

## El impacto económico de la CX



# El impacto económico de la CX

El 26 de marzo tuvo lugar el primer Viernes DEC de 2021 centrado en explicar **“El impacto económico de la CX”**. Una jornada que contó con el apoyo de Medallia como Patrocinador Platino y que batió record de participación vía streaming, con más de 500 inscritos.

¿Supone la gestión de la Experiencia de Cliente una fuente de ventaja competitiva en las empresas respecto a sus competidores?

**Nacho Torre**, Responsable del Área de Conocimiento de DEC fue el encargado de moderar la jornada y a modo de introducción, afirmó la importancia de la gestión de la Experiencia de Cliente en este ámbito, con la certeza de que, para ello, los altos niveles de las organizaciones necesitan que la influencia de ésta se vea reflejada en forma de impacto positivo en los resultados económicos de la compañía.

En este Viernes DEC participaron como ponentes:

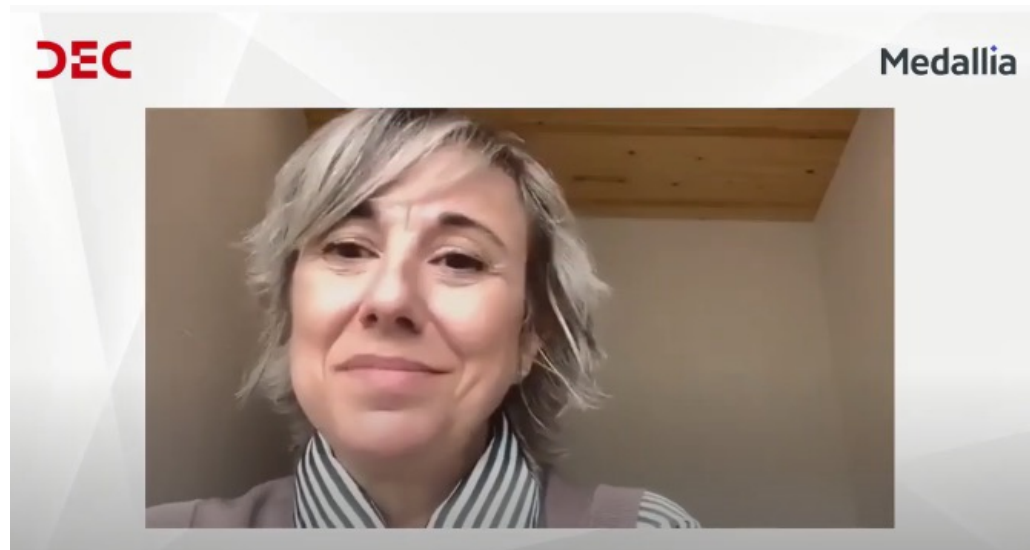
- **Arantxa Hernando**, Business Transformation & Customer Experience Director en **Arval**.
- **Karen Thouret**, Responsable de Digital, Ecommerce y Experiencia de Cliente en **Seur**.
- **María José Alonso Rubio**, Head of Customer Relationship en **Zurich España**.
- **Adolfo Lozano**, Solutions Consulting Senior Manager en **Medallia**.



# El impacto económico de la CX

## Business Transformation & Customer Experience Director de Arval - Arantxa Hernando

Arantxa Hernando, Business Transformation & Customer Experience Director de Arval fue la encargada de abrir la ronda de ponencias para explicar cómo convertir los problemas en valor. Lo hizo partiendo de la base de que en algunas ocasiones los problemas son inevitables y no dependen de nosotros mismos, sin embargo, *“si depende de nosotros lo que hacemos con los problemas”*.



En los inicios, Arval era una compañía orientada al cliente corporativo (B2B), pero, desde hace varios años están llevando a cabo un proceso de diversificación de clientes, estando cada vez más presentes en el segmento retail y cliente particular y, a su vez, con una diversificación de producto. Arantxa comentó que *“hemos pasado de ser una empresa monocliente y monoproducto a una empresa multICliente y multiservicio”*, haciendo hincapié en la evolución de su servicio, habiendo pasado de un renting de largo plazo a un servicio de movilidad 360°.

# El impacto económico de la CX

Esta transformación se ha puesto de manifiesto en 2020, cuando los clientes del segmento retail ya suponen más del 50% del volumen de la compañía. Cifra que se ha duplicado en los últimos 2-3 años con una oferta diversificada que atrae a nuevos clientes con nuevos retos, los cuales, tienen como prioridades la personalización, la adaptación al contexto y las preferencias individuales.

Y es que la pandemia ha puesto en valor el hecho de que el contexto puede cambiar rápidamente y, tal y como indicó la ponente, *“nuestros clientes demandan que nos adaptemos rápida y ágilmente a esto”*, y a su vez requieren de atención extra en sus momentos de la verdad, con empatía, proactividad y accesibilidad.

Esta adaptación también debe verse reflejada en los canales de comunicación. *“El cliente ya no valora tanto la disponibilidad telefónica como la disponibilidad a través de canales digitales. Tenemos que estar presentes donde el cliente nos necesite”*. Elementos que, añadidos al compromiso social y la sostenibilidad, cada vez más demandados por los usuarios, formarán parte de los factores que el cliente tendrá en cuenta a la hora de tomar una decisión.



**ARVAL**  
BNP PARIBAS GROUP

### Las expectativas de los clientes

- Personalización, adaptación a contexto y preferencias
- Atención extra en momentos de la verdad, valor añadido
- Proactividad y accesibilidad en contacto e información, omnicanalidad
- Nuevas soluciones de movilidad
- Compromiso social y sostenibilidad

Para Arval, todos estos cambios y nuevas necesidades generaron una serie de retos internos:

- La importancia del individuo: *“Nuestro cliente ya no es más la empresa, es el individuo, la persona con sus preferencias y contexto”*.
- Rediseño del modelo organizativo: *“El cliente ahora nos demanda digitalización, omnicanalidad, movilidad vs vehículo y por tanto, un rediseño de la relación con el objetivo de incrementar la fidelización”*.

# El impacto económico de la CX

Y ante los retos, decidieron empezar por escuchar qué les decía ese nuevo segmento de clientes, qué es lo que valoraban y cómo les valoraban, a lo que la ponente señaló que *“vimos que en los momentos más complicados es donde se está produciendo la máxima valoración”*. Razón que explica el incremento del NPS por la rápida adaptación a una situación imprevista.

En función de estos datos, pasaron a analizar los resultados de las encuestas. Arantxa afirmó que *“el 80% de los promotores estaba valorando la gestión de las reclamaciones con un 9 y un 10”*, dejando claro que *“para nosotros una reclamación es casi cualquier cosa, cualquier declaración de insatisfacción explícita e implícita con y sin razón por parte del cliente”*. Este análisis sirvió para detectar que existía una importante relación entre el NPS y la gestión de las reclamaciones.

El siguiente paso fue realizar un análisis desde el otro ángulo. *“Qué datos tenemos de los clientes que han tenido una reclamación VS los clientes que no han tenido una reclamación y ver si los que han tenido la reclamación tienen la intención de seguir trabajando con nosotros y cómo impacta esa reclamación en la fidelización del cliente”*, con el resultado de que el 100% de los clientes que habían tenido una reclamación y estaban muy satisfechos con la gestión de la reclamación indicaban que continuarían trabajando con Arval. Sin embargo, aquellos que no tuvieron ningún problema y por tanto, no tuvieron ninguna reclamación, *“podríamos pensar que están satisfechos”*, pero lo cierto es que el 27% de ellos no tenían intención de seguir trabajando con Arval, a lo que Arantxa indicó que *“los datos nos demuestran que una reclamación es un regalo, puesto que si atendemos bien a aquel que reclama algo, nos está diciendo que renovará con nosotros”*.

## LA GESTIÓN DE LA RECLAMACIÓN - CLAVE PARA LA TASA DE RENOVACIÓN

Los promotores que han tenido una reclamación, tienen un potencial de renovación más alto que los que no han tenido reclamación  
Los detractores que han tenido una reclamación, tienen un potencial de renovación más bajo que los que no han tenido reclamación



# El impacto económico de la CX

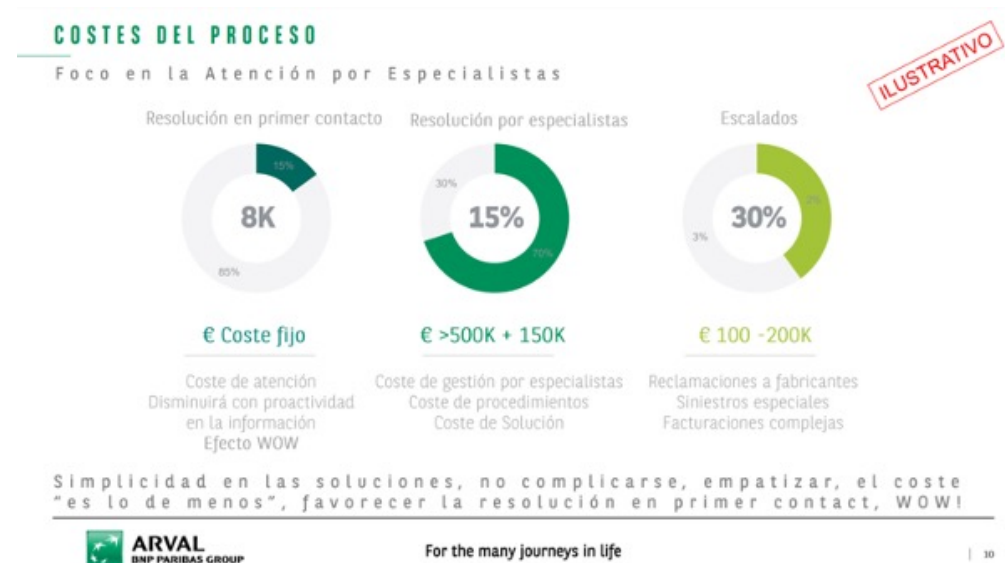
Los siguientes trabajos realizados por Arval se llevaron a cabo con el objetivo de maximizar el porcentaje de clientes que habiendo reclamado indicaba que iban a continuar trabajando con ellos. *“Vamos a ver cuánto nos cuesta llegar al 100% de clientes y superar ese GAP del 73% de los que no habían tenido ningún tipo de reclamación”*, y para ello, el primer paso fue realizar un análisis de costes en esos momentos de la verdad.

En esta tarea de análisis de costes, desde Arval detectaron que el 85% de las reclamaciones quedaban resueltas en el primer contacto, sin embargo, el 15% restante no eran capaces de resolverlo en la primera instancia, lo cual, suponía un coste fijo del servicio de atención al cliente. *“Estamos trabajando en optimizarlo generando una eficiencia que nos permita dar más tiempo de valor a nuestros agentes”* matizó la ponente, pues, tal y como expuso, la filosofía de Arval consiste en hacer felices a los empleados para que éstos hagan felices a los clientes.

*“Estamos trabajando en usar el coste de atención de manera que aporte valor y les permita tener tiempo para pensar y empatizar con clientes, ofrecerles las mejores soluciones y producir momentos WOW”*.

Dentro del 15% de reclamaciones que no fueron capaces de resolver en primera instancia, el 70% de ellas quedaban satisfechas a través del segundo contacto, mediante una gestión con especialistas. Coste que estimaron en torno a 500.000€, a los que había que sumar los 150.000-200.000€ derivados del empowerment utilizado por los empleados para resolver una situación concreta.

El empowerment, tal y como detalló la ponente *“es una práctica que tenemos en Arval que permite a nuestros agentes especialistas asumir costes para resolver situaciones de nuestros clientes sin tener que solicitar las validaciones y aprobaciones que las políticas internas de control establecen con el objetivo de ser mucho más ágiles y mejorar la experiencia de empleado en cuanto a la capacidad del empleado de resolver problemas por si mismos y con sus propios medios.”*





# El impacto económico de la CX

Con ello, detectaron que esta resolución por especialistas podía optimizarse simplificando las soluciones pues, el objetivo era que los especialistas invirtieran su tiempo en el valor del servicio en el día a día y no en tratar de analizar el por qué. *“Queremos que esto sea capaz de hacerlo el agente encargado del primer contacto”*, puntualizó.

Para ello, definieron el TOP 7 de situaciones que se producían el 80% de las veces y trabajaron con los equipos en la definición de una solución simple que los agentes de primer contacto fueran capaces de aplicar.

Se optó por llevar el coste del empowerment del segundo nivel al primer nivel, pues detectaron que era ahí donde se producía el efecto WOW. Arantxa afirmó que *“queremos agilizarlo, pues hemos visto que, habiendo invertido en soluciones en clientes, si lo hacemos después de los primeros días ya no tiene el mismo impacto que si lo hacemos en el primer momento”* y que trabajan junto a los equipos para generar esos momentos WOW en el primer contacto.

Para que el hecho de invertir en el cliente en un momento determinado no suponga ningún problema, llevaron a cabo un Business Case con un caso de máximos, el cuál compartieron con toda la empresa, agentes de atención al cliente incluidos.

En este caso de máximos, en Arval indicaban que captar un cliente les cuesta en torno a 500 y 700€ y que, de todos los clientes, un 10% reclama, lo que supone unas 8.000 reclamaciones o solicitudes.

De entre todas estas reclamaciones, el 48% se saldan con clientes muy satisfechos con cómo se ha gestionado la reclamación, suponiendo esto unos 3.000 clientes, para los cuales, no habrá que destinar otros 700€ por no haber atendido un problema puntual en un momento determinado. Arantxa comentó que *“esto nos está suponiendo un ahorro interno en costes de casi 3 millones de € anuales”*.

*“Este es el caso de máximos que obviamente no se va a producir nunca con estas cifras, pero es el caso que utilizamos para generar la inquietud de tener en cuenta cuántos de esos 700€ de coste de captación y cuántos de esos 200-300€ que está costando resolver una situación problemática nos están generando valor en la cuenta de resultados de la empresa”*.

Antes de terminar su ponencia, Arantxa remarcó que *“esto empodera mucho a los agentes y les da una visión del valor de su trabajo, que hace que sean capaces de empatizar mucho más con los clientes”*.

# El impacto económico de la CX



Para finalizar, la ponente volvió a incidir en que *“Una reclamación es un regalo”*, y que este cambio de paradigma ha servido para aprender que los clientes valoran la capacidad de adaptación, que son capaces de perdonar cuando hay problemas e imprevistos, pero que no perdonan ni olvidan que no se empatice con ellos cuando la situación se produce en el otro lado y no se es capaz de ofrecer una solución en base a sus peculiaridades.

*“El no hacer esto genera unos costes ocultos en cuanto a inversión para captar y retener clientes con la consiguiente reducción de ingresos. Queremos no tener miedo en sacar a la luz estos costes, poner estas inversiones al frente de estas estrategias. Queremos tener el coste visible porque genera mejora y un retorno”, concluyó.*



# El impacto económico de la CX

## Responsable de Digital, Ecommerce y Experiencia de Cliente de Seur - Karen Thouret

Karen Thouret, Responsable de Digital, Ecommerce y Experiencia de Cliente de Seur compartió con los espectadores del Viernes DEC el caso de éxito que les ha llevado a incrementar la tasa de conversión de un negocio online de uno de sus partners, LIDL, abordando así el tema de cómo las acciones enfocadas en la mejora de la experiencia de usuario online y relacionadas con el transporte de su pedido, pueden impactar directamente en los resultados de negocio de cualquier compañía.



Comenzaron decidiendo el indicador de negocio a mejorar, que, en su caso, fue el aumento de la conversión en las ventas online. Tras esto, pasaron a seleccionar qué herramientas de Experiencia de Cliente, de entre todas las disponibles, eran las más adecuadas para ello, resultando la Voz del Cliente online y los test A/B.

# El impacto económico de la CX

## Voz del Cliente

Plantearon varias preguntas:

- ¿Por qué un consumidor online vuelve a comprar en la misma página web?
- ¿Por qué un consumidor online abandona el proceso de compra?

Y se centraron para ello en las respuestas relacionadas con su sector, el transporte del pedido.

- Vuelven a comprar por la confianza en el proceso, por satisfacción en los plazos de entrega, así como por una información transparente en las devoluciones y cambios.
- Abandonan la compra por la política de devoluciones, por falta de confianza en el proceso y por los plazos de entrega.

Karen expuso que *“basándonos en el feedback de esta escucha activa tuvimos una reflexión abierta enfocada en qué medida, el transporte de una compra online, influye en la experiencia del comprador online, y en la duda de si optimizar la experiencia del consumidor online realmente tendría impacto directo en los resultados de negocio”*.

Para contestar a las preguntas llevaron a cabo un Test A/B con el objetivo de medir de forma tangible y aportar una respuesta concreta y medible.

## Impacto directo en tu negocio por experiencias del cliente exitosas

### Estrategia comercial

- Aumento de clientes (cross/up selling)
- Aumento del compromiso del cliente
- **Aumento en la conversión**
- Retención del cliente
- etc.



### Herramientas CEX

- **Programa de Voz del Cliente**
- Indicador de Satisfacción del cliente (CSAT)
- Indicador de Lealtad del Cliente (NPS)
- Indicador de Esfuerzo del Cliente (CES)
- Índice Things Gone Wrong (TGW)
- **Test A/B**
- etc.

# El impacto económico de la CX

## Test A/B

Este Test A/B lo llevaron a cabo en la ficha de producto de la página web de Lidl, considerado como touchpoint importante dentro del ciclo de compra, e implementaron las siguientes acciones:

- Inclusión de la fecha personalizada de entrega, con fechas exactas en lugar del n° de días.
- Inclusión del mensaje **"Sin gasto de devolución"**, el cual *"aporta un extra de confianza en la compra por ser un mensaje claro y directo"*.
- Inclusión del logo de SEUR como proveedor de envío, el cual *"inspira confianza en el consumidor"*.

## TEST A/B



Integrar la **fecha personalizada de entrega**, es decir, mostrar al usuario el intervalo de entrega con las fechas exactas en vez de en número de días



Incluir la nueva reseña **"Sin gastos de devolución"** aportando al usuario un extra de confianza en la compra



Especificar el **proveedor de envío con el logo de SEUR**, añadiendo información relevante para el usuario gracias al respaldo de una compañía líder en el transporte



# El impacto económico de la CX

El test fue llevado a cabo durante un mes y como resultado, Karen afirmó que *“ha demostrado que esta nueva variante de ficha de producto ayuda a eliminar la incertidumbre y barreras de cara a completar el funnel de conversión”*.

Esta acción supuso:

- +3,7% de pedidos realizados.
- +1,2% de visitas a la cesta de la compra
- +1,5% de entradas al proceso de pago del pedido.

La ponente compartió también los resultados menos positivos obtenidos con el Test A/B, como fue el caso del análisis en función del tipo de dispositivo. El CTR en el dispositivo móvil se vio penalizado por falta de un diseño responsive. Karen añadió que *“el hecho de añadir nuevos elementos informativos a la ficha, hacía que, en algunos productos, el botón de añadir al carrito quedase más abajo de lo habitual, obligando al usuario a hacer scroll, penalizando así el CTR”*.

Karen finalizó afirmando que *“en el momento en que dejas de enfocar y poner al cliente en el centro de las decisiones, nos vamos a ver penalizados”* y quiso añadir que cualquier acción, por pequeña que sea, suma de cara a mejorar los resultados de la compañía. Acciones que, en este caso de éxito se dividieron en 4 etapas:

- Estrategia comercial clara.
- Herramientas de Experiencia de Cliente adecuadas en función de los objetivos del negocio.
- Medición de acciones, análisis y extracción de conclusiones.
- Implementación de los cambios.

# El impacto económico de la CX

## Head of Customer Relationship de Zurich - María José Alonso

Maria José Alonso, Head of Customer Relationship de Zurich tampoco quiso faltar a la cita con el Viernes DEC y en su ponencia explicó el caso práctico llevado a cabo por su compañía con el objetivo de intentar cambiar la Experiencia de Cliente con un máximo de volumen de clientes.



Antes de comenzar, la ponente destacó la importancia de la medición, indicando que *“crear un sistema de medida robusto es fundamental para el cálculo de retorno de la inversión”*. Y como funciones básicas, este sistema de medida debe permitir:

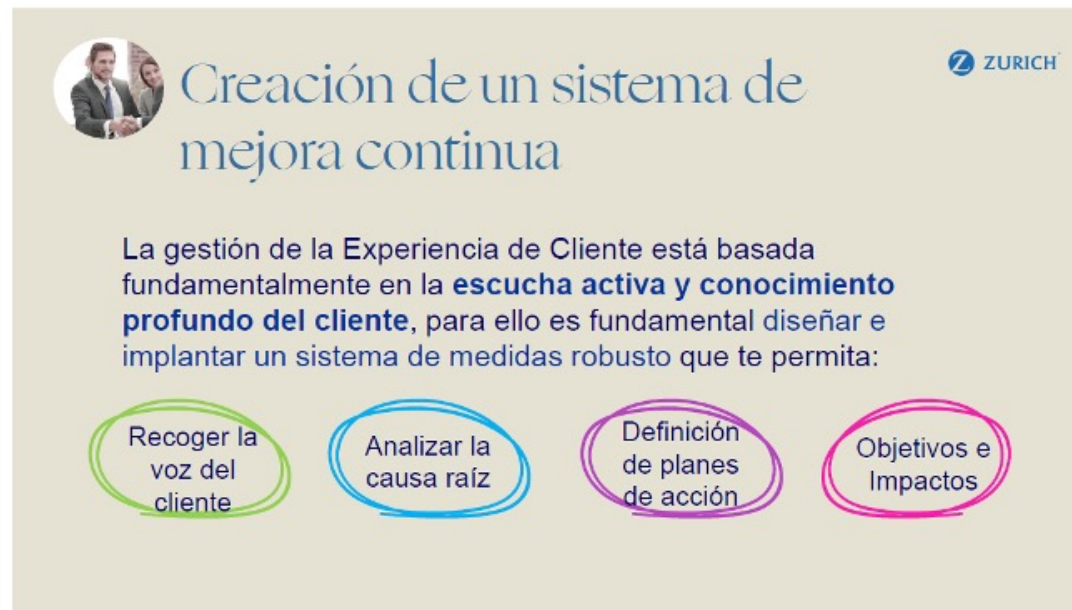
- Recoger la Voz del Cliente.
- Analizar las causas raíces.
- Definir planes de acción.
- Marcar objetivos e impactos esperados.

# El impacto económico de la CX

La Experiencia de Cliente se ha convertido en un factor crítico para las compañías y sectores y se ha demostrado que esta debe ser diferenciadora, sostenible en el tiempo y memorable.

En el caso de Zurich, en primera instancia se basan en el producto, el servicio y la atención. La ponente indicó que *“en cada uno de los puntos de contacto podemos generar una experiencia diferencial y que, por tanto, hay que focalizarse y ver cuál es la necesidad del cliente en el sector en el que trabajamos”*.

Experiencia que debe trabajar la parte emocional, pues serán los impactos emocionales los que se mantendrán en el recuerdo de los clientes. *“Cuando llegue el momento de la verdad, si realmente les hemos tocado emocionalmente será entonces cuando se produzca el recuerdo y con ello la memorabilidad en el cerebro del cliente”*, produciéndose entonces los comportamientos futuros esperados, como pueden ser la recomendación, el incremento del gasto o incluso la pérdida de interés por los productos y servicios de los competidores.





# El impacto económico de la CX

Volviendo al punto de partida y haciendo de nuevo hincapié en la importancia de la medición, María José explicó las 4 características que debe tener cualquier sistema de medida robusto:

- **Visión global:** *“Es importante que el sistema represente la actividad de la compañía, es decir, que tengamos una visión de todas las interacciones que el cliente tiene con nuestra compañía y ser capaces de entender qué está viviendo o qué experiencia le estamos ofreciendo y entender qué necesitan ellos de esas experiencias”.*
- **Visión completa:** *“Hay que asegurarse de que todas las medidas o formas en que estemos recogiendo la Voz del Cliente nos ofrezcan una visión fidedigna de lo que está sucediendo”.*
- **Continuo:** *“Es bueno tener estas métricas constantes en el tiempo para que cuando lancemos cualquier acción, la métrica nos sirva para medir el impacto, tanto antes como durante y después del lanzamiento”.*
- **Objetiva:** *“La medida debe estar desasociada al proceso o al momento que estamos viviendo y no ser manipulable o modificada, de forma que nos ofrezca una visión completamente objetiva”.*

Respecto a las claves para construir la medida, la responsable de Zurich expuso los factores que son importantes de cara a lograrlo:

- Tener claro el objetivo: *“Qué es lo que quiero analizar, qué quiero saber”.*
- Qué técnica vamos a utilizar: *“Decidir si nos interesa más una técnica cualitativa, cuantitativa...”*
- A qué target dirigimos.
- Qué canales vamos a utilizar: *“Telefónico, personal, online... en función del tipo de cliente”.*
- Tipo de muestreo: *“Debe ser consistente y representativo cuando vayamos a hacer los impactos del target que queremos analizar”.*
- Definición de las guías y cuestionarios: *“En función de cómo hagas las preguntas puedes sesgar los resultados. Es importante tener unos cuestionarios limpios que no nos vayan a sesgar o alterar resultados”.*

# El impacto económico de la CX

Medidas que deben estar presentes en todo el viaje del cliente (Customer Journey) y en cada interacción y que, en cada sector, van a ser diferentes. En el caso de Zurich, el momento del siniestro es el momento de la verdad del seguro y es ahí donde se tiene que prestar especial atención.



¿Cómo accionan y calculan en Zurich el impacto de la acción?

El primer paso consiste en pilotar la acción en un grupo de clientes y es ahí donde realizan la medición. Esta prueba piloto no solo les sirve para ver el impacto sino también para realizar posibles ajustes en el caso de que la acción no tenga el impacto esperado.

En el momento en que el impacto es positivo, es el momento de expandir la acción a un gran volumen de clientes para que tenga impacto en el NPS total y en el crecimiento del negocio. La ponente afirmó que *“cuanto más cambio produzcas, mayor retorno de la inversión tendrás dentro de la compañía”*.

# El impacto económico de la CX

Medidas que deben estar presentes en todo el viaje del cliente (Customer Journey) y en cada interacción y que, en cada sector, van a ser diferentes. En el caso de Zurich, el momento del siniestro es el momento de la verdad del seguro y es ahí donde se tienen que prestar especial atención.



Todo ello con el objetivo de impactar en los siguientes KPI de negocio:

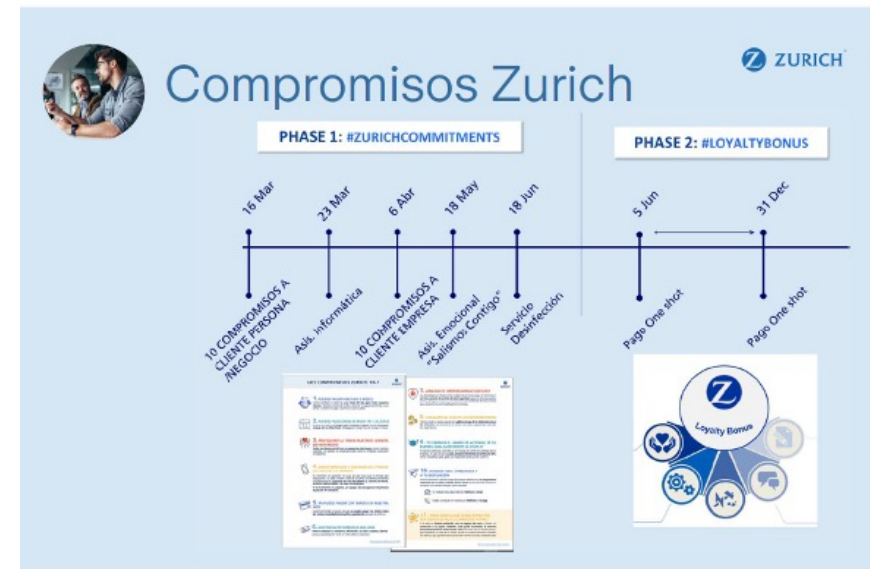
- Retención, pues es más económico y rentable que la captación.
- Contratación de más productos que generen mayor gasto.
- Más gasto al ampliar las coberturas.
- Más clientes a través de la recomendación, porque genera nuevo negocio.

Antes de terminar, María José compartió con los asistentes el caso de éxito **“Compromisos Zurich”**, un movimiento inesperado que llevaron a cabo en la compañía con la llegada de la pandemia del COVID-19.

# El impacto económico de la CX

Y es que ante la llegada de noticias acerca de la pandemia procedentes de los países cercanos a España, en Zurich se anticiparon y comenzaron a pensar en las necesidades que tendrían sus clientes y en la forma en que deberían adaptar sus servicios. *"Creamos unos compromisos dirigidos a satisfacer la necesidad que tenían en esos momentos los clientes: problemas derivados del confinamiento, de los ERTes, etc."* y para ello plantearon la idea de ofrecer facilidades de pago o incluso buscar nuevas formas de prestar los servicios sin la necesidad de contacto personal.

Desde el 16 de marzo estas ideas se pusieron en práctica con el lanzamiento de los Bonos Zurich, los cuales servían para ayudar al cliente en el pago de la renovación de la póliza, además de un servicio gratuito de atención emocional para acompañarlos durante el confinamiento. *"Nos adelantamos a las necesidades del cliente y ellos sentían que les estábamos acompañando en el camino y no les íbamos a dejar solos"*.



El resultado de estas acciones se tradujo en un incremento de 7 puntos de TNPS con el millón de clientes con el que estaban tratando y en un incremento de 13 puntos de TNPS en el caso de aquellos clientes que habían hecho uso de los servicios ofrecidos por Zurich, lo cual, *"indica que quienes vivieron esa experiencia tuvieron un TNPS mejor"*.

La ponente expuso que, además de generar una experiencia positiva en los clientes, también querían que esta experiencia fuera positiva para los empleados y para ello, pararon la actividad de la compañía durante 2 horas para que éstos hablaran directamente con los clientes que habían recibido la acción y la experiencia fuera recíproca.

Finalmente, estos resultados del retorno de la inversión quedan recogidos en 3 apartados:

- La mejora de la satisfacción del cliente.
- La mejora de la retención.
- Cross Sell derivado de la comunicación de la fuerza de ventas con los clientes.

# El impacto económico de la CX

## Solutions Consulting Senior Manager en Medallia - Adolfo Lozano

Adolfo Lozano, Solutions Consulting Senior Manager en Medallia, en calidad de patrocinador del Viernes DEC, fue el encargado de cerrar la sesión ofreciendo una visión práctica de cómo abordar el retorno de la inversión de la experiencia, la cual, es parte de la propuesta de valor de su compañía.



Adolfo comenzó su presentación formulando varias preguntas a los asistentes, afirmando más tarde, que será el impacto financiero logrado, el factor que determine para los CEOs nuestro nivel de desempeño como profesionales de la Experiencia de Cliente y el crecimiento de la compañía.

# El impacto económico de la CX

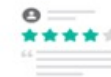
Este impacto financiero se puede agrupar en 3 grandes palancas:

- **Aumento de los ingresos:** "Mayor tasa de conversión, mayor venta cruzada y mayor upselling"
- **Reducción del coste de servicio:** "Consiguiendo que más clientes utilicen el canal autoservicio, como la web, frente a canales asistidos que suponen un mayor coste, como puede ser el Contact Center".
- **Reducción del abandono de clientes:** "Mejorando la retención y fidelización".

## ¿Qué le importa más a tu CEO?



El NPS...



La satisfacción del cliente...



... o el crecimiento de los ingresos de la compañía?



... o los costes de operación y el abandono de clientes?



Y entonces, ¿cómo se va a medir el impacto de tu trabajo como profesional de la gestión de la experiencia?

Palancas cuya importancia relativa variará en función de la industria y situación particular de cada empresa, pero que van a ser siempre relevantes como objetivos últimos de las iniciativas de gestión de la experiencia a ojos de los CEOs y niveles ejecutivos.

*"La gestión de la experiencia marca la diferencia porque los clientes satisfechos gastan más, cuestan menos darles servicio y nos abandonan mucho menos. Además, la inversión en la gestión de la experiencia es una de las formas más rápidas de generar impacto financiero con un retorno de inversión cuantificable".*

Y de cara a estimar y medir este impacto de la gestión de la experiencia, es importante construir un Business Case expresado en términos económicos con el objetivo de que la gestión de la experiencia se convierta en parte estratégica en la compañía.

Para ello, tal y como comentó Adolfo, se deben recoger 3 prácticas clave:

- Hacer asunciones razonables: "No tienen que ser perfectas, lo importante es que no sean claramente erróneas".
- Hablar primero del beneficio y después de los costes: "Es decir, comenzar con la conclusión y después dar el detalle del cómo y de los costes".
- Expresar la propuesta de valor de forma clara, concisa y cuantitativa.



# El impacto económico de la CX

## Business case: mejores prácticas



**Asunciones razonables,**  
ni perfectas ni erróneas



**Primero el beneficio en**  
euros, **luego los costes**



**Propuesta de valor**  
**clara y concisa**

### Medallia

© Copyright 2020. Confidential.

A modo de ejemplo, Adolfo expuso una posible aplicación para PRONOVIAS, cliente de Medallia y multinacional española líder en vestidos y accesorios de boda, con la que se podría aumentar la tasa de conversión de la petición de cita en la web para hacer una prueba de vestido.

*“Supongamos que soy una futura novia y estoy interesada en reservar cita en la tienda de Madrid. El problema viene cuando tengo que dejar mis datos personales y aún no tengo fecha de boda, sin embargo, el campo es obligatorio, lo que me obliga a abandonar el proceso”, comentó el ponente.*

En este supuesto, *“gracias a nuestra plataforma de web analytics podríamos determinar la tasa de abandono, sin embargo, no podríamos determinar las razones del abandono”.*

Aquí entra en juego la iniciativa de gestión de la experiencia que proponen desde Medallia: *“Lanzar una intercepción mediante Medallia Digital en el momento en que se produce el abandono preguntando al usuario por sus razones de la manera más sencilla posible”.* De esta forma, el cliente en tan solo 2 clics va a ser capaz de indicar cómo ha sido su experiencia y si ha podido completar lo que quería hacer. En caso contrario, va a poder expresar en otra serie de campos el motivo real del abandono.

Una vez el usuario haya respondido, este feedback viaja a Medallia Experience Cloud, de forma que les permite analizar de manera agregada las principales razones por las que se abandona la petición de cita de la web.

Adolfo afirmó que *“de esta forma estamos entendiendo las razones del cliente que hay detrás de la tasa de abandono y esto nos permite actuar para generar impacto en métricas financieras incrementando la conversión”.*

Volviendo a las 3 prácticas claves para la construcción del Business Case y continuando con el ejemplo de PRONOVIAS, *“si partimos de 10.000 clientes que pasan por el proceso de cita online pero solo el 20% termina reservando la cita y asumimos que la compra media de aquellos que reservan la cita es de 200€, esto supone 400.000€ de ingreso”.*

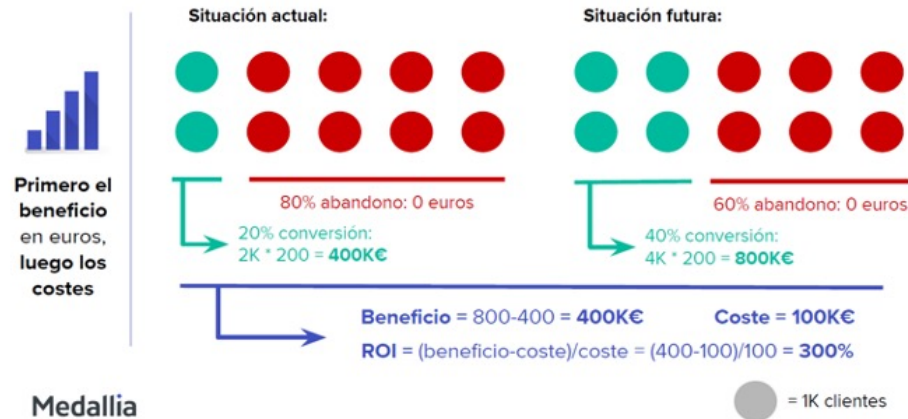
# El impacto económico de la CX

Con la “asunción razonable” de aumentar esta tasa de conversión de un 20% a un 40%, esto generaría 800.000€ de ingreso, con lo cual, el beneficio estimado en € de la iniciativa serían 400.000€.

El siguiente paso del Business Case sería hablar de costes de la iniciativa, los cuales, estiman en 100.000€.

De esta forma ya sería posible calcular el retorno de la inversión, resultante de restar 400.000€ de beneficios a los 100.000€ del coste de la iniciativa y dividirlo de nuevo entre el coste de la iniciativa. La rentabilidad obtenida del 300% indica que, por cada euro invertido en la iniciativa de Experiencia de Cliente, se recuperarían 3 euros más.

## Ejemplo: Aumento de tasa de conversión



La última práctica a realizar en la ejecución del Business Case consistiría en resumir la propuesta de valor de forma clara, concisa y dejando claro el objetivo y el valor que proporciona a la compañía en términos financieros. En este caso, el resumen de la propuesta de valor sería: “Propongo capturar la experiencia de los clientes que abandonan la petición de cita para entender las razones del abandono, mejorar el proceso y aumentar la conversión. Esto nos proporcionará un beneficio económico de 400.000€ y un coste de 100.000€, con un retorno de la inversión del 300%”.

De esta forma, en un solo párrafo se está haciendo referencia a las 3 pautas claves del Business Case.

Antes de terminar, el ponente comentó la importancia de tener en cuenta el coste de no hacer nada, pues este coste no es igual a 0, sino que es igual al coste de la oportunidad perdida al no desplegar la iniciativa, es decir, 300.000€, que se irán acumulando año a año. En total, al cabo de cuatro años el coste de no hacer nada será de 1.2M de €.

Además, esta cifra no tiene en cuenta las medidas que algunos competidores si tomarán en los próximos años, lo que podría incrementar mucho más el coste de no hacer nada.

# El impacto económico de la CX

## Nuestros Ponentes:

### Nacho Torre

Director de Marketing y Estrategia Digital de Ibercaja. En DEC es miembro de la Junta de Gobierno de la Asociación y coordina la vocalía de conocimiento. Participa como profesor en diferentes programas sobre Experiencia de Cliente. Actualmente, es Director del Máster de Marketing Digital de ESIC-ICEMD.

Además, Nacho es ingeniero industrial por la Universidad de Zaragoza; Máster en Innovación por el Instituto Tecnológico de Aragón; Programa Superior en Marketing por ESIC; Programa Senior en Digital Business por ICEMD-ESIC; y, Programa de Desarrollo Profesional en Inteligencia Artificial por UNIR.

### Arantxa Hernando

Apasionada del mentoring y la cultura de servicio, es Directora de Customer Experience y Business Transformation en Arval Service Lease -Grupo BNP Paribas desde 2019. Su trayectoria en Arval desde 2014 ha estado siempre ligada a la transformación de la empresa y la dirección de proyectos estratégicos. Su background está ligado al mundo de las tecnologías ya que es Licenciada en Informática por la UPM y cuenta con un Master por ESIC. Comenzó su carrera como consultora en Accenture, continuando en posiciones CIO en varias compañías multinacionales. Actualmente compagina su puesto con voluntariados orientados al desarrollo profesional y profesorado en escuelas de negocios con foco en la Transformación Empresarial.

### Karen Thouret

Karen Thouret es licenciada en Económicas por la Universidad de Caen Basse-Normandie, además cuenta con un posgrado en Marketing Relacional por ESIC Business&Marketing School y un Programa Avanzado de Dirección por el IE Business School entre otros.

Su trayectoria profesional ha estado ligada al área de Marketing y Ventas en compañías multinacionales, aportando un amplio conocimiento sobre las necesidades del mercado y las soluciones diferenciales que demandan los clientes.

Actualmente es responsable de Ecommerce, Digital y Experiencia de Cliente en SEUR.

# El impacto económico de la CX

## María José Alonso

Profesional con una carrera sólida con más de 19 años de experiencia impulsando los cambios de transformación de las compañías, llevando al cliente al centro de la toma de decisión. Liderando equipos multidisciplinares y transversales, con metodologías ágiles en proyectos muy diversos siempre con gran impacto en cliente. Proporcionando herramientas de Customer Experience como Customer Journey, Arquetipos, segmentaciones, laboratorios CX y cualquier tipo de medida para extraer la voz del cliente.

Mis dos casos de éxito profesional impulsando el cambio en dos multinacionales en España, son Vodafone y Zurich Seguros.

Experta en la implementación de medidas intangibles, satisfacción, recomendación, motivación... tanto a nivel estratégico como más táctico en diferentes sectores, lo desarrollé en una consultora multinacional americana CFI Group.

Quiero destacar mi orientación a resultados, con gran automotivación y apasionada de la experiencia de cliente, en constante búsqueda de crecimiento y desarrollo.

## Adolfo Lozano

Como responsable de preventa para Medallia Iberia, Adolfo trata de maximizar el valor que proporciona la gestión operativa de la experiencia a organizaciones de distintos sectores que buscan desarrollar ventajas competitivas. Para ello, diseña programas de experiencia que sacan partido de las capacidades diferenciales de Medallia para cubrir las necesidades estratégicas específicas de cada compañía.

# El impacto económico de la CX

## Moderado por:

**Nacho Torre**

Responsable del Área de Conocimiento de DEC.

## Con la contribución de:

**Arantxa Hernando**

Business Transformation & Customer Experience Director en **Arval**.

**Karen Thouret**

Responsable de Digital, Ecommerce y Experiencia de Cliente en **Seur**.

**María José Alonso Rubio**

Head of Customer Relationship en **Zurich España**.

**Adolfo Lozano**

Solutions Consulting Senior Manager en **Medallia**.

## SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve, en países de habla hispana, el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

**Visibilidad & Posicionamiento**  
**Excelencia**  
**Reconocimiento**  
**Resultados**

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:

<http://www.asociaciondec.org>

**Patrocinador:**

**Medallia**

**Desde la Asociación DEC queremos agradecer la participación de muchos socios de DEC que siguieron el Viernes DEC El impacto económico de la CX y a Medallia por su patrocinio Platino.**

**DEC**