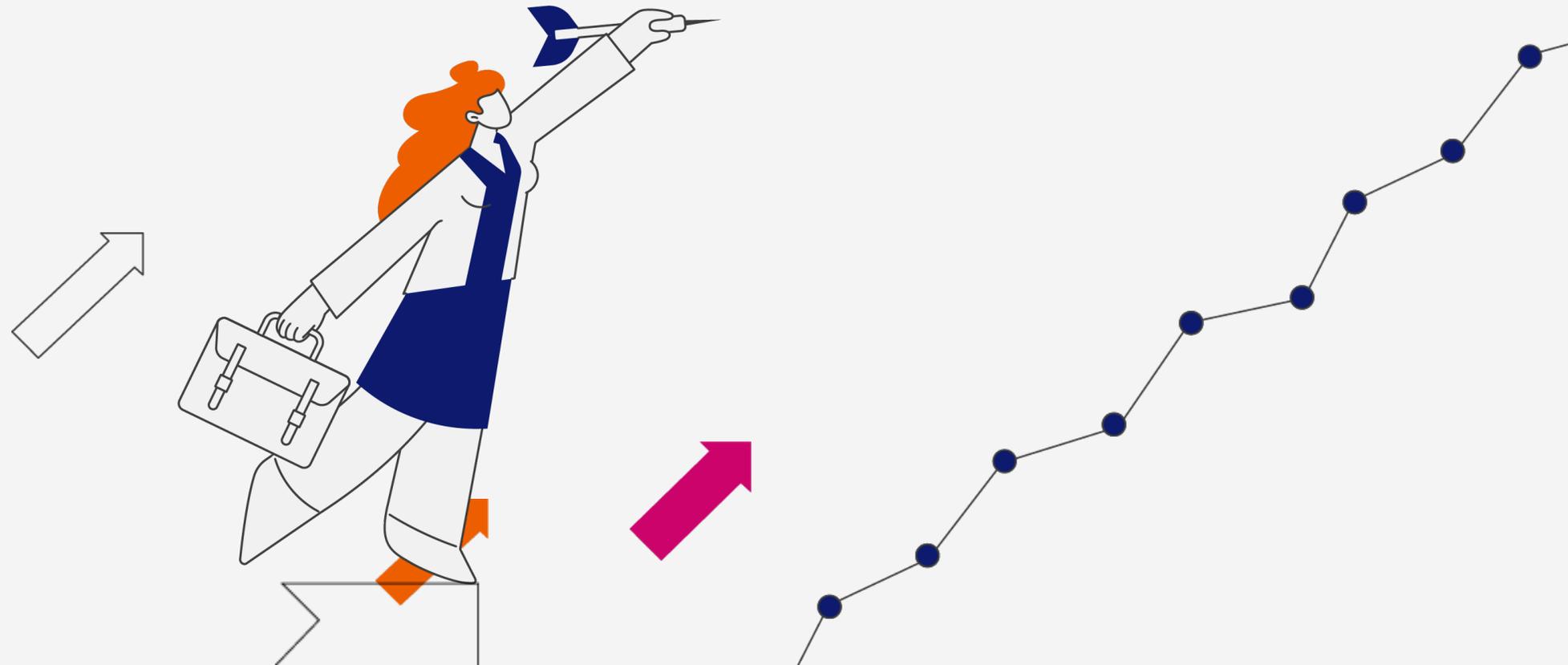
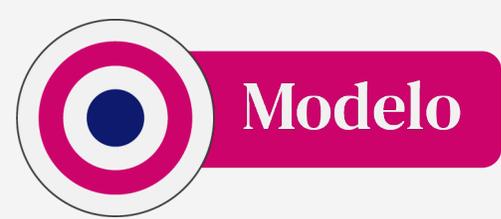


# 1er estudio

# CX MadRe

Madurez & Retorno en Experiencia Cliente





# Impulsores de lujo

## Organiza



## Partners Estratégicos



## Comunidad de Expertos



## Con la colaboración

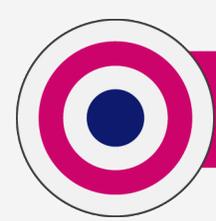


## Colaborador en difusión



## Patrocinadores AEC





QAEC Quid Quilotes ESIC

## CX MadRe

Madurez y Retorno en Experiencia de Cliente

Respondiendo a este cuestionario de **Madurez & Retorno de Experiencia de Cliente (CX)** obtendrás el Estudio, es **anónimo** y no te llevará más de **5 minutos**.

Indica el **Sector** de tu empresa.

Servicios Profesionales

Indica tu **Departamento**.

RRHH o Gestión de Talento

Indica tu **Cargo**.

Escribe aquí

Indica el **Nº Empleados** de tu empresa.

Más de 1000

A continuación, se ordenan en **6 bloques** las

### I. Sobre la estrategia de CX de mi organización.

El **cliente** está en el **centro** de la estrategia y el negocio.  
*Desliza el icono para responder.*

1 5  
Neutral

La **dirección** apoya la CX.

1 2 3 4 5

La **gestión de la CX** cuenta con **iniciativas y planes operativos** concretos puestos **en marcha**.

1 2 3 4 5

Existe un **presupuesto adecuado** para la **gestión de CX**.

1 2 3 4 5

Los **procesos** se **enfocan** en los **clientes**.

1 2 3 4 5

La **CX** es **omnicanal** (todos los canales están integrados).

1 2 3 4 5

La mejora de la CX ha supuesto un **incremento de la captación** de nuevos clientes.

1 5  
Muy de acuerdo

La mejora de la CX ha supuesto un **incremento de la fidelización** de los clientes.

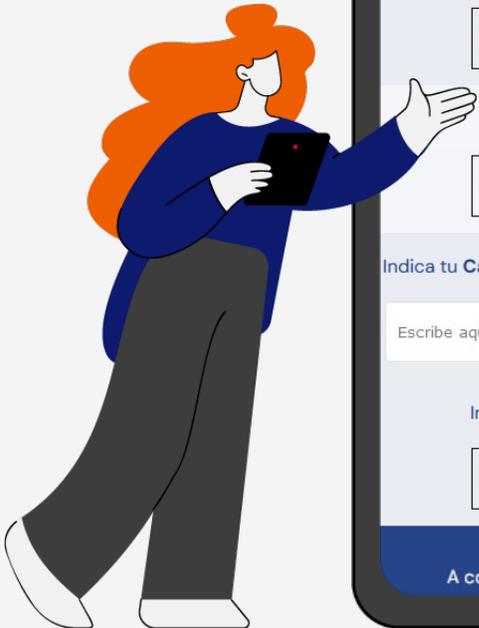
1 5  
De acuerdo

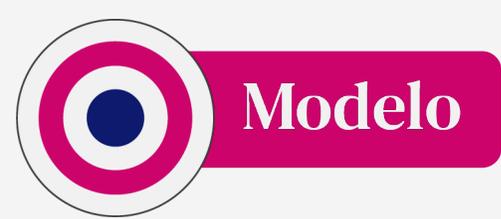
La mejora de la CX ha supuesto un **incremento de la eficiencia** en la organización.

1 5  
De acuerdo

El **crecimiento medio anual en facturación** de mi organización en los **3 últimos años** ha sido aprox.:

Sin cambio    Entre el 1% y el 10%    Entre el 11% y el 20%    Más del 20%





## Metodología y pasos



# Análisis de los principales modelos de madurez existentes

## Aplicación método Delphi

### 1. Descripción del asunto a estudiar

Modelo único de madurez que permita asociar los esfuerzos en CX con el retorno (economics).

### 2. Selección panelistas

Acuerdo AEC. Profesionales CX y Calidad con más de 5 años de experiencia (15).

### 3. Validación categorías principales

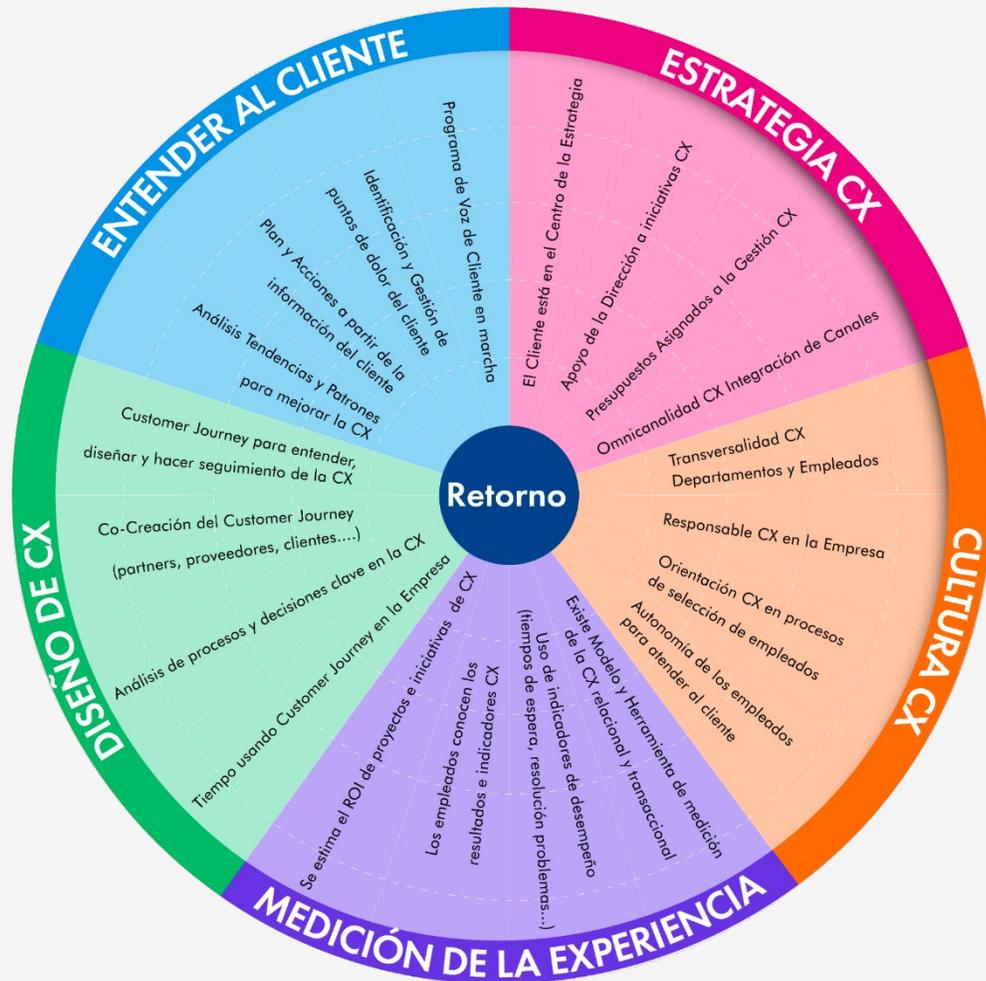
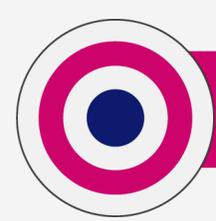
i) estrategia, ii) cultura, iii) entender al cliente, iv) diseño, implementación e innovación, v) medición y vi) retorno.

### 4. Selección cuestiones pertinentes

Resultan un total de 41 ítems para medir el grado de madurez en las diferentes dimensiones.

### 5. Clarificación y sencillez cuestiones modelo

Mejorar la facilidad de comprensión de las diferentes items.



## 1 Revisión de principales modelos

Revisión exhaustiva de los principales modelos de CX a nivel mundial.

## 2 Validación de expertos

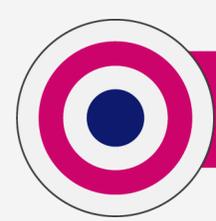
Método Delphy. Validación por un panel de 15 expertos de la AEC.

## 3 Modelo integral madurez & retorno

Modelo integral de medición de madurez & retorno. 6 dimensiones y 41 ítems.

## 4 Análisis e informe de resultados

Correlación entre dimensiones de madurez y retorno de CX. Foco y buenas practices.



Modelo

1 artículo científico

Descargar artículo



*Esic Market Economics and Business Journal*  
Vol. 55, n.º 1, enero-abril 2024, e343



Creación de un modelo de madurez para medir  
la gestión de la experiencia de clientes por parte  
de las organizaciones

Creation of a maturity model to measure customer  
experience management by organizations

Javier Gallardo-García\*  
*ESIC Business & Marketing School*  
10009372@externo.esic.edu  
<https://orcid.org/0009-0000-2731-4075>

Esther Pagán-Castaño  
*ESIC Business & Marketing School*  
*ESIC University*  
<https://orcid.org/0000-0001-6208-4180>

Javier Sánchez-García  
*UJI Universitat Jaume I, Castellón*  
<https://orcid.org/0000-0002-7865-0076>

María Guijarro-García  
*ESIC Business & Marketing School*  
*ESIC University*  
<https://orcid.org/0000-0003-3755-7788>

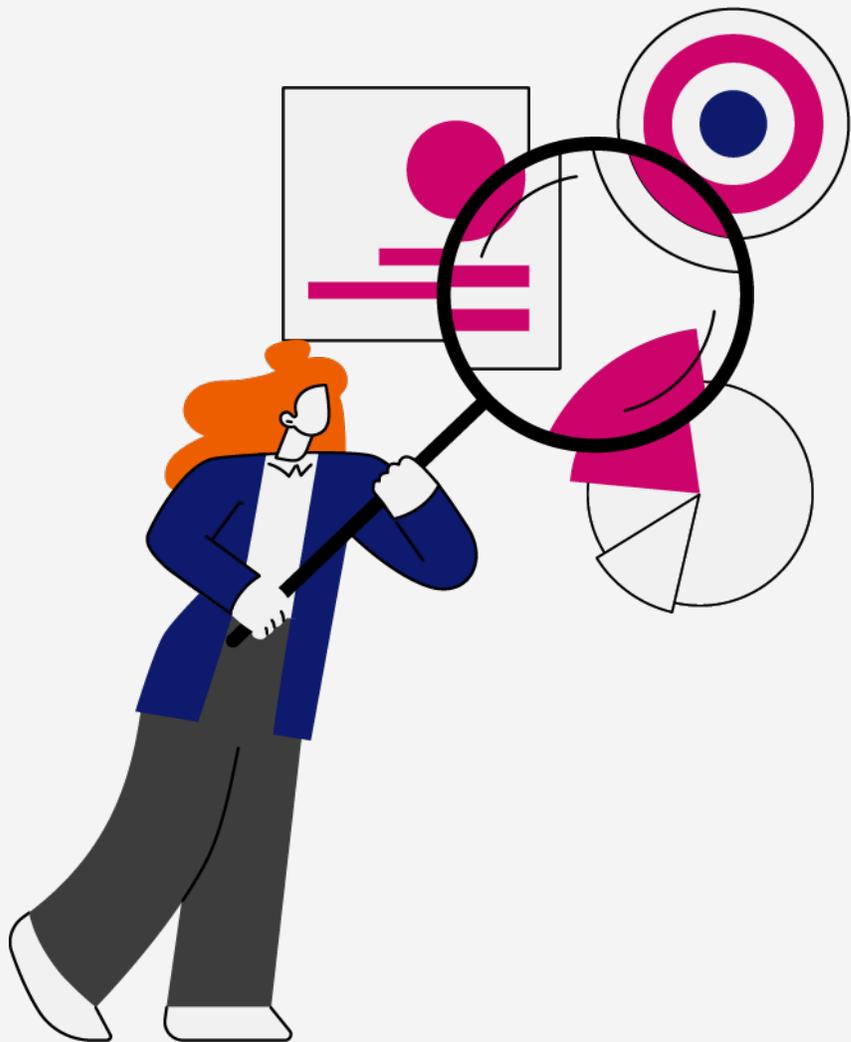
Recibido: 28-11-2023; Aceptado: 05-02-2024; Publicado: 29-04-2024

\*Autor de correspondencia:  
10009372@externo.esic.edu

ISSN 0212-1867 / e-ISSN 1989-3574  
CC-BY  
ESIC University  
<https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket>

Cómo citar:

Gallardo-García, J., Pagán-Castaño, E., Sánchez-García, J. y Guijarro-García, M. (2024). Creación de un modelo de madurez para medir la gestión de la experiencia de clientes por parte de las organizaciones. *ESIC Market. Economics and Business Journal*, 55(1), e343.  
DOI: 10.7200/esicm.55.343



## Objetivos:

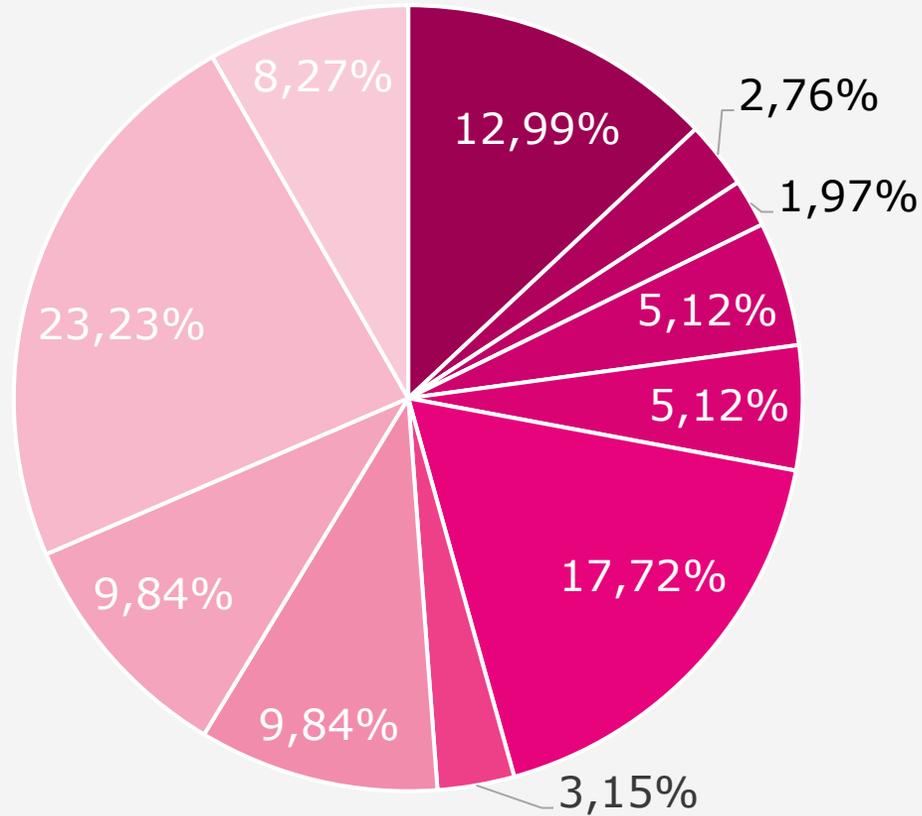
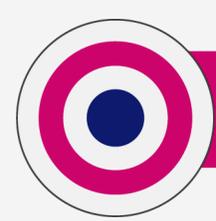
- ◉ Medir la madurez y el retorno de la experiencia de clientes CX en las empresas españolas.
- ◉ Identificar las prácticas de CX que impactan en el crecimiento de los negocios.
- ◉ Proporcionar información valiosa para mejorar la estrategia de CX en las compañías.

## Población:

- ◉ Empresas españolas

## Ficha técnica:

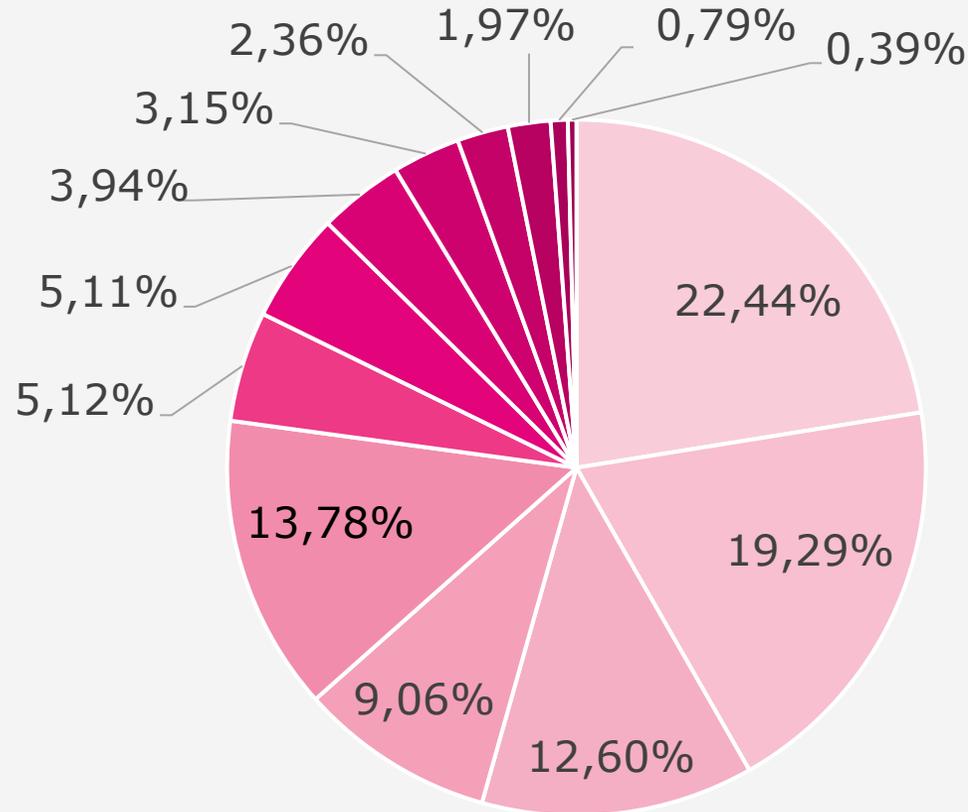
- ◉ Muestra: 256
- ◉ Error muestral: +- 6% (nivel confianza al 95%).
- ◉ Encuesta realizada por email.
- ◉ Comienzo encuesta marzo 2024



- Comercio Minorista y Mayorista
- Construcción e Inmobiliaria
- Contact Center
- Educación, cultura y entretenimiento
- Energía y recursos naturales
- Industria y manufactura
- Logística y transporte
- Salud y Ciencias de la Vida
- Servicios financieros
- Servicios profesionales
- Tecnología y comunicaciones

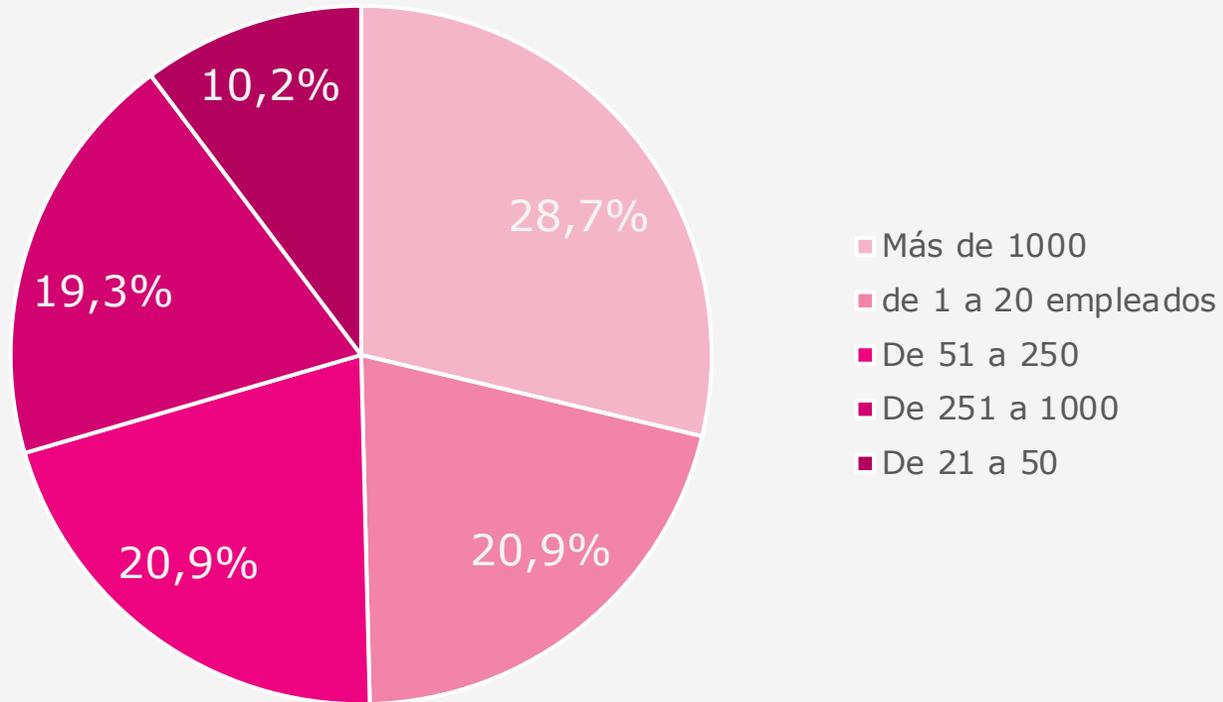
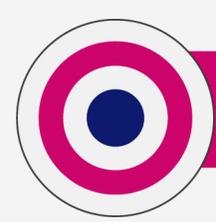
SECTOR	Porcentaje
Servicios profesionales	23,23%
Industria y manufactura	17,72%
Comercio Minorista y Mayorista	12,99%
Salud y Ciencias de la Vida	9,84%
Servicios financieros	9,84%
Tecnología y comunicaciones	8,27%
Educación, cultura y entretenimiento	5,12%
Energía y recursos naturales	5,12%
Logística y transporte	3,15%
Construcción e Inmobiliaria	2,76%
Contact Center	1,97%

# Ficha Técnica Departamento

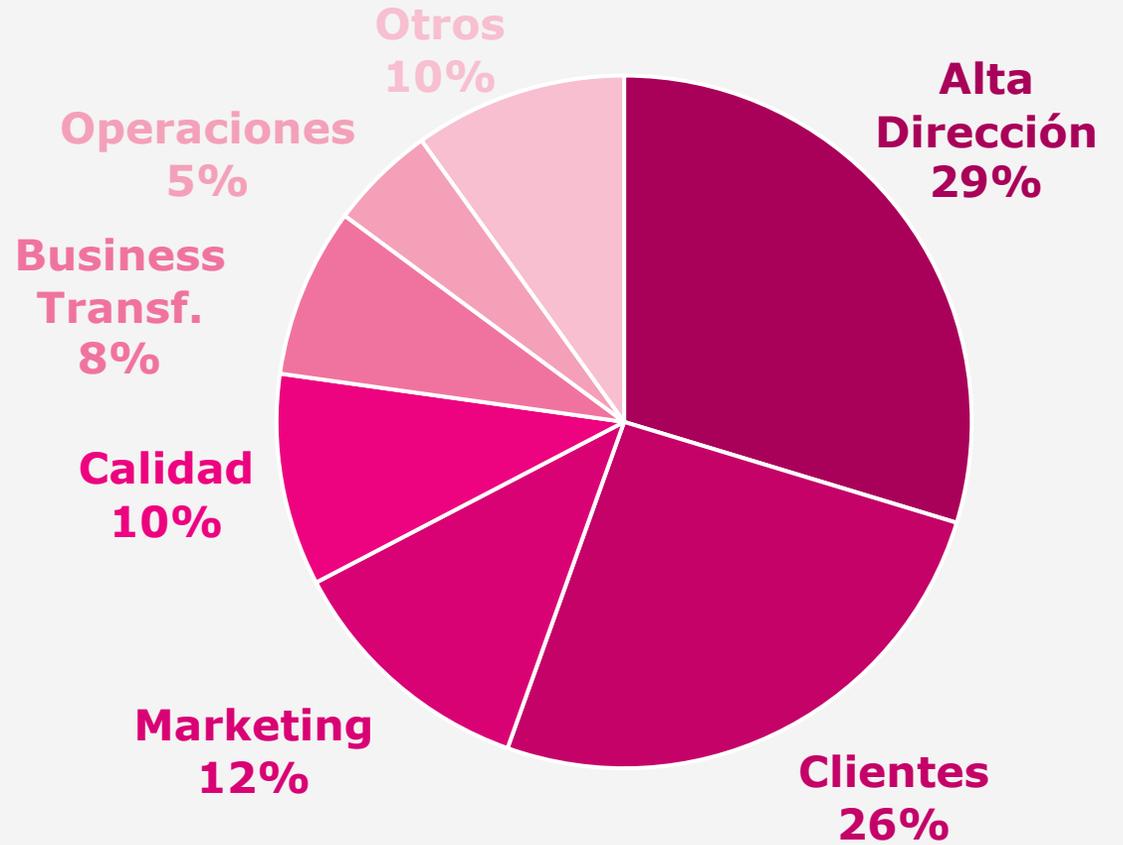
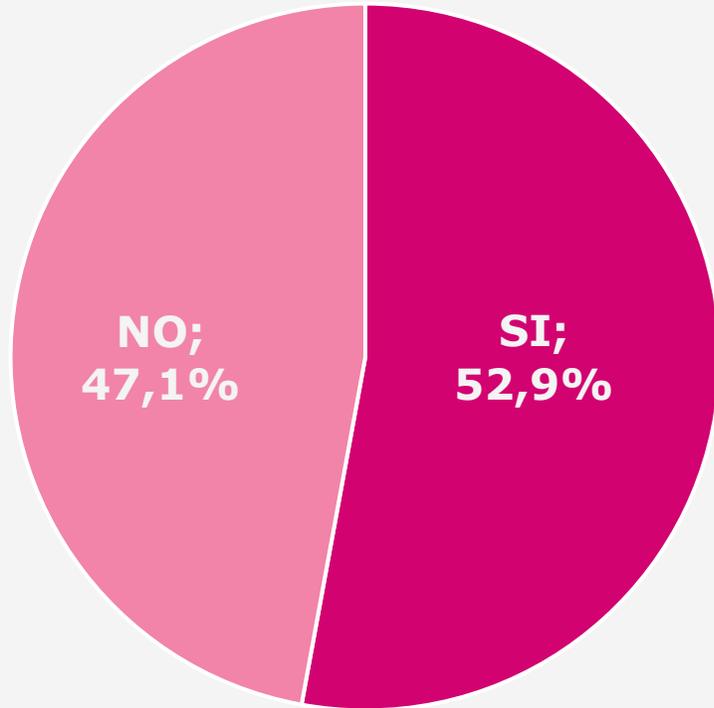
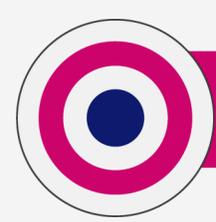


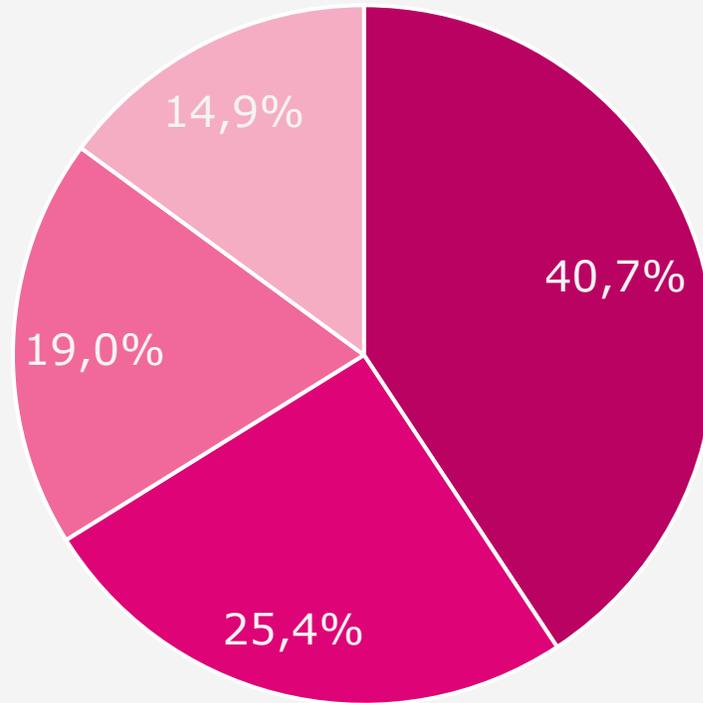
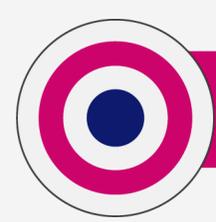
- Experiencia de cliente
- Departamento de calidad
- Departamento de ventas
- Otros departamentos
- Marketing
- Desarrollo de Productos y Servicios
- Operaciones y logística
- RRHH o Gestión de Talento
- IT o Sistemas
- Legal y cumplimiento
- Comunicación corporativa o RRPP
- Finanzas y Contabilidad

DEPARTAMENTO	PORCENTAJE
Experiencia de cliente	22,44%
Departamento de calidad	19,29%
Marketing	13,78%
Departamento de ventas	12,60%
Servicio / At. al Cliente	5,12%
Desarrollo de Productos o Servicios	5,11%
Operaciones y logística	3,94%
RRHH o Gestión de Talento	3,15%
IT o Sistemas	2,36%
Legal y cumplimiento	1,97%
Com. corporativa o RRPP	0,79%
Finanzas y Contabilidad	0,39%
Otros departamentos	9,06%



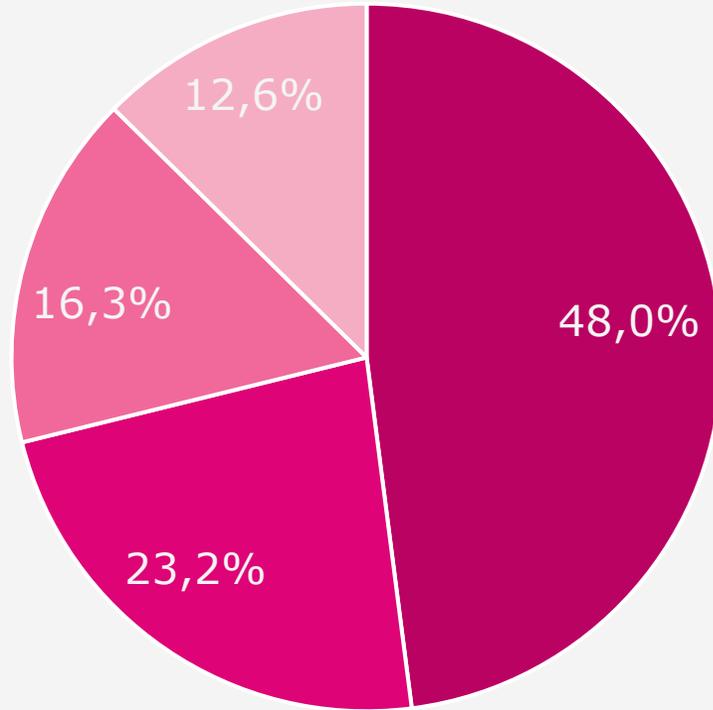
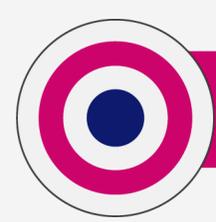
EMPLEADOS	PORCENTAJE
Más de 1000	28,7%
de 1 a 20 empleados	20,9%
De 51 a 250	20,9%
De 251 a 1000	19,3%
De 21 a 50	10,2%





■ Más de 3 años ■ de 1 a 3 años ■ Todavía no ■ Menos de 1 año

TIEMPO INICIO CX	PORCENTAJE
Más de 3 años	40,7%
de 1 a 3 años	25,4%
Todavía no	19,0%
Menos de 1 año	14,9%



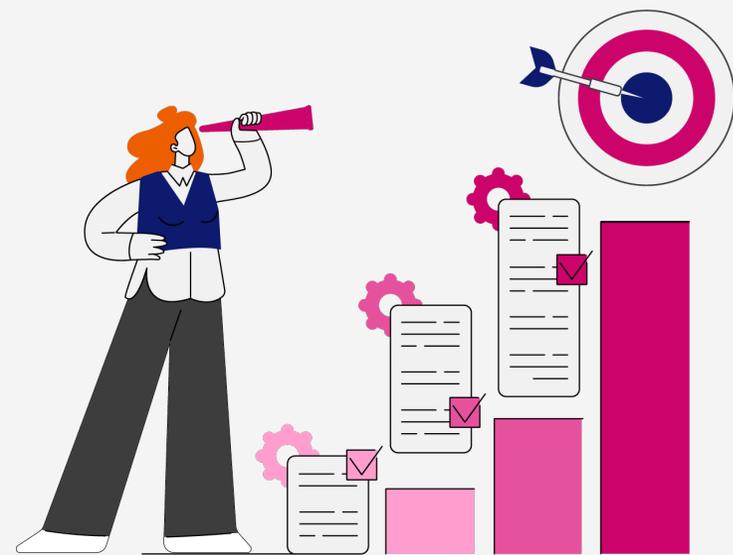
FACTURACIÓN	PORCENTAJE
Entre el 1% y el 10%	48,0%
Entre el 11% y el 20%	23,2%
Sin cambio	16,3%
Más del 20%	12,6%

■ Entre el 1% y el 10%   ■ Entre el 11% y el 20%   ■ Sin cambio   ■ Más del 20%



	Media
La dirección apoya la CX.	<b>4.00</b>
El cliente está en el centro de la estrategia y el negocio.	<b>3.89</b>
Los procesos se enfocan en los clientes.	<b>3.81</b>
La gestión de la CX cuenta con iniciativas y planes operativos concretos puestos en marcha.	<b>3.70</b>
Las empresas colaboradoras están alineadas con la CX.	<b>3.24</b>
La CX es omnicanal (todos los canales están integrados).	<b>3.19</b>
Existe un presupuesto adecuado para la gestión de CX.	<b>3.01</b>
Periódicamente comparo los resultados en CX con los de mis competidores.	<b>2.95</b>

- Como disciplina transversal CX requiere de una cuidada gestión entroncada con la **estrategia** de la organización.
- El 53% de las empresas afirman contar con un **Responsable CX** (Sólo el 12% está en la alta dirección o Comité de Dirección).
- El **Cliente en el Centro** de la estrategia y negocio. Grandes Retos para conseguirlo: Presupuesto CX, Alineamiento "CC" Personas, Procesos, y Empresas Colaboradoras, Vincular los KPIs de CX a negocio y estrategia
- La **Omnicanalidad** es ya una exigencia del cliente



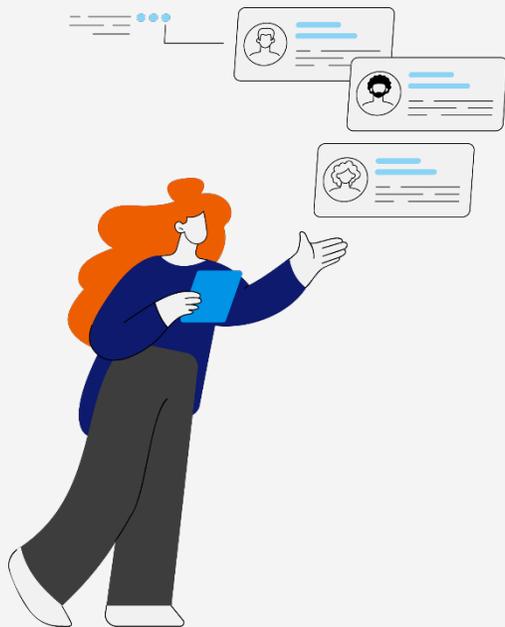
	Media
Los empleados tienen autonomía para atender las necesidades de los clientes.	<b>3.47</b>
Todos los departamentos y empleados conocen su papel en la CX.	<b>3.17</b>
La CX es considerada en la evaluación del desempeño.	<b>3.08</b>
La orientación a CX se considera en los procesos de selección de personas.	<b>3.06</b>
Existe reconocimiento y se incentiva la contribución individual a la CX.	<b>3.02</b>
Se definen roles y responsabilidades en CX por departamento.	<b>2.98</b>

- Urge poner **ritmo** a la Transformación Cultural y sacar el término del ppt.
- **Formación** e Información CX a todos los empleados. Todas las personas y departamentos aportan a CX: compromiso, orgullo y sentido de pertenencia
- Seguir torpedeando los **silos** para conseguir transversalidad. Liderazgos sencillos y eficaces. Cohesión y Co-creación
- Incluir los **KPIs CX** en procesos de RH: selección/onboarding, desempeño, planes de carrera y desarrollo profesional, retribución variable, reconocimiento...
- Identificar y empoderar **Embajadores CX** dentro de la organización



	Media
La información del cliente es analizada para extraer patrones y tendencias para mejorar su experiencia.	<b>3.59</b>
Se identifican y gestionan los puntos de dolor del cliente.	<b>3.41</b>
Se toman acciones personalizadas basadas en la información del cliente (close the loop).	<b>3.27</b>
Los métodos de recolección (encuestas, entrevistas...) son adecuados y suficientes.	<b>3.23</b>
La empresa tiene implementado un programa de voz del cliente	<b>3.06</b>
Todos los empleados conocen la información esencial sobre la experiencia de los clientes.	<b>2.98</b>
Se utiliza tecnología para gestionar el programa de voz del cliente.	<b>2.98</b>
El programa de voz permite la identificación de alertas sobre experiencia de los clientes.	<b>2.91</b>

- Un gran porcentaje (70%) de las respuestas denota la falta de un **programa de VoC** en las empresas.
- Se utilizan fundamentalmente para identificar patrones y oportunidades que permitan mejorar la experiencia global de los clientes.
- Deben mejorar en la detección de **alertas** individuales para ofrecer respuestas más personalizadas y efectivas.
- Se dispone de una gran oportunidad respecto al uso de herramientas tecnológicas que faciliten la implementación y optimización.
- La difusión de la VoC a todos los perfiles de la organización es una gran asignatura pendiente. **La CX es cuestión de tod@s.**



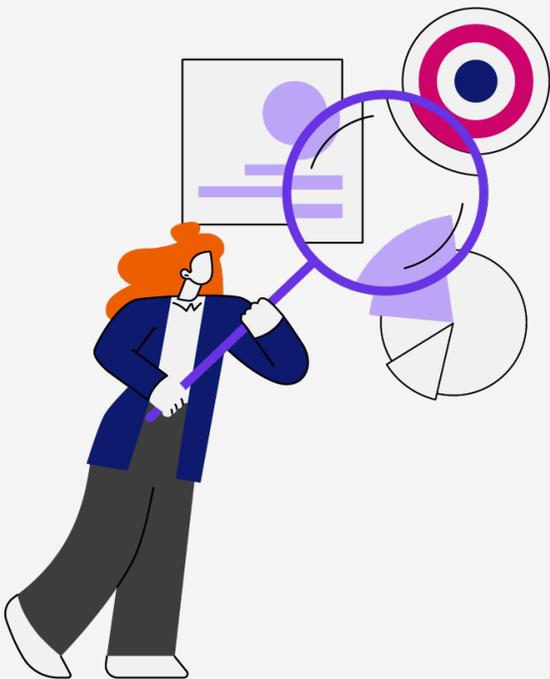
	Media
Se analiza cómo podrían afectar los proyectos y decisiones a las experiencias clave de los clientes.	<b>3.15</b>
Se utiliza la herramienta "Customer Journey" para entender y diseñar la CX.	<b>3.03</b>
El software de la organización ayuda a implementar la CX.	<b>2.86</b>
Se realiza un seguimiento continuo de las interacciones "Customer Journey" y del plan de acción definido.	<b>2.82</b>
Otras partes interesadas (partners, proveedores, clientes...) participan en el diseño de la CX.	<b>2.44</b>

- Area con una **gran oportunidad**. Es la peor valorada.
- A pesar de su popularidad, la implementación y medición del **Customer Journey** sigue siendo una gran oportunidad de mejora para muchas empresas.
- Las empresas deben **ampliar su enfoque** y considerar la participación de terceras partes en el diseño de sus experiencias para lograr una visión más completa y consistente.



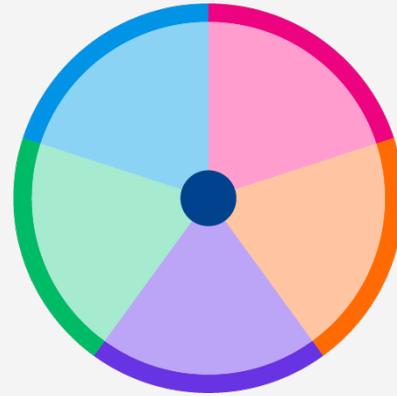
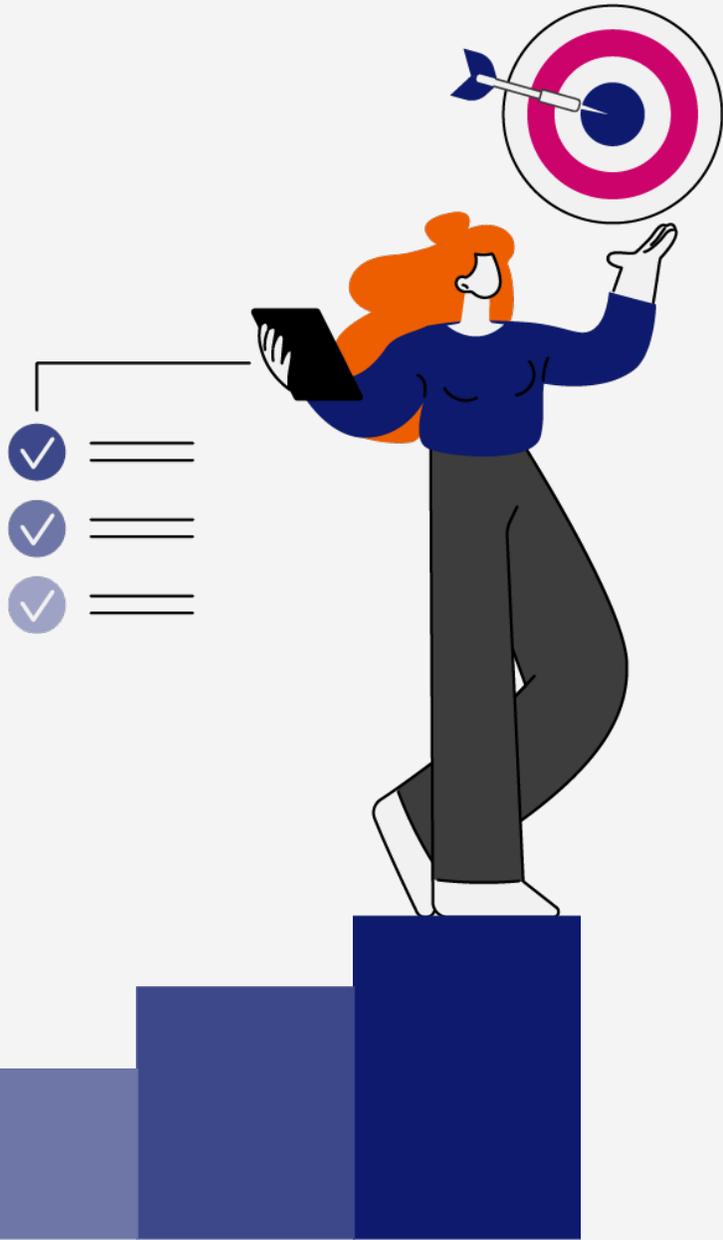
	Media
Se mide la experiencia general de los clientes (medida relacional).	<b>3.45</b>
Se integran indicadores de desempeño de los procesos (tiempo de espera, resolución...).	<b>3.26</b>
Se mide la experiencia en interacciones clave para el cliente (medida transaccional).	<b>3.20</b>
La frecuencia en la recogida y análisis de datos es la apropiada.	<b>3.11</b>
La organización dispone de un modelo y herramienta de medición de la CX integrado con la operativa.	<b>2.96</b>
Los empleados conocen los resultados de los indicadores de la CX.	<b>2.83</b>
Se mide el impacto de CX sobre los indicadores económicos (ingresos, retención, captación).	<b>2.56</b>
Se obtiene el ROI de las acciones/proyectos relacionados con la mejora de la CX.	<b>2.52</b>

- La segunda dimensión **peor valorada**.
- Las empresas disponen su foco en la **experiencia global** de los clientes.
- Se echan en falta que estas mediciones se realicen con una **periodicidad y una sistemática oportuna**. El 62% no considera apropiada la frecuencia y análisis de datos.
- El 80% no dispone de un modelo y herramienta de **medición de CX integrado**.
- Por otro lado, existen carencias tanto en la **difusión** de esta información a los empleados de la organización,
- No considera la medición de los **economics** (adquisición, retención y eficiencia).





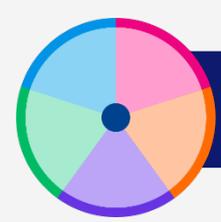
# Retorno



**Captación**

**Fidelización**

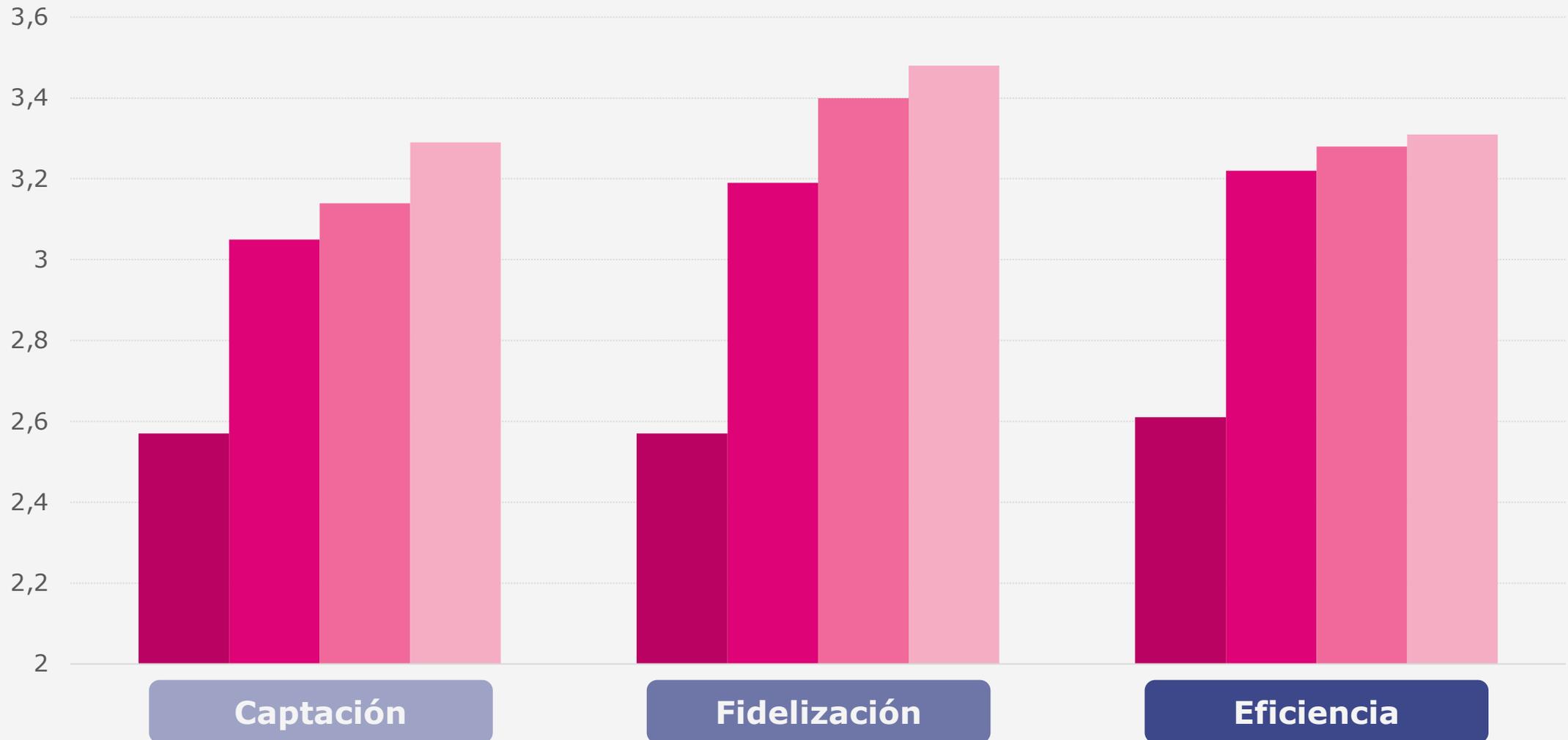
**Eficiencia**

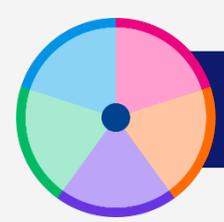


# Retorno

## Madurez es Retorno

■ Todavía no    ■ < 1 año    ■ 1 a 3 años    ■ > 3 años





Retorno

Captación

medición

La organización dispone de un **modelo y herramienta** de medición de la CX integrado con la operativa.

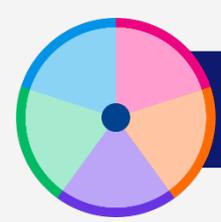
Los empleados **conocen los resultados** de los indicadores de la CX.

diseño

Se analiza cómo podrían afectar los proyectos y decisiones a las **experiencias clave** de los clientes.

R cuadrado  
ajustado:  
**33%**





Retorno

Fidelización

medición

La organización dispone de un **modelo y herramienta** de medición de la CX integrado con la operativa.

diseño

Se utiliza la herramienta "**Customer Journey**" para entender y diseñar la CX.

entender

Todos los **empleados conocen** la información esencial sobre la experiencia de los clientes.

cultura

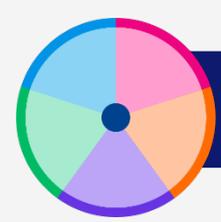
La orientación a CX se considera en los procesos de **selección de personas**.

estrategia

Los **procesos** se enfocan en los clientes.

R cuadrado  
ajustado:  
**36%**





# Retorno

# Eficiencia

Medición

La organización dispone de un **modelo y herramienta** de medición de la CX integrado con la operativa.

diseño

Se utiliza la herramienta "**Customer Journey**" para entender y diseñar la CX.

entender

Todos los **empleados conocen** la información esencial sobre la experiencia de los clientes.

cultura

La orientación a CX se considera en los procesos de **selección de personas**.

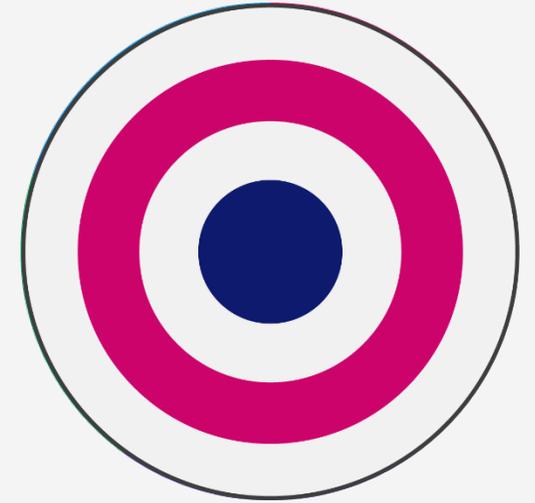
La CX es considerada en la evaluación del **desempeño**.

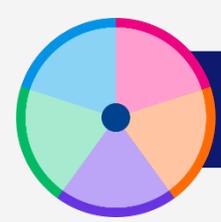
estrategia

El **cliente está en el centro** de la estrategia y el negocio.

R cuadrado  
ajustado:  
**37%**







# Retorno

## Los 9 magníficos

Cap

Fid

Efi

medición	Los empleados conocen los resultados de <b>los indicadores de la CX.</b>	★		
	La organización dispone de un <b>modelo y herramienta</b> de medición de la CX integrado con la operativa.	★	★	★
diseño	Se utiliza la herramienta " <b>Customer Journey</b> " para entender y diseñar la CX.		★	★
	Se analiza cómo podrían afectar los proyectos y decisiones a las <b>experiencias clave</b> de los clientes.	★		
entender	Todos los <b>empleados conocen</b> la información esencial sobre la experiencia de los clientes.		★	★
cultura	La orientación a CX se considera en los procesos de <b>selección de personas.</b>		★	★
	La CX es considerada en la evaluación del <b>desempeño.</b>			★
estrategia	Los <b>procesos se enfocan en los clientes.</b>		★	
	El <b>cliente está en el centro</b> de la estrategia y el negocio.			★