

## El ROI de la Experiencia de Cliente



## Nuestros ponentes

### David Arconada

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid y Máster en Gestión de Calidad por la EOI (Escuela de Organización Industrial en Madrid).

En la actualidad lidera la Dirección de Gestión de Clientes en Iberia. Además, es director académico de los Másteres de Experiencia de Cliente y de Gestión de Calidad, tanto Executive como de Posgrado, en la EOI.

### Javier Gallardo

Profesional con una larga trayectoria en el campo de la Experiencia de Cliente. Desde 1999 es director de Experiencia de Cliente y Control de Operaciones en Sage.

Ha compaginado su labor con la docencia en la Universidad Carlos III, ICEMD y la EOI.

### Daniel Sánchez

PDD en el IESE, Máster en E-Commerce (ESIC), y estudios de Doctorado en Economía en la UAM. Licenciado en CC Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid.

Ocupa la Dirección de Clientes en Correos desde el año 2012, y previamente desempeñó posiciones directivas en Páginas Amarillas en el ámbito de la Planificación y Desarrollo Comercial.

### Carlos Mascías

Médico de Familia. Director de Relación con el Paciente en Grupo HM Hospitales Director médico. Tras dirigir varios hospitales del Grupo HM asumió la Dirección Médica del Hospital Universitario HM Sanchinarro.

Interesado en el cambio en la experiencia del paciente, desde febrero de 2016 es vocal de la Comunidad AEC Experiencia de Cliente de la Asociación Española para la Calidad.

### Alberto Córdoba

Socio-director en Xperience by Lukkit. Desde 2005 hasta hoy transformando empresas y resultados desde el cliente, con más de 200 customer journeys multicanal diseñados e implantados. Premio DEC Experiencia de Cliente en la categoría Customer Journey por su proyecto con Ikea (2014) y dos veces Premio Innovación de Expansión y Empleo.

# El ROI de la Experiencia de Cliente

David Arconada plantea la importancia de demostrar la rentabilidad de la Experiencia de Cliente. Es decir, cómo traducimos la mejora de la satisfacción de los clientes, en términos económicos. No vamos a presentar la fórmula, añade; lo importante es conocer que sí se puede realizar, a pesar de que no hay ningún modelo estándar ni ningún modelo perfecto. Lo que sí podemos hacer, es compartir unas claves que nos ayuden a mejorar la medición del ROI de la Experiencia de Cliente.

Y ese es el objetivo de la jornada, en la que contamos con los siguientes ponentes:

- *Javier Gallardo. Sage*
- *Daniel Sánchez. Correos*
- *Carlos Mascías. HM Hospitales*
- *Alberto Córdoba. Xperience by Lukkap*



la rentabilidad  
de la experiencia

# El ROI de la Experiencia de Cliente

## Javier Gallardo - Director de Customer Care en Sage.

La gran pregunta es cómo demostrar a la Dirección, la rentabilidad de las estrategias de Experiencia de Cliente.

*“Las empresas están para ganar dinero e invertirlo. Y la Experiencia de Cliente, en mi opinión, es una forma distinta de hacer las cosas (en base al sentido común), que tiene buenos resultados sostenibles en el tiempo; pero hay que demostrarlo”,* afirma Javier Gallardo, director de Customer Care en Sage.

Son varias las consultoras y empresas internacionales que han realizado diferentes estudios, con el objetivo de aportar datos empíricos que animen a implantar una estrategia de Experiencia de Cliente en las empresas. Javier Gallardo presenta algunos de estos datos, que sirven como introducción a su ponencia:

- Siete de cada diez clientes estarían dispuestos a gastar más con las empresas que creen proporcionar un excelente servicio. Fuente: American Express Survey.
- El 80 % de las empresas dice que ofrecen servicio “superior” al cliente. Por su parte, el 8% de los clientes de estas mismas empresas piensan que el servicio es “superior”. Fuente: Lee Resources.
- En promedio, los clientes leales generan un valor hasta diez veces superior al realizado en su primera compra. Fuente: White House Office of Consumer Affairs.
- Por cada cliente que se molesta en reclamar, 26 permanecen en silencio. Fuente: White House Office of Consumer Affairs.
- El 91 % de los clientes insatisfechos no volverán a comprar nunca más a una compañía que no los satisface. Fuente: Lee Resources.
- Se requieren doce experiencias positivas para compensar una negativa sin resolver. Fuente: “Understanding Customers” Ruby Newell-Legner.



# El ROI de la Experiencia de Cliente

## Herramientas de medición del ROI en CX

En Sage han desarrollado un modelo que les permite medir la rentabilidad de la mejora de la Experiencia de Cliente, con indicadores relacionados con el lenguaje propio de la Organización. Es muy importante analizar cómo se pueden transformar los indicadores de la Experiencia de Cliente, en indicadores clásicos de negocio: es decir, *que te entiendan cuando vas a un comité de dirección*, añade Javier Gallardo.

Este es el modelo de Sage:

$$CX = A + R + E$$

Adquisición habilidad para incrementar su base de clientes:	ADQUISICIÓN	Nuevos clientes que te eligen por la promesa de marca	Nuevos clientes generados por el boca a boca
Retención habilidad para mantener y hacer crecer a sus clientes existentes:	RETENCIÓN	Incremento del Customer Lifetime Value	Mejores tasas de renovación
Eficiencia habilidad para hacer más con menos:	EFICIENCIA	Precio adicional dispuesto a pagar por recibir una mejor experiencia	Mejor Share of Wallet

Todas las empresas buscan tener nuevos clientes, que permitan la sostenibilidad económica en el tiempo. Del mismo modo, intentan retener a los clientes en el día a día, (es decir, la fidelización) y también buscan mejorar la Eficiencia, es decir, obtener un mayor retorno de sus Clientes.

# El ROI de la Experiencia de Cliente

Este modelo indica que la mejora de la Experiencia de Cliente, implica mejoras en los diferentes indicadores que miden cada una de esas fases, esenciales en cualquier organización. Estos indicadores son los siguientes:

- **Adquisición.** La promesa de marca es un factor diferencial, tiene mucho peso en el proceso de elección, es decir, a la hora de decidir la compra. Al igual que los nuevos clientes generados por el “boca a boca”; de hecho, el propio indicador NPS, mide la recomendación de los clientes.
- **Retención.** Se mide con dos indicadores básicos: el Customer Life Time Value y las tasas de renovación. Por ejemplo, *“en Sage el 80 – 85% del revenue de la compañía, está asociado al recurrente que conseguimos con la renovación”*.
- **Eficiencia.** Un indicador de eficiencia es el llamado ARPU, es decir, el retorno medio por cliente. En el caso de Sage, el ARPU medio de los clientes promotores es un 20 – 25% superior al que obtienen con los neutros. Otro indicador tradicional es el *share of wallet*: cuánto dedica (en porcentaje) un cliente, del total de esa categoría, a un proveedor. Este es muy utilizado en la banca, pues es muy habitual que los clientes distribuyan su cartera entre varios bancos; lo importante es que el banco establezca un modelo de relación basado en el potencial que tiene ese cliente, y no por lo que tienen únicamente con ese banco.

Una vez visto esto más teórico, ahora vamos a lo práctico.

Javier Gallardo nos señala que ahora vamos a ver qué opinan de Sage sus clientes.

## 1.- Índice de Experiencia de Cliente (IEC)

El IEC es un dato único que mide la fidelidad emocional de un cliente con nuestra organización. Permite asociar la experiencia de los clientes con el resultado económico. Es un proyecto clave, llevado a la práctica desde 2010; más del 90% de los clientes están “marcados”, es decir, tienen su IEC. Cada cliente tiene su IEC y en función de ese IEC, se establece el modelo de relación; *la clave como compañía es atender a cada cliente como espera y como merece*, afirma Javier Gallardo.

Es una media aritmética. Se basa en una encuesta a partir de la cual Sage busca conocer la vinculación emocional. Inicialmente lo calculaban basándose en una encuesta de diez preguntas, pero pronto la redujeron a tres preguntas, pues se dieron cuenta de que la correlación entre las diez preguntas y estas tres, era altísima.

Las tres preguntas son:

1. ¿Recuerda sus contactos con Sage de manera positiva?
2. ¿Merece la pena ser cliente de Sage?
3. ¿Recomendaría Sage a un colega o amigo?

# El ROI de la Experiencia de Cliente

La encuesta se realiza en el ciclo de relación con el cliente, es decir, en los momentos clave del *Customer Journey*.

¿Qué permite la gestión del IEC? Entre otras ventajas, anticiparse e incidir en el proceso de renovación, con el claro objetivo de incrementar la tasa de renovación:

**Reaccionar de manera inmediata**

**Reclamación anticipada,  
Detractor program**

**Diferenciar y personalizar la interacción**

**Gestión de las emociones en primera línea**

**Anticiparte ante el comportamiento predecible de los clientes**

**Gestión del churn**

**Gestión de clusters asociados a la CX**

**Ciclo del amor ADN**

En función de este índice, segmentan o *clusterizan* la base de datos y así definen diferentes modelos de relación. Trabajan junto con las personas de primera línea, en el comportamiento, la actitud y el protocolo de atención, que puede ser completamente diferente en función del IEC de cada cliente; se fijan los protocolos, pero potenciando también el empowerment de las personas de primera línea.

Por último, Javier Gallardo demuestra con datos reales que este modelo funciona, pues la tasa de renovación es unos 10 puntos porcentuales más alta entre los Clientes que tienen un IEC calculado, que en los clientes que no tienen el IEC (porque no responden a las encuestas, u otros motivos).

# El ROI de la Experiencia de Cliente

## 2.- La Voz del Cliente

También en Sage están trabajando en un proyecto de segmentación del cliente a partir de su "Voz". Consiste en categorizar los comentarios abiertos que dejan los Clientes en las encuestas, para encontrar patrones que anticipen el comportamiento futuro. Lo que interesa son los *verbatim*, lo que dicen los clientes abiertamente, precisamente *lo que no pregunta Sage*. Se categorizan estos comentarios, y se segmentan los Clientes en función de esas categorías (ej.: precio excesivo, facilidad de uso, etc.).

Y de nuevo se diseña un modelo de relación diferente en función de esos segmentos, con el objetivo también de anticipar su comportamiento. Javier Gallardo presenta las tasas de abandono de los Clientes segmentados por estos comentarios y hay muchas diferencias entre las diferentes categorías; hay tres veces más tasa de abandono entre la categoría de los que dicen "eres caro", que los que dicen que "eres fácil de usar".



# El ROI de la Experiencia de Cliente

**Daniel Sánchez - Director de Clientes en Correos.**

En su presentación, Daniel afirma que es un privilegio ser el Responsable de la Estrategia Comercial y de la Atención al Cliente de la Compañía, pues de esta manera se puede alinear y hacer más consistente la Experiencia de Cliente: trabajando desde el punto de vista de la aproximación comercial y de la atención al cliente.

*La Experiencia de Cliente, las herramientas, las metodologías y el foco en el cliente, son un boom indudable que ha caído en todos los silos de la organización. No hay una sola área dentro de las empresas que pueda vivir de espaldas a lo que el cliente opina, respira... a cómo les hacemos sentir, y todas las áreas tienen que empezar a adaptar sus herramientas, sus procedimientos, para entregarle una experiencia adecuada afirma Daniel Sánchez, director de clientes en Correos. Las diferentes áreas, como son la definición de la marca, las operaciones, la tecnología, y las diferentes acciones, como las guías de comportamiento, el plan de marketing, el plan comercial, los modelos de segmentación, modelos de propensión, planes de fidelización, políticas de incentivos, etc., todo se ve influido por la presencia de los clientes. Es fundamental que la información no esté disponible únicamente para Negocio, sino también para los clientes, puesto que estos quieren interactuar con empresas transparentes, y ser poseedores de la información.*

La Experiencia de Cliente por tanto está en todas las áreas, que tendrán que transformarse para dar buen servicio a los clientes.



# El ROI de la Experiencia de Cliente

Para Daniel Sánchez, las claves para desarrollar una exitosa estrategia comercial basada en la información obtenida por la Voz de Cliente, son:

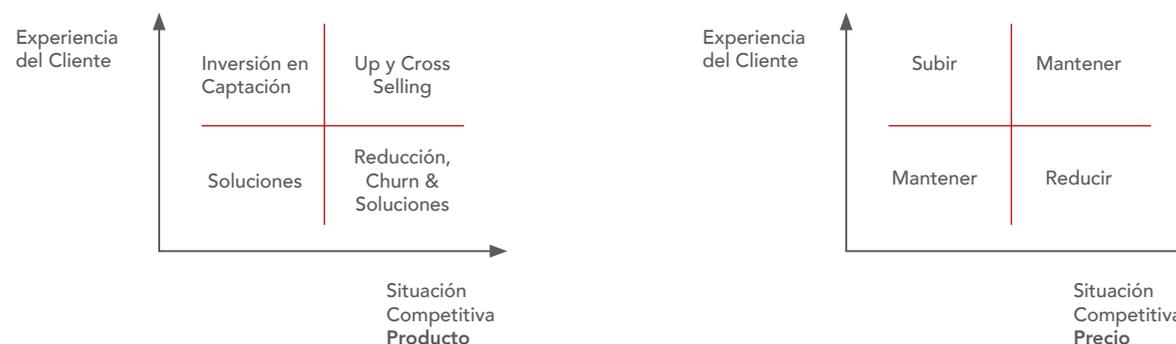
1. Adecuado diseño de los customer journeys y de los puntos de atención sobre los que queremos testar la Experiencia de Cliente. Requiere mucho tiempo de dedicación por parte de las empresas.
2. Medición de los momentos de la verdad, detallando la valoración y la importancia de cada uno. Hay que diferenciar muy bien cuáles son los momentos de la verdad, momentos que pueden generar un mayor o menor nivel de ingresos en función de la Experiencia de Cliente.
3. Que las áreas de Experiencia de Cliente, recopilen toda la información comercial necesaria para activar un plan de marketing o plan comercial efectivo.
4. Desarrollo del plan comercial en base al posicionamiento frente a la competencia y el nivel de experiencia:
  - Estrategia comercial basada en el producto ofrecido -> *Up/Cross Selling*, soluciones.
  - Estrategia comercial basada en el precio pagado -> Revisión de la política descuentos, marketing relacional.
  - Estrategia comercial basada en la calidad recibida -> Actuaciones en los SLAs.
  - Estrategia comercial basada en la relación -> Perfil comercial, nivel postventa, inversión en cliente.

Cada una de estas 4 palancas activa el plan comercial en el corto plazo. Las empresas tienen que trabajar además en el medio plazo, y ahí toma especial importancia el *customer journey to be* (el objetivo). Todas las áreas tienen que trabajar en esta línea.

Por último, añade Daniel Sánchez, es muy importante definir el posicionamiento estratégico frente al táctico, en relación a la competencia. "*Las empresas no vivimos en silos; tenemos que relacionar esas palancas con la situación competitiva del mercado; la situación del producto, del precio, la calidad y cómo nos relacionamos con nuestros clientes*", en comparación con nuestros competidores, expone Daniel Sánchez. Esto va a exigir a los profesionales de Experiencia de Cliente una mayor sofisticación en los modelos y procesos de medición.

## Ejemplo práctico:

Si tu Experiencia de Cliente es mejor que la de tus competidores y tu cuota de mercado es inferior, los presupuestos de marketing se tienen que centrar en la captación, porque lo haces mejor que tus competidores. En la situación opuesta, con una experiencia peor, pero cuota preferente o líder, la parte comercial tiene que mitigar ese dolor, hacer un poco de bomberos hasta que la organización cubra esos fallos ante el cliente. Para ello, la parte comercial tiene palancas: intensificar la relación con los clientes.



# El ROI de la Experiencia de Cliente

**Modelo de Estrategia Comercial, en el negocio B2B** (Correos también es B2C, pero aquí Daniel Sánchez afirma que se va a centrar en el B2B).

*“Lo bueno que te permite una aproximación empresa a empresa, es la personalización de todo lo que hacemos con ellos”.*

En Correos utilizan tres herramientas, para B2B:

1. **NPS del cliente (QUIÉN).** No es la única medición, pero sí la predominante. *“Ya no sólo sirve incrementar el nivel de recomendación, sino que lo tengo que hacer por encima de mis competidores”*, apunta Daniel Sánchez.
  - a) Medición anual del NPS por cliente (Global y Atención Comercial).
    - NPS por cada ejecutivo comercial. En toda la estructura comercial tienen en cuenta el NPS, y comparan el de final y el de inicio de año. Esto ayuda al cambio cultural necesario.
  - b) Imputación del nivel de experiencia a los cuatro principales drivers (Producto, Precio, Calidad y Relación).
    - Análisis DAFO / CAME.
  - c) Correlación entre NPS e ingresos.
    - Ingresos esperados y predisposición a compra.
  - d) Recomendaciones por segmentos y acciones propuestas.
2. **Customer Lifetime Value (CUÁNTO).** Es la base para poder justificar un ROI en las acciones dirigidas a incrementar la Experiencia de Cliente. Cambia, y mucho, en función de todas las variables de la empresa y de cómo evoluciona la competencia.
  - Dificultades en el cálculo... pero admite proxys. Por lo general, se mide el margen agregado de toda la vida en la relación con el cliente.
  - La analítica ha de desarrollar distintos modelos de propensión (*Churn, Cross/Up Selling, Renovación Ciclo de Vida*).
    - La segmentación debe darnos el potencial para cada segmento en función al ciclo de vida del cliente. Por ejemplo, la mayor pérdida de clientes suele darse justo después de la captación (en algunos casos hasta del 50 %).
    - La importancia de la información procedente del *Key Account* para posicionar correctamente al cliente en su ciclo de vida.
    - Base del ROI de cualquier acción comercial.
  - Posicionamiento competitivo respecto a la competencia.

# El ROI de la Experiencia de Cliente

## 3. Modelo de Relación (CÓMO).

Es el plan elaborado a partir del conocimiento del cliente, en el que se concreta el Marketing Relacional, con la expectativa de generar una adecuada Experiencia de Cliente y que además sea rentable para la empresa.

Para cada cliente disponen de una recomendación de gestión comercial. Este modelo busca que el gestor enfoque la relación con el cliente considerando tres aspectos:

- Propuesta de valor al cliente (producto, precio y calidad).
- Nivel de relación (frecuencia de interacciones, proactividad, comunicación, postventa). Qué perfil se va a dedicar .
- Inversión con el cliente (plan de clientes, postventa). Base del ROI.

Estas tres palancas son las que conforman el corto plazo del plan comercial.

A modo de conclusión, Daniel Sánchez expone tres consejos para el impulso exitoso de la Experiencia de Cliente:

1. La información del cliente; recopilar la información necesaria para que todas las áreas que la necesitan, la tengan. Tenemos que hablar con los clientes; los *Customer Insights* han de asegurar la munición necesaria para definir las variables comerciales con mayor impacto en la experiencia del cliente.
2. La personalización del Modelo de Relación permite acometer un plan "one to one" para optimizar la relación Experiencia – ROI. Una mejora en la Experiencia de Cliente, afecta al Customer Lifetime Value.
3. Seguimiento + seguimiento + seguimiento: El verbo se ha de hacer carne. Es lo que más cuesta y es crítico.



# El ROI de la Experiencia de Cliente

**Carlos Mascías - Director de Relación con el Paciente en Grupo HM Hospitales.**

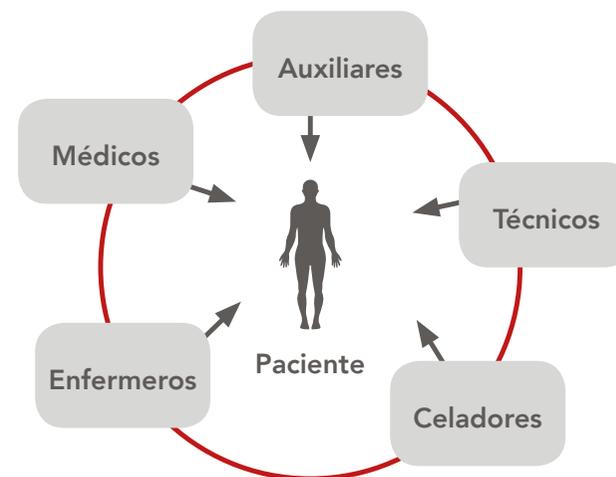
Uno de los sectores que hasta ahora han vivido más ajenos a la Experiencia de Cliente, es la Sanidad. "Han sido como una aldea gala", indica Carlos Mascías, director de Relación con el Paciente en Grupo HM Hospitales; "fuera de ella, todo el mundo está conectado, pero dentro ocurren cosas del siglo XVI".

En un hospital hay muerte, vida, incertidumbre, esperanza, y sus gestores se han preocupado poco de gestionar estas emociones. Hay una asimetría enorme entre el Cliente o Paciente, y el médico, que hace que la relación empresa – cliente sea muy diferente a la existente en otras industrias. En todos los sectores se ha pasado, gracias entre otras cosas a la revolución tecnológica, del producto a la experiencia, excepto en el hospitalario, explica el doctor Mascías. Por tanto, "es importantísimo que en un sector como el hospitalario, pongamos al Paciente en el centro de la estrategia", añade. Los hospitales no pueden ser cárceles para pacientes y familiares y, aunque por desgracia los enfermos no se acaben nunca, ofrecerles una buena experiencia dentro de lo posible marcará el hecho diferencial de los hospitales. Compromiso que han tomado como bandera en HM Hospitales. "Hay que conseguir que médico, paciente y familiares hagan equipo", ahonda Carlos Mascías y que "la experiencia global, fuera del acto médico, sea equiparable a la que reciben fuera de la Galia".

Definición ilustrada de la transformación interna que deben vivir los hospitales:



**Incorrecto** ✘



**Correcto** ✔

# El ROI de la Experiencia de Cliente

**Alberto Córdoba - Socio director de Lukkap.**

*"Cuanto más gastas, más contento estás", comienza Alberto Córdoba, y además, "hemos demostrado, que cuanto más contento estás con un comercio, más gastas ahí".*

Alberto Córdoba, socio director de Lukkap, profundiza en el avance del Estudio IMEX Retail 2016, que nos presentan.

*"Medir la experiencia de cliente es medir las historias emocionales que hay detrás de los números" - Steven Walden en CX Day 2014.*

A través de las más de 5.000 encuestas realizadas, la consultora Lukkap ha demostrado que los esfuerzos que realizan las empresas para mejorar la Experiencia de Cliente, impactan positivamente en los indicadores de negocio.

Han medido hechos (*el cajero me ha ayudado*) y percepciones (*me parece práctico, cómodo, etc.*) de los clientes de diferentes sectores retail. *"Medir experiencia es algo más que medir satisfacción NPS; y es obvio que un NPS alto genera más ingresos; pero hay que ir más allá, porque medir experiencia tiene que ver con ser capaz de medir cada momento del customer journey del cliente",* incide Alberto Córdoba.

*"OUCH", "OH", "OK" y "WOW" son los cuatro tipos de experiencias que el estudio identifica. Cuanto mejor es la experiencia que vive un cliente, se convierte en más y mejor cliente. De manera concluyente, los esfuerzos de las empresas para mejorar la experiencia de cliente impactan positivamente en los indicadores de negocio.*

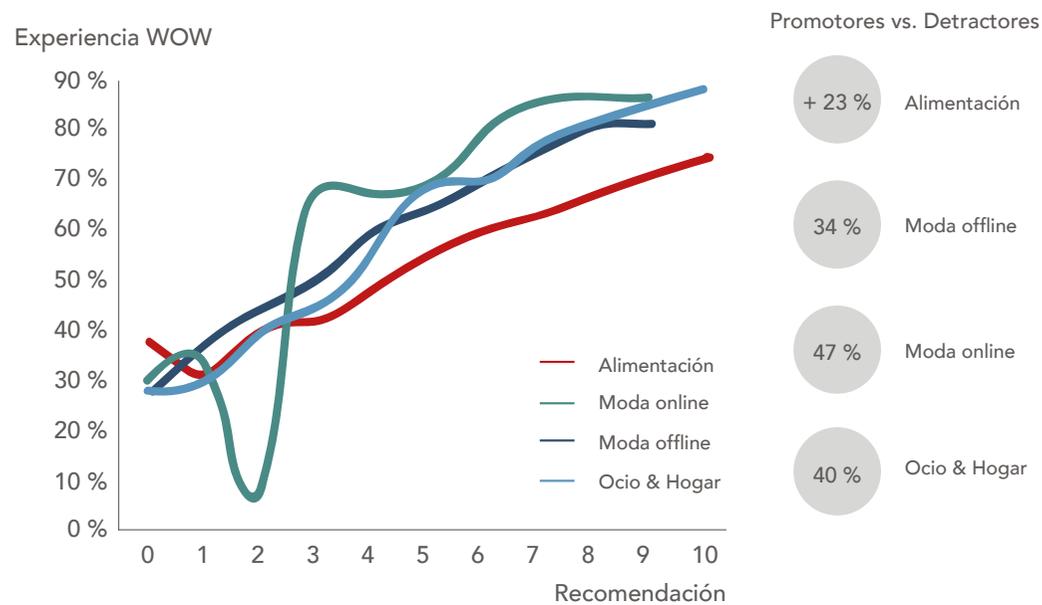


# El ROI de la Experiencia de Cliente

## ¿Cuáles son las consecuencias de una experiencia WOW?

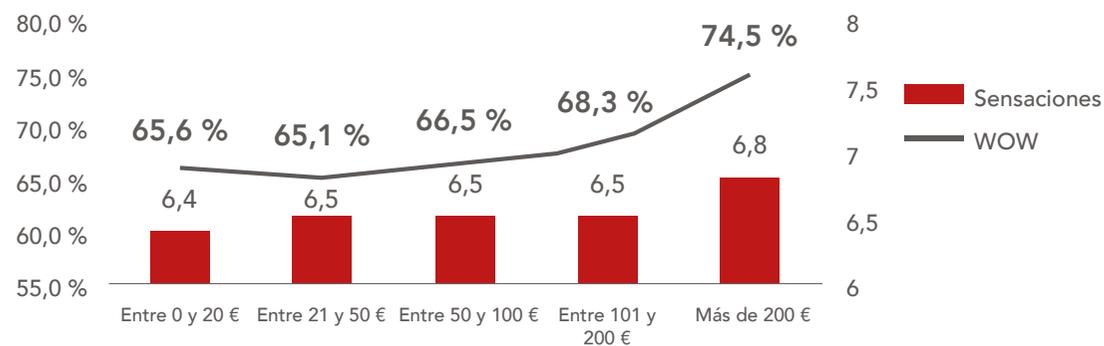
El estudio demuestra, para los sectores analizados (Alimentación, Moda y Ocio & Hogar), la clara relación entre la experiencia WOW y el crecimiento en las variables de rentabilidad de la empresa:

### 1. El aumento de la Recomendación:

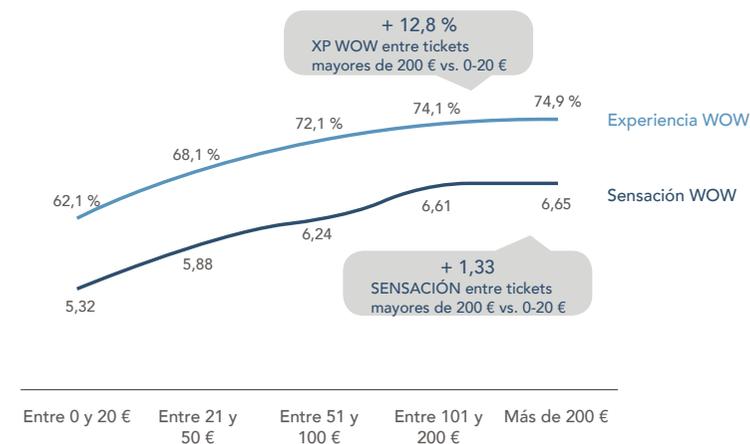


# El ROI de la Experiencia de Cliente

## 2. El incremento del gasto sostenido:



## 3. El importe de la compra:



Respecto a la hoja de ruta que hay que seguir para la mejora, desde Lukkap proponen empezar por el momento clave para el cliente en cada sector:

- En alimentación no se trata de ser meros dispensadores.
- En moda se trata de reforzar aspectos diferenciales respecto al on line (asesoramiento en el probador, y proactividad para ayudar).
- Y en ocio y hogar, la batalla está en la pre y post compra.

## Artículo coordinado por:

### Artículo coordinado por:

Virginia Fernandez-Cueto.



Ignacio Herrero.

### Moderado por:

David Arconada.

Dirección de Gestión de Clientes en Iberia.

### Con la contribución de:

Javier Gallardo.

Director de Customer Care en Sage.

Daniel Sánchez.

Director de Clientes en Correos.

Carlos Mascías.

Director de Relación con el Paciente en Grupo HM Hospitales.

Alberto Córdoba.

Socio director de Lukkap.

Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al Viernes DEC "El ROI en la Experiencia de Cliente".

### Patrocinado por:



### SOBRE DEC

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

#### Visibilidad & Posicionamiento Excelencia Reconocimiento Resultados

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

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

<http://www.asociaciondec.org>