



# Modelo de diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de la experiencia digital del cliente

**Silvia Prieto Preboste**

*Coordinadora de la Unidad de Innovación de la Universidad a Distancia de Madrid*

[silvianazareth.prieto@udima.es](mailto:silvianazareth.prieto@udima.es)

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Enrique Antón de las Heras, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, don Óscar Herencia Rodrigo, don David Sastre Segovia y don Luis Torres Acebrón. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

La constante evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) propicia que, en las empresas, la innovación sea una necesidad permanente. En concreto, la aplicabilidad de las TIC tiene un impacto directo en la experiencia de compra del cliente. En el entorno digital, esta experiencia abarca todos los puntos digitales de contacto en los que el cliente interactúa con la marca, el producto o el servicio y su gestión, y representa uno de los pilares fundamentales en la evolución de la empresa. El principal objetivo de este trabajo es el diseño de un modelo capaz de medir el nivel de madurez de la gestión de la experiencia digital del cliente a través de una revisión crítica de la literatura, en torno a cuatro dimensiones de evaluación (cultura organizacional, viaje del cliente, interacción con el cliente y medición de la experiencia digital del cliente). Asimismo, se persigue el desarrollo y la implementación de una herramienta de diagnóstico que permita a las empresas conocer su nivel de madurez y las áreas potenciales de mejora.

**Palabras clave:** experiencia digital del cliente; viaje del cliente; medición; marketing; interacción con el cliente.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018 / Fecha de revisión: 26-11-2018

**Cómo citar:** Prieto Preboste, S. (2019). Modelo de diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de la experiencia digital del cliente. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 101-137.





# Diagnostic model of the maturity level of digital customer experience management

Silvia Prieto Preboste

## Abstract

Information and communication technologies (ICT) are constantly evolving; this makes innovation a permanent need for companies. Specifically, the applicability of the ICT has a direct impact in customer purchase experience. In a digital environment, this experience comprises all digital touchpoints in which the customer interacts with the brand, the product or service, and its management, and represents one of the main foundations of the evolution of a company. The main objective of this work is to design a model that can measure the maturity level of management of digital customer experience, by means of critical review of literature, on the basis of four assessment dimensions (organisational culture, customer journey, interaction with customers and measurement of digital customer experience). Additionally, it is aimed at studying the development and implementation of a diagnostic tool that allows companies to be aware of their maturity level, as well as of potential areas for improvement.

**Keywords:** digital customer experience; customer journey; measurement; marketing; customer interaction.

**Citation:** Prieto Preboste, S. (2019). Diagnostic model of the maturity level of digital customer experience management. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 101-137.

## Sumario

1. Introducción
  2. Contexto
    - 2.1. Definición y evolución
    - 2.2. Elementos de una buena experiencia digital del cliente
    - 2.3. Beneficios y limitaciones asociados a la mejora de la experiencia digital del cliente
    - 2.4. Identificación de buenas prácticas relacionadas con la experiencia digital del cliente
  3. Metodología
  4. Diseño del modelo de medición del nivel de madurez de la empresa en la gestión de la experiencia digital del cliente
    - 4.1. Fase I. Determinación de los criterios de evaluación
      - 4.1.1. Primera dimensión de evaluación: cultura organizacional
      - 4.1.2. Segunda dimensión de evaluación: viaje del cliente
      - 4.1.3. Tercera dimensión de evaluación: interacción con el cliente
      - 4.1.4. Cuarta dimensión de evaluación: medición de la experiencia digital del cliente
    - 4.2. Fase II. Definición de los niveles de madurez
    - 4.3. Fase III. Diseño, desarrollo e implementación de la herramienta de diagnóstico
  5. Futuras líneas de investigación
  6. Limitaciones y conclusiones
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

La experiencia digital del cliente (en adelante, EDC), entendida como la calidad de las interacciones que un consumidor tiene con una marca, sus productos y sus servicios a través de medios digitales, está adquiriendo una importancia de primer orden para la evolución de las empresas. Hoy en día, la transformación digital forma parte fundamental de las estrategias de negocio de las compañías, por lo que estas tienen una oportunidad única para introducir, dentro de sus cambios, el diseño y la implementación de acciones que les permitan optimizar la administración de la relación con sus clientes, es decir, su experiencia. Actualmente, la tecnología presenta multitud de oportunidades para identificar, conocer, entender y diferenciar a los clientes con el fin de mejorar y personalizar la interacción que estos tienen con la marca.

---

Las empresas tienen una oportunidad única para introducir acciones que les permitan optimizar la experiencia de sus clientes

---

Ofrecer a los clientes estas nuevas experiencias digitales positivas y diferenciadoras proporciona a las empresas una serie de beneficios que tienen un gran impacto financiero y comercial: incremento de sus ventas e ingresos, potenciación de la imagen de marca, reducción de costes, diferenciación respecto a la competencia, aumento de la satisfacción del cliente, y fortalecimiento de la lealtad, la retención y el compromiso.

Sin embargo, el primer paso para implementar estas acciones es conocer el punto del que parte la empresa en la gestión de la EDC. Para facilitar esta labor, en el presente trabajo se ha diseñado un modelo de medición y una herramienta que permiten obtener un fiable diagnóstico del nivel de madurez de la empresa.

El modelo de medición propuesto se basa en las cuatro dimensiones de evaluación con mayor impacto en la EDC de las empresas (cultura organizacional, viaje del cliente, interacción con el cliente y medición de la EDC), y se asocian a cada una de ellas cinco preguntas de evaluación. En segunda instancia, se definen cuatro niveles de madurez de la empresa respecto a su gestión de la EDC: principiante, intermedio, avanzado e innovador. Y, por último, se desarrolla e implementa una herramienta *online* capaz de generar una puntuación total que relaciona el diagnóstico directamente con cada uno de los niveles de madurez anteriormente definidos.

No existe actualmente ningún modelo de medición de la EDC de características similares y su principal valor radica en ser el primer eslabón que permite a la empresa detectar las

lagunas o áreas de mejora y establecer unos objetivos que permitan establecer acciones preventivas y correctivas, así como un plan de acción específico orientado a la consecución del objetivo principal: ofrecer a los clientes la mejor experiencia digital.

## 2. Contexto

### 2.1. Definición y evolución

Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni y Tse (2014) definen la experiencia del cliente como cualquier respuesta cognitiva, afectiva, emocional, social o física que este tiene ante cualquier contacto directo o indirecto con el proveedor del servicio, marca o producto, a través de múltiples puntos de contacto durante todo el embudo de conversión o viaje del cliente.

Esta definición es matizada por McColl-Kennedy *et al.* (2015) al señalar que la experiencia del cliente no se crea solo por elementos que el proveedor del servicio puede controlar, sino por otros aspectos que no se encuentran bajo su control directo, como la influencia de otros clientes o el uso de teléfonos inteligentes que los clientes emplean en diversas situaciones.

En los últimos 10 años, las TIC han cambiado tanto la forma de actuar y las necesidades de los nuevos clientes que en la actualidad podemos decir que todos los clientes son digitales, aunque se muevan a distintas velocidades (Accenture Strategy, 2015). Por un lado, tenemos el cliente completamente digital que elude el contacto directo y prefiere interactuar con el proveedor a través de los canales *online* y, por otro, el cliente que sigue usando los canales tradicionales pero acude al mundo digital para hacer algunas actividades. Estamos ante un cliente que se caracteriza por ser omnicanal, buscar constantemente más opciones y más proveedores de servicios, recabar toda la información a su alcance antes de realizar una compra (incluso si no se trata de la primera), prestar más atención a la opinión de los demás y estar dispuesto a abandonar una empresa que no es lo suficientemente rápida en la resolución de sus problemas (Accenture Strategy, 2015).

Esto hace que las empresas tengan serias dificultades para cumplir con las expectativas del cliente; mientras que antes el camino del cliente seguía el tradicional embudo de conversión (conocimiento, consideración, evaluación, compra y uso), ahora los clientes pueden controlar y modificar su camino en los canales que mejor se adaptan a sus necesidades en cada momento. La nueva ruta es más dinámica, accesible y continua, y posee puntos de contacto siempre abiertos a través de los cuales se puede reevaluar constantemente la compra.

La experiencia del cliente es un elemento de primer orden para favorecer la transformación

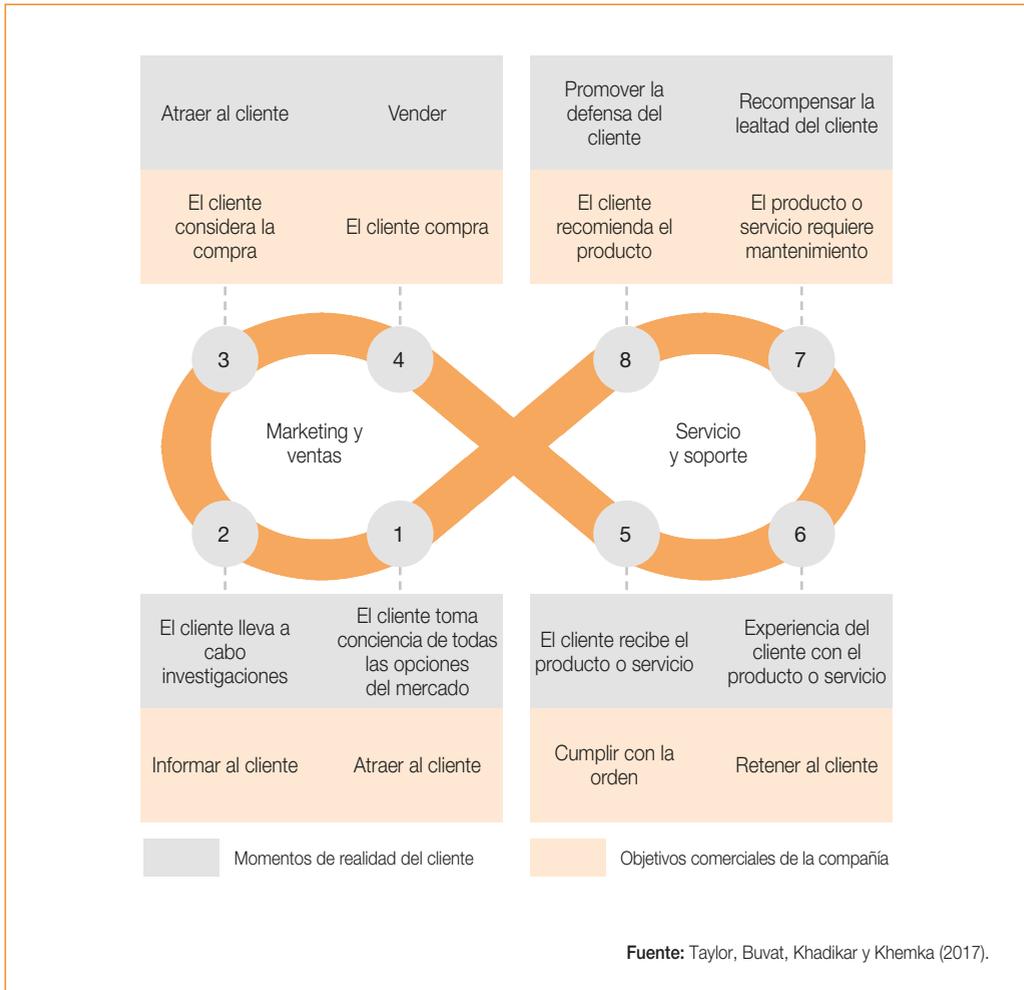
---

La experiencia del cliente es un elemento de primer orden para favorecer la transformación digital de las empresas

---

digital de las empresas. La mayoría de los cambios que las organizaciones realizan para ayudar en su transformación digital también persigue una mejor experiencia del cliente, ya sea directa o indirectamente.

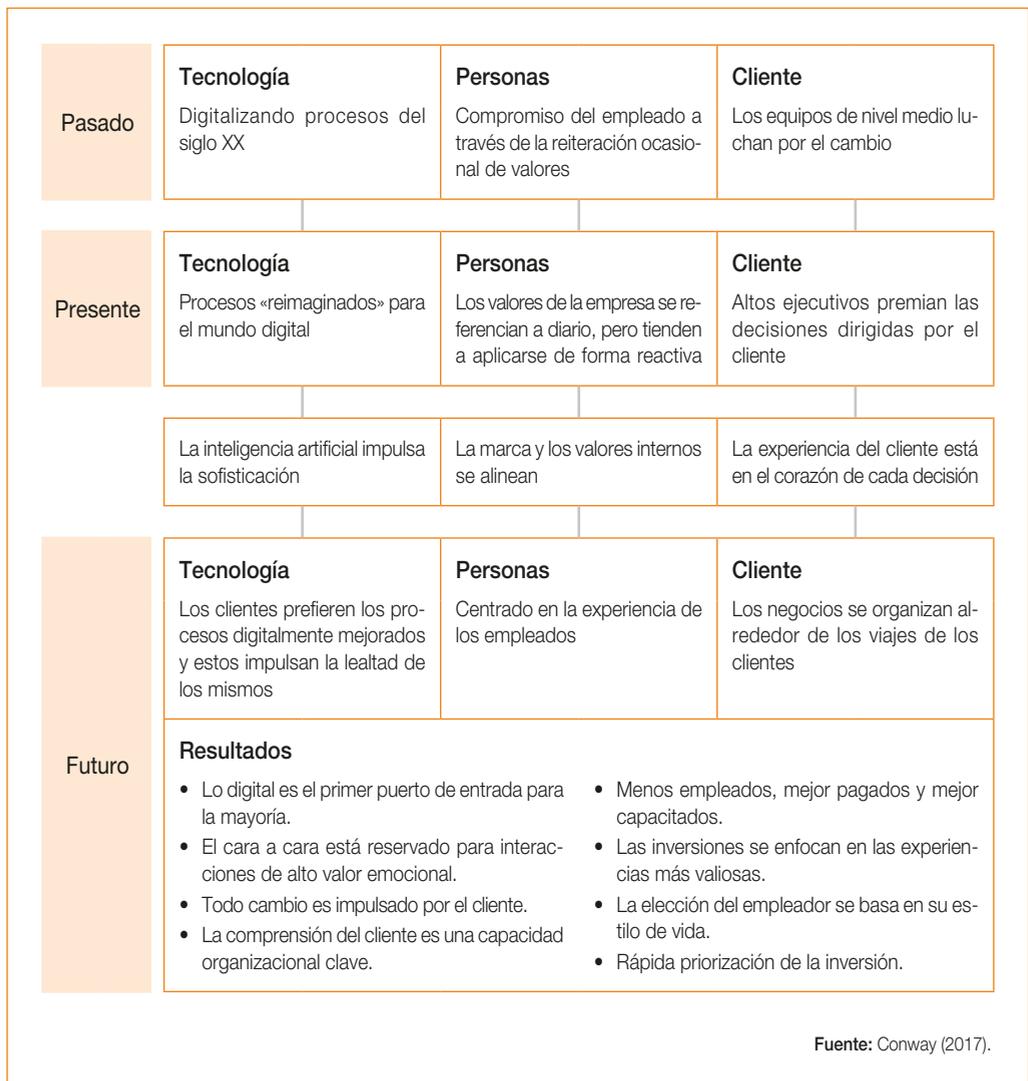
Figura 1. El ciclo de vida del cliente



Forrester (2015), en su estudio *Digital Transformation in the Age of the Customer*, afirmaba que los principales impulsores de la transformación digital son la rentabilidad, la satisfacción del cliente y el aumento de la velocidad en el mercado. Los encuestados para este estudio eligieron la mejora de la experiencia del cliente como su principal prioridad

estratégica y varios puestos más abajo aparecía la tecnología. Esto indica que la transformación digital es una iniciativa de transformación empresarial impulsada por el cliente y no un desafío estrictamente técnico. No obstante, si planteamos que la experiencia del cliente es parte fundamental del cambio digital, también podemos afirmar que lo digital está en el corazón de la experiencia del cliente: los clientes interactúan con las empresas a través de una amplia gama de canales y, a menudo, usando más de un canal en el mismo viaje. La experiencia del cliente ha evolucionado, por tanto, a la EDC.

Figura 2. Evolución de la experiencia del cliente



Por último, además de la tecnología y el cliente, no podemos obviar la redefinición que el rol de los empleados ha sufrido y va a sufrir en la evolución de la experiencia del cliente. Actualmente, se ha demostrado que la cultura, la experiencia y el comportamiento de los empleados están muy conectados a la experiencia del cliente (Conway, 2017). Conforme la inteligencia artificial va haciéndose cargo de cada vez más interacciones con el cliente, lo que se espera de una empresa es que tenga menos empleados, mejor remunerados y que hayan sido contratados por sus habilidades personales más que por sus conocimientos o experiencia. Será su capacidad para generar lealtad a la marca y conectar a un nivel humano con los clientes lo que regirá su empleabilidad. Así, Conway predice que las interacciones de persona a persona se limitarán, tanto como sea posible, a puntos de contacto potencialmente cargados emocionalmente, o en los que una experiencia de marca podría, potencialmente, construir una lealtad futura.

## 2.2. Elementos de una buena experiencia digital del cliente

Si bien, algunas claves de la EDC son específicas de cada sector, podemos afirmar que el cliente espera de la misma que se cumplan las siguientes premisas (Leggett, 2015; Conway, 2017):

- **Personalización.** Se trata de ofrecer al cliente una experiencia personalizada: ser relevante para él y estar presente en su vida independientemente de que en ese momento vaya a materializarse una venta o no. Mediante la personalización, por un lado, el cliente se siente valorado e importante para la marca y, por otro, comparte con ella valores e intereses.
- **Integridad.** Es cada vez más frecuente que los clientes acudan a las redes sociales para obtener información y orientación sobre su próxima compra. Las organizaciones deben unirse al círculo de confianza social de sus clientes si quieren ser relevantes y conectar con ellos. Las empresas comienzan a comprender que su público objetivo también tiene una audiencia y ambos deben estar satisfechos en cuanto a la integridad de la empresa, por lo que es crucial contar con una buena imagen de marca en el entorno *online*.
- **Expectativas.** El cliente tiene unas elevadas expectativas sobre lo que la empresa debe proporcionarles; para satisfacerlas, la empresa debe tener en cuenta las siguientes premisas:
  - Establecer las expectativas con precisión. Definir y cumplir las expectativas logísticas del cliente es el primer paso. La forma en que se atiende al cliente, la atención que reciba y la amabilidad con que sea tratado logran la satisfacción del consumidor.
  - Acordar horarios con el cliente. Resulta indispensable establecer un horario de entrega conveniente para el cliente.

- Responder más rápido de lo que el cliente espera. La rapidez a la hora de resolver consultas, problemas o quejas proporciona al cliente la seguridad de que la compañía se toma en serio su situación.
  - Usar un lenguaje claro. Las promesas vagas conducen a la frustración, mientras que las claras establecen las reglas básicas desde el principio.
  - Cumplir o exceder las promesas realizadas. No cumplir con una promesa abierta es peor que no hacer una promesa en absoluto. Se debe evitar siempre el incumplimiento de una expectativa excediendo la expectativa.
  - Guiar al cliente a través del proceso. Al orientar al cliente cuidadosamente a lo largo del proceso, las expectativas se pueden establecer con precisión y luego cumplirse. Los clientes, a menudo, no tienen idea de cuánto tiempo podría llevar alcanzar su objetivo, por lo que un proceso que establece las expectativas asegura que la organización no quede comprometida.
- Resolución. Abarca desde la resolución de los problemas básicos que surjan para convertir las percepciones negativas en positivas y mejorar así la reputación *online* de la marca, hasta la comprensión de los impedimentos y problemas que un cliente de manera particular pudiera tener para solucionarlos antes de que surjan.
  - Tiempo y esfuerzo. Es fundamental que la empresa responda a la urgencia en el tiempo real. Los investigadores de Microsoft descubrieron que un sitio web pierde tráfico si tarda 250 milisegundos más de lo normal en cargarse (KPMG Nunwood, 2017). Además, el 55 % de los consumidores abandonará una compra *online* si no encuentran una respuesta rápida, y el 77 % valora el tiempo como el factor más importante que una empresa puede proporcionar a la hora de dar un buen servicio (Legget, 2015). Es necesario estar presente y disponible, cuando sea necesario, y reconocer también aquellos puntos de contacto en los que la interacción humana ya no es necesaria y, por tanto, pueden ser sustituidos por sistemas de inteligencia artificial.
  - Empatía. En un mundo social, la atención de las personas se centra en aquellos que demuestran conciencia y comprensión de sus intereses y necesidades. Se trata de crear un sentido de pertenencia mediante el sentimiento de comprensión del cliente.

### 2.3. Beneficios y limitaciones asociados a la mejora de la experiencia digital del cliente

Podemos afirmar que la mejora de la EDC tiene beneficios en dos direcciones: para los clientes y para las empresas.

En el caso de los clientes, obviamente, el diseño de productos, servicios y experiencias de

---

La mejora de la EDC tiene beneficios en dos direcciones: para los clientes y para las empresas

---

entrega orientadas a su beneficio hace que se cubran mejor sus necesidades y preferencias, lo que conduce a un aumento exponencial de su satisfacción (Janalakshmi, s. f.).

En cuanto a las empresas, ofrecer una mejor EDC tiende a retener a más clientes, obtener más compras incrementales de sus clientes y atraer a clientes nuevos a través del boca a boca (Manning, 2015). La evidencia sugiere que la mejora de la EDC hace que los ingresos aumenten entre un 10 % y un 15 %, y que los costes se reduzcan entre un 15 % y un 20 % (KPMG Nunwood, 2017). Tal y como se puede observar en el siguiente cuadro, la mejora de la EDC permite reducir costes y aumentar ingresos de múltiples formas:

Cuadro 1. Aumento de ingresos y reducción de costes en el viaje del cliente

Reducir costes	Viaje del cliente	Aumentar ingresos
Reducir los costes de la compra a través de la recomendación	Antes de la compra	Oportunidad de atraer clientes de la competencia en los momentos «delta» (en los que el comprador es más susceptible de dejar de realizar una compra habitual).
Eliminar el fracaso ocasionado por información deficiente	Compra	Las oportunidades de venta cruzada son más altas en los primeros tres meses.
Reducir la ineficacia en los puntos de contacto	Inmediatamente después de la compra	Oportunidad de equipar a los clientes para recomendar.
Reducir los costes del servicio a través del autoservicio. Reducir quejas	En desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos desencadenantes de la compra de productos adicionales.</li> <li>• Recolección de datos para futuras campañas.</li> </ul>
Reducir la deuda incobrable	Renovar/abandonar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la retención/lealtad.</li> <li>• Convertir a los pasivos en promotores.</li> <li>• Reducir a los detractores.</li> </ul>

Fuente: Conway (2017).

No obstante, es importante matizar que existen dos variables interrelacionadas que, dependiendo del sector al que hagamos referencia, pueden impedir que se impulse el crecimiento de ingresos a través de la EDC (Manning, 2015):

- Libertad de elección de los clientes. No siempre es posible o práctico para los clientes cambiar de proveedor. Existen factores (como una relación contractual)

que impiden en algunos casos realizar un cambio de este tipo, independientemente de cuál sea su grado de satisfacción con el servicio actual. Por otro lado, dentro del mismo ecosistema empresarial, existen sectores en los que el cliente tiene libertad infinita para cambiar de manera rápida y sencilla de proveedor, y es aquí donde entra en juego la variable que describimos a continuación.

- Diferenciación de la EDC de los competidores. Si la empresa realiza una buena gestión de la EDC pero el cliente no ve una diferencia significativa respecto a la que brindan sus competidores, no tendrá una motivación clara para cambiar de proveedor. Por eso, para aumentar los ingresos, es necesario que la marca realice una evaluación comparativa con los competidores directos e introduzca factores diferenciadores de su EDC.

## 2.4. Identificación de buenas prácticas relacionadas con la experiencia digital del cliente

A continuación se recopilan y analizan buenas prácticas de EDC; las más destacadas y con mayor impacto llevadas a cabo por diferentes empresas. Este análisis permite identificar las áreas y procedimientos implementados para la mejora de la EDC en los sectores que gozan de mayor representatividad en este tipo de acciones:

- Servicios financieros.
- Comercio minorista de alimentación.
- Comercio minorista de no alimentación.
- Restaurantes y comida rápida.
- Ocio y entretenimiento.
- Viajes y hoteles.

Cuadro 2. Buenas prácticas de EDC

Sector	Empresa	Buenas prácticas
Servicios financieros	USAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del asistente virtual móvil EVA para ayudar a los clientes con las tareas más comunes de forma rápida y segura. De esta forma, se reduce el tiempo y el esfuerzo del cliente.</li> <li>• Creación de su propio estudio de diseño para el desarrollo e implementación de interacciones digitales intuitivas y fluidas.</li> </ul>





Sector	Empresa	Buenas prácticas
Comercio minorista de alimentación	Ocado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de una solución operativa extremo a extremo única para minoristas de alimentación <i>online</i> basada en su propia tecnología patentada (Tecnología Ocado).</li><li>• Diseño de una aplicación móvil que permite a los compradores escanear, comprar, crear una lista de «favoritos» y realizar muchas otras actividades para ahorrar tiempo.</li><li>• Optimización de la aplicación móvil para usuarios de <i>smartwatch</i>.</li><li>• Implementación de la función Instant Shop, que permite a los clientes completar un pedido en 15 segundos utilizando una lista previa que se basa en los pedidos anteriores del cliente.</li><li>• Desarrollo de un robot hecho a medida que selecciona la fruta sin estropearla.</li><li>• Uso de CargoPod: vehículos eléctricos de reparto sin conductor diseñados para hacer entregas pequeñas en zonas semi-peatonales con calles estrechas (1).</li></ul>
Comercio minorista de no alimentación	Amazon	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de pedidos en una hora y en el mismo día para aquellos compradores que desean sus artículos dentro de un marco de tiempo más corto, al menos en ciertas áreas.</li><li>• Creación de la tienda física Amazon Go (Seattle), cuya principal premisa es la experiencia de compra sin pago. Los compradores escanean sus teléfonos inteligentes al entrar, recogen los artículos que desean y luego pueden abandonar la tienda sin pasar por caja.</li><li>• Uso de robótica para la recolección de objetos en algunos de sus centros.</li><li>• Experimentación con el uso de drones para llevar a cabo las entregas como parte de su programa.</li><li>• Permitir al usuario tener una experiencia próxima a la de una tienda física mediante la posibilidad de interactuar (acceso a contenido adicional con la funcionalidad «Mirar dentro») y manipular imágenes del producto (visualizaciones 360°).</li><li>• Implementación de un sistema de comunicación eficaz (mensajes de seguimiento, de confirmación de la transacción, de entrega, etc.) que reduce la incertidumbre asociada al comercio electrónico.</li><li>• Facilitar la interacción entre clientes a través comentarios, revisiones de productos y enlaces de redes sociales. La capacidad de explorar experiencias de otros clientes ayuda a otros clientes a superar el desconocimiento y la falta de presencia física asociada con la interacción <i>online</i>.</li></ul>

Sector	Empresa	Buenas prácticas
Restaurantes y comida rápida	Starbucks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la aplicación móvil Starbucks Card Mobile (2011), que permite a los clientes pagar las compras en la tienda física con su teléfono móvil y que se integra también con la característica nativa Passbook de Apple.</li> <li>• Promover la innovación dirigida por el cliente. A través de su sitio My Starbucks Idea (2), en el que se recopilan ideas enviadas por los clientes para mejorar sus productos y la experiencia del cliente. Una vez que se recibe la idea, la comunidad de clientes puede votar a favor o en contra para ayudar a Starbucks a identificar e implementar las mejores ideas. La compañía cierra el ciclo con su blog <i>Ideas in Action (Ideas en Acción)</i>, en el que los empleados responden personalmente a las ideas e informan a los clientes de cuándo las podrán ver implementadas en las tiendas.</li> <li>• Unir la experiencia del cliente en línea y fuera de línea: la red digital de Starbucks ofrece a los clientes de su tienda contenido digital (mediante una conexión wifi gratuita) para que puedan disfrutarlo junto con su café.</li> </ul>
Ocio y entretenimiento	Netflix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la inteligencia artificial para proporcionar el contenido más relevante para cada espectador basándose en sus selecciones anteriores. Este sistema se ha perfeccionado hasta llegar a minimizar al máximo el esfuerzo requerido por parte del espectador a la hora de decidir qué contenido verá a continuación.</li> <li>• Lanzamiento de programas de televisión interactivos, que permiten a los espectadores «elegir su propia aventura» y tomar decisiones sobre su personaje favorito.</li> <li>• Permitir a los usuarios descargar el contenido en sus dispositivos móviles para poder visualizarlo después sin conexión a internet.</li> <li>• Mejora de la navegabilidad a través del contenido. Los vídeos de vista previa se reproducen automáticamente mientras el usuario realiza una búsqueda, lo que ofrece una mejor idea de lo que está en la tienda.</li> </ul>
	Disney	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las necesidades individuales de cada cliente. Los trabajadores suponen la fuerza impulsora de muchas de las acciones empáticas de la compañía. Los parques Disney se toman tan en serio la capacitación de sus miembros que han creado su propia universidad, a la que todos los nuevos miembros deben asistir, y en la que se les enseña a crear «magia» y felicidad.</li> </ul>

Sector	Empresa	Buenas prácticas
Ocio y entretenimiento	Disney	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del sistema MyMagic+, incluido en la MagicBand (un brazalete RFID), y la aplicación My Disney Experience, que ayuda a los huéspedes a planificar cada detalle de su visita.</li> <li>• Nueva funcionalidad de la aplicación, denominada Spotlight, que permite a los huéspedes mantenerse al día de los últimos acontecimientos en los parques y sugiere atracciones que les pueden gustar según sus preferencias anteriores.</li> <li>• Uso de la tecnología en los parques Disney a través de robots humanoides que, gracias a la inteligencia artificial, interactuarán de forma segura con los niños.</li> </ul>
Viajes y hoteles	Hilton	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una aplicación móvil que evita por completo el proceso tradicional de verificación en el hotel. La aplicación permite a los huéspedes registrarse el día anterior a su estancia y elegir habitación y planta. El usuario puede verificar si la habitación está libre antes de las 15:00 h o después de las 11:00 h. También permite acumular y canjear puntos de fidelidad, navegar por el hotel y, además, se convierte en llave electrónica para abrir la puerta (lo que evita por completo el <i>check-in</i>).</li> <li>• Incorporación en la aplicación móvil de un sistema de chat para que los clientes puedan enviar un mensaje al hotel en el que se hospedan para hacer peticiones que mejoran su experiencia. Se puede seguir chateando con el hotel después de la estancia para, por ejemplo, recuperar algún artículo que se haya olvidado.</li> </ul>

(1) Véase <<http://www.bbc.co.uk/news/technology-40421100>>.

(2) Véase <<https://ideas.starbucks.com/>>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Conway (2017), KPMG Nunwood (2017), Klaus (2013), Welch y Buvat (2015) y Kinni (2011).

### 3. Metodología

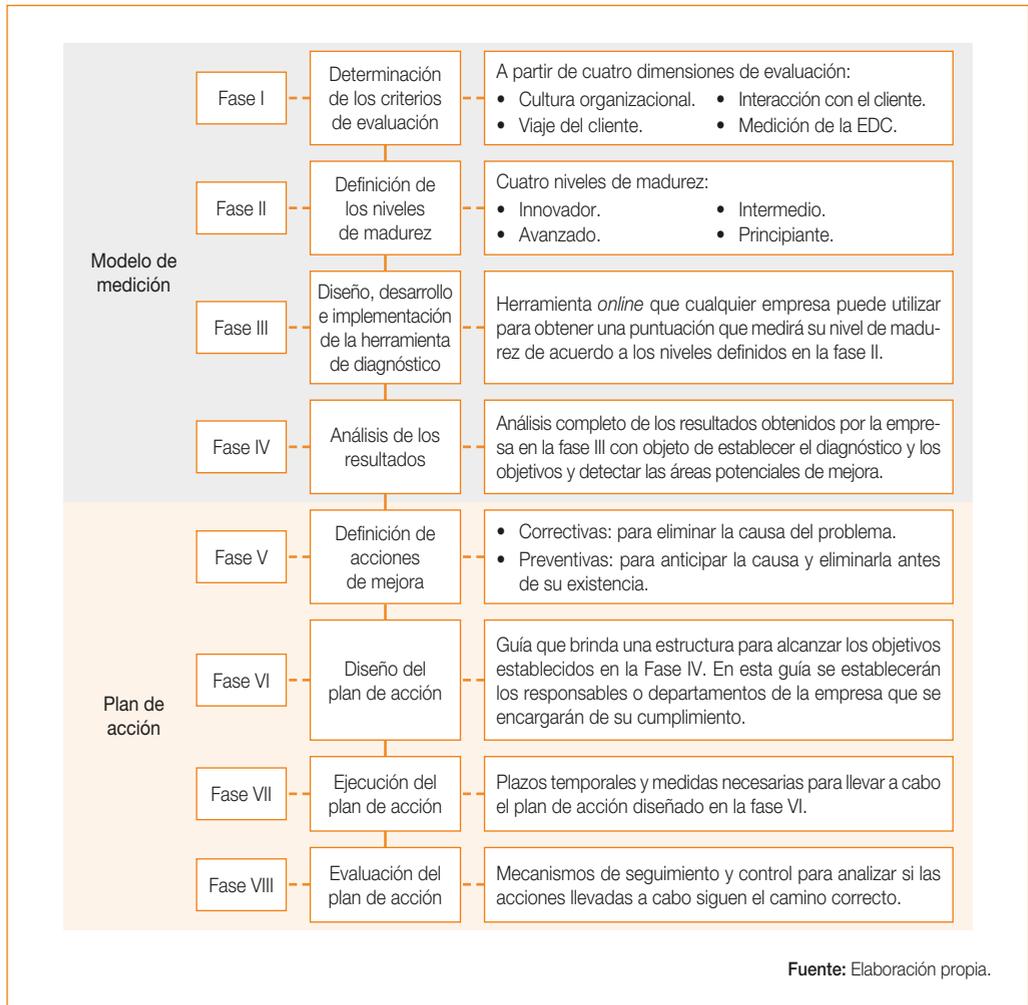
En el presente estudio se ha seguido una metodología descriptiva, basada en la búsqueda de publicaciones científicas sobre diferentes aspectos de la EDC. Asimismo, estas han servido de base para los posteriores análisis y la definición del modelo de diagnóstico, para el que se ha utilizado el enfoque metodológico de Gill y VanBoskirk (2016).

Se ha llevado a cabo, por tanto, una revisión bibliográfica del estado de la cuestión, con especial interés en aquel material de reciente publicación, como requiere todo tema que, de una y otra manera, está ligado al rápido e imparable desarrollo tecnológico. Las fuentes

consultadas incluyen investigaciones científicas de ámbito internacional, informes del sector realizados por consultoras (tales como KPMG, Deloitte o McKinsey) y publicaciones en revistas y sitios web especializados. Tras recopilar los datos más significativos, se ha procedido a la organización, tabulación y descripción de los mismos. En algunos casos, ha sido necesaria la elaboración de representaciones gráficas para facilitar al lector su comprensión.

#### 4. Diseño del modelo de medición del nivel de madurez de la empresa en la gestión de la experiencia digital del cliente

Figura 3. Diseño del modelo de medición y el plan de acción asociado



Para elaboración del modelo de medición del nivel de madurez de la empresa en la gestión de la EDC se ha tomado como referencia el enfoque metodológico propuesto por Gill y VanBoskirk (2016), del que se han seleccionado las cuatro primeras fases (determinación de los criterios de evaluación, definición de los niveles de madurez de la gestión de la EDC, diseño, desarrollo e implementación de una herramienta de diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos).

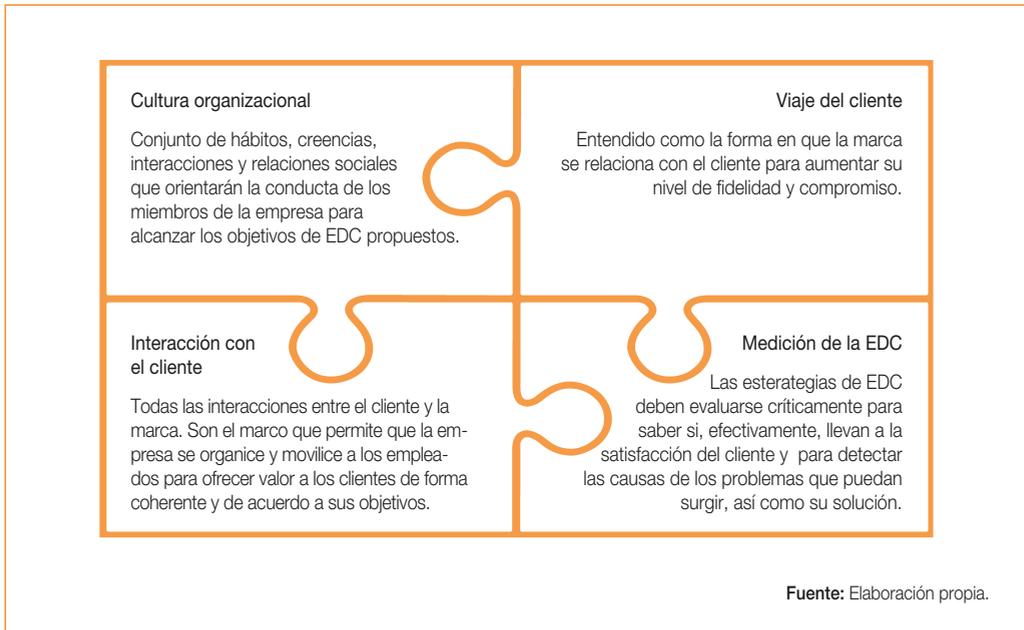
Además, como objetivo que abordar en futuros estudios, se han añadido cuatro fases más (definición de las posibles acciones de mejora, diseño, ejecución y evaluación del plan de acción) encaminadas a establecer un plan de acción asociado al diagnóstico obtenido en las fases anteriores que subsane los problemas encontrados en la primera parte del proceso.

### 4.1. Fase I. Determinación de los criterios de evaluación

Para poder establecer los criterios de evaluación, es fundamental tener claros aquellos aspectos que la empresa debe tener en cuenta e implementar en su organización para mejorar de manera significativa la experiencia digital de su cliente.

A lo largo la literatura, son varios los factores que autores y consultoras indican como fundamentales. Para este estudio, nos hemos centrado en las dimensiones recogidas en la siguiente figura.

Figura 4. Dimensiones de evaluación de la EDC



### 4.1.1. Primera dimensión de evaluación: cultura organizacional

La primera dimensión que se debe analizar para establecer los criterios de evaluación de la fase I es la cultura organizacional, ya que la revisión bibliográfica realizada ha demostrado que las organizaciones líderes en EDC tienen culturas fuertemente centradas en el cliente. A continuación mostramos algunos ejemplos de acciones que pueden llevarse a cabo para implicar a toda la empresa en la EDC:

Cuadro 3. Acciones para involucrar a toda la organización en la EDC

Grupo funcional	Implicación en la EDC
Estrategia	Llevar a cabo estudios de mercado y sobre la competencia para entender la gestión de la EDC de los competidores.
Gestión del producto	Desarrollar una comprensión profunda de los comportamientos, necesidades y deseos de los usuarios para crear productos y servicios atractivos. Analizar la adopción de los diferentes productos y servicios por parte de los clientes para crear hipótesis de EDC. Comprender la EDC como un medio para mejorar la usabilidad del producto y de los viajes de los clientes.
Sistemas e infraestructura tecnológica	Administrar las plataformas y los sistemas de tecnología interna, incluidos los datos de los clientes, con el fin de respaldar las iniciativas de EDC. Gestionar la plataforma interna de gestión del conocimiento para recopilar y registrar las retroalimentaciones de los clientes.
Marketing	Desarrollar una comprensión profunda de los diferentes segmentos de clientes y sus generadores de valor. Crear propuestas atractivas de valor para el cliente a través de la comunicación, el diseño de experiencias y el diseño de procesos.
Analíticas	Recopilar datos transaccionales o de comportamiento del cliente que permitan identificar los puntos débiles de la EDC, las oportunidades de mejora y el rendimiento de los proyectos de EDC. Desarrollo de informes enfocados en la EDC.
Ventas	Asegurar que los procesos de EDC se implementan bien y conduzcan a una gran satisfacción del cliente y de las comunidades de clientes. Personalizar las operaciones locales, según sea necesario, para proporcionar una EDC óptima.



Grupo funcional	Implicación en la EDC
<p>▶</p> <p>Soporte al cliente</p>	<p>Asegurar que los procesos de soporte están diseñados para optimizar la EDC y que se implementan bien.</p> <p>Buena gestión de las retroalimentaciones y quejas de los clientes.</p>

Fuente: Janalakshmi (s. f.).

Por otro lado, como hemos podido observar en algunas de las buenas prácticas identificadas, transformar la experiencia del cliente requiere un enfoque metodológico para comprender y comprometer a los empleados. Siguiendo a Fáilte Ireland (2013), KPMG Nunwood (2017) y Duncan Fanderl, Maechler y Neher (2016), es posible establecer las acciones necesarias para conseguirlo.

Cuadro 4. Acciones asociadas a la metodología más propicia para elevar el grado de compromiso de los empleados

Acción	Definición
<p>Selección de personal</p>	<p>Contratar por actitud y no por aptitud y, después, recompensar la actitud buscada. Para garantizar que se recluta a las personas más adecuadas, es necesario revisar los procesos de selección, cambiar algunas descripciones de puestos de trabajo (para enfatizar el servicio al cliente como un elemento clave para la evaluación durante el proceso de contratación) y modificar el sistema de selección incluyendo procesos que evalúen la actitud del servicio de los candidatos en entornos reales (<i>role playing</i>, dinámicas grupales, etc.).</p>
<p>Definición de roles y responsabilidades de los empleados</p>	<p>Es vital que todos los empleados entiendan lo que se espera de ellos, en términos de la prestación del servicio, para que no haya vacíos de responsabilidad en cuanto a reparto de funciones. Además, se debe dar a los trabajadores un propósito y no unas reglas; de esa manera, la empresa establece de forma clara sus expectativas y hace saber al empleado que confía en que hará su trabajo. Del mismo modo, es recomendable aprovechar su creatividad y ofrecerle autonomía para que haga todo lo que esté en sus manos para mejorar la experiencia del cliente.</p>

Acción	Definición
<b>Capacitación adecuada y continua</b>	<p>La formación y el desarrollo son engranajes vitales cuando se trata de aspirar a la excelencia en el servicio. Pero, independientemente de la cantidad de empleados que tenga la empresa, en la medida de lo posible, el contenido de las formaciones debe adaptarse a los niveles de experiencia y necesidades de los empleados. Es necesario asegurar que la inversión realizada en esta área genere el mayor rendimiento posible.</p>
<b>Creación de un clima laboral óptimo</b>	<p>Se debe crear un ambiente de trabajo que aliente a los empleados a ver a los clientes como «suyos» y no solo como «clientes de la empresa». La experiencia del empleado debe ser diseñada de una manera que impulse la experiencia del cliente deseada. Es importante que sepan también en qué medida su comportamiento y la forma en que interaccionan con el cliente hacen que la marca cobre vida para este último.</p>
<b>Medición de la satisfacción del empleado a intervalos regulares</b>	<p>Es importante medir cómo se sienten los empleados con respecto a su trabajo. No tiene por qué ser un proceso complicado, pero debe proporcionar comentarios significativos y prácticos en áreas tales como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, las condiciones de trabajo, etc., para que se puedan identificar y resolver los bloqueos que están reduciendo el nivel de compromiso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Segunda dimensión de evaluación: viaje del cliente

La segunda dimensión de evaluación que se tiene en cuenta en el presente estudio es la gestión que la empresa hace del *customer journey* o viaje del cliente. Tradicionalmente, las empresas han centrado sus esfuerzos en los puntos de contacto con el cliente; los muchos momentos críticos en los que los clientes interactúan con la organización y sus productos o servicios en el camino hacia la compra y después. Pero enfocarse en esos momentos puede crear una imagen distorsionada de la realidad (parecerá que los clientes están satisfechos cuando en realidad no lo están) y desviar la atención de lo verdaderamente importante: el viaje del cliente de extremo a extremo (Rawson, Duncan y Jones, 2013).

Duncan *et al.* (2016) recogen seis aspectos fundamentales que la empresa debe conocer sobre los viajes del cliente:

1. Episodios. Un viaje es una experiencia específica dentro del ciclo de vida del cliente. El acto de comprar un producto en una tienda es solo un punto de contacto dentro del viaje de un cliente.
2. Experiencias de extremo a extremo. No es suficiente con medir la satisfacción del cliente en un solo punto de contacto; lo que importa es la experiencia del cliente durante todo el viaje.
3. Idioma. Es importante describir los eventos como lo haría el cliente.
4. Canales. A menudo, de naturaleza multitáctil y multicanal, un viaje de cliente podría, por ejemplo, comenzar con una visita al sitio web a través del ordenador; luego, una llamada de ventas; una segunda visita al sitio web a través del móvil, seguida de una visita a la tienda física, para finalizar con una llamada al soporte técnico durante la activación o instalación del producto.
5. Duración. Los viajes son, a menudo, más largos de lo que se prevé. Por ejemplo, el viaje de contratación de una línea ADSL puede extenderse a través de dos o tres ciclos de facturación.
6. Repetición. Los viajes pueden repetirse y, de hecho, lo harán para un porcentaje significativo de clientes.

Rawson *et al.* (2013) señalan que es necesario combinar evaluaciones descendentes y análisis ascendentes para identificar los viajes clave y luego involucrar a toda la organización en el rediseño de la experiencia del cliente. Siguiendo esta línea, Duncan *et al.* (2016) destacan seis acciones fundamentales en la gestión de los viajes de los clientes:

1. Identificar la naturaleza de los viajes que realizan los clientes desde el punto de vista del cliente.
2. Comprender cómo los clientes navegan por los puntos de contacto a medida que avanzan en el viaje.
3. Anticiparse a las necesidades, expectativas y deseos del cliente durante cada parte del viaje.
4. Comprender lo que funciona y lo que no.
5. Establecer prioridades para las lagunas y oportunidades de mejora del viaje más importantes.
6. Resolver las causas fundamentales de los problemas y rediseñar los viajes para una mejor experiencia de extremo a extremo.

Es, pues, muy importante realizar un mapeo completo de la experiencia del cliente mediante las siguientes acciones:

---

Es muy importante realizar un mapeo completo de la experiencia del cliente

---

**Figura 5. Mapeo del viaje del cliente**


### 4.1.3. Tercera dimensión de evaluación: interacción con el cliente

Otra dimensión fundamental para evaluar la EDC es la forma en la que la empresa interacciona con el cliente; uno de los pilares fundamentales para aumentar su lealtad, su compromiso y su fidelidad.

Diseñar esa interacción dependerá en gran medida del tipo de cliente al que se enfrentan hoy en día las marcas.

---

Otra dimensión fundamental para evaluar la EDC es la forma en la que la empresa interacciona con el cliente; uno de los pilares fundamentales para aumentar su lealtad, su compromiso y su fidelidad

---

Figura 6. Del comercio monocanal al comercio omnicanal



Las innovaciones digitales han influido enormemente en la forma en que los clientes se relacionan con ellas y el tradicional comercio multicanal ha mutado en un comercio omnicanal que permite a los clientes moverse libremente entre canales (en línea, dispositivos móviles y tienda física) en un único proceso de transacción (Juaneda-Ayensa, Mosquera y Sierra, 2016). Como los canales se administran juntos, la interacción percibida no es con el canal, sino con la marca. Esta evolución implica un cambio en toda la estrategia, tal y como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Estrategia multicanal versus estrategia omnicanal

	Estrategia multicanal	Estrategia omnicanal
Concepto	División entre los canales.	Integración de todos los canales.
Grado de integración	Parcial.	Total.
Alcance del canal	Tienda, sitio web y canal móvil.	Tienda, sitio web, canal móvil, redes sociales, puntos de contacto con el cliente.
Enfoque de relación con el cliente: marca frente a canal	Enfoque canal cliente.	Enfoque canal-marca cliente.
Objetivos	Objetivos de cada canal (ventas por canal, experiencia por canal).	Todos los canales trabajan juntos para ofrecer una experiencia de cliente holística.



	Estrategia multicanal	Estrategia omnicanal
▶		
Gestión de canales	Por canal. Gestión de canales y puntos de contacto del cliente orientados a optimizar la experiencia con cada uno. Percepción de interacción con el canal.	<i>Cross-channel.</i> Gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto del cliente orientados a optimizar la experiencia holística. Percepción de interacción con la marca.
Clientes	Ninguna posibilidad de desencadenar interacción. Uso de canales en paralelo.	Posibilidad de desencadenar una interacción completa. Uso de canales simultáneamente.
Vendedores	Inadaptación del comportamiento de venta.	Adaptación del comportamiento de venta usando diferentes argumentos según las necesidades de cada cliente y el conocimiento del producto.

Fuente: Juaneda-Ayensa *et al.* (2016).

Este nuevo entorno omnicanal actual ofrece a las empresas grandes oportunidades para mejorar las relaciones con clientes pero, para ello, deben abordar los siguientes desafíos:

- Enfoque centrado en el cliente (Melero, Sese y Verhoef, 2016). El enfoque debe centrarse en los clientes y en construir, desarrollar y mantener relaciones exitosas que brinden beneficios a largo plazo en forma de incremento de compras, uso de productos y servicios, boca a boca positivo y cocreación de productos. Esto implica que las empresas no pueden gestionar sus canales individualmente y por separado, sino que deben hacerlo de manera integrada, a fin de proporcionar a los clientes una experiencia perfecta y superior. Así pues, es necesario unificar todos los puntos de contacto en todos los canales y cada uno debe ser administrado de manera consistente y satisfactoria. Para hacer frente a este desafío, las empresas necesitan una integración completa de los datos del cliente que les ayuden a obtener una visión de 360° de los mismos y de su comportamiento en todos los canales de comercialización (Neslin *et al.*, 2006). Este conocimiento les permitirá implementar una estrategia exitosa de gestión omnicanal, ya que proporciona a las empresas una comprensión adecuada de las preferencias del canal del cliente y les permite utilizar canales de comunicación que coincidan con estas preferencias.
- Entregar experiencias personalizadas del cliente (Melero *et al.*, 2016). La integración de datos presentada anteriormente, si se aborda adecuadamente, per-

mitirá a las empresas entregar un mensaje unificado y personalizado en todos los canales a cada cliente. Como ya se indicaba en el epígrafe 2.2 del presente estudio, la personalización está en el corazón de una estrategia de EDC exitosa. Los clientes piden a las empresas comunicaciones personalizadas que comprendan quiénes son, sepan lo que les gusta, les entreguen lo que necesitan y lleguen a ellos a través de sus canales preferidos. Para lograr este objetivo, es necesaria una comprensión adecuada de cada cliente y un sistema de respuesta ágil que le permita a la marca ofrecer los productos y servicios adecuados a través del canal correcto y en el momento adecuado. Esta actividad de marketing debe ser coherente en todos los canales para maximizar la coherencia y evitar la confusión del cliente.

- El papel de la tienda física (Melero *et al.*, 2016). La tienda física desempeña un papel fundamental en la creación de experiencias personalizadas para los clientes. La tienda y sus empleados deberían ofrecer un servicio superior a los clientes y, en lugar de solo proporcionar información, deben convertirse en creadores de participación.
- Adopción de los canales móviles (Melero *et al.*, 2016). Los nuevos canales móviles han transformado el panorama empresarial. Su creciente introducción facilita los nuevos comportamientos del cliente, como el *showrooming* (la práctica de examinar productos y servicios en los canales físicos tradicionales y comprarlos a través del canal móvil). Desde la tienda, el cliente puede usar su dispositivo móvil para encontrar una mejor oferta en línea y comprarla de inmediato. Adoptar un canal móvil presenta para la empresa una nueva oportunidad para ofrecer a sus clientes un contacto directo y un nuevo canal de venta, de forma que aumenta su cuota de mercado, teniendo siempre en cuenta que la introducción de este nuevo canal debe ir acompañada de una gestión adecuada de la experiencia del cliente en los múltiples canales disponibles.
- Diseño impulsado por el cliente (Hoong, 2013). La tecnología digital requiere un nuevo enfoque en el diseño. Hay pocas reglas que aseguren que algo funcionará; en la mayor parte de los casos, dependerá del contexto en el que se mueve el cliente. Las organizaciones que se encuentran a la cabeza en EDC realizan una importante inversión en test A/B y prueban múltiples variaciones de un concepto para elegir el que mejor funcione.

#### 4.1.4. Cuarta dimensión de evaluación: medición de la experiencia digital del cliente

La última dimensión de evaluación que se debe considerar es la medición de la EDC que la empresa efectúa. No se ha desarrollado aún un modelo general o criterio para me-

dirla, pues es necesario pensar las métricas a través de la lente del modelo de negocio de cada organización y vincularlas con su valor financiero (para poder establecer prioridades). Podemos tomar como punto de partida las métricas definidas por Griebeler (2015) como más importantes:

**Cuadro 6. Métricas más importantes de la EDC**

Área		
<b>Adquisición.</b> Se centra en cómo una organización puede aumentar su base de clientes al obtener clientes nuevos.		
Tipo	Métrica	Definición
KPI estratégicos	Tráfico directo	Todo el tráfico de visitantes que se produce como resultado de una acción específica de la compañía que tiene la intención de generar interacciones con la empresa.
	Tráfico indirecto	Todo el tráfico de visitantes que resulta de actividades de la compañía destinadas a aumentar la conciencia general sobre la marca o productos de la organización, pero no necesariamente diseñados para iniciar una interacción.
	Fuente de tráfico no identificada	Todo el tráfico de visitantes cuya fuente no se puede identificar específicamente.
	Menciones de la marca	Número de menciones cuantificables (tuits, actualizaciones de estado, publicaciones, comentarios, conversaciones, correos electrónicos, etc.) que ocurren en un periodo de tiempo determinado.
	Tasa de conversión	Porcentaje de interacciones que resultan en una transacción de venta completa.
	Tasa de adopción	Difusión y aceptación de una idea, tecnología o servicio determinado.
	Valor promedio de la orden	Valor medio (en términos monetarios) de las compras.
KPI operacionales	Efectividad de las campañas de marketing	Retorno de la inversión para una iniciativa de campaña determinada.





Área		
Adquisición. Se centra en cómo una organización puede aumentar su base de clientes al obtener clientes nuevos.		
Tipo	Métrica	Definición



KPI operacionales	Páginas por visita	Cantidad promedio de páginas web que se visualizan durante una visita única al sitio web.
	Abandono del carrito de compra	Porcentaje de veces que un posible comprador coloca un artículo en un carrito de compras real o virtual y luego lo elimina o no puede completar una compra.
	Frecuencia de visita	Cantidad de visitas repetidas que completa un solo cliente durante un periodo de tiempo determinado.
	Artículos por orden	Cantidad promedio de productos o servicios que se agregan a un pedido de cliente.
	Tasa de venta cruzada	Cantidad de personas que aceptan una oferta alternativa o aumentada.
	Ingresos promedio por usuario	Ingreso promedio que una compañía obtiene de un solo cliente o usuario durante un periodo de tiempo determinado.

Área		
Retención. Se centra en la forma en que las organizaciones mantienen a sus clientes.		
Tipo	Métrica	Definición

KPI estratégicos	Tasa de abandono del cliente	Porcentaje de clientes que no permanecen leales a la organización, ya sea al no realizar una compra repetida o al cancelar su servicio.
	NPS	Porcentaje de clientes que recomendaría una organización a sus amigos, familiares o colegas.
	Satisfacción del cliente	Puntuación media de satisfacción de los clientes para una experiencia determinada.
	Puntuación de esfuerzo del cliente	Determina el esfuerzo relativo requerido por el cliente llevar a cabo una interacción.



Área		
<b>Retención.</b> Se centra en la forma en que las organizaciones mantienen a sus clientes.		
Tipo	Métrica	Definición
KPI operacionales	Puntuación de emoción	Análisis lingüístico de los comentarios escritos en interacciones sociales.
	Tiempo medio de resolución	El que se tarda en resolver un problema del cliente.
	Tiempo de actividad	El porcentaje de tiempo que los servicios están disponibles para los clientes.
	Accesibilidad del canal	Cada canal (web, móvil, correo electrónico, redes sociales, etc.) debe ser «accesible» para personas con discapacidad.
	Costes del canal	Coste de una interacción con el cliente por canal de comunicación.
Área		
<b>Eficiencia.</b> Se enfoca en hacer la actividad operativa correcta para entregar los resultados deseados con el menor costo posible para la organización.		
Tipo	Métrica	Definición
KPI estratégicos	Coste de ventas	Todos los costes asociados a la venta de productos y servicios.
	Costes de marketing	Costes asociados con actividades para promover marcas, productos y servicios.
	Costes del servicio	Todos los costes asociados con el soporte del uso del producto o servicio por parte del cliente.
	Coste por interacción/ actividad	Coste comercial requerido para procesar o manejar un artículo determinado.
	Tasa de autoservicio	Porcentaje de todas las interacciones con el cliente que se completan con los canales de autoservicio.



Área		
Eficiencia. Se enfoca en hacer la actividad operativa correcta para entregar los resultados deseados con el menor costo posible para la organización.		
Tipo	Métrica	Definición
KPI operacionales	Coste de adquisición	Coste requerido para ganar un nuevo cliente.
	Coste de retención por cliente	Coste requerido para mantener un cliente existente.
	Resolución en el primer contacto	Cantidad de clientes cuya pregunta o solicitud se resuelven en el primer contacto.
	Tiempo medio de atención	Tiempo promedio que lleva gestionar una llamada, chat, correo electrónico u otra interacción.
	Tiempo de formación inicial	Cantidad de tiempo requerida para que un nuevo empleado o agente se ponga al día y para que haga un trabajo productivo.
	Eficacia del contenido	Número promedio de respuestas de autoservicio vistas por visitante.
	Porcentaje de escalado a canales asistidos	Porcentajes de visitantes que comienzan a usar el autoservicio pero que deben escalar su problema al servicio asistido porque no pudieron alcanzar el éxito.

Fuente: Elaboración propia a partir de Griebeler (2015).

No obstante, debemos resaltar aquí que, más importante que las propias métricas, son las acciones que se lleven a cabo después de su análisis, pues deben servir como prueba para diagnosticar y resolver los problemas (Duncan *et al.*, 2016).

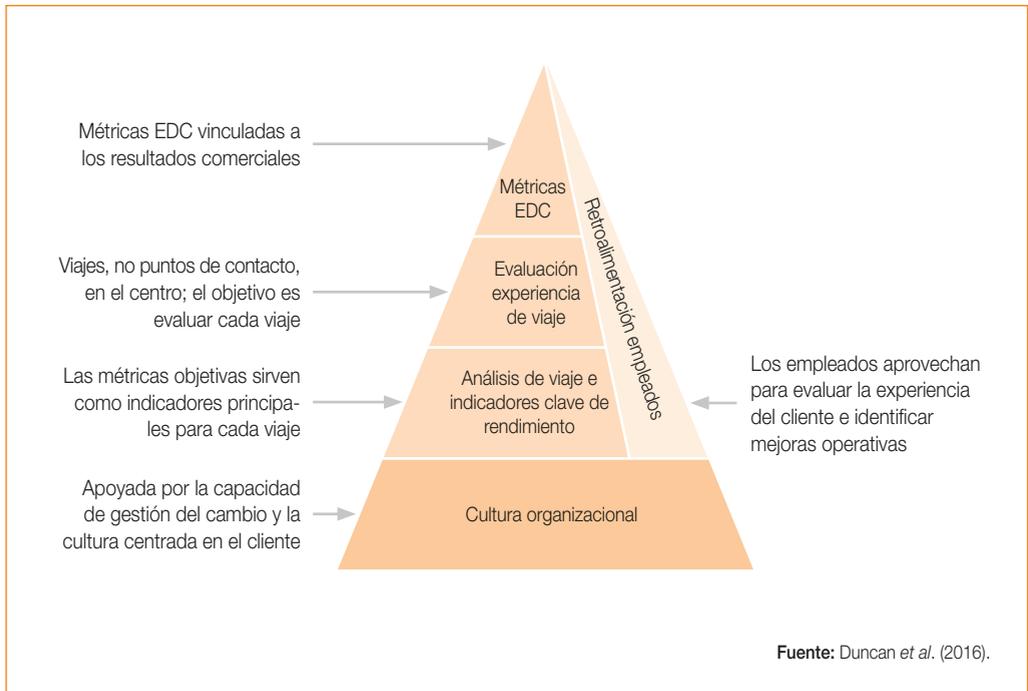
Duncan *et al.* (2016) sostienen que el sistema ideal de medición de la experiencia del cliente se centra en los viajes del cliente y los conecta a otros elementos críticos (véase figura 7).

La ventaja fundamental que tiene la medición de viajes del cliente, en lugar de puntos de contacto, es la facilidad de definir y vincular los indicadores clave de rendimiento (KPI).

Además de vincular los KPI operacionales a los comentarios del viaje, otro esfuerzo esencial es construir elementos organizativos y culturales en la base del sistema de medición. Estos elementos incluyen una transparencia clara y amplia de las mediciones de la experiencia del cliente y la retroalimentación, así como los comentarios de los empleados. La mejor práctica es pensar en los viajes de los empleados de la misma manera que los viajes de los clientes y crear un camino paralelo para recopilar, analizar y actuar sobre sus comentarios.

La ventaja fundamental que tiene la medición de viajes del cliente es la facilidad de definir y vincular los indicadores clave de rendimiento

Figura 7. Pirámide de medición de la EDC



## 4.2. Fase II. Definición de los niveles de madurez

Tras contestar a las preguntas formuladas en la herramienta de autoevaluación, la empresa podrá saber en cuál de estos cuatro niveles de madurez se encuentra: principiante, intermedio, avanzado o innovador (véase figura 8). Determinar cuál es su punto

de partida le servirá para desarrollar o mejorar su estrategia de EDC y el análisis de las acciones que llevan a cabo las empresas más maduras le guiará en el diseño de su propia hoja de ruta.

Figura 8. Niveles de madurez de la EDC



### 4.3. Fase III. Diseño, desarrollo e implementación de la herramienta de diagnóstico

La herramienta de evaluación se ha realizado con la aplicación Google Forms. Esta aplicación está diseñada específicamente para realizar encuestas, pero en sus últimas versiones ha incluido la opción Quiz, que permite otorgar a las preguntas una determinada calificación numérica. De esta forma, la herramienta cumplirá una doble función: permitirá a los participantes obtener una puntuación total, basada en sus respuestas, que los categorizará en uno de los niveles de madurez anteriormente descritos, y recabará, de manera anónima, las contestaciones de los participantes para poder analizar y evaluar el estado general de la EDC en las empresas españolas.

Para evaluar cada una de las dimensiones que hemos recogido en el epígrafe 4.1 se han incluido cinco preguntas. En total, la herramienta queda conformada por 20 preguntas.

**Cuadro 7. Preguntas de la herramienta de evaluación**

<b>Cultura organizacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Selecciona a sus empleados con procesos que evalúen sus aptitudes de servicio al cliente?</li> <li>2. ¿Anima a sus empleados a anticipar las necesidades de los clientes y así exceder sus expectativas?</li> <li>3. ¿Regularmente identifica y comparte ejemplos de buenas prácticas internas y externas de las que los empleados puedan aprender?</li> <li>4. ¿Ha alineado la experiencia del empleado objetivo y la experiencia del cliente objetivo?</li> <li>5. ¿Mide la satisfacción de sus empleados de manera regular?</li> </ol>
<b>Viaje del cliente</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Está integrando sus operaciones de marketing, ventas y servicio al cliente en apoyo de los viajes de los clientes?</li> <li>2. ¿Las experiencias están diseñadas alrededor de viajes de clientes omnicanales?</li> <li>3. ¿Ha realizado un mapeo completo de la experiencia digital de su cliente?</li> <li>4. ¿Establece prioridades para las lagunas y oportunidades de mejora del viaje del cliente?</li> <li>5. ¿Su organización se ha transformado en torno al viaje del cliente, a su evaluación sistemática y mejora?</li> </ol>
<b>Interacción con el cliente</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Están unificados todos los puntos de contacto en todos sus canales de interacción con el cliente?</li> <li>2. ¿Entrega a cada uno de sus clientes un mensaje unificado y personalizado en todos los canales?</li> <li>3. ¿Aprovecha la tienda física para ofrecer una experiencia personalizada a sus clientes?</li> <li>4. ¿Su empresa ha adoptado un canal de venta móvil?</li> <li>5. ¿Realiza pruebas antes de implementar una nueva interacción con el cliente?</li> </ol>
<b>Medición de la EDC</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Sus procesos de medición reflejan todo el viaje del cliente en lugar de puntos de contacto aislados?</li> <li>2. ¿Recopila, analiza y actúa sobre la retroalimentación obtenida de sus empleados?</li> <li>3. ¿Su sistema de medición se centra en los viajes de los clientes conectándolos con otros elementos críticos, como la cultura organizacional?</li> <li>4. ¿Están las métricas de la experiencia digital del cliente al mismo nivel que su valor financiero?</li> <li>5. ¿Analiza las métricas para encontrar la causa de los problemas y resolverlos de raíz?</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

En caso de que el participante conteste positivamente, sumará cinco puntos por pregunta, y no sumará ningún punto en caso de contestar negativamente. Se puede acceder a esta herramienta desde el enlace <<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeYVz-Xr-4PX9pDflhomSkUz1AyF2BAZsouUcZOLwzUn2s9vw/viewform>>.

La herramienta se compone de dos partes principales:

- *Frontend*. Parte visible de la herramienta para los usuarios, en la que pueden ver y contestar las preguntas.
- *Backend*. Parte en la que se crean las preguntas, se configura la herramienta, se agregan las preguntas y se analizan las respuestas.

A través del enlace facilitado, el usuario podrá acceder al *frontend* de la herramienta (véase figura 9), en el que se incluye la descripción de la herramienta, el botón de acceso a las preguntas y la barra de progreso.

Figura 9. *Frontend* de la herramienta



Una vez que el usuario haya contestado a todas las preguntas planteadas en la herramienta, accederá a una pantalla resumen en la que podrá saber la puntuación que su empresa ha obtenido y la equivalencia con su nivel de madurez (véase figura 10).

Figura 10. Puntuación obtenida

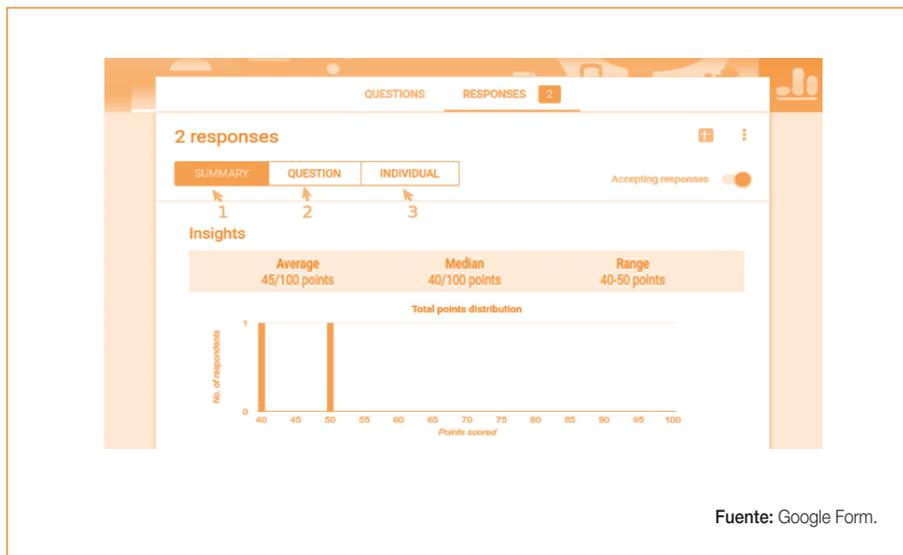


El *backend* está compuesto por dos secciones: Questions y Responses. Desde la parte denominada Questions se pueden configurar las opciones generales del formulario, establecer la estructura en secciones, añadir preguntas y recursos multimedia.

La parte denominada Responses (véase figura 11) está destinada a realizar el análisis de los resultados. Google Forms nos muestra el análisis de tres formas:

- Resumen global de los resultados obtenidos. En esta parte se muestra el promedio, la mediana y el rango de las puntuaciones obtenidas por las empresas; se destacan, además, aquellas preguntas en las que la mayoría de las empresas ha obtenido una puntuación baja.
- Preguntas. Se trata de un desglose por preguntas de las puntuaciones obtenidas por las empresas.
- Individual. Filtro para analizar las respuestas dadas por cada una de las empresas.

Figura 11. Sección Responses del *backend*



## 5. Futuras líneas de investigación

En futuras líneas de investigación se definirán acciones de mejora, dependiendo de la puntuación obtenida y de las áreas que requieran intervención, que pasarán a formar parte de un plan de acción específico, con recomendaciones sobre su ejecución, seguimiento y control. Por otro lado, se podría trabajar en la implementación de una herramienta más avanzada de diagnóstico. Al tratarse de un tema íntimamente relacionado con la innovación tecnológica, el modelo es susceptible de un proceso continuo a través de la identificación de tecnologías novedosas que faciliten los procesos descritos en el presente trabajo, abran nuevos caminos de evolución o pongan el foco en nuevas áreas.

## 6. Limitaciones y conclusiones

Tal y como se ha podido comprobar, la mejora de la gestión de la EDC conlleva para las empresas múltiples beneficios; algunos, de carácter puramente financiero, como son el aumento de los ingresos y la reducción de los costes, y otros, que conducen directamente a estos a través de una menor tasa de abandono del cliente

---

La mejora de la gestión de la EDC conlleva para las empresas múltiples beneficios; algunos, de carácter puramente financiero, y otros, que conducen directamente a estos

---

y un mayor nivel de recomendación por parte de los mismos. A partir de los hallazgos teóricos alcanzados, este trabajo muestra a las empresas un marco conceptual de la EDC y proporciona un sistema de medición de las cuatro principales dimensiones de evaluación que la componen a través de una herramienta de libre acceso para el diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de la EDC.

Existen limitaciones de carácter académico y tecnológico. Por un lado, desde el punto de vista académico, se debería haber llevado a cabo un testeo de la herramienta con un grupo objetivo de empresas que permitiese refutar la hipótesis. Además, por un problema del formato exigido y una limitación temporal, no ha podido desarrollarse el plan de acción asociado al diagnóstico obtenido en las primeras cuatro fases. La última limitación encontrada durante el desarrollo del presente trabajo ha sido la falta de tiempo y dotación económica específica para haber realizado una campaña de difusión de resultados de tipo promocional *online* dirigida al público objetivo (empresas).

La segunda limitación es de carácter tecnológico, ya que el *software* empleado para el desarrollo tiene algunas carencias técnicas tales como no permitir al participante evaluar únicamente una de las dimensiones o facilitarle, al finalizar, un *pack* de soluciones en forma de acciones específicas y personalizadas basadas en las carencias detectadas y en la puntuación obtenida.

La EDC es una realidad viva y cambiante en la que las empresas no pueden dejar de invertir si pretenden conseguir nuevos clientes y conservar los que ya poseen.

## Referencias bibliográficas

- Accenture Strategy. (2015). *Customer 2020: Are You Future-Reading or Reliving the Past?* Recuperado de <[https://www.accenture.com/t00010101T000000\\_\\_w\\_/es-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dual-pub\\_6/Accenture-Customer-2020-Future-Ready-Reliving-Past.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dual-pub_6/Accenture-Customer-2020-Future-Ready-Reliving-Past.pdf)> (consulta: 1 de enero de 2018).
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J. R., Sirianni, N. J. y Tse, D. K. (2014). Small Details that Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.
- Conway, D. (2017). *Engineering a Human Touch into a Digital Future. 2017 US Customer Experience Excellence Analysis*. KPMG Nunwood. Recuperado de <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jm/pdf/engineering-a-human-touch-into-a-digital-future.pdf>> (consulta: 1 de enero de 2018).

- Duncan, E., Fanderl, H., Maechler, N. y Neher, K. (2016). *Customer Experience: Creating Value Through Transforming Customer Journeys*. McKinsey & Company. Recuperado de <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Customer%20Experience/Creating%20value%20through%20transforming%20customer%20journeys.ashx>> (consulta: 2 de febrero de 2018).
- Fáilte Ireland (2013). How to Provide Customer Service Excellence. Recuperado de <[http://www.failteireland.ie/Failteireland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_StartGrow\\_Your\\_Business/How\\_to\\_Provide\\_Customer\\_Service\\_Excellence.pdf](http://www.failteireland.ie/Failteireland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/How_to_Provide_Customer_Service_Excellence.pdf)> (consulta: 2 de febrero de 2018).
- Forrester (2015). *Digital Transformation in the Age of the Customer*. Recuperado de <<https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2017/05/Digital-Transformation-in-the-Age-of-the-Customer-POV.pdf>> (consulta: 28 de enero de 2018).
- Gill, M. y VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0*. Forrester. Recuperado de <<https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>> (consulta: 20 de diciembre de 2017).
- Griebeler, J. (2015). *Customer Experience (CX) Metrics and Key Performance Indicators*. Oracle. Recuperado de <<http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1966465.pdf>> (consulta: 23 de diciembre de 2017).
- Hoong, V. (2013). *The Digital Transformation of Customer Services. Our Point of View*. Deloitte. Recuperado de <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/technology/deloitte-nl-paper-digital-transformation-of-customer-services.pdf>> (consulta: 15 de febrero de 2018).
- Janalakshmi (s. f.). *Customer Experience Playbook*. Recuperado de <[https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication\\_files/jl\\_edited\\_playbook2.pdf](https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication_files/jl_edited_playbook2.pdf)> (consulta: 13 de diciembre de 2017).
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. y Sierra Muriello, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1117.
- Kinni, T. (2011). *Be Our Guest: Revised and Updated Edition: Perfecting the Art of Customer Service*. Disney Institut.
- Klaus, P. (2013). The Case of Amazon.Com: Towards a Conceptual Framework of Online Customer Service Experience (OCSE) Using the Emerging Consensus Technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, 27(6), 443-457.
- KPMG Nunwood (2017). *The Connected Experience Imperative. 2017 UK Customer Experience Excellence Analysis*. Recuperado de <<http://thecxcompany.com/wp-content/uploads/2017/06/the-connected-experience-imperative-uk-2017-cee-analysis-single-page-spread.pdf>> (consulta: 1 de enero de 2018).
- Leggett, K. (2015). *What is happening in Customer Service?* Forrester. Recuperado de <<https://www.oracle.com/us/assets/palazzom-8585-part2-forrester-2529366.pdf>> (consulta: 1 de enero de 2018).
- Manning, H. (2015). Does Customer Experience Really Drive Business Success? Business Case: The Customer Experience Ecosystem Playbook. Forrester. Recuperado de <<https://appirio.com/wp-content/uploads/2016/05/Forrester-CX-for-Business-Success.pdf>> (consulta: 30 de enero de 2018).
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H. y Friman, M. (2015). Fresh Perspectives

- on Customer Experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435.
- Melero, I., Sese, F. J. y Verhoef, P. C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment 1 [Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal]. *Universia Business Review*, 13 (2.01), 18-37.
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. y Verhoef, P. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Rawson, A., Duncan, E. y Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.
- Taylor, M., Buvat, J., Khadikar, A. y Khemka, Y. (2017). *The Disconnected Customer: What Digital Customer Experience Leaders Teach Us About Reconnecting With Customers*. Capgemini Consulting. Recuperado de <[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the\\_disconnected\\_customer-what\\_digital\\_customer\\_experience\\_leaders\\_teach\\_us\\_about\\_reconnecting\\_with\\_customers.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the_disconnected_customer-what_digital_customer_experience_leaders_teach_us_about_reconnecting_with_customers.pdf)> (consulta: 5 de enero de 2018).
- Welch, M. y Buvat, J. (2015). *Starbucks: Taking the 'Starbucks Experience' Digital*. Capgemini Consulting. Recuperado de <<https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/starbucks-23-04.pdf>> (consulta: 3 de marzo de 2018).

