

Lukkap reúne a líderes de distintos sectores para analizar cómo convertir la cultura customer centric en una palanca real de negocio

El encuentro Transformación Customer Centric 2026 reunió en Madrid a profesionales de seguros, banca, salud, educación, automoción e industria para compartir datos, aprendizajes y casos reales sobre cómo conectar experiencia de cliente, experiencia de empleado y resultados.

El pasado 25 de junio, Lukkap celebró en Madrid el evento Transformación Customer Centric 2026, una jornada orientada a analizar cómo las organizaciones pueden evolucionar desde una declaración de intención - "poner al cliente en el centro" - **hacia un modelo de gestión capaz de transformar decisiones, comportamientos, procesos y resultados.**

La sesión, celebrada en las instalaciones de Generali, contó con la participación de **Rafael Vara**, socio director de Lukkap; **Silvina Blanco**, Customer Experience Manager de **Generali Seguros**; **José Luis Pascual y Cristina Serrano**, socios directores de Lukkap; **Daniel Solera**, responsable de Experiencia de Cliente y Formación en **Hyundai Motor** España; y una mesa redonda moderada por **Alberto Córdoba**, director general de Lukkap, con representantes de **Sandoz, CaixaBank, Generali Seguros y la Universidad Internacional de Valencia.**

El punto de partida del encuentro fue una idea clara: en un entorno en el que los productos, los servicios e incluso muchas soluciones digitales son cada vez más fáciles de copiar, la verdadera diferenciación está en la experiencia que viven clientes y empleados. Como planteó **Rafael Vara** durante la apertura, la orientación al cliente ya no puede entenderse como una iniciativa aislada o como un indicador más, sino como **una condición para competir y sostener el negocio en el tiempo.**

Silvina Blanco, en representación de Generali Seguros, dio también la bienvenida a los asistentes y compartió el **compromiso de la compañía con la evolución de su cultura customer centric.** Generali, anfitriona del encuentro, fue reconocida en la edición anterior por sus indicadores de experiencia de empleado y continúa avanzando en la conexión entre cliente, empleado y negocio.

Un benchmark para medir la orientación real al cliente

Durante la jornada, **José Luis Pascual y Cristina Serrano** presentaron los principales resultados **del Benchmark Customer Centric 2026**, construido a partir de la voz de más de 4.000 empleados en España, de compañías B2B y B2C y de distintos sectores de actividad.

El estudio mide dos indicadores clave: el CCO, que refleja hasta qué punto los empleados **perciben que su compañía está orientada al cliente**, y el **eCCO**, que mide hasta qué punto ellos mismos sienten que su trabajo diario está orientado al cliente.

Una de las principales conclusiones del benchmark es la brecha existente entre la orientación individual y la orientación organizativa. **Los empleados sienten que empujan más que el sistema:** se perciben a sí mismos más orientados al cliente de lo que perciben a sus propias compañías. El CCO global se sitúa en +16, mientras que el eCCO alcanza el +35. Es decir, hay energía, compromiso y voluntad individual, pero todavía existen barreras organizativas que impiden que esa orientación se convierta en cultura compartida.

El estudio también muestra una evolución positiva en experiencia de empleado. El **eNPS global alcanza el +28, frente al -9 del año anterior**, lo que apunta a una mayor predisposición de los equipos para activar modelos de experiencia más sólidos. Sin embargo, esa mejora no es suficiente por sí sola. Para que la orientación al cliente se consolide, necesita liderazgo, coherencia y herramientas que permitan actuar, no solo medir.

Durante la presentación, José Luis Pascual y Cristina Serrano explicaron **las cinco palancas** que estructuran el modelo de orientación customer centric de Lukkap: excelencia e innovación, ayuda real al cliente, compromiso del empleado con el cliente, liderazgo orientado al cliente y herramientas útiles. Entre ellas, **la excelencia e innovación aparece como la palanca con mayor capacidad de movilizar el sistema:** integrar la voz del cliente en el plan estratégico, diseñar productos y servicios desde sus necesidades reales y tomar decisiones en función de su impacto.

La sesión incorporó también una reflexión sobre el papel de la tecnología. El reto no está únicamente en disponer de más datos, más sistemas o más automatizaciones, sino en conseguir que esas herramientas empoderen a los equipos que están cerca del cliente. La tecnología debe liberar capacidad, facilitar mejores decisiones y permitir una atención más personalizada, no convertirse en una capa de control que dificulte la relación.

Hyundai: convertir la experiencia de cliente en cultura diaria

Tras la presentación del benchmark, Daniel Solera compartió el caso de Hyundai Motor España, una compañía que comenzó a trabajar de forma estructurada la experiencia de cliente hace años y que ha convertido esta disciplina en un factor estratégico.

Su intervención puso el foco en una idea especialmente relevante: la experiencia de cliente no se construye solo desde el cliente, sino **también desde las personas que hacen posible esa experiencia**. En su caso, la red de concesionarios y los equipos que interactúan con los clientes son una parte esencial de la propuesta de valor.

Solera explicó cómo Hyundai ha trabajado durante años para extender la cultura customer centric dentro de la organización, en la red de concesionarios y en los equipos que están en contacto directo con los clientes. Para ello, la compañía ha combinado **medición, formación, reconocimiento, acompañamiento, escucha activa y una fuerte atención a los básicos** de la relación: saludar, escuchar, explicar, acompañar y hacer sentir al cliente que importa.

Uno de los aprendizajes más potentes del caso fue la necesidad de convertir la experiencia de cliente en algo vivo y cotidiano. No basta con tener un customer journey bien diseñado o con medir el NPS. La diferencia se produce cuando los datos se transforman en decisiones, cuando los equipos entienden cómo impacta su trabajo y cuando la organización celebra, reconoce y exige comportamientos coherentes con la experiencia que quiere generar.

Cuatro sectores, un mismo reto: pasar del discurso a la acción

La mesa redonda, moderada por Alberto Córdoba, director general de Lukkap, reunió a **Silvina Blanco**, Customer Experience Manager de Generali Seguros; **Joaquín Rodrigo**, director general de España y Portugal en Sandoz; **Sergio Gutiérrez**, director de Marketing Client Experience en CaixaBank; y **Héctor Premuda**, director de Customer Experience en la Universidad Internacional de Valencia.

Alberto Córdoba abrió la conversación planteando el reto común de cuatro sectores muy distintos: pasar de hablar de “poner al cliente en el centro” a convertirlo en comportamientos, procesos, decisiones y resultados reales.

Desde Generali Seguros, Silvina Blanco explicó que uno de los grandes cambios ha sido dejar de tratar la experiencia de cliente como un proyecto aislado para integrarla en el día a día de la compañía. En el sector seguros, uno de los momentos críticos se produce en la gestión del siniestro, donde la claridad, la personalización y la comunicación sobre próximos pasos son determinantes para generar confianza.

“La experiencia de cliente dejó de ser un proyecto para convertirse en parte del día a día de toda la compañía”, defendió **Silvina**, al explicar cómo Generali ha trabajado para personalizar la experiencia del siniestro y reducir la fricción del cliente en un momento especialmente sensible.

En su intervención, también destacó el papel del mediador como figura clave en la relación con el cliente. Para Generali, el mediador no es solo un canal, sino quien tangibiliza la experiencia. Por eso, la compañía trabaja también su propia experiencia como distribuidor, con herramientas, información, encuestas y planes de acción específicos.

Joaquín Rodrigo, de Sandoz, puso el foco en la necesidad de diferenciarse por valor añadido en un sector donde, por regulación, los medicamentos genéricos y biosimilares deben garantizar la misma eficacia y seguridad que los originales. En ese contexto, la orientación al cliente pasa por comprender mejor las necesidades no cubiertas de pacientes y profesionales sanitarios, y por desarrollar servicios que ayuden a mejorar el abordaje de la enfermedad.

“Cuando el producto no diferencia, la experiencia y el servicio se convierten en la vía de diferenciación”, señaló Joaquín. Para el director general de Sandoz España y Portugal, las personas que interactúan con el cliente son el punto en el que “pasa la magia”, y necesitan tres elementos para marcar la diferencia: propósito, autonomía y formación.

Sergio Gutiérrez, de CaixaBank, destacó el papel de los equipos como grandes embajadores de la experiencia. En un sector marcado por la transformación, la

digitalización y los procesos de integración, subrayó la importancia de convencer primero a los empleados, porque son ellos quienes sostienen cada día la relación con millones de clientes.

“No se puede llegar bien a más de veinte millones de clientes si el empleado no es el primer embajador de la experiencia”, explicó Sergio. Desde su visión, la experiencia en banca no se juega solo en la aplicación o en el producto, sino en la capacidad de mantener relaciones de confianza a través de las personas.

También insistió en la importancia de mirar no solo los resultados, sino los cómo. En los momentos difíciles, apuntó, es cuando se comprueba si una organización prioriza realmente sus valores y su forma de hacer las cosas, o si se queda únicamente en los objetivos.

Por su parte, **Héctor Premuda**, de la Universidad Internacional de Valencia, defendió que la estrategia de experiencia de cliente debe estar necesariamente vinculada a la estrategia de negocio. En educación, explicó, el profesor ocupa un papel central: es quien entrega la experiencia en tiempo real, adaptándose a distintos niveles, expectativas y necesidades.

“Hay que traducir la experiencia de cliente a lenguaje de negocio: impacto, margen, ingresos o eficiencia”, afirmó Héctor, subrayando que hablar solo de NPS no siempre moviliza a una organización. Para el director de Customer Experience de la Universidad Internacional de Valencia, escuchar tanto al alumno como al docente permite identificar brechas, anticipar problemas y rediseñar procesos de forma más eficaz.

A lo largo de la conversación apareció una idea común a todos los sectores: la cultura customer centric necesita sponsorship real, liderazgo cercano al cliente, objetivos coherentes, autonomía para los equipos y capacidad para romper silos. No puede quedar limitada al área de experiencia de cliente. Tiene que implicar a negocio, operaciones, tecnología, recursos humanos, marketing, ventas y todos aquellos equipos que, directa o indirectamente, condicionan lo que vive el cliente.

Como síntesis de la mesa, los participantes coincidieron en que el dato solo genera valor cuando se convierte en acción; que la experiencia de cliente debe conectarse con negocio, eficiencia y resultados; y que el empleado es el principal embajador de la experiencia.

Reconocimientos Transformación Customer Centric 2026

El encuentro finalizó con la entrega de los Reconocimientos Transformación Customer Centric 2026, que pusieron en valor a compañías que han destacado por sus indicadores de experiencia de cliente, experiencia de empleado y cultura customer centric.

En la **categoría de mejor NPS**, la compañía reconocida fue **Holcim**, premio que recogieron **Alba Marcos y Marta Vázquez**.

El reconocimiento al **mejor NPS-CCO** fue para **Barcelonesa**, recogido por **Laura González**, por su capacidad para conectar la recomendación de cliente con una cultura interna orientada al cliente.

En la categoría de mejor **eNPS, Fundación Unicaja** fue la compañía reconocida. El premio fue recogido por **Elena Cabrera y Ricardo Gil Toro**.

El reconocimiento al mejor **eNPS-CCO fue para Hyundai Motor España**, recogido por **Daniel Solera**, por la vinculación entre experiencia de empleado y cultura de experiencia de cliente.

Por último, la **Asociación Española Contra el Cáncer** recibió una mención especial, recogida por **Carmen Yélamos**, por su labor y por el reflejo de su experiencia en pacientes, usuarios y profesionales.

Una cultura que se construye cada día

La clausura dejó una última reflexión: la cultura customer centric no es un proyecto con principio y fin. Las organizaciones cambian, los comités evolucionan, las herramientas se transforman y los clientes elevan constantemente sus expectativas. Pero lo que permanece es el **legado cultural que una compañía construye en su forma de decidir, de liderar y de relacionarse con las personas**.

Ser customer centric ya no va de decir que el cliente está en el centro. Va de conseguir que toda la organización tome mejores decisiones para él, que los empleados se sientan orgullosos de la experiencia que generan y que esa coherencia se traduzca en recomendación, confianza y resultados.