

Deloitte.
Digital

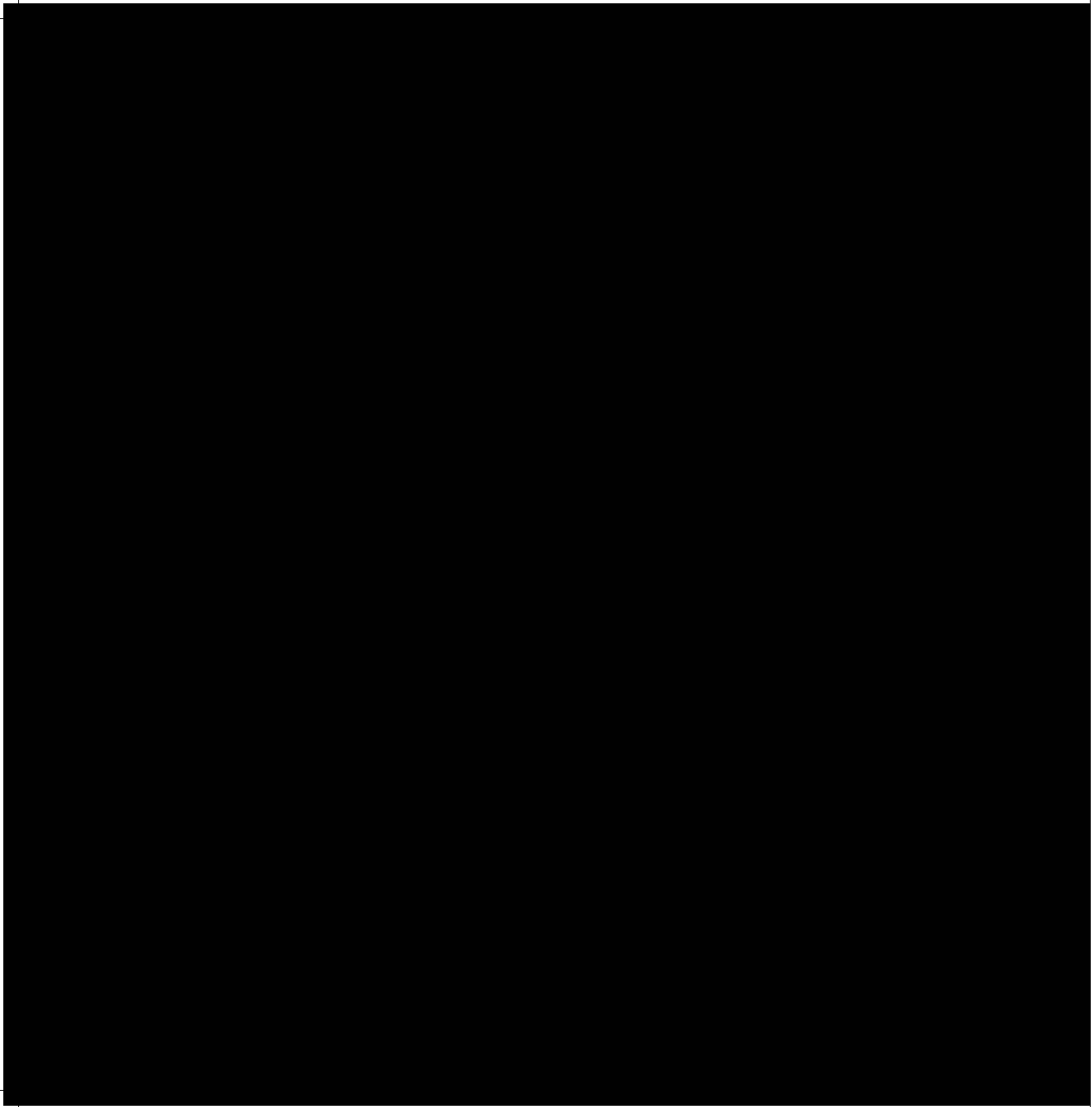


Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente



Ganando impulso

2º Estudio Nacional sobre la Gestión de la Experiencia de Cliente
en el entorno B2B | 2019



Introducción

Mario Taguas

Vicepresidente de DEC

Responsable de Clientes, Comercial y Marketing de Mutua Madrileña

El mundo de las relaciones entre empresas es mucho más complejo que el de los clientes particulares. En él se dan situaciones muy heterogéneas que añaden dificultades adicionales a la gestión de la Experiencia de Cliente: empresas B2B puras, empresas B2B también con negocio B2C y empresas B2B2C. Por supuesto que los principios y bondades de la Experiencia de Cliente aplican también en este mundo, pero el trabajo a realizar debe ser muy específico y adaptado a las peculiaridades de cada situación.

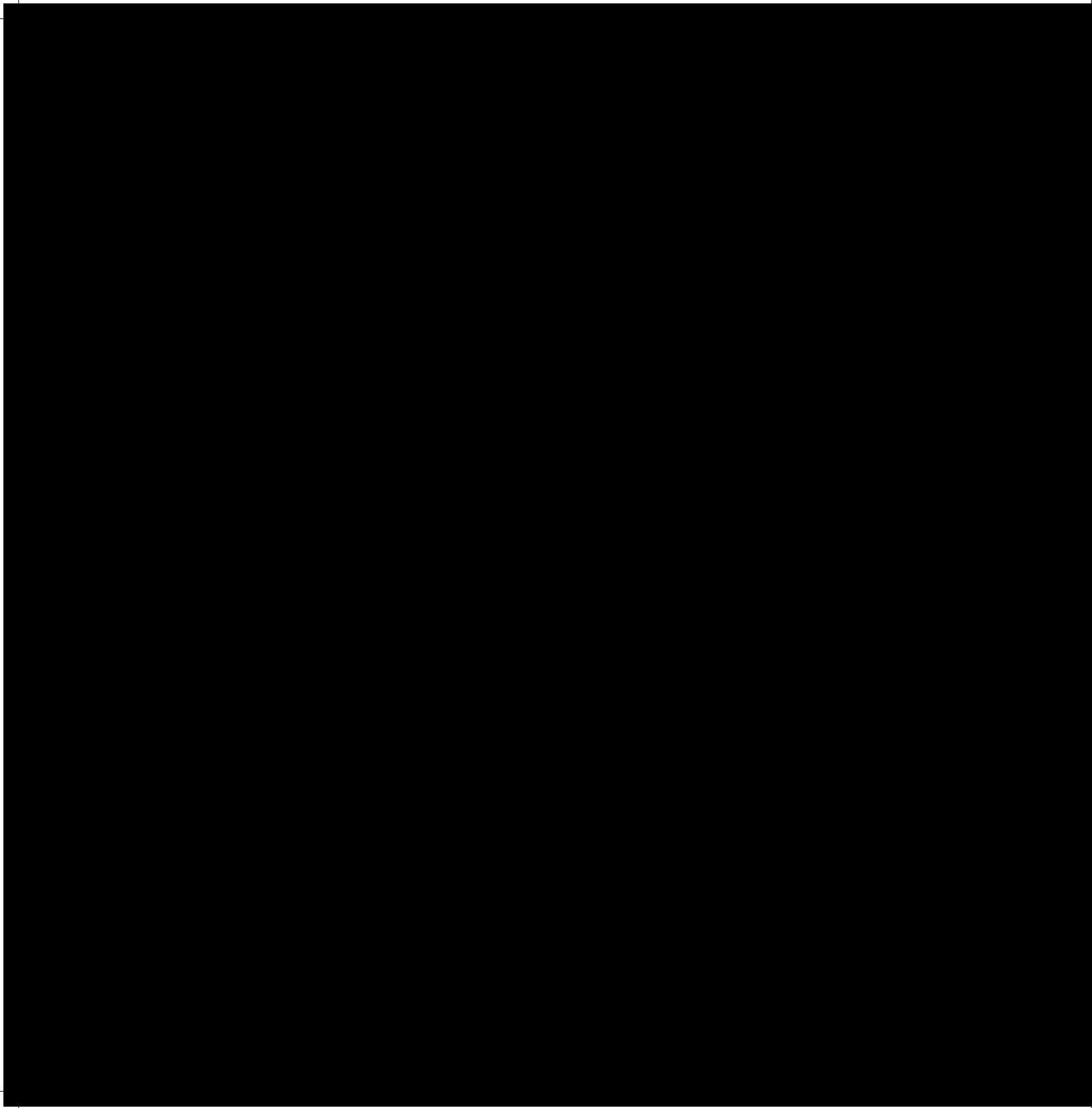
La primera edición de este informe llegó en un momento en el que el mundo B2B era prácticamente un desconocido para la Experiencia de Cliente. Se trataba de un concepto incipiente que bebía fundamentalmente del mundo B2C, y que prometía evolucionar de forma significativa en los siguientes años.

En esta segunda edición, como esperábamos, se pone de manifiesto el avance que se ha experimentado. Existe una mayor concienciación y preocupación por el tema en las compañías, y la Experiencia de Cliente comienza a formar parte de su hoja de ruta. Sin embargo, al igual que ocurrió con el mundo B2C en su día, esta concienciación se está quedando, en muchos casos, en la estrategia, sin dar el paso a la realidad. No son tantas las empresas que han dado el salto a la “operativización”, a que la experiencia forme parte de su día a día, y, menos aún, las que lo han hecho de una forma específica para el segmento empresa.

Seguimos encontrando problemas clásicos que es necesario superar para que la Experiencia de Cliente pueda fluir a través de toda la compañía. La gestión por silos y la propiedad del cliente son todo un reto por abordar, pero sobradamente justificado, y con una gran recompensa para el que lo alcanza.

Esperamos que éste informe haga reflexionar a las compañías para que den el paso decisivo a la actuación. El impulso desde la dirección general es la pieza clave para que la Experiencia de Cliente impregne a toda la organización y forme parte de la cultura de ésta. Solo así, irán desapareciendo las barreras departamentales y toda la compañía remarará unida en la misma dirección. Estamos seguros de que la foto dentro de dos años va a ser muy distinta.

Para este estudio hemos contado con la ayuda de Deloitte Digital, que además de ser un gran ejemplo de empresa B2B, es una de las consultoras referentes en Experiencia de Cliente. Quiero agradecerles especialmente su dedicación en los informes que elaboran para la Asociación DEC. La pasión con la abordan cualquier proyecto, así como su compromiso con la experiencia y la excelencia son garantía de éxito.



Contenidos

- 1.** Objetivo del estudio.
- 2.** Principios que rigen el CX en el entorno B2B.
- 3.** El CX en el entorno B2B en España 2019:
Avanzando pero aún con mucho recorrido de mejora.
 - 3.1.** El CX en B2B: Cada vez más importante pero no estratégico.
 - 3.2.** La medición del impacto: Tarea pendiente en CX.
 - 3.3.** Feedback del cliente: necesidad de pasar a la acción.
 - 3.4.** Tecnología: palanca de mejora de CX en B2B.
 - 3.5.** Las compañías B2B que incluyen B2C son las que lideran el CX.
- 4.** Agenda para el cambio .
- 5.** Metodología y equipo.

Objetivo del estudio



El presente estudio tiene como objetivo fundamental conocer el nivel de avance en la **gestión del CX** en las empresas que actúan fundamentalmente en un **entorno B2B**. Se pretende conocer el grado de madurez de las compañías, hacia dónde se dirigen y los impedimentos a los que se están enfrentando.

Para poder dar respuesta a estas y otras preguntas, se ha encuestado a personas relevantes dentro de las áreas de Experiencia de Cliente, Marketing, Calidad, y Operaciones de empresas líderes del mercado español.

Se han analizado los puntos de vista de más de 320 profesionales de distintos sectores, con el objetivo de obtener *insights* que, combinados con el *expertise* de Deloitte Digital en el área de Experiencia de Cliente, proporcionen una visión completa del nivel de gestión de CX en el entorno B2B. Por último, se incluye una agenda para el cambio que puede servir de ayuda a todas aquellas empresas que están comprometidas con la mejora del CX en su organización .

¿Cómo se estructura el Estudio?

Este Estudio comienza con una introducción al **panorama actual** de la gestión de la Experiencia de Cliente en el sector B2B, denominado 'Principios que rigen el CX en el entorno B2B'. Este apartado es un recordatorio de los principios que rigen la gestión de la Experiencia de Cliente en el entorno B2B, que fueron recogidos en el 'Primer Estudio sobre la madurez de la Gestión de la Experiencia de Cliente en el sector B2B en España' (Deloitte Digital-DEC, 2017) y que siguen siendo válidos en el contexto actual.

Tras esta puesta en situación pasamos directamente a analizar los resultados de nuestro estudio que hemos estructurado en torno a 5 conclusiones básicas:

- El CX en B2B: Cada vez más importante pero **no estratégico**.
- La **medición** del impacto: Tarea pendiente en CX.
- **Datos** de CX: Necesidad de pasar a la acción.
- **Tecnología**: palanca de mejora de CX en B2B.
- Las compañías **B2B que incluyen B2C** son las que lideran el CX.

En estos cinco puntos, además de los resultados extraídos de la encuesta, se añaden comentarios basados en el *expertise* propio del equipo de Experiencia de Cliente de Deloitte Digital, así como anécdotas o ejemplos de casos reales.

Por último, se presenta una **agenda para el cambio**, identificando puntos de mejora respecto a la Gestión de la Experiencia de Cliente más reseñables. Esta se divide en cuatro apartados: Estrategia, medición de impacto económico de CX, recogida de datos de CX y tecnología.





Principios que rigen la Experiencia de Cliente en el entorno B2B



Como en cualquier tipo de relación, el éxito de negocio en el entorno B2B depende de la fortaleza de la relación generada con nuestros clientes. Y es que, al final de nuestro ciclo de venta o servicio y a lo largo de nuestros journeys de relación con el cliente siempre hay **personas**. **Cada vez más conceptos como B2B, B2B2C o B2C van difuminando sus barreras y emerge lo que en marketing se denominó hace ya más de una década como el B2Me.**

Concienciarnos de que **somos personas que trabajamos para otras personas**, que tienen días buenos y malos, con sus objetivos de empresa pero también con objetivos personales, con sus egos y sus miedos, es clave. Sin esta concienciación no será posible crear relaciones sólidas con nuestros clientes, por lo que estaremos destruyendo una de nuestras principales bazas competitivas. **Cuando toda la organización asuma que el negocio en el entorno B2B son relaciones “de personas que tratan con personas” lograremos aupar la disciplina de Experiencia de Cliente al nivel más alto en nuestras compañías.**

Y es que nuestro cliente (aunque trabaje para una empresa) no tiene duda de ello. Acostumbrado a un trato cada vez más personalizado y ágil por parte de las compañías con las que se relaciona en su vida privada, demanda lo mismo en sus relaciones con sus proveedores. **Si la digitalización ha permitido una agilidad, transparencia y flexibilidad sin precedentes hasta ahora para millones de consumidores ¿cómo es posible que mis proveedores no sean capaces de ofrecerme lo mismo?** Es lo que denominamos la **“consumerización” del cliente empresa**, que cada día se hace más evidente y hace más exigente a nuestros clientes. No es de extrañar que sean **las empresas que operan también en el entorno B2C o B2B2C** (cuyo consumidor final es un cliente particular) las que lleven **la delantera a las B2B “puras”** en lo que a gestión de la Experiencia de Cliente se refiere. Y es que, como vimos en el estudio anterior (Deloitte Digital-DEC, 2017), las palancas para la gestión de la Experiencia de Cliente son las mismas independientemente del entorno en el que opere nuestra compañía.

¿Qué es eso del B2Me?

B2Me es una forma de entender los negocios como una relación entre diferentes personas, independientemente de si éste se rige por los principios del B2B o B2C.



Fuente: 'La Onda del Cliente' (Asociación DEC)

En estos 2 años, **la importancia de la gestión de la Experiencia de Cliente ha ido ganando terreno entre las empresas que operan en el entorno B2B**, no hay duda de ello. Los “mantras” (ideas que se transmiten por repetición sin que nadie se pare a cuestionarlas) se han suavizado y ya solo quedan unos pocos “irreductibles” que no consideran importante la gestión de la experiencia de sus clientes como vía para tener éxito en el negocio.

A pesar de que los mantras ya no son tan persistentes, **cambiar la forma en la que abordamos la gestión de la Experiencia de Cliente** en nuestras compañías es algo más complejo y que nos llevará más tiempo. En las empresas del entorno B2B la satisfacción de nuestros clientes ha sido una preocupación desde hace décadas. Sin embargo, debemos evolucionar en la forma en la que capturamos y actuamos sobre el *feedback* de nuestros clientes y **abandonar la visión restringida, simplificada y sesgada** habitual en este entorno y que aún hoy sigue estando presente en la mayor parte de las organizaciones.

La gestión de CX en el entorno B2B tiene características que lo hacen más complejo:

- Un cliente está formado por muchas personas.
- Las interacciones entre cliente y empresa se mantienen durante periodos más largos.
- Los *journeys* son más complejos.



Primer Estudio sobre la madurez de la Gestión de la Experiencia de Cliente en el sector B2B en España (2017)

En el estudio de Deloitte Digital y DEC se identificaban dos **mantras** que estaban presentes en el entorno B2B:

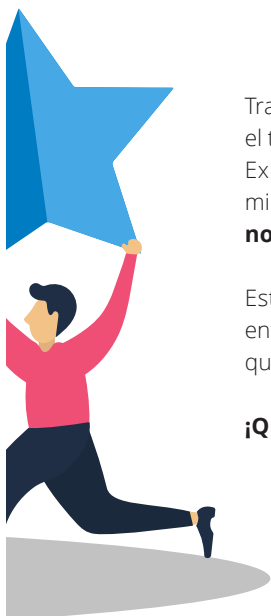
“Tenemos pocos clientes, somos conscientes de la experiencia que damos”

“Nuestros clientes solo eligen por el precio”

Transformar nuestras organizaciones para que estén orientadas al cliente va a requerir un gran esfuerzo sostenido en el tiempo y parte fundamental para que tengamos éxito será que logremos demostrar el impacto que la mejora de la Experiencia de Cliente tiene en el negocio. Como para muchas otras funciones de nuestra organización, lo que no se mide no se puede mejorar y en el caso de esta “nueva” disciplina, **si no se mide será difícil conseguir recursos que nos permitan avanzar.**

Estamos entre todos levantando las barreras “mentales” que impedían el avance de la Experiencia de Cliente en el entorno B2B, queda ahora el esfuerzo de levantar las barreras “empíricas” que permitan demostrar que la gestión de la Experiencia de Cliente es una palanca estratégica para el éxito de nuestra organización.

¡Queda mucho camino por recorrer, pero avanzamos con paso firme!



La Experiencia de Cliente en el entorno B2B en España 2019

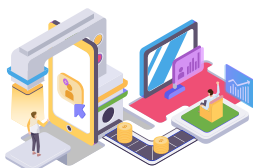
Avanzando pero aún con mucho recorrido de mejora





1. El CX en B2B: Cada vez más importante pero no **estratégico**

La importancia que se le da a CX no se traduce siempre en objetivos estratégicos, ¿por qué?



2. La **medición** del impacto: tarea pendiente en CX

La complejidad que entraña medir el impacto económico del CX afecta a las compañías B2B, en este punto descubriremos en qué aspectos



3. Datos de CX: Necesidad de pasar a la **acción**

La recogida de información relativa a CX es importante, pero no siempre se traduce en acciones.



4. **Tecnología**: Palanca de mejora de CX en B2B

Qué particularidades del CX puede mejorar la tecnología y el uso de ésta para diferenciarse de otras empresas B2B son las claves de este punto.



5. Las compañías B2B **que incluyen B2C** son las que lideran el CX

Las empresas B2B que de algún u otro modo incluyen en sus ventas a clientes particulares están yendo por delante en la gestión de CX, ¿en qué aspectos?

1. La Experiencia de Cliente en B2B: Cada vez más importante pero no **estratégico**

Los datos no dejan lugar a dudas, **la gestión de la Experiencia de Cliente está ocupando cada vez un puesto más relevante en las organizaciones**. No hace falta desarrollar un estudio en profundidad como el actual para llegar a esta conclusión, basta con conversar con los responsables de clientes, marketing y estrategia de las organizaciones para darse cuenta de ello.

Sin embargo, vimos hace 2 años* que **en el entorno B2B los esfuerzos que se estaban desarrollando en estas industrias para la mejora de la Experiencia de Cliente eran notablemente inferiores a las del entorno B2C**. A punto de entrar en el año 2020, estamos de enhorabuena por los avances logrados en estos dos años, y constatamos cómo la preocupación por la gestión de la experiencia ha llegado **también al sector B2B** por lo que cada vez más empresas dedican mayores esfuerzos a dominar esta disciplina.

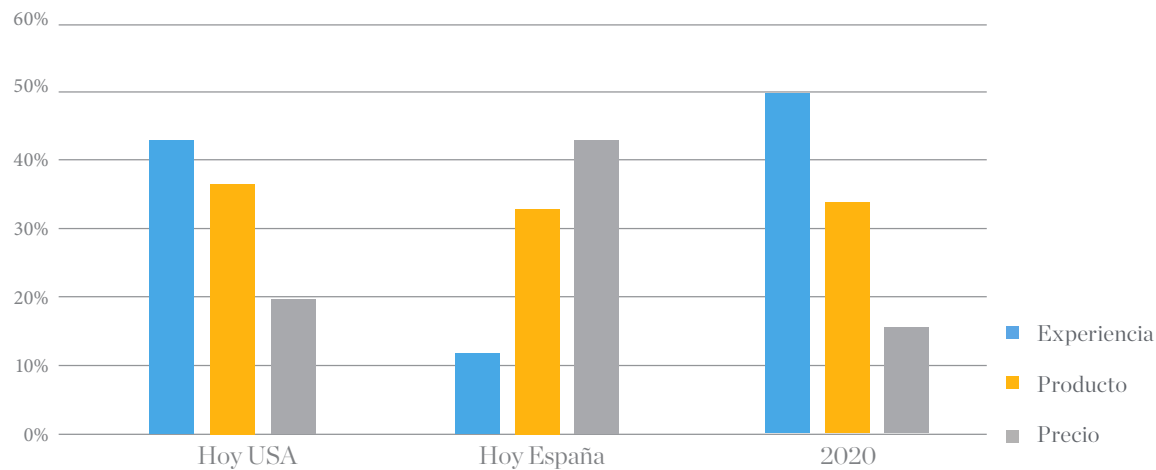
La visión de los encuestados es que el entorno socioeconómico es cada vez más complicado. Más del 95% reconocen que la estrategia competitiva en el que tendrán que operar no pasará a ser más sencilla, sino como mínimo igual (28%) o más compleja (71%) en los próximos 3 años. Sin embargo, esto es sin duda una importante oportunidad de diferenciación sobre la competencia. Centrarse en el cliente es un revulsivo para muchas de las empresas del sector B2B aún muy centradas en producto o servicio, y suponen en muchas ocasiones su mayor fuente de transformación.

*Fuente: Estudio Madurez Gestión CX B2B 2017 – Deloitte Digital-DEC



Si durante años el producto y precio han sido casi los únicos factores gestionados en el entorno B2B, la Experiencia de Cliente va escalando posiciones.

Gráfico 1. Factores para diferenciarse



Prueba de ello es la abrumadora mayoría (87%) de encuestados que ven en **la gestión de la experiencia una de las palancas cada vez más importantes** a la hora de alcanzar la ansiada diferenciación.

Gráfico 2. CX para diferenciarse en el futuro



Base: En los próximos 3 años, ¿Cómo crees que será la gestión de la Experiencia de Cliente como vía para diferenciarse en el mercado?

Esto demuestra que durante estos dos años se ha llevado a cabo un **importante proceso de concienciación** en las organizaciones respecto al impacto que la Experiencia de Cliente tiene en sus negocios. No en vano, ya en 2017 el 78% de las organizaciones declaraba tener una **cultura que facilitaba y fomentaba la orientación al cliente**.

¿Sabías qué...?



Centro de Experiencia de Cliente de General Electric (fuente: Extron)

General Electric (GE) cuenta con diversas divisiones que operan en numerosas industrias. Una de estas divisiones es GE Additive, un negocio de fabricación B2B cuyo compromiso con la Experiencia de Cliente nos ayuda a entender por qué **GE ocupa el segundo lugar en la lista de las 100 mejores marcas B2B de Sacunas***.

Para poder conectarse con sus clientes, GE Additive construyó **dos centros de Experiencia de Cliente** en Pittsburgh y Munich. Actualmente están totalmente operativos y reciben visitas de clientes actuales y futuros para ver de primera mano cuales son las capacidades de fabricación de GE.

Durante la visita, **los clientes pueden percibir el valor que les aportaría trabajar con GE**, les permite familiarizarse con el proceso de fabricación y tienen la oportunidad de visualizar soluciones personalizadas. Lo que es más importante, estos centros brindan una excelente oportunidad de comercialización ya que los clientes crean conexiones

personales con especialistas de GE. Además, al interactuar con potenciales clientes, GE tiene la oportunidad de **personalizar el servicio y responder de inmediato a sus deseos y necesidades**.

Estos centros son una **inversión sustancial** para GE: el centro de Munich costó 15 millones y alberga a 50 empleados durante todo el año. Sin embargo, la inversión se ve mitigada por el hecho de que los edificios son instalaciones de fabricación en pleno funcionamiento.

Aun es pronto para saberlo pero GE Additive podría ser un punto de inflexión para GE si aumentan con éxito los ingresos a través de la participación del cliente. Este enfoque pionero es una estrategia experimental para **humanizar la Experiencia de Cliente en B2B**.

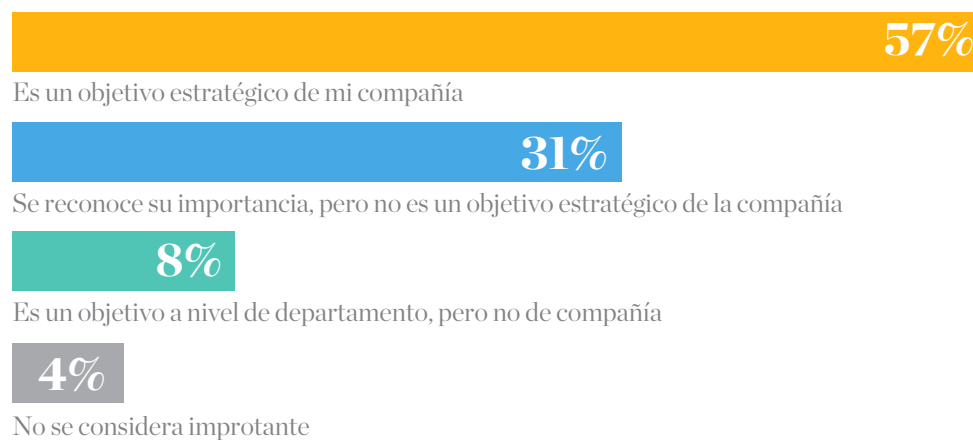
Fuente: 4 B2B Stories We Can Learn From – Customer Gauge. *Fuente: Interbrand

A pesar de que la Experiencia de Cliente se ha “colado” en la agenda de muchos directivos en las empresas B2B, aún le **queda escalar posiciones** hasta ser considerada como un **objetivo estratégico** de gestión en las organizaciones.

Así, **el 88% de los encuestados reconocen que la gestión de la Experiencia de Cliente en su organización es importante, si bien solo para el 57% de los encuestados es un objetivo estratégico**. Esto supone tan solo un 1% de avance respecto a los resultados del estudio anterior de 2017. Esto confirma una característica específica del CX en B2B: la **gestión en silos**. Algo también habitual en B2C, pero mucho más evidente en este entorno. A lo largo del estudio analizaremos las principales razones que las compañías B2B esgrimen para este escaso avance a pesar de estar concienciadas de la implantación de CX.

Para un 12% de los encuestados la Experiencia de Cliente no es lo suficientemente importante (4%) o solo lo es a nivel departamental (8%). Los retos que enfrentan estos profesionales en estas empresas más rezagadas a la hora de avanzar en la gestión de la Experiencia de Cliente en sus organizaciones **son muy distintos** a los que se enfrentan los profesionales donde el CX es un objetivo estratégico.

Gráfico 3. Importancia de la gestión CX en las compañías



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía?

Según la consultora B2B International*, solo un 55 % de las grandes empresas B2B tiene suficientemente integrada la Experiencia de Cliente como para alcanzar el nivel de la Dirección mediante objetivos o culturalmente, dato muy acorde con lo obtenido por Deloitte Digital (57 %, ver gráfico 3).

*Fuente: Six Steps to B2B Customer Experience Excellence – B2B International

Retos en el corto plazo

Rezagados

Concienciar sobre la importancia de CX en toda la organización.

Generar *buy in* para conseguir el apoyo de parte de los mandos intermedios y la Dirección.

Hacer de CX un objetivo para toda la compañía y no responsabilidad de un único departamento.

Entender el *journey* actual del cliente (*end to end*), rompiendo de esta manera silos entre departamentos.

Generar un caso de uso particular (una cuenta) que sirva de base para llamar la atención sobre CX.

Empezar a medir el CX en la organización.

Ganar entendimiento de la Experiencia de Cliente y solventar los principales puntos de dolor.

Avanzados

Definir la estrategia de CX alineada con los objetivos de negocio y valores de la compañía. Se puede hacer definiendo un *roadmap* de acción.

Medir el impacto económico de la gestión de CX que permita generar *buy in* y crear una base comparativa para toda la Empresa.

Pasar a una medición más granular del CX que permita llegar a la acción.

Establecer un modelo de gobierno que fomente el buen funcionamiento del Programa de CX a todos los niveles.

Realizar una medición más granular y accionable.

Realizar una medición específica del impacto económico que la gestión de CX puede aportar al negocio.

El avance del CX en las organizaciones **más rezagadas** suele ser por lo general lento y es necesario entender muy bien el entorno para lograr fijarnos objetivos razonables que nos lleven al éxito. En nuestra experiencia 3 son los **puntos clave para avanzar en estas empresas**:



No plantees la gestión de CX como una iniciativa estratégica y transformadora con involucración de todas las áreas y por lo tanto grandes presupuestos: más vale un **piloto pequeño** con compañeros "creyentes" que apoyen tu visión. Apóyate en aquellos profesionales que como tú creen en el impacto del CX.



Selecciona el **perímetro adecuado con el que demostrar la necesidad de gestionar la experiencia**. En el entorno B2B esto puede ser tan fácil como escoger una única cuenta (o un único proceso) con la que capturar, analizar y actuar para medir y demostrar el impacto.



Genera una **historia de impacto** con el CX como protagonista. Dedícale tiempo a construir la historia y a recopilar los datos necesarios. El **storytelling** ha pasado a ser una herramienta fundamental en muchas partes de la organización y se muestra clave a la hora de conseguir transmitir el mensaje.

¿Sabías qué...?



Un estudio reciente de Neuroeconomía* por Harvard Business Review ha demostrado que es mucho más fácil comprender los puntos clave que un orador quiere transmitir a través de historias basadas en personajes con contenido emocional.

Esto se debe a que tendemos a conectar con las personas cuando estamos expuestos a sus experiencias emocionales. Si vemos u oímos a alguien pasar por una situación feliz, triste o tensa, nuestros cerebros nos dicen "esto es algo que debes recordar". Es en este momento cuando activamos nuestra atención y conservamos la información de la historia.

Fuente: 5 reasons you need to use storytelling to improve customer experience - Danji

A pesar de la importancia que declaran darle los encuestados a CX, los datos recogidos confirman que **sigue sin ser su principal prioridad. Un 30% de ellos afirman no contar con objetivos de CX en su compañía.**

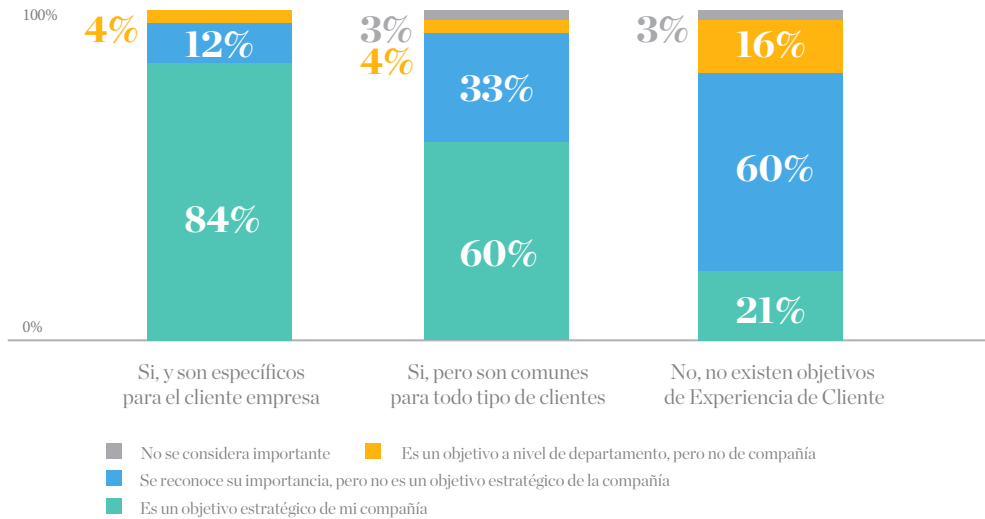
Gráfico 4. Especificación de objetivos de CX



Este dato sorprende no tanto por el volumen sino por el hecho de que un **81% de las empresas que aún no tienen objetivos declaran que para su empresa es o bien un objetivo estratégico o cuanto menos muy importante** (gráfico 5).

Base: ¿Existen objetivos específicos y medibles para la Experiencia de Cliente?

Gráfico 5. Existencia de objetivos de CX vs especificación de éstos



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía? Y ¿Existen objetivos específicos y medibles para la Experiencia de Cliente?

En el entorno B2B, al igual que en el resto de entornos, **si el CX no forma parte de los objetivos no se pondrá foco en desarrollar la Experiencia de Cliente**. Como en todo en la vida, nuestro tiempo y esfuerzo tiene un límite. Por eso existen los objetivos, su misión es servir de guía sobre las tareas a las que debemos dedicar mayores esfuerzos. El hecho de no disponer de objetivos específicos de CX es una declaración de intenciones: “No debes dedicar tiempo y esfuerzo a la mejora de la Experiencia de Cliente porque no es suficientemente importante”.

Como veremos más adelante en la raíz de no fijar objetivos específicos está la falta de capacidad para medir la Experiencia de Cliente y de traducir el programa de CX en un valor económico. Esta falta de capacidad provoca dos cosas:

- Si no puedo medirlo no dispongo de un **histórico** que me permita fijar un objetivo.
- Si no puedo medirlo no tengo la **capacidad de saber si he alcanzado el objetivo** fijado.

Esta dificultad es la que explica que del **30% de las empresas que dicen no tener objetivos**, el **60% afirma que la gestión de la experiencia es importante pero no es un objetivo estratégico de la compañía**.

Por otro lado, aunque hay un 70% de empresas que declaran tener objetivos de CX, solo el 30% los tienen específicamente para empresas.

Esta **distinción y granularidad en la fijación de objetivos de CX es fundamental** para guiar los esfuerzos al igual que ocurre con el resto de objetivos de negocio (ventas, márgenes, costes,...). Para ver la importancia de esta distinción nos sirve comparar el uso y manejo que realizamos de otras métricas más comunes en los negocios, por ejemplo: las ventas. Son una excepción las organizaciones en las que los objetivos de ventas se miden a nivel agregado y no por línea de negocio/producto/región y en el caso del sector B2B, también por cliente. Todas las organizaciones que deseen competir en el terreno de la Experiencia de Cliente deberían tener como objetivo un desglose de las métricas de CX similar al obtenido en las ventas. Lo mismo debe suceder con la Experiencia de Cliente.

La gestión de la Experiencia de Cliente en entornos B2B es si cabe **más compleja** debido a que:

- Los **tiempos** de relación son mucho más largos.
- El **número de personas** que intervienen en el journey por parte del cliente es mayor.
- El **número de puntos de contacto** de nuestra empresa con el cliente es mucho mayor.

Toda esta complejidad ahonda aún más en la necesidad de medir la experiencia en los distintos puntos de contacto y fijar objetivos específicos que nos permitan avanzar en la mejora.

De aquellas empresas que sí tienen fijados objetivos específicos para el cliente empresa, lo más habitual es que estén **fijados a nivel de unidades de negocio** (38%), muy por delante de otras alternativas como Comité de Dirección (26%) o Departamento de CX (27%)..

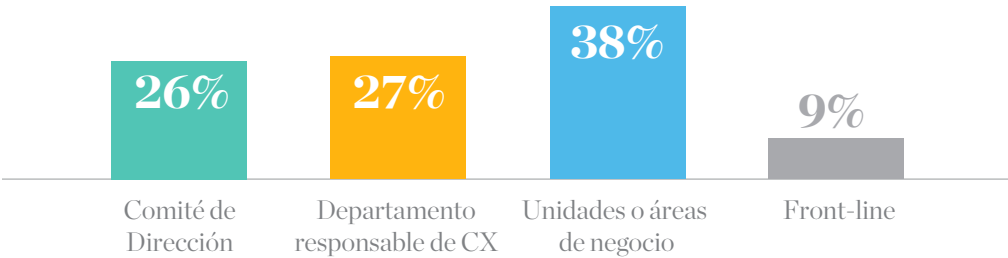
Aunque nos gustaría ver que el 100% de los Comités de Dirección tienen fijados objetivos de Experiencia de Cliente, la Dirección de una unidad de negocio es el segundo nivel que reporta directamente al CEO en una organización por lo que objetivos fijados a este nivel podemos estar seguros que recibirán un seguimiento adecuado. Sin embargo, sí denota este hecho una característica habitual en el entorno B2B que ya se ha comentado anteriormente: **la gestión aislada en silos de las áreas de negocio**, sin una visión global del CX.

El nivel de *reporting* a nivel de Comité de Dirección o de Unidad de Negocio (64%) está en línea con el número de empresas donde el CX se considera como un objetivo estratégico (57%).

Las empresas donde los objetivos están fijados a nivel de Departamento de CX (27%) deben recorrer aún un camino hacia la concienciación de que la mejora de la Experiencia de Cliente es responsabilidad de toda la organización y no de un departamento.

La labor del Departamento de CX debe ser un facilitador que oriente los esfuerzos de las distintas áreas. Sin embargo, debemos tener en cuenta que son pocas las organizaciones B2B que cuentan a día de hoy con un Área de CX.

Gráfico 6. Niveles con objetivos de CX fijados



Base: ¿Cuál es el nivel más alto de la organización que tiene fijados objetivos de CX para el cliente empresa?

Es un error habitual encontrar organizaciones en las que solo el Departamento de CX tiene fijados objetivos de CX haciendo de su mejora una responsabilidad solo de un pequeño grupo de personas que por lo general tienen poca capacidad para cambiar la experiencia que ofrecen sus empresas. Sin embargo, un **equipo de CX que lidere** la coordinación de esfuerzos y el foco en la experiencia es fundamental.

Fijar los objetivos de mejora de la experiencia a nivel de un equipo de CX no hace sino engrosar los muros entre departamentos, algo que las iniciativas de gestión de la Experiencia de Cliente deben ayudar a destruir.

Los objetivos del equipo de CX como facilitadores del camino hacia el **customer centricity** son:

- 1 **Movilizar a las distintas partes de la organización** en el objetivo de alcanzar el *customer centricity*
- 2 **Garantizar consistencia organizativa y monitorizar** los avances en las distintas regiones
- 3 **Actuar como facilitador** apoyando a la organización en la definición de la estrategia, entendimiento del cliente y planes de iniciativas

El objetivo de mejora de CX es de toda la organización

Independientemente de la fijación de objetivos, es indiscutible que existe en las empresas del entorno B2B un interés en hacer seguimiento de los avances de CX en sus organizaciones.

Más de la mitad (55%) de las personas que han respondido a la encuesta afirman que los datos de CX en su organización reportan al Comité de Dirección y un 41% adicional lo hace a solo un nivel o dos por debajo del Comité de Dirección.

Solo un 4% declara reportar los datos de CX a más de dos niveles por debajo del nivel de dirección. No es de extrañar que este 4% se corresponde con aquellos que declaran que la mejora de la Experiencia de Cliente no se considera importante en su empresa

Gráfico 7. Nivel al que se reporta CX



Base: ¿Cuál es el nivel más alto al que se reportan resultados de CX?

Como cualquier otro objetivo de negocio, lograr la mejora de la Experiencia de Cliente requiere de un Plan que recoja no solo los **objetivos** sino las **distintas iniciativas** que se pondrán en marcha para lograrlos. El Plan de CX (al igual que el Plan de marketing o el Plan comercial) es la herramienta básica que aúna y coordina los distintos esfuerzos encaminados a la mejora de CX que se están llevando a cabo en la organización.

Un 63 % de las empresas cuentan ya con un Plan de CX (47 %) **o están actualmente implantándolo** (16 %), hecho que muestra la gran actividad en este sentido que existe hoy en las organizaciones del entorno B2B.

Sin embargo, llama la atención el 37 % de empresas que no tienen un Plan de CX ni están trabajando en la actualidad para tenerlo.

Especialmente si tenemos en cuenta aquellas organizaciones para las que CX es impactante, incluso estratégico **¿Cómo es posible que no diseñen un Plan?** (ver gráfico 9)

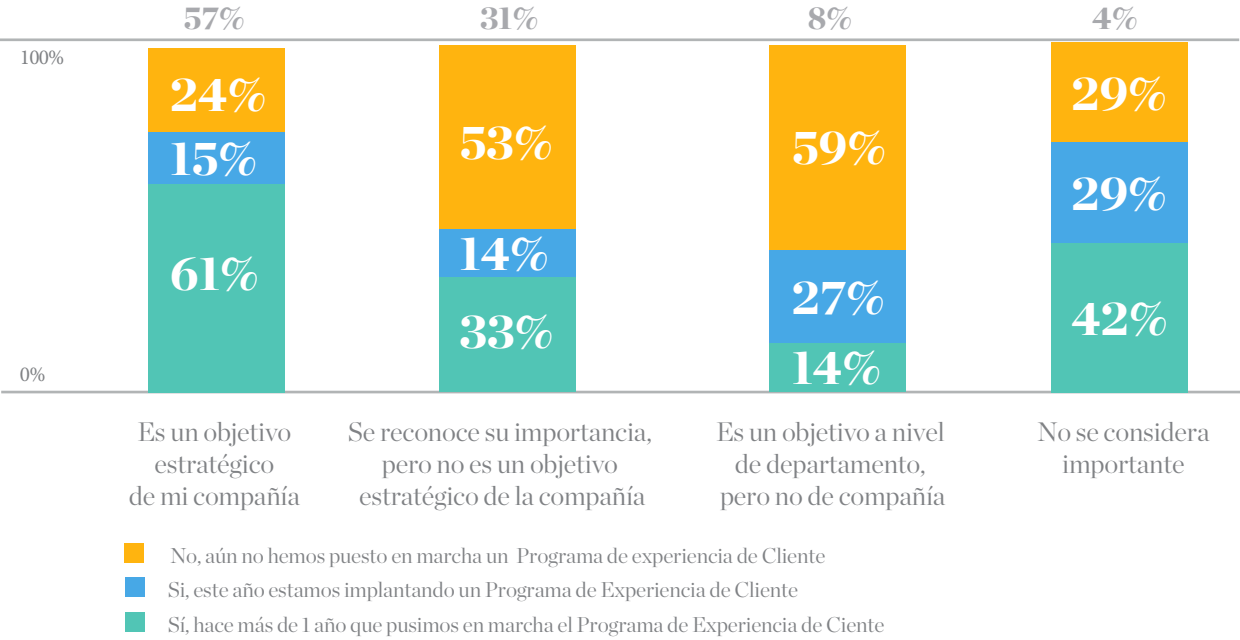
Somos conscientes de que la falta de un programa estructurado no implica que no se estén realizando iniciativas de mejora de la Experiencia de Cliente, simplemente que no se está abordando con una visión global, rompiendo silos y generando una única forma de entender la Experiencia de Cliente en la organización.

Gráfico 8. Plan CX en marcha



Base: ¿En tu compañía se ha puesto en marcha un Programa de Experiencia de Cliente?

Gráfico 9. Importancia de CX vs Plan CX en marcha



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía? Y ¿En tu compañía se ha puesto en marcha un Programa de Experiencia de Cliente?

La puesta en marcha de un Programa de CX es una iniciativa **imprescindible** en cualquier organización que se plantee de una forma seria competir o lograr diferenciarse a través de la Experiencia de Cliente.

Esta importancia la respaldan también los profesionales que han respondido a la encuesta, donde el 62% confirma que tener un Programa de Experiencia de Cliente **aportaría mucho**. Incluso un 36 % declara que sería interesante contar con un Programa de CX aunque claramente lo consideran de menor impacto.

En la mayoría de los casos, es sencillo convencer a este 36 % de la importancia de tener un Plan cuando ven en éste un aliado para realizar mejor su trabajo y conseguir su objetivo. La realidad es que muchos profesionales ven en el Plan de CX una “intromisión” en su forma de gestión y una desconfianza hacia cómo ha sido gestionado hasta la fecha.

Por ello, es importante asegurar:

- Que **compartimos** una misma visión de lo que supone la gestión de CX.
- Que **diseñamos** un Plan que ponga en valor su trabajo y que realmente le aporte capacidades nuevas para gestionar mejor a sus clientes con datos, evidencias, nuevos *insights* y más fácilmente.

Gráfico 10. Utilidad del Plan de CX



Base: ¿Considera de utilidad la puesta en marcha de un Programa de Gestión de la Experiencia de Cliente?

Como vimos en el estudio de CX en B2B del año 2017, uno de los mantras que más se repite en las organizaciones B2B, y que suponen una barrera al desarrollo de la disciplina, es la creencia que ya se conoce al cliente (al ser un número limitado). Sin embargo, ya vimos en dicho estudio como esta creencia aporta una visión:



Visión sesgada

Dado que es la red comercial la que “tiene el control del cliente” **nuestra visión sobre su satisfacción está matizada por la percepción de los gestores comerciales** lo que aporta cuanto menos una visión sesgada de lo que ocurre en la cuenta. En la gran mayoría de los casos, es la propia red comercial la que otorga “permiso” para recabar feedback de los clientes e incluso en el **19% de los resultados es el propio comercial el que recaba el feedback** *.

19%

Es el propio comercial el que recaba el feedback

* Fuente: Survey Mode Impact Upon Responses and Net Promoter Scores – Northeastern University USA



Visión restringida

El conocimiento sobre el cliente se mantiene en la red comercial y no fluye de forma sistemática a la organización. El éxito de la **red comercial** se basa en la relación de confianza establecida con el cliente y en su profundo conocimiento del mismo, por lo que se muestra en muchas ocasiones reacio a compartir esta información y son muy “protectores” de sus clientes ante los impactos que otros departamentos puedan tener en “su” cliente.

41%

de las organizaciones encuentran la inconsistencia de datos como una barrera para el éxito

39%

de las organizaciones consideran que la falta de integración de la tecnología supone la mayor limitación



Visión simplificada

Por lo general, **el conocimiento de nuestros clientes se circunscribe al nivel del Decisor en la relación empresa-cliente**. Puesto que la misión fundamental del gestor de cuentas es la venta, su nivel de relación en el cliente se concentra en aquellas figuras con poder de decisión en la compra por lo que nuestra visión sobre otros roles clave es muy limitada. A la hora de trabajar la mejora de la Experiencia de Cliente es necesario preguntarse primero **¿qué papel juega mi cliente dentro de su organización?** En una mayoría de los sectores veremos que pueden existir distintos perfiles dentro de la compañía sobre los que debemos trabajar: Decisor, Influenciador y Usuario.



Decisor

La persona que toma la decisión final sobre la compra



Influenciador

La persona que intenta influenciar a otros de la necesidad del servicio/ producto.



Usuario

La persona que acabará usando el servicio/producto haya participado o no en el proceso de compra

2. La **medición** del impacto: Tarea pendiente en Experiencia de Cliente

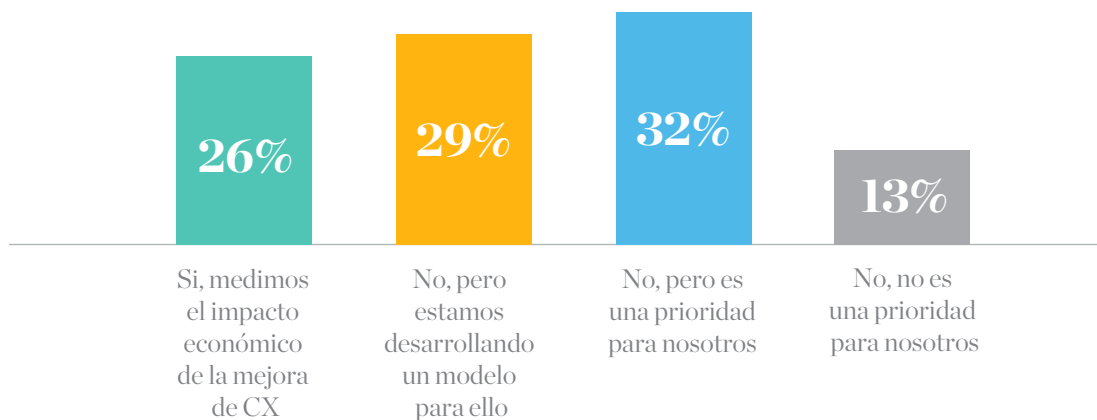
Años atrás, una gran cantidad de empresas B2B no lograban reconocer el poder de la Experiencia de Cliente. En algunos sectores resultaba difícil encontrar empresas que creyesen que la experiencia pudiese mejorar sus resultados financieros. Sin embargo, a día de hoy, según se desprende del presente Estudio, **el 99% de las organizaciones B2B reconoce que la Experiencia de Cliente puede tener un impacto en su negocio**, el 87% reconoce su importancia, para el 32% de las compañías es una prioridad y el 29% está llevando a cabo el desarrollo de un modelo de medición.

A pesar de este conocimiento, **solamente el 26% mide su impacto económico**. Este es uno de los datos más reveladores del Estudio, ya que nos indica dónde están teniendo dificultades las empresas a la hora de avanzar en la gestión de CX. No obstante, un 29 % de los encuestados confirman estar **trabajando en el modelo** y otro 32 % lo describe como un elemento **prioritario**.

Aun así, la medición del impacto económico sigue siendo un gran reto para la mayoría de las empresas. La principal barrera con la que se encuentran las organizaciones es la **dificultad de monetizar los esfuerzos de CX**. Es decir, traducir a resultados económicos el impacto de las iniciativas de mejora de Experiencia de Cliente.



Gráfico 11. Medición de impacto económico de CX



Base: ¿Se mide en tu compañía el impacto económico de la mejora de la Experiencia de Cliente?

La causa principal de la falta de medición es la dificultad para llevarla a cabo por falta de datos fiables y específicos que nos permitan evidenciar la relación entre Experiencia de Cliente e impacto económico.

Sin embargo, es fundamental invertir esfuerzos en la obtención de datos y el análisis de impacto, ya que es lo que nos permite hablar el lenguaje del Comité de Dirección. Solo cuando hablamos de resultados económicos recibiremos la actuación necesaria para el impulso de CX.

Esta monitorización nos permite:

Generar Buy-in en la dirección

Construir un business case y una historia en torno al impacto de la Gestión de la Experiencia de Cliente.

Argumentar las inversiones estratégicas en CX

Contar con mejores argumentos para competir con iniciativas impulsadas por otras áreas, hablando su mismo lenguaje.

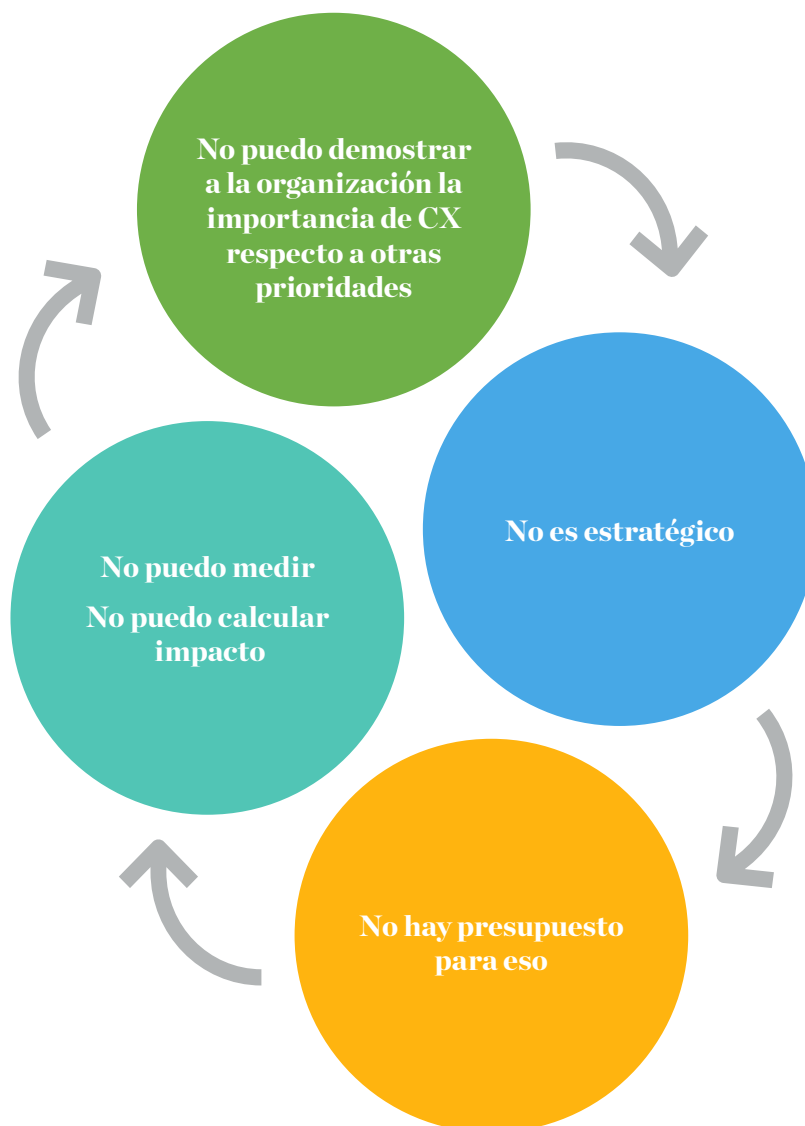
Priorizar iniciativas de CX

Nos va a permitir tener un modelo justificado de priorización de iniciativas basado en impacto.

Impulsar la adopción y el cambio cultural hacia el *customer-centricity*

Argumentar por qué el cliente es fundamental en el futuro de la organización.

No ser un objetivo estratégico y no disponer de una medición del impacto económico se retroalimentan mutuamente y ambas casuísticas **impiden que el CX llegue a ser un elemento estratégico prioritario.**



Concluimos que la mayoría de las empresas B2B reconoce el impacto de la Experiencia de Cliente, pero a la hora de gestionar a sus clientes, ¿en qué impacta más una buena gestión de la Experiencia? El 54% de las empresas afirma que la **Experiencia de Cliente impacta principalmente en la retención de clientes**. Este dato no sorprende teniendo en cuenta que la disciplina de CX surge de la necesidad de las organizaciones de fidelizar a sus clientes. Durante años, el foco de las fuerzas comerciales fue la captación de nuevos clientes, abandonando cualquier atención al cliente ya captado. Pero **esa estrategia de la gestión de clientes cambió radicalmente** hace varias décadas, con un mercado cada vez más saturado e hipercompetitivo. Captar un nuevo cliente cuesta de 2 a 5 veces más, por lo que las empresas han puesto el enfoque en la retención. La gestión de la Experiencia de Cliente viene de la necesidad de las organizaciones de anticiparse y evitar tener que llegar a acciones de retención.

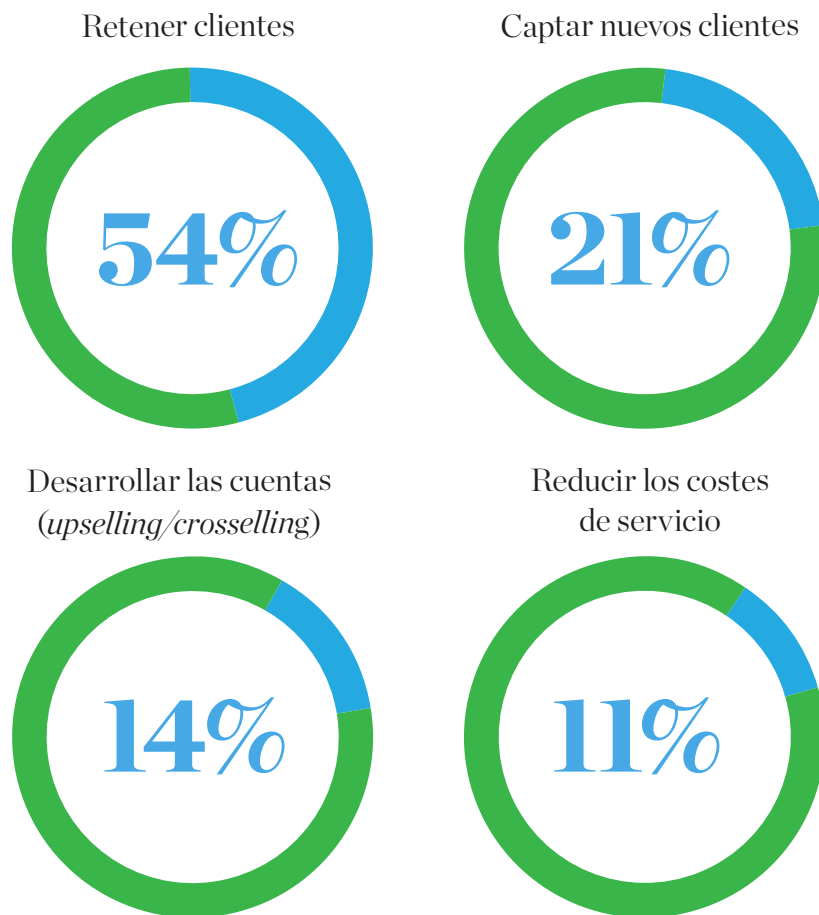
Sin embargo, no es menos verdad que **una buena experiencia apoya la captación de nuevos clientes**. Así lo reconocen el 21 % de los encuestados. El precio y el producto siguen siendo elementos clave para la captación de nuevos clientes, pero cada vez más la recomendación de otros compañeros o colegas forma parte del proceso de compra. Esto es debido a que la Experiencia de Cliente influye directa y positivamente en la satisfacción y ésta nos induce contarle a otros, así como a fortalecer y fomentar la propia vinculación con la compañía (Méndez Aparicio, 2019). Así lo demuestra el estudio *'How B2B Sales Can benefit from Social Selling'* (Noviembre 2016):

- **Preventa:** el 84 % de las ventas B2B comienzan con una recomendación.
- **Venta:** el 90 % de las compras B2B están influidas por recomendaciones de colegas.

El **21% de compañías identifican que la Experiencia de Cliente tiene un mayor impacto en la captación de nuevos clientes**. Las barreras de salida de un cliente empresa son mucho más altas que las de un cliente del segmento B2C ya que para la mayoría supone un mayor esfuerzo de gestión y tiempo cambiar de proveedor. Por tanto, el precio sigue siendo una de las principales armas que las empresas B2B utilizan para captar a un nuevo cliente.

Por otro lado, llama la atención como el **11% de empresas identifican que el mayor impacto de la Experiencia de Cliente está en reducir los costes de servicio**.

Gráfico 12. Impacto de CX



Base: La Experiencia de Cliente ¿en qué ámbito crees que tiene más impacto?

Sin embargo, el **impacto en la reducción de costes** ya ha sido demostrado en multitud de ocasiones, la realidad es que existen habitualmente muchas ineficiencias que los responsables de cuentas resuelven a nivel individual. El hecho de que la compañía no analice de forma agregada la Experiencia de Cliente permite que sigan produciéndose casos similares.

Como ya hemos venido analizando, los profesionales destacan como barrera de implementación de un programa de CX dos motivos:

- Gestión compleja de los datos del cliente
- Falta de evidencias de impacto económico

El 27% de las empresas identifica la gestión compleja de los datos como el principal desafío.

La mayoría de las empresas B2C ya han llevado a cabo o se encuentran en el proceso de una **transformación digital**, sin embargo, nos encontramos que las **empresas del segmento B2B se han unido más tarde a este movimiento**. Muchas de estas compañías aún no tienen una herramienta de CRM que unifique todos los datos del cliente en una misma plataforma. Según Customer Think* (2017) la media de las empresas B2B cuentan con hasta 15 bases de datos diferentes, lo que aumenta la inconsistencia de los datos. Además, reportan que el 39% de las compañías afirma que la **falta de integración tecnológica** es la principal barrera para poner en marcha un Programa de Experiencia de Cliente.

Adicionalmente, son aún numerosas las empresas que no cuentan con una persona o departamento responsable de la centralización y gestión de los datos. Cada unidad de negocio tiene su propia herramienta de CRM y sus procesos de gestión de los datos.

Son estas las principales razones por las que el **71% de las organizaciones señala que el principal obstáculo para la gestión de los datos es que estos se encuentran en silos**. Muy por delante de la calidad del dato (33%) o el volumen de éstos (16%).

Por otro lado, una de los principales elementos que caracteriza al segmento B2B es que se basa fundamentalmente en el factor humano de las relaciones, como veremos a continuación.

Gráfico 13. Barreras en la implantación de un Programa de CX



27% Gestión compleja de los datos de cliente

24% Falta de evidencias sobre el impacto económico

17% Falta de colaboración entre departamentos

18% Falta de alineamiento o involucración de la dirección

14% Falta de herramientas para llevar a cabo la implantación

Base: ¿Cuál es la barrera que supone un mayor freno en la implantación de un Programa de Experiencia de Cliente en tu compañía?

*Fuente: Overcoming Data Obstacles To Deliver On Customer Experience – Customer Think

86% de las empresas que destacan como barrera la gestión compleja de los datos, ya ha puesto en marcha iniciativas para su mejora

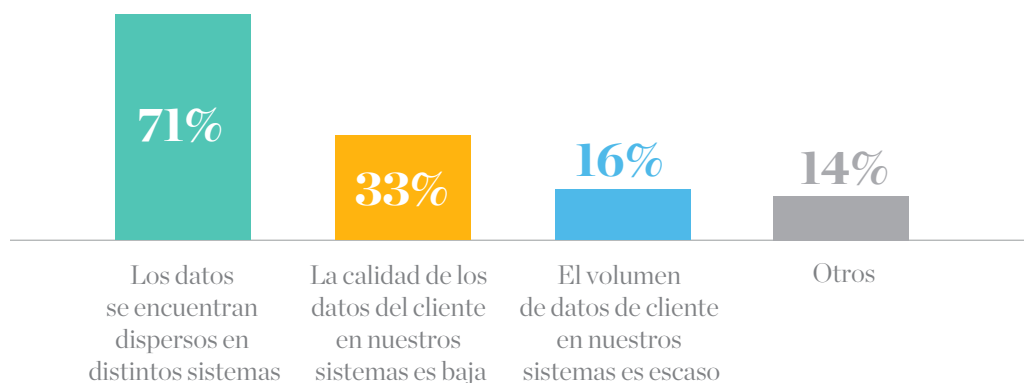
Base: ¿Se han llevado a cabo iniciativas para mejorar la calidad del dato?

El caso más evidente son los centros de atención al cliente (CAC), donde decenas o cientos de agentes atienden a nuestros clientes. La irrupción del CX tiene habitualmente un impacto directo en el número de llamadas que se reciben: cuando la experiencia es buena, no es necesario llamar.

En el mundo B2B, ¿cuántos de nuestros *Key Account Managers* está dedicado a resolver **problemas evitables**? ¿Con qué frecuencia se producen esos problemas?

Este dato es señal de que las empresas son conscientes del reto que tienen por delante y, por ello, no es de extrañar que un 86 % de éstas haya emprendido acciones para mejorar la calidad del dato.

Gráfico 14. Motivos de la gestión compleja de los datos



Base: ¿A qué hace referencia la gestión compleja de los datos? (Se admite más de una respuesta)

A pesar de que solo para el 21 % de los encuestados el CX impacta principalmente en la captación de nuevos clientes (gráfico 13), son muchas más empresas las que están incorporando la Experiencia de Cliente como argumento en sus ventas. Según el presente Estudio, el 85 % de los encuestados lo incluye como valor diferencial, e incluso el 51 % lo hace como parte del argumentario principal de la compañía.

Gráfico 15.
CX como argumento principal



¿Sabías qué...?



IBM ha sido nombrada como una de las empresas B2B más exitosas del mundo. Hay muchos factores que contribuyen a sus excepcionales logros financieros y a su rápido crecimiento. Sin embargo, su extraordinaria Experiencia de Cliente es el principal.

Esta experiencia es particularmente evidente en su servicio de almacenamiento en la nube (*cloud storage*), ya que la compañía invirtió en especialistas que tratasen personalmente con los clientes en todas las fases de su *customer journey*. De esta manera, IBM garantiza a sus clientes el compromiso con sus productos con lo que es más probable que estos clientes renueven sus contratos.

En 2018 tras el lanzamiento de THE IBM® z14™, uno de sus servicios en la nube, la compañía disfrutó de uno de los ciclos de venta más fuertes en años. Una parte importante de estas ventas provino de clientes existentes. Gracias a esa cercanía entre el cliente y los especialistas, estos pudieron ponerse en contacto con los promotores de la compañía y resolver sus problemas de manera personalizada. Teniendo en cuenta todas sus opiniones y necesidades, IBM pudo crear una versión mejorada del producto y revenderla, aumentando el número total de ventas. Ese año IBM ganó \$19 mil millones en ingresos en la nube, aumentando sus ganancias en un 20%.

Fuente: 4 B2B Stories We Can Learn From – Customer Gauge

Gráfico 16.
Elemento de mayor importancia en la
CAPTACIÓN DE UN NUEVO CLIENTE



Base: ¿Cuál es el elemento más importante en la captación de un nuevo cliente?

Si bien la Experiencia de Cliente de nuestro grupo de influencia es relevante en el proceso de decisión preventiva, siguen siendo **producto** y **precio** las palancas consideradas como más importantes en el proceso de venta.

El **80% de las empresas** siguen utilizando la calidad del producto/servicio y el precio como principales factores a la hora de captar a un nuevo cliente. Solamente el **19% de las compañías** ha señalado la Experiencia de Cliente como principal factor en el proceso de captación, pero aún destaca más comprobar que el **55% lo ha seleccionado como el factor menos importante**.

Gráfico 17.
Elemento de mayor importancia en la
RETENCIÓN DE UN CLIENTE EXISTENTE



48%

Experiencia de Cliente



30%

Calidad del producto y/o servicio



22%

Precio

Base: ¿Cuál es el elemento más importante en la retención de un cliente existente?

Sin embargo, a la hora de llevar a cabo acciones de retención de clientes, la experiencia pasa a ser el elemento más valorado. **El 49% de los encuestados señala que la Experiencia de Cliente es el elemento más importante** y solamente el **23% señala que se centra en el precio para retener a un cliente**. Para un cliente del segmento empresa las implicaciones de cambio a un nuevo proveedor son complejas, existiendo muchas barreras de salida.

Por ello, más que el precio es la experiencia la que actúa como elemento de retención. Una mala experiencia hará que nuestro cliente se plantee un cambio de proveedor a pesar del esfuerzo que debe invertir para ello.

3. Feedback del cliente: Necesidad de pasar a la acción

El 100 % de los encuestados afirma que en sus empresas se mide la Experiencia de Cliente. Esto no es de extrañar si tenemos en cuenta que el B2B es un entorno muy relacional donde el Key Account Manager (KAM) juega un papel fundamental. El objetivo principal del KAM es mantener a su cliente satisfecho y desde hace décadas la medición de la satisfacción es algo habitual.

Dado que una de las características del entorno B2B es el reducido número de clientes, recabar información sobre su satisfacción no es complicado.

Sin embargo, este enfoque no tiene en cuenta la mayor complejidad de las relaciones B2B frente al B2C: el journey es más complejo, interactúan muchas más personas desde el cliente, entran en contacto más personas de la organización y la relación se prolonga en el tiempo. Un programa de medición debe cumplir tres requisitos:

- **Captación de información de manera adecuada** en el momento adecuado, la información adecuada, de las personas adecuadas.

El 46% de empresas B2B o el 56 % de empresas B2B2C realizan la medición de manera anual. Esto contrasta con el 76 % de empresas que gestionan B2B y B2C que declaran realizar mediciones mensuales o semanales.

Esta **menor frecuencia de medición en B2B resta capacidad de acción y por tanto de mejora a las empresas**. Es necesario que los datos del cliente fluyan en la empresa.

La definición de la frecuencia vendrá condicionada por la naturaleza y frecuencia de la relación:

- **Decisor** (C-level): una o dos veces al año.
- **Influenciador** (mandos intermedios): una vez al final del journey.
- **Usuarios**: una vez tras cada uso (con reglas de cuarentena que eviten la saturación).

Esta complejidad en la relación debería verse reflejada en nuestra medición de la experiencia y, sin embargo, son aún una mayoría las empresas del sector B2B que mantienen modelos de medición excesivamente sencillos

- **Compartir la información** entre todos los empleados de forma ágil y suficiente.

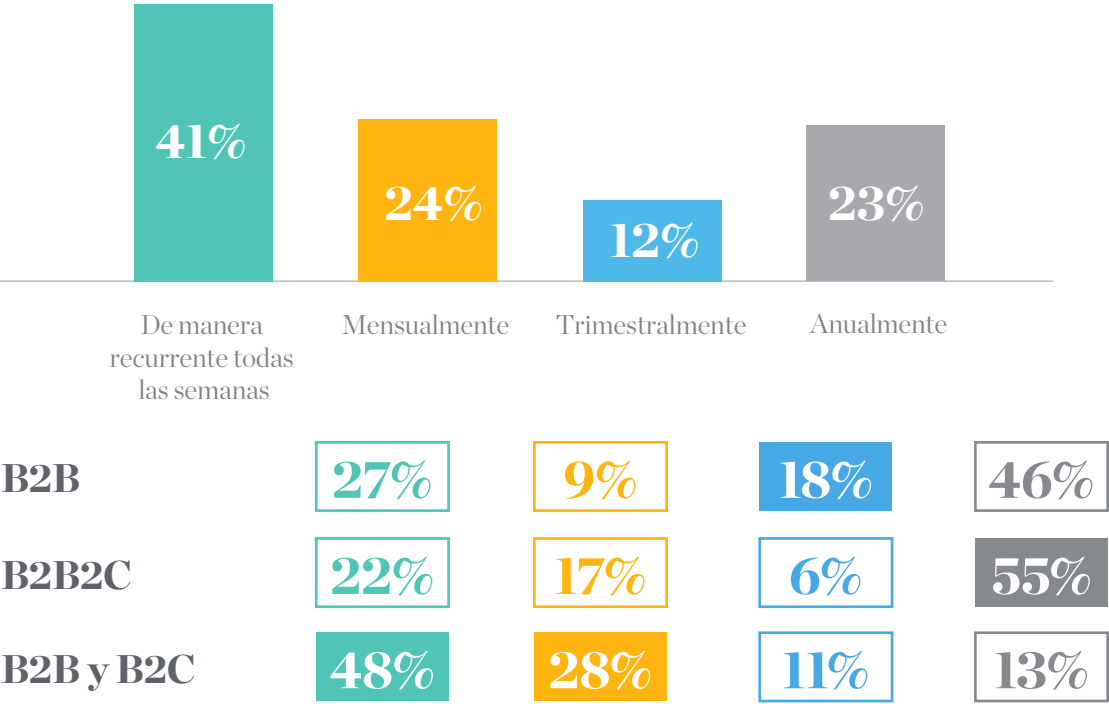
La forma en la que hacemos llegar la información a los interesados en los datos recogidos es clave para generar acción.

En este sentido, la visión a nivel de cuenta es clave y una característica diferencial del entorno B2B. Por norma general, mis clientes están formados por distintas personas y aunque no todas tengan el mismo peso es necesario escuchar a todas ellas.

Por eso, la unidad estándar de recogida de información debería ser la de la cuenta, y que la presentación de la información pueda agruparse según quién acceda a ésta, aportando así una visión conjunta de la experiencia que se está dando al cliente pero que puede desagregarse, si se quiere, hasta el nivel de la cuenta.

- **Facilitar la acción:** establecer los procesos que permitan la actuación más ágil frente a la respuesta del cliente.

Gráfico 18. Frecuencia medición CX



Base: ¿Con qué frecuencia se mide en tu compañía la Experiencia de Cliente de manera sistemática?

Igual de importante es determinar con qué frecuencia y a qué nivel se revisan los datos del feedback del cliente.

Una vez más, debemos desagregar los datos en función del tipo de empresa para tener una imagen real.

Así, vemos que **la frecuencia de revisión de los datos es mucho mayor en aquellas empresas B2B y B2C**, donde el 60% de los encuestados revisa los datos de CX mensualmente.

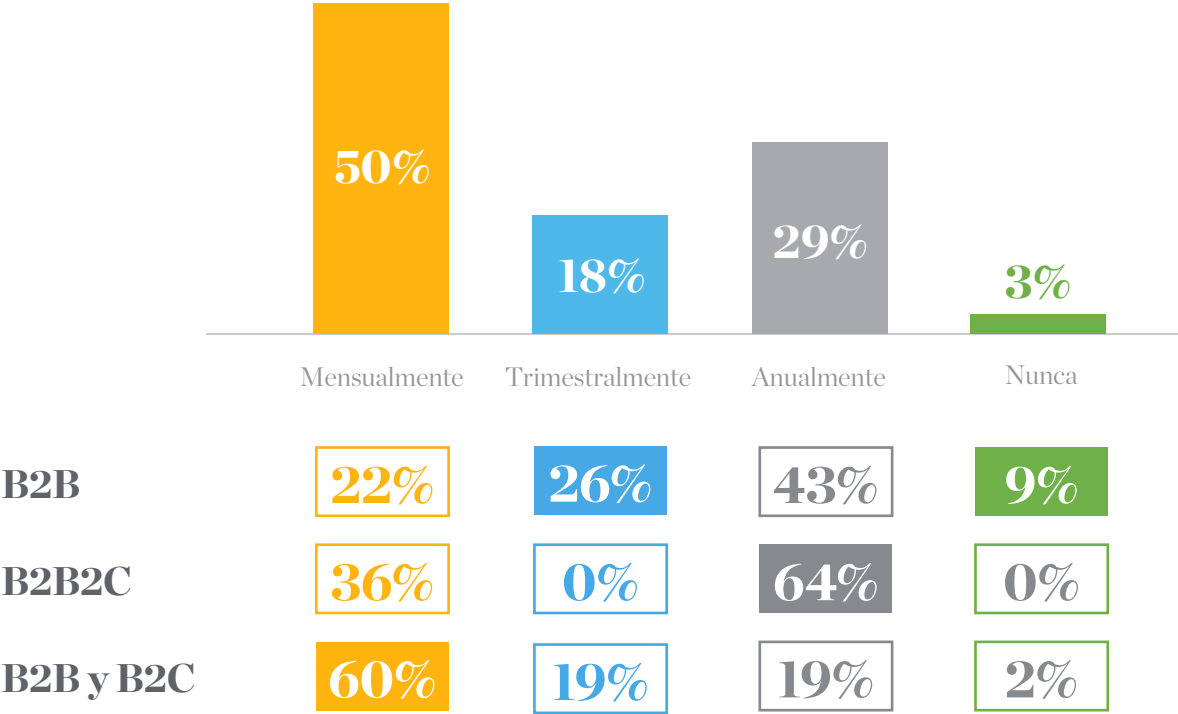
En el otro extremo encontramos a las empresas “puras” B2B, donde más de la mitad de las empresas no revisa nunca estos datos (9%) o lo hace solo de manera anual (43%) a nivel Dirección.

Si bien B2B2C parece analizar con mayor frecuencia mensual, su estadística anual (64%) revela igualmente la falta de tratamiento de los datos.

Todos somos conscientes de que son **los empleados los que tienen un mayor peso a la hora de dar una buena o mala experiencia**. No podemos medir su compromiso en la mejora del CX cuando la Dirección muestra tan poco interés en los datos del cliente.

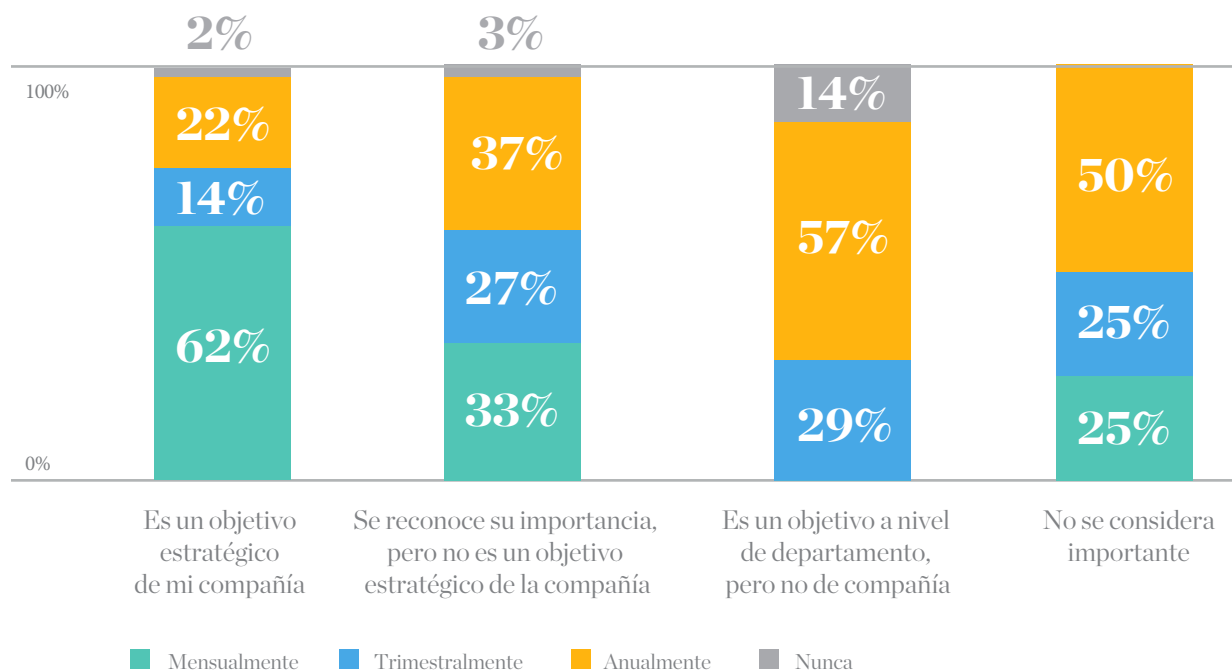
Por ello, es importante entender el impacto que la falta de atención a los datos de CX tiene en el resto de empleados y esta es una de las grandes diferencias entre empresas altamente comprometidas con la mejora de CX frente a aquellas donde es solo una moda.

Gráfico 19. Frecuencia revisión CX a nivel Dirección CX



Base: ¿Con qué frecuencia se revisan los datos de Experiencia de Cliente a nivel de dirección?

Gráfico 20. Frecuencia medición CX vs Importancia CX



Base: ¿Con qué frecuencia se mide en tu compañía la Experiencia de Cliente de manera sistemática? Y ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía?

Las empresas que consideran estratégico el CX miden más y con más frecuencia. El 6% ya lo hace mensualmente.

Este dato no se observaba en 2017*, donde solo el 36 % de los encuestados contestó que su compañía medía la Experiencia de Cliente de manera recurrente todas las semanas.

Por tanto, estamos ante una evolución positiva: en este período, un 2,5 % de empresas B2B en España ha empezado a medir la Experiencia de Cliente de manera sistemática cada año.

Es mucho más que **gestionar** la Experiencia de Cliente. Se trata de **crear vínculos** en los momentos que más importan a los consumidores a lo largo de sus ***journeys*** con la compañía

Hemos comentado anteriormente la dificultad que existe en el entorno B2B para tener acceso a las personas que forman mi cliente para preguntarles por su experiencia.

Enfrentados a esta dificultad hay muchas empresas que han reunido a una fuente ágil, económica y accesible para recabar información sobre la Experiencia de Cliente: nuestros empleados.

Los resultados demuestran cómo el 64 % de los encuestados afirman que se recopila información sobre la Experiencia de Cliente tanto a los empleados como a los clientes. Incluir a los empleados en el proceso mejora considerable la naturaleza de la información:

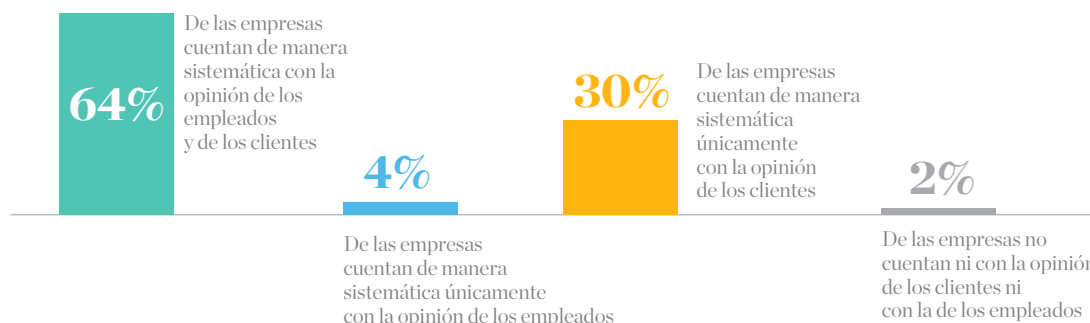
- **Accesible**, debido a la cercanía del empleado con la empresa, que hace mucho más ágil la comunicación para la recogida de *feedback*.
- **Económica**, ya que la recogida de conocimiento de los empleados no requiere de una campaña de recogida de *feedback* tan grande como puede ser el caso de un programa de voz (*Voice of Customer, VoC*) para la captación de *feedback* de clientes.
- **Específica**, ya que te permite entrar mucho más en detalle en el *feedback* del cliente. También aporta información de carácter más interno.

Recurrir a los empleados nos permite:

- **Acceder** a la Experiencia de Clientes de los que no tenemos los datos de contacto.
- **Obtener** una visión más agregada de la experiencia y contextualizarla.

Además, recurrir a los empleados tiene un efecto motivador, ya que les muestra que su opinión es importante. Si además establecemos los procesos para informarles de lo que se hace con su *feedback*, lograremos una filosofía tanto de empleado como de *customer centric*.

Gráfico 21. Conocimiento de los empleados



Base: A la hora de identificar puntos de mejora en la Experiencia de Cliente empresa, ¿se aprovecha el conocimiento que tienen los empleados sobre dicha experiencia?

Si bien es cierto que las formas de medir son muy variadas, hay bastante acuerdo en cuanto al uso de una métrica en concreto. **3 de cada 4 empresas utilizan el NPS como KPI en Experiencia de Cliente.**

El NPS®* (Net Promoter Score) se ha impuesto como métrica de CX. Desde que se dio a conocer en 2003, en un artículo de *Harvard Business Review*, su uso ha crecido exponencialmente. Aquel artículo dio pie a la publicación del libro 'La pregunta decisiva' en 2016. En ambos textos, se describía de un modo sencillo la forma de preguntar a los clientes:

“En una escala de 0 a 10, ¿recomendaría la empresa/producto/servicio a un amigo o familiar?”

Seguido, habitualmente, de:

“¿Cuál es el motivo principal de su respuesta?”

La sencillez de la escala utilizada permite a las compañías realizar una valoración rápida de los sentimientos y actitudes de sus clientes. La segunda pregunta, abierta, posibilita conocer las razones que motivan esas actitudes. La importancia de preguntar sobre la posibilidad de recomendación viene justificada por la fuerte relación de ésta con la satisfacción con la empresa (Méndez Aparicio, 2019).

Es importante conocer el papel fundamental que juega el NPS en la Experiencia de Cliente y en los programas de Voc. A pesar de esto, todo lo que trae consigo la “operativización” de la experiencia **no se puede resumir en un número** y, si bien es un buen KPI sobre todo para mostrar **resultados a alto nivel y a largo plazo**, no se puede tomar como verdad absoluta.

Si bien es cierto que las formas de medir son muy variadas, hay bastante acuerdo en cuanto al uso de una métrica en concreto. **3 de cada 4 empresas utilizan el NPS como KPI en Experiencia de Cliente.**

El NPS®* (Net Promoter Score) se ha impuesto como métrica de CX. Desde que se dio a conocer en 2003, en un artículo de *Harvard Business Review*, su uso ha crecido exponencialmente. Aquel artículo dio pie a la publicación del libro 'La pregunta decisiva' en 2016. En ambos textos, se describía de un modo sencillo la forma de preguntar a los clientes:

“En una escala de 0 a 10, ¿recomendaría la empresa/producto/servicio a un amigo o familiar?”

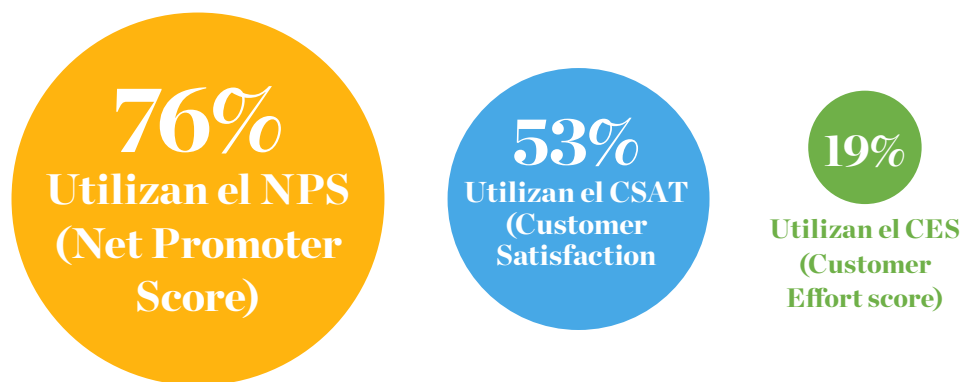
Seguido, habitualmente, de:

“¿Cuál es el motivo principal de su respuesta?”

La sencillez de la escala utilizada permite a las compañías realizar una valoración rápida de los sentimientos y actitudes de sus clientes. La segunda pregunta, abierta, posibilita conocer las razones que motivan esas actitudes. La importancia de preguntar sobre la posibilidad de recomendación viene justificada por la fuerte relación de ésta con la satisfacción con la empresa (Méndez Aparicio, 2019).

Es importante conocer el papel fundamental que juega el NPS en la Experiencia de Cliente y en los programas de Voc. A pesar de esto, todo lo que trae consigo la “operativización” de la experiencia **no se puede resumir en un número** y, si bien es un buen KPI sobre todo para mostrar **resultados a alto nivel y a largo plazo**, no se puede tomar como verdad absoluta.

Gráfico 22. KPIs utilizados



Base: ¿Cuáles de estos KPIs de CX se utilizan en tu compañía? (Se admite más de una respuesta)

Los programas de captura de feedback incluyen generalmente respuestas cerradas (respuesta múltiple) y respuestas en abierto. Los Comentarios que nos dejan los clientes son una fuente riquísima de obtención de insights. En la experiencia de Deloitte Digital, entre un 40% y un 70% deja comentarios en abierto. Existen tres fuentes básicas de donde obtener estos comentarios:

- Encuestas
- Sistemas de gestión
- Redes sociales

Como se puede ver en el gráfico 23 (página 50), un aspecto muy positivo respecto al análisis de manera sistemática de comentarios es que **el 84% de las empresas analiza los comentarios de las encuestas**. Aquí juega un papel muy importante el boom de los sistemas de text analytics en los últimos años.

Sin embargo, hay un 10% de empresas que **desaprovecha la información que recoge**, ya que a pesar de la captación de comentarios no hacen nada con ellos.

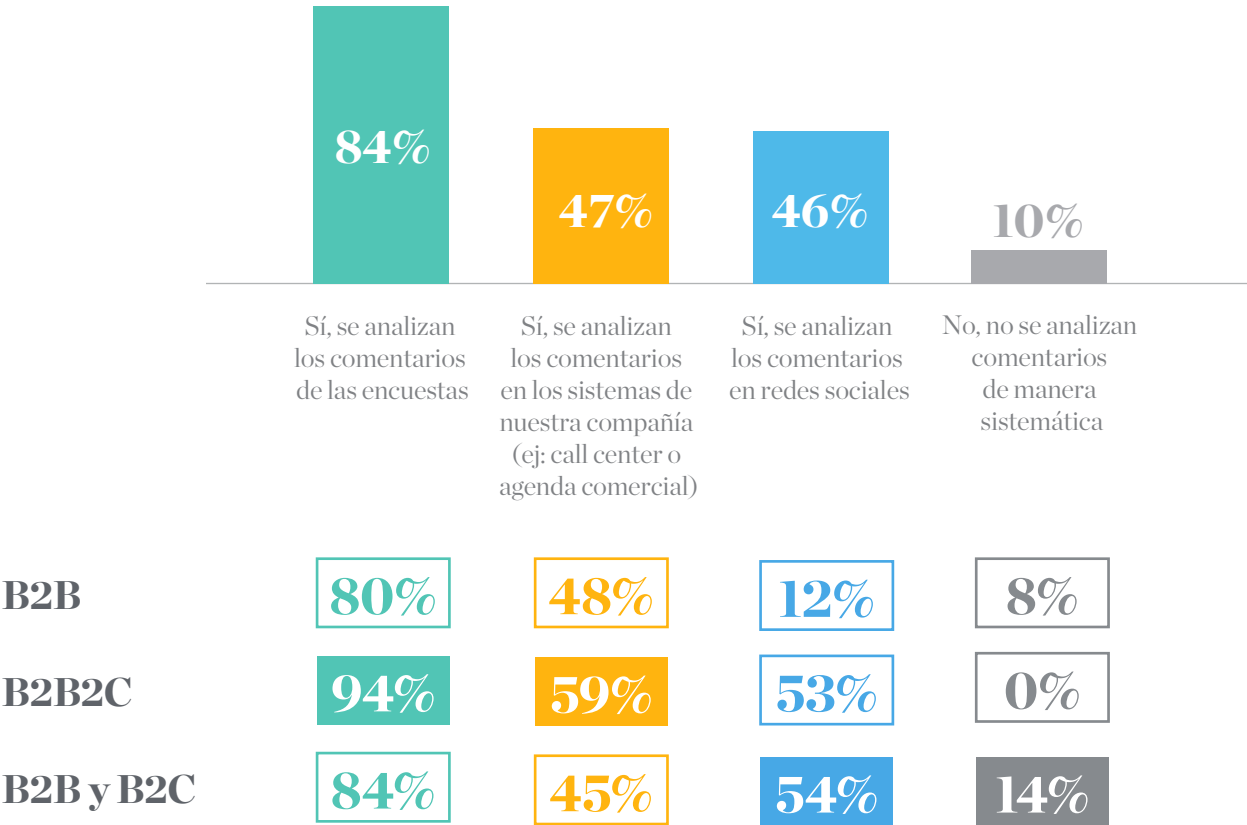
Los sistemas de gestión de clientes (agendas comerciales, gestión en *call centers*, ...) ofrecen también información muy valiosa. Ya un 47% de las empresas analizan estos comentarios para ganar un mayor entendimiento.

Respecto al análisis de comentarios volcados en **redes sociales**, un 46% de encuestados declara que su compañía los analiza. Las redes sociales también constituyen una fuente muy rica de información, si bien su uso no está igual de implantado en todo tipo de empresas. Para las empresas B2B “puras” esta fuente es aún una asignatura pendiente, ya que solo el 12% analiza estos comentarios. Pero no sólo es importante su análisis para capturar el feedback del cliente, su opinión está influyendo en el comportamiento de otros. Un 42% de los compradores online usan exclusivamente la recomendación de familiares y amigos y un 38% utiliza las redes sociales como medio de información* .

Las empresas B2B2C y B2B&B2C se encuentran igualadas en cuanto a su uso. Aunque pudiera parecer extraño, la realidad es que para las empresas B2B2C, que se caracterizan por depender de canales de distribución, las redes sociales constituyen en la mayoría de los casos el único contacto directo con sus clientes y, por lo tanto, la única vía directa de captura de información.

Cabe destacar también el gran dato de las empresas B2B2C que analizan los comentarios de las encuestas (94 %). Este hecho seguramente venga motivado por la falta de contacto directo entre la compañía y el usuario final, lo que hace que la captura de feedback a través de encuestas y el análisis de éste juegue un papel diferencial para conocer a sus consumidores.

Gráfico 23. Frecuencia de análisis de comentarios de clientes



Base: ¿Se analizan de manera sistemática los comentarios que dejan los clientes? (Se admite más de una respuesta)

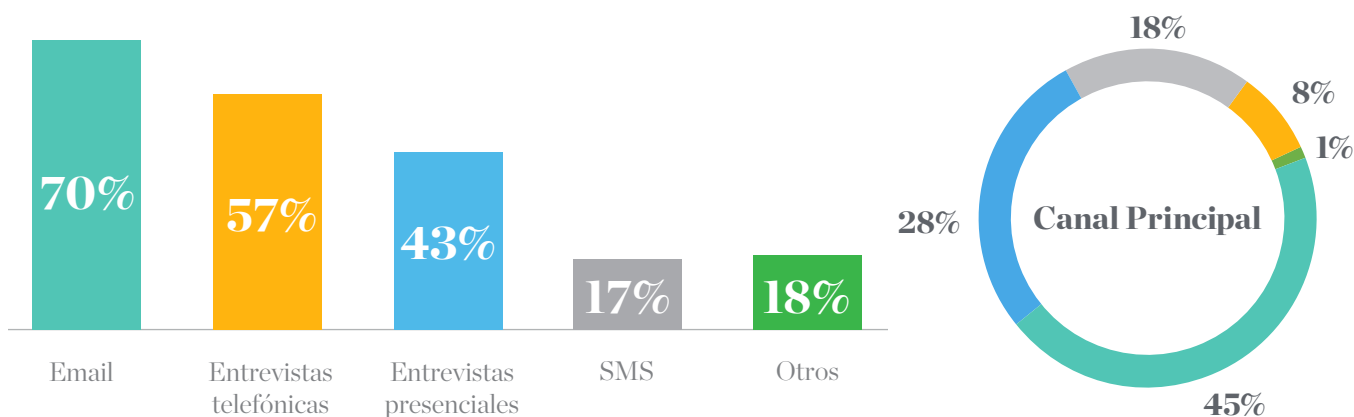
La variedad de canales de encuestación es amplia, lo que permite a las compañías preguntar a sus clientes de muy diversas formas, dependiendo de las necesidades o de los recursos.

El **e-mail es el canal de recogida de feedback por excelencia: 7 de cada 10 empresas que recogen *feedback* de cliente lo hacen utilizando este canal**, y para casi la mitad de compañías es el principal (45%). Viene seguido de las entrevistas, tanto telefónicas (un 57% de empresas encuesta de esta manera) como presenciales (43%). El peso del canal presencial y telefónico para la captura de feedback es otra de las características diferenciadoras del entorno B2B frente al B2C. La realidad es que dependiendo del nivel y tipo de relación con mi cliente, la captura mediante entrevista telefónica o presencial es la opción más efectiva.

Solo el 17% utiliza el SMS como canal de recogida de feedback, y tan solo el 1% de respuestas obtenidas refleja que éste sea el principal. De hecho, el uso del SMS en empresas B2B “puras” es inexistente según los encuestados, seña significativa del proceso de desuso que está sufriendo este canal de comunicación, debido principalmente al coste que supone.

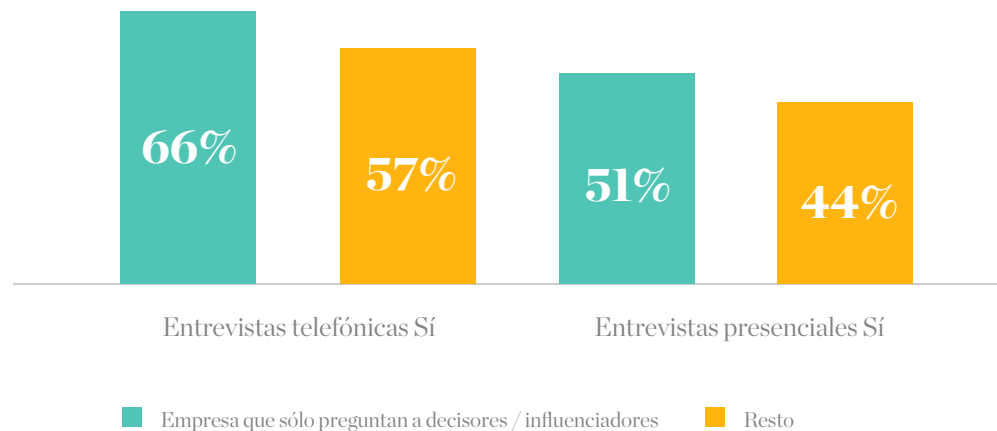
De hecho, segregando los datos, se puede comprobar que **el e-mail es más utilizado cuando se pregunta con una frecuencia alta**, mientras que las entrevistas telefónicas y presenciales acumulan mayores cuotas de uso cuando la frecuencia de medición de las compañías es menor (trimestral y anual).

Gráfico 25 y 25 a. Canales de recogida de *feedback* y canal principal



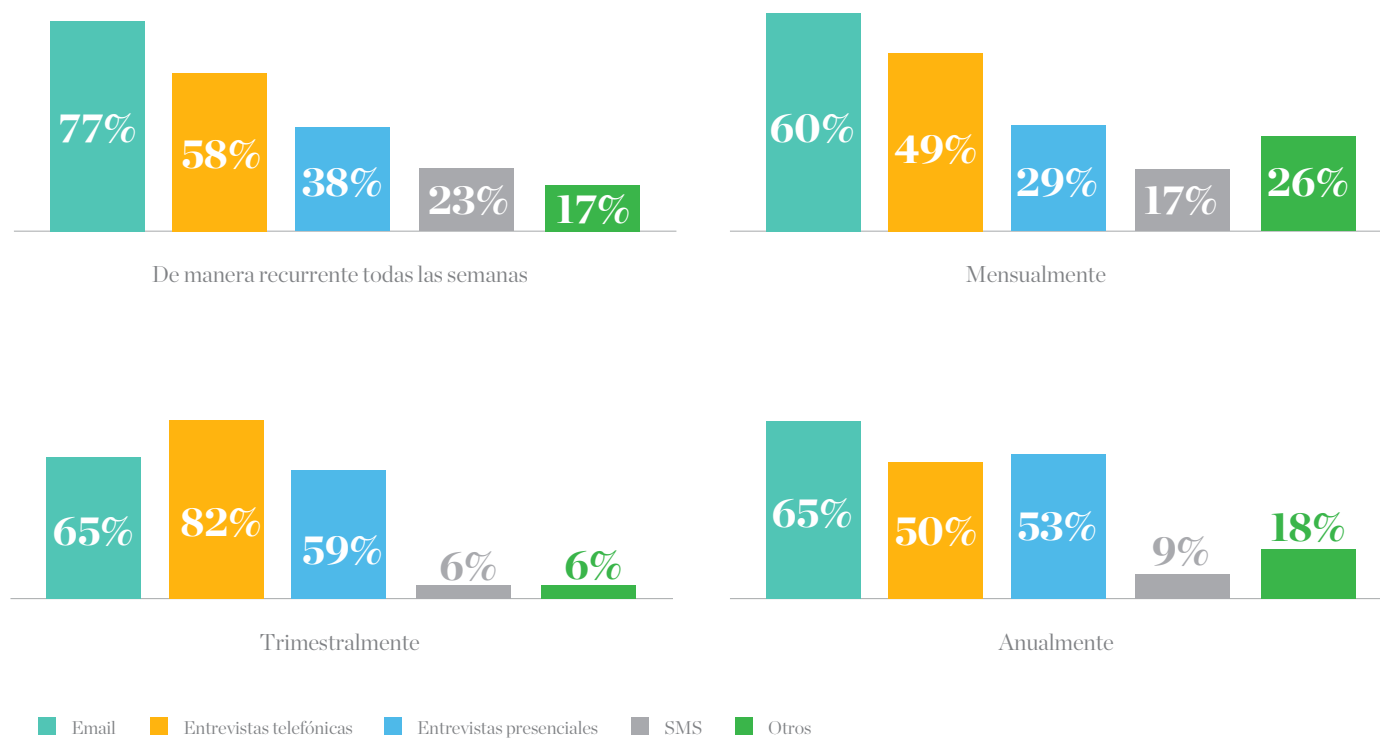
Base: ¿A través de qué canales se recoge el *feedback* del cliente? (Se admite más de una respuesta) Y ¿Cuál es el canal principal?

Gráfico 25. Entrevistas telefónicas y presenciales vs Roles preguntados



Base: ¿A través de qué canales se recoge el *feedback* del cliente? (Se admite más de una respuesta) Y ¿A quién se pregunta dentro de una organización para medir el CX? (Se admite más de una respuesta)



Gráfico 26. Canales de recogida de *feedback* vs Frecuencia de medición CX

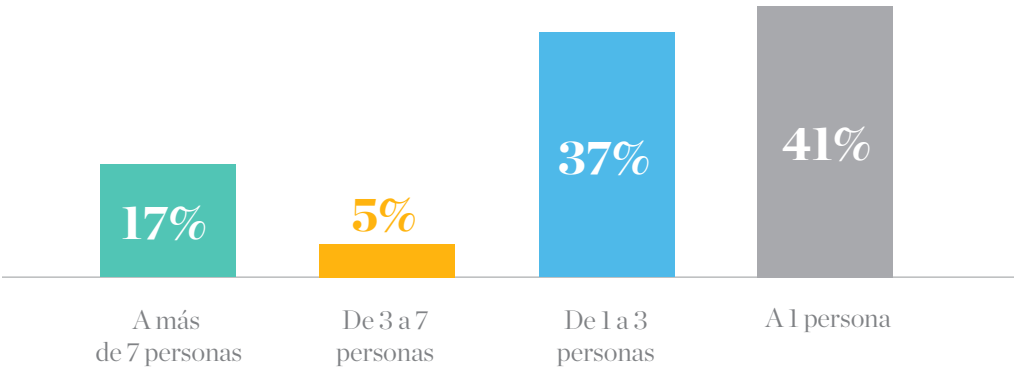
Base: ¿A través de qué canales se recoge el feedback del cliente? (Se admite más de una respuesta)
 Y ¿Con qué frecuencia se mide en tu compañía la Experiencia de Cliente de manera sistemática?

Como hemos comentado, el análisis de la experiencia en el entorno B2B es más complejo que en B2C, y una de las razones es que no es una relación *one to one*, sino *many to many*. Por eso es necesario recopilar información de distintas personas de mi cliente, para obtener una visión más cercana a la realidad.

Aunque el 37 % de las empresas ya recogen feedback de más de un rol (**decisores, influenciadores, usuarios**), la mayoría sustenta la recogida sobre una única figura de la empresa, lo que ofrece una visión **sesgada** de la Experiencia de Cliente. Así, el 41% de los encuestados afirma encuestar a una sola persona.

¿Cuántos roles **deben intervenir** en el proceso? No podemos establecer un único baremo, ya que el número idóneo vendrá determinado por la tipología de clientes (tamaños) y servicios que ofrezcamos. Queda claro que aún queda mucho recorrido de mejora para evitar una **visión sesgada** de la experiencia.

Gráfico 27. Número de personas a la que se solicita *feedback*



Base: ¿A cuántas personas de un mismo cliente se les solicita que valoren su experiencia?

Gráfico 28. Roles preguntados

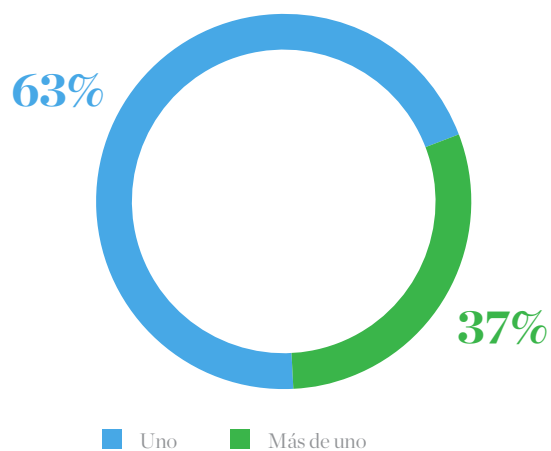
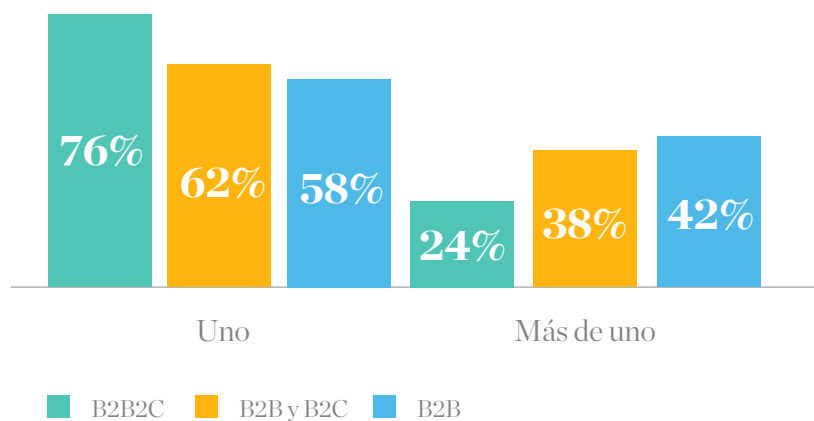


Gráfico 29. Roles preguntados vs Tipo de empresa



Base: ¿A quién se pregunta dentro de una organización para medir la Experiencia de Cliente?
(Se admite más de una respuesta)

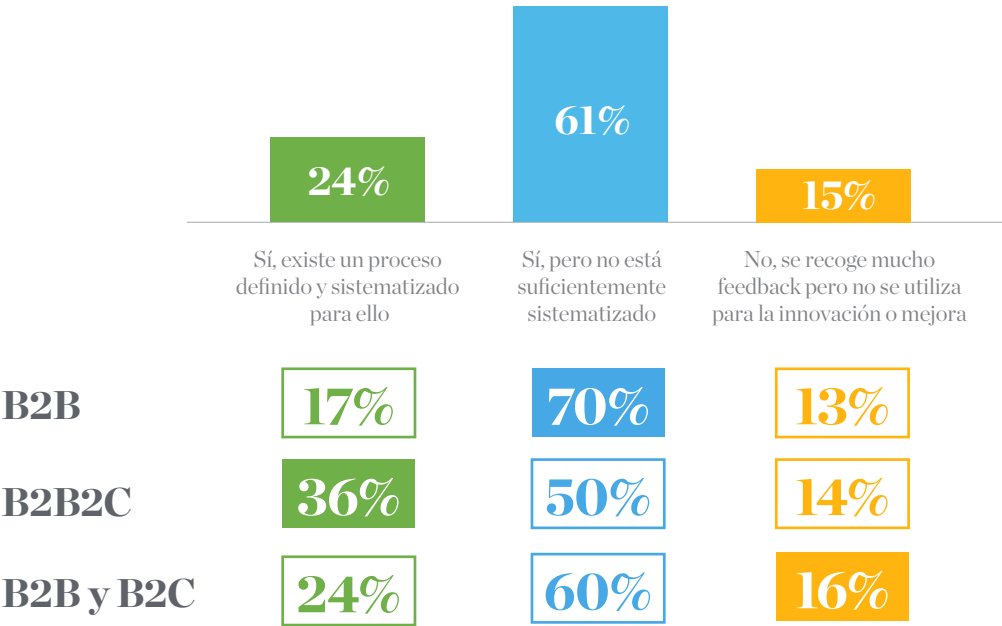
Pero, ¿qué están haciendo las empresas con la información que recopilan?

Recordemos que todo el objetivo de un programa de captura de feedback es la acción. Tanto a nivel individual como a nivel agregado. Solo de esta forma le estaré demostrando a mi cliente que su voz es impactante para mí. Solo así podemos decir que somos *customer centric*.

Las buenas noticias son que el **85% de empresas utiliza el feedback del cliente para el rediseño o innovación de productos y servicios**. Sin embargo, solo el 24% lo hace de forma sistematizada.

Es importante que la empresa defina las estructuras y procesos necesarios para lograr que la voz del cliente se integre en los procesos de innovación.

Gráfico 30. Utilización del feedback para el rediseño de productos / servicios



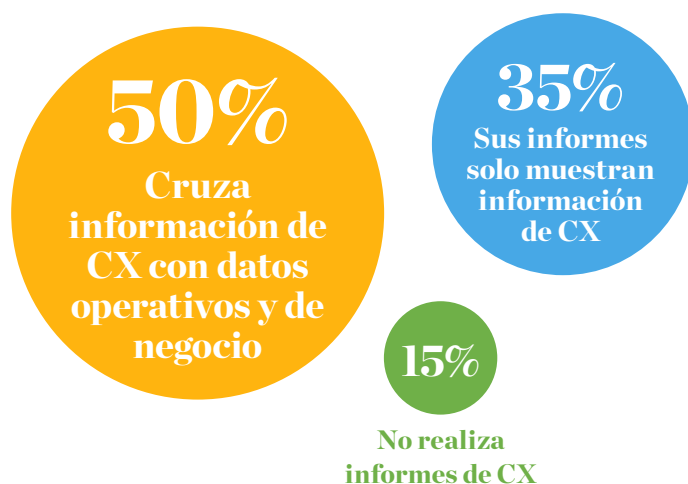
Base: ¿Se utiliza el feedback del cliente para el rediseño o innovación de nuevos productos, procesos o servicios?

Es positivo que un **65% de compañías pregunta a nivel transaccional y relacional**, como se puede ver en el gráfico 32 (página 58), si bien esto tiene grandes diferencias según el tipo de empresa. Por ejemplo, es mucho más habitual medir a nivel relacional y transaccional, en empresas B2B&B2C (70%), frente al 54% de las “puras” B2B. Sin embargo, es muy bueno ver cómo son ya pocas (21%) las B2B “puras” que mantienen una medición únicamente a nivel relacional.

En cuanto a los informes que se realizan de Experiencia de Cliente, cabe destacar que **el 35% no cruza el feedback recogido con datos operativos y de negocio**. Esto da una visión incompleta de CX, ya que no se está relacionando ésta con la evolución de la compañía. **Es importante no entender la Experiencia de Cliente como algo independiente al desarrollo de la compañía.**

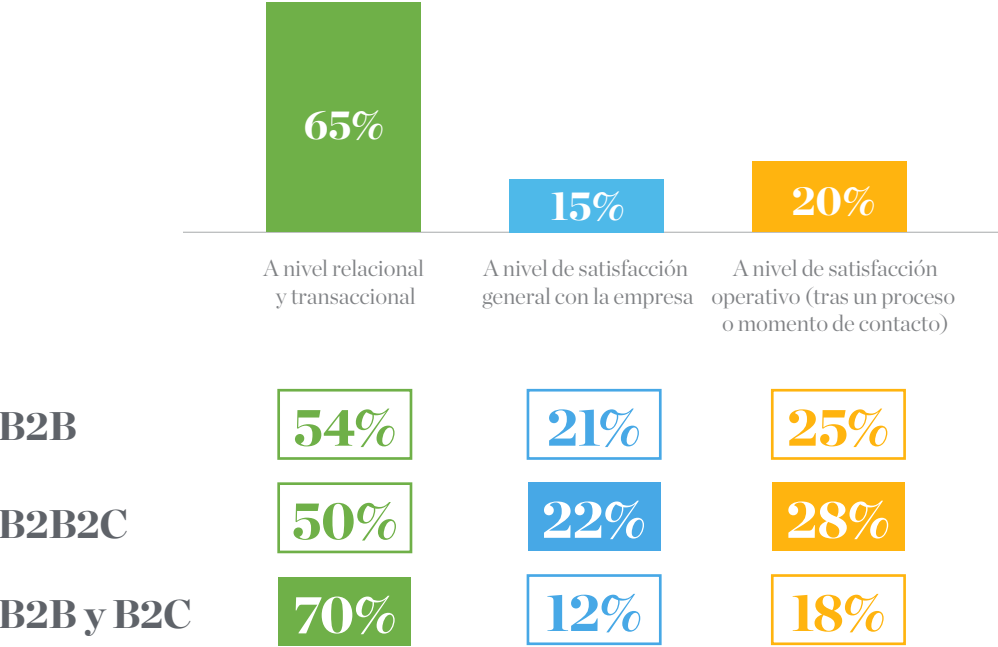
Incorporar datos operativos y de negocio en los informes de CX puede ayudar a previsiones a futuro que pueden resultar de mucha utilidad para las compañías. También permite saber si la satisfacción general de sus clientes es real y verdaderamente se está traduciendo en resultados económicos.

Gráfico 31. Datos operativos y de negocio en informes de CX



Base: ¿Los informes de CX añaden datos de experiencia con datos operativos y de negocio?

Gráfico 32. Nivel de análisis de CX



Base: ¿A qué nivel se analiza la Experiencia de Cliente?



4. Tecnología:

Palanca de mejora de CX en B2B

Como hemos comentado al comienzo de este Estudio, existe una clara “consumerización” del cliente B2B (éste basa sus expectativas en sus buenas experiencias como cliente particular en B2C: espera, por tanto, una experiencia similar). Educados por las buenas experiencias que cada vez más empresas les proporcionan en su vida privada, los clientes empresas descubren en sus proveedores el mismo tipo de experiencias.

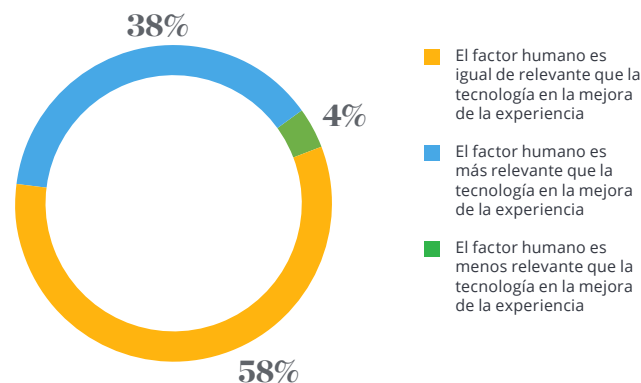
El **96% de encuestados piensa que la tecnología está, como mínimo, al mismo nivel que el factor humano**. Este resultado está totalmente en línea con la nueva Economía del Comportamiento, donde se espera un trato especial y único por parte de la empresa. Por tanto, el cambio en el perfil del cliente ha modificado las expectativas también en el entorno B2B en sus interacciones en nuestra empresa. Esto debe implicar cambios en el rol de las personas en contacto con nuestro cliente, muy especialmente en la labor del *Key Account Manager*.

En el terreno del B2B, al igual que en el B2C, **una gestión personalizada requiere necesariamente de la incorporación de la tecnología**. Al contrario de lo que ocurría en el pasado, donde la tecnología en las empresas B2B estaba enfocada a generar eficiencias, hoy se centra en mejorar la Experiencia de Cliente. Según un estudio realizado por la consultora FPX sobre Transformación Digital, un 95%* de los encuestados están de acuerdo con que la mejor área para realizar inversiones de transformación digital es la experiencia del comprador, frente a inversiones de mejora de procesos internos. Este estudio está en línea con los resultados del mercado español, donde un 62% piensa que la tecnología está, como mínimo, al mismo nivel que el factor humano en la mejora de CX.

*Fuente: Marhtech Today – 18 enero 2019 “B2B digital transformation is more focused on customer than on efficiency”

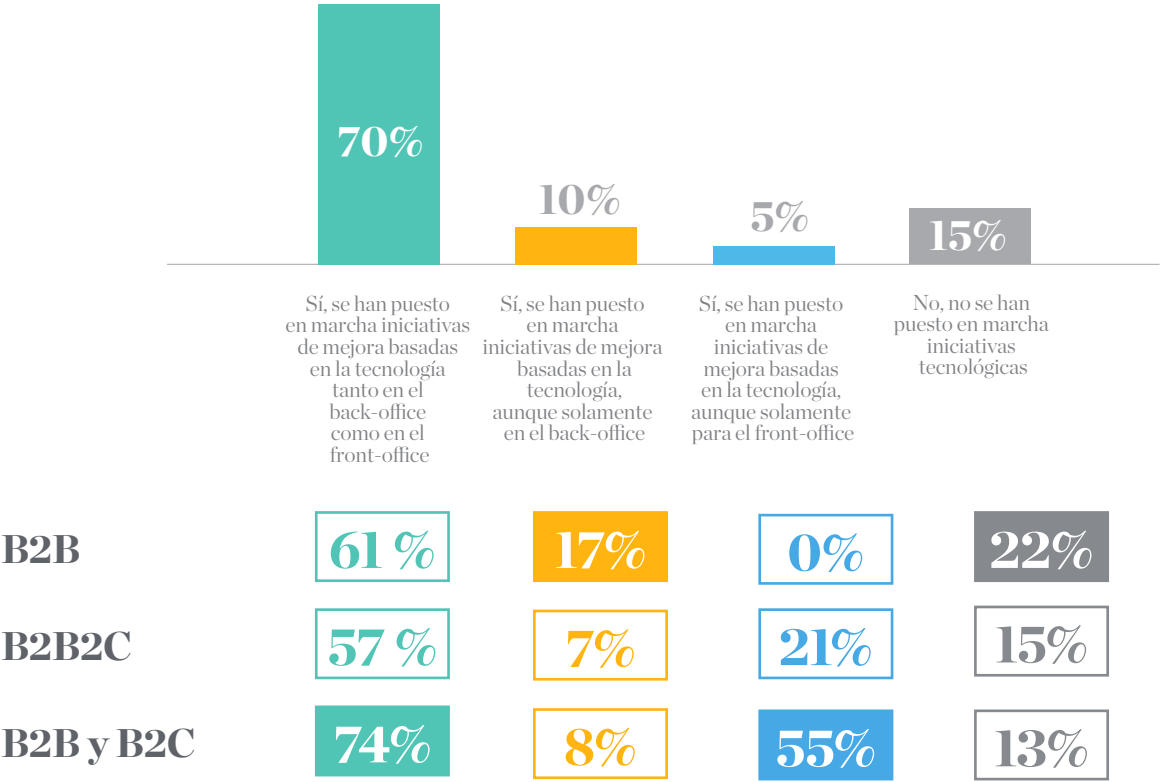


Gráfico 33. Importancia de personas y tecnología



Base: En la mejora de la Experiencia de Cliente B2B ¿con cuál de estas afirmaciones estás más de acuerdo?

Gráfico 34. Tecnología para avances en CX



Base: ¿Tu compañía utiliza los avances tecnológicos para poner en marcha iniciativas de mejora de la Experiencia de Cliente?

Según la plataforma *Think Big* de Telefónica*, desde hace años **muchas compañías B2B ya tienen herramientas digitales, pero sin una estrategia enfocada al consumidor**. El problema que afrontan las compañías B2B españolas no es una falta de medios, si no la existencia de un enfoque estratégico que no favorece que estas herramientas tengan un papel relevante en procesos hacia el cliente, no siendo partícipes, por tanto, en las iniciativas tecnológicas de CX.

*Fuente: Think Big Telefonica – Lluís Serra (CEO de Step Ahead)

Por ello, y aunque **se están poniendo en marcha avances tanto en *back* como en *front-office*** (70%), es de resaltar que **aún hay un 15% que no ha puesto en marcha iniciativas tecnológicas**. Este porcentaje es muy alto, y aún mayor si consideramos solo las compañías B2B “puras” (22%).

Los clientes de hoy, **educados por sus experiencias en el mundo del consumo**, están reclamando la capacidad de buscar, investigar y recibir presupuestos sin necesidad de hablar con una persona*. Nos sorprende, por lo tanto, el dato de que el 60% de los directores ** de venta creen que la digitalización de la estructura de ventas sea crítica para el éxito del negocio.

Es precisamente en estos dos atributos (calidad del producto/servicio y cercanía de la relación) donde la tecnología está hoy en día más preparada para ayudarnos. Gracias a la Transformación Digital, se puede ofrecer al cliente servicios completos de calidad a la vez que una relación omnicanal fluida y cálida.

Atributos más valorados por los clientes empresa

- 1 Calidad del producto / servicio (45 %)
- 2 Personalización (19%)
- 3 Rapidez o agilidad en la resolución de incidencias / errores (18%)
- 4 Cercanía en la relación con el proveedor (13 %)
- 5 Facilidad de uso del producto o servicio (4 %)

Base: ¿Cuál es el atributo más importante para los clientes empresa?

Producto, Personalización y Rapidez son los tres atributos más valorados por los clientes del entorno B2B según nuestros encuestados, y los que suponen a día de hoy un factor de diferenciación.

El factor Producto, elegido como más importante, es también el factor donde los encuestados consideran que tienen menos recorrido de mejora (puntuán con 4,1 sobre 5 de media en la capacidad que tienen).

Sin embargo, en Agilidad y, sobre todo, en Personalización, los encuestados perciben que las empresas podrían hacerlo mucho mejor

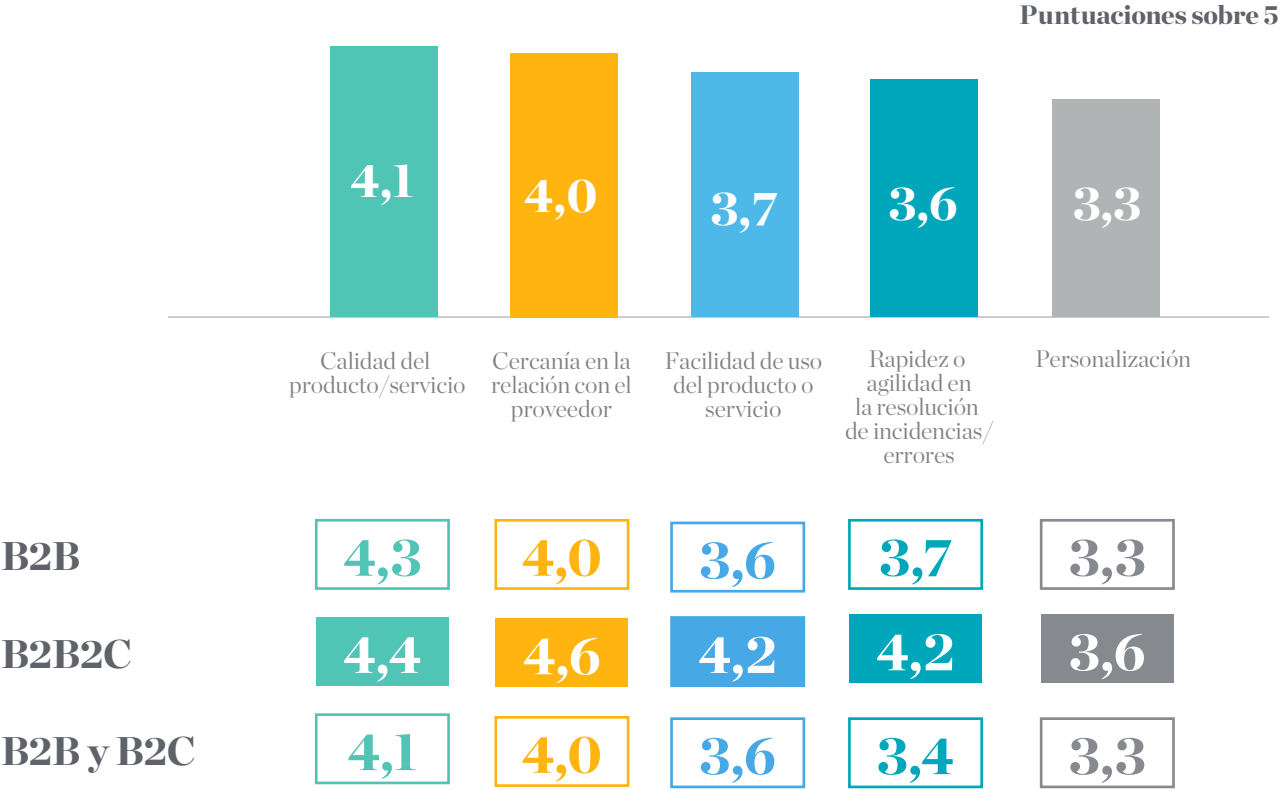
“El énfasis de la transformación digital como iniciativa para ofrecer mejores experiencias a nuestros clientes como contraposición a la mejora de procesos internos”

Dr. Producto Mhg – Marhtech Today (enero, 2019)

*Fuente: Marhtech Today – 18 enero 2019 “B2B digital transformation is more focused on customer than on efficiency”

**Fuente: The Digital Future of B2B Sales (Roland Berger)

Gráfico 35. Capacidad de atributos de CX



Base: Valora la capacidad de tu compañía en los siguientes atributos en relación a la Experiencia de Cliente.

5. Las compañías B2B que incluyen B2C son las que **lideran** la Experiencia de Cliente

En este estudio se han incluido respuestas tanto de profesionales en el segmento B2B más “puro”, como de trabajadores de empresas B2B2C y B2B&B2C. La tipología de clientes con los que trata cada una de ellas es diferente, por lo que su estructura y forma de operar también varía de unas a otras. Como se ha ido viendo a lo largo del Estudio, estas diferencias traspasan las barreras del tipo de compañía y llegan a reflejarse en la Experiencia de Cliente, por lo que se ha antojado clave reproducir éstas de manera conjunta en este apartado.

Como se ha ido viendo a lo largo del estudio, hay ocasiones donde las diferencias entre unos tipos de empresas y otros son relevantes. La conclusión general es que son las empresas B2B “puras” las que se encuentran más rezagadas en lo referente a la implantación de la disciplina de gestión de la Experiencia de Cliente en su organización. Por ello, hemos considerado relevante recoger en este apartado un análisis enfocado a poner de relieve las diferencias por tipología de empresa que opera en el entorno B2B.

A la hora de realizar los análisis, se han desagregado las empresas en tres perfiles. Son los propios encuestados los que clasificaron a su empresa en una de las tres opciones:

B2B “puras”: empresas que tratan directamente con el cliente final y éste es siempre una empresa. Además, en su negocio no existen otras unidades de negocio que tengan como clientes a particulares.

B2B2C: empresas que tienen como usuario final de sus productos a un consumidor particular pero que, sin embargo, su cliente es el distribuidor/intermediario.

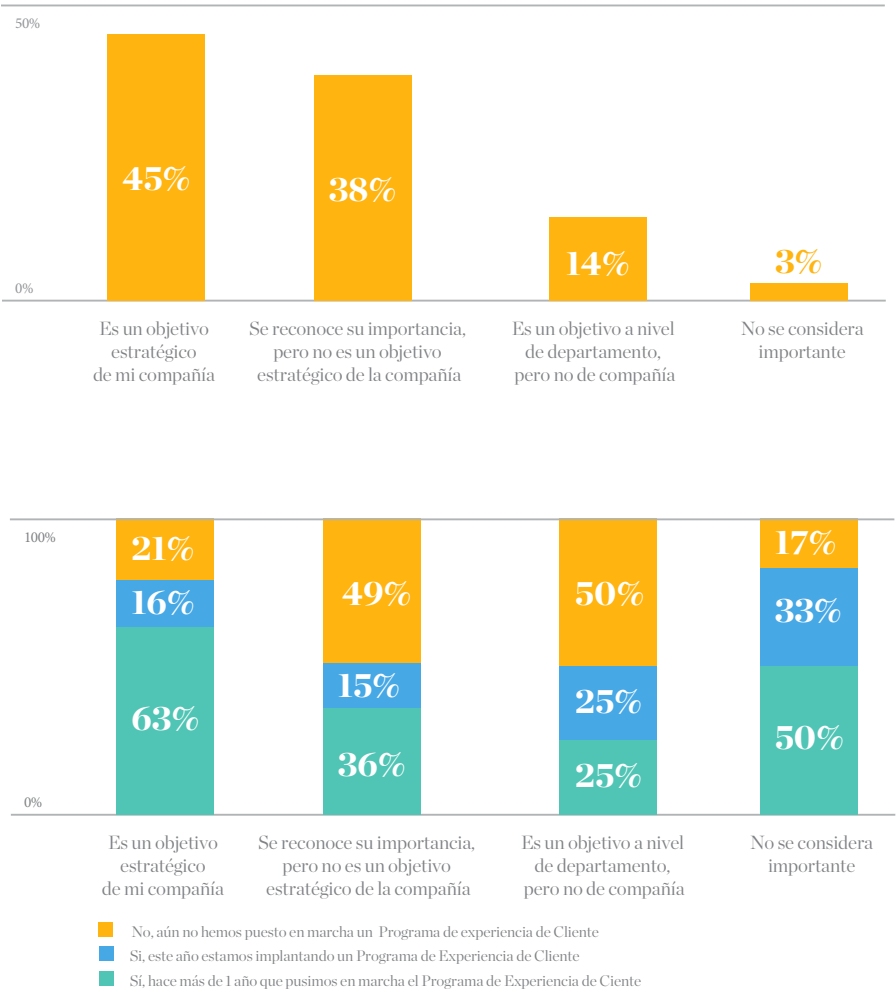
B2B & B2C: empresas que no gestionan un único tipo de cliente (cliente empresa), sino que en distintas áreas o unidades de negocio dentro de la organización se trabaja tanto con clientes empresa como con particulares.

Las diferencias más reseñables entre las empresas B2B “puras” y el resto de las B2B son las siguientes:

- **Existe una falta de objetivos a alto nivel en las empresas B2B más “puras”. Respecto a la importancia que se le da a la Experiencia de Cliente dentro de la compañía, un 45% de empresas B2B cuenta con objetivos estratégicos de CX**, mientras que en los otros tipos de empresa esta cifra supera el 50% en ambos (**53% en B2B2C y 63 % en B2B&B2C**). Las B2B “puras”, sin embargo, cuentan con un mayor número de encuestados (63%) que declaran tener puesto en marcha un Programa de mejora de CX dentro de las que cuentan con objetivos estratégicos respecto a las B2B2C y B2B&B2C (50%).
- **La especificación de objetivos se da con mayor frecuencia en compañías que tienen relación con clientes particulares.** Los objetivos de CX son específicos para el cliente empresa en según un 45% de encuestados de empresas B2B, mientras que un 65% de los pertenecientes a B2B2B y B2B&B2C dicen lo propio de estas últimas. Esto es debido a la alta heterogeneidad que se da entre éstos, variedad mucho mayor que la que puede haber entre clientes empresa. La mayoría de compañías que tienen objetivos específicos tienen CX como objetivo estratégico, afirmación que a priori podría parecer contradictoria. **Tener objetivos a alto nivel**, por tanto, no evita que estos se especifiquen en el tipo de clientes, sino todo lo contrario: **hace que estos sean más específicos y se puedan medir**. Sin embargo, esta cifra es de nuevo mejor en empresas B2B “no puras” (88%), que en las B2B tradicionales (70%).
- **La gestión de la Experiencia de Cliente en silos es una característica muy marcada de las empresas B2B más puras.** Esto viene causado desde el Comité de Dirección, de los cuales tienen objetivos de CX en un 24% y 29% en empresas B2B2C y B2B&B2C, respectivamente, mientras que en empresas B2B “puras” esta cifra es del 19% (esto, sabiendo que las empresas B2B tienen más falta de objetivos a nivel estratégico, era esperable). La **gestión en silos**, como viene siendo la tónica del Estudio, es un hecho muy pronunciado en compañías que solo tienen clientes empresa: 40% de las B2B y 43% de las B2B2C tiene los objetivos fijados a nivel Departamento / Área de Negocio.
- **La medición del impacto económico de la Experiencia de Cliente es un factor muy diferencial entre tipos de empresa**, ya que el porcentaje de compañías que la realiza es mucho mayor en B2B2C (36%) y en B2B&B2C (28%) que en B2B (13%). Es muy positivo, sin embargo, que **la mayoría de las B2B tienen la medición del impacto económico como prioridad (59%) o ya están desarrollando un modelo para ello (21%)**. Es posible que **debido a la complejidad de sus journeys, las empresas B2B más tradicionales estén encontrando más dificultades** en el desarrollo de sus modelos de medida del impacto económico de CX.
- **A la hora de incluir la Experiencia de Cliente como argumento principal de ventas de la compañía, las B2B “puras” se quedan rezagadas.** La variación de resultados va desde las **B2B, donde menos de la mitad de las empresas lo hacen (44%)**, pasando por B2B&B2C (51%) y B2B2C (61%). Como se ha comentado con anterioridad, la Experiencia de Cliente trata de gestionar las **experiencias de las personas** que intervienen, por lo que, ya que las interacciones son entre personas también en B2B, la cifra de éstas que incluye CX como argumento principal debería ser superior. Esto pasará a medida que estas compañías vayan adquiriendo una filosofía customer centric.
- **Las barreras que impiden a las empresas poner en marcha un Programa de Experiencia de Cliente son muy parecidas en todos los tipos de empresas.** Destaca, sin embargo, la gran cantidad de encuestados en relación a **empresas B2B “puras”** que elige como principal barrera la **falta de colaboración entre departamentos (20%)**, respecto a las B2B2C (13%) y B2B&B2C (17%). Esto es una clara señal, de nuevo, de la **gestión de la información en silos** de las empresas B2B más tradicionales.

B2B

Gráfico 36. Importancia de CX vs Puesta en marcha Plan CX – B2B



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía? Y ¿En tu compañía se ha puesto en marcha un Programa de Experiencia de Cliente?

B2B2C y B2B&B2C

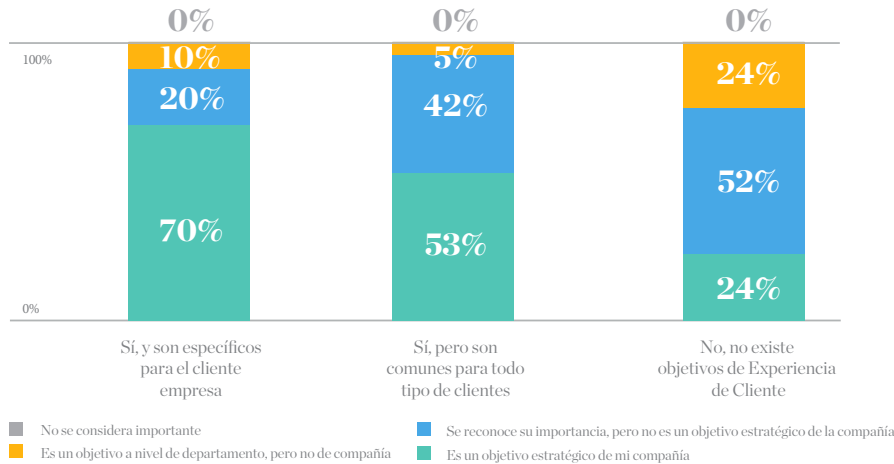
Gráfico 37. Importancia de CX vs Puesta en marcha
Plan CX – B2B2C y B2B&B2C



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía?
Y ¿En tu compañía se ha puesto en marcha un Programa de Experiencia de Cliente?

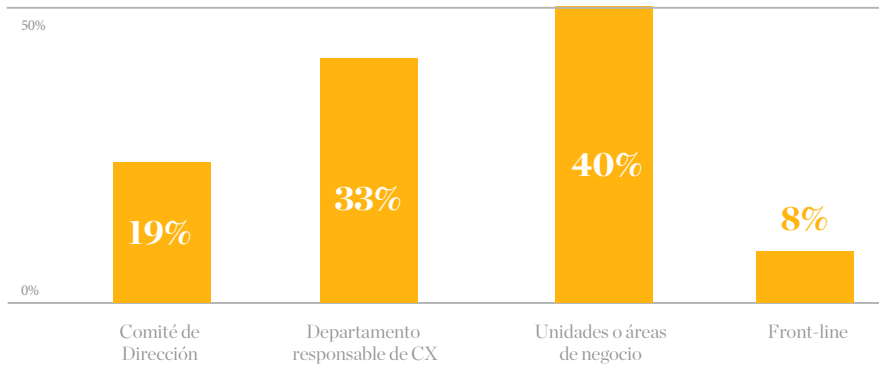
B2B

Gráfico 38. Importancia de CX vs Objetivos específicos de CX – B2B



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía? Y ¿Existen objetivos específicos y medibles para la Experiencia de Cliente?

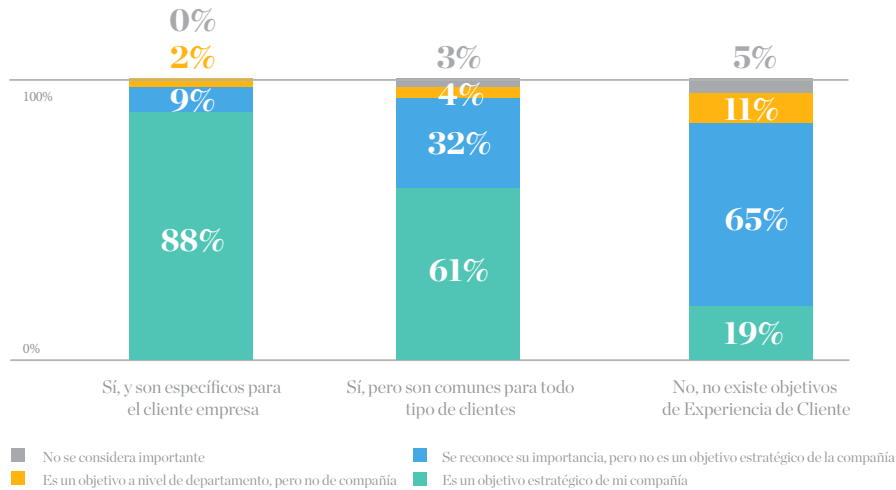
Gráfico 39. Niveles de la organización con objetivos de CX – B2B



Base: ¿Qué niveles de la organización tienen fijados estos objetivos de CX para el cliente empresa?

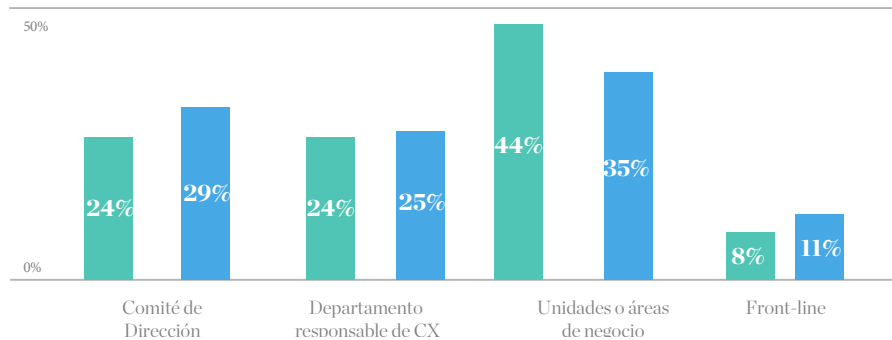
B2B2C y B2B&B2C

Gráfico 40. Importancia de CX vs Objetivos específicos de CX – B2B2C y B2B&B2C



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía? Y ¿Existen objetivos específicos y medibles para la Experiencia de Cliente?

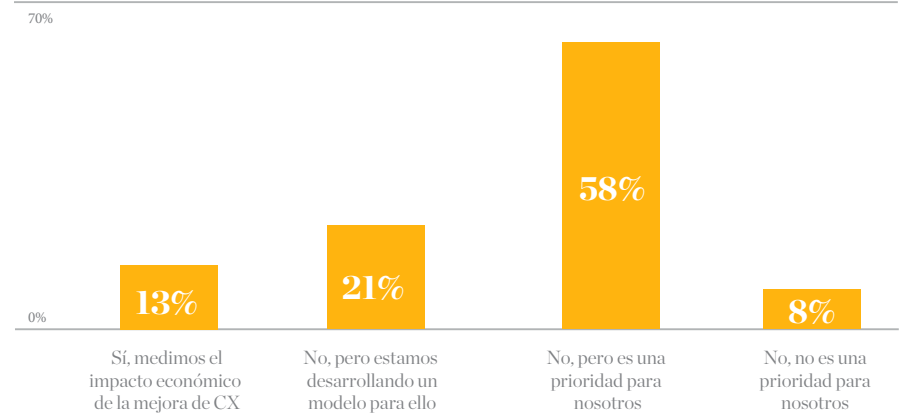
Gráfico 41. Niveles de la organización con objetivos de CX – B2B2C y B2B&B2C



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía? Y ¿En tu compañía se ha puesto en marcha un Programa de Experiencia de Cliente?

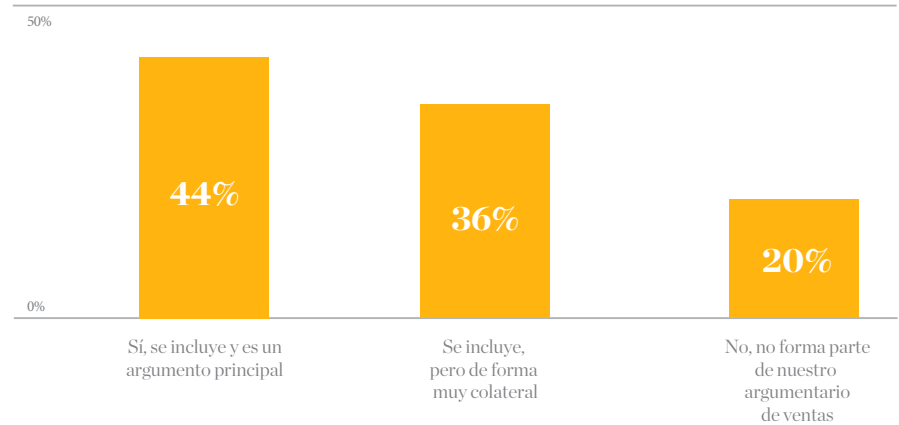
B2B

Gráfico 42. Medición del impacto económico de CX – B2B



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía? Y ¿En tu compañía se ha puesto en marcha un Programa de Experiencia de Cliente?

Gráfico 43. CX como argumento de venta– B2B



Base: ¿Es la Experiencia de Cliente un valor diferencial del argumentario de venta en tu compañía?

B2B2C y B2B&B2C

Gráfico 44. Medición del impacto económico de CX – B2B2C y B2B&B2C

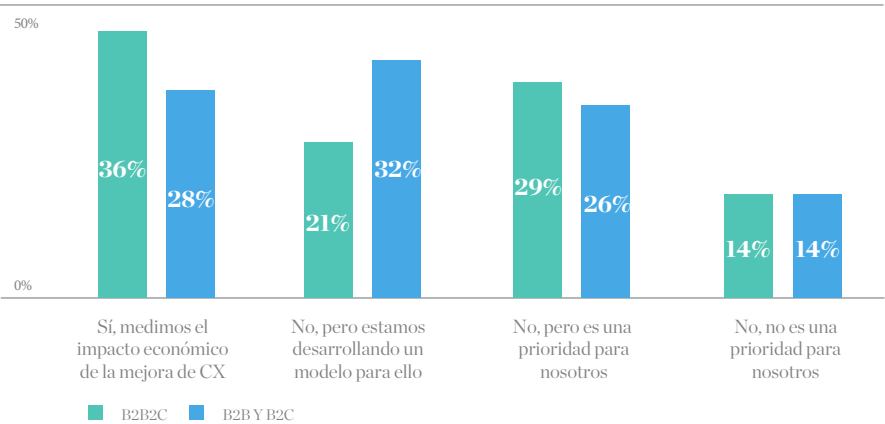
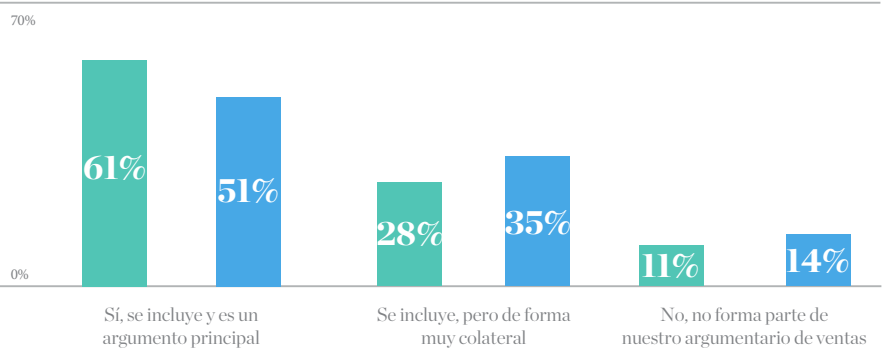


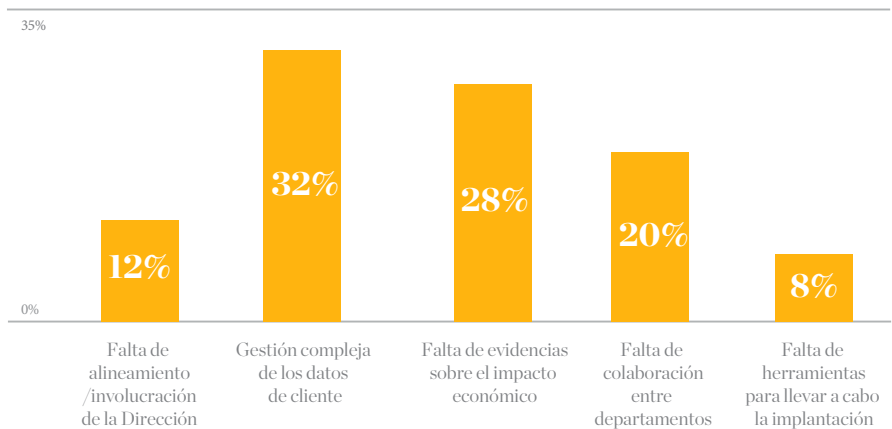
Gráfico 45. CX como argumento de venta – B2B2C y B2B&B2C



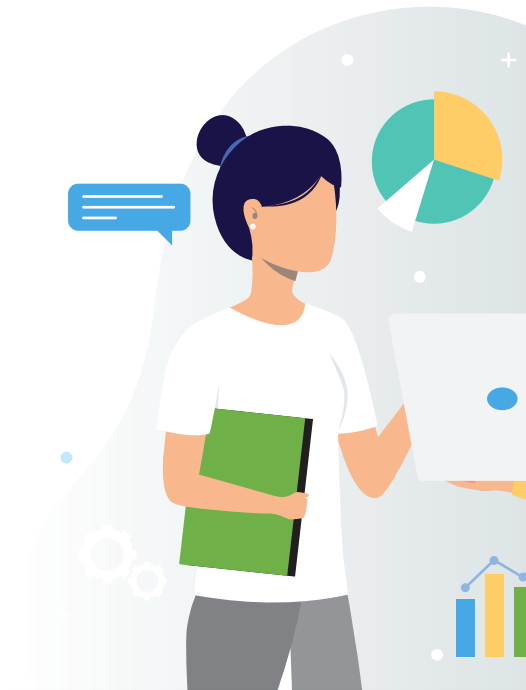
Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía?
Y ¿En tu compañía se ha puesto en marcha un Programa de Experiencia de Cliente?

B2B

Gráfico 46. Barreras a la implantación de un Programa de CX – B2B

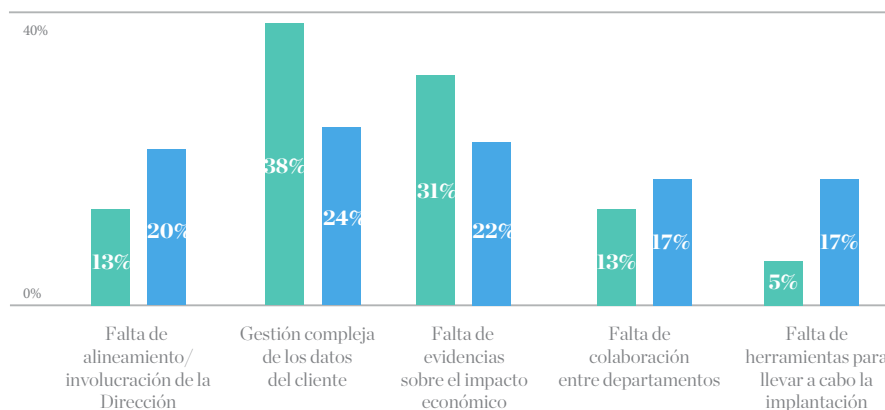


Base: ¿Cuál es la barrera que supone un mayor freno en la implantación de un Programa de Experiencia de Cliente en tu compañía?



B2B2C y B2B&B2C

Gráfico 47. Barreras a la implantación de un Programa de CX – B2B2C y B2B&B2C



Base: En tu opinión, ¿qué importancia se le da a la gestión de la Experiencia de Cliente dentro de tu compañía? Y ¿En tu compañía se ha puesto en marcha un Programa de Experiencia de Cliente?

+



Agenda para el cambio



1. Define qué experiencia quieres dar a tus clientes

Es imprescindible **saber qué experiencia quieres dar a tus clientes**, la imagen de tu empresa que quieres que tengan. Cada compañía debe diseñar y proporcionar experiencias que cumplan la “promesa” que la compañía hace a sus clientes. Hay que saber qué y cómo se quiere ofrecer. La experiencia brindada al cliente va a permitir diferenciarnos del resto. La clave no es tanto ofrecer un mejor servicio o producto para diferenciarse, si no **que las expectativas del cliente se vean cumplidas**. De hecho, para que esto ocurra es conveniente que el cliente conozca de antemano la experiencia que va a tener con nosotros.

Para que las expectativas del cliente queden satisfechas es importante que exista una cultura en torno a la experiencia que se quiere dar, por lo que se necesita **que los propios empleados conozcan dicha experiencia**. Esta meta puede parecer algo difícil de conseguir y, de hecho, es uno de los pilares de las organizaciones customer centric, pero los primeros pasos que se pueden dar en esta dirección son muy sencillos.

No se trata de dar la vuelta a la filosofía de la empresa, también se puede **empezar a pequeña escala** asegurando que las expectativas del cliente se están cumpliendo. Un buen inicio es comenzar por los Key Account Manager, que al ser muy conscientes del estado de su cuentas, tienen la capacidad de obtener feedback muy directo de los clientes y asegurarse de que las expectativas de éstos se están cumpliendo.

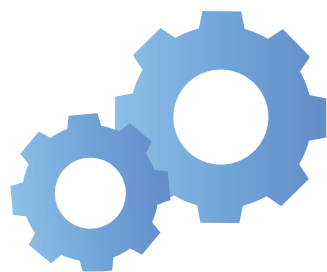


2. Genera *buy-in*

Es fundamental conseguir apoyo por parte de los mandos intermedios y de la dirección no solo para que se dote un presupuesto a los proyectos de Gestión de la Experiencia de Cliente, sino también para que ésta se incluya como objetivo estratégico y se lleve a cabo un seguimiento. Sin embargo, **para conseguir este apoyo los equipos de dirección necesitan evidencias que demuestren que la gestión de la Experiencia de Cliente tiene un impacto económico** en la compañía. ¿Cómo podemos empezar a medir el impacto económico?

Es conveniente empezar trabajando de la mano del equipo que esté más involucrado en la medición del feedback de sus clientes. No debe tratarse de un equipo muy grande necesariamente, se puede empezar trabajando con la persona responsable de un producto, servicio, proceso o incluso cuenta. **Esto permitirá crear un business case o caso de éxito interno** que demuestre el impacto que tiene la gestión de la Experiencia de Cliente.

Una vez se haya conseguido generar buy-in y se empiece a involucrar a más departamentos, **es imprescindible trabajar con el equipo de Business Intelligence para crear conjuntamente un modelo de medición del impacto económico**. Este modelo nos permitirá ganar eficiencia y ser mucho más ágiles para la puesta en marcha de acciones.



3. Identifica dónde están los datos necesarios

Comienza identificando dónde están almacenados los datos del cliente y de la operación para poner en marcha un Programa de Gestión de la Experiencia de Cliente. **Lo óptimo es contar con un CRM único** que recoja todos estos datos. Sin embargo, una de las principales barreras de la gestión del dato es que éstos se encuentran dispersos en distintos sistemas. Si tu empresa aun no cuenta con una herramienta de CRM, empieza identificando cuáles son los datos mínimos necesarios (por ejemplo, el ee-mail, nombre del cliente o la interacción) y ponte como objetivo conseguir esta versión reducida de los datos.

Si tu empresa ya tiene una herramienta de CRM implantada, otra de las barreras con las que te puedes encontrar es la baja calidad de los datos. La solución para superar esta barrera no empieza por llevar a cabo una implantación de una tecnología más potente o más cara, sino por **crear una cultura que gire entorno a la importancia del dato**. Las empresas pueden tener una herramienta de CRM líder, pero si sus empleados no consideran importante recoger los datos del cliente, no llevaran a cabo iniciativas para ello.

Si bien es cierto que **hay que capacitar a los empleados con herramientas que les permitan recoger estos datos de forma ordenada**, el mayor reto es motivarles a que lo hagan. Para ello, **toda la compañía debe estar involucrada**, desde la alta dirección hasta el **front-line**. Muchas compañías están incluyendo la figura del **Chief Data Officer** en sus Comités Ejecutivos para elevar la importancia de los datos. Según Forbes, el 67,9% de las empresas dicen tener un CDO.



4. Mide con el objetivo de actuar

Para realizar una gestión de la Experiencia de Cliente es necesario medir, este hecho es indiscutible. Sin embargo, midiendo obtenemos una imagen del estado actual de la Experiencia de Cliente pero no por ello ésta mejora. Para llevar a cabo mejoras es necesario actuar.

Algunas empresas se ven estancadas en la medición y no llegan a pasar a la acción. Esto se debe principalmente a dos motivos:

- En primer lugar, **la forma en la que se mide no permite pasar a la acción.** Cuando se pregunta con poca frecuencia o no se pregunta después de una interacción concreta, pasar a la acción se antoja muy complicado. Es importante medir cuando aun se está a tiempo de actuar. A lo largo de un año, un cliente puede pasar por experiencias muy diferentes, buenas y malas, y es clave poder identificar cada una de ellas de forma individual para poder actuar a tiempo y mejorar así su experiencia.
- En segundo lugar, **la medición se lleva a cabo correctamente, pero no se está reaccionando a la información recogida.** Es importante identificar los principales puntos de dolor y definir iniciativas que ayuden a eliminarlos. Es fundamental que este proceso de mejora se haga de manera sistematizada. Es por ello que se recomienda empezar por un único punto de dolor, lanzar una iniciativa y medirla para comprobar que éste haya sido mitigado.

Hay que tener en cuenta que la gestión de la Experiencia de Cliente es algo “vivo” que requiere un continuo proceso de mejora para que las acciones que se lleven a cabo evolucionen acorde con las exigencias del cliente y del entorno.

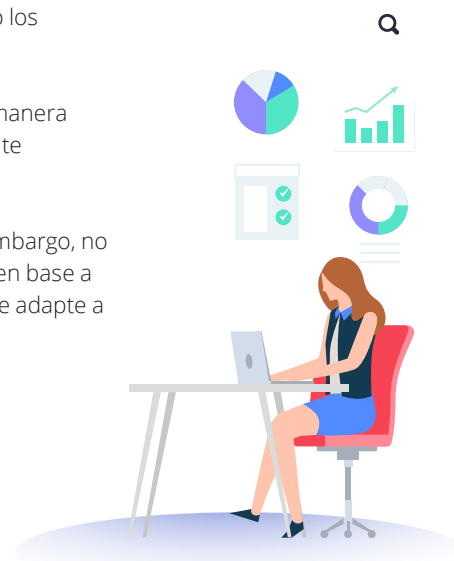


5. Apóyate en la tecnología, ganarás agilidad

La tecnología juega un papel muy importante en la gestión de la Experiencia de Cliente y ofrece las siguientes ventajas:

- **Granularidad:** Disponibilidad de la información tanto a nivel agregado (departamento, región, unidad de negocio) como a nivel individual, siempre de manera ordenada a través de reglas que permitan no saturar al cliente.
- **Real Time:** Posibilidad de recoger y analizar la voz de los clientes en el mismo momento en el que ocurre, lo que permite medir y reaccionar a tiempo y poner en marcha acciones que eviten que puntos de dolor se conviertan en grandes problemas.
- **Automatización:** Habilidad de recoger, analizar, distribuir y actuar sobre el feedback de los clientes de manera recurrente y continua, optimizando los recursos y estableciendo procesos automáticos eficientes.
- **Centralización:** Capacidad de gestionar la Experiencia de Cliente de manera centralizada, pudiendo obtener una visión única y ordenada que permite contrastar y analizar los datos de manera mucho más eficiente.

Solamente las herramientas líderes ofrecen estas 4 características, sin embargo, no es necesaria una herramienta tan completa. Es recomendable priorizar en base a las necesidades de la compañía y seleccionar la herramienta que mejor se adapte a éstas.



Metodología



Con el objetivo de conocer la madurez de las empresas B2B en Experiencia de Cliente, se han considerado diversas fuentes. Como fuente principal de información, se lanzó una encuesta online a las empresas más representativas del país con el objetivo de conocer a que nivel están capturando, analizando y actuando en base al feedback del cliente. La encuesta se lanzó a 1407 profesionales y se obtuvo una tasa de respuesta del 23%. Los datos se recogieron entre los meses de julio y septiembre de 2019.

Además, se ha contado con el *expertise* de Deloitte Digital, muy relevante en la generación de *insights*, utilizando sus experiencias a nivel profesional en casos de trabajo reales para entender mejor la visión de los profesionales encuestados.

Perfiles de los encuestados

En total **236 empresas** han participado en el estudio, de las cuales un 59% se corresponden con empresas de tipo B2B y B2C. Por su parte el 41% restante se divide en un 24% de empresas B2B y un 17% de empresas B2B2C



B2B
24%



B2B y B2C
59%



B2B2C
17%

Han participado **326 profesionales**, desde puestos de mando intermedios hasta CEOs. Los profesionales encuestados pertenecen a las siguientes áreas de negocio:



Marketing



Calidad



Clientes



Operaciones

En el estudio se han considerado las siguientes 15 industrias. Su elección se ha basado en la representatividad de las respuestas para garantizar un correcto análisis.



Energía



Banca



TMT



**Servicios
profesionales**



Tecnología



Fabricación



Seguros



Automoción



Retail



Logística



**Turismo y
hostelería**



Real State



Farma



Construcción



Transporte

Cabe destacar que la información obtenida para la realización de este informe ha sido tratada con total confidencialidad. Se protegerá el contenido de cada una de las respuestas realizadas, así como la participación de cada empresa en el Estudio. En caso de realizarse trabajos posteriores relativos al mismo, se seguirá asegurando la confidencialidad de los datos.

Equipo

La elaboración del Estudio ha sido liderada por Flor de Esteban, Socia de Deloitte Digital, y Raquel Pinillos, Directora de Deloitte Digital y Líder de la práctica de Customer Experience. El equipo de coordinación y elaboración está compuesto por los profesionales del área de CX, expertos en la mejora de la Experiencia de Cliente en organizaciones complejas, desde lo estratégico a lo más operativo, y en la gestión del cambio cultural que precisa.

Nuestro agradecimiento a todas las personas del equipo de marketing de Deloitte involucradas en el proyecto, que con su trabajo han hecho posible la maquetación, distribución y promoción del presente Estudio.

Deloitte. Digital

Flor de Esteban

Socia responsable
Deloitte Digital
fdeesteban@deloittedigital.es

Raquel Pinillos

Directora y Líder de la práctica
Experiencia de Cliente
Deloitte Digital
rpinillos@deloittedigital.es

Jose Luis Quintero Morales

Manager área Experiencia de Cliente
Deloitte Digital
jquinteromorales@deloittedigital.es

Sandra Valtierra

Studio Lead
Deloitte Digital
svaltierra@deloittedigital.es

Sara Navarro Pons

Studio Professional
Deloitte Digital
snavarropons@deloittedigital.es

Julio Cisneros Hurtado

Studio Professional
Deloitte Digital
jcisneroshurtado@deloittedigital.es

Este estudio se ha desarrollado en colaboración con la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente cuyo equipo ha colaborado en la puesta en común de las principales ideas y tendencias seguidas de cerca por DEC y sus asociados.

Pueden contactar con la asociación a través de la dirección dec@asociaciondec.org



Jorge Martínez-Arroyo

Presidente
Asociación DEC

Mario Taguas

Vicepresidente
Asociación DEC

M^a Dolores Méndez Aparicio

Colaboradora en Investigación CX
Asociación DEC

Nanes Martínez-Arroyo

Directora
Asociación DEC

Laura Solano

Operations Manager
Asociación DEC



Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.



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

© 2016 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Madrid.