BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

DEC Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente

La mejora continua de la Experiencia de Cliente como motor de crecimiento

Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España

The Boston Consulting Group (BCG) es una multinacional de consultoría de gestión, líder en estrategia de negocios. Colaboramos con clientes de todos los sectores y áreas geográficas para identificar las oportunidades de mayor valor, abordar los retos más relevantes y transformar los negocios. Nuestro enfoque a la medida de cada cliente combina el conocimiento profundo de la dinámica empresarial y de los mercados con una estrecha colaboración con todos los niveles de la organización. Esto garantiza a nuestros clientes la consecución de ventajas competitivas sostenibles, la construcción de organizaciones más capaces y la obtención de resultados duraderos. Fundada en 1963, BCG es una sociedad limitada con 85 oficinas en 48 países.

bcg.spain@bcg.com www.bcg.es

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

PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DE DEC

El primer Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España, elaborado conjuntamente por la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) y The Boston Consulting Group, ya mostraba en 2014 la relevancia estratégica de esta disciplina en nuestro país. En esta ocasión presentamos un nuevo informe DEC-BCG que, bajo el título "La mejora continua de la Experiencia de Cliente como motor del crecimiento", nos permite ver la evolución de la Experiencia de cliente desde 2014.

Los datos en estos últimos años confirman el esfuerzo que están realizando muchas empresas españolas en sus modelos de Experiencia de Cliente, como refleja el aumento de 5 puntos porcentuales del Índice de Desarrollo de la Experiencia de Cliente (IDEC) frente a 2014. De nuevo, las organizaciones que ofrecen una Experiencia de Cliente diferencial crecen más, sus clientes compran más y sufren un menor abandono. También podemos ver cómo las empresas más rezagadas están reduciendo las grandes diferencias que observamos en el anterior estudio, con una mejora de 11 puntos porcentuales en su IDEC.

Para la familia DEC es una alegría y una motivación ver el creciente número de empresas que utilizan nuestro *framework* "La Onda del Cliente", y apoyar a los más de cien profesionales certificados por DEC en el mercado. La elaboración de este informe y otras iniciativas similares han hecho posible que la Experiencia de Cliente se haya incorporado a la agenda de los CEOs y que la figura del Chief Customer Officer emerja en España.

Quiero agradecer a The Boston Consulting Group (BCG) su compromiso con el desarrollo de la Experiencia de Cliente, así como a todas las compañías participantes que han hecho posible este informe de referencia internacional. Sus números demuestran y explican una realidad: la Experiencia de Cliente se consolida en España como un camino imprescindible para el crecimiento de nuestras empresas, y con ello de nuestra economía.

Un abrazo,

Jorge Martínez-Arroyo
Presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC)

EN EL TERCER INFORME para analizar la madurez de la Experiencia de Cliente, hemos repetido el estudio que llevamos a cabo en 2014 para entender la evolución que se ha producido en los últimos dos años. Con este fin, hemos realizado más de 20.000 entrevistas a consumidores para recabar su percepción sobre la experiencia que les proporcionan más de 200 marcas en 18 sectores diferentes. A su vez, hemos preguntado a unas 50 compañías sobre el desarrollo de sus modelos de gestión interna de la Experiencia de Cliente. De esta forma, recogemos tanto la visión de los clientes como la de las compañías, para conseguir una perspectiva integral del estado de la Experiencia de Cliente en nuestras empresas.

En el análisis de la Experiencia de Cliente desde el enfoque de los consumidores hemos utilizado la métrica Brand Advocacy Index (BAI) desarrollada por BCG, que mide con precisión la experiencia proporcionada en función de las recomendaciones y críticas reales de clientes, antiguos clientes y no clientes en torno a las marcas, y su impacto en el crecimiento. Durante los últimos años, el BAI ha sido aplicado en estudios en 35 países, con una base de datos de más de 1.500.000 respuestas referentes a más de 1.000 marcas de 35 sectores diferentes incluyendo B2C y B2B.

Para analizar el grado de desarrollo de los modelos internos de gestión hemos utilizado La Onda del Cliente, herramienta diseñada por los expertos de DEC como hoja de ruta para los profesionales de Experiencia de Cliente. La Onda del Cliente valora el grado de desarrollo en torno a "5 Íes" que, en su conjunto, conforman el modelo interno de Experiencia de Cliente: **I**dentidad y estrategia, **I**mpulso organizativo, **I**mplicación de personas, **I**nteracciones e **I**nterpretación y acción. La madurez del modelo interno en torno a La Onda del Cliente se cuantifica utilizando el Índice de Desarrollo en Experiencia de Cliente (IDEC).

En el informe de este año podemos destacar 5 conclusiones principales:

- Las compañías han mejorado sus modelos internos, aunque sigue habiendo diferencias entre las más avanzadas y el resto.
- Las mejores prácticas invierten más, personalizan más la experiencia y escuchan más a los clientes.
- Los clientes reconocen una mejora generalizada en la Experiencia de Cliente, especialmente en aquellas compañías que contaban con un peor punto de partida.
- Observamos cierto trading up, donde los atributos de servicio y conexión emocional ganan relevancia respecto a los atributos de precio. Dentro de los atributos de servicio, observamos un crecimiento de la importancia de digital como palanca para ofrecer un mejor servicio.
- Por último, como ya concluíamos en el primer estudio, los ingresos de las compañías con mejor Experiencia de Cliente crecen más.

Contenidos

1. Las compañías han mejorado sus modelos internos de Experiencia de Cliente 6

2. Los clientes reconocen un avance generalizado en todos los sectores 11

3. La importancia del servicio y la conexión emocional ha aumentado 15

4. La inversión en Experiencia de Cliente se traduce en mayor crecimiento 20

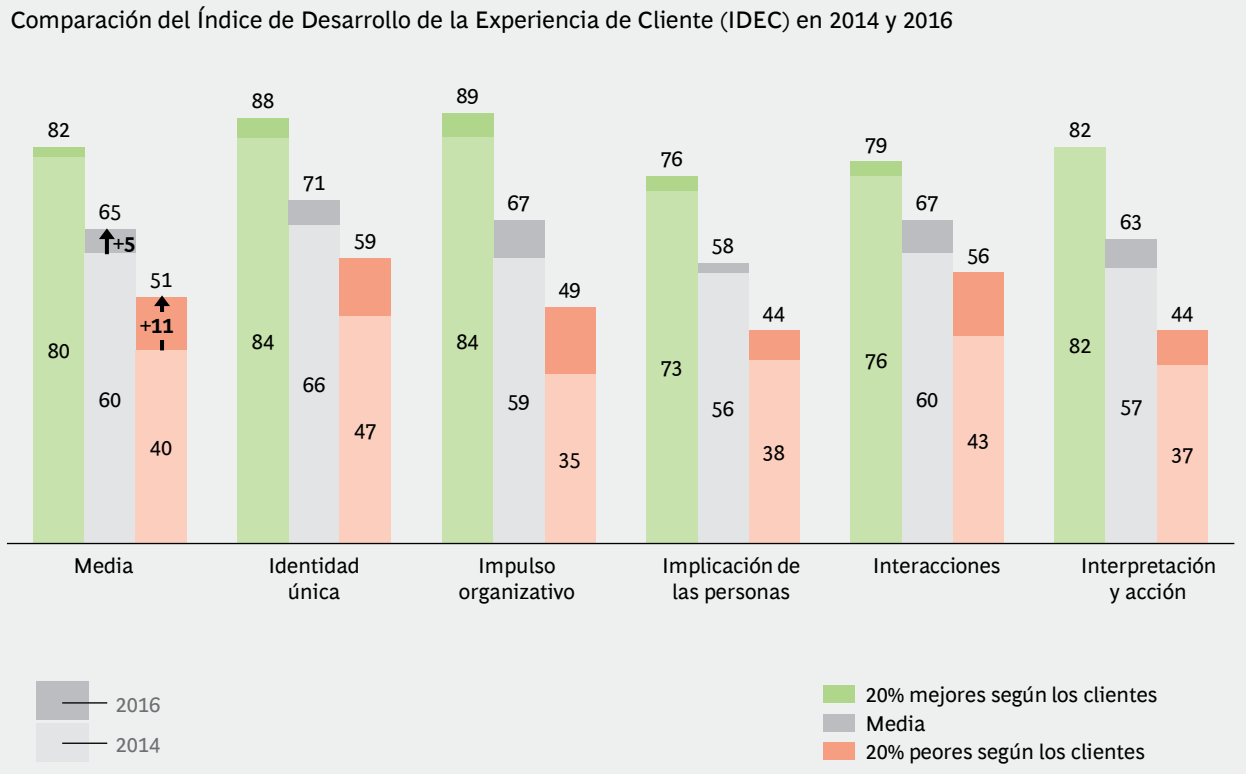
5. Anexo: Metodología 22

6. Sobre los autores y agradecimientos 26

Las compañías han mejorado sus modelos internos de Experiencia de Cliente

LAS EMPRESAS ENCUESTADAS DECLARAN una apuesta firme por mejorar la Experiencia de Cliente. El Índice de Desarrollo de Experiencia de Cliente (IDEC), utilizado para medir el desarrollo en la Onda de Cliente, ha mejorado 5 puntos, del 60% al 65% (figura 1), y el porcentaje de las compañías que han conseguido la excelencia en su modelo de gestión interno se ha incrementado del 15% al 33%.

Figura 1 | Las compañías han reforzado sus modelos internos de Experiencia de Cliente, especialmente las más rezagadas



De la evolución y el estado de los modelos internos de Experiencia de Cliente se obtienen tres conclusiones relevantes. En primer lugar, se observa que una de las dimensiones que más ha crecido tanto en las empresas más desarrolladas como en las más rezagadas es el Impulso Organizativo. Esto se debe a que en los últimos años ha aumentado la importancia que las empresas conceden a la Experiencia de Cliente y los recursos que destinan para ello, y se ha convertido en un objetivo prioritario en todos los niveles de la organización.

En segundo lugar, hay dos dimensiones que a nivel general han tenido un desarrollo menor: Implicación de las personas e Interpretación y Acción. Para poder mejorar en estas dimensiones, las compañías pueden desarrollar diferentes iniciativas.

En Implicación, por ejemplo, es necesario asegurar que tanto los empleados como los proveedores que influyen en la Experiencia de Cliente estén involucrados en la mejora de la experiencia, y para ello las empresas deben poner en marcha 4 iniciativas principales:

- Implantar un programa de formación con cursos específicos sobre Experiencia de Cliente para todos los empleados con el fin de mejorar el conocimiento y las capacidades de la organización o, en su defecto, al menos incluir "píldoras" en los cursos de formación de la empresa sobre por qué es importante ofrecer una buena Experiencia de Cliente y qué puede hacer el empleado desde su puesto de trabajo para mejorarla.
- Definir directrices o protocolos de actuación con comportamientos específicos para que los empleados con contacto con el cliente transmitan de forma coherente el estilo de la empresa.
- Poner a disposición de los empleados que influyen en la Experiencia de Cliente indicadores operativos que les permiten identificar aquellas áreas sobre las que tienen que actuar para mejorar la experiencia de los clientes que gestionan.
- Proporcionar a los empleados incentivos alineados con la Experiencia de Cliente.

Para mejorar en Interpretación y Acción las empresas deben disponer de diferentes canales de escucha a través de los cuales recibir la información y no ceñirse simplemente a las tradicionales encuestas anuales para valorar la percepción de los clientes. Del análisis de las mejores prácticas, hemos extraído tres iniciativas en esta dimensión:

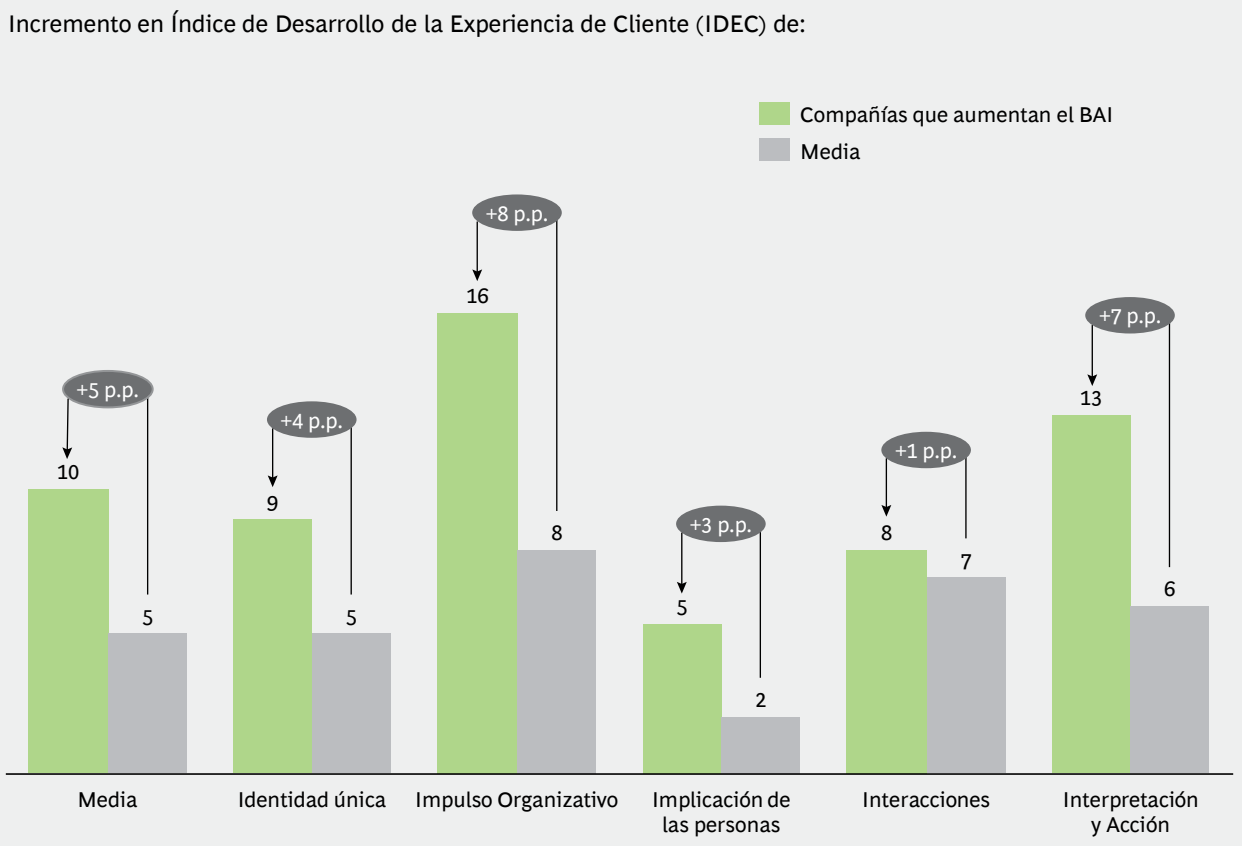
- Complementar las encuestas globales con encuestas transaccionales que permitan conocer la percepción del cliente en un punto de contacto concreto, generalmente momentos de la verdad en la relación con el cliente.
- Aprovechar la riqueza y diversidad de los comentarios vertidos en las redes sociales, la página web y los *call centers* mediante herramientas de *text mining* y *voice mining* para identificar posibles problemas.
- Desarrollar un sistema de alertas utilizando diferentes métricas operativas que permita identificar potenciales áreas de actuación inmediata.

En tercer lugar, a pesar de la mejora de las empresas rezagadas, todavía existen importantes diferencias entre éstas y aquellas mejor percibidas por sus clientes en

todas las áreas. Las peor percibidas deben avanzar en todas las dimensiones de La Onda del Cliente ya que, al tener un efecto multiplicador, el desarrollo deficiente en alguna de ellas penaliza la experiencia global proporcionada a los clientes.

Para hacerlo es importante que sigan mejorando en Impulso Organizativo y en Interpretación y Acción, dimensiones en las que existe una mayor diferencia respecto a las mejores prácticas, y que les permitirán impulsar el resto de dimensiones, donde se requiere un mayor esfuerzo para mejorar. En ese sentido, deben asegurarse el apoyo de la organización escuchando más al cliente, identificando las principales áreas de mejora y lanzando iniciativas que permitan generar impacto a corto plazo. Sólo así podrán "vender" internamente los resultados que les permitan lanzar programas de mejora integral de la Experiencia de Cliente y asegurar el compromiso de los recursos adecuados para ejecutarlos. Como muestra de su importancia, estas dos dimensiones son en las que más han progresado aquellas empresas que han mejorado en la percepción de los clientes respecto a la media de la muestra analizada, como se observa en la figura 2.

Figura 2 | Las compañías que han aumentado su BAI han mejorado más en Impulso Organizativo e Interpretación



Dicho esto, para desarrollar el modelo interno, recomendamos una secuencia lógica en el camino hacia la excelencia. Se trata de una hoja de ruta para todas aquellas empresas que quieran invertir en un mejor modelo interno de Experiencia de Cliente y abarca todas las dimensiones de la Onda del Cliente, como se muestra en la figura 3.

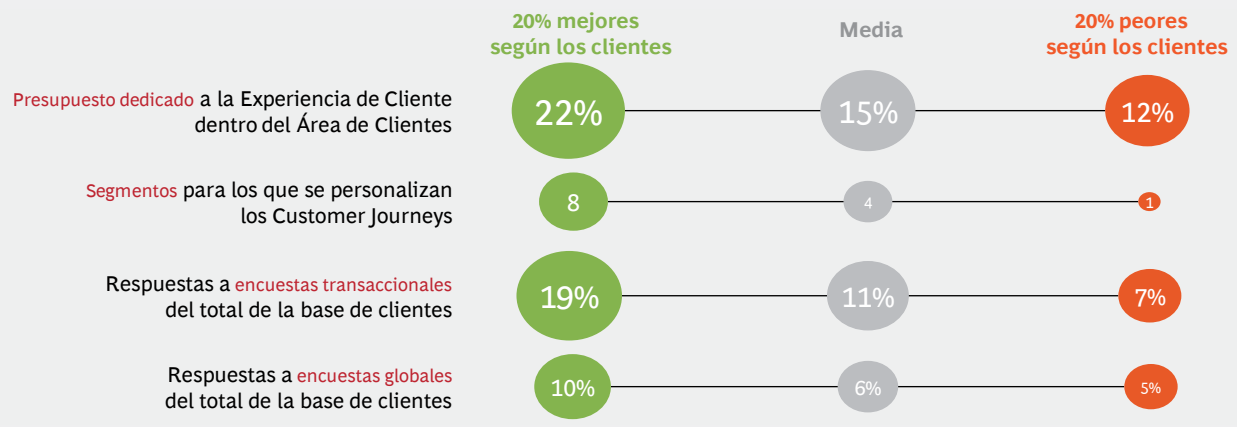
Figura 3 | Hoja de ruta para lograr la excelencia en Experiencia de Cliente

	BÁSICO	AVANZADO	EXCELENTE
Identidad única	• Entender qué es Experiencia de Cliente • Desarrollar ventajas competitivas • Conocer los momentos de la verdad	• Diseñar y compartir la estrategia de EC • Segmentación comportamental	• Toda la organización sabe hacer que el cliente sienta el estilo de la marca
Impulso organizativo	• Área con nivel jerárquico, presupuesto y recursos • Entre las 3 prioridades estratégicas	• Implantar iniciativas con agilidad • Formar al equipo de EC • Crear foros de debate para mejorar	• Definir objetivos y responsables en todas las áreas (*champions*)
Implicación de las personas	• Empleados satisfechos y comprometidos • Definir cómo se transmite el estilo de la empresa	• Todos los empleados reciben cursos o "píldoras" de EC • Los empleados fidelizan y retienen	• Los proveedores transmiten la EC • Incentivos alineados con la EC • Empleados y clientes aportan ideas
Interacciones	• Coherencia en todos los canales • Mapeo interacciones críticas en CJs • Empleados con capacidad de maniobra	• Una única forma de identificación • Personalización de CJs omnicanal (offline y online) por segmentos	• Sorprender y Advocacy Marketing • Gestión clientes en estados frontera • Venta cruzada en clientes promotores • Digitalización y procesos robóticos
Interpretación y acción	• Observar y replicar mejores prácticas • Indicadores para medir	• Medir tras interacciones relevantes • Escuchar a los clientes con técnicas de *text mining* o *voice mining* • Comparar con competidores	• Toda medición a disposición de gestores • Métricas de predicción de abandono o mayor gasto • Medir en antiguos clientes

Las principales diferencias que observamos en las mejores prácticas según los clientes respecto a las empresas más rezagadas son tres:

- Mayor nivel de apoyo de la Alta Dirección, que hace que el área de Experiencia de Cliente concentre un 22% del presupuesto del departamento en el que está incluida, casi el doble que el del 12% de las empresas más rezagadas.
- Mayor nivel de personalización de los *customer journeys*.
- Mayor nivel de escucha del cliente, donde las mejores prácticas consiguen que un 19% de su base de clientes contesten a encuestas transaccionales y el 10% a las encuestas globales respecto al 7% y el 5% de las más rezagadas (figura 4).

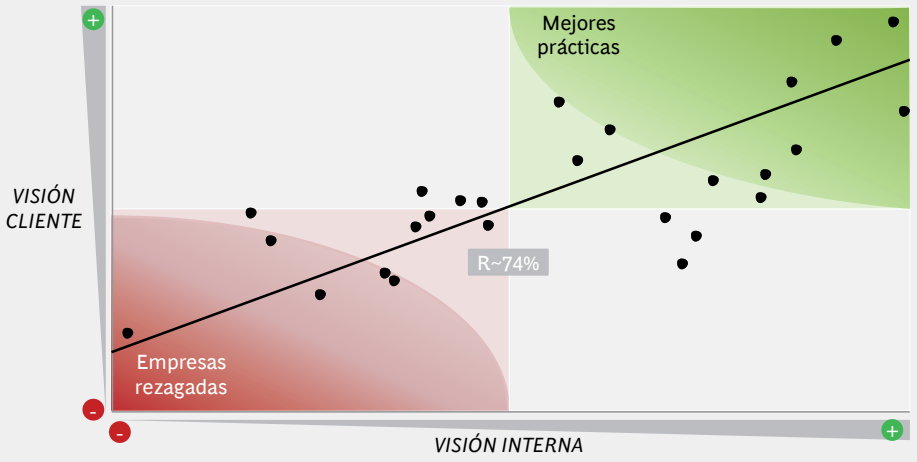
Figura 4 | Las mejores prácticas invierten más, personalizan más y "escuchan" a un mayor número de clientes



LA IMPORTANCIA DE DESARROLLAR UN FUERTE MODELO INTERNO PARA OFRECER UNA EXPERIENCIA DE CLIENTE EXCELENTE

En 2014 quedó patente la correlación entre el nivel de desarrollo del modelo interno de Experiencia de Cliente y la valoración de los clientes, con un coeficiente de correlación de Pearson superior al 70%. En 2016, se confirma esta correlación, que es del 74% (figura 5). Aquellas empresas con un mejor modelo de Experiencia de Cliente suelen obtener la mejor valoración por parte de sus clientes en sus sectores, mientras que las empresas rezagadas consiguen valoraciones inferiores.

Figura 5 | Existe una fuerte correlación entre el desarrollo del modelo interno y una mejor valoración de los clientes



Para poder ver el informe completo sobre *"III Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España - La mejora continua de la Experiencia de Cliente como motor de crecimiento"* es necesario estar asociado.
Hazte socio DEC en asociaciondec.org/nosotros/hazte-socio

BCG
The Boston Consulting Group

DEC
Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente

© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. Todos los derechos reservados.

Si desea obtener más información relacionada con este informe, por favor póngase en contacto con BCG a través de bcg.spain@bcg.com.

Si desea acceder a otras publicaciones de BCG, visite nuestra página web www.bcgperspectives.com.