



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente



Reinventarse: el gran reto de la Experiencia de Cliente

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 más de 90 oficinas en 50 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 de 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 proporcionar 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 LA VELOCIDAD IMPORTA

El mundo empresarial tiende a dividirse en dos tipos de compañías, unas que mantendrán su relación directa con los clientes y otras que quedarán relegadas a ser meras factorías proveedoras de las anteriores. En las primeras ediciones de este informe (2014 y 2016) poníamos de manifiesto la relevancia estratégica de la Experiencia de Cliente, así como su evolución y fortalecimiento a lo largo de los años. En 2018, observamos cómo el ritmo frenético de la demanda de los clientes sólo es seguido por unas pocas empresas, aquellas que realmente ponen al cliente en el centro de sus decisiones y acometen una transformación auténtica, ágil, constante, y sobre todo coherente, a lo largo de los años.

Esta nueva edición confirma el esfuerzo interno que vienen realizando las empresas en España en sus modelos de Experiencia de Cliente. Observamos un incremento de cinco puntos, algo más moderado que en otras ediciones, en el Índice de Desarrollo de la Experiencia de Cliente (IDEC). Sin embargo, una parte sustancial de esta mejora se debe al gran impulso de las empresas líderes en Experiencia de Cliente, que vuelven a distanciarse, generando un importante *gap* con el resto del mercado.

Desde el punto de vista del cliente, parece que los esfuerzos de muchas compañías no son suficientes; observamos un importante retroceso en la valoración de la experiencia percibida que pierde 10 puntos porcentuales, frente a la tendencia ascendente de los últimos años. La razón principal es el cambio que se ha producido en el entorno de consumo. Las expectativas de los clientes son mucho más elevadas debido a las experiencias diferenciales de algunas marcas (elevando la barra para el resto de empresas e industrias) y nuevas ofertas disponibles con un abanico más amplio de opciones, un mejor diseño, más y mejores canales, y un servicio personalizado en cada interacción.


Un año más, quiero agradecer a Boston Consulting Group su compromiso con el desarrollo de la Experiencia de Cliente, y a las muchas empresas que han participado en este informe para hacer de él una referencia internacional. Es también para nosotros un orgullo constatar que las principales empresas españolas siguen utilizando el *framework* de DEC, La Onda del Cliente, para abordar con garantías su estrategia de cliente.

La difusión en los últimos años de informes, metodologías y reconocimientos en esta materia, han facilitado en gran medida la incorporación de la Experiencia de Cliente en la agenda de los CEO. Hoy en día, cualquier empresa de nuestro país tiene en su mano las palancas y las herramientas necesarias; sólo hace falta lo más importante, la firme voluntad para transformarse y evolucionar a la velocidad que demanda el mercado.

Un abrazo,



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



Reinventarse: el gran reto de la Experiencia de Cliente

En este informe analizamos cómo están abordando las empresas la Experiencia de Cliente en tiempos de grandes expectativas y cómo percibe el cliente los esfuerzos que éstas emprenden. Para ello, hemos replicado el estudio que llevamos a cabo en 2014 y 2016 para entender la evolución que se ha producido en los últimos cuatro años. Con este fin, hemos realizado más de 20.000 entrevistas a consumidores para recabar su percepción sobre la experiencia que les proporcionan unas 200 marcas en 20 sectores diferentes. A su vez, hemos preguntado a unas 60 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.

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 la Experiencia de Cliente. La Onda del Cliente gira en torno a cinco íes que, en su conjunto, conforman el modelo interno de la Experiencia: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones e Interpretación 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 análisis de la Experiencia desde el punto de vista de los consumidores hemos utilizado el *Brand Advocacy Index* (BAI) desarrollado por BCG, que mide con precisión la calidad de 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, hemos aplicado el BAI en estudios en 35 países, con respuestas referentes a más de 1.000 marcas de 35 sectores diferentes incluyendo B2C y B2B.

ÍNDICE

01

**Experiencia de
Cliente: cada
año recibe
más atención**

pág. 08

02

**Un mundo
a dos
velocidades**

pág. 14

03

**El desencanto
del consumidor:
del entusiasmo
a la indiferencia**

pág. 18

04

**Crece la
importancia
de atributos no
relacionados
con el precio**

pág. 28

05

**La digitalización
mueve el BAI**

pág. 34

06

**Invertir en
Experiencia
de Cliente: una
apuesta ganadora**

pág. 38

07

**Conclusiones
del estudio**

pág. 42

08

**Anexo:
Metodología**

pág. 44

01. EXPERIENCIA DE CLIENTE: CADA AÑO RECIBE MÁS ATENCIÓN

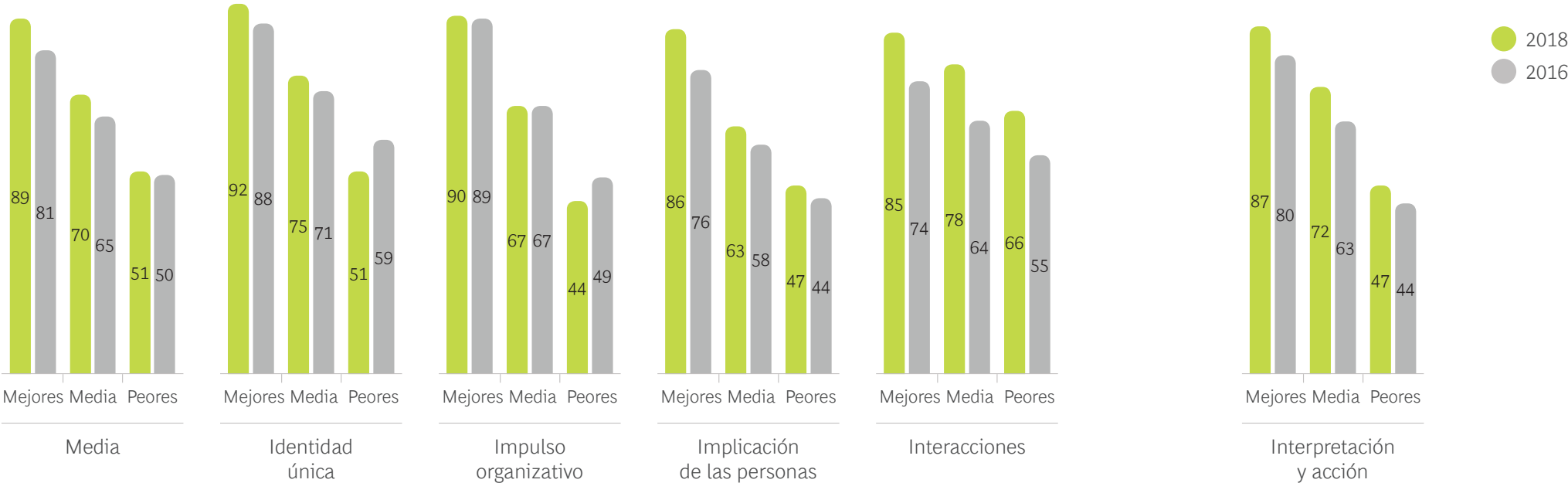
El Índice de Desarrollo de Experiencia de Cliente (IDEC) es un parámetro que mide el desempeño de una empresa, atendiendo a las cinco dimensiones concretas de la Onda del Cliente: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones, e Interpretación y acción.

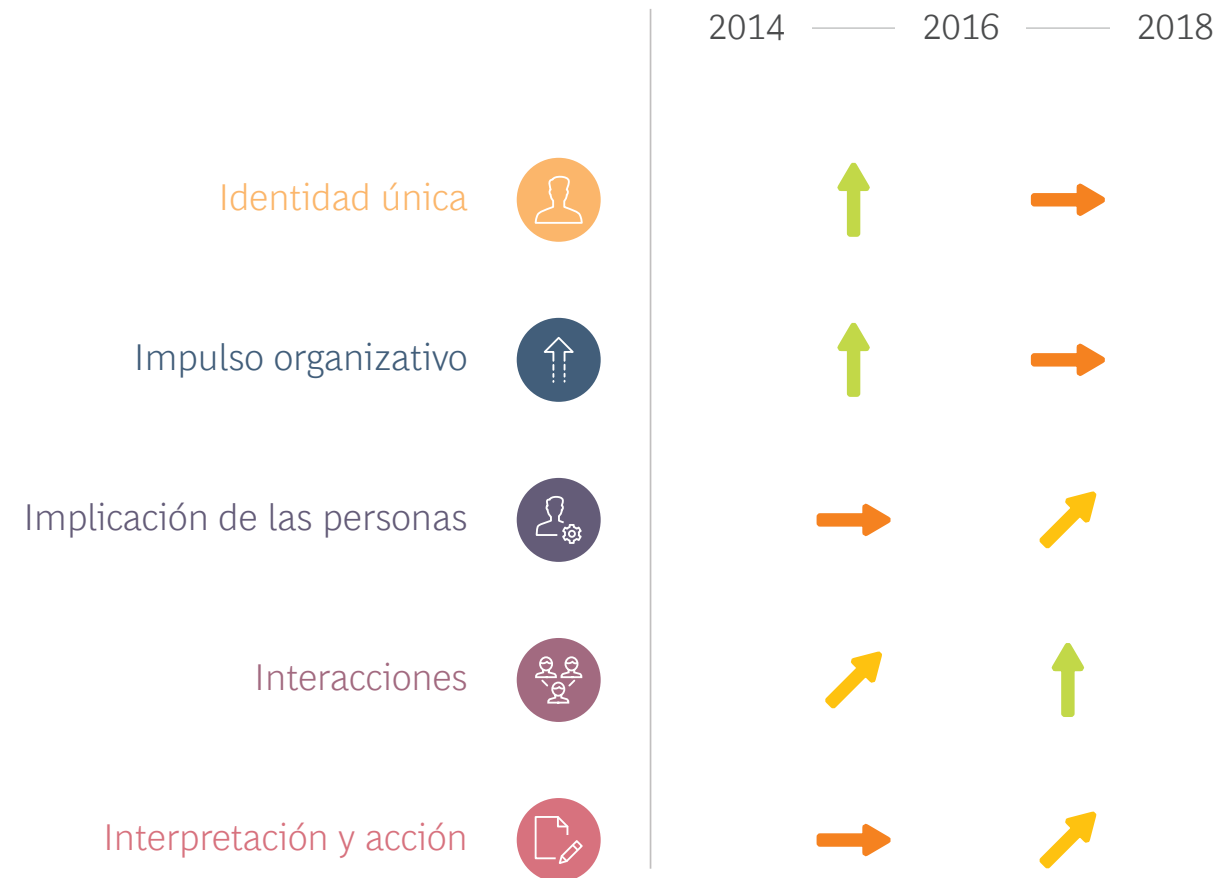
En el informe de 2016 observábamos que todas las empresas –las mejor valoradas y, sobre todo, aquéllas con una peor valoración por parte de los clientes– apostaban por mejorar la Experiencia de Cliente, con lo que se difuminaba considerablemente la diferencia entre ellas.

En 2018, sin embargo, esto ha cambiado ligeramente: el IDEC ha aumentado de manera significativa de media en las empresas mejor valoradas (ocho puntos porcentuales), mientras que las peor valoradas apenas han mejorado un punto porcentual o incluso se han quedado estancadas (figura 1).

Los esfuerzos que han hecho las empresas por mantener una excelente Experiencia de Cliente quedan patentes en el gráfico, donde se aprecia que la mayoría ha alcanzado la madurez en este ámbito. Sin embargo, las diferentes dimensiones de la Onda del Cliente han evolucionado de manera dispar, y los resultados de unas y otras varían dependiendo de la dimensión.

FIGURA 1 | LAS EMPRESAS MEJOR VALORADAS HAN AUMENTADO SIGNIFICATIVAMENTE SU IDEC





De los datos de este año podemos extraer dos conclusiones interesantes. Por un lado, hay dos dimensiones en las cuales las empresas líderes han alcanzado ya un nivel de madurez adecuado: Impulso organizativo e Identidad única. En ambas,

las compañías mejor percibidas crecieron considerablemente entre 2014 y 2016 y, este año, al haber alcanzado ya un nivel de desarrollo muy alto, se mantienen casi planas.



Identidad única: las empresas tendrán que delinear nuevas directrices para mejorar su relación con los clientes y desarrollar métricas concretas para cuantificar indicadores como la tasa de abandono, la fidelidad de los clientes y los ingresos por consumidor. Esto les permitirá, conseguir beneficios sostenibles. En cada interacción deberán plasmar la visión, los valores y los atributos de la marca, así como diferenciar su propuesta de valor con un estilo único.



Impulso organizativo: si bien estas empresas no han dejado de destinar recursos a la mejora de la Experiencia de Cliente, todavía deben ir más allá en la involucración de las esferas más altas y los expertos en Experiencia de Cliente, para que siga siendo uno de los objetivos primordiales de la compañía. Para ello, deberán encontrar nuevas formas de trabajar, más ágiles y dinámicas que permitan satisfacer las exigencias de los clientes, definir mejor los foros de decisión, y actuar como embajadores del enfoque en el cliente.

AUTOEVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SUBDIMENSIÓN VS. 2016

IDENTIDAD ÚNICA (valoración media por puntos percentiles)



IMPULSO ORGANIZATIVO (valoración media por puntos percentiles)



En ambas dimensiones se ha ampliado la brecha entre las empresas mejor valoradas y las más rezagadas. Estas últimas habían avanzado poniéndose casi a la par de las primeras durante los últimos años, pero se han vuelto a quedar atrás. Como indica la figura 1 (página 6), en 2018 las mejores y las peores están separadas por 41 puntos en Identidad única (frente a los 29 puntos de 2016), y por 46 en Impulso organizativo (frente a los 40 de 2016). Observamos también que las mejores empresas han mejorado apenas cuatro puntos desde 2016, en identidad, y un punto en impulso organizativo, y las peores empresas han retrocedido ocho y cinco puntos, respectivamente.

Por otro lado, hay tres dimensiones que habían experimentado un desarrollo menor en el periodo anterior –Implicación de las personas, Interacciones, e Interpretación y acción– y, por tanto, tenían un mayor recorrido de mejora, a las que las empresas han prestado una gran atención en los últimos dos años, obteniendo unos resultados muy positivos. Para lograrlo, han puesto en marcha una serie de iniciativas en cada una de ellas:



Implicación de las personas: las compañías han alineado la experiencia del empleado con la del cliente, han involucrado a los empleados en el diseño de la experiencia y han formado a la organización en lo relacionado con la Experiencia de Cliente. Además, han extendido a sus proveedores el compromiso con el cliente final.

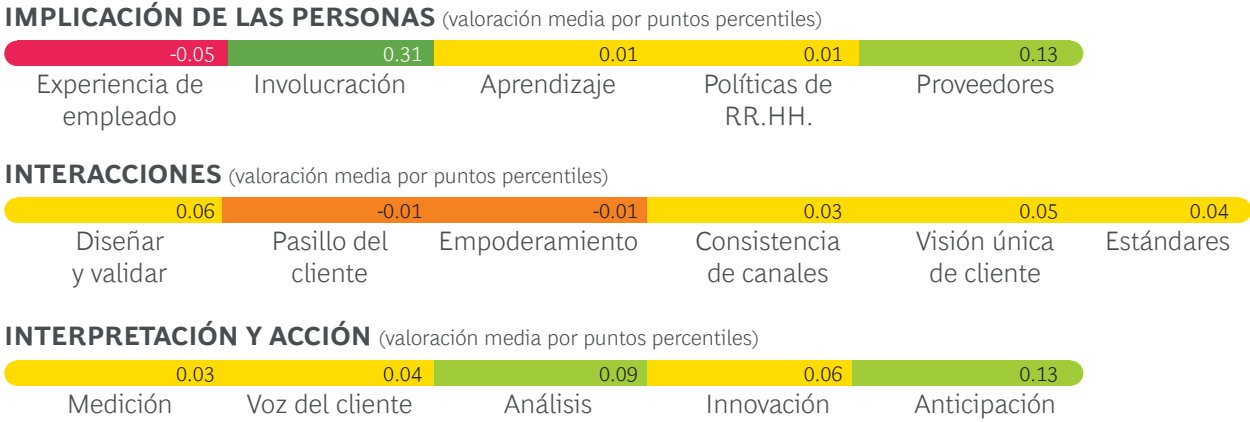


Interacciones: las mejores empresas en esta dimensión han conseguido proporcionar una visión única de su marca a los clientes, han garantizado la coherencia de la experiencia en los diferentes canales y han simplificado los estándares de interacción para enfocarse en la experiencia. No obstante, todavía hay potencial para explotar mejor la segmentación de los clientes y sus *customer journeys*.



Interpretación y acción: las organizaciones que mejor lo han hecho han realizado un seguimiento de las iniciativas que han llevado a cabo para poder actuar en consecuencia, han escuchado y analizado el *feedback* de los clientes en los momentos de la verdad, y han observado al consumidor para entender mejor su comportamiento y poder innovar.

AUTOEVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SUBDIMENSIÓN VS. 2016

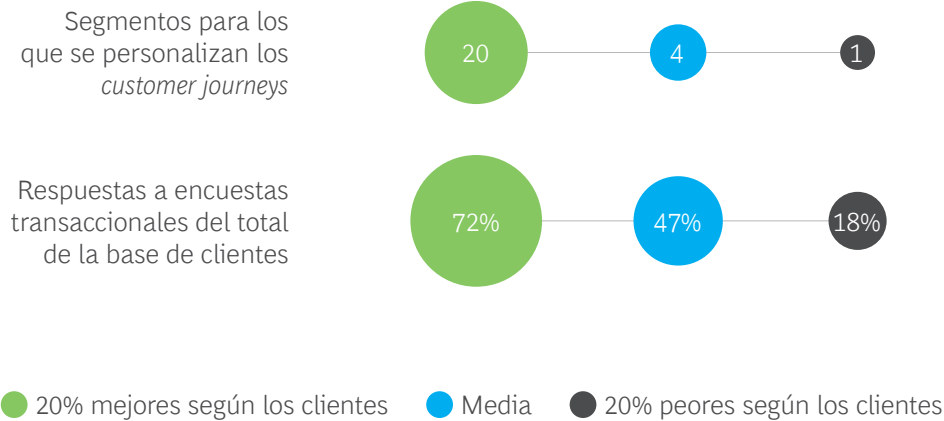


Se observan dos diferencias principales en las mejores prácticas según los clientes respecto a las empresas más rezagadas (figura 2):

- 1. Mayor nivel de personalización de los *customer journeys*, donde las mejores los personalizan en el 20 por ciento de los segmentos, frente al uno por ciento de las peores.
- 2. Mayor nivel de escucha del cliente, donde las mejores prácticas consiguen que un 72 por ciento de su base de clientes conteste a encuestas transaccionales respecto al 18 por ciento de las más rezagadas.

La aplicación de la nueva regulación GDPR ha mermado las respuestas de las encuestas globales debido a que muchos clientes no han renovado su consentimiento.

FIGURA 2 | MAYOR PERSONALIZACIÓN Y ESCUCHA ENTRE LAS MEJORES PRÁCTICAS



02. UN MUNDO A DOS VELOCIDADES

Si bien esperábamos una mejora de la Experiencia de Cliente que continuara la tendencia de los años anteriores, en este periodo se ha producido un ligero retroceso en todos los sectores y se ha alcanzado un nivel más en línea con el de 2014.

Esto se debe a que el mundo de la Experiencia de Cliente avanza a dos velocidades: la velocidad a la que evolucionan las empresas y la velocidad a la que lo hacen los clientes. Como hemos visto en la sección anterior, las empresas llevan años esforzándose por mejorar la Experiencia de Cliente, logrando un alto grado de madurez. No obstante, pese a sus victorias en esta carrera de fondo, no consiguen alcanzar a un cliente que les lleva la delantera con una amplia ventaja.

La Experiencia de Cliente es la diferencia entre la percepción del servicio prestado por las empresas y las expectativas iniciales del cliente. Las empresas en los últimos años han mejorado su desempeño, la calidad de sus acciones, el grado de preparación previa y el talento de sus empleados.

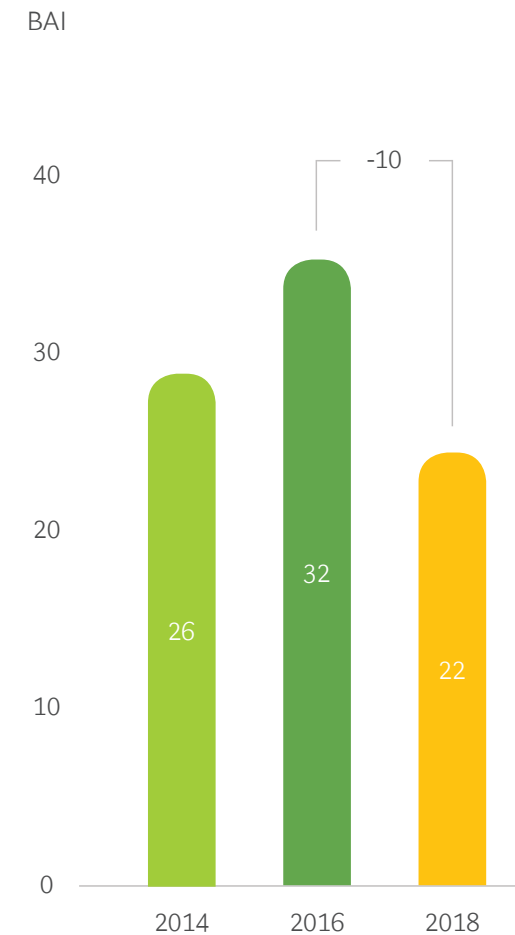
El motivo por el que el servicio prestado por las empresas no cumple totalmente con las expectativas del cliente reside

precisamente en el protagonista de la experiencia. Corren tiempos en los que el cliente tiene más información que nunca, lo que le da más poder. El consumidor de la era digital es más exigente y tiene expectativas mucho más elevadas. De hecho, son los clientes entre 18 y 24 años los que más penalizan a las marcas, mientras que los mayores de 65 años pueden recomendar hasta cinco puntos porcentuales más que los *millennials*.

¿A qué se debe esta gran diferencia? En la actualidad, el cliente tiene a su alcance un oferta de productos más amplia, desintegra con su compra la cadena de valor, y va en busca de la omnicanalidad, la digitalización, la elusión de puntos de fricción y la personalización a lo largo de todo el *customer journey* de principio a fin, gracias al aprovechamiento del *Big Data* y *Advanced Analytics*.

Todo ello ha provocado una caída en el BAI general. Como se puede apreciar en la figura 3, el BAI global se ha reducido en 10 puntos con respecto al de 2016, y está casi en línea con el recogido en 2014.

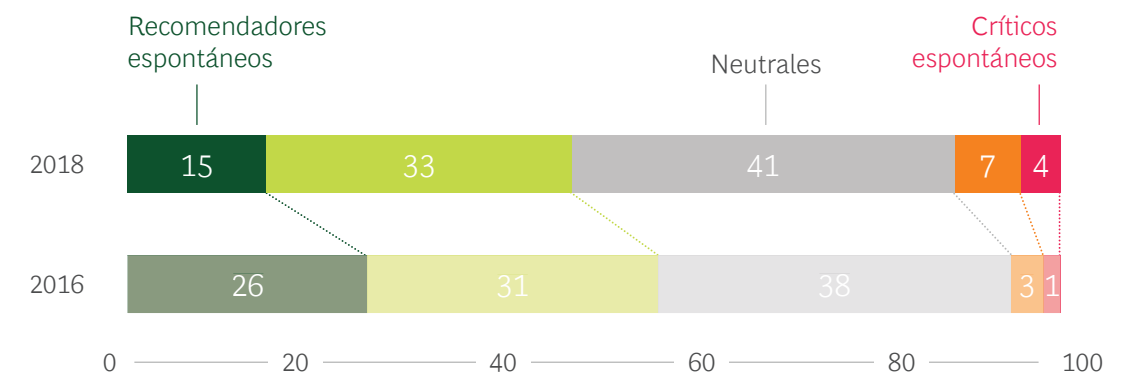
FIGURA 3 | RETROCESO EN LOS RESULTADOS DEL BAI



Este cambio proviene de una menor recomendación de las marcas por parte de los consumidores en general, como queda reflejado en la figura 4: el segmento de clientes que ha cambiado más en este sentido es el de aquellos que recomiendan espontáneamente las marcas, que ha pasado de un 26 por ciento en 2016 a apenas un 15 por ciento en 2018. Los dos segmentos centrales, es decir, aquellos que recomiendan cuando se les pregunta,

y los neutros han cambiado poco, pasando de un 31 a un 33 por ciento y de un 38 a un 41 por ciento, respectivamente. Por último, los clientes que critican a las marcas, ya sea cuando se les pregunta o espontáneamente, también se han reducido bastante en términos relativos, ya que se han incrementado de un tres a un siete por ciento y de un uno a un cuatro por ciento, respectivamente.

FIGURA 4 | REDUCCIÓN GENERAL DEL NIVEL DE RECOMENDACIÓN DE LOS CLIENTES



Esto es especialmente significativo dado que, según nuestra metodología, 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 duplicamos el peso de las recomendaciones y las críticas espontáneas respecto a aquéllas que no lo son.

03. EL DESENCANTO DEL CONSUMIDOR: DEL ENTUSIASMO A LA INDIFERENCIA

El descenso apreciado en el nivel de recomendación es el efecto conjunto de tres tipos de cambios que se han producido en determinadas marcas y en todos los sectores. Por un lado, la afiliación a algunas marcas se reduce en un 39 por ciento. En otras, el entusiasmo al hablar de ellas se ha transformado en indiferencia (en un 46 por ciento de los casos) y, por

último, se ha invertido en un 14 por ciento de los casos la percepción de otras marcas que antes estaban muy bien consideradas y ahora experimentan una mala percepción por parte de los consumidores. La tendencia predominante es el paso del entusiasmo a la indiferencia por parte de los consumidores.

1

39%

La afiliación
se reduce

2

46%

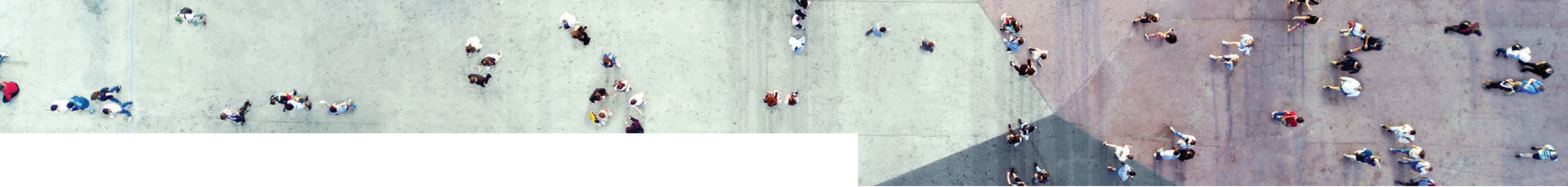
El entusiasmo
se convierte en
indiferencia

3

14%

La afiliación
se convierte
en **odio**

19



Si bien en 2016 los clientes valoraban el esfuerzo realizado por las empresas para mejorar los modelos internos y dejaron constancia de ello en su apreciación de la experiencia recibida frente a 2014, en 2018, en general, hay una mayor variabilidad entre las marcas y entre los sectores.

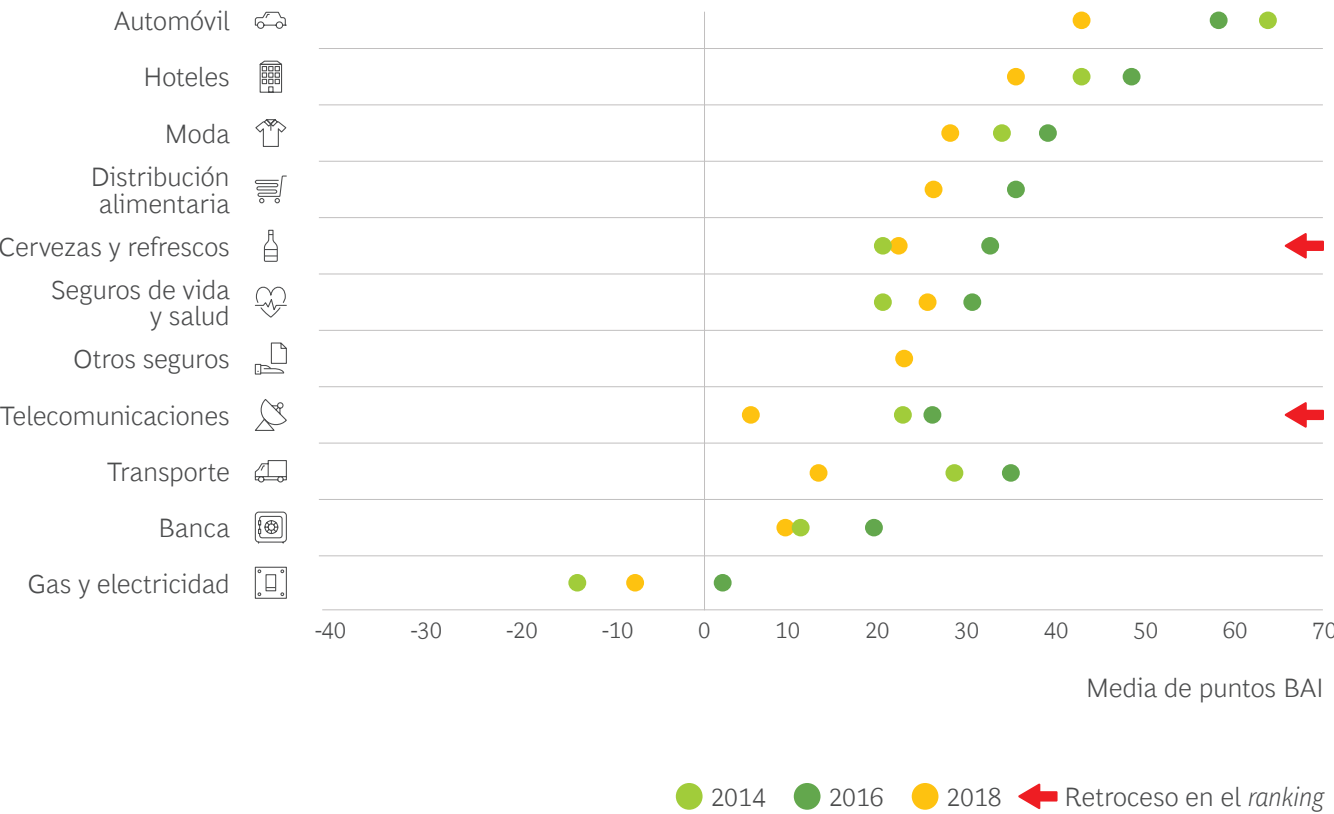
En 2018, el *ranking* de las categorías estudiadas por BAI se ha mantenido en general con respecto a 2016. En lo que respecta a las categorías en sí, todas sin excepción han experimentado un retroceso en el índice BAI y la mayoría ha retrocedido más allá incluso de los niveles de 2014.

Como se puede ver en la figura 5, hay dos categorías que han perdido su puesto en el *ranking* con respecto a 2016: cervezas y refrescos, que ha pasado del quinto al séptimo puesto, y telecomunicaciones,

que ha retrocedido hasta el décimo puesto desde el octavo que ostentaba en el informe anterior.

Esto es debido a una pérdida paulatina y constante de recomendaciones espontáneas en ambos sectores, cuyas razones subyacentes son diferentes en función del sector: en el de telecomunicaciones, la transparencia en el coste ha cobrado importancia en los últimos años, y no todas las empresas la consiguen, y la alta conectividad multicanal está impulsando las críticas a unos niveles sin precedentes, mientras que han perdido importancia la rapidez de los datos y la variedad de los planes. En la categoría de cervezas y refrescos, la innovación y la identificación con una marca han pasado a ser los factores clave, mientras que la variedad, los formatos y el tamaño han perdido relevancia.

FIGURA 5 | *RANKING* DE LAS DIFERENTES CATEGORÍAS Y POSICIÓN EN LOS DIFERENTES AÑOS



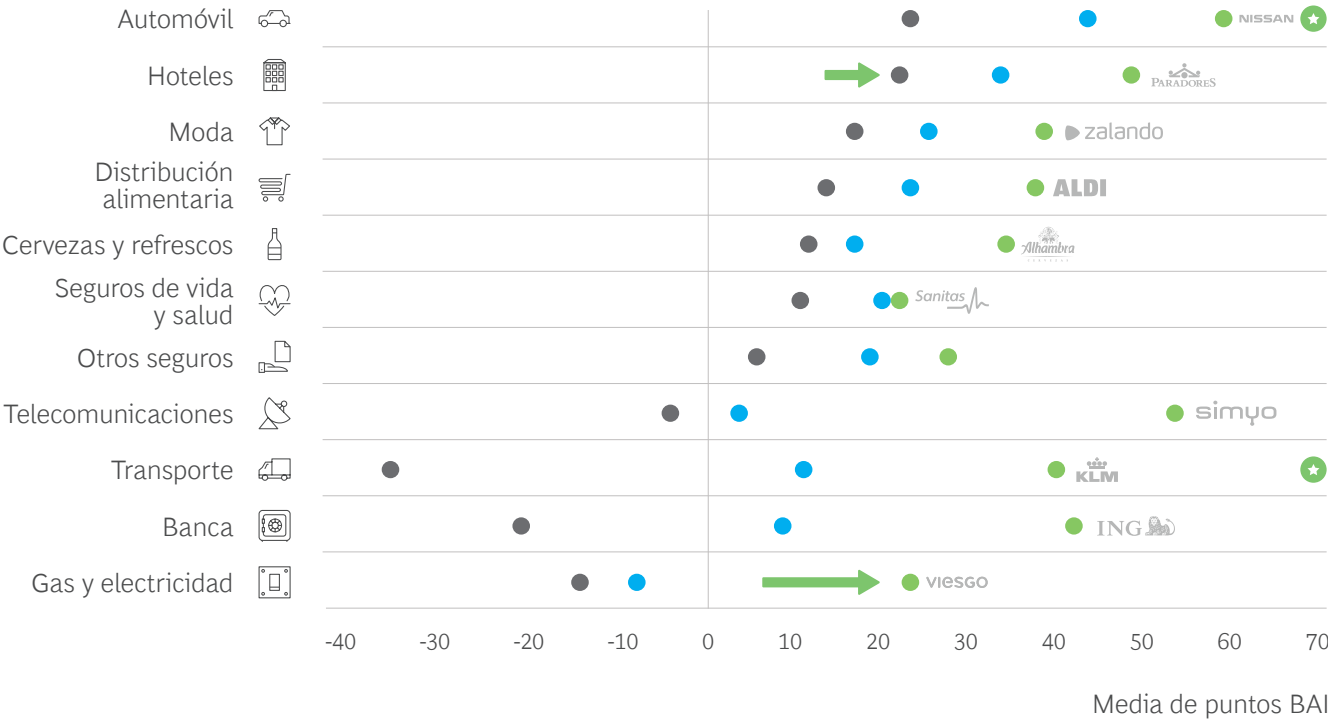
En lo que respecta al retroceso experimentado en el índice BAI de las categorías, en comparación con los cuatro años anteriores, sólo hay dos excepciones: seguros de vida y salud, que este año bajaba a 25 puntos desde los 28 que ostentaba en 2016, pero se situaba todavía por encima de los 20 puntos de 2014; y gas y electricidad que, si bien ha bajado a menos ocho puntos desde el punto positivo que tenía en 2016, todavía se mantiene muy por encima de los menos 14 puntos que tenía en 2014.

Estos datos nos indican que las empresas de las diferentes categorías tienen por delante una gran oportunidad para mejorar la Experiencia de Cliente, que a su vez les reportará una mayor rentabilidad, un mayor crecimiento y un menor abandono de la marca. Además, vemos cómo aquellas empresas que lo hacen bien se ven ampliamente recompensadas.

Un análisis detallado nos muestra que hay sectores en los cuales se ha casi duplicado la diferencia entre las compañías que ofrecen una peor Experiencia de Cliente y aquellas que ofrecen la mejor (figura 6). Este es el caso de automoción y de transporte. En el primer caso, la diferencia entre peores y mejores en 2016 era de 24 puntos, mientras que este año esa diferencia alcanza los 36 puntos. En lo que respecta al transporte la diferencia es aún mayor, ya que ha pasado de 33 puntos en 2016 a 76 puntos en 2018, debido a que han sabido responder mejor a las exigencias de los clientes.

Hay otros sectores, como el de energía, en los que las marcas más valoradas se han disparado en estos dos años, o en los que son las marcas que proporcionan una peor experiencia las que han mejorado, como en el caso de los hoteles, que han pasado de los 22 puntos en 2016 a 28 en 2018.

FIGURA 6 | AUMENTO DE LA DIFERENCIA ENTRE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN UNA MEJOR Y UNA PEOR EXPERIENCIA



● Mín. ● Media. ● Máx. → Mejora vs. 2014 ★ Mayor diferencia entre mínimo y máximo con respecto a 2016



LA CERCANÍA, CLAVE EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Para EDP la Experiencia de Cliente no es un mero departamento, sino una forma de hacer las cosas. Desde su punto de vista, la mejora continua en los procesos de la compañía y en la atención debe hacerse desde la Voz del Cliente; esta es la máxima para toda la organización y por ello han creado el programa VoC (*Voice of Customer*), centrado en la mejora continua. Este programa no realiza únicamente análisis y mediciones, sino que concreta de manera detallada las fases de actuación sobre la voz del cliente e involucra a todas las áreas internas de EDP.

Las compañías de energía son conscientes de que deben hacer un gran esfuerzo para que los clientes las elijan frente a otros. El mercado ha cambiado mucho, y las empresas deben adaptarse. EDP se ha propuesto marcar la diferencia con respecto a sus competidores en este sentido: sus clientes están con ellos por su cercanía y por ofrecer servicios de gran valor añadido y adaptados a sus necesidades y, sobre todo, porque son capaces de resolver sus dudas y gestiones de forma rápida, eficaz y amable.

El éxito de su programa VoC reside precisamente en que se centra en las personas. Por un lado, cuenta con un equipo de gestión del *feedback*, que dispone de las herramientas necesarias para actuar sobre la insatisfacción del cliente de manera efectiva, y con capacidad para proponer y trasladar ideas de mejora. Por otro lado, implican a toda la organización en el proceso y consiguen un compromiso real de todas las áreas.

Para hacerlo, utilizan técnicas de *Business intelligence* para centrar su esfuerzo en procesos muy concretos y conseguir resultados de mejora en el NPS de forma rápida y eficaz, compartiendo el éxito y generando un impulso positivo en toda la organización. Al final, ambos puntos tienen un factor común: el entusiasmo y la ilusión por ponérselo más fácil a sus clientes y buscar un impacto positivo en la relación con las personas.

La mejora continua en los procesos de la compañía y en la atención debe hacerse desde la Voz del Cliente.
















































Si centramos la atención en las compañías y analizamos cómo han evolucionado con respecto a hace dos años, vemos que en el *ranking* de las mejores empresas por sector, aproximadamente el 50 por ciento de las marcas percibidas como las mejores siguen siéndolo en todas las categorías; no obstante, el otro 50 por ciento son marcas distintas (figura 7).

Asimismo, hay factores que han cambiado mucho y que inciden en esta tasa de rotación tan alta. Las marcas que siempre hacen lo mismo y no saben adaptarse, quedan rápidamente desbancadas por otras empresas que están apostando fuerte por mejorar su Experiencia de Cliente.

Aquellas que han mantenido su posición en el *ranking* han emprendido nuevas iniciativas, lo que demuestra el imperativo de seguir innovando en factores que marquen la diferencia y de esforzarse para proporcionar la mejor Experiencia de Cliente y mantenerse entre los primeros puestos. Los factores que los clientes valoran varían en función del sector, algunos de los más recurrentes son: la calidad frente al precio, el diseño, el servicio de venta y/o postventa y la transparencia de costes.

FIGURA 7 | MEJORES MARCAS POR SECTOR SEGÚN LA VALORACIÓN DE LOS CLIENTES EN 2016 Y EN 2018

		2016	2018
Automóvil		 	 
Hoteles		 	 
Moda		 	 
Distribución alimentaria		 	 
Cervezas y refrescos		 	 
Telecomunicaciones		 	 
Transporte		 	 
Banca		 	 
Gas y electricidad		 	 

04. CRECE LA IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS NO RELACIONADOS CON EL PRECIO

Como ya mencionábamos en 2014 y 2016, existen cuatro dimensiones con impacto en la Experiencia de Cliente: precio, producto, servicio y dimensión emocional. Pocas son las marcas que consiguen tener éxito en todas ellas, pero las que lo hacen son, por lo general, las que obtienen el mayor crecimiento en el BAI. Según el sector del que estemos hablando, los factores que valoran los clientes son diferentes, pero siempre atienden a estas cuatro dimensiones, como se ve en la figura 8.



En 2016, veíamos cómo el factor emocional había crecido en importancia, así como la experiencia digital, que cobraba relevancia incluso en los sectores en los que antes no la tenía. El precio, sin embargo, era menos importante en todos los sectores. Tanto es así, que no se consideraba como una variable de primer orden en valores absolutos.

FIGURA 8 | FACTORES QUE VALORAN LOS CLIENTES POR SECTOR

1	Calidad - precio	Decoración habitación	Calidad - precio	Calidad - precio	Gusto	Buena asistencia	Calidad - precio	Puntualidad	Experiencia digital superior	Calidad - precio
2	Seguridad	Localización	Variedad de productos	Variedad de productos	Calidad - precio	Hospital/red de médicos	Cobertura de la red	Calidad - precio	Variedad de productos	Confianza/seguridad
3	Diseño	Calidad - precio	Diseños	Calidad de marca propia	Confianza e identificación	Calidad - precio	Atención al cliente	Experiencia de vuelo	Comisiones bajas	Transparencia de costes
4	Buen motor	Tamaño de la habitación	Localización de la tienda	Calidad de productos frescos	Formatos y tamaños	Atención al cliente exclusiva	Transparencia de costes	Red/Horario	Rapidez resolutive	Atención al cliente
5	Confianza e identificación	Atención al cliente	Confianza e identificación	Horario de apertura	Innovación	Confianza e identificación	Velocidad de datos	Seguridad	Experiencia de cliente	Socialmente responsable
6	Consumo	Calidad de la comida	Horario de apertura	Localización de la tienda	Gama variada	Gestión rápida	Variedad de planes	Confianza e identificación	Localización de sucursales	Variedad de productos
7	Funcionalidades	Instalaciones	Innovador/a la moda	Calidad de comida envasada	Saludable	Experiencia multi-canal	Confianza e identificación	Atención al cliente	Multicanal	Multicanal
8	Servicio postventa	Confianza e identificación	Atención al cliente	Experiencia de compra	Eventos patrocinados	Rápida contratación	Multicanal	Servicio a bordo	Transparencia de costes	Identificación
9	Servicio de ventas	Programa de fidelidad	Programa de fidelidad	Confianza e identificación	Atención al cliente	Socialmente responsable	Buena localización de tienda	Acceso al aeropuerto	Confianza en la institución	Experiencia digital superior
10	Socialmente responsable	Responsabilidad social	Experiencia de compra	Atención al cliente	Experiencia online superior	Experiencia digital superior	Oferta de canal	Experiencia online	Identificación	Eventos patrocinados

Dimensiones: ● Precio ● Producto ● Emocional ● Servicio



CAIXABANK: UN MODELO DE CALIDAD, CERCANÍA Y ESPECIALIZACIÓN

CaixaBank apuesta por ser un banco cercano y accesible para los clientes a través de la red comercial más amplia de España y de una potente oferta multicanal. Basándose en un modelo de calidad, cercanía y especialización, ofrece la mejor Experiencia de Cliente a través de una atención personal y digital. Gran parte de las transacciones se pueden realizar a través de los canales digitales, de forma que oficinas y gestores pueden dedicar más tiempo al asesoramiento de valor al cliente. Esta relación con el gestor genera un mayor vínculo y confianza y, por tanto, una relación sostenida que genera fidelidad a largo plazo.

CaixaBank incluye la mejora de la Experiencia de Cliente entre sus prioridades y la enmarca en una de sus líneas estratégicas, la calidad de servicio. La entidad apuesta por mejorar el nivel de satisfacción y recomendación de sus clientes: ha potenciado la escucha de clientes y de empleados para conocer sus expectativas y necesidades, así como la valoración de los servicios. Mide además la Experiencia de Cliente en cada una de las interacciones clave con el banco para identificar palancas que permitan mejorar estas experiencias.

CaixaBank lleva a cabo también estudios de satisfacción y recomendación que, sumados a estudios de *mystery shoppers* y *benchmarks* de mercado, les permite obtener una visión integral de la percepción y expectativas del cliente con el fin de implantar acciones de mejora globales e incluso personalizadas. En especial, los empleados de CaixaBank participan de forma activa en la aportación de ideas en temas relacionados con el negocio, los servicios, el producto, etc., que la entidad quiere transformar.

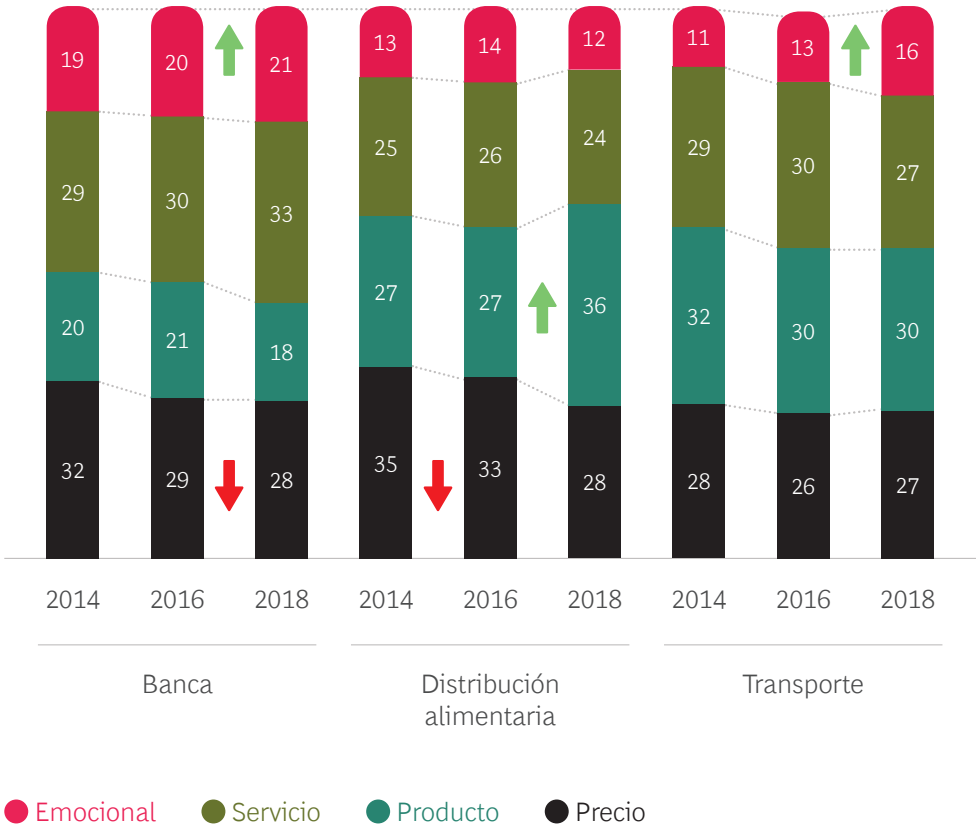
La innovación es una de las claves competitivas para CaixaBank, como ilustra la creación de las *Oficinas Store*. Éstas representan una transformación de la oficina bancaria tradicional para crear un modelo con una experiencia diferencial que permite reforzar la cercanía, la transparencia y la innovación. La tecnología y la digitalización apoyan el modelo de negocio de CaixaBank, que sigue reforzando su liderazgo en banca digital con la mayor base de clientes digitales en España: cuota de penetración del 32 por ciento; 6,1 millones de clientes digitales (el 58 por ciento del total de clientes de la entidad en España) y 5,2 millones de clientes en banca móvil.

Basándose en un modelo de calidad, cercanía y especialización, ofrece la mejor Experiencia de Cliente a través de una atención personal y digital.

En 2018, los factores emocionales siguen siendo muy relevantes. Si dejamos de lado el precio y analizamos el resto de las variables para las categorías de banca, *retail* y transporte, corroboramos que

para estas tres categorías ha habido una progresión en la importancia de estas dimensiones (figura 9).

FIGURA 9 | CRECIENTE IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES NO RELACIONADAS CON EL PRECIO



En banca, por ejemplo, la emoción y el servicio son los atributos que más han crecido. En 2016, la rápida resolución de problemas solía ser lo más importante dentro de la dimensión de servicio. Dos años después, la Experiencia de Cliente, y en concreto la digital, son los factores más relevantes, lo que quiere decir que se espera que los bancos trabajen más la proactividad que la reactividad. En 2016, la confianza era el factor más relevante dentro de la dimensión emocional, siendo en 2018 la identificación con la marca el principal factor, lo que impulsa mucho más esta dimensión. Si en banca se baja al nivel de 2014, quiere decir que los bancos no han hecho el esfuerzo suficiente para estar a la altura de las expectativas de los clientes.

En la distribución alimentaria, el producto es la dimensión que cobra mayor relevancia. En 2016, también era

así, favorecida por la oferta de productos variados y saludables. En 2018, la tendencia sigue siendo la misma, pero, esta vez, las categorías que están teniendo un mayor rendimiento son las marcas blancas (percibidas por los consumidores como la perfecta combinación entre precio e innovación), y los productos frescos. Por último, en lo que respecta al transporte, la dimensión emocional es la que tiene un mayor impacto. Tanto en 2016, como en 2018, esta dimensión ha ido aumentando su importancia, constituyendo el único motor de identificación y confianza de la marca. Todo ello en detrimento del precio, el producto y el servicio, que han ido perdiendo relevancia en la recomendación, cediéndole su margen de importancia a la emoción. El precio y el producto, por su parte, han quedado relegados a requisitos mínimos.

05. LA DIGITALIZACIÓN MUEVE EL BAI

En 2018, vemos que la digitalización ha cobrado suma importancia y cómo su aplicación a tres áreas tiene una gran influencia en el BAI medio:

01 *Un excelente servicio en todos los puntos del *customer journey**, que se apoye en las herramientas digitales. En el caso del servicio es un poco diferente, hay marcas que presentan un 50 por ciento de satisfacción en el servicio de ventas y un 70 por ciento de satisfacción en el servicio de postventa. No obstante, las que obtienen mejores resultados en ambas son las que figuran con mejor BAI. En el sector bancario, por ejemplo, destacan por sus buenas prácticas en esta área del servicio BBVA y Banco Sabadell.

02 *Transparencia y precios personalizados*. La dimensión de precio es el sumatorio del valor percibido y la transparencia. Parece que la importancia del precio *per se* está disminuyendo, sin embargo, la transparencia cobra relevancia, siendo el factor que determina que el BAI esté alto o bajo. Asimismo, la digitalización permite hacer una oferta más acorde a la situación específica de cada cliente, con una personalización de los precios. Simyo, Yoigo y MásMóvil, en el sector de las telecomunicaciones; Viesgo, en el energético, e ING Direct, Bankinter, y Openbank, en el bancario son las únicas marcas cuyos resultados destacan en la percepción del valor así como en la transparencia de los costes.

03 *Experiencia digital y multicanalidad*. Si se dan ambas, el BAI será alto. Es el caso de Sanitas, que presenta uno de los mejores BAI en 2016 y 2018, pues es la única marca que tiene una puntuación alta tanto en la experiencia *online* del consumidor como en el *customer journey* multicanal. En el sector de transporte, destacan empresas como Iberia, Lufthansa y Renfe; en la distribución alimentaria, El Corte Inglés, y en moda, Zara es el mejor en el área de producto en tienda física, y Asos y Zalando en experiencia digital.

Para evaluar cómo perciben los clientes la digitalización de las empresas, BCG ha creado un marco basándose en

cuatro áreas en las que se incluyen una serie de conceptos específicos para los consumidores.

"La marca...

PERCEPCIÓN DIGITAL

...es líder digital"

DATOS Y SISTEMAS

...parece que siempre integra la tecnología más avanzada (*cloud*, inteligencia artificial)"

...hace un buen uso de los datos personales, permitiéndome conocerme mejor"



GRADO DE DIGITALIZACIÓN

...permite un alto grado de personalización en sus plataformas"

... permite transiciones flexibles a través de sus plataformas (web, app, etc.)"

... es alcanzable en todo momento gracias a un servicio de cliente siempre activo"

NUEVO CRECIMIENTO DIGITAL

...innova con frecuencia para ofrecer un mejor servicio *online*"

Si hacemos un *zoom* en la categoría de moda, al aplicar este enfoque a las diferentes marcas, constatamos que tanto Zalando como Asos, que ya vimos que destacaban en el ámbito digital,

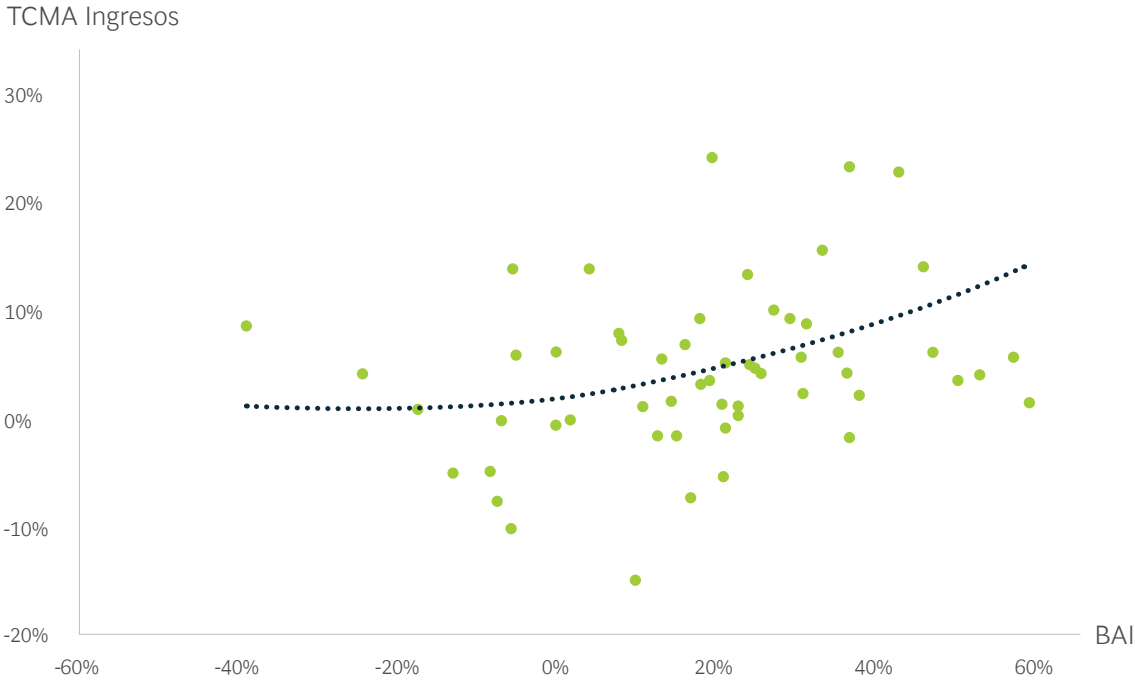
son claramente las mejor percibidas en todos y cada uno de estos conceptos, muy por encima del resto de marcas como Zara, Massimo Dutti, Bershka o Primark, entre otras.

06. INVERTIR EN EXPERIENCIA DE CLIENTE: UNA APUESTA GANADORA

Cuando no hay inversión en la Experiencia de Cliente y el BAI permanece invariable es difícil generar crecimiento financiero. Sin embargo, como se ve en la figura 10,

existe una correlación entre el aumento de los ingresos y la mejora de la Experiencia de Cliente.

FIGURA 10 | CORRELACIÓN DE LA INVERSIÓN CON EL CRECIMIENTO DE LA RENTABILIDAD



Los esfuerzos por mejorar la Experiencia de Cliente se traducen en nuevas fuentes de crecimiento, si bien es cierto que deben complementarse con una buena cadena de valor, campañas de marketing digital eficientes, mayor personalización de los

productos e innovación en la gestión de precios, entre otras acciones. Así lo han entendido empresas como Securitas Direct, que basan su éxito en escuchar al cliente y satisfacer sus necesidades y expectativas.





EXPERIENCIAS MEMORABLES, EXPERIENCIAS RENTABLES

Securitas Direct considera la Experiencia de Cliente la piedra angular de su estrategia por ser la única forma de generar crecimiento de manera sostenida, así como rentabilidad. La instalación de alarmas conectadas es percibida por el cliente como un servicio crítico en el que deposita su confianza para proteger su hogar o negocio. Por ello, la decisión de compra se apoya, generalmente, en consultas a amigos o conocidos. De hecho, el 62 por ciento de las nuevas altas provienen de la recomendación o por la instalación de una segunda alarma. De ahí la importancia de un cliente satisfecho y fiel.

El sector de la seguridad, y más concretamente el de las alarmas conectadas, es relativamente joven en España y tiene la particularidad de que el producto ofrecido no es un elemento de deseo, sino que la necesidad surge a raíz de algún incidente cercano. Por ello, Securitas Direct basa su propuesta de valor en crear experiencias personalizadas y de respuesta inmediata. Asimismo, desde su irrupción en el mercado, la compañía ha optado por democratizar el sector y diferenciarse de sus competidores gracias a su vocación por garantizar un excelente nivel de servicio y atención, consiguiendo una experiencia memorable en todo el *customer journey*. Por no hablar de las soluciones de seguridad más innovadoras que se han convertido en estándar para la industria.

La clave del éxito reside en la escucha permanente del cliente, anticipándose a sus necesidades.

La clave de su éxito reside en la escucha permanente del cliente (con una media de 25 *touchpoints* anuales), anticipándose a sus necesidades. El 70 por ciento de sus alarmas se instalan en menos de 12 horas desde el primer contacto por cualquiera de los canales. El cliente recibe por *sms* una ficha con información sobre quién será el experto que reciba en su casa o negocio, generando así una situación de confianza muy valiosa. Además, Securitas Direct cuenta con la fuerza de venta más grande de España, cuyos profesionales son a la vez expertos en seguridad, lo que permite asesorar directamente al cliente con un único interlocutor. Destacan también el programa de *onboarding* de seis meses en el que se aseguran de que el cliente entiende el producto y servicio; la Oficina del Defensor al Cliente para garantizar en todo momento sus intereses; el servicio de mantenimiento ilimitado y gratuito (en menos de 48 horas); o la aplicación MyVerisure, también gratuita.

07. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Nuestro informe de 2018 sobre la madurez de la Experiencia de Cliente incluye una serie de conclusiones reveladoras para las empresas.

A través del estudio realizado por la Asociación DEC en colaboración con Boston Consulting Group cuyos resultados quedan plasmados en este informe, hemos constatado que se está produciendo una evolución del mercado a dos velocidades. Por un lado, las empresas se están esforzando en una carrera de fondo para proporcionar una Experiencia de Cliente excelente que no consiguen alcanzar. Por otro, los clientes les llevan una gran delantera, debido al *sprint* que han realizado en los últimos años, gracias a las nuevas posibilidades que les ha brindado la era digital.

Las compañías no han cejado en su afán por desarrollar sus modelos internos para mejorar la Experiencia de Cliente; no obstante, los resultados del estudio evidencian que no basta con esto. Si bien, las mejores empresas se acercan mucho a un nivel de madurez sólido, esto ya no es suficiente para satisfacer a unos clientes cada vez más exigentes,

con más opciones entre las que elegir y con unas expectativas con respecto a las empresas mucho más altas. Incluso para mantenerse en la posición actual, las compañías deben seguir innovando y, si además quieren superarse, tienen que pensar en formas de reinventarse.

Los clientes, por su parte, debido al contexto actual tan diferente al de hace algunos años, buscan una propuesta de valor impecable por parte de las empresas, por lo que han penalizado a las marcas con un retroceso general en la puntuación de su experiencia. Este cambio de circunstancias además ha permitido a los consumidores modificar sus criterios a la hora de evaluar a las compañías, lo que ha hecho que muchas de las que eran las más recomendadas en ediciones anteriores, hayan dejado de serlo.

Una última conclusión interesante y esperanzadora para las empresas es que las antiguas líderes, a las que antes casi habían alcanzado las más rezagadas, han vuelto a ponerse a la cabeza con amplia ventaja, lo que demuestra que el esfuerzo a la hora de mejorar la Experiencia de Cliente merece la pena.

¿Qué deben hacer las empresas para alcanzar al cliente?

Para ponerse a la par del consumidor y cumplir sus expectativas, las empresas tendrán que crear las condiciones para el éxito y desarrollar una hoja de ruta de la transformación ágil con hitos claros y realistas. Podrán utilizar el potencial del *Big Data* y *Advanced Analytics* para entender de forma pormenorizada el comportamiento y las expectativas individuales de cada consumidor, lo que le hace diferente y cómo pueden emplear estos datos para proporcionarle una experiencia *end-to-end* totalmente personalizada.

Para lograrlo, es indispensable un *customer journey* sin fisuras que tenga en cuenta la segmentación de los clientes, ofreciéndoles una propuesta relevante, alineada con sus valores, necesidades y deseos y centrada en los momentos de la verdad. Por último, las empresas también tendrán que atender las preferencias de los clientes mejorando la omnicanalidad y maximizando la digitalización, lo que permitirá a los consumidores hacer sus operaciones en todos los puntos de contacto sin fricciones y resolver sus preguntas desde la primera interacción.

08. ANEXO: METODOLOGÍA

Este 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 la 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 11).

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 12).

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

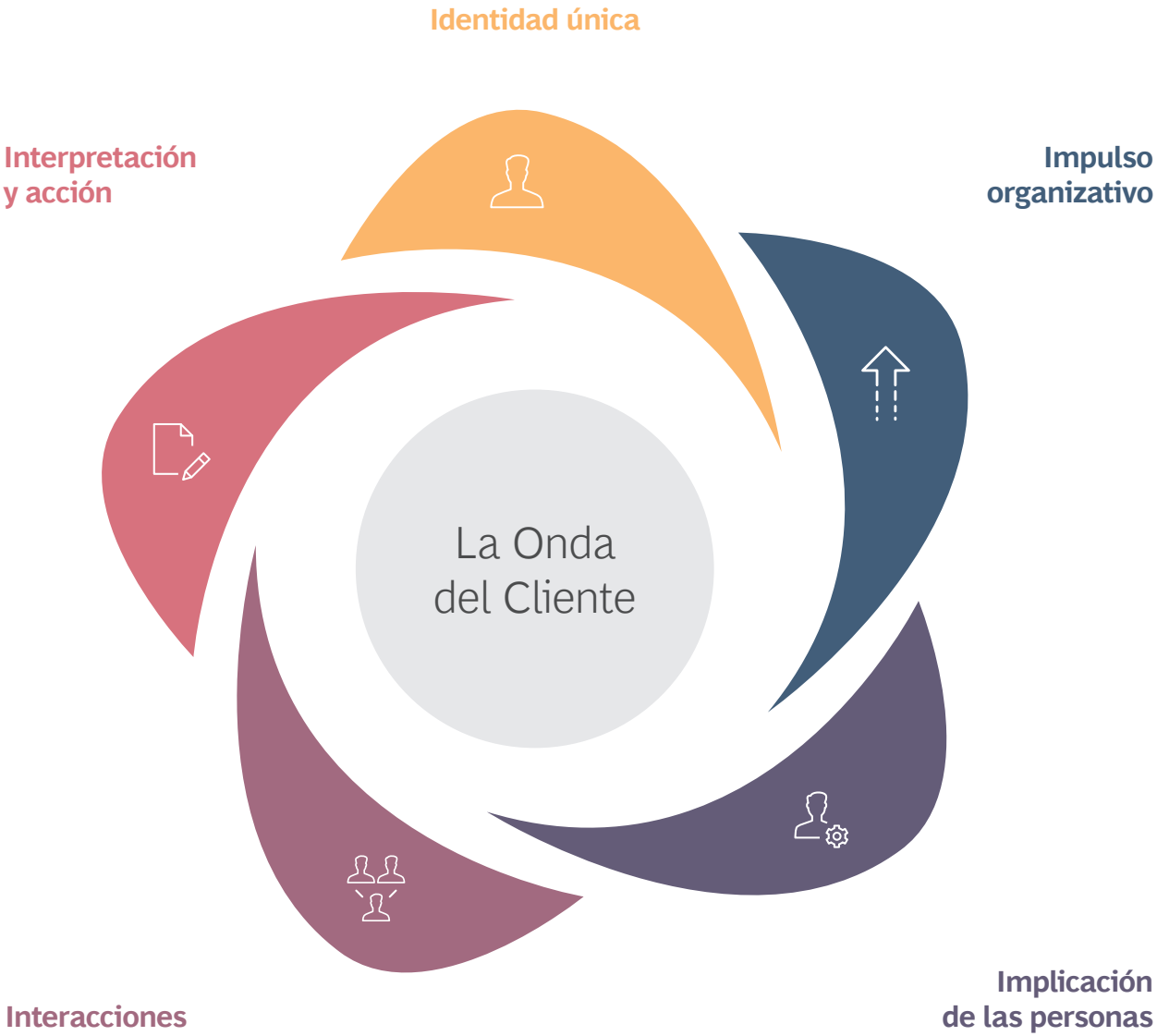


FIGURA 11 | ELEMENTOS QUE INTEGRAN LAS CINCO ÍES DE LA ONDA DEL CLIENTE

Identidad única

Marca: Reflejar la visión, los valores y los atributos de la marca en cada interacción

Estilo: Diferenciar la propuesta de valor con un estilo único

Estrategia: Definir las líneas estratégicas priorizando los momentos, segmentos y modelos de colaboración potencial claves

ROI: Entender y predecir el impacto en los resultados económicos (ROI)

Propuesta de valor: Desarrollar diferencias relevantes frente a la competencia

Impulso organizativo

Liderazgo: Hacer que la Junta Directiva lidere el enfoque en los clientes

Organización: Posicionar la función de la Experiencia de Cliente en un nivel estratégico en la estructura

Recursos: Asignar recursos humanos y económicos para garantizar la transversalidad

Foros de decisión: Garantizar que hay suficientes foros de decisión para tomar decisiones estratégicas y tácticas

Acción: Facilitar y delinear planes de acción

Implicación de las personas

Experiencia del empleado: Alinear la Experiencia de Cliente y el empleado

Implicación: Implicar a los empleados en el diseño de la experiencia

Aprendizaje: Formar y comunicar a toda la organización

Políticas de RR.HH.: Alinear las políticas de RR.HH.

Proveedores: Extender el compromiso con los clientes finales a nuestros proveedores

Interacciones

Customer journey: Definir e implementar el *customer journey* en función del segmento o los momentos de la verdad

Coherencia en todos los canales: Garantizar una experiencia coherente en los distintos canales

Validación: Diseñar y validar con los clientes

Visión única de los clientes: Garantizar una visión unificada de los clientes (sistemas, bases de datos, etc.)

Empoderamiento: Empoderar a los empleados (tanto interna como externamente)

Estándares: Simplificar los estándares para garantizar que la Experiencia de Cliente está bien enfocada

Interpretación y acción

Seguimiento: Hacer un seguimiento para desarrollar acciones

Voz del cliente: Recopilar e integrar el *feedback* del cliente en los momentos de la verdad

Análisis: Entender lo que hacen, piensan y sienten los clientes

Innovación: Observar para innovar

Proactividad: Anticipar el comportamiento de los clientes

BRAND ADVOCACY INDEX

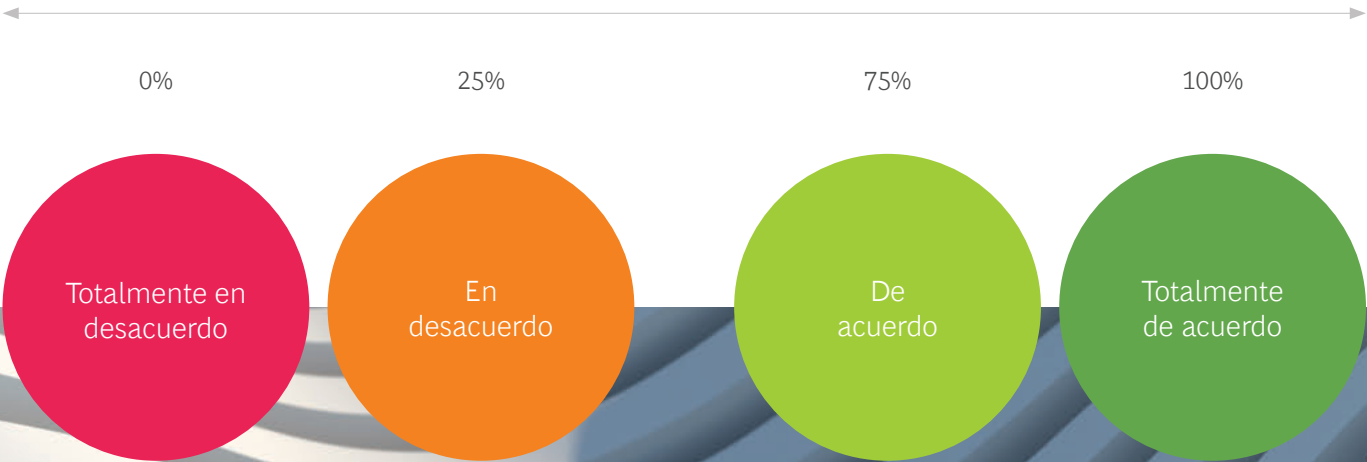
La encuesta BAI plantea una serie de preguntas sencillas para medir si una persona es cliente o no de una empresa, determinar si ha tenido una buena o mala Experiencia de Cliente con la marca en un pasado reciente y valorar las razones que subyacen a su sentimiento en lo que respecta a la marca.

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

FIGURA 12 | CÓMO SE CALCULA EL IDEC



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 aquéllas 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.

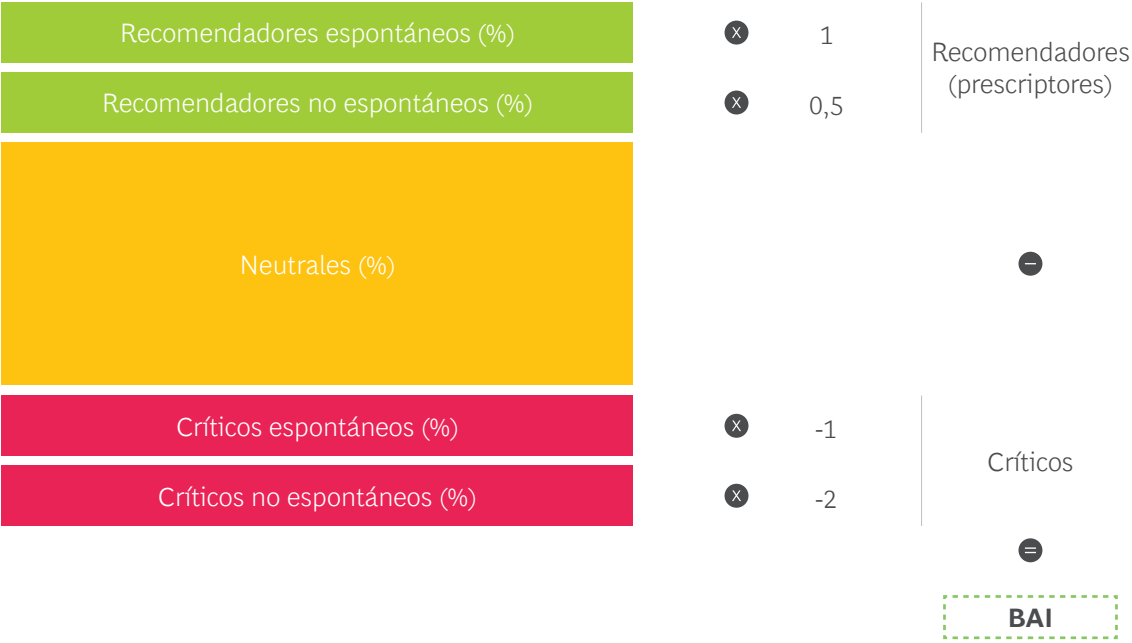
Para este estudio, hemos tenido en cuenta las recomendaciones y las críticas expresadas

tanto por los clientes como por los antiguos clientes de una marca (figura 13).

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.

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, EE.UU., 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.

FIGURA 13 | EL *BRAND ADVOCACY INDEX* PONDERA LAS CRÍTICAS Y LAS RECOMENDACIONES



SOBRE LOS AUTORES



Jorge Martínez-Arroyo

Presidente de DEC. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail:
presidente@asociaciondec.org



Mario Taguas

Vicepresidente de DEC y Responsable de Clientes en Mutua Madrileña.
Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail:
mtaguas@mutua.es



Jorge Colado

Partner & Managing Director en BCG Madrid y Responsable del área de Marketing, Sales & Pricing. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail:
colado.jorge@bcg.com



Santiago Mazón

Partner & 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



Raphaël Estripeau

Consultor en BCG Madrid y forma parte del Center for Customer Insight. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail:
estripeau.raphael@bcg.com

AGRADECIMIENTOS

Este informe ha sido realizado por 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 Natalia Escorial, Carlos Lucas, Ana Pérez, Helena Plácido e Isabel Saint-Supéry por su esfuerzo y dedicación a este informe.

54

Este documento no deberá copiarse ni entregarse a terceros sin el consentimiento previo de BCG y DEC.

55

© The Boston Consulting Group, Inc. 2018. 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.



BCG