

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente

Invertir en Experiencia de Cliente para crecer

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 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 de 2014, se trata de la primera organización empresarial y profesional que promueve las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en Experiencia de Cliente en España e Iberoamérica. Su misión es desarrollar el concepto de Experiencia de Cliente en toda la sociedad para que nuestras empresas sean reconocidas por proporcionar una experiencia única, diferencial y rentable, que genere fuertes vínculos con sus clientes y sea la base del crecimiento sostenible de sus resultados.

info@asociaciondec.org

www.asociaciondec.org

PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DE DEC

La 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 carecen 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 una metodología claramente innovadora e integral 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, a partir de 25.000 encuestas a consumidores. 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 proporcionan 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 calidad-precio) sino que les sorprenden y crean vínculos emocionales con ellos. 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)

LA EXPERIENCIA DE CLIENTE suscita un gran interés hoy en día, aparece en noticias y publicaciones, y está presente en las agendas de los consejos de administración. Además, muchas de las organizaciones que se esfuerzan por mejorar la Experiencia de Cliente reconocen que sus resultados también mejoran: consiguen un mayor crecimiento debido a que los clientes gastan más, tienen menores tasas de abandono y obtienen niveles de recomendación más altos. Por otro lado, aún hay muchos casos en los que los ajustes se limitan a incluir el concepto de Experiencia de Cliente en sus comunicaciones y hacer pequeños cambios que, lamentablemente, no perciben ni valoran sus clientes y empleados.

La mayoría de las empresas todavía no han desarrollado modelos de Experiencia de Cliente integrales. Algunos sectores, como el de la tecnología, muestran un mayor avance, pero aún no se ha generalizado la existencia de unidades dedicadas realmente y en exclusiva a la Experiencia de Cliente. En muchas compañías es un área integrada en la Dirección de Marketing o una subdirección “escondida” bajo otra dirección. No obstante, para lograr un impacto significativo, es necesario crear una función independiente, con reporte directo o indirecto a la Dirección General, pero con la suficiente visibilidad, autoridad y recursos como para poder plantear iniciativas de mejora de la Experiencia de Cliente que impliquen al resto de la organización.

La Experiencia de Cliente tiene en España un nivel de desarrollo similar al de otros países del entorno, que se están planteando en la actualidad el concepto con la seriedad que merece. En algunos casos, las grandes multinacionales están ejerciendo un impulso tractor en sus sectores en España, pero en otros son las propias empresas españolas las que están innovando y liderando la Experiencia de Cliente.

Y aunque ya hemos andado parte del camino al convencernos de su relevancia, todavía pocas empresas cuantifican de forma rigurosa el retorno que tiene la inversión en Experiencia de Cliente. Con el objetivo de medir este retorno y ofrecer a las empresas una herramienta potente que les ayude a mejorar la Experiencia de Cliente, 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 de las empresas y la visión de cliente.

Este estudio incluye, por un lado, la visión de cliente utilizando la herramienta Brand Advocacy Index (BAI) desarrollada por BCG y aplicada en 35 países, con una base de datos de 1.500.000 respuestas referentes a más de 1.000 marcas

pertenecientes a 35 sectores diferentes, incluyendo B2C Y B2B. 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 en España se ha realizado a partir de 25.000 encuestas a clientes de 200 marcas pertenecientes a 15 sectores diferentes.

Por otro lado, 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 y estrategia, Impulso organizativo, Implicación de personas, Interacciones e Interpretación y acción. La madurez del modelo interno en torno a La Onda del Cliente se cuantifica utilizando el Índice de Desarrollo en Experiencia de Cliente (IDEC).

Con este informe, 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 y materializar sus resultados.

Contenidos

1.	Experiencia de cliente: Una inversión con impacto evidente	6
2.	Es posible diferenciarse y destacar en todos los sectores	10
3.	Las dimensiones emocionales son clave para estar entre los mejores	15
4.	Un modelo interno sólido lleva a la mejor valoración de los clientes	17
5.	Anexo I: Incremento de ingresos y estimación de tasa de abandono por sector	24
6.	Anexo II: Mejores marcas por sector	26
7.	Anexo III: Metodología	27
8.	Sobre los autores	30
9.	Agradecimientos	30

Experiencia de Cliente: Una inversión con impacto evidente

POR PRIMERA VEZ, las organizaciones tienen a su disposición un indicador que permite entender el grado de madurez de la Experiencia de Cliente de sus marcas y de la competencia de forma precisa. El BAI ayuda a identificar los segmentos o áreas en los que una marca es débil o fuerte y a entender por qué es así, para poder tomar decisiones de inversión enfocadas en aquellas actuaciones que vayan a proporcionar un mayor crecimiento y retorno.

La herramienta de BCG ofrece tres beneficios estratégicos adicionales. Por un lado, el BAI desvela qué factores de la Experiencia de Cliente llevan a las personas a recomendar una marca, y cuál es el desempeño de una marca en cada uno de esos factores. Por otro lado, saca a la luz fuentes de influencia que a menudo no se tienen en cuenta. Si bien la recomendación de los clientes siempre es esencial, en algunos sectores y para algunas marcas las recomendaciones o críticas de los antiguos clientes o no clientes son un factor determinante del aumento o reducción de los ingresos. Finalmente, al no requerir interpretación de una escala, los resultados son perfectamente comparables entre industrias y países, facilitando su implantación como indicador global.

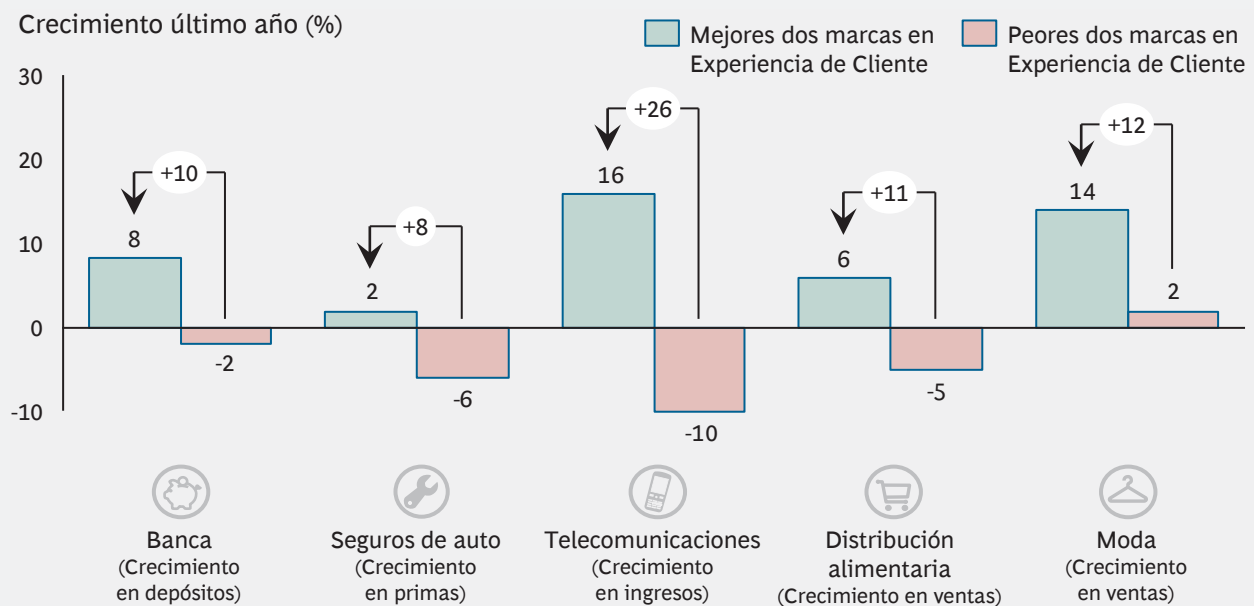
Todo esto el BAI lo consigue con precisión porque mide la recomendación o crítica real y profundiza de manera directa en las historias sobre la Experiencia de Cliente que explican esa buena o mala experiencia.

Las compañías con una buena Experiencia de Cliente crecen más. La correlación entre el BAI de una marca 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 (Figura 1).

Observamos mayores diferencias en el sector de la telefonía móvil, donde hay 26 puntos porcentuales de diferencia entre los mejores y los peores, en parte explicado por ser un sector donde existe un mayor nivel de innovación y agresividad comercial, y por la aparición de nuevos competidores con propuestas diferenciales. Las diferencias menores las observamos en seguros de auto y banca, sectores con menor nivel de innovación y donde cambiar de entidad es con frecuencia más difícil. Aún así, la diferencia de

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



Fuente: 25.000 respuestas en España, septiembre 2014. Crecimientos obtenidos de fuentes sectoriales especializadas. Análisis BCG.

crecimiento entre los mejores y los peores bancos es de diez puntos porcentuales, que suponen para un banco medio unos 10.000 millones de euros adicionales en depósitos.

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.

Existe una clara relación entre la Experiencia de Cliente y la mejora de los ingresos en las empresas que tienen una relación contractual. Al clasificar a los clientes en función de la experiencia que les proporcionan las empresas de telefonía y banda ancha, nuestro estudio revela que el 38% de aquellos que declaran tener una buena experiencia contrata los dos productos con la misma compañía, frente al 27% de aquellos con mala experiencia. Lo mismo ocurre con los proveedores de gas y electricidad: el 30% de los clientes con buena experiencia contrata los dos productos, frente al 14% de aquellos que han tenido una mala Experiencia de Cliente.

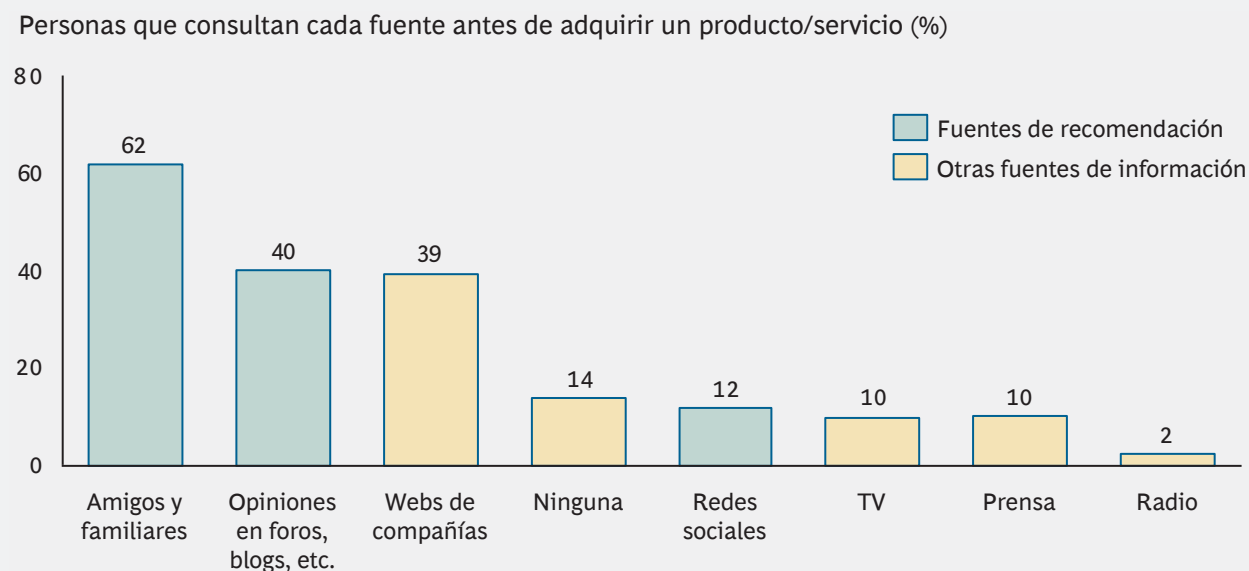
En otros sectores sin relación contractual, el impacto de una buena experiencia en los ingresos es incluso mayor debido a la existencia de menores barreras de cambio. Desde los transportes, donde el 30% de los clientes con buena experiencia hacen más del 50% de sus viajes con la misma compañía, frente al 7% entre los que tienen una peor Experiencia de Cliente, hasta la moda, donde el 33% de los clientes con mejor experiencia compra más del 50% de sus prendas en la misma cadena de tiendas, frente al 3%. Y el ejemplo paradigmático es el de la distribución alimentaria, donde el

96% de los clientes que declara tener una buena experiencia compra más del 50% de sus alimentos en el mismo establecimiento frente al 4% en el caso de los que tienen una peor Experiencia de Cliente.

La Experiencia de Cliente está también directamente relacionada con la tasa de abandono, es decir, con el número de clientes que decide cambiar de proveedor de un servicio. El impacto de la experiencia en la variable de abandono para los clientes de banca es el más llamativo, ya que entre los clientes con mejor experiencia sólo el 1% está determinado a cambiarse de entidad, frente al 51% de aquellos con peor experiencia, con una proporción parecida en seguros de salud, donde un 2% de los clientes que han tenido una buena experiencia buscan activamente una nueva aseguradora, frente al 52% de los que han sufrido una experiencia peor, y en seguros de auto, con un 3% y un 50% respectivamente. En proveedores de energía y telefonía móvil se dan unas tasas del 2% y el 4% de clientes con buena experiencia que buscan cambiar de proveedor, y un 27% y 41% respectivamente, entre aquellos clientes que declaran tener peor experiencia.

Una buena Experiencia de Cliente provoca, además, un elevado nivel de recomendación. Para analizar esta variable es preciso tener en cuenta que las principales fuentes de información a la hora de elegir una marca, en términos generales, son las recomendaciones de familiares y amigos, junto a las que escriben otros consumidores independientes en foros y blogs. Esto redundará en una mayor captación de clientes. Según los análisis realizados por BCG, los clientes que han tenido una buena experiencia con una empresa se convierten en sus mejores vendedores, ya que la recomiendan una media de cuatro veces por trimestre, es decir, existe una relación relevante entre las recomendaciones de clientes con buena experiencia y la captación de nuevos clientes (Figura 2).

Figura 2 | Los clientes con una buena experiencia recomiendan y captan nuevos clientes



Fuente: 25.000 respuestas en España, septiembre 2014. Análisis BCG.

Estas tres variables tienen un impacto diferente en los sectores que exigen la vinculación a medio o largo plazo de sus clientes. Un cliente que declara tener una mala experiencia con su proveedor de energía, telefonía o productos bancarios puede tener dificultades para cambiar de empresa o dejar de consumir determinados productos, con lo que la calidad de su experiencia puede no modificar estas variables. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que, aunque vinculados, estos clientes ejercen sus recomendaciones o críticas igual o más que los demás, con lo que pueden mermar la capacidad de la empresa para captar nuevos clientes y crecer.

El fenómeno de la recomendación, además, no se puede limitar al periodo en el que los clientes como tales mantienen su vinculación con la empresa. Para analizar este factor en su totalidad es preciso tener en cuenta que los antiguos clientes siguen difundiendo opiniones sobre su Experiencia de Cliente cuando han dejado de serlo. De hecho, el 14% de los antiguos clientes de una marca siguen hablando bien de su experiencia, mientras que el 30% de los antiguos clientes siguen criticando la compañía de la que eran clientes cuando su relación con ella ha acabado, causando un perjuicio considerable a la marca.

Es posible diferenciarse y destacar en todos los sectores

EN CIERTOS SECTORES puede parecer más complicado mejorar la Experiencia de Cliente. Esta menor motivación para realizar un importante esfuerzo por mejorar se explica en gran medida debido 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 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.

Dentro de todos y cada uno de los sectores es posible diferenciarse considerablemente. Si tomamos el ejemplo del sector de dispositivos móviles, 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%, pero cuyas mejores entidades alcanzan el 61% (Figura 3).

Si comparamos el BAI obtenido en nuestro estudio por las empresas españolas frente a sus contrapartes del resto del mundo, es digna de mención la posición de las empresas de nuestro país en seguros de auto y distribución alimentaria, donde estamos claramente por encima de la media mundial en Experiencia de Cliente. En el caso de los seguros de auto, esta diferencia reside en que la mejor experiencia la proporcionan aseguradoras españolas como Mutua Madrileña, Mapfre o Línea Directa, que están claramente por encima de otras empresas multinacionales presentes en España. En el caso de la distribución alimentaria, se trata de un sector puntero en Experiencia de Cliente en nuestro país impulsado por un distribuidor que ha generado a su alrededor un entorno muy competitivo. Mercadona ha provocado un efecto de arrastre sin precedentes que ha obligado a grandes empresas internacionales como Lidl a mejorar su propuesta en España, con un BAI de dos veces el que obtienen en su país de origen, o a empresas españolas como Dia a desarrollar niveles de experiencia muy superiores a otras referencias internacionales similares en sus mercados de origen. Mercadona ha alcanzado una clara posición de liderazgo en España con un modelo de gestión enfocado en la innovación y la excelencia para proporcionar a sus “jefes” (tal y como denominan a sus clientes en Mercadona) lo que necesitan.

Figura 3 | BAI medio, mejores y peores empresas por sector



Fuente: 25.000 respuestas en España, septiembre 2014. Análisis BCG.



UN ÉXITO BASADO EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Con un BAI del 44%, Mercadona supera con creces a sus competidores, tanto en España, donde la distribución de alimentación tiene un BAI del 35%, fruto del efecto de arrastre que ejerce Mercadona en nuestro mercado, como en el ámbito internacional, donde el BAI medio es apenas del 19%. Lo que más valoran sus clientes suele ser la relación calidad-precio y la calidad de sus marcas propias, que destaca el 50% de sus clientes, desarrolladas gracias a un proceso de innovación que es mejor práctica mundial y que involucra a clientes, empleados y proveedores de una manera perfecta. La buena experiencia de compra también es fruto de otros aspectos racionales y emocionales que marcan la diferencia.

El 35% de los clientes de Mercadona valoran la sensación que les produce pasear por la tienda y hacer la compra, y el atento servicio al cliente. El 30% de los clientes recomiendan Mercadona porque se identifican con la marca y valoran sus actividades de responsabilidad social, así como su apoyo a la industria local y al trato responsable que reciben sus empleados.

Mercadona ha conseguido que el 66% de sus clientes lo recomiende, de los cuales más de la mitad no se limitan a recomendar sino que son verdaderos fans, es decir, que recomiendan de forma espontánea, sin necesidad de que se les pregunte al respecto. Por tanto, dos tercios de los clientes de Mercadona declaran tener una experiencia realmente buena.

Una de las clave de su éxito ha sido su capacidad para conseguir recomendaciones continuas incluso en zonas donde no estaba presente. El País Vasco ilustra perfectamente este fenómeno. Si bien la cadena de distribución abrió su primera tienda allí en octubre de 2014, desde antes, Mercadona tenía un nivel de BAI del 70%, muy por encima de su BAI en el resto de España, debido a consumidores que acudían a Mercadona cuando estaban en otra región.

“Tiene productos únicos, me gusta pasear y descubrirlos”

“Salgo de buen humor por lo bien que me tratan”

BAI analiza también la evolución de las empresas y sectores a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en España, banca y telecomunicaciones han experimentado una mejora considerable en los últimos dos años. En el caso de la banca se explica por una recuperación parcial de la confianza de los clientes. En telecomunicaciones la mejora ha venido impulsada por la entrada de nuevos competidores que han fomentado una política de precios competitivos y un servicio al cliente superior que ha provocado un efecto arrastre positivo en las empresas líderes del sector, que también han mejorado sus niveles de Experiencia de Cliente.

Cuatro dimensiones clave tienen un claro impacto en la Experiencia de Cliente: 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 viene definida 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 menor margen de diferenciación, como la energía, la distribución de alimentación y la telefonía móvil, en los que interesan los costes en sí y el grado de transparencia para el cliente.

El producto contribuye a la Experiencia de Cliente en función del valor que aporta y de en qué medida cubre las necesidades del cliente. Los clientes le dan especial importancia en el caso de alimentación y bebidas, dispositivos móviles y automóviles, entre otros sectores donde los atributos del propio producto marcan una diferencia mayor que otros atributos.

El servicio viene dado por la atención que recibe el cliente y los canales que tiene a su alcance, entre otros factores. Es especialmente importante para los usuarios de seguros de automóviles y transportes, para los restaurantes, junto con el producto, y para los bancos, junto con el precio.

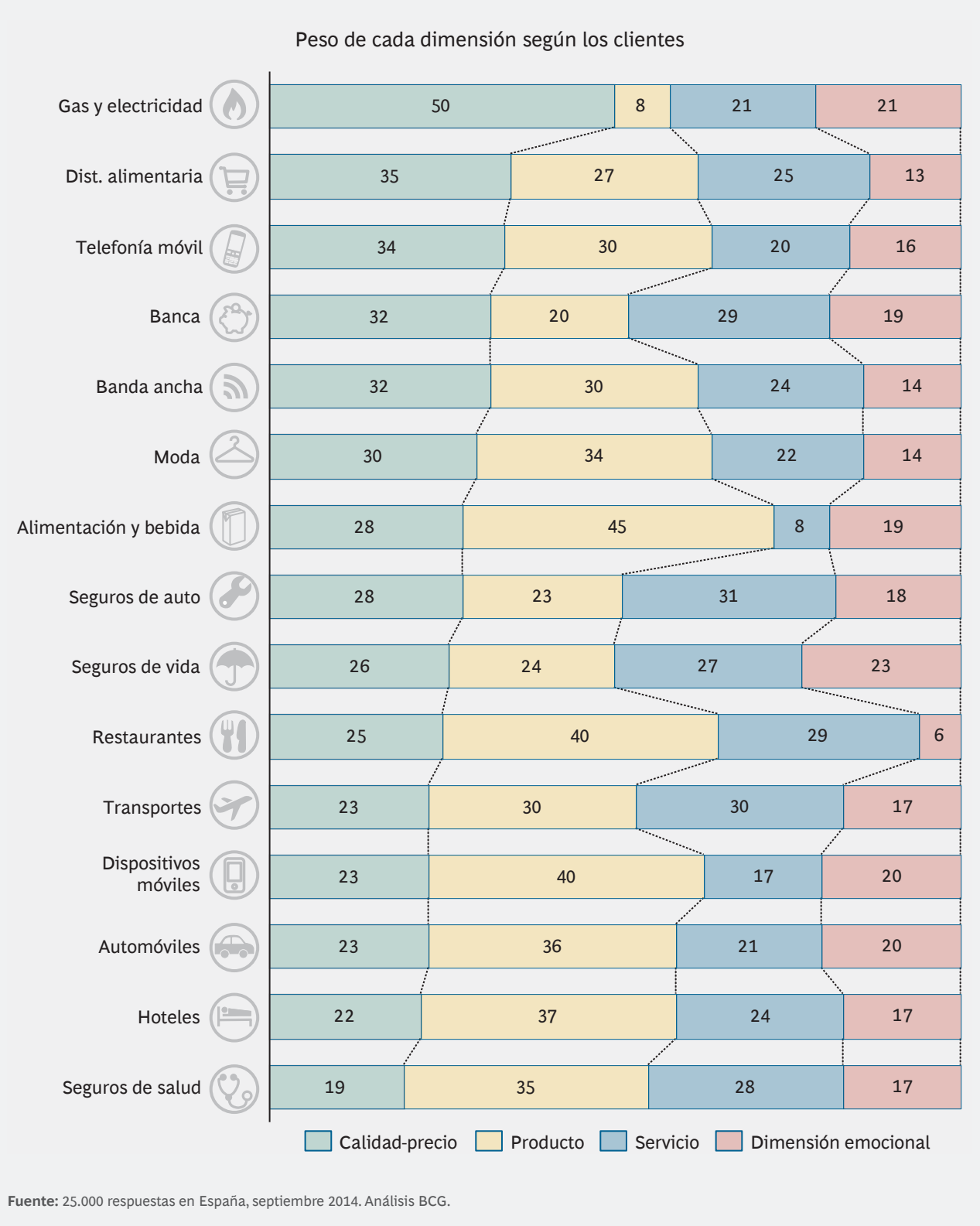
Finalmente, la cuarta dimensión clave, definida como emocional, no ocupa un lugar determinante en ningún sector en concreto, si bien consideramos que es imprescindible para que los clientes pasen de no criticar una empresa a recomendarla y considerarla parte de su vida. Más que una característica específica, este factor se compone de todos aquellos aspectos de la relación con el cliente que lo vinculan con una marca y consiguen su fidelidad. Ejemplos de elementos emocionales serían la confianza en una compañía, la afinidad de intereses en forma de apoyo a eventos o acciones de responsabilidad social, la identificación con la marca, etc. (Figura 4).

Dentro de las cuatro dimensiones clave de Experiencia de Cliente, se puede profundizar en los factores concretos que ayudan a materializarlas en cada segmento de clientes. Sirvan de ejemplo los dispositivos móviles, en los que la calidad del producto deseada por los jóvenes tiene más que ver con las características técnicas y el diseño, mientras que los maduros prefieren la facilidad de uso, o la banca, sector en el que dentro del servicio los jóvenes demandan una experiencia digital impecable y los maduros una atención personalizada.

Las empresas de cada sector deberán plantearse qué dimensiones son más relevantes para sus clientes en general, y para sus segmentos de clientes más importantes en concreto, para decidir sus inversiones apuntando a los factores más valorados. Y profundizando algo más, las empresas deberán hacer un esfuerzo para entender qué factores valoran más sus propios clientes de las experiencias que les proporcionan y qué atributos las diferencian de las demás.

Por ejemplo, las dos primeras marcas de dispositivos móviles en función del BAI obtenido son Google Nexus y Apple. Cada una de ellas trabaja la Experiencia de Cliente desde un punto de vista diferente. Nexus se considera la mejor marca por la combinación de unas características técnicas superiores, con componentes de alta gama, junto con la mejor relación calidad-precio del mercado, mientras que Apple ofrece el diseño más atractivo y el mejor servicio al cliente, incluidas reparaciones y sustituciones. Además, Apple ha creado a su alrededor una atmósfera de innovación (fue el primero en eliminar el teclado, entre otras cosas) y exclusividad que ha atraído a muchos clientes en los que suscita un sentimiento de estrecha vinculación emocional con la marca.

Figura 4 | El peso de cada dimensión varía considerablemente en función del sector



Las dimensiones emocionales son clave para estar entre los mejores

UNA MALA EXPERIENCIA DE CLIENTE viene dada por unas dimensiones racionales débiles. Sin embargo, para que la Experiencia de Cliente sea calificada como excelente será preciso contar con la dimensión emocional, que complementa unas dimensiones racionales bien valoradas. En definitiva, las dimensiones racionales son básicas para evitar las críticas de los clientes, pero para generar recomendaciones es necesario apelar también a las emociones de los clientes.

Al analizar los datos medios de cinco sectores (automóvil, banca, seguros, distribución alimentaria y dispositivos móviles), un 46% de las personas que critican espontáneamente lo hacen por la relación calidad-precio de los productos o servicios, mientras que sólo el 23% destaca la dimensión emocional. En cambio, las recomendaciones espontáneas están más igualadas: un 59% vienen por la calidad-precio y en 49% por la dimensión emocional. Para que los clientes hablen bien de una marca no sólo tienen que saber que les cobran lo justo, sino también sentirse identificados con ella, confiar en la compañía y compartir valores como la responsabilidad social corporativa.

Este mismo análisis aplicado sólo a las cinco empresas líderes en Experiencia de Cliente de los mismos sectores otorga más importancia a la dimensión emocional que a las racionales. A la hora de recomendar, para los fans (aquellos que recomiendan espontáneamente) la relación calidad-precio pierde peso frente a la dimensión emocional, con un 48% y un 58% respectivamente.

Una Experiencia de Cliente excelente genera verdaderos fans, recomendadores espontáneos que hablan bien de una empresa sin que nadie les pida su opinión. Por tanto, una buena Experiencia de Cliente exige desarrollar bien los determinantes racionales, pero las empresas que aspiren a la excelencia deberán desarrollar además vínculos emocionales con sus clientes.

En el sector de seguros, la Experiencia de Cliente viene impulsada por Mutua Madrileña, empresa con uno de los BAIs más elevados en seguros de auto, del 47% frente al 34% de media, y en seguros de vida, con un 41% frente al 20% de la media, y con un grado de identificación por parte de sus clientes dos veces superior al del resto de las aseguradoras. La importancia de las dimensiones racionales es incuestionable. Mutua tiene una percepción de una oferta muy competitiva, con un producto de calidad y un servicio al cliente muy cuidado. Pero donde es realmente excepcional es en la valoración que reciben las dimensiones emocionales.

Mutua ha desarrollado el concepto de mutualista al generar un vínculo con los clientes que se va afianzando con los años a medida que adquieren privilegios en función de la antigüedad. El planteamiento parte de que un mutualista es mucho más que un cliente, que cada día se deberá sentir más orgulloso de “ser de la Mutua”. Los clientes “de toda la vida” tienen

las mejores condiciones garantizadas frente a los captados recientemente, que no reciben ofertas para nuevos clientes a las que no pueden acceder los antiguos. Además, los beneficios de la tarjeta SOY van creciendo con los años de vinculación.

Más allá de las dimensiones racionales, la identificación con la empresa se potencia con comunicaciones personales y muy emocionales, que van desde declaraciones como “ Toda una vida por y para nuestros clientes ” hasta invitaciones personalizadas a eventos patrocinados y a visitas a la compañía.

Con su Experiencia de Cliente, la Mutua consigue que sus clientes se sientan parte esencial de la empresa, y que otras empresas del sector se esfuercen por estar a una altura que les permita competir.

“Cada día me siento más orgulloso de formar parte de la Mutua”

“Si hay algo que destacaría es que me hace sentir tranquila y segura”

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.



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.

A partir de esta metodología, hemos realizado un diagnóstico de la situación de las empresas de nuestro país, fruto de una autoevaluación basada en una encuesta interna en la que han participado personas de más de 60 empresas líderes. Este diagnóstico interno complementa la visión de los clientes en la que se centra la primera parte de este informe para ofrecer una imagen completa de la madurez de la Experiencia de Cliente en España.

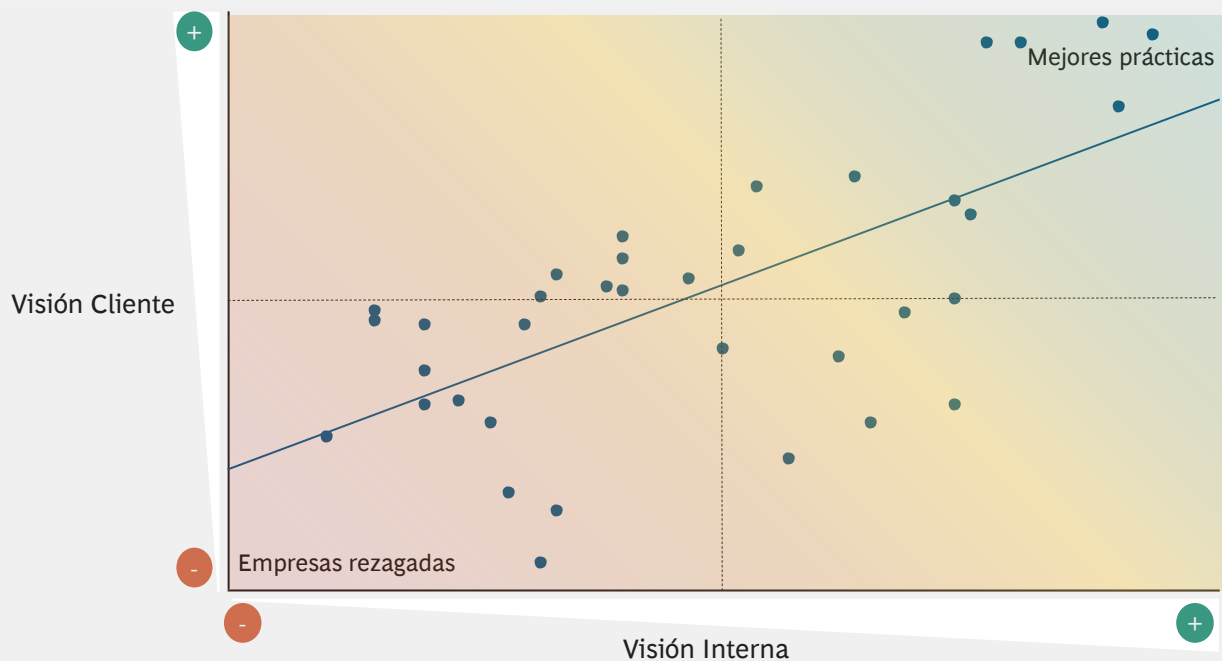
Hemos observado que existe una correlación clara entre el nivel de desarrollo del modelo interno de Experiencia de Cliente y la percepción y valoración de los clientes, con un coeficiente de Pearson superior al 70%. Aquellas empresas con mejor modelo suelen tener la mejor valoración de sus clientes en 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, como puede ser no tener una percepción aceptable de la relación calidad-precio (Figura 5).

La Onda del Cliente se construye a partir de cinco áreas que recogen el desarrollo interno de la Experiencia de Cliente. Hemos diagnosticado la situación de cada empresa a partir de una serie de preguntas que nos han permitido obtener conclusiones sobre el estado de madurez en cada una de estas áreas y estudiar qué hacen las mejores prácticas para diferenciarse del resto.

El Índice de Desarrollo en Experiencia de Cliente (IDEC), utilizado para medir el desarrollo en la Onda del Cliente, muestra un aprobado global en el modelo de Experiencia de Cliente con un 60% de desarrollo. La diferencia entre las mejores y peores compañías según sus clientes también se refleja con este índice, donde el 20% mejor percibido por sus clientes tiene un 81% de desarrollo frente al 20% peor, que sólo llega al 42%.

Las empresas deben desarrollar su Identidad única mientras marcan su estrategia de Experiencia de Cliente, para asegurarse de que especifican con claridad aquellos

Figura 5 | Relación estrecha entre la visión del cliente y el modelo interno de Experiencia de Cliente



Fuente: Visión Interna: respuestas del cuestionario contestado por personas de las empresas participantes. Visión Cliente: 25.000 respuestas en España, septiembre 2014. Análisis BCG.

atributos que las definen. Unas empresas se decantarán por la innovación, otras por la personalización o por la jovialidad. Cualquier estilo sirve si está bien definido. En España la Identidad única es, en promedio, el área con mayor desarrollo declarado en la actualidad, con un 66% de IDEC. La cuestión clave es hasta qué punto esta identidad que han definido las empresas se transmite a los clientes en el día a día y éstos la perciben de forma efectiva.

El Impulso organizativo consiste en que la Experiencia de Cliente venga promovida y liderada por la Dirección General, disponga de los recursos y dedicación necesarios, y tenga una visibilidad comparable a la de otras iniciativas estratégicas clave de la compañía. En esta área observamos una clara diferencia entre las mejores prácticas con respecto a la media. Se trata de un elemento diferencial en el panorama competitivo español actual, prioritario para situarse al nivel de los mejores en Experiencia de Cliente, y donde la diferencia entre los mejores y los peores es mayor, con un IDEC del 85% y el 36% respectivamente.

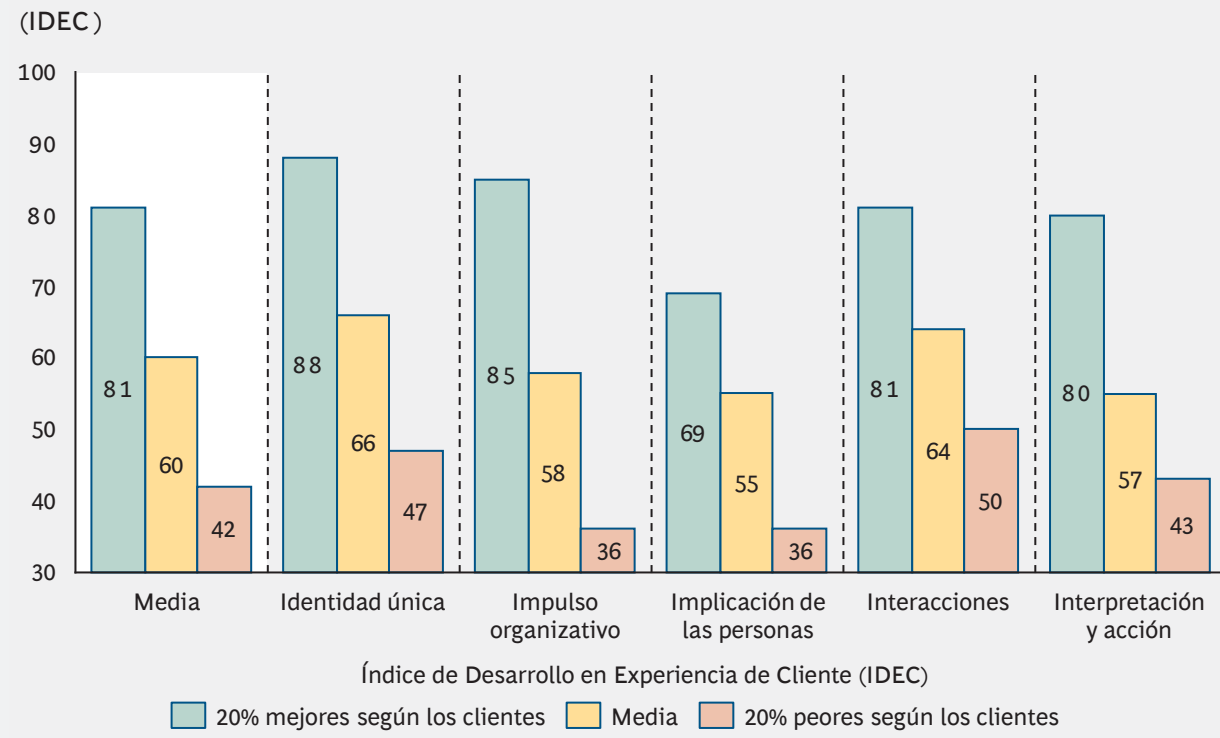
La Implicación de las personas exige que todos los empleados, propios y de terceros, y no sólo los que tienen relación directa con el cliente, sean conscientes de que el cliente debe ser el centro alrededor del cual giran todos los esfuerzos de la compañía, y que deben entregarles una experiencia diferencial y única. Desde todas las unidades se deben aportar ideas para mejorar la Experiencia de Cliente y ésta debe integrarse como elemento fundamental en la política de selección, incentivos, programas de formación, etc. En la actualidad es el paso menos desarrollado en España, ya que realizar un cambio cultural en toda la organización requiere un esfuerzo importante.

Las Interacciones con el cliente cobran, como es natural, una importancia sin precedente. Las empresas que trabajan en pro de la Experiencia de Cliente deben facilitarles una experiencia coherente a través de todos sus canales (presencial, website, aplicaciones móviles, redes sociales y teléfono) en la que todos sus interlocutores dentro de la empresa compartan la información de todas sus interacciones previas. Muchas empresas en España cumplen los requisitos básicos en interacciones y multicanalidad, pero sólo las más avanzadas utilizan las interacciones para sorprender al cliente.

La Interpretación y acción también es un factor imprescindible, aunque no se le haya dado hasta ahora la debida importancia. Una Experiencia de Cliente impecable exige medir, interpretar y explicar la acogida de las diferentes acciones y la mejora que éstas aportan a la experiencia de los clientes, para poder corregirlas y perfeccionarlas con rapidez. Las empresas capaces de reaccionar rápidamente ante sus fallos, que a día de hoy son pocas en España, demuestran lo mucho que les importa su cliente y lo auténtico que es su interés. En la actualidad es, junto a Implicación de las personas, el indicador con un menor nivel de desarrollo, con un IDEC del 57% (Figura 6).

Al vincular la medición de estas cinco áreas de La Onda del Cliente con la visión externa que aporta el BAI, observamos una gran coherencia entre lo que las personas dicen que hacen en sus empresas y lo que los clientes dicen que reciben de ellas.

Figura 6 | Resultados de la autoevaluación interna



Fuente: Visión Interna: respuestas del cuestionario contestado por personas de las empresas participantes. Visión Cliente: 25.000 respuestas en España, septiembre 2014. Análisis BCG.

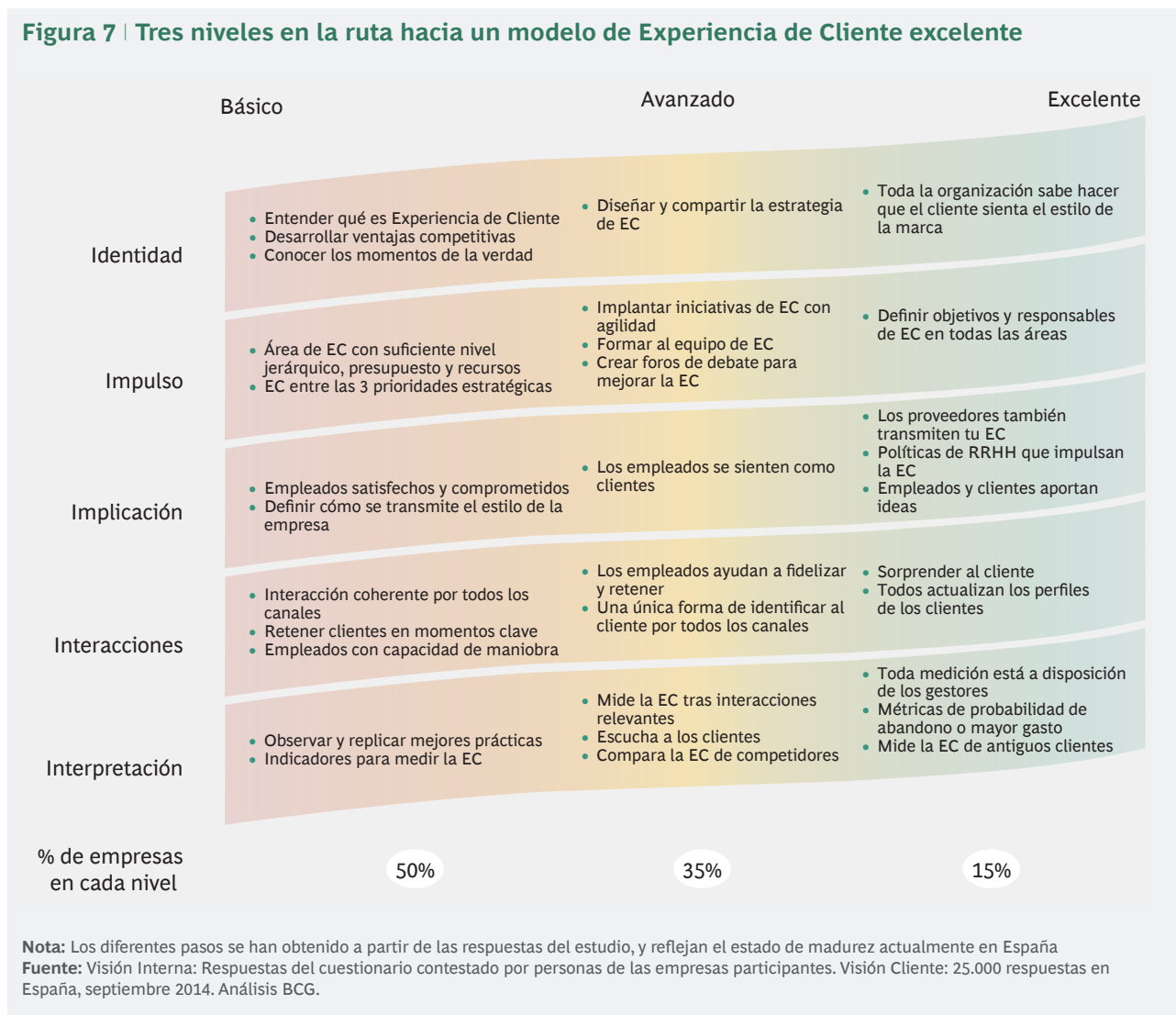
Por ejemplo, las empresas con mayor IDEC en Identidad tienen mejor valoración en identificación con la marca por parte de sus clientes. De hecho, las tres empresas que obtienen una valoración interna superior en esta dimensión son, cada una, la mejor de su sector de acuerdo con el BAI, con un nivel de identificación con la marca más de dos veces superior a la media en función de la evaluación de los clientes.

Igualmente, según la visión interna, las tres empresas mejores en Implicación de las personas tienen una valoración un 50% mejor que la media de sus sectores en el servicio al cliente que los empleados prestan, según sus clientes.

En el caso de las Interacciones, observamos que los bancos que han desarrollado más esta área están mejor considerados en multicanalidad y experiencia digital, con una valoración dos veces superior a la media de instituciones financieras en estos dos campos, tan relevantes para los clientes de banca a día de hoy.

En cada una de las íes hemos enunciado una serie de acciones que las empresas ponen en marcha a medida que avanzan en su andadura de Experiencia de Cliente y que componen una secuencia lógica en el camino hacia la excelencia. Aunque se pueda aplicar con cierta flexibilidad, se trata de una hoja de ruta recomendable para todas aquellas compañías que decidan invertir en un mejor modelo interno de Experiencia de Cliente (Figura 7).

Figura 7 | Tres niveles en la ruta hacia un modelo de Experiencia de Cliente excelente



El análisis de las empresas participantes en el estudio revela que la mayoría ha alcanzado un desarrollo de Experiencia de Cliente básico, mientras que sólo un tercio está en un nivel avanzado. En el 15% de las empresas que están en un nivel próximo a la excelencia destaca la presencia de compañías tecnológicas y de seguros, un sector muy desarrollado a nivel mundial y otro en el que España va a la cabeza en Experiencia de Cliente.

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 suficientes 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.



EL VALOR DE NACER CON UN BUEN MODELO DE EXPERIENCIA DE CLIENTE

Evo, un banco creado en España en marzo de 2012, con más de 350.000 clientes y que opera esencialmente online, tiene un BAI cinco veces superior a la media, del 61% frente al 11% de media en banca. En la auto-evaluación interna aparece como el mejor banco entre los que participaron, con un 85%, y es una de las cinco mejores empresas encuestadas del país.

Desde su creación, EVO ha situado la Experiencia de Cliente entre sus prioridades estratégicas, cosa que le ha permitido desarrollar desde el principio un modelo interno muy completo, en la que las cinco áreas alcanzan niveles de mejor práctica en nuestro país.

En Identidad única empiezan por dedicar un esfuerzo considerable a conocer a su cliente en profundidad. Para ello, EVO ha definido un perfil de cliente, al que llaman perfil EVO, con unas características concretas en relación con el uso de tecnología, necesidades de productos bancarios, etc. Para asegurarse de que se ciñen a ese perfil, no ofrecen la posibilidad de recibir correo físico, con lo que disuaden a potenciales clientes que no acceden cotidianamente a internet o no disponen de la tecnología necesaria.

En Impulso organizativo destaca el hecho de que el área de Experiencia de Cliente se creó desde el primer día, con visibilidad y acceso al consejero delegado. El área dispone de presupuesto y recursos propios que le permiten poner en marcha iniciativas que, además, cuentan con el apoyo del resto de una organización en la que todos los departamentos saben que la prioridad es el enfoque en el cliente.

En Implicación de las personas EVO ha conseguido que los propios empleados participen en la generación de ideas. Ha creado grupos transversales integrados por empleados de diversas áreas y que no necesariamente interactúan con el cliente, quienes aportan ideas para concretar iniciativas de mejora de la Experiencia de Cliente.

En Interacciones EVO se propone la idea novedosa de crear contactos que sorprendan de forma explícita al cliente. Para ello, han formado grupos transversales llamados “Deleite y seducción” dedicados a investigar estas oportunidades y aprovecharlas mejor. Por ejemplo, EVO celebra su aniversario cada 12 de marzo llenando las oficinas de nubes y gominolas que comparten con los clientes, y en la Vogue Fashion Night ofrece a sus clientes barra libre de cócteles en su oficina central.

EVO alcanza un nivel de mejor práctica al considerar tanto a clientes como a no clientes en la Interpretación de sus resultados de Experiencia de Cliente. Tiene un sistema de medición que evalúa e interpreta la experiencia de las principales interacciones, para el mayor número de clientes y con regularidad. Este sistema incorpora métricas punteras, como BAI, para medir el impacto de la estrategia y redefinirla en función de la experiencia real que declaran tener los clientes, y para cuantificar su relación con los resultados de negocio. También utiliza otros parámetros de satisfacción de clientes en interacciones puntuales, como métricas de satisfacción de cliente y NPS.

“Creemos en una banca hecha por personas, transparente, simple e innovadora, en la que los clientes puedan confiar”

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 para 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.

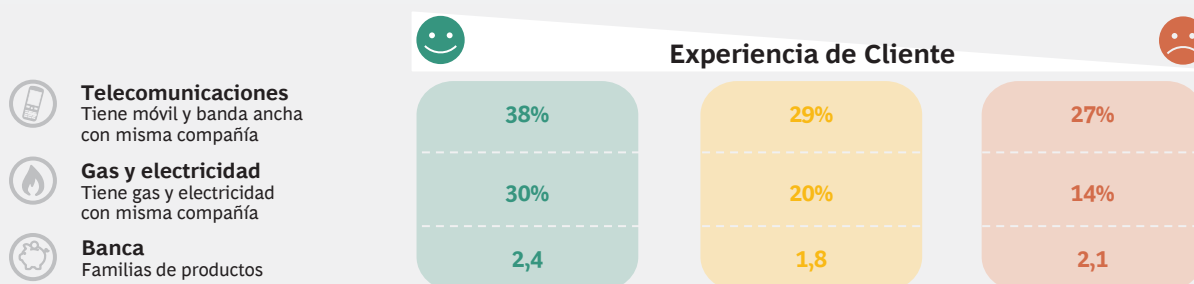
Anexo I: Incremento de ingresos y estimación de tasa de abandono por sector

Mejorar la Experiencia de Cliente se traduce en un mayor crecimiento. Esto se debe a un incremento del gasto de los clientes, una menor tasa de abandono y una mayor recomendación.

El incremento del gasto de los clientes se cumple para todos los sectores. Las figuras 8 y 9 muestran este fenómeno para sectores con y sin relación contractual. Como se observa, los clientes con mejor experiencia (cuadro verde) tienen más productos o familias de productos de las empresas que prefieren como proveedores de un servicio, o gastan más en sus tiendas/marcas preferidas que aquellos con una experiencia neutra (cuadro amarillo) o una mala experiencia (cuadro rojo).

Para aquellas empresas con relación contractual, la tasa de abandono es menor cuando los clientes tienen una buena experiencia. Como se observa en la figura 10, la tasa de abandono cuando los clientes tienen una buena experiencia es muy cercana al 0%, mientras que cuando tienen mala experiencia puede alcanzar valores del 50% de probabilidad de abandono. Esto significa que aquellos clientes que perciben una mala experiencia antes o después abandonarán la compañía, en la medida que les sea posible.

Figura 8 | Aumento de la vinculación en función de la Experiencia de Cliente en empresas con relación contractual

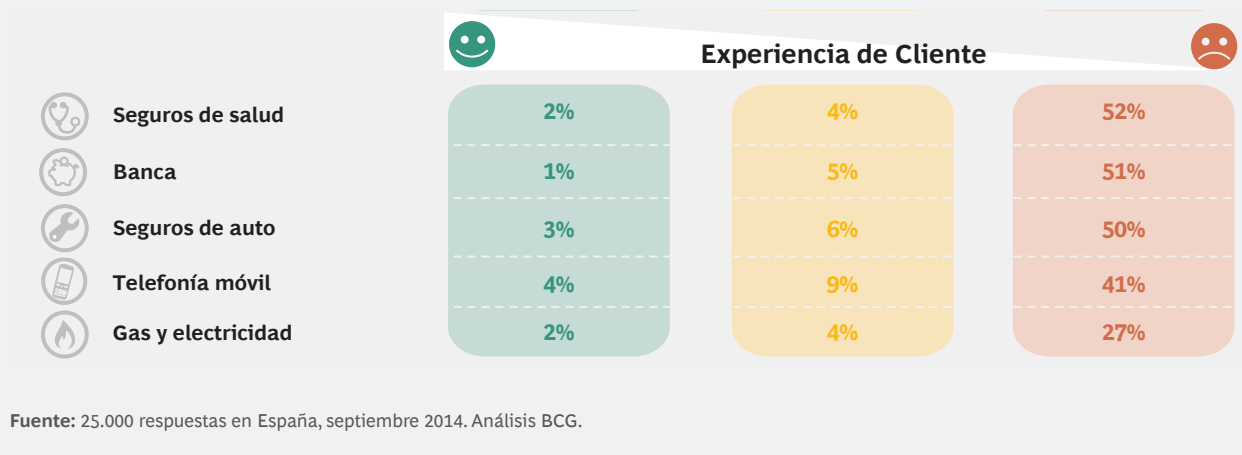


Fuente: 25.000 respuestas en España, septiembre 2014. Análisis BCG.

Figura 9 | Aumento de la vinculación en función de la Experiencia de Cliente en empresas sin relación contractual



Figura 10 | Estimación de la tasa de abandono en función de la Experiencia de Cliente



Anexo II: Mejores marcas por sector

El estudio del BAI en 15 sectores nos ha permitido elaborar la lista de las tres empresas que ofrecen a sus clientes una mejor experiencia en cada uno. La lista de marcas seleccionadas estaba compuesta por todas aquellas con un número relevante de clientes en España. A continuación se muestran las tres mejores marcas en aquellos sectores y subsectores en los que la lista de marcas era lo suficientemente extensa como para hacer diferenciación. Las marcas están ordenadas alfabéticamente.

Figura 11 | Tres mejores marcas en una selección de sectores, según la valoración de los clientes, ordenadas alfabéticamente

Tres primeras marcas de cada sector según los clientes

 Alimentación - Lácteos Central Lechera Asturiana Danone Hacendado	 Automóviles Audi Toyota Volkswagen	 Banca Bankinter EVO Banco ING Direct	 Banda ancha Jazztel ONO Orange	 Cervezas Alhambra Heineken Mahou
 Distribución de alimentación Aldi Lidl Mercadona	 Hoteles Meliá Hotels & Resorts NH Hoteles Paradores Nacionales	 Moda ASOS Decathlon Primark	 Cadenas de restaurantes Domino's Pizza Foster's Hollywood 100 Montaditos	 Seguros de auto Línea Directa Mutua Madrileña Verti
 Seguros de salud DKV Mapfre Sanitas	 Seguros de vida Mapfre Mutua Madrileña Ocaso	 Dispositivos móviles Apple Google Nexus HTC	 Telefonía móvil ONO Simyo Yoigo	 Transportes LAN Lufthansa Renfe AVE

Fuente: 25.000 respuestas en España, septiembre 2014. Análisis BCG.

Anexo III: Metodología

Este apartado recoge la descripción de la metodología utilizada tanto para la visión externa de clientes (BAI) como para la visión interna de las organizaciones (Onda del Cliente).

Brand Advocacy Index

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

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

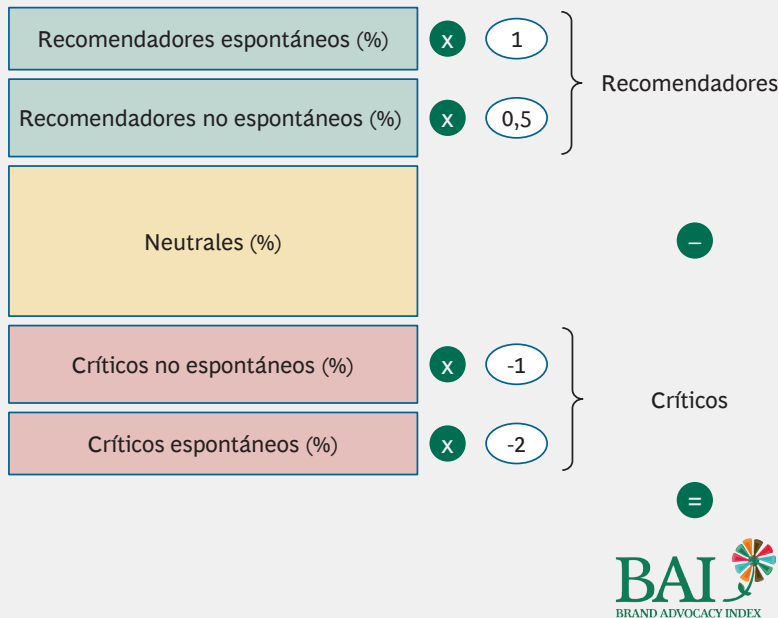
De esta forma, consideramos que los clientes que hayan disfrutado de una experiencia formidable recomendarán de forma espontánea, mientras que los clientes que hayan sufrido una experiencia nefasta criticarán siempre que tengan la oportunidad de hacerlo. Por otra parte, los clientes que han vivido una buena o mala experiencia, sin más, recomendarán o criticarán únicamente cuando se les pregunte.

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

En segundo lugar, sabemos que la voz de los críticos es además más poderosa que la de los recomendadores y, por este motivo, en nuestros modelos también duplicamos el peso de las críticas respecto de las recomendaciones (Figura 12).

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

Figura 12 | El BAI pondera las críticas y las recomendaciones



Fuente: Análisis BCG.

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

La Onda del Cliente

Para determinar el nivel de desarrollo del modelo interno de Experiencia de Cliente en las organizaciones hemos tomado como hoja de ruta la Onda del Cliente, desarrollada por DEC. Esta metodología divide el modelo de Experiencia de Cliente en cinco Íes: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones e Interpretación y Acción, cada una de las cuales está formada por varios componentes (Figura 13).

De cara a evaluar el desarrollo de las organizaciones en Experiencia de Cliente, tanto en términos globales como para cada I, se realizó un cuestionario con 57 enunciados que recoge todas las acciones necesarias para lograr un modelo excelente. Este cuestionario sirve como marco teórico y profundiza en cada una de las Íes.

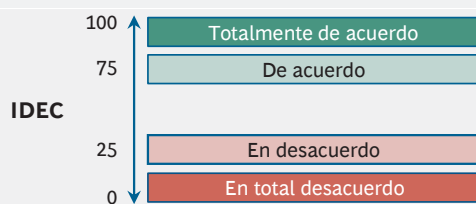
Figura 13 | Elementos que integran las cinco Íes de la Onda del Cliente

Identidad única	Impulso Organizativo	Implicación de las personas	Interacciones	Interpretación y acción
<p>Marca Tangibilizar la visión, valores y atributos de la marca en cada interacción</p> <p>Estilo Diferenciar la propuesta de valor mediante un estilo único</p> <p>Estrategia Definir líneas estratégicas priorizando momentos clave, segmentos y potenciales modelos de colaboración</p> <p>ROI Entender y predecir el impacto en resultados económicos</p>	<p>Liderazgo Liderar desde el comité de dirección la orientación al cliente</p> <p>Organización Posicionar la función de experiencia a nivel estratégico en la estructura</p> <p>Recursos Asignar recursos humanos y económicos y asegurar la transversalidad</p> <p>Foros de decisión Asegurar los foros necesarios para tomar decisiones a nivel táctico y estratégico</p> <p>Acción Facilitar y agilizar planes de acción</p>	<p>Experiencia de empleado Alinear la experiencia del empleado con la del cliente</p> <p>Involucración Involucrar en el diseño de la experiencia a los empleados</p> <p>Aprendizaje Comunicar y entrenar a toda la organización</p> <p>Políticas de RR.HH. Alinear las políticas de RR.HH.</p> <p>Proveedores Extender el compromiso con el cliente final a nuestro proveedores</p>	<p>Pasillo del cliente Definir e implantar el pasillo del cliente por segmentos o momentos de la verdad</p> <p>Consistencia de los canales Asegurar la consistencia de la experiencia en los diferentes canales</p> <p>Validación Diseñar y validar con el cliente</p> <p>Visión única de cliente Asegurar una visión única de cliente (sistemas, BBDD, ...)</p> <p>Empoderamiento Empoderar a los empleados (propios y ajenos)</p> <p>Estándares Simplificar los estándares asegurando el foco en la experiencia</p>	<p>Medición Medir para actuar</p> <p>Voz del cliente Recoger e integrar la voz del cliente en los momentos de la verdad</p> <p>Análisis Entender lo que hace, opina y siente el cliente</p> <p>Innovación Observar para innovar</p> <p>Anticipación Anticipar comportamientos del cliente</p>

Fuente: Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC).

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

Figura 14 | Cómo se calcula el IDEC



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

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 mundial. Es también creador del Brand Advocacy Index. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail sanchez.victor@bcg.com

Jose María Sanz es Associate en BCG Madrid y experto en el Brand Advocacy Index. Puede ponerse en contacto con él a través del e-mail sanz.josemaria@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, David Vigo, y a todo el equipo de Producción y Edición por su esfuerzo y dedicación a este informe. También queremos agradecer a Mikel Ayala, María Enderiz, Josep Esteve, Begoña Fernández, Lucía Mancisidor, Marco Occhipinti y Blanca Rodríguez su importante contribución al desarrollo del Brand Advocacy Index.

Información de contacto

Si quiere obtener más información sobre este informe, por favor póngase en contacto con alguno de los autores. Además de este documento, existen informes con información sectorial e individual para aquellas empresas que forman parte de la Asociación DEC o han participado en el estudio.

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. 2014. 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.

