

# 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](mailto:bcg.spain@bcg.com)

[www.bcg.es](http://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](mailto:info@asociaciondec.org)

[www.asociaciondec.org](http://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)



---

**E**N 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

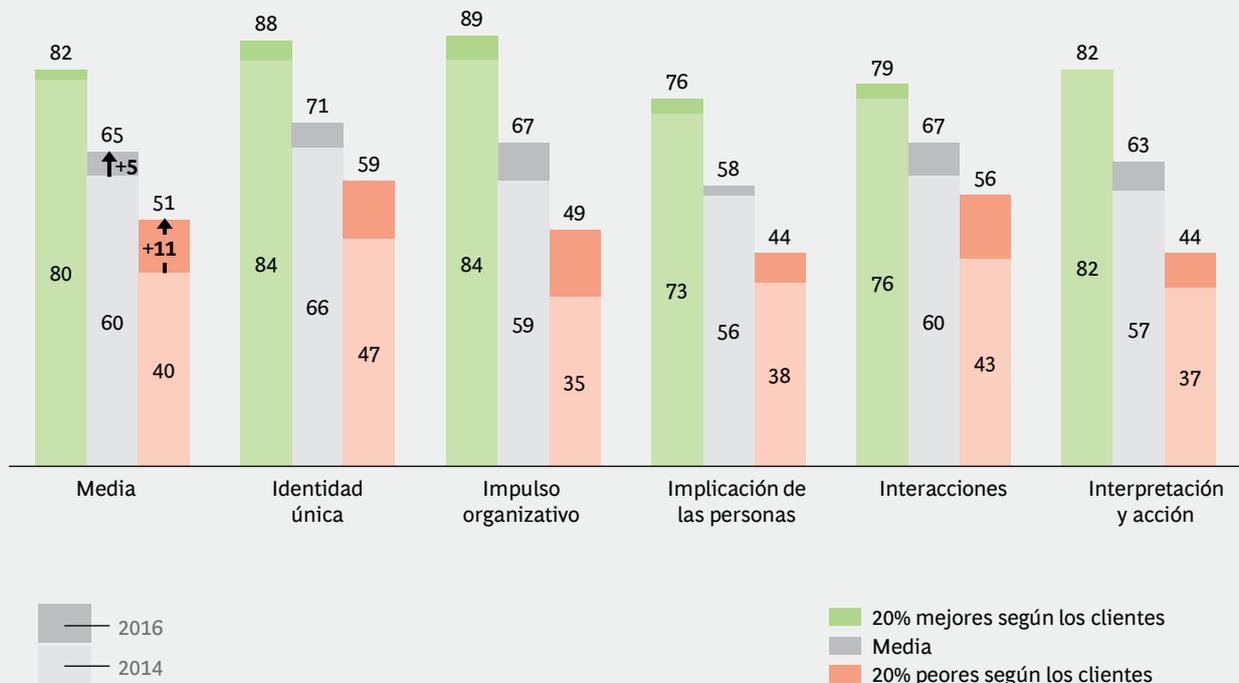
1.	Las compañías han mejorado sus modelos internos de Experiencia de Cliente	6
2.	Los clientes reconocen un avance generalizado en todos los sectores	11
3.	La importancia del servicio y la conexión emocional ha aumentado	15
4.	La inversión en Experiencia de Cliente se traduce en mayor crecimiento	20
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

Comparación del Índice de Desarrollo de la Experiencia de Cliente (IDEC) en 2014 y 2016



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.

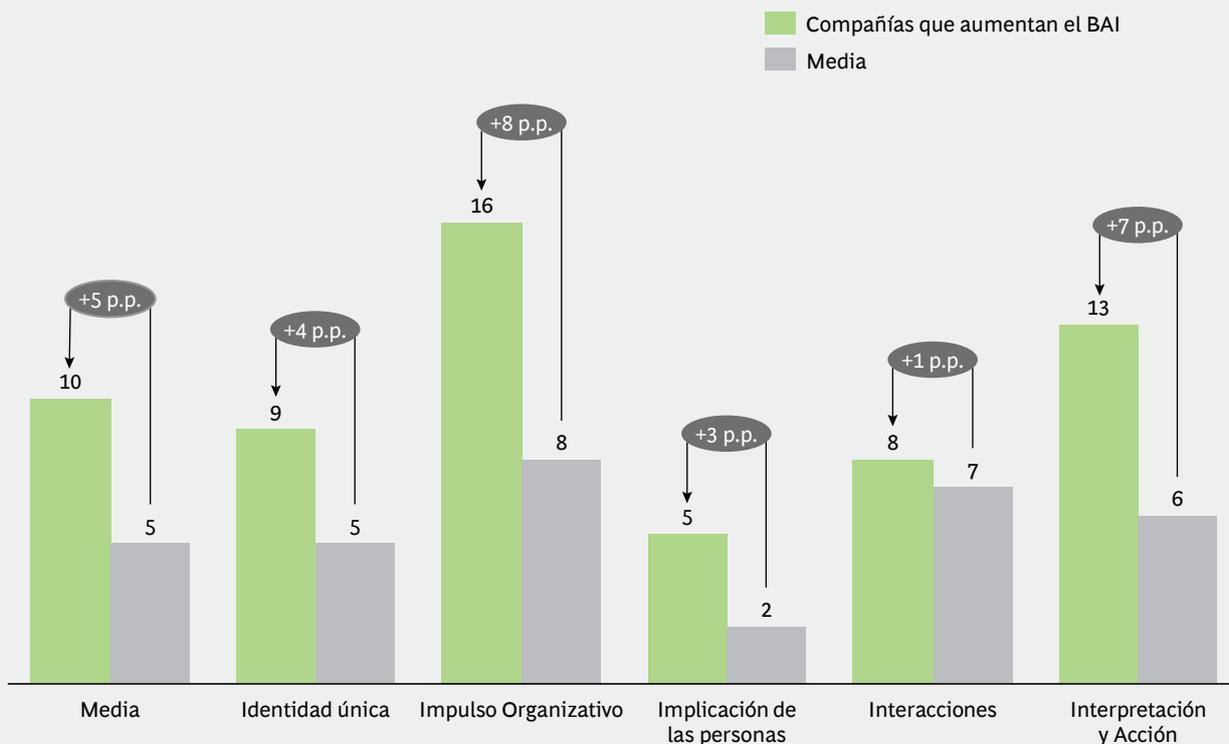
En tercer lugar, a pesar de la mejora de las empresas rezagadas, todavía existen importantes diferencias entre éstas y aquellas mejor percibidas por sus clientes en

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

Incremento en Índice de Desarrollo de la Experiencia de Cliente (IDEC) de:



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.



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).

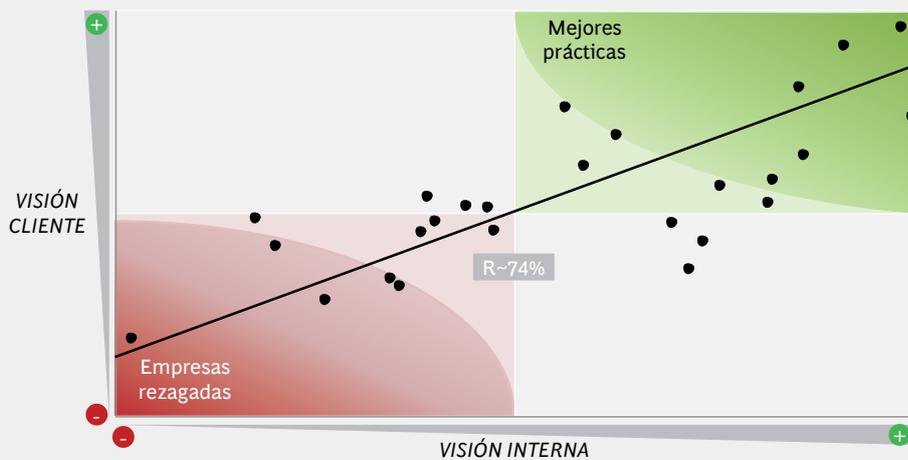
Figura 4 | Las mejores prácticas invierten más, personalizan más y “escuchan” a un mayor número de clientes



## 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.

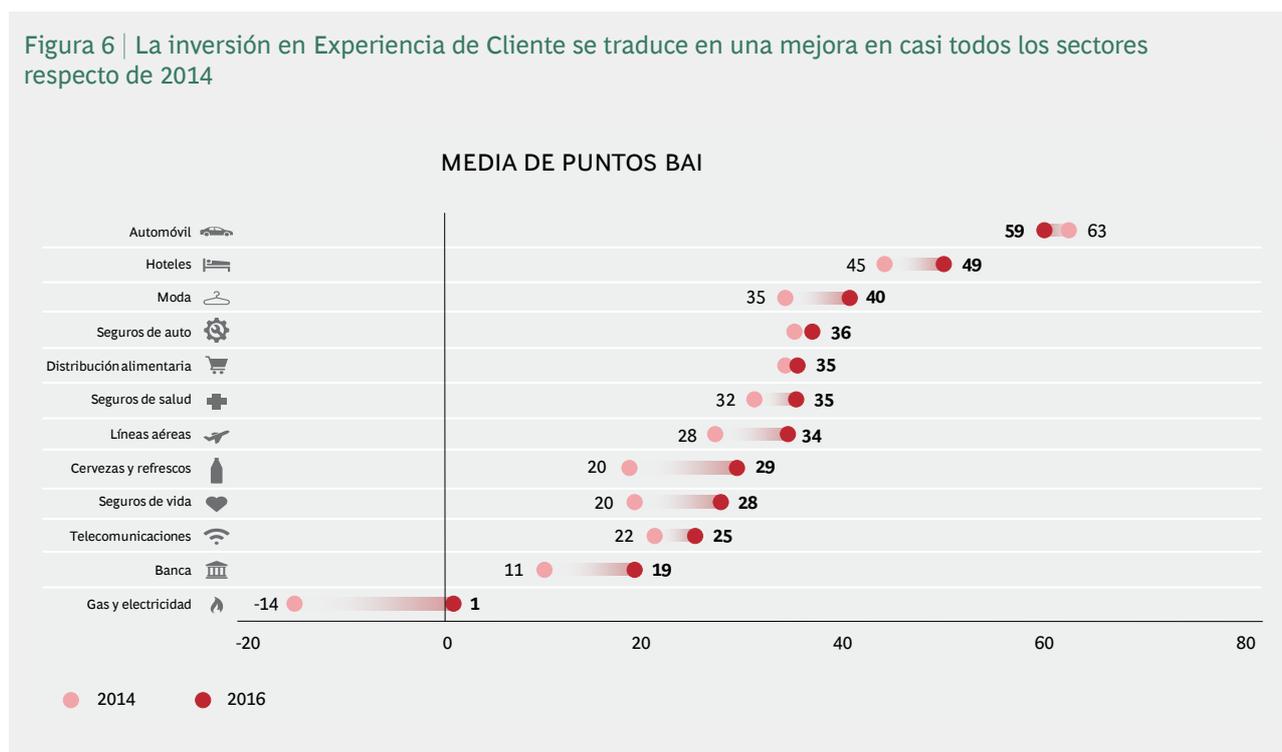
Figura 5 | Existe una fuerte correlación entre el desarrollo del modelo interno y una mejor valoración de los clientes



## Los clientes reconocen un avance generalizado en todos los sectores

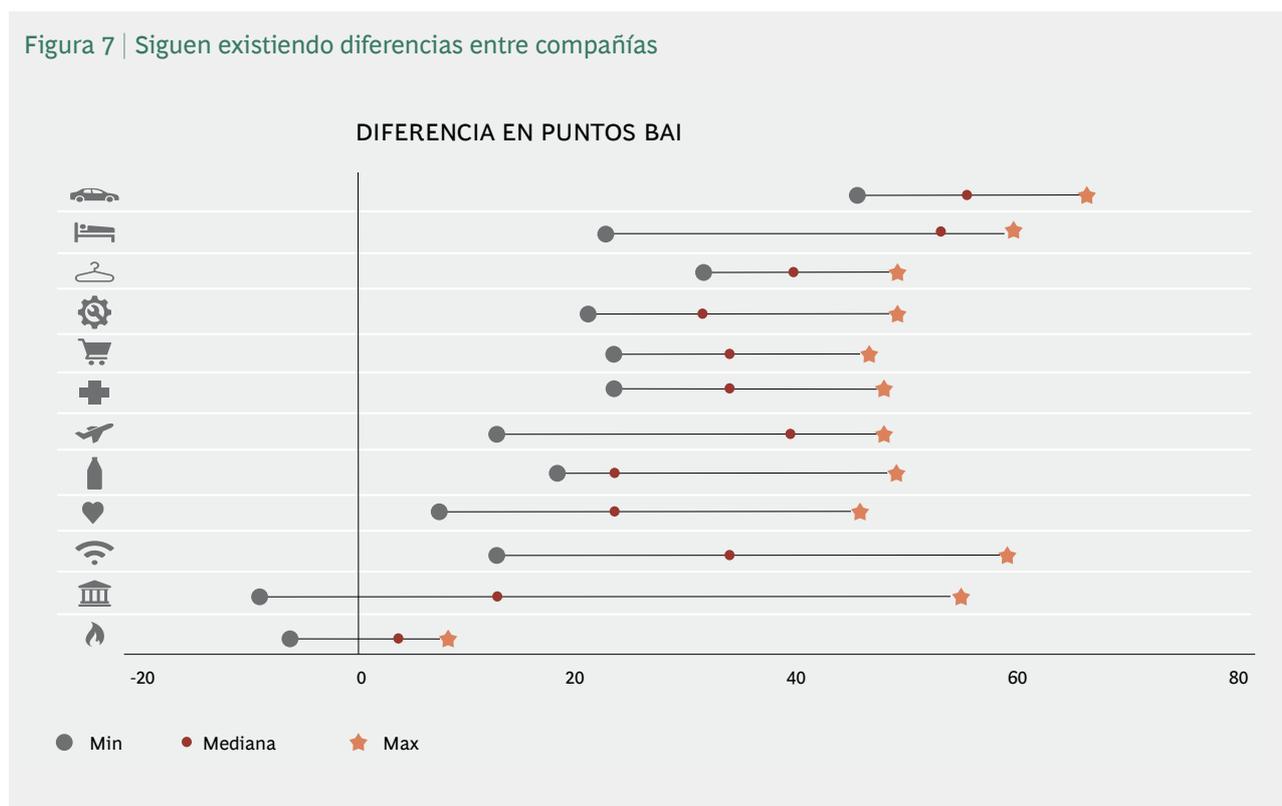
LOS CLIENTES SON CONSCIENTES del esfuerzo realizado por las empresas para mejorar los modelos internos, y han dejado constancia de ello en su valoración de la experiencia recibida frente a 2014, como se observa en la figura 6. Lógicamente, los sectores que partían con una peor valoración mejoran más que el resto. Sólo hay tres sectores que no crecen por motivos concretos: automoción, en el que la importante bajada de una de las compañías respecto a 2014 debido a un escándalo ha disminuido la confianza de los consumidores y ha hecho que el sector a nivel general caiga 4 puntos; seguros de automóvil, que se ha visto penalizado por el aumento de precios que ha hecho que, a pesar de la mejora en otras dimensiones, la experiencia de cliente global no haya mejorado; y distribución alimentaria, que mantiene su valoración, ya en 2014 más alta que en el resto del mundo.

Figura 6 | La inversión en Experiencia de Cliente se traduce en una mejora en casi todos los sectores respecto de 2014



Un análisis detallado nos muestra que las compañías que ofrecían una peor experiencia de cliente han reducido ligeramente la brecha respecto a las mejores, aunque todavía siguen existiendo diferencias relevantes (figura 7). Si tomamos por ejemplo el sector de banca, vemos que las mejores entidades tienen un BAI de 53%, mientras que las peores apenas alcanzan el 8%, y lo mismo ocurre en líneas aéreas, donde las mejores empresas tienen un 43% de BAI, frente al 14% del de las peores. Los sectores donde hay más diferencias son aquellos en los que o bien existen compañías con modelos de negocio enfocados, con segmentos de clientes muy concretos, o bien ha habido alguna compañía cuya imagen se ha visto afectada por alguna decisión que han tomado.

Figura 7 | Siguen existiendo diferencias entre compañías



Sin embargo, estas diferencias se han reducido significativamente por la mejora de las compañías rezagadas. Al revisar los ejemplos mencionados anteriormente, vemos como en banca la diferencia de BAI entre el máximo y el mínimo era de 96 puntos en 2014, frente a 61 puntos en 2016, debido a la mejora de 20 puntos porcentuales más que la media del sector en la empresa más rezagada. En el caso de las líneas aéreas esta diferencia era de 60 puntos en 2014, frente a los 32 puntos de diferencia en 2016 también debido a que la empresa más rezagada ha mejorado 17 puntos porcentuales más que la media del sector.

Si ahondamos aún más y analizamos los datos de evolución de las compañías, observamos que aquellas cuya reputación no se ha visto dañada y contaban con un punto de partida sólido sin grandes deficiencias, han podido mejorar la percepción de los clientes entre 10-20 puntos en un período de 2 años. Este es el caso de compañías como Gas Natural Fenosa, cuyo incremento del BAI ha sido de 21 puntos en el periodo entre 2014 y 2016, frente a los 15 puntos del sector. Air Europa y BBVA son otros ejemplos de empresas que han seguido esta senda: la aerolínea ha mejorado su BAI en 19 puntos frente a los 7 que ha mejorado el sector, mientras que la entidad bancaria lo ha incrementado en 14 puntos, frente a los 8 puntos del sector.

Como consecuencia de esta evolución, el ranking de las mejores compañías por sector ha cambiado desde 2014 (figura 8). Los principales cambios son la entrada con fuerza de Mapfre que, si bien hace dos años no ostentaba un puesto destacado, se ha posicionado entre las dos mejores marcas en seguros de auto, de vida y de salud. Otros ejemplos son Toyota en el sector del automóvil o Air Europa en el de líneas aéreas. Las mejores compañías, por tanto, no deberían acomodarse ni descuidar sus esfuerzos para seguir proporcionando la mejor experiencia, ya que si lo hacen hay otras empresas apostando fuerte y podrían desbancarlas, como ya ha sucedido en estos dos años.

Figura 8 | Mejores marcas por sector según la valoración de los clientes en 2016

 <b>Aeropuertos</b>	 <b>Automóvil</b>	 <b>Banca</b>	 <b>Cervezas</b>	 <b>Distribución alimentaria</b>	 <b>Distribución minorista</b>
Gran Canaria Madrid Barajas	Toyota BMW	ING Direct EVO BAnco	Voll-Damm Alhambra	Mercadona Aldi	Amazon IKEA
 <b>Escuelas de negocios</b>	 <b>Gas y Electricidad</b>	 <b>Hoteles</b>	 <b>Moda</b>	 <b>Parques de atracciones</b>	 <b>Refrescos</b>
ESADE IESE	EDP HC Energía Gas Natural Fenosa	Meliá Hotels & Resorts Paradores	ASOS Massimo Dutti	Port Aventura Parque de Atracciones de Madrid	Aquarius Nestea
 <b>Seguros de auto</b>	 <b>Seguros de salud</b>	 <b>Seguros de vida</b>	 <b>Servicios postales</b>	 <b>Telecomunicaciones</b>	 <b>Transporte</b>
Mapfre Mutua Madrileña	Sanitas Mapfre	Mapfre Mutua Madrileña	UPS Seur	Simyo Yoigo	Air Europa Lufthansa

“Se pueden hacer grandes avances con el compromiso de toda la organización”

## LOS ESFUERZOS EN EXPERIENCIA DE CLIENTE DAN SUS FRUTOS

A pesar de seguir siendo el sector más rezagado, la experiencia proporcionada por el sector de gas y electricidad ha mejorado sustancialmente, debido en gran medida al avance de Gas Natural Fenosa. Esta compañía ha aumentado su BAI en 21 puntos, creando un efecto de arrastre en el sector, que sube 15 puntos y se posiciona como el que más está creciendo.

Para conseguir esta mejora, la compañía ha realizado una serie de actuaciones desde 2014 enfocadas en poner al cliente en el centro de la organización. Una de las principales claves de su mejora es haber conseguido el apoyo de todos los niveles de la compañía, que creen fielmente en la vocación por el cliente. En este sentido, la organización ha realizado esfuerzos para que sus empleados sean los primeros en recomendar la compañía y crean en sus virtudes y compromiso.

En un sector donde la diferenciación a través del producto es complicada, el servicio y el factor emocional son clave para asegurar una experiencia coherente. Para ello, Gas Natural Fenosa ha rea-

lizado esfuerzos en mejorar su relación con los clientes en sus puntos de contacto, desarrollando protocolos e iniciativas, y potenciando habilidades de los equipos que tienen contacto con el cliente para mejorar la interacción, a fin de alcanzar la máxima satisfacción del cliente.

Cabe destacar el impulso en la escucha activa de la voz del cliente, que ha permitido a Gas Natural Fenosa conocer la valoración del cliente sobre la actuación de la compañía en tiempo real, lo cual ayuda a revertir esta valoración, y proporciona una oportunidad de mejora para todos los agentes implicados en dicha actuación.

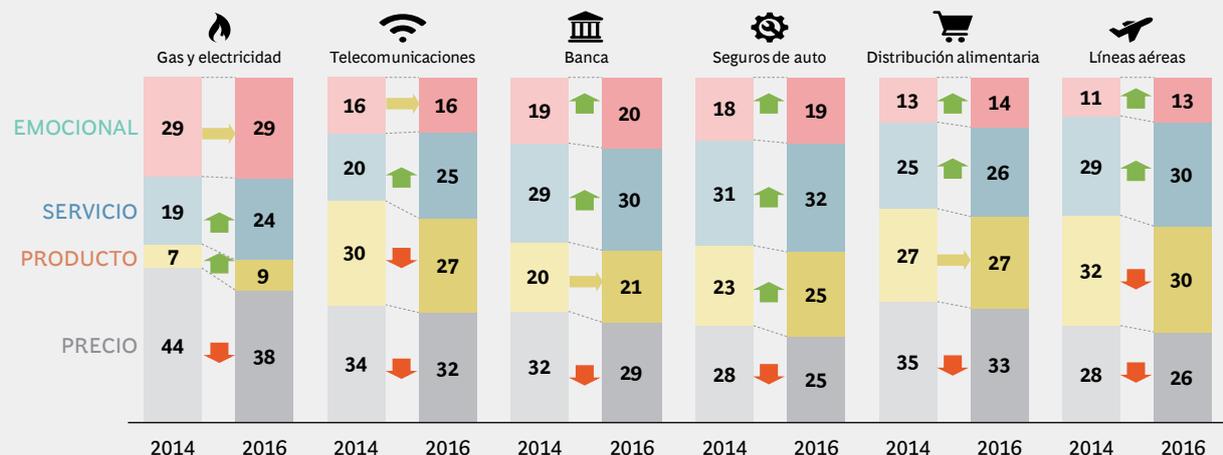
Gas Natural Fenosa sigue con su apuesta por mejorar la Experiencia de Cliente. Lo que comenzó con dos pilotos ha seguido avanzando hasta extenderse a todas las experiencias que tienen los clientes con la compañía. Este esfuerzo, sin duda, va a continuar teniendo un impacto positivo en la evolución y mejora de todo el sector de Gas y Electricidad.

## La importancia del servicio y la conexión emocional ha aumentado

**Y** EN 2014 APUNTÁBAMOS que existen cuatro dimensiones con impacto en la Experiencia de Cliente:

- El precio, que viene definido como la percepción de calidad que aporta el proveedor a un cliente en relación con el precio que paga por ello.
- El producto, que contribuye a la Experiencia de Cliente en función del valor que aporta y de en qué medida satisface las necesidades del cliente.
- El servicio, que viene dado por la atención que recibe el cliente y los canales que tiene a su alcance, entre otros factores.
- La dimensión emocional, imprescindible para elevar la relación entre el consumidor y la marca al siguiente nivel, y potenciar la fidelización y recomendación. Sin duda, es necesario garantizar una buena relación calidad-precio, y disponer de un buen producto y un buen servicio, pero es la conexión emocional la que asegurará que el cliente sea fiel y promueva la marca (figura 9).

Figura 9 | Los atributos de servicio y emocionales aumentan su importancia



La importancia de cada una de estas dimensiones es diferente en función del sector y también del segmento de población y el país. Dicho eso, observamos en la mayoría de sectores un cierto trading up, donde los atributos de precio, que son los que más pesan, pierden importancia en favor de otros como el servicio o la conexión emocional. Aun así, el precio sigue siendo el factor más importante en sectores como gas y electricidad, telecomunicaciones o distribución alimentaria, como se observa en la figura 9.

Además, aunque vemos que el factor emocional ha crecido en importancia, impacta de forma diferente en función del sector. En gas y electricidad y en banca la conexión emocional está todavía muy basada en la confianza y es más un factor higiénico para ser cliente, mientras que en sectores de consumo la conexión emocional se debe predominantemente a la identificación con la marca, que potencia la fidelización y recomendación.

Durante este período, hemos visto que, en general, las empresas se han centrado en mejorar los atributos más importantes para los clientes, reduciéndose el porcentaje de críticos. En banca, por ejemplo, se han reducido considerablemente las críticas en el servicio al cliente del 7% al 4% y en los costes y comisiones, del 10% al 6%, y en gas y electricidad, las críticas de falta de claridad en la factura han descendido del 11% al 8% y las de la relación precio-servicio han pasado del 10% al 8%.



## EL ÉXITO CENTRADO EN UN GRAN SERVICIO POR ENCIMA DEL PRECIO

En el sector de Seguros, Mapfre ha pasado de no destacar entre las empresas que proporcionaban una mejor experiencia a ser la mejor en Seguros de auto y Seguros de vida, y la segunda en Seguros de salud. Este éxito se debe en gran medida a su tradicional apuesta por un excelente servicio por encima del precio: la disminución en la importancia que otorgan los consumidores al precio hace que las compañías con un servicio excepcional consigan mejorar su percepción.

Mapfre ha incluido la Orientación al Cliente entre una de sus prioridades estratégicas y por ello, la aseguradora ha apostado por mejorar la experiencia que proporciona en cada desarrollo estratégico. Para ello, antes de llevar a cabo una actuación, preguntan a sus clientes su opinión, y en función de la respuesta deciden cómo actuar. Algunas de estas actuaciones centradas en mejorar el servicio incluyen la mejora de los procesos digitales, presentando, por ejemplo, una experiencia del cliente en su web más sencilla y práctica con

nuevas funcionalidades, o asegurar la coherencia en todos los canales, ya que la multicanalidad es un factor esencial en este sector. En el plano emocional, la compañía ha realizado una propuesta de valor centrada en contactos proactivos con todos los clientes mediante el desarrollo de su potente programa de fidelización TE Cuidamos que permite al cliente acceder a servicios que hacen su vida más fácil.

En la organización tienen clara la importancia de diferenciarse por un servicio excepcional. A partir de sus mediciones han descubierto que un cliente promotor por servicio recomienda cinco veces más una marca que un promotor por precio. Y por el contrario, existe mayor abandono en los críticos que lo son debido al servicio que entre aquellos que lo son debido al precio.

En vista de los excelentes resultados que han obtenido, sin duda Mapfre seguirá apostando por ofrecer un servicio excelente en todos sus ramos de producto por encima del precio.

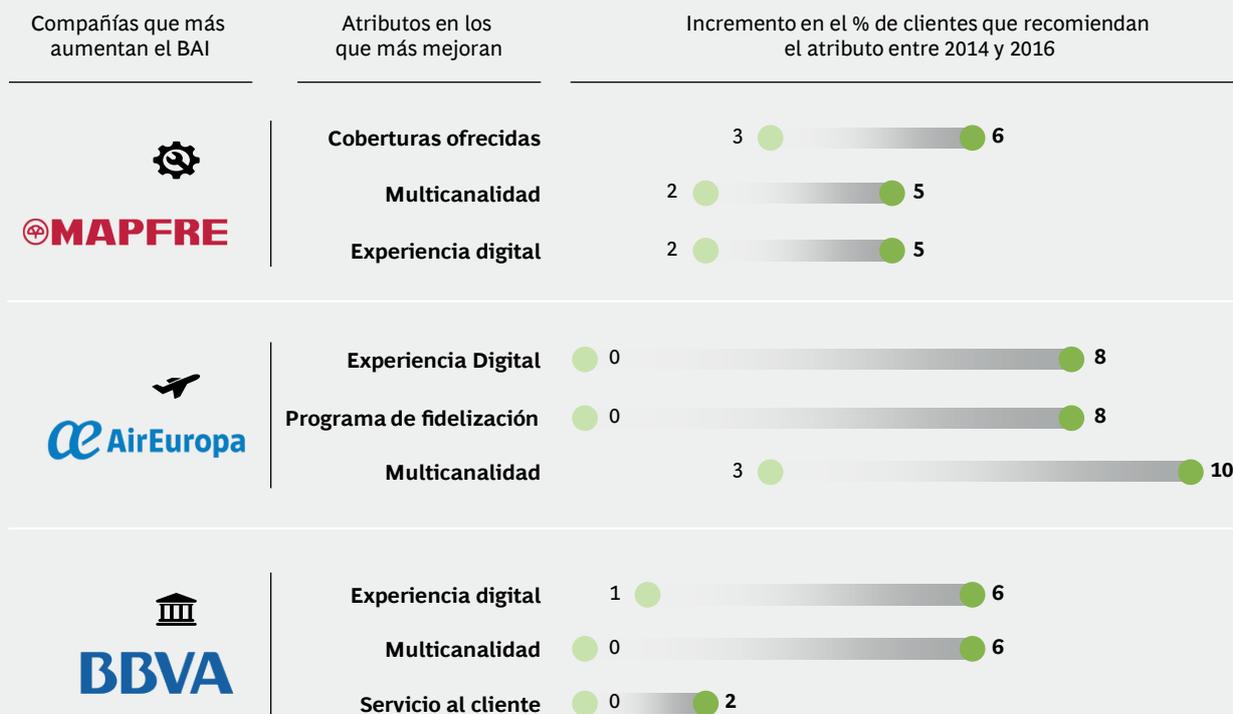
---

“Preguntamos a nuestros clientes su opinión y, en función de su respuesta, actuamos para proporcionarles la mejor experiencia”

En 2016, la experiencia digital ha cobrado importancia en todos los sectores, y sobre todo en aquellos en los que antes no era tan relevante. De media, el porcentaje de clientes que incluye la experiencia digital entre sus atributos principales a la hora de recomendar una marca ha aumentado hasta el 20%, desde el 15% en 2014. Lo mismo sucede con la conexión emocional, incluida por el 35% de los clientes como un aspecto relevante a la hora de recomendar una marca.

Además, vemos que digital es una dimensión que hoy en día está sirviendo para diferenciarse y potenciar la recomendación, con la particularidad de que si una compañía todavía no ofrece una experiencia digital excelente no genera crítica, mientras que si sí la ofrece, genera recomendación. Se trata de una dimensión en la que el porcentaje de críticos es en general menor que en otros atributos, en comparación con el porcentaje de recomendación, y en la que las compañías que más han mejorado el BAI muestran un mayor desarrollo en digital en los últimos 2 años respecto a sus competidores. En la figura 10 se puede observar como compañías como Mapfre, Air Europa y BBVA, que han aumentado significativamente su BAI, mejoran sobre todo en experiencia digital y multicanalidad, incrementando el porcentaje de recomendaciones más que sus sectores.

Figura 10 | Las compañías que mejoran más han actuado sobre atributos diferenciadores como Experiencia Digital y Multicanalidad



## LA EXPERIENCIA DIGITAL COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR EN LAS COMPAÑÍAS QUE MÁS MEJORAN

Es evidente la mayor importancia del mundo digital en el año 2016. A pesar de no ser uno de los factores que los clientes consideran esenciales para su experiencia, los llamados factores higiénicos, se ha demostrado que en la actualidad es una de las principales razones de la mayor recomendación y diferenciación de las compañías que más han progresado en los últimos dos años.

Si tomamos el ejemplo de las compañías que más han mejorado en seguros, líneas aéreas y banca, tres sectores en los que la experiencia digital tiene una relevancia importante, se observa que el factor en el que más han mejorado esas compañías respecto a su sector es la Experiencia Digital:

- MAPFRE: En el sector de seguros de auto, ha mejorado 8 puntos respecto a 0 del sector. Esta mejora se basa en gran medida en su apuesta por un Experiencia Digital sencilla y que facilite la interacción con sus clientes, y una oferta de canales amplia y efectiva a disposición del cliente. En este sentido, Mapfre mejora en 5 puntos su porcentaje de recomendaciones en estos dos factores, frente a 2 del sector.
- AIR EUROPA: Ha mejorado en 19 puntos respecto a 7 del sector, pasando a ser la compañía mejor valorada por los clientes en el sector de líneas aéreas. Los principales factores en los que la compañía ha mejorado su porcentaje de recomendaciones son, al igual que en BBVA, la Experiencia Digital, con una mejora de 8 puntos respecto a 0 del sector, y la Multicanalidad, con una mejora de 10 puntos respecto a 3 del sector. Sin duda, los esfuerzos de la compañía en proporcionar una web y aplicación móvil atractiva, sencilla y con amplias funcionalidades ha dado buen resultado.
- BBVA: Con una mejora de 14 puntos, respecto a 8 del sector, ha avanzado en gran medida gracias a su apuesta por la transformación digital. Cuando comparamos la variación en el porcentaje de recomendaciones entre 2014 y 2016, los factores en el que más progresa BBVA son Experiencia Digital, donde ha aumentado 6 puntos respecto a 1 del sector, y Multicanalidad, con un aumento también de 6 puntos, mientras que el sector no ha aumentado.

---

“El mundo digital es un factor clave de la mejora de la experiencia en los últimos años”

## La inversión en Experiencia de Cliente se traduce en mayor crecimiento

Como ya quedó patente en el informe de 2014, las compañías con una mejor Experiencia de Cliente crecen más en todos los sectores. La diferencia en el crecimiento entre las compañías mejor y peor valoradas ha disminuido, debido a la reducción de la diferencia en la Experiencia de Cliente entre las mejores y las peores compañías, pero aun así sigue siendo una palanca relevante para fortalecer el crecimiento de las empresas.

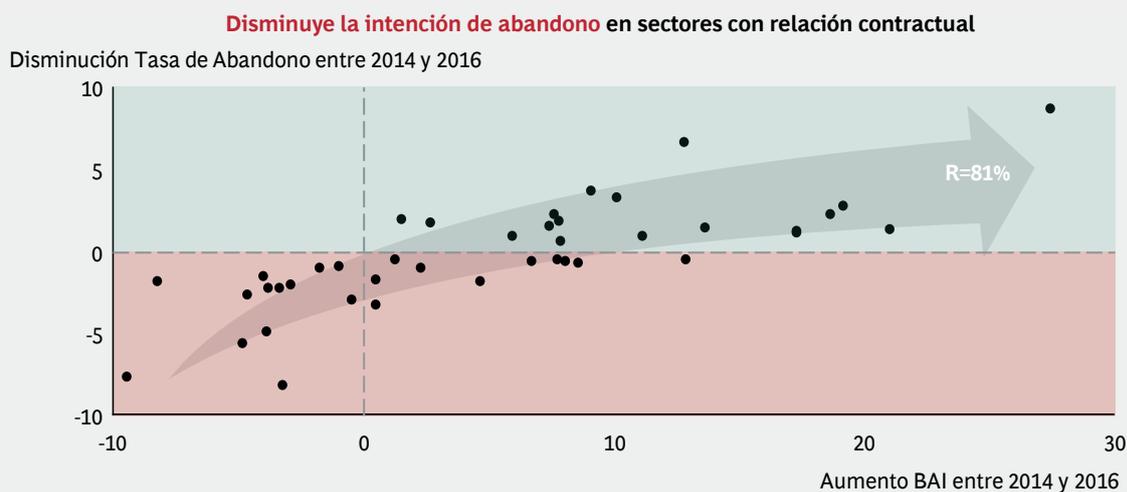
Por un lado, los clientes con mejor experiencia incrementan su gasto en las compañías que se la han proporcionado. Esto es especialmente evidente en sectores sin relación contractual, como el de la moda, la distribución alimentaria y las líneas aéreas. En moda, por ejemplo, la alta correlación entre el aumento del gasto y el aumento del BAI, del 74%, permite afirmar que aumentando un punto porcentual el BAI se aumentan a su vez las ventas en 0,4 puntos porcentuales. En este sector, el porcentaje de gasto de los clientes en las marcas que consideran que ofrecen una mejor experiencia es del 34% de su compra anual, frente al 15% en las marcas peor valoradas. Esto, en términos reales, representa un gasto anual de 174 euros por cliente en dichas marcas, frente a los 79 euros anuales que gastan los clientes en marcas que nos les proporcionan una buena experiencia, basándose en el gasto medio en ropa en España.

Y lo mismo ocurre en sectores como la distribución alimentaria, donde la diferencia de gasto de los clientes en marcas que proporcionan una buena y una mala experiencia es sumamente significativa. Los hogares, por ejemplo, gastan de media anualmente en aquellas cadenas que valoran mejor un 42% frente al 22% que gastan en aquellas que valoran peor. Esto se traduciría en un gasto de 1.008 euros frente a 528 euros de media al año respectivamente, según datos del sector. Por último, las líneas aéreas experimentan el mismo efecto: los clientes vuelan un 23% de las veces con aquellas marcas que les ofrecen una buena experiencia, frente al 15% de aquellas en las que consideran que la Experiencia de Cliente es peor.

Por otro lado, la Experiencia de Cliente está también directamente relacionada con la intención de abandono, es decir, con el número de clientes que decide cambiar de proveedor de un servicio (figura 11). En aquellos sectores con una relación contractual, como banca, gas y electricidad, telecomunicaciones o seguros de auto, salud y vida, por ejemplo, la mejora de la experiencia disminuye la intención de abandono de forma relevante. Aumentar un punto porcentual del BAI reduce en 0,3 puntos la

intención de abandono. Las compañías que inviertan en aumentar su BAI en 10 puntos podrían llegar a reducir la intención de abandono en un 3%.

Figura 11 | La mejora de la experiencia produce resultados a corto plazo



El impacto de la experiencia en la variable de abandono para los clientes de seguros de auto es el más llamativo: entre los clientes con mejor experiencia sólo el 3% está dispuesto a cambiarse de entidad, frente al 46% de aquellos con peor experiencia. El sector bancario experimenta una proporción parecida, ya que un 2% de los clientes que han tenido una buena experiencia buscan activamente un nuevo banco, frente al 42% de los que han sufrido una experiencia peor, y en Telecomunicaciones ocurre lo mismo, con un 4% y un 44% respectivamente. En proveedores de seguros de vida, gas y electricidad y seguros de salud, se dan tasas del 2%, 4% y 4% de clientes con buena experiencia que buscan cambiar de proveedor, frente al 32%, 30% y 26 % respectivamente, entre aquellos clientes que declaran tener una peor experiencia.

\*\*\*\*\*

Sin duda, las empresas deben seguir invirtiendo en Experiencia de Cliente como han hecho en estos dos últimos años, y actuar en las palancas de excelencia para elevarla a un nivel superior mejorando a su vez la percepción de los clientes. Esto lo pueden hacer impulsando los atributos que el cliente considera más relevantes, y reforzando aquellos que promueven la recomendación como el ámbito digital y la conexión emocional. Si lo consiguen, las compañías pueden tener por seguro que estarán fidelizando a sus clientes a través de la experiencia, lo cual ayudará a que se vinculen más y a potenciar el crecimiento del negocio.

# Anexo: Metodología

**E**STE APARTADO RECOGE LA descripción de la metodología utilizada tanto para la visión interna de las organizaciones (La Onda del Cliente) como para la externa de clientes (BAI).

## La Onda del Cliente

---

Para determinar el nivel de desarrollo del modelo interno de Experiencia de Cliente en las organizaciones, hemos tomado como hoja de ruta La Onda del Cliente, desarrollada por DEC. Esta metodología divide el modelo de Experiencia de Cliente en cinco Íes: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones e Interpretación y Acción, cada una de las cuales está formada por varios componentes.



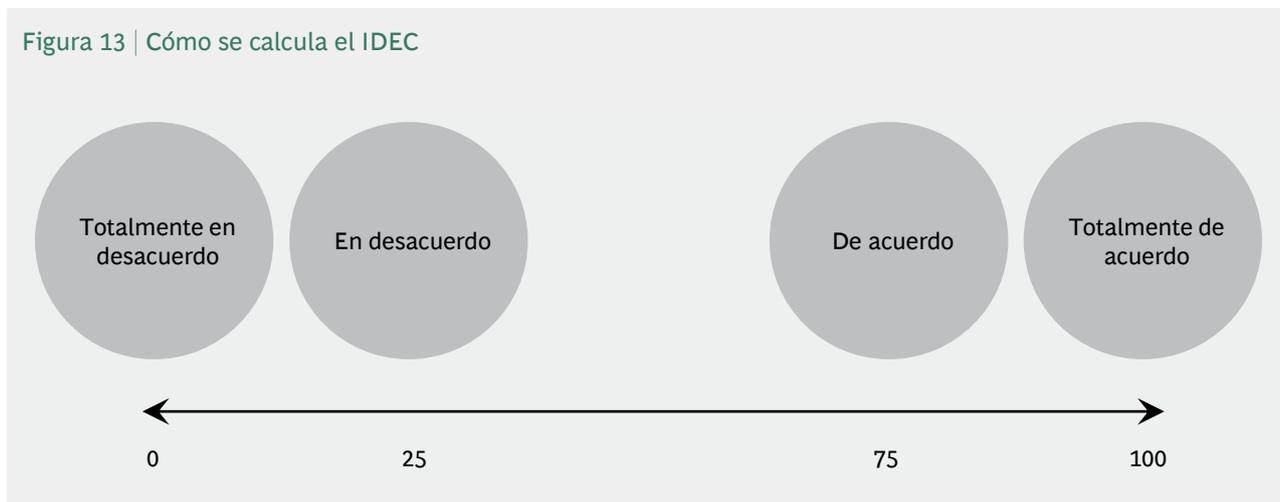
De cara a evaluar el desarrollo de las organizaciones en Experiencia de Cliente, tanto en términos globales como para cada I, hemos realizado un cuestionario que recoge todas las acciones necesarias para lograr un modelo excelente. Este cuestionario sirve como marco teórico, y profundiza en cada una de las Íes (figura 12).

Figura 12 | Elementos que integran las cinco Íes de La Onda del Cliente

Identidad única	Impulso Organizativo	Implicación de las personas	Interacciones	Interpretación y acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca:</b> Tangibilizar la visión, valores y atributos de la marca en cada interacción</li> <li>• <b>Estilo:</b> Diferenciar la propuesta de valor mediante un estilo único</li> <li>• <b>Estrategia:</b> Definir líneas estratégicas priorizando momentos clave, segmentos y potenciales modelos de colaboración</li> <li>• <b>ROI:</b> Entender y predecir el impacto en resultados económicos (ROI)</li> <li>• <b>Propuesta de valor:</b> Desarrollar diferencias relevantes frente a otros competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderazgo:</b> Liderar desde el comité de dirección la orientación al cliente</li> <li>• <b>Organización:</b> Posicionar la función de experiencia a nivel estratégico en la estructura</li> <li>• <b>Recursos:</b> Asignar recursos humanos y económicos y asegurar la transversalidad</li> <li>• <b>Foros de decisión:</b> Asegurar los foros necesarios para tomar decisiones a nivel táctico y estratégico</li> <li>• <b>Acción:</b> Facilitar y agilizar planes de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Experiencia empleado:</b> Alinear la experiencia del empleado con la del cliente</li> <li>• <b>Involucración:</b> Involucrar en el diseño de la experiencia a los empleados</li> <li>• <b>Aprendizaje:</b> comunicar y entrenar a toda la organización</li> <li>• <b>Políticas RRHH:</b> Alinear las políticas de RRHH</li> <li>• <b>Proveedores:</b> Extender el compromiso con el cliente final a nuestro proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pasillo del cliente:</b> Definir e implantar el pasillo del cliente por segmentos o momentos de la verdad</li> <li>• <b>Consistencia de los canales:</b> Asegurar la consistencia de la experiencia en los diferentes canales</li> <li>• <b>Validación:</b> Diseñar y validar con el cliente</li> <li>• <b>Visión única de cliente:</b> Asegurar una visión única de cliente (sistemas, BBDD,...)</li> <li>• <b>Empoderamiento:</b> Empoderar a los empleados (propios y ajenos)</li> <li>• <b>Estándares:</b> Simplificar los estándares asegurando el foco en la experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medición:</b> Medir para actuar</li> <li>• <b>Voz del cliente:</b> Recoger e integrar la voz del cliente en los momentos de la verdad</li> <li>• <b>Análisis:</b> Entender lo que hace, opina y siente el cliente</li> <li>• <b>Innovación:</b> Observar para innovar</li> <li>• <b>Anticipación:</b> Anticipar comportamientos del cliente</li> </ul>

Para cada pregunta, los encuestados debían contestar, en relación con su organización, si estaban *totalmente de acuerdo*, *de acuerdo*, *en desacuerdo* o *en total desacuerdo*. Para obtener los resultados en una escala de 0-100, se asigna un valor de 100 al *totalmente de acuerdo*, 75 al *de acuerdo*, 25 al *en desacuerdo*, y 0 al *en total desacuerdo*. Con los resultados de todas las preguntas se calcula el Índice de Desarrollo en Experiencia de Cliente (IDEC), que sirve para determinar el desarrollo del modelo integral de una empresa, así como su desempeño en cada una de las Íes (figura 13).

Figura 13 | Cómo se calcula el IDEC



La persona que contestó el cuestionario en cada empresa es aquella con mayor conocimiento del modelo de Experiencia de Cliente. En la mayoría de casos es el Responsable de Experiencia de Cliente, mientras que otras veces fue el Director de Marketing, de Calidad o, incluso, el Director General.

## Brand Avocacy Index

La encuesta BAI plantea una serie de preguntas sencillas para medir si una persona es cliente o no de una empresa, determinar si ha tenido una buena o mala Experiencia de Cliente con la marca en un pasado reciente y valorar las razones que subyacen a su sentimiento en lo que respecta a la marca.

Para hacer esto, en primer lugar aplicamos un sistema de ponderación de las respuestas riguroso, basado en la influencia demostrada de los distintos tipos de recomendaciones y críticas. Así, conseguimos identificar dos niveles de recomendación o crítica en función de la intensidad, positiva o negativa, con la que los clientes han vivido la experiencia con la marca.

De esta forma, consideramos que los clientes que hayan disfrutado de una experiencia formidable, recomendarán de forma espontánea, mientras que los clientes que hayan sufrido una experiencia nefasta criticarán siempre que tengan la oportunidad de hacerlo. Por otra parte, los clientes que han vivido una buena o mala experiencia no “dramática”, recomendarán o criticarán únicamente cuando se les pregunte.

Los recomendadores y críticos espontáneos influyen más en la marca que aquellos que recomiendan o critican al ser preguntados. Las personas que hablan sobre las marcas de forma espontánea tienden a dar más veces su opinión y a ser más influyentes que aquellos que recomiendan sólo cuando se les pregunta. Por este motivo, para construir el índice BAI doblamos el peso de las recomendaciones y las críticas espontáneas respecto a aquellas que no lo son.

En segundo lugar, sabemos que la voz de los críticos es además más poderosa que la de los recomendadores y, por este motivo, en nuestros modelos también duplicamos el peso de las críticas respecto de las recomendaciones.

Para este estudio, hemos tenido en cuenta las recomendaciones y las críticas expresadas tanto por los clientes como por los antiguos clientes de una marca (figura 14). De esta forma, el BAI se ha calculado para los que siguen consumiendo actualmente la marca así como para aquellos que lo hicieron en el pasado, lo que nos ha ayudado a tener una visión más completa de las experiencias percibidas por los clientes.

Figura 14 | El Brand Advocacy Index pondera las críticas y las recomendaciones



La lista de países e industrias estudiados sigue creciendo año a año. BCG ha creado rankings BAI detallados para más de 35 países en los cinco continentes, entre otros, EEUU, Canadá, China, India, Francia, Alemania, Reino Unido, Bélgica, Suecia, Suiza, Países Bajos, Portugal, España, Israel, Chile, Australia, Sudáfrica, Japón, Noruega e Italia. Además, hemos elaborado rankings en más de 35 sectores y categorías, tanto de B2B como B2C, incluyendo, entre otras, automóviles, distribución de alimentación, seguros, telecomunicaciones, energía, banca, dispositivos móviles, turismo, moda, restaurantes y bienes de consumo.

## Sobre los autores

**Jorge Martínez-Arroyo** es Presidente de DEC. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail [presidente@asociaciondec.org](mailto:presidente@asociaciondec.org)

**Mario Taguas** es Vicepresidente de DEC y Responsable de Clientes en Mutua Madrileña. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail [mtaguas@mutua.es](mailto:mtaguas@mutua.es)

**Anthony Pralle** es Senior Partner and Managing Director en BCG Madrid y Responsable de Marketing y Ventas de Europa. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail [pralle.anthony@bcg.com](mailto:pralle.anthony@bcg.com)

**Santiago Mazón** es Partner and Managing Director en BCG Madrid y Responsable de Experiencia de Cliente en España. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail [mazon.santiago@bcg.com](mailto:mazon.santiago@bcg.com)

**Jose María Sanz** es Consultor Asociado en BCG Madrid y experto en medición de la Experiencia de Cliente. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail [sanz.josemaria@bcg.com](mailto:sanz.josemaria@bcg.com)

## Agradecimientos

Este informe ha sido realizado por The Boston Consulting Group en colaboración con la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC), cuyos miembros han mostrado en todo momento la máxima disponibilidad y dedicación. Agradecemos especialmente la inestimable colaboración de todas las empresas participantes en la autoevaluación interna.

El informe no habría sido posible sin el trabajo de todo el equipo de BCG España y el apoyo de nuestra red de expertos globales. Nos gustaría hacer una mención especial a Rosa Arranz, Diogo Cunha, Natalia Escorial, Juan Louzao, Helena Plácido, Isabel Saint-Supéry, Irene Schulz, Tomás Sousa, Íñigo Veiga, y a todo el equipo de Producción y Edición por su esfuerzo y dedicación a este informe.

Este documento ha sido realizado por BCG y la Asociación DEC y no deberá copiarse ni entregarse a terceros sin el consentimiento previo de BCG y DEC.

© 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](mailto:bcg.spain@bcg.com).

Si desea acceder a otras publicaciones de BCG, visite nuestra página web [www.bcgperspectives.com](http://www.bcgperspectives.com).

