



Transformando el negocio a través de la Voz del Cliente

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

El presente documento constituye una versión reducida del I Estudio nacional sobre el nivel de "operativización" de la Experiencia de Cliente. Para una versión completa del estudio o un análisis sectorizado del nivel de madurez, ponte en contacto con nuestro equipo en el apartado de "Metodología y equipo".

Contenidos

Introducción	4
Madurez de la Operativización de la Experiencia de Cliente en el mercado español	
Conclusiones generales	6
Presentación del Índice de Madurez de la OCX	14
Identificación de segmentos	15
Agenda para el cambio. El decálogo de la Experiencia de Cliente operativa	22
El futuro de la Operativización de la Experiencia de Cliente	25
Metodología y equipo	31



Introducción

Mario Taguas

Vicepresidente de DEC, Responsable de Clientes, de Mutua Madrileña

La Experiencia de Cliente está reconocida como un pilar indispensable de la estrategia de las compañías. Los beneficios de invertir en esta disciplina están más que demostrados, como se pone de manifiesto en el informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente desarrollado por DEC en 2014.

Ante una estrategia definida de Experiencia de Cliente, el siguiente gran paso es ponerla en marcha y la gran pregunta es ¿cómo? La operativización es un reto para muchas compañías. Ya en el informe de DEC de 2015, "Invertir en Experiencia de Cliente para crecer", se analizaron a nivel estratégico las rutas seguidas por algunas de las empresas líderes en Experiencia de Cliente, pero se hacía necesario profundizar en el detalle del día a día las empresas más avanzadas. Con esta misión, el área de Customer Experience de Deloitte Digital ha elaborado el presente estudio, en el que se lleva a cabo un análisis exhaustivo de cómo realiza la gestión diaria, táctica y operativa de la Experiencia de Cliente una muestra significativa de empresas españolas de diferentes sectores. Dentro de las conclusiones podemos encontrar respuesta a dudas frecuentes que nos asaltan a la hora de aterrizar la estrategia al mundo operativo.

En el informe aparecen datos tan significativos como que el 71% de las empresas encuestadas trabajan sin conocer el retorno de las iniciativas puestas en marcha. A la hora de recabar la información, por ejemplo, tan solo un 30% de las empresas recogen el feedback de más del 25% de sus clientes y solo el 16% de las compañías lanzan una encuesta transaccional justo después de la interacción con el cliente. Esto ilustra el enorme recorrido de desarrollo de las empresas españolas y al mismo tiempo establece una dirección hacia la que dirigirse.

Pero el presente estudio va mucho más allá, definiendo los pasos a seguir para una correcta Operativización de la Experiencia de Cliente con comparativas sectoriales. Incluso podemos encontrar pinceladas sobre lo que esperar en el futuro.

En conclusión, un exhaustivo estudio que sin duda se convertirá en una referencia para muchas compañías que se hallan en la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente.

Madurez de la Operativización
de la Experiencia de Cliente en
el mercado español

Conclusiones generales

En España, la Experiencia de Cliente está reconocida como una parte indispensable de la estrategia, aunque su operativización sigue siendo un reto para muchas compañías

La gestión operativa de la Experiencia de Cliente implica conocer de forma constante la experiencia de nuestros clientes y utilizar esta información para, de forma sistemática, tomar decisiones y poner en marcha acciones para mejorar los niveles de la experiencia.

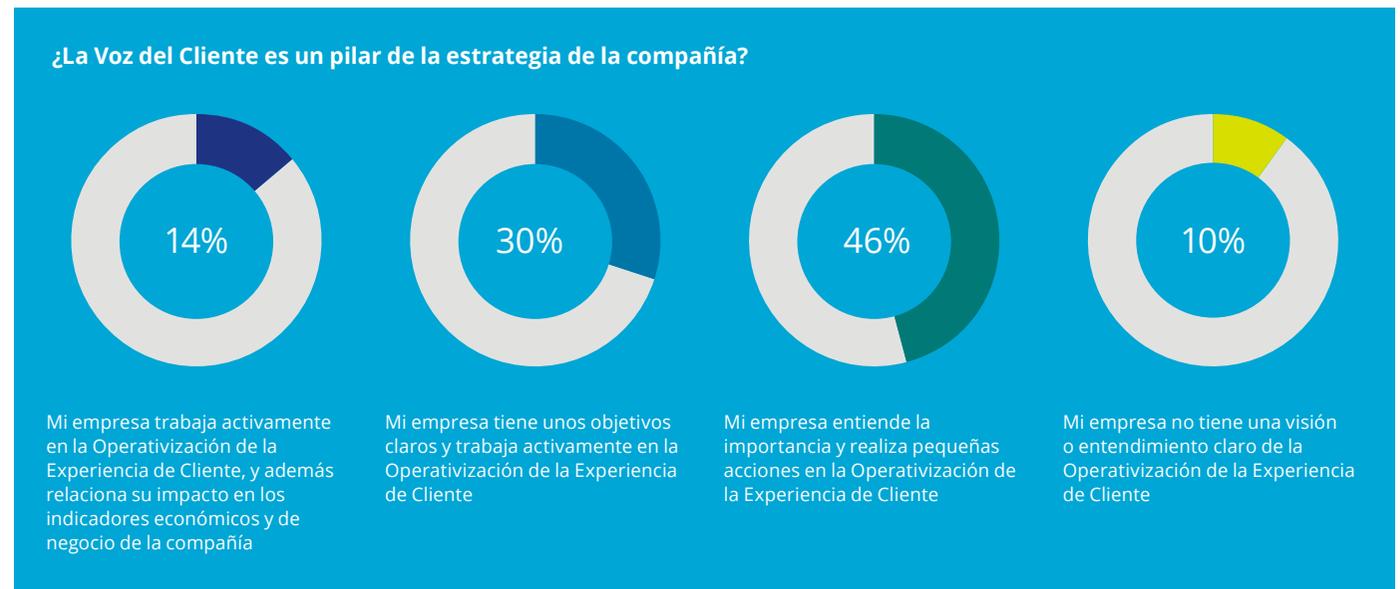
Por ello, la Operativización de la Experiencia de Cliente se construye en torno al **proceso de escucha, análisis y acción** sobre la Voz del Cliente; esta escucha permite **adaptar** los productos, servicios y experiencias **a las necesidades de los clientes, y optimizar los cambios estructurales que tendrán un impacto directo en los indicadores de negocio.**

Según los primeros resultados del estudio, observamos la creciente importancia de prestar cada vez más atención a la Experiencia del Cliente.

Como muestran los resultados, los empleados perciben la falta de una estrategia definida y acciones continuas. Un 46% de los encuestados lo perciben en forma de pequeñas acciones puntuales para "sorprender al cliente". Sin embargo, estas acciones pierden valor e impacto si no forman parte de un plan global mayor, en el que se trabaje en conjunto desde distintas áreas para centrar la estrategia en torno al cliente.

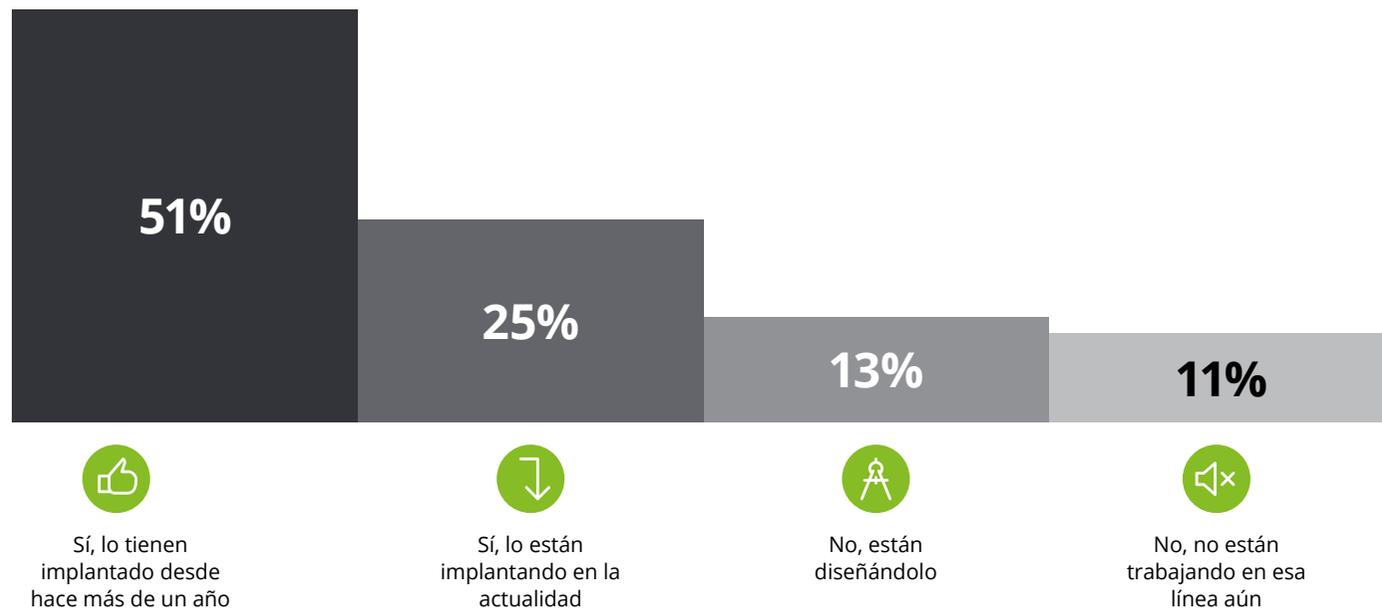
Tan sólo el 14% de los encuestados consideran que sus empresas trabajan de manera activa y sistemática en gestionar la Experiencia de Cliente, y que además relacionan su impacto en los indicadores y KPIs de negocio de la compañía, incentivos de remuneración, etc.

A pesar de los esfuerzos de las compañías, los empleados perciben tan solo pequeñas acciones inconexas en torno a la gestión de la experiencia por parte de sus empresas



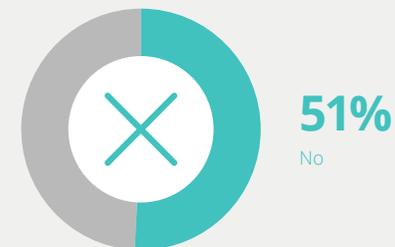
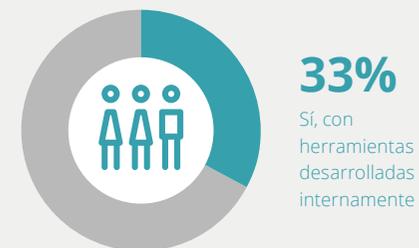
El **programa de Voz del Cliente** es el punto de partida de **todos los aspectos formales y funcionales de la operativización de la Experiencia de Cliente**, aunque para que ésta sea completa es necesario una auténtica transformación empresarial. **Más del 75% de las empresas españolas lo tienen o están implantándolo**; sin embargo, la presencia o no de un programa de Voz de Cliente no garantiza una auténtica operativización, y la escasa inversión en la tecnología que apoye estos esfuerzos refleja la pequeña escala de trabajo en estos Programas de Voz del Cliente.

¿Existe un programa de Voz del Cliente?



El **51% de las empresas no utilizan ninguna solución tecnológica**. Al no automatizar los procesos, los tiempos de respuesta se dilatan excesivamente y se repercute en la eficacia de las acciones a llevar a cabo sobre el feedback. El uso de tecnología específica es lo que permite llevar la gestión de la voz a nivel masivo en la compañía.

¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para gestionar el programa?

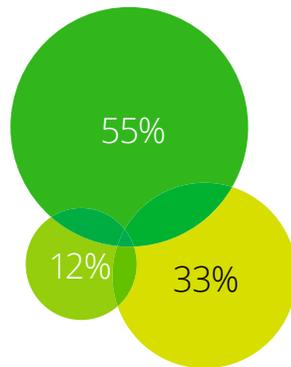


Es muy importante abrir nuevos canales de escucha para dar opción al cliente y también para captar mejoras en los canales donde pueden estar interactuando otros segmentos.

Más del 50% de las empresas utiliza entre 2 y 4 canales de recogida de feedback, que suelen ser email, atención telefónica, la propia web y las redes sociales. Tras realizar el estudio observamos que la multicanalidad no siempre garantiza una recopilación de la información en un único repositorio, y por otra parte, abrir nuevos canales de escucha como redes sociales no siempre va acompañado de una estrategia de seguimiento y análisis del feedback de forma sistematizada.

El email se utiliza en un 77% de los casos para medir las experiencias, principalmente porque se trata de uno de los canales más económicos, seguido por las encuestas telefónicas a través de agentes y la escucha en redes sociales (a pesar de que la escucha en éstas últimas es más reactiva que proactiva).

Número de canales activos



- 1 Canal
- De 2 a 4 canales
- Más de 5 canales

Por el contrario, canales como el SMS o Whatsapp no son comunes en el mercado español a pesar de encontrarnos inmersos en la era de smartphones. La penetración de los dispositivos móviles en España es del 81%, y continúa creciendo; el 60% de la población duerme con su móvil, y sin embargo, tan sólo el 6% de las compañías adoptan sus estrategias a este dispositivo.

En un contexto donde cada cliente quiere sentirse único y exige ser escuchado, las empresas deben esforzarse por pasar de muestras estadísticas o representativas para dar la oportunidad de hablar al 100% de sus clientes. En el panorama español, el 70% de las empresas españolas solicitan feedback a una muestra del 25% de sus clientes, **a pesar de poseer una calidad de base de datos media-alta**, con datos de contacto del cliente como el móvil o el email.

Nuestros encuestados declaran realizar encuestas transaccionales, pero casi siempre refiriéndose al contexto de preguntar sobre la experiencia global y no en todos los momentos del pasillo de la experiencia.

Las experiencias deben medirse en el momento en el que se producen; por lo tanto, es importante **trabajar la escucha del feedback a tiempo real**.

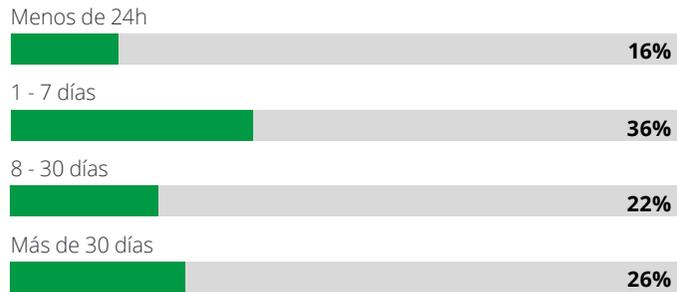
Es útil para las empresas que coexistan en un mismo programa de Voz de Cliente tanto encuestas transaccionales como relacionales; sin embargo, esto exige aumentar el número de transacciones que se monitorizan.

70%

El 70% de las empresas españolas solicitan feedback a menos del 25% de sus clientes

En la era donde cada cliente quiere sentirse único, las empresas siguen escuchando a una muestra muy pequeña. Es clave tener representatividad de cada segmento

Tiempo transcurrido entre la transacción y el envío de la encuesta



El tiempo que se tarda en preguntar tras un contacto del cliente con la compañía impacta en la capacidad que tiene el cliente en recordar la experiencia. El reto de las empresas está en la gestión de escucha a tiempo real, ya que sólo el 16% de las empresas es capaz de solicitar feedback en las 24 h después de la transacción. En total, 52% de las empresas intentan obtener la valoración en la primera semana. En cualquier negocio donde los KPIs de ventas y rentabilidad se analizan a diario, no podemos postponer analizar los insights una semana o un mes más tarde.

Son muchos los que analizan la experiencia a nivel transaccional (61%), pero no siempre se pregunta al instante de la transacción. Un 58% pregunta al cliente tras una semana de la interacción, y un 26% pasado un mes

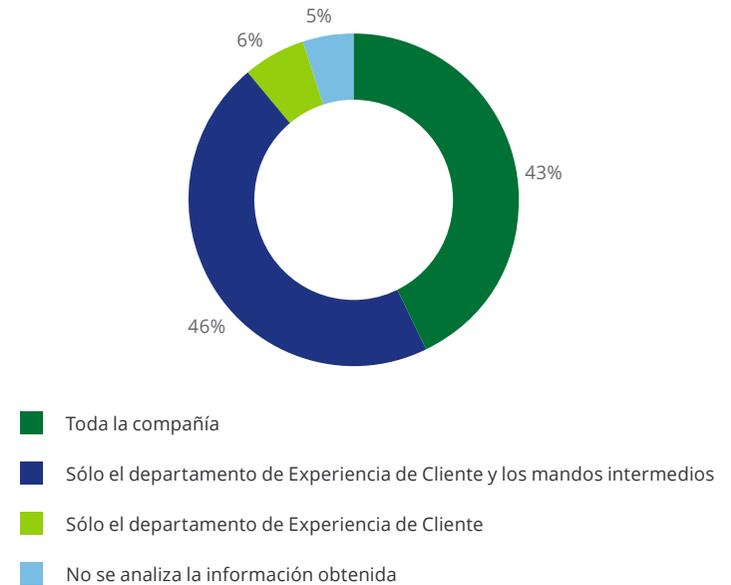
A pesar de que el 61% de las empresas españolas afirma realizar encuestas transaccionales, en un 46% de los casos son encuestas de más de 10 preguntas.

Es alentador ver cómo en el panorama español, más del 50% de las empresas relacionan los indicadores numéricos que se obtienen de las encuestas con valores cualitativos o datos externos a las encuestas. Aún así, queda mucho camino por recorrer para llegar a calcular el ROI del impacto de la Experiencia en las empresas, cruzando los resultados de satisfacción con otros indicadores cuantificables y externos de negocio.

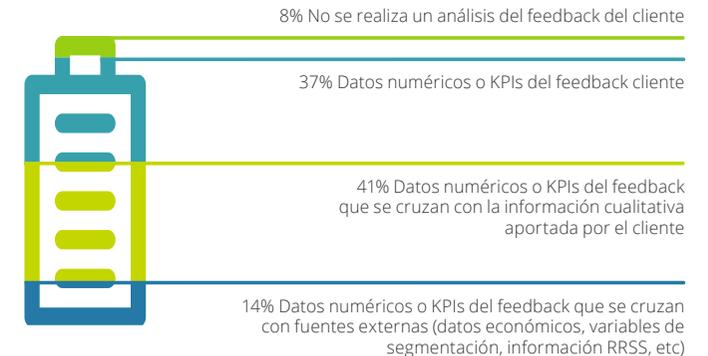
En este estudio identificamos que muchas de las empresas comparten la información de satisfacción únicamente con mandos directivos (46%). Esto hace que las iniciativas y cambios creados por el análisis de estos datos sean más generales y corporativos que operativos y eficientes en el día a día.

Observamos que **para el 43% de los encuestados, la información llega a toda la organización;** sin embargo, recordamos que **sólo el 14% de los empleados veían resultados reales de la operativización** de CX. Esto se traduce en la falta de políticas que generen rutina no solo en la entrega de la experiencia sino en el seguimiento continuo de los indicadores.

¿Quién hace el análisis?



Tipo de análisis realizado





10%

No se analiza el feedback desestructurado del cliente



55%

Manual: Los comentarios se leen de forma manual y el resumen se incorpora en los informes de análisis



15%

Sistemática: Se extraen palabras clave, se asocian los comentarios a los resultados numéricos, etc.



20%

Sistemática y además análisis de sentimiento

Sólo el 35% de las empresas han dado el paso a realizar análisis de los comentarios abiertos de forma sistemática y contextualizando el feedback. Este paso está relacionado con el hecho de contar con las soluciones tecnológicas adecuadas

Text-Analytics

En los tiempos de la economía de personalización, es clave ir más allá de los indicadores numéricos.

El 90% de las empresas recogen y analizan el feedback cualitativo y desestructurado del cliente; sin embargo, el 55% de ellas realizan el análisis de forma completamente manual. El análisis manual de texto ha dejado de ser una solución eficaz debido a los crecientes volúmenes de respuestas, la necesidad de inmediatez en los resultados y la mejora de las tecnologías de análisis y comprensión textual. Estas herramientas tecnológicas permiten conseguir una información veraz e instantánea y a tiempo real, utilizando una mínima cantidad de recursos.

¿Cuándo se analizan los resultados?

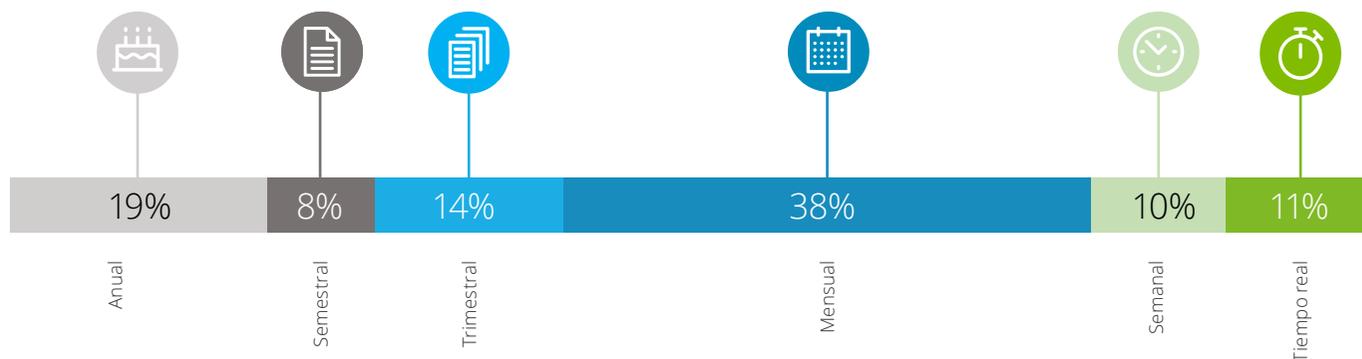
La generación de insights de valor a tiempo real en base al feedback recopilado permite a las organizaciones realizar una acción más efectiva sobre el mismo.

El 79% de las empresas encuestadas analizan los resultados del feedback mensualmente o con menor frecuencia, lo

cual queda lejos de los estándares aconsejables y erosiona la capacidad de las compañías de ser flexibles y adaptarse a las necesidades de los clientes. ¿Qué significa esto? Significa que si uno de nuestros clientes tiene un problema, la empresa tendrá constancia de ello 30 días después, cuando probablemente la posibilidad de solucionarlo haya pasado o ya no tiene relevancia para el cliente. Las experiencias ocurren constantemente, día tras día, y las organizaciones han de ser ágiles a la hora de analizar y entender qué está pasando, para poder actuar en consecuencia.

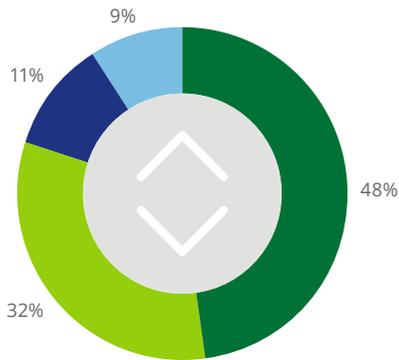
Existe la necesidad de dotar a las organizaciones de una mayor capacidad de reacción. Es importante escuchar a tiempo, pero también ser capaces de actuar

Periodicidad del análisis de la información



El front-line, o empleados que están en contacto directo con el cliente, son el principio de la entrega de una buena experiencia. Además de ser la imagen de la compañía, sus acciones repercuten de manera directa en la experiencia que viven los clientes. Si la información no llega a estos niveles, se limita la capacidad de mejora y por tanto se pierde la efectividad de los sistemas de escucha. Es importante el acceso a la información, pero **la palanca del cambio está en proporcionar la información adecuada, adaptada al perfil y área de impacto del empleado.**

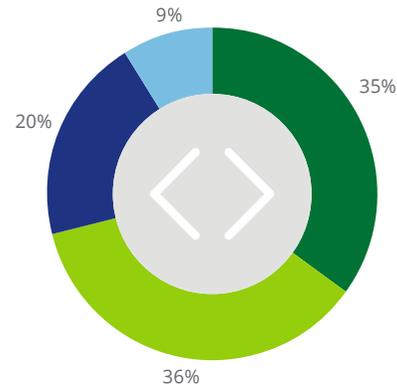
Distribución vertical



■ Totalmente de acuerdo
 ■ Parcialmente de acuerdo
 ■ Parcialmente en desacuerdo
 ■ Totalmente en desacuerdo

La distribución horizontal está menos extendida en el mercado en comparación con la vertical debido a la fuerte presencia de silos departamentales en las empresas españolas. Los resultados de **los programas de Voz de Cliente y, en general, de la gestión de la Experiencia de Cliente, han de trascender a todos los departamentos que directa o indirectamente generan la experiencia.**

Distribución horizontal

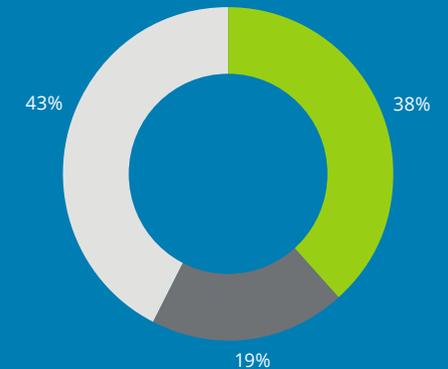


¿Qué es el Close the Loop?

El "Close the Loop" es el proceso mediante el cual las empresas se ponen en contacto con los clientes para conocer y/o resolver sus motivos de insatisfacción. Supone la principal palanca de acción frente al feedback. Muchas veces el hecho de ponerse en contacto con el cliente demuestra que la empresa valora su opinión y tiene intención de mejorar los procesos para evitar incidencias a futuro o adaptarse mejor a la demanda. La acción sobre el feedback del cliente recibido se ha de realizar a dos niveles:

- Individualmente a nivel cliente, en un momento y contacto específico tras la interacción.
- Iniciativas de mejora definidas en base al análisis más exhaustivo de las causas raíz, y su agregación para proponer planes de mejora en los procesos ya existentes.

¿Hacen el Close the Loop las empresas españolas?



■ Si
 ■ No, pero se está trabajando en ello
 ■ No

El sistema de alertas

El sistema de alertas constituye la mejor forma para asignar los diferentes casos que requieren la realización del Close the Loop. De esta forma, se consigue que todas las incidencias sean resueltas eficientemente.

Un 46% de los encuestados afirma disponer de un sistema de alarmas en base a la valoración del cliente, y un 25% está desarrollando procesos para gestionar y priorizar el feedback. Esta capacidad se ve reforzada si contamos con una herramienta que nos permita sistematizarlo

El 66% de las empresas que realizan el Close the Loop, lo hacen únicamente sobre los clientes insatisfechos, independientemente de que se han quejado de manera proactiva a partir de una

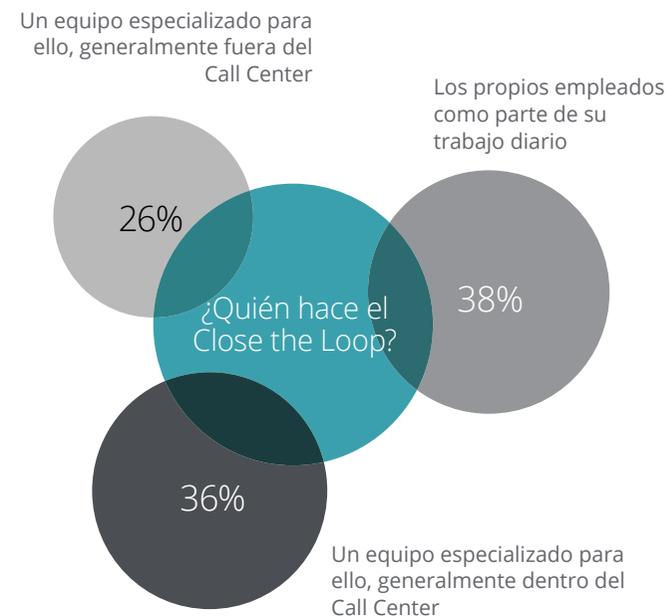
¿Tienen un sistema de alertas?



reclamación o de si se ha capturado su feedback a través de una encuesta. Sin embargo, algunas compañías (34%), van un paso más allá en la gestión de la experiencia, e intentan agradecer a aquellos clientes satisfechos generando un efecto "WOW".

En el mercado español, **el 42% de las empresas considera que actualmente los empleados no reciben la formación adecuada para realizar el Close the Loop, aunque el 20% están trabajando en ello.**

¿Sobre qué tipo de clientes se actúa?



Principales retos

El impacto económico es uno de los principales retos que se presentan en las empresas a la hora de apostar por la Experiencia de Cliente. La naturaleza cualitativa de sus resultados hace que sea complicado cuantificar la repercusión de estas iniciativas. Por lo tanto, es cada vez más necesario tener una buena medición del ROI de la experiencia para poder defender internamente los cambios en los procesos, personas y tecnología que supone transformaciones hacia la Experiencia de Cliente.

En el panorama español, cada vez más empresas son conscientes del enorme impacto que genera el hecho de situar al cliente como centro de la toma de todas las decisiones de la compañía, pero llegar a saber cuánto nos aportan o nos cuestan cada uno de nuestros clientes en función de su satisfacción, cómo se traduce en ventas o beneficios las distintas iniciativas y planes de mejora puestos en marcha, aún está al alcance de muy pocos. De hecho, el 53% de las empresas del mercado español no conocen o realizan estimaciones fiables del impacto de la Experiencia de Cliente en los indicadores económicos del negocio.

Es necesario ahondar en el análisis del impacto económico de las mejoras en CX. El 71% de los encuestados trabaja sin conocer el retorno

Medición y alcance del impacto económico

 **6%**

El impacto económico de la Experiencia de Cliente se conoce en todos los niveles de la compañía y se utiliza para tomar tanto decisiones estratégicas como operativas

 **23%**

El impacto económico de la Experiencia de Cliente se conoce en los niveles más altos de la compañía y se utiliza en la toma de alguna de las decisiones estratégicas

 **18%**

Se realizan algunos análisis para estimar el impacto económico de la Experiencia de Cliente pero con conclusiones inconsistentes

 **53%**

No hay estimaciones fiables del impacto de la Experiencia de Cliente en los indicadores económicos del negocio

Presentación del Índice de Madurez de OCX

Deloitte Digital ha definido un Índice de Madurez con el fin de ayudar a identificar la posición que ocupa cada empresa en función de su nivel de operativización

En la creación del Índice de Madurez de Operativización, Deloitte Digital ha evaluado las capacidades, los esfuerzos y el potencial de crecimiento de cada una de las empresas en base a las respuestas proporcionadas. La investigación ha evaluado los siguientes aspectos: estrategia y cultura de CX, procesos de recogida del feedback, generación de análisis y los procesos puestos en marcha para actuar sobre el feedback recogido.

Los segmentos ayudan a posicionar y describir cada empresa, e identificar próximos pasos para su desarrollo

Inputs para Índice de Madurez

Criterios de ponderación



ESTRATEGIA Y CULTURA CX

- Estrategia transformadora
- Cultura organizacional
- Comunicación y formación empleados
- Sistema de incentivos



CAPTURA DE FEEDBACK

- Multicanalidad
- Captura en real-time
- Transaccionalidad de las encuestas
- Diseño y longitud



GENERACIÓN DE INSIGHTS

- Análisis cuantitativo y cualitativo
- Optimización de KPIs
- Distribución de la información



TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ACCIÓN

- Respuesta al feedback del cliente
- Equipo específico
- Planes de mejora
- Innovación

Índice de Madurez de Operativización de Experiencia de Cliente

Segmentos definidos



Principiantes



Recolectores



Analizadores



Colaboradores



Transformadores

Identificación de segmentos

Identificamos cinco segmentos en base a la capacidad de las empresas de ejecutar y sistematizar los programas de Voz del Cliente

Los segmentos definidos son el reflejo de la situación actual de las empresas españolas que siguen centrando sus esfuerzos en la recolección frente al análisis o la acción. La denominación de los segmentos sigue la nomenclatura oficial de Tempkin, destacando que esta progresión es un desarrollo gradual, por lo que no es posible pasar de un estado a otro sin transición o sin dedicarle el suficiente tiempo, aunque tener los procesos y sistemas adecuados ayudan a acelerarlo.



Principiantes

Empresas que comienzan a dar pequeños pasos en la gestión de la Experiencia de Cliente. Realizan pequeñas acciones de escucha de la Voz del Cliente, sin que ésta llegue a formar parte de una estrategia o plan global



Recolectores

Empresas que dedican la mayor parte de sus esfuerzos en capturar la Voz del Cliente, sin llegar a automatizar o sistematizar el proceso. El impacto de este feedback en el resto de la organización es moderado

Analizadores

Empresas capaces de realizar análisis y generar insights de valor a partir del feedback capturado. Esta información se distribuye a lo largo de toda la empresa, y no de manera agregada



Colaboradores

Empresas que tras capturar y analizar la Voz del Cliente, consiguen **dar respuesta al feedback mediante acciones concretas**, ya sea poniéndose en contacto con los clientes o implantando planes de mejora



Transformadores

Empresas en las que la Voz del Cliente alimenta las actividades del día a día de forma sistemática y para las que existe una cultura en la que el cliente se encuentra en el centro de la organización

Comparación de los segmentos identificados

Evolución del Índice de Madurez de OCX en cada uno de los segmentos

Los resultados del estudio muestran que existe una necesidad creciente en las empresas de desarrollar la importancia de recoger, medir y actuar sobre la Voz del Cliente. Muestra de ello es el bajo porcentaje de “Principiantes” (10%), así como la representatividad de los “Recolectores”, es decir, empresas que han puesto ya en marcha procesos de escucha multicanal del cliente.

Existe una cuota similar de empresas “Analizadores” – 27% y “Colaboradores” – 24% cuyos esfuerzos se están centrado en desarrollar la capacidad de análisis y acción. Los **“Transformadores” – 6%**, verdaderos pioneros, **son los que llevan tiempo poniendo en marcha procesos de acción sobre la voz** y también inculcan la cultura de la experiencia en la organización.

El mapa de calor representa el “Índice de Madurez de OCX” medio de cada uno de los segmentos en cada una de las áreas clave de OCX. Se observa una evolución creciente de las puntuaciones desde las empresas menos maduras hasta en aquellas que han logrado una verdadera transformación organizacional a través de la Voz del Cliente.

	Estrategia y cultura	Captura de Feedback	Generación de Insights	Transformación a través de la acción	Índice de Madurez de OCX	Representatividad de las empresas
Principiantes	45	36	37	32	37	10%
Recolectores	47	67	42	32	47	33%
Analizadores	70	67	71	48	64	27%
Colaboradores	82	78	80	90	82	24%
Transformadores	94	90	91	96	93	6%



Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

● Fuerte ○ Débil



Principiantes

Los “Principiantes” son un segmento de empresas que entienden la importancia de trabajar la Experiencia de Cliente en sus organizaciones. Son empresas donde aparece la figura de Responsable de CX, que comienza a movilizar los esfuerzos para definir el marco de objetivos de estrategia de CX y los procesos de escucha del cliente.

Representatividad del segmento

Los responsables de CX en este tipo de empresas son unos valientes, ya que su reto es transmitir y convencer al resto de los directivos de la necesidad de apostar en inversión y personas por la sistematización de CX.

Las características principales de este segmento son:

- Están en proceso de consideración de implementar un programa de Voz del Cliente.
- La Experiencia del Cliente está más enfocada a lanzar pequeñas ideas que a redefinir los procesos debido a una fuerte orientación de la compañía al producto y no al cliente.
- Forman parte del 21% las empresas que no tienen el programa de Voz del Cliente o están en el proceso de diseño.
- Su preocupación está en poder identificar los datos del cliente necesarios para medir correctamente la experiencia.
- Forman parte del 70% de los encuestados que preguntan a una pequeña muestra, sin tener en cuenta las diferencias por segmento.
- Los “Principiantes” de momento no cuentan con la capacidad de enviar encuestas en un periodo de tiempo de menos de 1 semana, como lo hace ya el 52% de los encuestados.
- Su preocupación actual es cómo poder agregar todo el feedback del cliente de forma unificada ya que el tratamiento manual de los ficheros de datos empieza a ser insostenible y poco eficiente.
- Las previsiones de inversión van dirigidas a buscar herramientas sencillas que permitan lanzar encuestas lo mas cerca de la transacción y posibilidad de agregar distintos tipos de informes en una única herramienta.

Capacidades a desarrollar





Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

● Fuerte ○ Débil



Recolectores

Los “Recolectores” son empresas que han entendido la necesidad de escuchar al cliente y han activado distintos canales de escucha. Sin embargo, todavía cuentan con muchos retos en la sistematización y análisis de la información para poder incorporarla a los cuadros de mando de negocio y actuar sobre ella.

Representatividad del segmento

Las características principales de este segmento son:

- La Experiencia de Cliente es una parte importante de la estrategia de la compañía. Sin embargo, la gestión de la Voz del Cliente no constituye un pilar fundamental dentro de ella.
- Están presentes en diferentes canales, como email, call center, RRSS, etc. Sin embargo, el formato de las encuestas sigue siendo extenso, lo que les lleva a acumular mucha información sin realmente luego ser utilizada para mejorar los procesos.
- Normalmente han desarrollado el sistema de escucha del cliente internamente en el departamento de CX y les gustaría empujar todos los resultados hacia otros departamentos.
- El análisis que se realiza de la información obtenida suele quedarse a alto nivel, con una distribución limitada del mismo al resto de la compañía. Esta poca profundidad en el análisis hace que sea difícil plantear un plan de acción sobre él.
- Comparten la necesidad con los “Principiantes” de contar con una herramienta interna o externa que les permita manejo más rápido de la información.
- Los responsable de CX comunican proactivamente al resto de los departamentos los procesos que más dificultan la experiencia. Sin embargo, el verdadero cambio requiere más equipo, apoyos e implicación por parte de toda la organización.

Capacidades a desarrollar

- 1 Definir los comportamientos asociados a la Experiencia de Cliente deseada
- 2 Trascender el mensaje de la importancia de la escucha del cliente a toda la organización
- 3 Activar la escucha en tiempo real para medir el pulso de la experiencia
- 4 Dotar a la organización de las herramientas



Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

● Fuerte ○ Débil



Analizadores

Los “Analizadores” saben que la Voz del Cliente es una fuente de información tanto para prevenir la fuga de clientes como para implementar mejoras en los procesos. **Cuentan con un equipo de personas dedicadas a seguir de cerca los indicadores de CX**, y entender las necesidades de los diferentes tipos de clientes.

Representatividad del segmento

Las características principales de este segmento son:

- Los “Analizadores” entienden que para mejorar el negocio, hay que tomar el pulso a la opinión del cliente. Sus encuestas son cortas, no llegan a agobiar al cliente y dan el feedback necesario para mejorar.
- La empresa trabaja en torno a una estrategia de Experiencia de Cliente más o menos definida, y se comienza a ver la importancia y el valor añadido de la escucha de la Voz del Cliente en los indicadores de negocio.
- Los empleados perciben el impacto de entrega de una buena experiencia, ya que su remuneración también va ligada a los indicadores personalizados de CX. La información llega a toda la organización.

- Debido a la complejidad de sus productos o tipologías de clientes y cantidad de información, han desarrollado internamente herramientas de análisis ad-hoc. Disponen de más de una herramienta y sus futuras inversiones están orientadas a diseñar soluciones “todo-en-uno”.
- Los “Analizadores” dan la importancia a “ponerle cara a los números”y, para ello, analizan el feedback cualitativo para poder agrupar y entender causas raíz.
- Este segmento siente la necesidad de poder distribuir información a todos niveles de manera más simplificada, que genere impacto y derive en acción. Para ello organizan sesiones de formación para concienciar al front-line de la importancia de entrega de una buena experiencia.

Capacidades a desarrollar

- 1 Generar capacidad de compartir la información clave a cada uno de los decisores
- 2 Definir un equipo de responsables de la gestión del feedback
- 3 Priorizar y gestionar las respuestas al cliente
- 4 Establecer planes de mejora continua en base al feedback



Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

● Fuerte ○ Débil



Colaboradores

Los “Colaboradores” son empresas que tras capturar y analizar la Voz del Cliente, consiguen **dar respuesta al feedback** mediante **acciones concretas**, ya sea poniéndose en contacto con sus clientes o implantando planes de mejora.

Representatividad del segmento

Las características principales de este segmento son:

- Forman parte del segmento que **tiene implantado el Programa de Voz del Cliente** desde hace más de un año (51% lo declaran).
- Su estrategia ha sido desarrollar una herramienta de escucha internamente. Sin embargo, **para ganar capacidad crece su interés en las soluciones de mercado.**
- La **estrategia de gestión de la Experiencia de Cliente** se encuentra en la fase avanzada de operativización, y el proceso fluye de manera sistemática. La escucha de la Voz del Cliente es un pilar fundamental dentro de la misma.
- Los "Colaboradores" son conscientes de la importancia de dar respuesta a los clientes, al menos a los más insatisfechos. Algunos establecen protocolos para agradecer a los promotores de forma más automatizada.

- La labor más importante para los “Colaboradores” es trabajar en **compartir la información y actuar de forma coordinada.** Este segmento trabaja en dos líneas: **generar los análisis más actualizados y cercanos al periodo de tiempo cuando se produce la interacción y también hacerla llegar a los responsables interdepartamentales.**
- Como el propio nombre del segmento indica, es importante **generar ambiente de compartir la información relevante con cada uno de los miembros que impactan en la experiencia e involucrarles en las rutinas de la experiencia.**
- Son muchas las empresas que han desarrollado previamente **modelos económicos de relación entre una buena experiencia y su impacto monetario en el negocio.**

Capacidades a desarrollar

- 1 **Gestión de la Experiencia en el ADN de toda la organización**
- 2 **Planes de mejora específicos en base a las necesidades de cada segmento**
- 3 **Incorporación de tecnología de gestión integral: desde recopilación hasta Close the Loop**
- 4 **Satisfacción como un componente más de las acciones comerciales**



● Fuerte ○ Débil

Transformadores

El segmento de “Transformadores” está compuesto por empresas en las que la Voz del Cliente alimenta las **actividades del día a día** de forma automática, y en las existe **una cultura organizativa de “Respirar cliente”**.

Representatividad del segmento

Las características principales de este segmento son:

- Este segmento es consciente de que la verdadera palanca del negocio se sostiene en el entendimiento de todos los puntos del pasillo del cliente, medición continua del pulso de la experiencia en cada uno de ellos y puesta en marcha de los procesos de mejora.
- La visión del **cliente como centro de la organización** está muy arraigada en la compañía y los empleados conocen bien su papel y responsabilidad dentro de la misma. Son parte del 14% de los encuestados que creen que toda la compañía trabaja hacia una meta común y tienen muy claros los objetivos.
- Los “Transformadores” necesitan estar acompañados en sus decisiones de los análisis de negocio cruzados con los indicadores de CX (sólo los líderes incorporan este tipo de análisis, 14%). Además éstos se enriquecen con datos de fuentes externas como RRSS.
- El **feedback cualitativo cobra más importancia que el cuantitativo**. Los “Transformadores” analizan también el sentimiento de los clientes a la hora de expresar su opinión y lo contextualizan
- La generación de cultura de acción es lo que marca la diferencia de una verdadera transformación. Además de dar una **respuesta rápida y personal** para gestionar a los **clientes más insatisfechos**, el **feedback del cliente constituye un pilar fundamental** en la elaboración de **planes estratégicos o de mejora**, utilizándose como fuente de **desarrollo, innovación y crecimiento**.

Capacidades a desarrollar

1. **Iniciativas de involucración de los empleados a todos los niveles**
2. **Rutinas de experiencias diferenciadoras**
3. **Ganar capacidad en la gestión de información recopilada**
4. **Voz del Cliente como fuente de innovación en producto y servicio**

Agenda para el cambio

**El decálogo de la
Experiencia de Cliente
operativa**

¿Cómo hacen los mejores?

1

Pónselo fácil al cliente para que te cuente su experiencia

Encuentra dónde interactúas con tu cliente y escúchale ahí. Adapta los canales en función de sus características y las necesidades y capacidades de la empresa para optimizar la captura de información.



Best-Western era consciente de la interacción multicanal de sus clientes y contrató a una solución tecnológica del mercado para gestionar en una única plataforma la interacción con sus clientes a través del **canal que éste escogiese** (email, web, mobile y social). Esto impactó directamente en las **tasas de respuesta, que aumentaron hasta llegar a un 30%** y multiplicaron por 2 el número de opiniones en TripAdvisor.

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.



Mazda posee un Pasillo de Cliente muy definido y, tras **determinar los momentos críticos** para el consumidor en el mismo (venta en concesionario y revisión/ reparación en el taller), **adapta el contenido y el canal utilizado en sus encuestas** para obtener información y **medir la experiencia vivida en un punto de contacto concreto**.

3

Expectativas distintas en función del segmento

Las encuestas, cuanto más breves, mejor. No preguntes aquello que no puedas controlar, adapta la encuesta en función del tipo de cliente y utiliza nombres propios. Los clientes a veces dejan de contestar porque están acostumbrados a no ser escuchados por las empresas.



Mutua Madrileña realiza una captura de feedback en la que **incluye exclusivamente tres preguntas clave**: NPS, satisfacción, y una pregunta de comentario abierto. De esta manera, se asegura que el cliente no abandone antes de tiempo y que los **ratios de respuesta sean más elevados**.

4

Escucha en tiempo real

El feedback pierde precisión a medida que pasa el tiempo entre el momento en el que ocurre la experiencia y la encuesta. Dótate de herramientas que permitan capturar, analizar y actuar sobre la información a tiempo real.



Avis ha conseguido ser capaz **de enviar encuestas de satisfacción tan solo unos minutos después** de la devolución del coche de alquiler, adaptándola a los dispositivos móviles. De esta forma, los **ratios de respuesta se triplicaron**, pasando de 6 - 7% a un 18%.

5

Distribuye la información por toda la organización

No permitas que se quede en los departamentos de Experiencia de Cliente o Calidad. Desde los mandos corporativos hasta el front-line, todos los empleados han de tener acceso a los resultados y conocer el impacto que producen sus acciones.



La cadena de tiendas norteamericana **Nordstrom** ha desarrollado un programa de Voz de Cliente que involucra a más de **67.000 empleados**. De esta forma, la información de Experiencia de Cliente **fluye a través de toda la organización** (desde el consejo de administración hasta el personal de cada tienda).

¿Cómo hacen los mejores?

6

Mide KPIs cuantitativos, pero enriquece con cualitativos

Analiza de manera sistemática el feedback desestructurado o abierto proporcionado por el cliente. Utiliza herramientas de text-analytics para añadir mayor valor a los resultados numéricos de satisfacción.



Gracias al **feedback cualitativo** que enriquecía las encuestas, Jet Blue identificó por qué las **puntuaciones de satisfacción** de sus clientes eran mucho más bajas a primera hora en comparación con el resto de los vuelos. La razón era el horario de las cafeterías de los aeropuertos. Regalando cafés y zumos a los clientes de dichos vuelos, consiguieron **aumentar su NPS con una mínima inversión**.

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.



El Grupo Generali posee un **equipo a nivel global** encargado de **contactar con aquellos clientes cuyas puntuaciones han sido negativas** en la captura de feedback. Gracias a la tecnología adecuada, **más de 31.000 clientes detractores** han sido contactados por empleados para solucionar sus motivos de insatisfacción y aumentar la **fidelización** de los mismos.

8

Feedback del cliente como clave de negocio

El feedback proporcionado por los clientes ha de ser tu principal arma comercial; obtén de él planes de mejoras estructurales, y utilízalo como criterio de segmentación para campañas de marketing y otras acciones.



Mapfre utiliza las **puntuaciones de satisfacción como criterio de segmentación** de clientes en la realización de acciones comerciales; los clientes promotores y pasivos son considerados para campañas de marketing y cross-selling, mientras que sobre los detractores se realizan acciones de retención en momento críticos del Pasillo de Cliente.

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.



Mercedes-Benz USA defendía que el **orgullo de los empleados hacia la marca era esencial** para crear una Experiencia de Cliente excepcional. Con esto en mente, se puso en marcha el **programa DASH** (Drive a Star Home), en el que daban a los empleados de los concesionarios la oportunidad de experimentar la emoción de conducir un Mercedes.

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



Hilton Worldwide quería comprender mejor el **impacto financiero** de sus inversiones en Experiencia de Cliente. Con las herramientas adecuadas, descubrieron que sus **promotores gastaban un 58% más** que los detractores, alojándose en sus hoteles más de 4,6 noches de media

El futuro de la
Operativización de la
Experiencia de Cliente

1 Social CX

Escuchar, analizar y actuar en el entorno digital

A medida que avanza y se desarrolla el panorama de la tecnología social, las plataformas de escucha demuestran su valor más allá de la simple monitorización de la marca, mediante el análisis y la producción de insights que pueden ser utilizados en toda la empresa. Sin embargo, hasta ahora esta escucha se realiza exclusivamente en redes sociales, con herramientas distintas que no están conectadas con el resto de soluciones de gestión de la experiencia de las empresas.

Los profesionales de marketing en todo el mercado global han aumentado la sofisticación de sus estrategias sociales, y por lo tanto, la complejidad de su uso.

A día de hoy, y de cara al futuro, las empresas buscan todo tipo de insights sociales para entender mejor a sus clientes, y utilizan la escucha de las redes para:

- Proporcionar experiencia y servicio al cliente
- Medir la reputación y la “salud” de la marca
- Realizar y empujar campañas multicanal
- Fomentar la innovación



2 Sentiment Analysis

Un paso más al Text Analytics

Las herramientas de Text-Analytics (aquellas capaces de analizar la información cualitativa y desestructurada del cliente y obtener insights de comentarios y verbatim de manera sistemática) ya no se consideran una novedad en el campo de la escucha de la Voz del Cliente. Este tipo de tecnologías están siendo utilizadas en todo tipo de sectores y proporcionan insights a partir de fuentes digitales, sociales y de negocio.

El mercado va un paso más allá, y evoluciona hacia plataformas y softwares capaces de analizar, no sólo el contenido de los comentarios, sino también el sentimiento con el que ha sido escrito, y relacionar dicho sentimiento con futuros patrones de comportamiento.

En definitiva, se trata de identificar y categorizar de manera sistemática las opiniones expresadas para determinar si la actitud del cliente hacia un tema, producto o idea en particular es positiva, negativa o neutral.



3 Employee Engagement

La experiencia comienza en casa

Proporcionar a lo largo del tiempo una Experiencia de Cliente excelente depende de que todos los empleados a lo largo de la organización cumplan correctamente su papel, lo que ocurre solo cuando están comprometidos con el mismo.

Para sentirse comprometidos, los empleados necesitan un propósito y la autonomía necesaria para sentir que su trabajo se alinea con un propósito superior, que están aprendiendo y aplicando nuevos conocimientos, y que tienen la facultad de elegir la mejor manera de realizar los mismos.

- **Los empleados conocen de primera mano el impacto de los procesos en la experiencia de los clientes.**

Los empleados son el nexo de unión entre la empresa y el

cliente. Conocen sus motivaciones, expectativas, y son capaces de trasladar esa información a la empresa. Además, conocen el impacto de las acciones y procesos de la empresa en la relación con los clientes.

- **Las empresas son las responsables de involucrar y alinear a sus recursos humanos.**

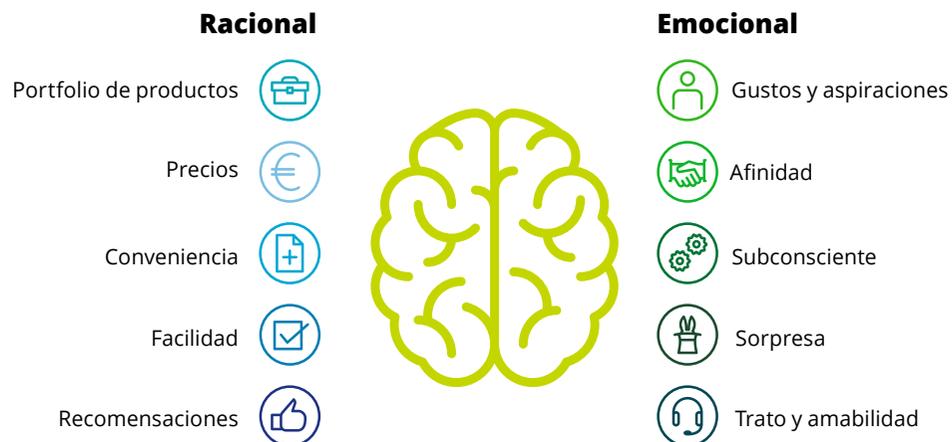
Los equipos de Experiencia del Cliente deben asegurarse de que los empleados tengan la formación, herramientas y autonomía necesarias para tomar el control de la Experiencia del Cliente.



4 Gestión emocional

Controlar lo racional y lo emocional

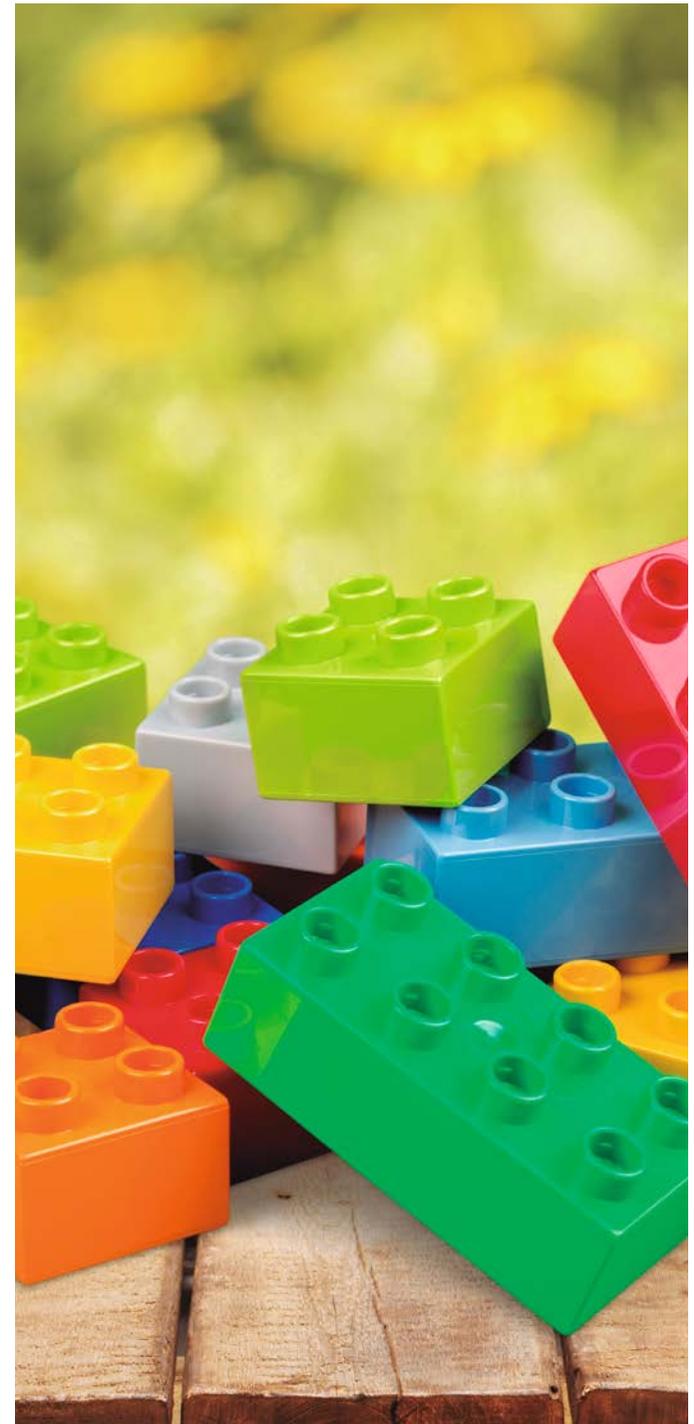
- Lo que verdaderamente distingue a la Experiencia de Cliente de otras áreas de negocio, planteamientos y metodologías de gestión, no es su foco en las emociones, sino su capacidad de integrar de manera sistemática y cuantificable los componentes racionales, emocionales y sociales de la propuesta de valor de una marca.
- Hasta ahora las empresas han trabajado en potenciar aquellos elementos del negocio cuyo control estaba en sus manos, o elementos racionales (portfolio de productos, precio, conveniencia, recomendaciones).
- Ahora más que nunca, la gestión emocional busca tomar control sobre aquellos otros atributos que interfieren en las decisiones de compra (experiencias, gustos, trato, subconsciente) de forma más indirecta, potenciando la diferenciación en un mercado donde la competitividad es cada vez mayor.



5 Dynamic innovation

El cliente como fuente de innovación de negocio

- La innovación dinámica o co-creación supone la involucración de los consumidores por parte de las empresas para la creación de productos, funcionalidades, servicios u otros elementos que satisfagan las necesidades reales del mercado.
- **Más del 50% de las compañías de Fortune 500, utilizan la co-creación como parte esencial de su estrategia de innovación.**
- La innovación dinámica
 - Es una fuente gratuita de ideas
 - Permite estar siempre en beta
 - Permite conocer lo que demanda el mercado
 - Permite satisfacer a un cliente cada vez más exigente
 - Ser líder en el sector.
- Compañías líderes en Experiencia de Cliente, como Starbucks o Lego, han introducido iniciativas y programas de co-creación, cuyo éxito ha resultado en nuevos productos, procesos o experiencias.



Metodología y equipo

Metodología

El proceso de realización del estudio se ha basado en la obtención de información tanto cuantitativa como cualitativa, para poder así generar insights de alto valor y calidad. Para ello, se han utilizado distintas fuentes de información:

- Por una parte se ha lanzado una **encuesta online** a profesionales de distintas empresas que tengan relación con departamentos, de Customer Experience, Marketing, Calidad, Atención al Cliente u Operaciones.
- Además se han realizado **entrevistas personales** a responsables de Customer Experience de empresas de distintos sectores.

La utilización de dichas fuentes nos ha permitido combinar la fortaleza cuantitativa de las respuestas online, con la visión cualitativa y personal que se obtiene de las entrevistas.

Los datos de ambas fuentes fueron recogidos entre los meses de mayo y junio de 2016. A continuación se describen los detalles de cada fuente:

Encuesta online

Se ha obtenido un total de 258 respuestas de diferentes profesionales que representan a las 175 empresas que han participado en el estudio.

Para conservar la representatividad de la muestra, en caso de recibir más de una respuesta de una misma empresa, se ha creado un modelo de agregación de resultados por pesos. En él, en función de la relación del profesional con la operativización de la Experiencia de Cliente, se pondera más dichas respuestas que las de otro profesional no tan relacionado con el campo de estudio. Adicionalmente, se evalúa de forma más cualitativa la dispersión de respuestas dentro de una misma empresa, para entender la diferencia entre acciones realizadas y acciones percibidas.

Entrevistas personales

Se han realizado un total de 14 entrevistas personales a responsables de la Experiencia de Cliente de diferentes compañías con actividad en España.

La dinámica de las entrevistas ha consistido fundamentalmente en una conversación presencial o telefónica de aproximadamente 60 minutos, en torno a un guión previamente preparado por Deloitte Digital, en el que cada profesional describía su modelo de Voz de Cliente, detallando prácticas y estrategias diferenciadoras que han condicionado su nivel de madurez actual.

Cabe destacar que la información obtenida en la realización de este estudio es y ha sido en todo momento confidencial. Se protegerá el contenido de cada una de las respuestas realizadas, así como la participación de cada empresa en el estudio. En presentaciones posteriores del estudio, se realizarán análisis de posicionamiento por sectores, aunque del mismo modo, se garantizará el anonimato de los datos.

Perfiles de los encuestados

En total 175 empresas que han participado en el estudio, de las cuales un 80% se corresponden con **empresas grandes** (más de 250 empleados). Por su parte el 20% restante se divide en un 15% de **medianas** (entre 50 y 250 empleados) y un 5% de **pequeñas** (menos de 50 empleados).



Pequeñas
< de 50
empleados



Medianas
entre 50 y 250
empleados



Grandes
> de 250
empleados

En el estudio se han considerado los siguientes **6 sectores**. Su elección se ha basado en la representatividad de las respuestas para garantizar un correcto análisis.



Banca



Seguros



TMT y Utilities



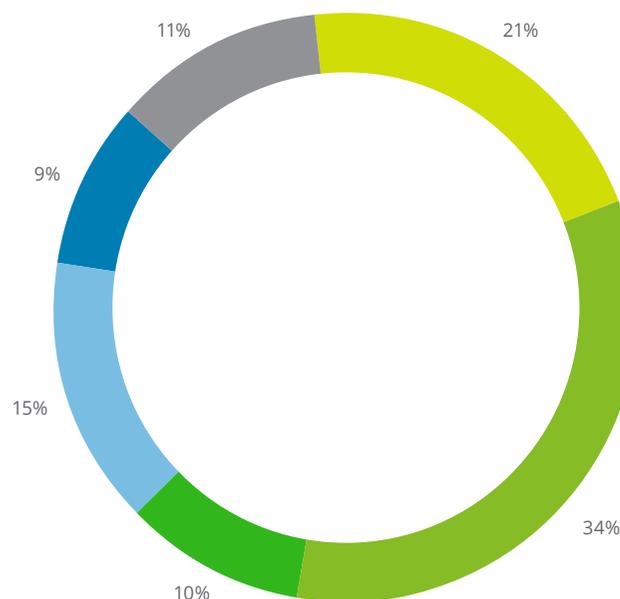
Automoción



Retail



Travel & Hospitality



Índice de Madurez en Operativización de Experiencia de Cliente

Como métrica principal del estudio se ha establecido el "Índice de Madurez en Operativización de Experiencia de Cliente" (IMOCX). Se trata de un cálculo estadístico propio, calculado a través de una ponderación de las respuestas obtenidas durante la encuesta. El funcionamiento es el siguiente:

1 Cada pregunta tiene asociado un peso en función de su relevancia en la práctica de la operativización. (*P*)

2 A su vez, cada respuesta posee un coeficiente para medir el grado de madurez de la contestación. Este coeficiente es siempre un valor entre -1 y 1. (*C*)

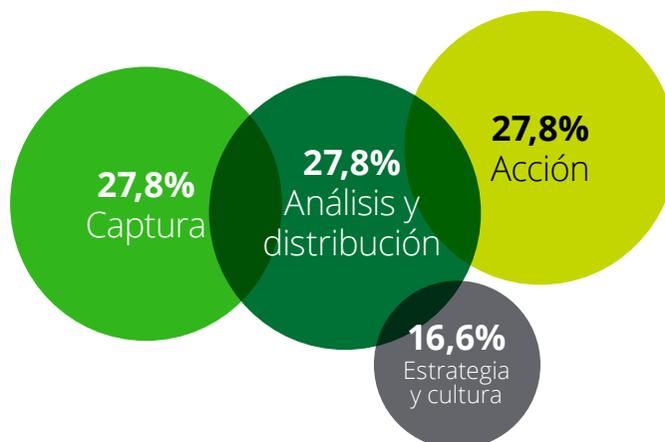
3 El Índice de Madurez será el resultado de la suma de cada producto del peso por el coeficiente. Es decir:

$$IMOCX_{inicial} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot C_i$$

4 Para homogenizar los valores y poder tener unos valores más manejables se establecerá una escala porcentual:

$$\frac{IMOCX_{inicial} - IMOCX_{Mínimo\ inicial}}{IMOCX_{Máximinal} - IMOCX_{Mínimo\ inicial}} \cdot 100 = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot C_i - IMOCX_{Mínimo\ inicial}}{IMOCX_{Máximinal} - IMOCX_{Mínimo\ inicial}} \cdot 100$$

5 Los valores de los pesos de las preguntas se distribuyen de forma que el total de cada uno de los tres bloques de la operativización, constituye el mismo peso totalizado que cualquiera de los otros dos. Por su parte, el apartado de "Estrategia y Cultura" representará un porcentaje menor.



Equipo de trabajo

La elaboración del estudio ha sido liderada por Flor de Esteban, Socia de Deloitte Digital, y Raquel Pinillos, Senior Manager de Deloitte Digital y Líder de la práctica de Customer Experience. El equipo de coordinación y elaboración está compuesto por los profesionales del área de CX, expertos en los programas de Voz del Cliente y Estrategias de Operativización de CX.

Flor de Esteban

Socia

Deloitte Digital
fdeesteban@deloitte.es

Raquel Pinillos

Senior Manager

Lider de la práctica Experiencia de Cliente
Deloitte Digital
rpinillos@deloitte.es

Agradecimientos a todo el equipo de Deloitte Digital, quien con su esfuerzo ha contribuido al desarrollo del estudio: Oleksandra Melnyk (Manager), Isabel de la Barreda (Consultor Senior) y Marcos González (Consultor).

Este estudio se ha desarrollado en colaboración con la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente cuyo equipo ha colaborado en la puesta en común de las principales ideas y tendencias seguidas de cerca por DEC y sus asociados.

Jorge Martínez-Arroyo

Presidente

Asociación DEC

Mario Taguas

Vicepresidente

Asociación DEC

Pedro Barranco

Director General

Asociación DEC

Pueden contactar con la asociación a través de la dirección dec@asociaciondec.org



Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) está formada por algunas de las más destacadas marcas españolas e internacionales y expertos de referencia en el área de Experiencia de Cliente. Nacida en marzo del 2014, se trata de la primera organización empresarial y profesional que promueve las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en Experiencia de Cliente en España e Iberoamérica. Su misión es desarrollar el concepto de Experiencia de Cliente en toda la sociedad para que nuestras empresas sean reconocidas por entregar una experiencia única, diferencial y rentable, que genere fuertes vínculos con sus clientes y sea la base del crecimiento sostenible de sus resultados.

info@asociaciondec.org | www.asociaciondec.org

© 2016 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Madrid.