

MONEY TALKS OR BUDGET WALKS

Generando un Retorno sobre la Inversión
en Experiencia de Cliente: ROCXI

Jean-Francois Damais y Jamie Thorpe | Noviembre de 2020

**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS



El 2020 el mundo cambió. Debido al COVID-19 hemos visto cambios drásticos en la forma en que los consumidores se comportan, así como un gran aumento en el nivel de escrutinio al cual las compañías están siendo sometidas, en especial en materia de ética empresarial. En ese contexto, la capacidad de reflexionar, cuestionar e investigar por parte de las empresas se ha vuelto más necesaria que nunca. Si a todo esto le sumamos la veloz evolución de las actitudes y expectativas de los consumidores, el desafiante panorama económico y una crisis sanitaria sin precedentes, nos encontramos frente a un ecosistema profundamente complejo, con una competencia cada vez más fuerte y clientes más exigentes.

Desde hace un tiempo que la experiencia de cliente (CX) dejó de ser una medición de satisfacción y se transformó en un imperativo empresarial que puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización. Es un motivador cada vez más poderoso para la elección, la lealtad y la recomendación de la marca. De hecho, es clave para diferenciar la oferta de valor de una organización y crucial para generar una conexión emocional con los clientes, creando relaciones más fuertes, duraderas y rentables, tal y como lo demostramos en nuestra más reciente investigación: *The Forces of Customer Experience – The science of strong relationships in challenging times.*¹

Nuestro estudio CX Voices 2020² ha demostrado que los profesionales de CX estarán más que nunca en el ojo del huracán a medida que avancemos hacia el año 2021. Se espera que hagan más con menos, con resultados que sean tangibles y con un impacto visible.

Cuando sabemos que un +1% de satisfacción (o un indicador equivalente) puede conllevar un incremento de USD 158 millones en las ventas anuales, no es de extrañar que el C-Suite se focalice en lo que la experiencia de cliente (CX) puede hacer por ellos.

Los profesionales de CX hoy en día tienen muchos frentes abiertos, donde el top tres que vemos son:

1

ROCXI: Generar un Retorno sobre la Inversión en CX – ¿Cuánto aporta la experiencia del cliente a los resultados de mi negocio?

2

CX Maturity – ¿Cómo nos podemos comparar con las empresas líderes en CX y cuál debe ser nuestra hoja de ruta para ser los mejores?

3

Closed Loop – ¿Cómo debería actuar para hacerme cargo de la mejor manera del feedback que me entregan mis clientes?



Para un cliente de la industria automotriz con presencia mundial demostramos que un +1% en satisfacción de clientes equivalían a más de US\$ 158 millones en ventas anuales.

En este artículo abordaremos primeramente el ya conocido vínculo que existe entre los indicadores de experiencia de clientes (NPS, OSAT, etc.) y el rendimiento financiero de las empresas, al cual usualmente se le denomina ROCXI: Return on CX Investment.

Demostraremos la importancia que tiene el hecho de que las áreas de CX construyan casos de negocios poderosos que logren cuantificar el impacto de la experiencia de los clientes en el rendimiento del negocio, con el fin de poder justificar la liberación de más recursos por parte de la compañía al momento de invertir en CX.

Una cosa que ya sabemos es que las empresas que logran construir estos casos de negocios son aquellas que son líderes en la materia. Nuestra herramienta diagnóstica de Ipsos “CX Maturity Status” categoriza los niveles de madurez de las empresas en tres niveles: “Transformacional”, “Experimentado” y “Fundacional”, donde las más avanzadas son, entre otras cosas, capaces de cuantificar el impacto de CX en el negocio.

Sin embargo, en el otro extremo, las empresas en niveles más fundacionales fallan al momento de tangibilizar los resultados e implicancias financieras de su gestión de iniciativas de CX. Gestionar la experiencia del cliente no es fácil; en la última década, y de hecho en los últimos meses, se han producido cambios drásticos en las interacciones entre el consumidor y la empresa, con una proliferación de puntos de afluencia, digitalización y una creciente expectativa de experiencias instantáneas,

personalizadas y sin fisuras, lo que hace mucho más difícil para las organizaciones cumplir con las expectativas de los consumidores de manera consistente.

Cuando se trata de desplegar programas exitosos de mejora de la experiencia de los clientes surgen múltiples desafíos. Las organizaciones necesitan contar con un ecosistema de medición de la voz del cliente que sea apropiado y que esté apalancado en los KPIs correctos: medir lo que se tiene que medir, como se tiene que medir y cuando se tiene que medir. Ir más allá de la interpretación descriptiva de los datos recolectados es crucial, ello implica realizar análisis más sofisticados y que agreguen más valor a las decisiones que toma la compañía.

Sumado a lo anterior, la entrega y diseño de experiencias debe estar sustentada en los últimos avances de la neurociencia e investigaciones del comportamiento del consumidor, con el fin de que las compañías comprendan cómo los consumidores construyen sus expectativas y toman sus decisiones, tal como lo abordamos en nuestra investigación: *Dancing with Duality – Achieving brand growth in a mindful and mindless world.*⁴

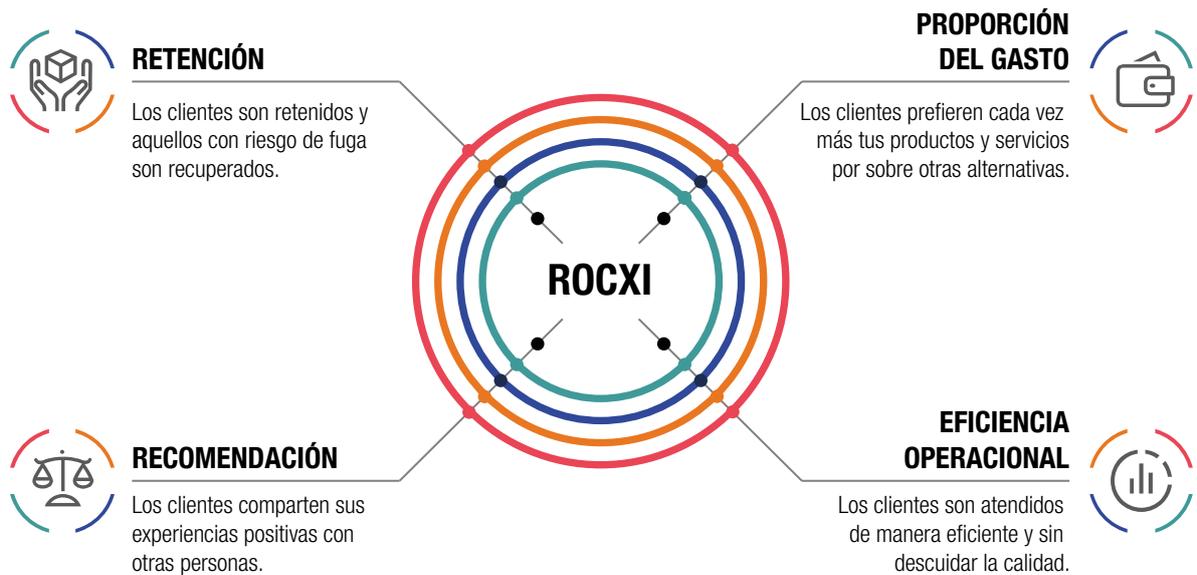
En esencia, los sistemas de medición de CX más apropiados son aquellos que proporcionan información accionable y oportuna a los principales tomadores de decisiones de la compañía, con el fin de ayudarlos actuar de manera ágil e inteligente. Sin embargo, uno de los problemas más comunes que suelen tener los programas de CX es justamente la incapacidad de cuantificar el impacto en el negocio que tiene una cultura y operación más centrada en el cliente: crear evidencia para apalancar el cambio.

GENERANDO EVIDENCIA PARA APALANCAR EL CAMBIO

ENTENDER LO QUE ESTÁ EN JUEGO

El ROCXI puede tomar muchas formas, ya que, por supuesto, el tipo de rendimiento esperado de la inversión es específico para cada organización. Sin embargo, usualmente el cálculo del ROCXI se vincula con alguno de los siguientes cuatro indicadores:

Figura 1 Generando un Retorno sobre la Inversión en CX (ROCXI)



Fuente: Ipsos ROCXI framework.

**Ayudamos a un banco
con presencia global a
demostrar los beneficios
comerciales de mejorar sus
métricas de CX: US\$ 93 mill.**

CUANTIFICANDO LA RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTOS Y RESULTADOS

El modelamiento ROCXI utiliza el análisis predictivo para cuantificar la relación entre los KPIs de las encuestas y los resultados comerciales/financieros. Proporciona evidencia "dura" para justificar los presupuestos de gastos e inversiones en CX y, por lo tanto, posicionar la experiencia de cliente en la agenda prioritaria de la organización.

La construcción de un modelo ROCXI ayuda a las organizaciones a comprender mejor el impacto que tienen las iniciativas CX en sus ganancias, así como a impulsar su estrategia CX. Aquí hay un ejemplo que muestra cómo el ROCXI puede conducir a tomar mejores decisiones de negocios para un banco con presencia mundial.

PROBLEMA DE NEGOCIO

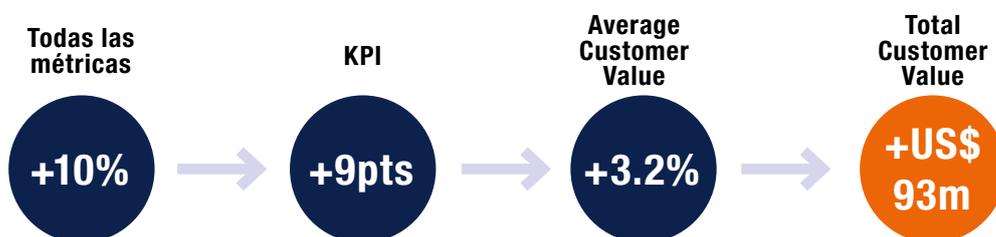
Uno de nuestros clientes financieros de más larga data se encontraba en la temporada de fijación de objetivos y metas, ante lo cual necesitaba tomar decisiones estratégicas en materia de CX. Ellos querían:

- Cuantificar el nivel de relación entre los KPIs de percepción de clientes de las encuestas que realizaban junto a Ipsos con métricas comerciales/financieras de la compañía.
- Demostrar que una mayor inversión presupuestaria en mejorar la experiencia de los clientes tenía un nivel determinado de retorno.
- Ser más rigurosos en el proceso de definición de objetivos y metas: ¿Qué tan alto tenemos que llegar? ¿En qué punto nuestros esfuerzos comienzan a tener un menor rendimiento?

SOLUCIÓN IPSOS

Utilizamos los datos del estudio longitudinal de CX y los vinculamos con los datos financieros en el mismo horizonte temporal, para luego crear un simulador basado en un modelo estadístico multivariado:

- Cuantificó el rendimiento financiero derivado de las mejoras en la experiencia del cliente.
- Identificó en qué punto disminuyó el rendimiento financiero de seguir invirtiendo en mejoras de CX.
- Determinó si era probable que una mayor inversión en CX produjera más aumentos de NPS y de ingresos, y lo que es más importante, la magnitud de dichos aumentos.
- Permitió sensibilizar basado en data el establecimiento de objetivos y metas.
- Condujo a la toma de decisiones tácticas y estratégicas.



Average Customer Value (Valor Promedio por Cliente)	US\$18,300
Valor promedio del cliente si se asume un incremento del 10% en la métrica principal.	US\$586
Ganancia neta por consumidor (ej., aumento en el ingreso promedio)	+3.2%
Ganancia neta	US\$93,000,000

Para lograr el ROCXI es crucial, como punto de partida, entender el resultado deseado; es decir ¿en qué se debería ver reflejado “valor” que se busca demostrar? En algunos casos está claro; en otros, menos. Algunas organizaciones se centran en la reducción de la rotación de clientes y, por lo tanto, el aumento de la retención es clave. En otros sectores, cuando la competencia por el “share” del gasto de los clientes es feroz, impulsar el aumento de la proporción del gasto de los clientes con la compañía es un objetivo estratégico.

En los sectores en los que la recomendación desempeña un papel clave en la captación de clientes, impulsar la lealtad es de suma importancia. Sin embargo, también existen otros tipos de beneficios potenciales para la compañía, como, por ejemplo, la optimización de procesos para reducir costos, así como subir la moral y la motivación del personal, entre otros. La pregunta entonces es: ¿Qué es lo que está en juego en tu negocio en particular?

ENTENDER LAS FUERZAS DETRÁS DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

El enfoque en la ciencia del comportamiento en CX está creciendo a un ritmo acelerado. El deseo tan anhelado de entender por qué los consumidores hacen lo que hacen (y no lo que dicen, como puede ser el caso) ha sido la principal causa de frustración de los profesionales de CX durante mucho tiempo. Hasta ahora, no había existido un marco conceptual lo suficientemente sólido como para comprender los drivers racionales y emocionales detrás de las conductas de los consumidores: ¿Sabemos qué es lo que realmente está detrás de la retención, recomendación, recompra, etc., de los consumidores?

En consecuencia, tras un extenso proceso de I&D, Ipsos publicó su investigación *Forces of Customer Experience*¹, que es un modelo científicamente probado de los motivadores racionales y emocionales detrás de la experiencia de los clientes. Así, con el objetivo de lograr el ROCXI, lo primero que se debe determinar es cómo influir en el comportamiento de los consumidores, cuáles son las fuerzas detrás de las motivaciones de las personas (Figura 2):

Figura 2 Las Fuerzas de la Experiencia del Cliente



Fuente: Ipsos I&D

ACCIONAR DIFERENTES ELEMENTOS DE LOS VIAJES DEL CLIENTE

Respuestas específicas necesitan preguntas específicas.
Con la riqueza de datos que actualmente tenemos disponible para analizar es más importante que nunca ser capaces de hacer las preguntas e hipótesis de negocios correctas

en especial antes de embarcarnos a un análisis tipo ROCXI:
¿Cuál es la hipótesis que se busca demostrar y con qué elementos de los viajes del cliente están vinculadas?

EL MODELO ROCXI SE PUEDE VINCULAR A DIFERENTES ELEMENTOS DEL VIAJE DEL CLIENTE, POR EJEMPLO:

ONBOARDING:

Cuantificar el impacto de mejorar la satisfacción en la fase de onboarding en el Customer Lifetime Value (CLV), definido como una combinación de retención, uso actual y futuro, todo impactando los ingresos esperados futuros.

USO DEL SERVICIO:

Impulsar a que los consumidores se queden más tiempo y gasten más, sustentado en una mejora en las dimensiones del servicio más relevantes.

QUIEBRE DE SERVICIO:

Un impacto financiero medible asociado con la recuperación apropiada de clientes con problemas, con foco en una reducción específica en la tasa de abandono de clientes.

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS:

Optimización de los procesos involucrados en los viajes más críticos, con foco en reducir los cuellos de botella sin mermar la satisfacción de clientes.

COMPROMISO DE TRABAJADORES:

Mejorar la experiencia de los clientes tiene un impacto directo en el nivel de compromiso y desempeño de los colaboradores de la compañía.

METAS INTELIGENTES:

Definición de metas que tengan un impacto en los ingresos de la empresa. Esto también implica proyectar ingresos decrecientes con el fin de optimizar la inversión y maximizar la rentabilidad del negocio.



INTEGRAR LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y MODELAR EL IMPACTO

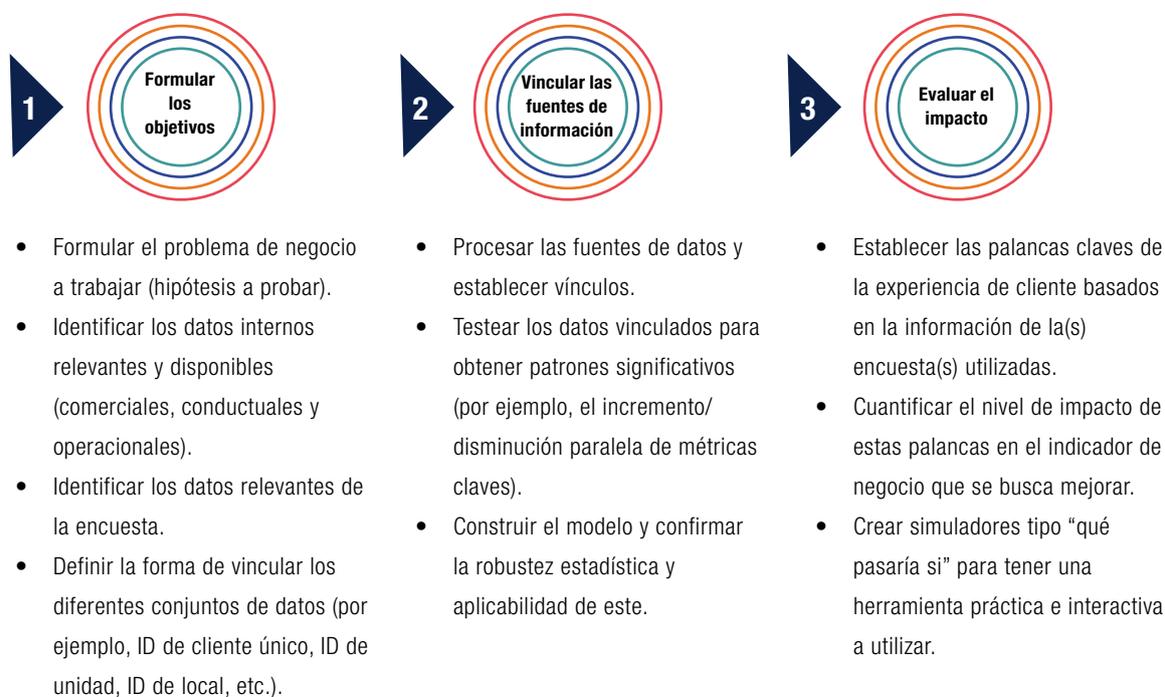
Una vez determinadas las hipótesis, se realiza una auditoría de datos para evaluar la disponibilidad y calidad de los datos "potencialmente pertinentes".

Una vez definido esto se pasa a modelar los datos. Un error frecuente en este aspecto es que los modelos ROCXI se sustentan en hipótesis poco sólidas. Por ejemplo, comparar el valor actual de los clientes promotores vs detractores, para luego simplemente extrapolar una conclusión. O, por ejemplo, que la empresa confíe en las intenciones declaradas por los clientes en las encuestas también puede ser un error. Todo esto podría incluso hacer que la empresa tome la ruta equivocada y tome malas decisiones de inversión.

En ese sentido, entre las buenas prácticas que existen en esta materia se encuentran:

- Apalancar en datos longitudinales de comportamiento del consumidor el modelamiento de datos para proyectar cambios conductuales del clientes y mejoras en el desempeño del negocio.
- Integrar datos e indicadores de percepción de clientes (encuestas), conductuales, comerciales y operacionales para develar las variables con mayor impacto en el desempeño del negocio de la compañía.
- Una vez que se establece el vínculo entre los diferentes KPIs y las ganancias, se debe comprender con precisión cuáles son las palancas de CX que más impactan los indicadores comerciales, con foco en optimizar la asignación de recursos e impulsar una gestión basada en el ROI.

Figura 3 Pasos del análisis ROCXI



Fuente: Ipsos

CONCLUSIÓN

Tener la información correcta, aunque sea modelada a través de los análisis y herramientas más sofisticadas, no es capaz por sí misma de impulsar un cambio.

Un prerrequisito para cualquier iniciativa exitosa de mejora en CX es el alineamiento organizacional en torno a la importancia de la experiencia del cliente y su propósito para la empresa.

Este reconocimiento debe abarcar todos los niveles de la organización, desde la primera línea, pasando por los equipos operacionales y hasta la junta directiva, con el fin de crear un compromiso organizacional con una agenda centrada en el cliente. Esta es la única manera de que la gestión de la experiencia de los clientes impacte de manera sustentable el negocio de la compañía.

LOS RESULTADOS DEL MODELO ROCXI PUEDEN SER UN PODEROSO LLAMADO A LA ACCIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES, PERO LOS HALLAZGOS DEBERÁN SER COMUNICADOS Y ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DE LAS DISTINTAS PARTES INTERESADAS PARA GARANTIZAR SU IMPACTO:

C-LEVEL

Titulares claros y análisis de impacto potentes que sean capaces de demostrar la utilidad del ROCXI para la compañía y precisar dónde poner los recursos.

PROFESIONALES CX

Simuladores prácticos e interactivos de escenarios tipo “qué pasaría si” para permitir a las partes interesadas evaluar el retorno asociado a diversos aspectos de las iniciativas de CX.

FRONT LINE

Planes de formación adecuados y una estrategia comunicacional apropiada para con ellos, con foco en empoderarlos en la importancia del rol que tienen de cara a los clientes, o dicho de otro modo, garantizar que ellos quieran, puedan y sepan entregar una mejor experiencia a los clientes.

Mostrar la importancia de la Experiencia de Cliente (CX) en los “números” de la compañía es crucial. En ese sentido, en el contexto actual en el cual estamos es más importante que nunca tener un enfoque de CX que aporte evidencias de impacto al negocio. De hecho, un reporte de Forrester Research –citado a menudo en el mundo empresarial– demostró que en la crisis financiera del 2008 las empresas “líderes” en CX generaron tres veces más retorno para sus accionistas que aquellas “rezagadas” en CX. Ante esto cae la pregunta de cajón: ¿Eres una empresa “líder” de CX? ¿Qué necesitas para llegar a serlo?

Para una empresa B2B descubrimos que un aumento de 0.1 puntos en la lealtad (KPI) le representó un aumento en sus ganancias por US\$27 millones en dos años

REFERENCIAS

1. <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>
2. <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/customer-experience-cx-voices-2020>
3. Ipsos' CX Maturity Assessment: This comprehensive and intuitive framework assesses the maturity of organisations in terms of their customer experience. Organisations are evaluated across six core areas of competency, to determine at which level of CX maturity they are operating – 'Foundation', 'Practised' or 'Leading'.
4. <https://www.ipsos.com/en/dancing-duality>
5. Forrester Customer Experience Performance Index (2007–2009)

LECTURAS ADICIONALES

Get Fair or Fail – Why fairness is key to business success

<https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>

Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships

<https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>

Mind the Gap – Why what a brand promises and what it delivers matter

<https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter>

Staying Close to your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing

<https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>

PARA ESCUCHAR

Customer Perspective: An Ipsos podcast

<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast> (in particular, see Season 2, Episode 2: Delivering a Return on CX Investment – the practical steps involved in financial linkage modelling)

MONEY TALKS OR BUDGET WALKS

Generando un Retorno sobre la Inversión en Experiencia de Cliente: ROCXI

Jean-Francois Damais Global Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos

Jamie Thorpe Head of Experience Management, Ipsos MORI

Contributor:

Helen Wilson Global Chief Experience Officer, Customer Experience and Channel Performance, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre.**

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

