



Ganando impulso

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



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

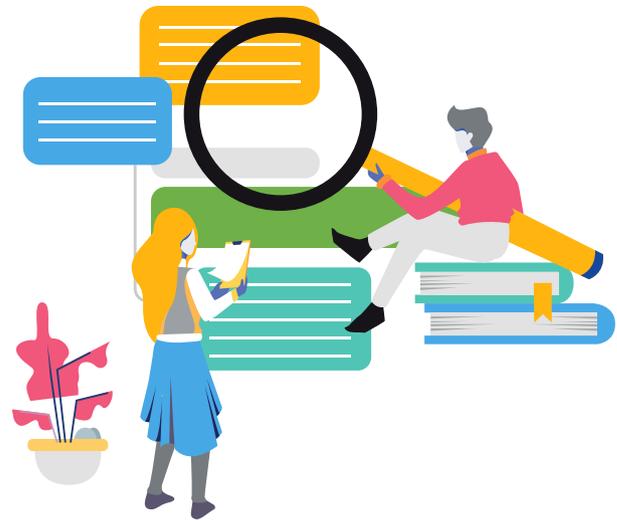
Las empresas B2B que de algún u otro modo incluyen en sus ventas a clientes particulares están yendo por delante en la gestión de CX, ¿en qué aspectos?

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

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.

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?

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

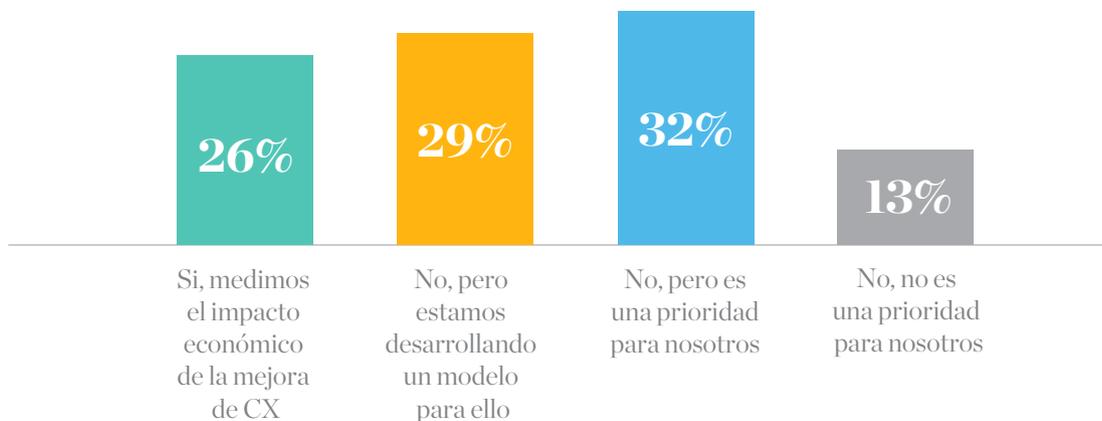
Años atrás, una gran cantidad de empresas B2B no lograban reconocer el poder de la Experiencia de Cliente. En algunos sectores resultaba difícil encontrar empresas que creyesen que la experiencia pudiese mejorar sus resultados financieros. Sin embargo, a día de hoy, según se desprende del presente Estudio, **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.



Medición de impacto económico de CX



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



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.

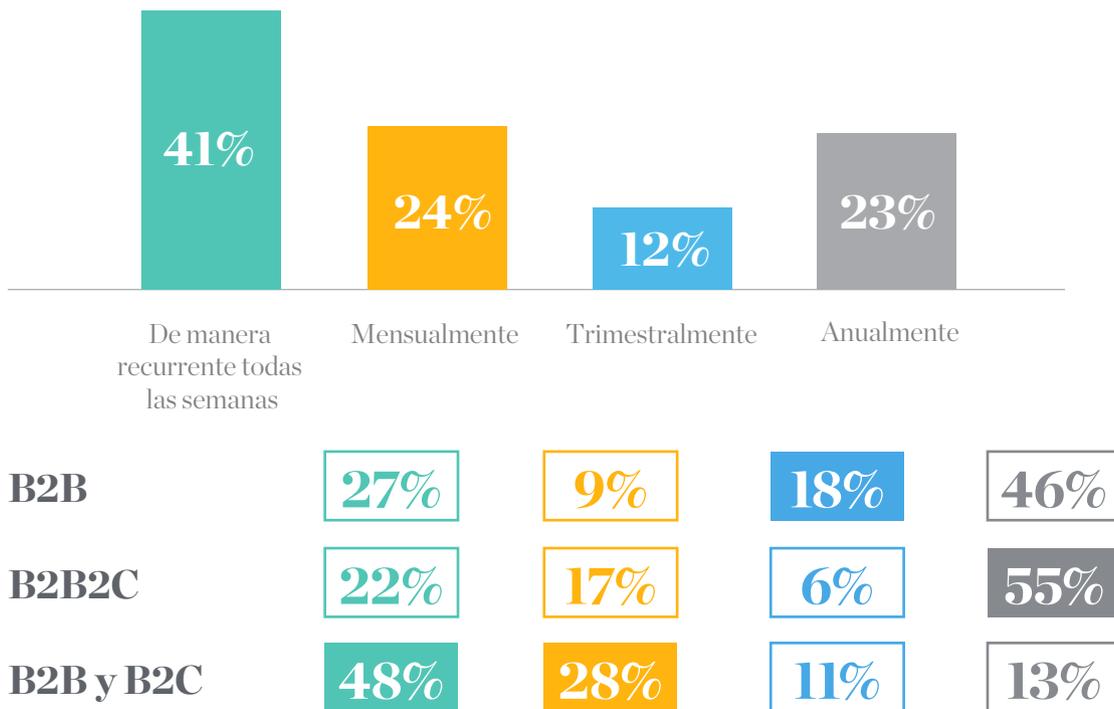
La forma en la que hacemos llegar la información a los interesados en los datos recogidos es clave para generar acción.

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.

Frecuencia medición CX



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

4. Tecnología:

Palanca de mejora de CX en B2B

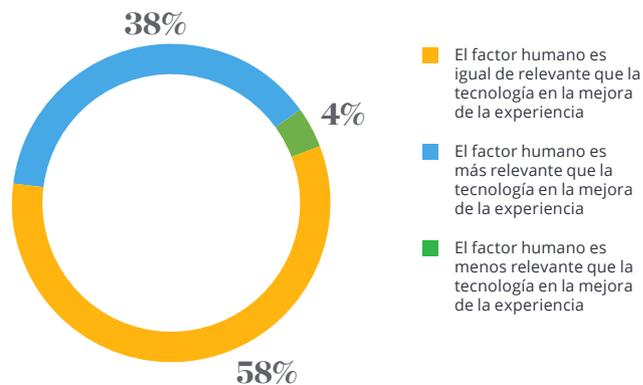
Como hemos comentado al comienzo de este Estudio, existe una clara “consumerización” del cliente B2B (éste basa sus expectativas en sus buenas experiencias como cliente particular en B2C: espera, por tanto, una experiencia similar). Educados por las buenas experiencias que cada vez más empresas les proporcionan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

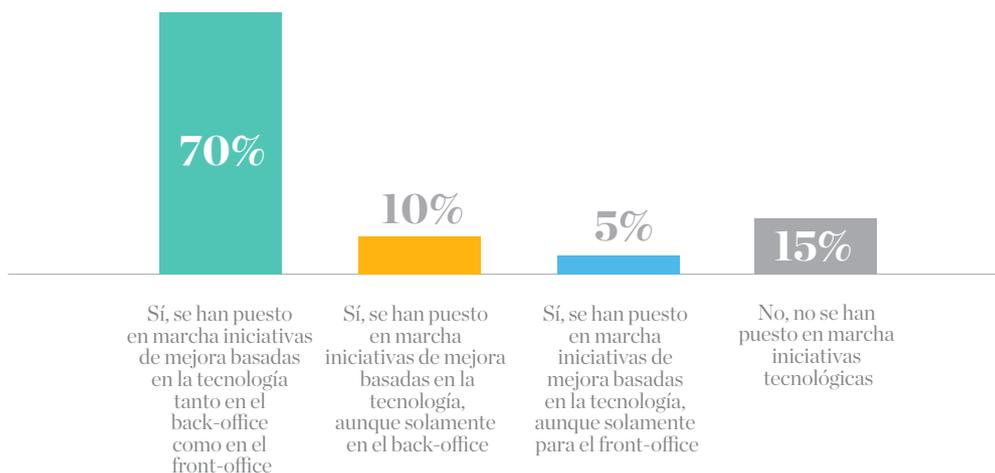


Importancia de personas y tecnología



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

Tecnología para avances en CX



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

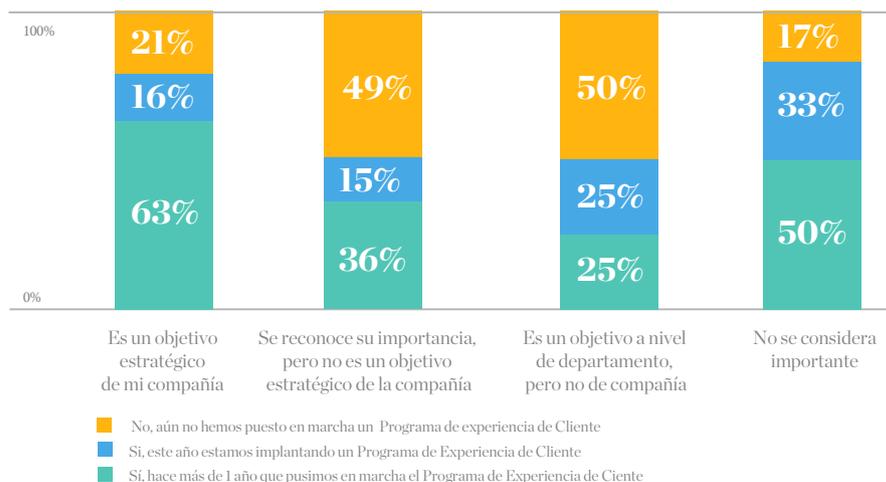
B2B “puras”: empresas que tratan directamente con el cliente final y éste es siempre una empresa. Además, en su negocio no existen otras unidades de negocio que tengan como clientes a particulares.

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.

B2B

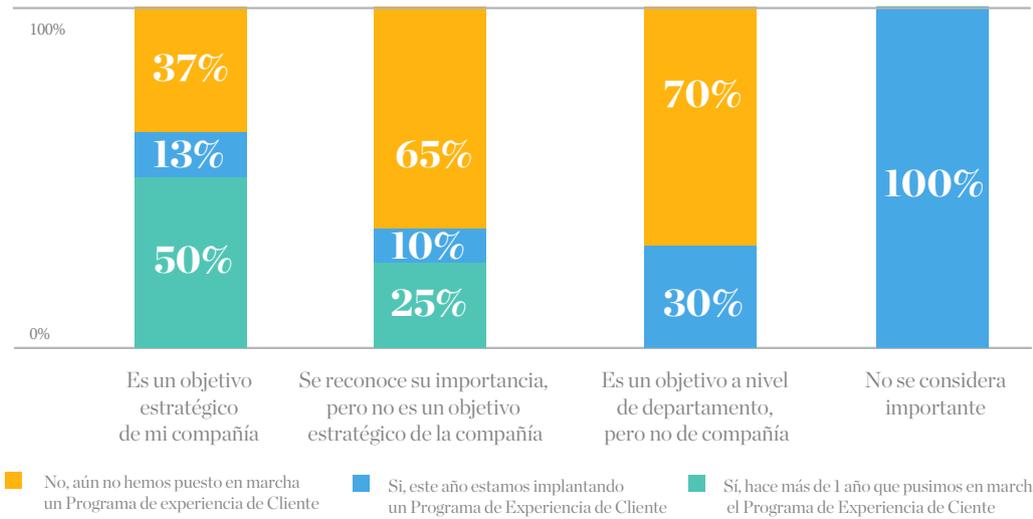
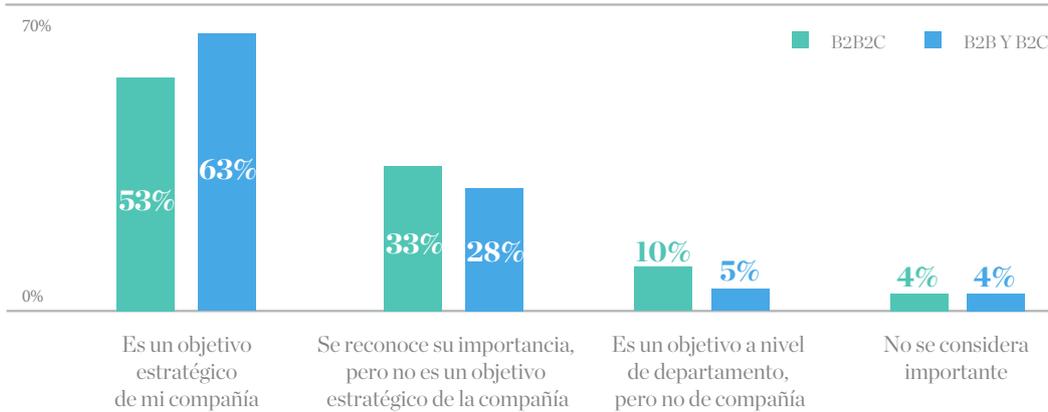
Importancia de CX vs Puesta en marcha Plan CX – B2B



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

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?



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



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

© 2019 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Marketing & Brand, Madrid.