



**De la estrategia a
la operativa**
El decálogo de la OCX

2016 Estudio Nacional sobre el Nivel de "operativización"
de la Experiencia de Cliente

El decálogo de la Experiencia de Cliente operativa

Deloitte Digital y DEC te presentan el primer estudio sobre la “operativización” de la Experiencia del Cliente en el mercado español.

Las empresas líderes en Experiencia de Cliente son aquellas que logran integrar la gestión de la experiencia en el día a día de la organización. La capacidad de conocer, analizar y actuar de forma ágil y sistemática sobre la experiencia que perciben nuestros clientes es lo que denominamos “operativización” de la experiencia.

Poder pasar de la estrategia a la operativa es lo que diferencia a estos líderes del resto. El objetivo de este estudio es analizar el nivel de madurez en la gestión operativa de la Experiencia de Cliente en el mercado español. La Experiencia del cliente sigue siendo una disciplina relativamente nueva para la mayoría de las organizaciones, pero podemos aprender mucho de los líderes y de otros mercados.

Al igual que ocurre con otras áreas de la gestión, las empresas luchan por pasar de la estrategia a la acción. El objetivo del estudio es determinar el nivel de avance en la operativización de la CX y establecer las claves del éxito para lograr avanzar en este empeño clave para alcanzar el ansiado *Customer Centricity*.

En el estudio han participado más de 170 empresas de diversos sectores (Banca, Seguros, Turismo y Hostelería, Retail y Distribución, TMT y Utilities, y Automoción) y más de 250 profesionales de diversos departamentos (Experiencia de Cliente, Marketing, Calidad, Digital, etc), lo que nos aporta una visión amplia y sólida sobre la situación actual del panorama empresarial español.



1 | Pónselo fácil al cliente para que te cuente su experiencia

Encuentra dónde interactúa tu cliente y escúchale ahí. Adapta los canales en función tanto de sus características como de las necesidades y capacidades de la empresa para optimizar la escucha. Estamos en la era de las aplicaciones de mensajería instantánea, pero solo un 12% de las empresas utiliza este método a la hora de preguntar por la experiencia. Un 77% de los encuestados sigue apostando por el canal e-mail.



2 | Mide la calidad de la transacción. Sé breve

Adapta y descubre el *Customer Journey Map* en función de los distintos segmentos de clientes, y pregunta por una experiencia concreta en un punto de contacto específico. Recuerda, se trata de medir la satisfacción, no de realizar un estudio de mercado. A pesar de que el 61% de las empresas afirman realizar encuestas transaccionales, un 46% de ellas lo hacen con formularios de más de 10 preguntas que cansan al consumidor e impactan negativamente en los ratios de respuesta.



3 | Expectativas distintas en función del segmento

No molestes al cliente, no preguntes por aquello sobre lo que no vas a poder actuar en el futuro. Segmenta los programas de escucha en función del tipo de cliente y utiliza nombres propios. Los clientes están deseando hablar con su empresa si saben que van a ser escuchados. Y sobre todo, intenta preguntar a todos: el 70% de las empresas españolas recogen feedback de menos del 25% de sus clientes.



4 | Escucha en tiempo real

El 80% de las empresas tarda más de un mes en reaccionar ante el feedback del cliente. El feedback pierde precisión a medida que pasa el tiempo entre el momento en el que ocurre la experiencia y en el que nos interesamos por ella. Gana capacidad de reacción con procesos y herramientas que permitan capturar, analizar y actuar sobre la información en tiempo real.



5 | Distribuye la información por toda la organización

Facilita que la información sobre la Experiencia del Cliente llegue a todos los niveles de la organización, son ellos lo que mejor pueden actuar y aprovecharse del feedback. En el 57% de los casos, la medición sobre la Experiencia del Cliente no es distribuida de forma sistemática por otras partes de la organización, permaneciendo en manos de quien es “dueño” del estudio.



6 | Mide KPIS cuantitativos, pero enriquece con cualitativos

Analiza de manera sistemática los comentarios abiertos proporcionados por el cliente. Utiliza herramientas de *text-analytics* o *sentiment analysis* para añadir mayor valor a los resultados numéricos de satisfacción. Tan solo la mitad de las empresas analizan la información cualitativa del cliente, pero en su mayoría lo hacen de forma manual, impidiendo incorporar este conocimiento de forma sistemática a sus análisis.



7 | Tus empleados son embajadores de la experiencia

Forma un equipo potente dentro de la compañía para contactar a aquellos clientes que hayan mostrado insatisfacción en las encuestas. Consigue así transformar a tus detractores en pasivos o incluso promotores. Un 38% de las empresas españolas afirman realizar procesos de “close the loop”, e incluso un 19% adicional están trabajando en implantar este tipo de proceso.



8 | Feedback del cliente como clave de negocio

Los insights generados por el análisis del feedback de tus clientes son un tesoro; utiliza el feedback para mucho más que para solucionar problemas. Son una información valiosísima para la mejora de procesos estructurales, para un targeting inteligente de tus compañías de marketing y para el desarrollo de la labor comercial. Por ejemplo, nuestros encuestados del sector asegurador diseñan su oferta de valor y sus planes de retención del cliente en base a los índices de satisfacción.



9 | Genera cultura y foco en el cliente

Planes de comunicación interna, sistemas de incentivos y premios en función de la experiencia proporcionada, formación específica a todos los niveles para crear un clima empresarial en el que se “respire cliente” a todos los niveles de la organización... El 46% de los profesionales encuestados opinan que sus empresas entienden la importancia pero solo realizan pequeñas acciones en la operativización de la Experiencia de Cliente.



10 | Mide el impacto económico

Conocer no sólo el impacto de las iniciativas de Experiencia de Cliente en los indicadores de negocio, sino también el valor o el coste de cada uno de los clientes en función de su satisfacción, ya sean promotores, pasivos o detractores. El 53% de las empresas encuestadas no realizan ni obtienen estimaciones fiables del impacto de la Experiencia de Cliente en los indicadores económicos del negocio.