

BCG

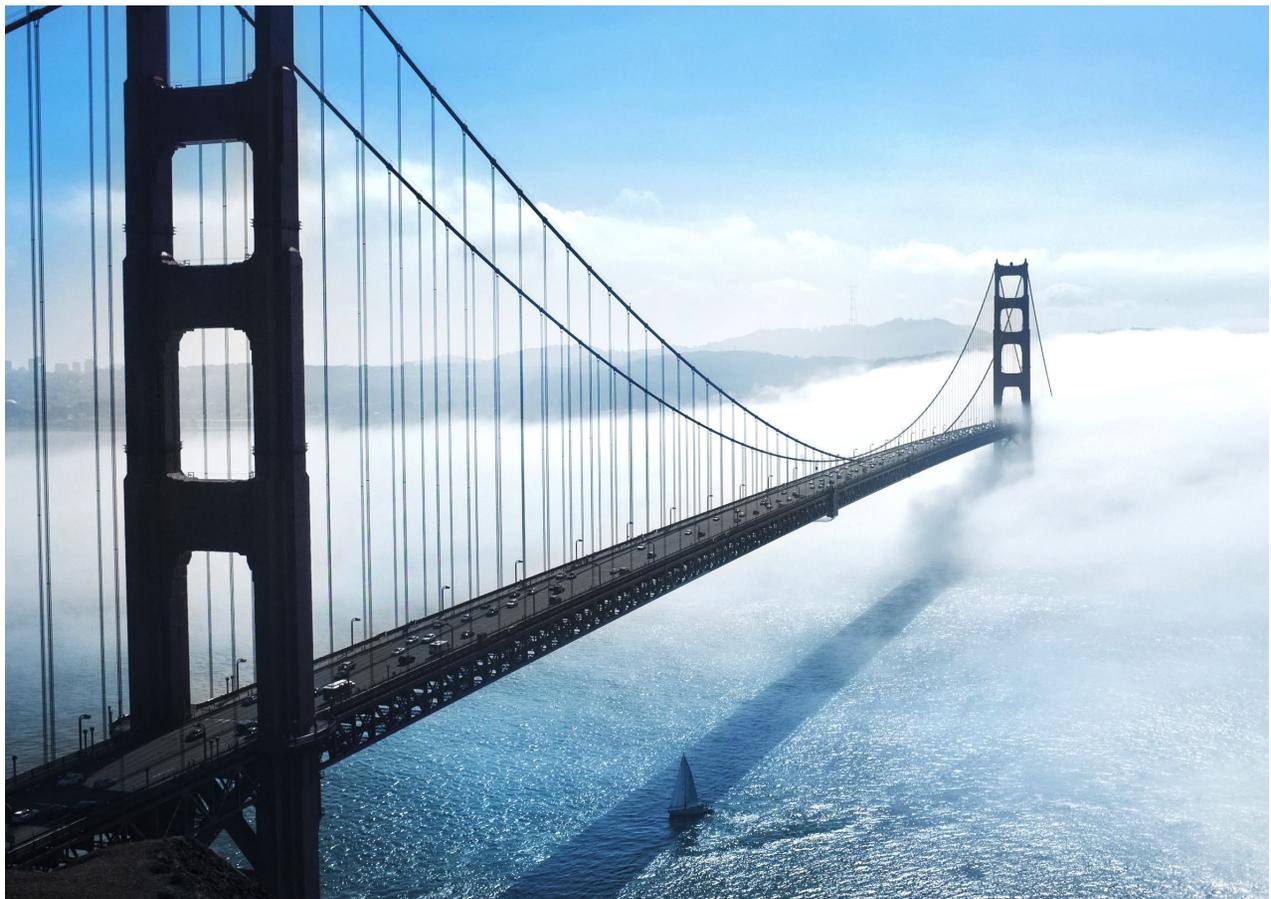
THE BOSTON CONSULTING GROUP



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente

Hacia la excelencia en Experiencia de Cliente

II Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España



The Boston Consulting Group (BCG) es una multinacional de consultoría de gestión, líder en estrategia de negocios. Colaboramos con clientes de todos los sectores y áreas geográficas para identificar las oportunidades de mayor valor, abordar los retos más relevantes y transformar los negocios. Nuestro enfoque a la medida de cada cliente combina el conocimiento profundo de la dinámica empresarial y de los mercados con una estrecha colaboración con todos los niveles de la organización. Esto garantiza a nuestros clientes la consecución de ventajas competitivas sostenibles, la construcción de organizaciones más capaces y la obtención de resultados duraderos. Fundada en 1963, BCG es una sociedad limitada con 82 oficinas en 46 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

Por segundo año consecutivo tengo el placer y la responsabilidad de haceros llegar el Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España realizado por The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC).

El primer informe publicado en 2014 *Invertir en Experiencia de Cliente para crecer* se ha convertido en un texto de referencia de esta disciplina en el mercado. Sus conclusiones sobre la rentabilidad e impacto en el crecimiento han sido fuente de inspiración para numerosos profesionales y docentes, y sus datos empíricos han servido de base para el diseño y ajuste de múltiples programas de Experiencia de Cliente en todos los sectores.

Las empresas españolas siguen tomando cada vez mayor conciencia de la importancia que tiene la Experiencia de Cliente en la sostenibilidad de su cuenta de resultados. Sin embargo, colocar al cliente en el centro de la estrategia no es una decisión al azar, sino una evolución sustentada en una clara promesa, metodologías adecuadas, recursos preparados y retornos medibles.

El mercado demanda auténticos profesionales y un camino claro para lograr una experiencia rentable y diferencial. En DEC hemos querido dar respuesta a ambos retos y, este mes de diciembre, junto con la publicación de este nuevo informe *Hacia la excelencia en la Experiencia del Cliente* basado en mejores prácticas del mercado, también comunicamos los primeros 65 profesionales certificados por DEC en España. Así, todas las organizaciones podrán diseñar su propio camino hacia la excelencia con la garantía de contar con los mejores profesionales para hacerlo una realidad.

Quiero dar las gracias a The Boston Consulting Group (BCG) y al resto de socios de DEC por seguir impulsando con estas y otras iniciativas el conocimiento y la profesionalidad en una materia clave para el desarrollo de nuestra economía y, con ello, de la sociedad.

Un abrazo,



Jorge Martínez-Arroyo

Presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC)

LA EXPERIENCIA DE CLIENTE es una palanca clave de creación de valor para las compañías. Existe una correlación directa e inmediata entre la Experiencia de Cliente y el crecimiento de las empresas, que cada vez son más conscientes de la importancia y del papel clave que desempeña la Experiencia de Cliente a la hora de diferenciarse. Si bien las compañías están empezando a desarrollar modelos de Experiencia de Cliente y se están realizando importantes avances, todavía queda mucho camino por recorrer en la implantación de una metodología integral de mejora continua que maximice el retorno de la inversión en Experiencia de Cliente.

El pasado año, la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) de la mano de The Boston Consulting Group (BCG) realizó un estudio conjunto en el que analizaba, por un lado, la percepción de los clientes a través del Brand Advocacy Index y, por otro, la perspectiva interna de las empresas, mediante el marco de la Onda del Cliente, con el que se analizaban cinco dimensiones clave: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacción e Interpretación y Acción (las cinco Íes).

En el informe de este año vamos más allá. Nuestro objetivo es entender qué hacen las mejores prácticas en Experiencia de Cliente, qué las caracteriza, y cómo ha sido el camino que han recorrido hasta convertirse en referentes. Para alcanzarlo hemos entrevistado a empresas líderes en diferentes sectores y que están demostrando ser mejores prácticas en Experiencia de Cliente. A pesar de que las empresas entrevistadas son de diferentes tamaños y pertenecen a diferentes industrias, hemos comprobado que tienen características comunes en el modelo interno que han desarrollado.

Si quieren convertirse en referencia en Experiencia de Cliente, las empresas deben emprender un viaje de mejora continua que consta de tres fases diferenciadas: construir los pilares, diseñar una Experiencia de Cliente superior y, por último, modelar la experiencia adecuada para sus clientes. La duración de este viaje dependerá de la complejidad del modelo de negocio, del punto de partida y de las prioridades de la organización, pero generalmente se puede llegar a un nivel de excelencia en un plazo de entre 4 y 8 años.

Para este informe hemos entrevistado a algunas compañías con modelos de negocio muy complejos, en las cuales el cliente no era una prioridad, que han reaccionado y se han convertido en referente en Experiencia de Cliente. En un entorno de mercado en el que la captación de clientes y posterior desarrollo depende cada vez más de la percepción del cliente sobre la experiencia con su compañía, la mejora continua es la única manera de asegurar la competitividad de la empresa.

Contenidos

1. Invertir en Experiencia de Cliente para crecer	6
2. La empresa ideal en Experiencia de Cliente	8
Identidad única y una estrategia clara de Experiencia de Cliente	10
Impulso de toda la organización, y especialmente de la Dirección	13
Implicación de todos los empleados y terceros en mejorar la experiencia	15
Interacciones personalizadas y multicanal	18
Interpretación con metodologías orientadas a la acción	20
3. Hacia la excelencia en Experiencia de Cliente	23
Construir los pilares	23
Diseñar una Experiencia de Cliente superior	24
Modelar la Experiencia de Cliente	25
4. Autores y agradecimientos	27

Invertir en Experiencia de Cliente para crecer

EL PRIMER INFORME de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente y The Boston Consulting Group tenía como objetivo realizar un diagnóstico del desarrollo de la Experiencia de Cliente en España. Bajo el título de *Invertir en Experiencia de Cliente para crecer*, recogía una serie de conclusiones sumamente interesantes para las empresas que se plantean mejorar su Experiencia de Cliente.

El informe resumía, por un lado, los aspectos clave de la percepción de los clientes sobre la calidad de la Experiencia de Cliente con sus compañías y, por otro, la visión interna de las empresas a través del marco La Onda del Cliente para valorar el grado de desarrollo de su modelo interno de Experiencia de Cliente.

Para medir la percepción de los clientes se utilizó el Brand Advocacy Index. El BAI, es un indicador estratégico desarrollado por BCG 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. En esta ocasión, realizamos una encuesta a más de 200 marcas de 15 sectores y con más de 25.000 respuestas.

Para la medición de la perspectiva interna, contamos con La Onda del Cliente, una herramienta desarrollada por expertos de DEC como hoja de ruta para los profesionales en la materia, y valoramos el modelo interno de Experiencia de Cliente de más de 80 empresas.

Del estudio anterior se extrajeron tres conclusiones principales. La primera era que invertir en Experiencia de Cliente tiene valor, como demuestra el hecho de que las empresas con mejor Experiencia de Cliente crecen más en todos los sectores que aquellas con peor Experiencia de Cliente, y consiguen mayores ingresos por cliente, menor abandono y mayor recomendación por parte de sus clientes.

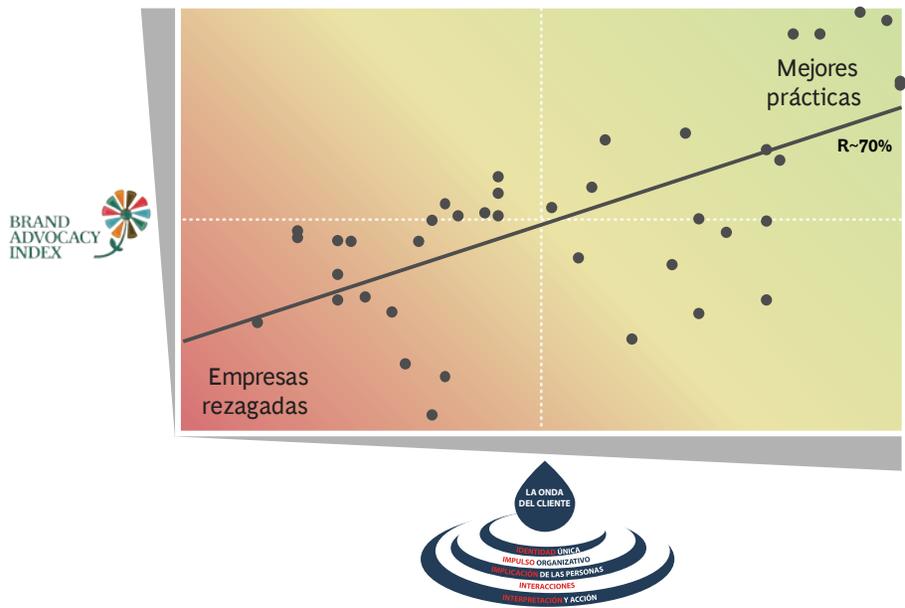
Además, la Experiencia de Cliente es una palanca diferenciadora para las compañías en todos los sectores. Ser excelente en Experiencia de Cliente requiere desarrollar no sólo los factores racionales, como la relación calidad-precio, el producto o el servicio, que es lo que se ha hecho tradicionalmente, sino también los elementos emocionales para conseguir superar las expectativas de los clientes.

Por último, como era de esperar, aquellas empresas que consiguen una mejor Experiencia de Cliente no lo hacen por casualidad, sino que es fruto de haber desarrollado un fuerte modelo interno. 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%.

En el informe de este año, nos hemos centrado en entender qué han hecho las empresas que están en el cuadrante superior derecho, consideradas las mejores prácticas, para construir su modelo interno de Experiencia de Cliente, diferenciarse de sus competidores y contribuir al crecimiento de la compañía.

Las empresas mejor valoradas por sus clientes han desarrollado fuertes modelos internos

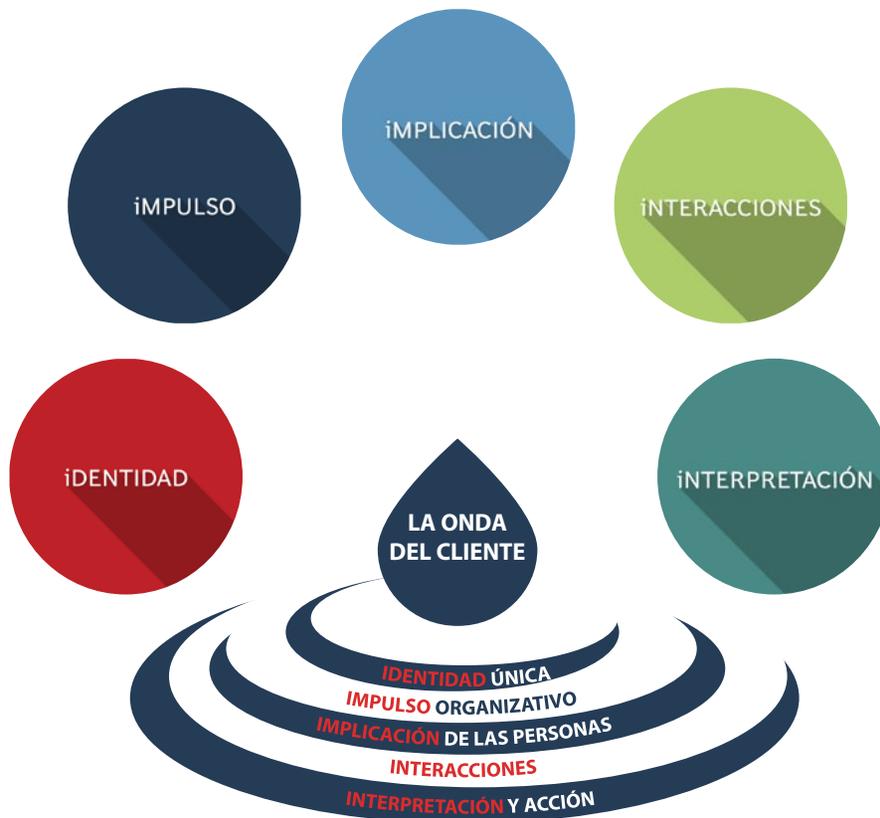


La empresa ideal en Experiencia de Cliente

UN MODELO INTERNO de Experiencia de Cliente sólido permite ofrecer una mejor Experiencia de Cliente. Para conseguirlo las empresas deben trabajar en una serie de dimensiones con una perspectiva integral, que proporcionarán un efecto conjunto considerablemente mayor que la suma de las actuaciones individuales. Este es el principio en el que se basa La Onda del Cliente.

La Onda del Cliente se construye a partir de cinco dimensiones concretas, las cinco íes, que recogen el desarrollo interno de la Experiencia de Cliente: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones e Interpretación y Acción.

La empresa ideal deberá desarrollarse en cinco dimensiones



Para la realización de este informe, hemos entrevistado a empresas que varían en su tipología en función de su grado de madurez y complejidad (consolidadas/multi-segmento o *start-ups*/mono-segmento) y en función del tipo de relación que mantienen con el cliente. Hemos establecido cuatro tipologías de empresas que tienen algunas diferencias en su modelo interno.

Como primera tipología hemos considerado las **empresas que no disponen de canales propios** para distribuir sus productos y no tienen ningún tipo de relación con el cliente final. Estas empresas mantienen relación con el canal y, por tanto, están sumamente interesadas en prestar al canal el mejor servicio para que les considere un proveedor preferencial.

En segundo lugar, estarían aquellas **empresas que tienen una relación puntual con el cliente a través de canales propios** para distribuir sus productos o de terceros, como podría ser un distribuidor de moda o alimentación. Hemos incluido en esta tipología las empresas en las que el producto como tal es un servicio, pero en las que la relación es puntual, como puede ser un servicio de transporte. Estas empresas, además de intentar ofrecer la mejor Experiencia de Cliente en sus canales, intentan desarrollar una relación continua con el cliente mediante el lanzamiento de programas de fidelización.

En la tercera tipología se incluyen las **empresas que mantienen una relación continua con el cliente al existir un contrato**. Esto incluye bancos, aseguradoras, empresas de telecomunicaciones o de gas y electricidad, etc.

Por último, se han considerado aparte las **empresas de nueva creación o mono-segmento** por tener una complejidad y un historial que hacen que el camino para proporcionar una experiencia excelente difiera en algunos aspectos del que siguen las empresas tradicionales consolidadas y multi-segmento.

Empresas entrevistadas por tipología



Hemos observado que todas las empresas estudiadas cuentan con un modelo interno con elementos comunes independientemente de su tipología:

- Tienen un profundo conocimiento de las necesidades de los clientes y una estrategia clara y diferenciada.
- Fomentan el desarrollo de la dimensión emocional.
- Disponen de una función de Experiencia de Cliente transversal con el apoyo del Comité de Dirección.
- Han conseguido unos empleados involucrados y comprometidos con la Experiencia de Cliente.
- Están trabajando en asegurar la coherencia en todas las interacciones con sus clientes.
- Han implantado una metodología de mejora continua.

A pesar de estos elementos comunes, existen diferencias en la definición de la experiencia con una compañía en función de si se controlan los canales o si se dispone de amplia información sobre el cliente con el que se interactúa. De cara al futuro, el reto para las empresas que no tienen una relación continua es entender cómo pueden desarrollar esa relación apalancándose, por ejemplo, en el uso del comercio electrónico y la fidelización. A modo de ejemplo, a día de hoy ya existen empresas de consumo que proporcionan productos por suscripción, es decir, el cliente recibe el producto automáticamente en su domicilio con la frecuencia deseada, sin necesidad de adquirirlo a través de un intermediario. De esta forma, amplían la interacción con sus consumidores, lo que permite a las empresas obtener información directa sobre ellos. Otro ejemplo de esta evolución son los fabricantes de tecnología (smartphones, tabletas, ordenadores, etc.), que cada vez más fomentan la venta de sus productos a través de sus propios canales, incluyendo sus tiendas físicas, para tener un control absoluto sobre la experiencia del cliente.

La información recabada durante las entrevistas nos permite definir en las siguientes páginas cómo sería la empresa ideal en gestión de la Experiencia de Cliente. Sería aquella que aglutina las mejores prácticas de cada empresa entrevistada en cada una de las cinco íes del modelo interno.

Identidad única y una estrategia clara de Experiencia de Cliente

Las empresas que quieran conseguir una Experiencia de Cliente excelente deben desarrollar una identidad única que las diferencie del resto y las haga reconocibles para los consumidores. Esto significa entender claramente las diferencias entre Experiencia de Cliente y otros enfoques más relacionados con la calidad, como la satisfacción, y conocer bien los momentos de la verdad que determinan la experiencia de los clientes para cada segmento.

Una identidad diferenciada basada en la transparencia y en el valor para el cliente



Nuestra empresa ideal, independientemente de qué tipo de empresa sea, posee un conocimiento profundo de todos sus segmentos de clientes, no sólo del valor que generan, sino de sus necesidades de productos y servicios, y sabe asignar cada cliente a su segmento. Por ejemplo, saben si quieren contar con productos sencillos o con otros más complejos, si requieren o no de asesoramiento para identificar qué se adapta a sus necesidades, si su relación con la compañía la desarrollan a través de unos canales u otros, o si valoran o no la proactividad por parte de la empresa.

El conocimiento profundo del cliente facilita desarrollar elementos diferenciales en la experiencia respecto a la competencia, definiendo un estilo propio y unos valores que identifiquen a la marca. La empresa ideal se asegura de que ese estilo definido que la hace única se traslade a la propuesta de valor de la compañía, y de que se transmita a los clientes en cada *customer journey* de manera tangible, supervisando que cualquier nueva propuesta esté alineada con los valores de la marca que la empresa quiere transmitir.

Con el fin de conseguir que el cliente sienta el estilo de la compañía en cada interacción, es necesario adaptar tanto las dimensiones tangibles de la experiencia (precio, producto y servicio) como la dimensión emocional. Para evitar una complejidad excesiva, la empresa ideal es capaz de identificar aquellos elementos de la propuesta de valor (precio, producto, niveles de servicio, ...) y de los *customer journeys*, asociados con determinados momentos de la verdad, que realmente se deben personalizar para cada segmento, en vez de tener propuestas de valor y *customer journeys* 100% independientes por segmento.

Esta dimensión emocional viene afectada en gran medida por la transparencia de la empresa. Los clientes deben saber desde el principio qué esperar de la marca, sin necesidad de leer la letra pequeña, para así tener confianza en ella. Como decía el Consejero Delegado de una compañía, “todo debe estar contenido en una hoja que pueda leer sin necesidad de ponerme las gafas”. Igualmente, deben sentir que la compañía hace todo lo posible para proporcionarles la mejor experiencia y vela por los intereses de sus clientes. Esta variable permite lograr una alta fidelización y es clave para diferenciarse de otros competidores.

Y para lograr que el cliente sienta los valores de la marca, los primeros en dar ejemplo deben ser los propios empleados, trasladando la experiencia y el estilo definido en cada punto de contacto. La escuela de negocios IESE, por ejemplo, es un paradigma en este sentido. Su cultura empresarial es muy fuerte y busca la excelencia en cada interacción, proporcionando una experiencia coherente a través de todos sus programas: las personas que trabajan en ella creen firmemente en su misión de servicio y, de hecho, reciben cursos de formación para aprender dicha misión. Como resultado de este enfoque, IESE ha logrado casi duplicar la recomendación de los alumnos frente a la media de las escuelas españolas, por su prestigio y vocación de servicio, y por la involucración y compromiso de todos sus empleados.

Cada vez más empresas dedican tiempo a definir cuáles son o quieren que sean sus ventajas competitivas, entienden claramente cuáles son sus clientes objetivo y sus necesidades, y diseñan un posicionamiento diferencial acorde a estas necesidades. Sin embargo, hemos observado ligeras diferencias entre las empresas en función de su grado de madurez y su modelo de relación con el cliente.

Por un lado, los fabricantes que no tienen canal propio basan su diferenciación de cara a los consumidores en la propuesta de valor, trasladándola al *pricing* y al producto mediante una estrategia de marcas, e intentan diferenciarse de sus competidores en el servicio al canal para conseguir convertirse en un proveedor preferencial. Por su parte, las empresas con canales propios y que mantienen una relación continua con el cliente utilizan los *customer journeys* también para diferenciarse. Dentro de estas empresas, aquellas con una relación continua tendrán mayor facilidad para realizar una mayor personalización al conocer mejor al cliente y ser capaces de diferenciar su experiencia.

En las empresas con canales propios, los empleados que atienden a los clientes tienen un rol fundamental a la hora de proporcionar una experiencia única y crear un estilo en cada interacción, mientras que en aquellas que no controlan los canales los empleados actúan fundamentalmente como *advocates*.

Las de nueva creación o dirigidas a un único segmento de clientes tienen mayor facilidad para asegurar una identidad única con su público objetivo. Éstas pueden definir un estilo más disruptivo y realizar una implantación más rápida al carecer de la inercia y complejidad que tienen otras empresas multi-segmento, que tendrán mayor dificultad para adaptar su mensaje a los múltiples segmentos de clientes.



UNA EMPRESA “NORMAL” PARA PERSONAS “NORMALES”

Cuando entró en el mercado de la telefonía móvil hace apenas ocho años, Pepphone identificó un segmento de clientes que estaba descontento con su operador por distintos motivos: sentían que trataban mejor a los clientes nuevos que a los antiguos, que no les daban el nivel de servicio que necesitaban, ya que cada vez que requerían cambiar de tarifa no podían porque tenían contratos de permanencia, o cuando ponían una reclamación tardaban demasiado en contestar.

Para abordar a estos clientes insatisfechos, Pepphone desarrolló una propuesta de valor “normal” para clientes “normales”, que han llevado a la práctica en todos sus procesos. Por ejemplo, su propuesta, exenta de servicios de valor añadido, establece que los clientes nuevos no deben tener un servicio preferente, sino que cualquier cliente antiguo debe beneficiarse del lanzamiento de cualquier tarifa, antes incluso que los nuevos.

Otro ejemplo de ello es que, ante la reclamación de un cliente, este operador lo primero que hace es compensarle e informarle de que la compañía analizará la reclamación y, si consideran que no procede, cargan a posteriori en cuenta el dinero abonado.

Pepphone ha implantado una política de transparencia en la comunicación, reconociendo incluso las caídas de servicio independientemente de si afectan o no al cliente, y abonándole de forma automática el 20% de la factura si superan un determinado umbral.

Otra característica de este operador es que no “controla” a sus clientes ni hace gestión proactiva en la que ofrezca otros productos, sino que es el cliente el que decide si quiere contratar otro producto, sin sufrir la presión, a veces demasiado intensa, de las compañías.

Por todo ello, ha conseguido en pocos años crecer por encima de sus competidores y tener la menor tasa de abandono de todo el mercado.

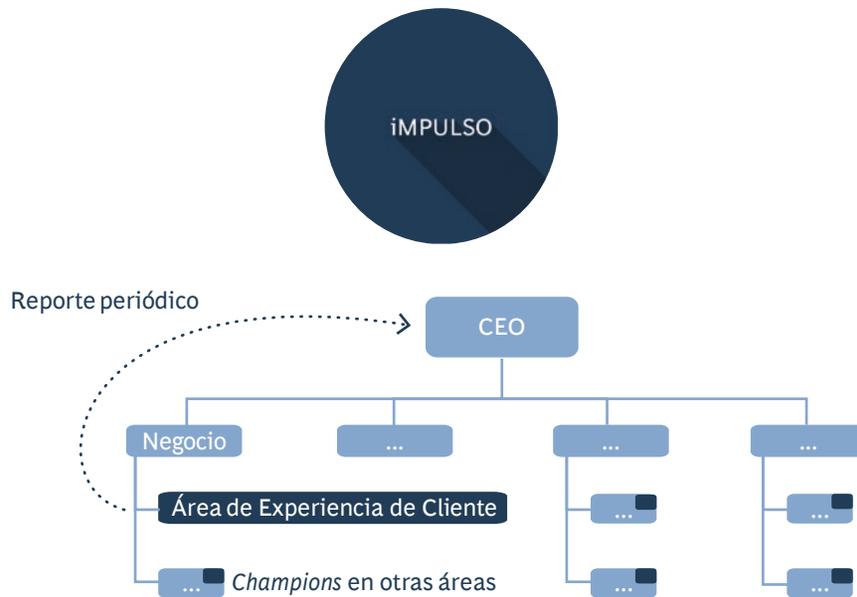
“Debemos centrarnos en lo que sabemos hacer y ser excelentes en la ejecución”

Impulso de toda la organización, y especialmente de la Dirección

Para conseguir la excelencia en Experiencia de Cliente, es necesario que exista un área dedicada con gran visibilidad en toda la organización. La empresa ideal lo será si cuenta con un Área de Experiencia de Cliente integral, con presupuesto y recursos, y que reporte con frecuencia al Consejero Delegado, independientemente del nivel en el que se encuentre dentro de la organización.

La empresa ideal ubica estas áreas en un segundo nivel organizativo, pero con reporte periódico al Consejero Delegado. Además, cuenta con la presencia de *Champions* en otras partes de la organización, es decir, de personas responsables de impulsar en sus diferentes departamentos las medidas destinadas a mejorar la Experiencia de Cliente. Esto ya es una realidad en la gran mayoría de las compañías que hemos entrevistado.

Área de Experiencia de Cliente con visibilidad en toda la organización



Mutua Madrileña, por ejemplo cuenta con *Champions* asignados por el departamento de Recursos Humanos como reconocimiento a su desempeño.

Otro factor esencial es la involucración del Comité de Dirección y empleados clave para asegurar que se considera la mejora de la Experiencia de Cliente como una prioridad estratégica. En Nationale Nederlanden, fomentan la involucración del Comité de Dirección participando todos los meses en escuchas del servicio al cliente para saber de primera mano la opinión de sus clientes.

Existen fundamentalmente dos modelos de área de Experiencia de Cliente: el primero plantea un área que identifica, diseña y ejecuta, junto con los departamentos afectados, pocas iniciativas sumamente estratégicas para la compañía. El segundo, sin embargo, cuenta con un área que hace seguimiento del avance de todas las iniciativas relacionadas con la mejora de la Experiencia de Cliente, y cuyo objetivo es diagnosticar y animar a la organización a definir medidas, para luego hacer seguimiento del progreso en la implantación y su impacto.

El tamaño de la empresa condiciona claramente la necesidad de tener un área encargada de impulsar la visión cliente en la organización. Las empresas más grandes necesitan estructuras más formales, así como la existencia de *Champions* en las diferentes áreas que determinan la experiencia proporcionada, en contraposición con las empresas más pequeñas, que no necesitan estructuras tan formales para gobernar la mejora de la Experiencia de Cliente. Las empresas que no tienen canal propio cuentan generalmente con un área de investigación sobre el cliente y sus hábitos, y traslada la información recopilada al área de marketing, a los “dueños” de los canales y a las áreas de logística, que tratarán de entender qué palancas deben accionar para mejorar el nivel de servicio al canal.



IMPULSO DE LA DIRECCIÓN PARA ACERCARSE A SUS CLIENTES

A pesar de la historia de éxito que ha supuesto la evolución de la compañía, la competencia en los últimos años ha obligado a esta reconocida empresa de software a cambiar. El nuevo Consejero Delegado de la empresa, Satya Nadella, está liderando un enfoque para acercar los productos y el servicio a las necesidades de los clientes, impulsando la mejora, no sólo de sus productos, sino también de la experiencia integral que proporcionan a sus clientes en todos los segmentos.

La compañía ha creado un área global de Experiencia de Cliente, con recursos globales, regionales y locales. Los empleados tienen incentivos y promociones basadas en el indicador de Experiencia de Cliente. Además, como parte de esta apuesta por mejorar la Experiencia de Cliente en

todas las áreas de la organización, cuenta con *Champions* en cada departamento de la empresa, que se ofrecen de forma voluntaria para esta función.

El segmento de grandes empresas de Microsoft, para asegurar que el cliente conoce los niveles de servicio que Microsoft puede prestar, ha desarrollado un documento llamado “condiciones de satisfacción”, a través del cual preguntan a los clientes qué esperan de Microsoft en cuanto a niveles de servicio. Este documento sirve como base para establecer los principios que van a guiar la relación contractual, donde Microsoft se compromete a abordar las peticiones de los clientes y ofrecer alternativas.

“Todos los empleados de Microsoft deben ser customer-obsessed”

Implicación de todos los empleados y terceros en mejorar la experiencia

En la actualidad es necesario que no sólo los empleados sino también los proveedores de la empresa ideal que tienen impacto en la Experiencia de Cliente estén sumamente implicados en la mejora de dicha experiencia. Para conseguirlo se deben desarrollar cuatro líneas de actuación concretas: formación, protocolos de actuación, información de gestión e incentivación.

En primer lugar, es necesario implantar un programa de formación para mejorar el conocimiento y las capacidades de la organización con cursos específicos sobre Experiencia de Cliente para todos los empleados, cosa que ya hacen la mayoría de las empresas, incorporando “píldoras” sobre Experiencia de Cliente en todos los cursos de formación que se imparten en la empresa.

Además, hay que definir las directrices o protocolos de actuación para que los empleados transmitan de forma coherente el estilo de la empresa.

En tercer lugar, la empresa ideal pone a disposición de los empleados que influyen en la Experiencia de Cliente indicadores operativos que les permiten identificar aquellas

áreas sobre las que tienen que actuar para mejorar la experiencia de los clientes que gestionan.

Por último, es especialmente importante proporcionar a los empleados incentivos alineados con la Experiencia de Cliente. La empresa ideal incentiva a toda la organización, con el objetivo de impulsar la visión cliente y la mejora de la experiencia. Además, incorpora de forma sistemática las opiniones de los empleados a través de procesos formales y medidas de reconocimiento que fomenten la creación de iniciativas de mejora. Estas medidas pueden ser por ejemplo la organización de concursos o jornadas de trabajo dedicadas, en las que los empleados son recompensados por participar.

Empleados y terceros involucrados en mejorar la Experiencia de Cliente de la compañía



El objetivo de conseguir esta mayor involucración por parte de los empleados es que se conviertan en los principales embajadores de la compañía. Heineken, por ejemplo, realiza múltiples acciones con sus empleados para que vivan las diferentes marcas de la empresa y las transmitan a su círculo de amistad mediante degustaciones, concursos fotográficos, etc.

Todo esto se debe hacer tanto para los empleados de la organización como para los socios y proveedores externos que influyen en la Experiencia de Cliente. Un ejemplo de empresa excelente en esta dimensión es Mercedes-Benz, que ha lanzado el programa "Postventa Experience" en España, con el objetivo de ofrecer a sus clientes la experiencia que esperan de una marca de referencia en el sector. Este programa basa su éxito en la observación de potenciales mejoras, la formación a los asesores de servicio en el taller y la involucración tanto del equipo de Mercedes-Benz España como de los propios talleres. Se otorga especial importancia al entrenamiento en aptitudes emocionales, asegurando la coherencia con el estilo de la marca y

fomentando la realización de acciones que sorprendan a los clientes y aumenten su fidelización. Como resultado, se ha observado que los clientes que han tenido contacto con algún taller participante en el programa incrementan su índice de satisfacción notablemente.

Mutua Madrileña es otro ejemplo que trabaja con sus talleres asociados para lograr su máxima involucración en el desempeño de una experiencia excelente. Para asegurarse de que la iniciativa se traduce en una mejor percepción de la experiencia por parte del cliente, mide la Experiencia de Cliente en los talleres preguntando al cliente su opinión sobre su experiencia con Mutua Madrileña y con el taller. Con ello salen beneficiados tanto la compañía como los talleres y, sobre todo, los clientes.



EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Santander aspira a ser el mejor banco comercial y ganarse la confianza de empleados, clientes, accionistas y la sociedad en general, ayudando a progresar a clientes y empresas de un modo sencillo, personal y justo.

Para ello cuenta con un modelo de Experiencia de Cliente y calidad basado en tres pilares:

(i) Recoger la voz del cliente de forma continuada con objeto de conocer de primera mano cómo valoran sus clientes la satisfacción con los diferentes canales.

(ii) Reconocer a los mejores en calidad basándose en un esquema de incentivos asociado a la satisfacción del cliente a todos los niveles de la organización.

(iii) Mejorar de forma sistemática los procesos, la oferta de valor y la Experiencia de Cliente.

Para garantizar dicha mejora, la red de oficinas del Santander cuenta con el modelo de Calidad META100 que mide el grado de orientación al cliente en cada una de sus más de 3.400 oficinas y que está integrado en el sistema de

incentivos y de reconocimiento de la red comercial. El indicador está compuesto por tres familias de métricas que aportan una visión integral de la satisfacción y experiencia de los clientes con la entidad en cada una de sus tiendas:

1. **Satisfacción de clientes**, en las que se miden los atributos de satisfacción relacionados con los valores Sencillo, Personal y Justo en la relación con los clientes: Trato, Tiempos de espera, Rapidez y agilidad, Información comercial y Oferta de productos adecuados a las necesidades del cliente.

2. **Calidad en la venta**, se realizan cada año tras la contratación de un producto o servicio (cuentas, seguros, fondos de inversión, productos estructurados, derivados, etc.).

3. **Calidad objetiva**, para comprobar el correcto funcionamiento de los procesos que tienen mayor impacto en clientes (resolución de incidencias, funcionamiento y servicio de cajeros, rapidez de atención del personal de la oficina, etc.) a través de métricas de calidad operativa y seudocompras.

“Nuestra red comercial conoce exactamente lo que tiene que hacer en todo momento”

El factor diferenciador entre los diferentes tipos de empresas es si el canal de distribución es propio o de terceros y si, siendo de terceros, es exclusivo o no. Las compañías cuyos canales de distribución no son exclusivos, lo cual complica la implantación de las líneas de actuación arriba descritas, se suelen centrar más en profundizar en los hábitos de compra del consumidor para compartirlo con el canal e intentar mejorar la experiencia proporcionada, y en identificar cómo puede mejorar el servicio al canal. Heineken, por ejemplo, realiza estudios donde acompañan a los consumidores durante un día para entender sus hábitos de compra y cómo toman las decisiones. Esto les permite deducir cuál es la mejor forma de ordenar el lineal de un supermercado para mejorar a su vez la Experiencia de Cliente: cómo ordenar los formatos en el lineal, cómo ordenar las marcas en función del grado de conocimiento de las mismas y el momento de consumo, etc.

Por su parte, en las empresas con canales propios, los empleados son un factor clave de la Experiencia de Cliente, siendo las cuatro líneas de actuación definidas una palanca fundamental para mejorar la experiencia proporcionada por los empleados a través de estos canales. En las empresas multi-segmento, dotar a los empleados de protocolos pero a la vez mantener una cierta flexibilidad de actuación es clave para adaptar la experiencia proporcionada a cada segmento de cliente.

Interacciones personalizadas y multicanal

La empresa ideal es excelente en la gestión de la Experiencia de Cliente en cada interacción, con todos los segmentos de clientes y manteniendo una visión única del cliente a través de todos los canales. Para ello, es clave hacer hincapié en tres niveles de interacción.

En primer lugar, mediante el diseño de *customer journeys* multicanal adaptados a cada tipo de cliente, involucrando a éstos en su diseño y posterior validación. La clave está en personalizar algunas partes de los *customer journey* a cada uno de los segmentos objetivo sin necesidad de desarrollar *customer journeys* diferentes. Los clientes esperan una relación interactiva que les ofrezca asesoramiento y una oferta personalizada que responda a sus necesidades. La empresa ideal es aquella que equilibra la funcionalidad digital con la interacción humana para desarrollar la relación con el cliente cuando lo requiera, ofreciendo un acceso sencillo e intuitivo y un servicio excelente.

Iberia es un buen ejemplo a la hora de proporcionar una experiencia personalizada para cada cliente, y coherente en todos los canales. Para esta aerolínea, la excelencia proviene de proporcionar una experiencia coherente en todos los aspectos, incluyendo canales, vuelos, escalas o aeropuertos. Para conseguirlo ha definido *customer journeys* para una gran cantidad de segmentos, como por ejemplo, niños que viajan solos, personas con movilidad reducida, etc., involucrando a los clientes en su diseño. Además, sus empleados de cara al cliente tienen capacidad de maniobra para adaptar cada interacción a través de unas variables definidas por la central.

El segundo nivel de actuación es la gestión proactiva de la experiencia de los clientes por parte de la empresa, que requiere almacenar la información generada por el cliente

en sus diferentes interacciones con la compañía para mejorar el sistema de generación de leads, la efectividad comercial, la gestión de riesgos y el desarrollo de productos. Esto se puede hacer utilizando técnicas de *big data* que permitan explotar la información. Esta medida sirve, por ejemplo, para actuar sobre los clientes denominados “frontera”, es decir, clientes que están entre ser detractores o neutrales de la compañía por la experiencia vivida o clientes que están entre ser neutrales o promotores de la compañía. La empresa ideal diseña acciones ad-hoc en función del estado para así poder mejorar la percepción del cliente. Detalles tan sencillos como un regalo en un momento clave de una interacción, un gesto amable o un pequeño descuento en la renovación de un producto pueden determinar el grado de recomendación de un cliente. Mutua Madrileña explota la información que recopila de sus clientes para identificar e influir en estos clientes “frontera” y aumentar su recomendación.

Por último, el tercer nivel de interacción sería la rentabilización de la Experiencia de Cliente. El objetivo final de facilitar una mejor Experiencia de Cliente es conseguir clientes más fieles, que compren más productos y potencien la recomendación dentro de sus comunidades. La empresa ideal utiliza técnicas de *Advocacy Marketing*, para impulsar la recomendación de sus clientes y conseguir llegar a más clientes potenciales.

Customer journeys personalizados y multicanal con visión integral diseñados junto con el cliente



Como es lógico, aquellas empresas que no dispongan de canales propios tendrán más limitada la personalización de la experiencia a través de los *customer journeys*. Por ello, es fundamental que integren al cliente en el diseño de la propuesta de valor con el objetivo de asegurarse de que el producto se ajusta a sus necesidades.

En el caso de las empresas que tienen una relación continua con sus clientes, la posibilidad de obtener mayor información de ellos les permitirá realizar una mayor personalización y diferenciarse a través de los *customer journeys*. El reto de estas empresas es mantener un equilibrio entre esta mayor personalización y la complejidad del modelo operativo, asegurando la coherencia entre los diferentes canales. De estas empresas, sólo aquellas con relación continua pueden realizar una gestión proactiva de los estados de todos sus clientes, ya que son las únicas que pueden registrar los puntos de contacto con sus clientes. La información que recojan de esta forma les permitirá identificar cada situación y reaccionar proactivamente ante ellas, potenciando la recomendación.



EL VALOR DE LA RECOMENDACIÓN

Evo Banco es un ejemplo de empresa que actúa en los tres niveles de interacción y tiene muy claro que quiere estar entre los mejores en Experiencia de Cliente. Cuando lanzan un producto piensan no sólo en el producto en sí, sino también en el *customer journey* asociado a dicho producto. Al diseñar el *customer journey*, involucran a los clientes para garantizar que responde a sus necesidades como, por ejemplo, los tiempos de duración de los procesos o la visualización de la información en banca electrónica. Sus *customer journeys* no exigen al cliente “actuar”, sino que les permite desempeñar un rol más reactivo, al ser el banco el que le guía en todo momento, comunicando claramente el proceso al cliente al principio y apalancándose en el e-mail y el teléfono móvil para informar al cliente en todo momento del estado y

próximos pasos (por ejemplo, cuando la tarjeta de crédito ya está en la oficina).

Para potenciar la recomendación, EVO ha definido momentos de “deleite”, como el envío de un correo al cliente el día de su aniversario, o una invitación a eventos como la Vogue Fashion Night Out, que sorprenden al cliente y lo fidelizan.

Este banco, además, mide la experiencia de todos los clientes en la captación, a los 6 y los 18 meses, lo que les permite entender mejor cómo evolucionan y actuar en función de los resultados.

Con todas estas acciones, EVO ha conseguido ser el banco más recomendado por sus clientes.

“El banco se ha diseñado desde los clientes”

Interpretación con metodologías orientadas a la acción

Las empresas que quieran lograr una Experiencia de Cliente excelente y sin fisuras deben escuchar a sus clientes, analizar la información que reciben e implantar una metodología de mejora continua en la Experiencia de Cliente a lo largo de los diferentes *customer journeys*. Para ello, deben ofrecer diferentes canales de comunicación para recibir dicha información y no ceñirse simplemente a las

tradicionales encuestas anuales para valorar la percepción de los clientes. La empresa ideal aprovecha la riqueza y diversidad de los comentarios vertidos en las redes sociales, la página web y los *call centers* mediante herramientas de *text mining* y *voice mining* para identificar posibles deficiencias. Además, desarrolla un sistema de alertas que le permite identificar potenciales áreas de actuación antes de que suponga un problema, y define un indicador sintético para estimar el grado de recomendación de los clientes y, a partir de ahí, llevar a cabo acciones proactivas para convertir a clientes críticos en neutrales y a los neutrales en promotores.

Diferentes metodologías para escuchar y orientar la actuación de la compañía



Un elemento diferencial de la empresa ideal es comprender cómo afecta al negocio la evolución de los indicadores de Experiencia de Cliente y su correlación con parámetros como el aumento de ingresos o la reducción de la tasa de abandono.

Mapfre, por ejemplo, tiene claro que la relación con el cliente se puede optimizar a través del conocimiento analítico. Con el fin de conocer mejor a sus clientes, la aseguradora ha desarrollado un modelo de “altavoz” para recoger la voz del cliente mediante una encuesta global, que analiza la relación integral con el cliente, y otra transaccional, que analiza una determinada interacción, que incluye un campo libre de texto para recoger la opinión del cliente que luego analiza. Todos los clientes que rellenan el campo libre reciben una llamada de agradecimiento. El análisis de la información recogida les permite identificar las áreas de mejora prioritarias en Experiencia de Cliente y centrar los esfuerzos comerciales donde se requiera.

Santander, por su parte, además de explotar los comentarios cualitativos para identificar potenciales áreas de mejora, utiliza dicha información para conocer las áreas en las que se debe actuar inmediatamente. En este sentido, ha desarrollado un sistema mediante el cual, y a modo de ejemplo, identificó a un cliente que había publicado en su muro de Facebook un problema en la contratación de un producto. Para reconducir la situación, el banco invitó al cliente a que volviera a pasar por la oficina para explicarle mejor lo que necesitaba. La reacción inmediata de esta entidad evitó un ruido considerable en las redes sociales y consiguió transformarlo en impacto positivo por el comentario posterior del cliente.

Si nos fijamos en el modelo de relación de las empresas, las compañías que ofrecen productos a través de canales de terceros tienen un modelo menos desarrollado que aquellas que utilizan canales propios, ya que disponen de menor información sobre sus consumidores. En B2B, realizan mediciones sobre el nivel de servicio que dan a sus clientes, pero para evaluar la experiencia de los consumidores finales deberán realizar investigaciones de mercado ad-hoc para entender su opinión, sus hábitos de consumo y los elementos que determinan su decisión de compra, además de seguir las redes sociales como vía para entender sus necesidades. Lógicamente, al no disponer de información de cada interacción, no pueden desarrollar un índice sintético o un sistema de alertas de actuación inmediata sobre determinados puntos de contacto.



PREDICCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y GESTIÓN PROACTIVA

Esta aseguradora dispone de diferentes metodologías de medición con varios objetivos: una encuesta global para medir la experiencia general del cliente, que incluye también a los principales competidores, una encuesta transaccional para medir después de cada punto de contacto, y una encuesta por cada uso que un cliente hace del seguro.

Con todo ello ha desarrollado un modelo predictivo de *big data* mediante el cual es capaz de estimar el estado de cada cliente en función de los contactos que ha tenido a través de los diferentes canales. Para ello recopila la información de los diferentes contactos y mide su impacto en la Experiencia de Cliente. El modelo determina cuánto

suele variar el indicador de recomendación cuando un cliente tiene un contacto asociado a un momento clave en la relación con la compañía, permitiendo a los agentes ver el estado en el que se encuentra dicho cliente. Con esta información se pueden desarrollar acciones específicas para gestionar proactivamente los “estados” de recomendación intentando mejorar la percepción de lo que denominan clientes “frontera”.

Esta gestión adecuada del estado del cliente, entre otras acciones, ha ayudado a Mutua Madrileña a conseguir que el 70% de sus clientes la recomienden.

“La creación del indicador nos ha permitido dar un impulso adicional a la Experiencia de Cliente”

Hacia la excelencia en Experiencia de Cliente

DESARROLLAR UN MODELO de Experiencia de Cliente excelente requiere pasar por tres etapas diferenciadas en función de la orientación al cliente: Una primera etapa donde se construyen los pilares del modelo, que suele tener una duración de 1 ó 2 años. Una segunda etapa donde se rediseña la Experiencia de Cliente adaptándola a sus necesidades, que dura en torno a 2-3 años y, finalmente, una tercera etapa donde se modela esta experiencia que tiene una duración de 1-3 años.

El camino hacia la excelencia en Experiencia de Cliente



Construir los pilares (~1-2 años)

En esta etapa se comienzan a crear las bases para una gestión de la Experiencia de Cliente sin fisuras, identificando en profundidad las necesidades de los clientes e implantando algunas iniciativas que demuestren el valor de mejorar la Experiencia de Cliente. En ella se ve una evolución clara en todas las dimensiones de La Onda del Cliente.

En lo relativo a la **identidad única**, las empresas profundizan en qué es Experiencia de Cliente, qué implicaciones organizativas tiene y cuáles son los pasos que se deben emprender para empezar el camino. Además, lanzan un estudio con clientes para analizar cuáles son las fortalezas y las áreas de mejora de la compañía en Experiencia de Cliente que les permita definir un plan de acción y cuantificar el valor de esta mejora. En esta fase se identifican una serie de iniciativas para implantar a corto plazo, con el objetivo de medir su impacto y utilizar los resultados para confirmar el valor de mejorar la Experiencia de Cliente.

El **impulso organizativo** proviene de la creación de una función de Experiencia de Cliente, que en muchos casos es un área específica y con suficiente nivel jerárquico, a la que se dota de presupuesto y recursos. Aún así, el impulso todavía está concentrado en esta función y en la Alta Dirección.

En esta primera etapa se empieza a trabajar la **implicación de las personas** definiendo pautas de actuación en determinadas situaciones. Como parte del plan de acción, se comienza a trabajar en la coherencia entre los canales donde se realizan **interacciones** con los clientes, y se realiza una identificación y priorización de los *customer journeys* que se deben rediseñar para mejorar la Experiencia de Cliente.

Por último, en lo relativo a la **interpretación y acción**, las empresas definen la metodología de medición basándose en una encuesta global y desarrollan las bases para implantar una encuesta transaccional.

El camino hacia la excelencia en la Experiencia de Cliente supone una transformación de la compañía. En ese sentido, es clave identificar en esta etapa no sólo oportunidades para poner en valor la mejora en la Experiencia de Cliente sino también aquellas que permitan financiar la transformación de la compañía.

Diseñar una Experiencia de Cliente superior (~2-3 años)

Durante esta etapa intermedia se termina de definir el plan integral de mejora de la Experiencia de Cliente que se va a compartir con todos los empleados, y comienza el cambio cultural para orientar más a la organización hacia el cliente.

En lo relativo al **impulso organizativo**, en esta fase se crea la figura de los *Champions* en todas las áreas de la organización, encargados de impulsar las iniciativas de Experiencia de Cliente. Se organizan foros de debate para la mejora de dicha experiencia y se fijan los objetivos e incentivos de mejora de la Experiencia de Cliente en toda la empresa.

Para lograr la **implicación total de las personas**, y respaldar el cambio cultural, se refuerzan los programas de formación sobre Experiencia de Cliente y se empieza a incentivar a los empleados clave para que la mejoren.

Si nos centramos en las **interacciones**, esta etapa intermedia se caracteriza por el rediseño de todos los *customer journeys* de la compañía, que permite solucionar las áreas de mejora identificadas para todos los clientes. En esta fase, los *customer journeys* todavía están poco adaptados a los diferentes segmentos de clientes.

Por último, en el área de **interpretación y acción** se implanta la encuesta transaccional y se desarrollan los indicadores operativos en las interacciones relevantes, así como una metodología de mejora continua.

Modelar la Experiencia de Cliente (~1-3 años)

En la etapa final, la Experiencia de Cliente diseñada formará parte del ADN de la empresa. El cambio cultural se ha completado y la organización está motivada para mejorar la Experiencia de Cliente con un estilo propio. Los empleados de la organización creen en el impacto de la mejora en la retención y fidelización de los clientes en los momentos de la verdad, lo que confiere una **identidad única** a la empresa ideal. En esta fase existe una visión integral de la Experiencia de Cliente que afecta a todas las dimensiones de gestión.

Además, para obtener el **impulso organizativo** necesario, el Comité de Dirección y los empleados relacionados con la definición y ejecución de la Experiencia de Cliente en todas las áreas tienen objetivos e incentivos individuales de mejora de esta experiencia, y los empleados cuentan con el apoyo continuo por parte de la Dirección.

En lo relativo a la **implicación de las personas**, la gestión de la Experiencia de Cliente no sólo se ciñe a los empleados de la empresa, sino que se extiende ya a sus proveedores y socios externos.

La empresa ha definido *customer journeys* multicanal diferenciados por segmento, que la ayudan a abordar al cliente de forma personalizada y coherente entre canales. Además, gestiona proactivamente el estado de los clientes y se realizan acciones para potenciar la recomendación.

Por último, a la hora de **interpretar y llevar a cabo acciones** de Experiencia de Cliente, la empresa contará con indicadores operativos en todos los puntos, así como con técnicas cualitativas, como escuchas y *focus groups*. Desarrollará en la medida de lo posible un indicador sintético para predecir cómo evolucionará la experiencia de determinados clientes y actuar en consecuencia, y medirá la experiencia de antiguos clientes, con el fin de extraer conclusiones útiles para el futuro y seguir mejorando la Experiencia de Cliente en todo momento.

Las empresas que quieren tener unos clientes plenamente satisfechos deberán contar con un sólido modelo interno que convierte a la Experiencia de Cliente en una ventaja competitiva, y desarrollar todas las dimensiones de La Onda del Cliente: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones e Interpretación y acción. La única manera de hacerlo es emprendiendo un viaje que conste de tres fases diferenciadas, centradas en construir, diseñar y, por último, modelar la experiencia que mejor se ajuste a nuestros clientes.

La duración de este viaje dependerá de la complejidad del modelo de negocio de las empresas, de su punto de partida a la hora de emprenderlo y de las prioridades de la organización, pero en general se puede alcanzar la excelencia en Experiencia de Cliente en un plazo de entre cuatro y ocho años. Para asegurar el apoyo de la Alta Dirección a lo largo de todo el viaje, es esencial medir el impacto que genera en el negocio, ya que lo que se mide, se consigue.

Todas las empresas pueden acometer este reto. Aquellas que lo hagan antes se convertirán en referente en Experiencia de Cliente y se posicionarán como mejor práctica en este ámbito, consiguiendo además alcanzar los objetivos en términos de crecimiento.

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

Mario Taguas es miembro del Comité Ejecutivo de DEC y Responsable de Clientes en el grupo Mutua Madrileña. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail mtaguas@mutua.es

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

Santiago Mazón es Senior Principal 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

Jose María Sanz es Associate en BCG Madrid y experto en medición de Experiencia de Cliente. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail sanz.josemaria@bcg.com

Agradecimientos

Este informe ha sido realizado por The Boston Consulting Group en colaboración con la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC), cuyos miembros han mostrado en todo momento la máxima disponibilidad y dedicación al proyecto.

Queremos mostrar un especial agradecimiento a todas las empresas participantes por su inestimable colaboración: Evo Banco, Heineken, Iberia, Iberia, IESE Business School, Mapfre, Mercedes-Benz, Microsoft, Mutua Madrileña, Nationale Nederlanden, Pepephone y Santander.

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 Rosa Arranz, Ana de la Guardia, Natalia Escorial, Juan Louzao, Helena Plácido, Isabel Saint-Supéry, Irene Schulz y a todo el equipo de Producción por su esfuerzo y dedicación a este informe.

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

© The Boston Consulting Group, Inc. 2015. 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.

