

Invertir en Experiencia de Cliente para crecer

Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España

Versión resumida



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 81 oficinas en 45 países.

bcg.spain@bcg.com

www.bcg.es

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) está formada por algunas de las más destacadas marcas españolas e internacionales y expertos de referencia en el área de Experiencia de Cliente. Nacida en marzo del 2014, se trata de la primera organización empresarial y profesional que promueve las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en Experiencia de Cliente en España e Iberoamérica. Su misión es desarrollar el concepto de Experiencia de Cliente en toda la sociedad para que nuestras empresas sean reconocidas por entregar una experiencia única, diferencial y rentable, que genere fuertes vínculos con sus clientes y sea la base del crecimiento sostenible de sus resultados.

info@asociaciondec.org

www.asociaciondec.org

PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DE DEC

La Experiencia de Cliente es un área estratégica clave para las empresas, con un papel esencial a la hora de diferenciarse e impulsar el crecimiento. Sin embargo, las organizaciones a menudo adolecen de metodologías y herramientas que les permitan avanzar de una forma ordenada y con resultados medibles. En este sentido DEC ha querido elaborar, de la mano de BCG como importante referente en esta materia, un estudio de madurez de la Experiencia de Cliente que permita a las empresas desarrollar su propia hoja de ruta hacia la excelencia.

Este informe, realizado por BCG y DEC, presenta en primicia mundial una metodología para medir el grado de avance de las empresas en Experiencia de Cliente desde un doble punto de vista, interno de las empresas y externo de sus clientes. La combinación de ambos análisis revela que las empresas con modelos internos más sólidos y evolucionados de Experiencia de Cliente generan una mejor percepción y valoración por parte de sus clientes.

El estudio prueba también que las empresas que mejor experiencia entregan a sus clientes crecen entre 8 y 26 puntos porcentuales más que las que lo hacen peor, gracias a que mejoran la retención, la vinculación de sus clientes y sus niveles de recomendación.

Por último, es importante no olvidar que las mejores prácticas no sólo ofrecen a sus clientes lo que esperan desde un punto de vista racional (producto, servicio y precio-calidad) sino que les sorprenden, crean vínculos emocionales con ellos y les transmiten su marca. Para ello, han puesto la Experiencia de Cliente en el centro de su estrategia y su organización, y lo que es más difícil, lo demuestran cada día.

Seguiremos trabajando para que los clientes puedan disfrutar de su relación con nuestras marcas y sean la base de nuestro crecimiento.

Un abrazo,



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

Con el objetivo de medir el retorno económico de las iniciativas en Experiencia de Cliente y ofrecer a las empresas una herramienta potente que les ayude a mejorar, The Boston Consulting Group (BCG) ha elaborado para la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) un estudio que analiza la Experiencia de Cliente en grandes empresas españolas de diferentes sectores con una perspectiva completa que combina dos lentes vinculadas entre sí: la visión interna y la visión del cliente. Este documento es una versión resumida del informe completo, que puede solicitar a la Asociación DEC o a The Boston Consulting Group.

Para la visión del cliente, el estudio ha utilizado la herramienta Brand Advocacy Index (BAI) desarrollada por BCG. BAI es un indicador estratégico que mide con precisión la Experiencia de Cliente en función de las recomendaciones y críticas reales de clientes y no clientes en torno a las marcas, y su impacto en el crecimiento. Se trata de una herramienta fácil de utilizar, intuitiva e integral que calcula la Experiencia de Cliente que proporciona una marca a través de las historias generadas en torno a las buenas y malas experiencias. La medición integra todos los elementos que forman parte de la Experiencia de Cliente, incluyendo tanto dimensiones racionales, como precio, servicio y producto, como dimensiones emocionales. El análisis de la Experiencia de Cliente en España se ha realizado a partir de 25.000 encuestas a clientes de 200 marcas pertenecientes a 15 sectores diferentes.

Por otro lado, respecto de la visión interna, el estudio incluye una autoevaluación de más de 60 empresas líderes en sus sectores, que han valorado sus modelos de Experiencia de Cliente utilizando el marco de 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 incluye las siguientes “5 íes” que, en su conjunto, conforman el modelo interno de Experiencia de Cliente: Identidad única y estrategia, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones e Interpretación y acción.

Con este estudio, DEC y The Boston Consulting Group pretenden posicionarse como referente en Experiencia de Cliente en España y Latinoamérica y ofrecer a las empresas herramientas y ejemplos de mejores prácticas que les ayuden a mejorar su Experiencia de Cliente y materializar sus resultados.

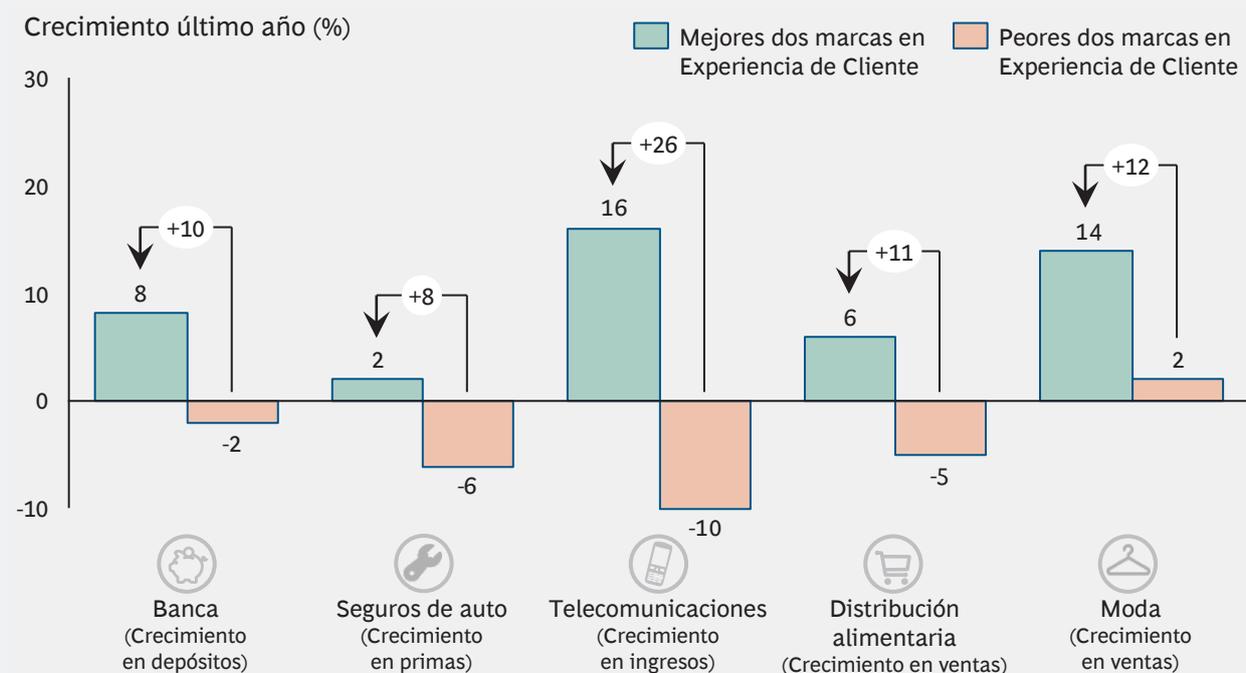
Experiencia de Cliente: Una inversión con impacto evidente

LAS COMPAÑÍAS con una buena Experiencia de Cliente crecen más. La correlación entre el BAI obtenido por una empresa y el aumento de los ingresos varía algo por sector pero se sitúa normalmente entre el 70% y el 90% (utilizando la fórmula estadística del coeficiente de correlación de Pearson).

Si consideramos el crecimiento de las dos marcas con mejor BAI, por la buena experiencia que sus clientes han tenido con ellas, comparadas con las dos marcas con el peor BAI, por una experiencia inferior, vemos unos resultados esclarecedores. En función del sector analizado la diferencia de crecimiento entre los mejores y peores oscila entre 8 y 26 puntos por año en España. (Ver Figura 1).

La relación entre la Experiencia de Cliente y el crecimiento se fundamenta en tres variables cuyo impacto en el crecimiento es clave. Por un lado, los clientes con mejor experiencia generan más ingresos. Por otro lado, tienen menos tendencia a cambiar de marca, con lo que reducen la tasa de abandono. Además, al recomendar a la empresa que les ha proporcionado esa buena Experiencia, contribuyen a la captación de nuevos clientes.

Figura 1 | Las compañías con una buena Experiencia de Cliente crecen más



Fuente: 25.0000 respuestas en España, septiembre 2014. Crecimientos obtenidos de fuentes sectoriales especializadas. Análisis BCG.

Es posible diferenciarse y destacar en todos los sectores

EN CIERTOS SECTORES puede parecer más complicado mejorar la Experiencia de Cliente. Esta “menor motivación” a un importante esfuerzo por mejorar la experiencia del cliente se explica en gran medida a unas mayores barreras de salida de los clientes por la dificultad en cambiar de proveedor, como ocurre en sectores cuyos clientes tienen que realizar varias gestiones, a menudo complejas, para darse de baja, o por un menor grado de competencia real, donde un producto clave, como una hipoteca, podría vincular al cliente con la entidad durante décadas. No obstante, tal como está evolucionando el marco regulatorio en los países de nuestro entorno dotando de mayor capacidad al cliente y eliminando las barreras de salida, prevemos que el desarrollo más importante de la Experiencia de Cliente se dé precisamente en estos sectores.

Sin embargo, dentro de todos y cada uno de los sectores es posible diferenciarse considerablemente. Si tomamos el ejemplo del sector de los móviles inteligentes, el índice BAI medio es del 44% si bien las diferentes empresas se ubican en un amplio rango de entre el -8% y el 82%. Los sectores que proporcionan una Experiencia de Cliente peor en general pueden incluir también competidores con Experiencia de Cliente muy desarrollada, como la banca, con un BAI medio del 11%, cuyas mejores entidades alcanzan el 61%.

Para diferenciarse en cada sector, existen cuatro dimensiones clave que tienen un claro impacto en la experiencia del cliente con el servicio prestado o el producto adquirido: la relación calidad-precio, el producto, el servicio y las emociones. La importancia de cada una es diferente en función del sector y también del segmento de población y el país.

La relación calidad-precio se define como la percepción de calidad que aporta el proveedor a un cliente en relación con el precio que paga por ello. Es una dimensión especialmente relevante en productos y servicios con menos margen de diferenciación.

El producto contribuye a la Experiencia de Cliente en función del valor que aporta y de en qué medida cubre las necesidades del cliente.

El servicio viene dado por la atención que recibe el cliente y los canales que tiene a su alcance, entre otros factores.

Finalmente, la cuarta dimensión clave, definida como emocional, no ocupa un lugar determinante en ningún sector en concreto, si bien consideramos que es imprescindible para que los clientes pasen de no criticar una empresa a recomendarla y considerarla parte de su vida. Ejemplos de elementos de emocionales serían la confianza en una compañía o la identificación con la marca.

Las dimensiones emocionales son clave para estar entre los mejores

UNA MALA EXPERIENCIA de Cliente viene dada por unas dimensiones racionales débiles (precio, producto y servicio). Sin embargo, para que la Experiencia de Cliente sea calificada como excelente será preciso contar con factores emocionales superiores que complementen unas dimensiones racionales bien valoradas. Una Experiencia de Cliente excelente genera verdaderos fans, recomendadores espontáneos que hablan bien de una empresa sin que nadie les pida su opinión. En definitiva, una buena Experiencia de Cliente exige desarrollar bien las dimensiones racionales, pero las empresas que aspiren a la excelencia, deberán desarrollar además vínculos emocionales con sus clientes que los conviertan en fans.

Un modelo interno sólido lleva a la mejor valoración de los clientes

LA ASOCIACIÓN para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente ha elaborado un modelo que plantea que las organizaciones deben trabajar en cinco áreas con una perspectiva integral, bajo el supuesto de que el efecto conjunto será mayor que la suma de las actuaciones individuales: La Onda del Cliente. (Ver Figura 2).

Figura 2 | La Onda del Cliente

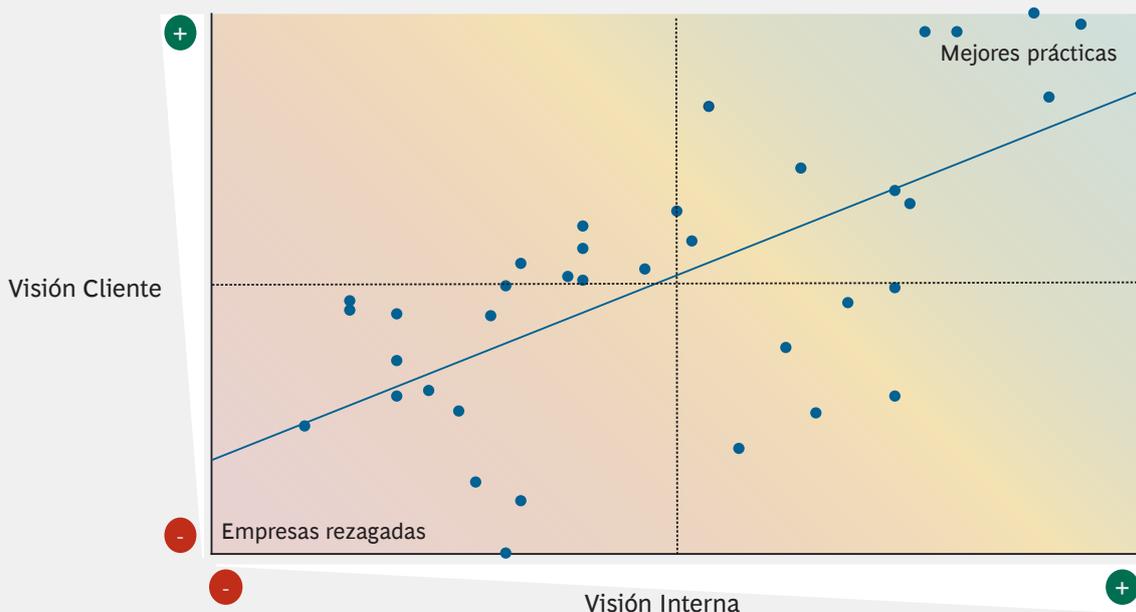


Se trata de una herramienta de gran utilidad para las empresas que se están iniciando en la senda de la Experiencia de Cliente. Esta metodología aporta unas nociones básicas de cómo integrar un área dedicada en la organización y de qué prioridades hay que abordar de entrada, y ofrece también pautas para evolucionar paso a paso hacia niveles más sofisticados de Experiencia de Cliente de forma poco disruptiva.

Hemos observado que existe una correlación clara entre el nivel de desarrollo del modelo interno de Experiencia de Cliente y la percepción y valoración de los clientes, con un coeficiente de Pearson superior al 70%. Aquellas empresas con mejor modelo suelen tener la mejor valoración de sus clientes en sus sectores, mientras que aquellas empresas rezagadas tienen valoraciones inferiores por parte de sus clientes. Igualmente, observamos empresas con un buen modelo sobre el papel, que fallan a la hora de ponerlo en práctica en algún área específica de importancia vital para su sector (p.ej. no tener una aceptable percepción de calidad-precio). (Ver Figura 3).

Las mejores prácticas cumplen varios requisitos que las diferencian del resto. En primer lugar, tienen una estrategia clara y un área dedicada de Experiencia de Cliente, con recursos y visibilidad suficiente como para realizar mejoras con agilidad. Estas empresas consiguen un gran compromiso por parte de sus empleados y de los de terceros, involucrándoles junto a los clientes en sistemas de mejora de la experiencia. Para seguir mejorando de manera continua, tienen sistemas de medición que les permiten cuantificar las mejoras y reaccionar con agilidad. Por último, sólo los mejores consiguen establecer un vínculo emocional con sus clientes.

Figura 3 | Relación estrecha entre la visión del cliente y el modelo interno de Experiencia de Cliente



Las empresas que aspiren a la excelencia en Experiencia de Cliente deben invertir en un modelo fuerte desarrollado en torno a las cinco íes de la Onda del Cliente para que la organización sitúe al cliente en su centro. Esta inversión se traduce en una mejor experiencia de sus clientes que provocará constantes recomendaciones y alimentará el crecimiento en forma de aumento de ingresos, menor tasa de abandono y captación de nuevos clientes.

El impacto real de estas inversiones en los resultados de la empresa se debe medir de forma recurrente, con parámetros precisos que permitan corregir o reorientar las acciones de Experiencia de Cliente y garantizar una mejora continua para convertir a la empresa en una mejor práctica y en la principal referencia de su sector ante los clientes.

Sobre los autores

Jorge Martínez-Arroyo es Presidente de DEC y Head of Brand Customer Experience de Banco Santander. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail presidente@asociaciondec.org

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

Víctor Sánchez es Senior Principal en BCG Madrid, Responsable de Experiencia de Cliente en España y de Advocacy Marketing a nivel global. Es también creador del Brand Advocacy Index. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail sanchez.victor@bcg.com

Mario Taguas es Responsable de Retención y Experiencia de Cliente en el grupo Mutua Madrileña. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail mtaguas@mutua.es

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 al proyecto. En especial, queremos mostrar nuestro agradecimiento, por su contribución al estudio a Sofía Médem, Vicesecretaria de DEC y Directora Global de Experiencia de Cliente de Everis.

Agradecemos también la inestimable colaboración de todas las empresas participantes en la autoevaluación interna.

Por último, este 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, Helena Plácido, José María Sanz, David Vigo, y a todo el equipo de Producción por su esfuerzo y dedicación a este informe. También nos gustaría agradecer a Mikel Ayala, Josep Esteve, Begoña Fernández, Lucía Mancisidor, Mario Occhipinti y Blanca Rodríguez su importante contribución al desarrollo del Brand Advocacy Index.

Este documento es un resumen de un informe más extenso. Además, existen informes personalizados con información sectorial e individualizada para aquellas empresas que forman parte de la Asociación DEC.

Si quiere obtener más información, por favor póngase en contacto con las empresas o con alguno de los autores.



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente