



MODELO PARA CALCULAR EL ROI DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTES

Marzo 2023

AUTORES:

GUILLERMO ARMELINI, ANA MARÍA LAMARCA, MARISA COZAK Y ALEJANDRA NUÑEZ



MARZO 2023

Uno de los grandes desafíos en DEC Chile es ser un real aporte para sus socios y para el país en materia de experiencia de clientes. No cabe duda que las empresas, grandes o pequeñas, han hecho grandes avances en esta materia y hoy existe un convencimiento transversal de que gestionar la experiencia del cliente es una real fuente de negocios dados los impactos positivos que una buena experiencia puede generar en el cliente y sus cercanos.

No obstante anterior, son los mismos socios quienes nos declararon que ese convencimiento corporativo, si bien es genuino, aún dista mucho de estar respaldado por un análisis consistente y permanente en los balances o cuentas de resultados. No por falta de empeño o voluntad, sino muchas veces por un desconocimiento sobre el método a seguir.

¿Y por qué podría llegar a ser un gran tema en el mundo de experiencia? ¿por qué la obsesión de querer medir el impacto económico de una mejor experiencia? Simplemente porque es el lenguaje de las organizaciones. Lo que les permite subsistir y crecer. Cuando se abordan proyectos de experiencia los responsables financieros quieren saber cuál va a ser el retorno de la inversión, para poder aprobarlos: no siempre tenemos la justificación económica para ello.

Desde esa misma declaración sincera, surge este estudio.

Y los primeros hallazgos confirmaron esa opinión: observamos que dentro de los resultados obtenidos: un 20% de las empresas entrevistadas mide el ROI en CX a nivel de proyectos, sólo un 3% lo mide de manera general, y un 77% no lo mide. Sin duda que la tarea no es simple dado que la percepción y la experiencia de un cliente es un fenómeno complejo y multivariable. Pero este año DEC Chile quiso tomar el desafío de cómo medir el ROI de la experiencia. Develar si hay empresas más avanzadas en este camino o quizás ir descubriendo juntos nuevas maneras de resolverlo.

Y qué mejor partner para abordar este gran desafío que ESE Business School, quienes no dudaron en sumarse al proyecto y explorar juntos una medición cualitativa para levantar un diagnóstico de la medición del ROI en CX en las empresas en Chile, para posteriormente construir una aproximación a un “modelo” que permita cuantificar este indicador.



MARZO 2023

Quisimos ser ambiciosos: lograr aportar con un diseño matemático que permita cuantificar el esfuerzo económico en los diferentes proyectos del área, y acercarlos a una mirada financiera.

Al presentar los resultados de este trabajo puedo decir con satisfacción que la aproximación a ese desafío fue notable. Sabemos que por el simple hecho de poner en común distintas prácticas y llegar a un primer diseño que permita a las empresas poder aplicarlo seleccionando las variables que sean de su interés, constituye un gran avance hacia el objetivo final.

Pero sabemos que la meta aún no está alcanzada y nos queda mucho camino aún por recorrer. Si logramos generar la inquietud y ayudar a nuestros socios a hacerse las preguntas correctas, nos damos por satisfechos. Ellos serán los responsables de encontrar las respuestas que más les sirvan.

Rodrigo Díaz Valenzuela

Gerente Experiencia Clientes Santander / Presidente Asociación DEC



ÍNDICE

1- Introducción	3
2- Desarrollo de un modelo teórico del ROI del CX	4
2.1 El ROI y sus componentes	5
2.2 ¿Qué es lo que explica el ROI de la experiencia del cliente?	6
2.3 Proceso de mejora en la experiencia del cliente	10
3- Estado del arte de la medición del ROI del CX en empresas chilenas	11
3.1 Medición del ROI-CX	12
3.1.1 ¿Por qué las empresas no miden el ROI del CX?	13
3.1.2 ¿Les gustaría contar con un modelo que les permita medir el ROI-CX?	16
3.1.3 ¿Qué les falta para poder medir el ROI-CX?	16
3.2 Otras métricas de negocios y de gestión de experiencia que monitorean las empresas encuestadas	17
3.2.1 Métricas de negocio relacionadas con la gestión de experiencia	17
3.2.2 Métricas de experiencia	17
3.2.3 Drivers o palancas	19
4- Conclusiones sobre la relación entre el modelo teórico y la investigación empírica	20
4.1 ¿Por qué no se mide el ROI del CX?	20
5- Propuesta de un modelo de cálculo de ROI-CX	21
5.1 Hacia un marco conceptual para medir el ROI CX	21
5.1.1 Supuestos de la propuesta: Marco conceptual y no modelo cerrado	21
5.1.2 El ROI se mide sobre las acciones que permiten mejorar la experiencia	23
5.1.3 Requisitos de desarrollo para la aplicación del marco conceptual propuesto	23
5.2 Elementos del marco conceptual	23
5.3 Dinámica del marco conceptual	24
5.4 Ejemplos	26
6- Conclusiones y propuestas de continuidad	29



1 INTRODUCCIÓN

La construcción de una organización cliente-céntrica no está exenta de decisiones sobre cambios tecnológicos, culturales, de personas, etc., que generan dudas acerca del retorno de la inversión en tiempo y dinero que este cambio genera.

En principio, estudios de Forrester demuestran que los clientes son más proclives a permanecer cuando las empresas resuelven los problemas rápidamente, y que son más propensos a recomendar cuando han tenido buenas experiencias. Estos resultados generan retornos sobre la inversión superiores a 2x. Sin embargo, KPMG advierte que “el romanticismo detrás de la gestión de experiencia del cliente” hace que las organizaciones inviertan sin límites para satisfacer a los clientes, gastando en tecnologías y cambios de procesos que no sólo no aumentan la disponibilidad de los clientes a quedarse y/o a gastar más, sino que, en algunas ocasiones, hasta deteriora la relación con ellos.

Así un interrogante que aqueja a muchos ejecutivos y empresas es cómo medir la rentabilidad de la experiencia de cliente para poder demostrar a la alta dirección la retribución de esas inversiones.

La literatura de marketing y servicios, tanto académica como de consultoras, ha propuesto diferentes modelos teóricos y relaciones entre variables que miden la experiencia (ej. satisfacción) con variables de negocio (ej. permanencia o venta cruzada) – (Rust et al., 2004 , Gupta & Zeithaml, 2005). Sin embargo, el estudio específico del ROI de la gestión de experiencia de clientes, y menos aún, el proceso en el cual este debe ser medido, ha sido abordado en forma básica de acuerdo con nuestra revisión de literatura y nuestro estudio empírico.

El objetivo principal de esta investigación es proponer un modelo de medición del ROI de la gestión de experiencia.

Para cumplir con ese objetivo el problema se propone un estudio en 3 etapas:

a) Desarrollo de un modelo teórico: se desarrolla un modelo conceptual para medir el ROI del CX, teniendo en cuentas las variables de negocios y las de experiencia, utilizando como principal fuente de información la literatura académica y de grandes consultoras.



b) Investigación empírica: se entrevista a un conjunto de informantes claves, gerentes de clientes y/o de experiencia, sobre los desafíos en la medición del ROI del CX utilizando un cuestionario, y entrevistas en profundidad. Esta etapa es clave para comprender si la propuesta teórica tiene asidero con la realidad de las empresas

c) En base a la investigación de la literatura (punto a) y a la realidad de las empresas (punto b) se propone un **marco conceptual** final para que las empresas puedan medir el ROI del CX.



Figura 1: Modelo de investigación (Elaboración propia)

2 DESARROLLO DE UN MODELO TEÓRICO DEL ROI DEL CX

El ROI (anglicismo: *return on investment*) se define como el retorno económico sobre una inversión. La experiencia del cliente, a los fines de este estudio, se define como toda interacción directa e indirecta entre un cliente y una organización, de carácter subjetivo y holístico. La gestión de la experiencia de clientes es el conjunto de actividades que realiza una organización para servir mejor a sus clientes. Para operativizar el ROI de la experiencia de clientes es necesario definir taxativamente qué elementos incorporar en la ecuación de rentabilidad y qué actividades se incluyen en “servir mejor al cliente”, que serán parte de los costos de servirlo.

Por lo tanto, el modelo se divide en dos etapas: a) medición del ROI de la experiencia del cliente y b) monitoreo de los elementos que pueden afectar al ROI. A continuación, se detallan ambas etapas con la definición de conceptos y formas de cálculo.



2.1 El ROI y sus componentes

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficios} - \text{Costos})}{\text{Costos}}$$

Beneficios

Es el conjunto de ingresos o reducción de costos que se logran a partir de la gestión correcta de la experiencia. En base a la revisión de literatura de servicios, los conceptos a incluir en la medición de beneficios incluyen a:

Variable	¿Cómo afecta a beneficios?	¿Cómo se mide?
Retención AI	Clientes retenidos o con menor tasa de deserción aumentan el valor de ingresos de la empresa	Margen retenido = Margen promedio x tasas de retención
Venta cruzada AI	Clientes que compran más productos (<i>cross-selling</i>) o de mayor valor (<i>up selling</i>) incrementan los ingresos de la empresa	Margen Crossell = Margen promedio x cantidad de productos
Recomendación RC	Clientes que recomiendan generan ahorros de costos de adquisición	Costo de adquisición por cantidad de recomendaciones
Incidencias RC	Cantidad de reclamos/incidencias reportadas. A menor cantidad, menores costos y más beneficios	Número de incidencias por el costo promedio de la resolución

AI = Aumento de ingresos y **RC** = Reducción de costos

Tabla 1: Beneficios a considerar en ROI de experiencia (Elaboración propia en base a Forrester)



Inversiones y costos en CX

Se consideran todas las erogaciones que una organización debe realizar para mejorar la experiencia de sus clientes, entre las que destacan:

Variable	¿Cómo afecta a los costos?	¿Cómo se mide?
Entrenamiento del personal	Inversiones en entrenamiento de personal para atención o para ser más orientado al cliente	EERR: Inversión en capacitación del personal
Tecnología	Inversiones en tecnología que ayudan a la gestión de experiencia (<i>software y hardware</i>)	Balance: Inversión en activos tecnológicos // gastos tecnológicos operativos
Servicios profesionales	Inversiones en asesorías y servicios profesionales vinculados a la gestión de experiencia	EERR: Gastos en asesorías
Gestión de operaciones	Gasto en servicios de atención al cliente (reclamos, postventa, activación de garantías, etc.)	EERR: Servicio de atención al cliente

Tabla 2: Costos e inversiones a considerar en ROI de experiencia (Elaboración propia en base a Forrester)



2.2 ¿Qué es lo que explica el ROI de la experiencia del cliente?

El ROI es una métrica financiera. Para comprender cómo la gestión de experiencia afecta a este indicador los profesores Gupta & Zeithaml han propuesto un modelo conceptual y de causalidad que se observa en la Figura 2.

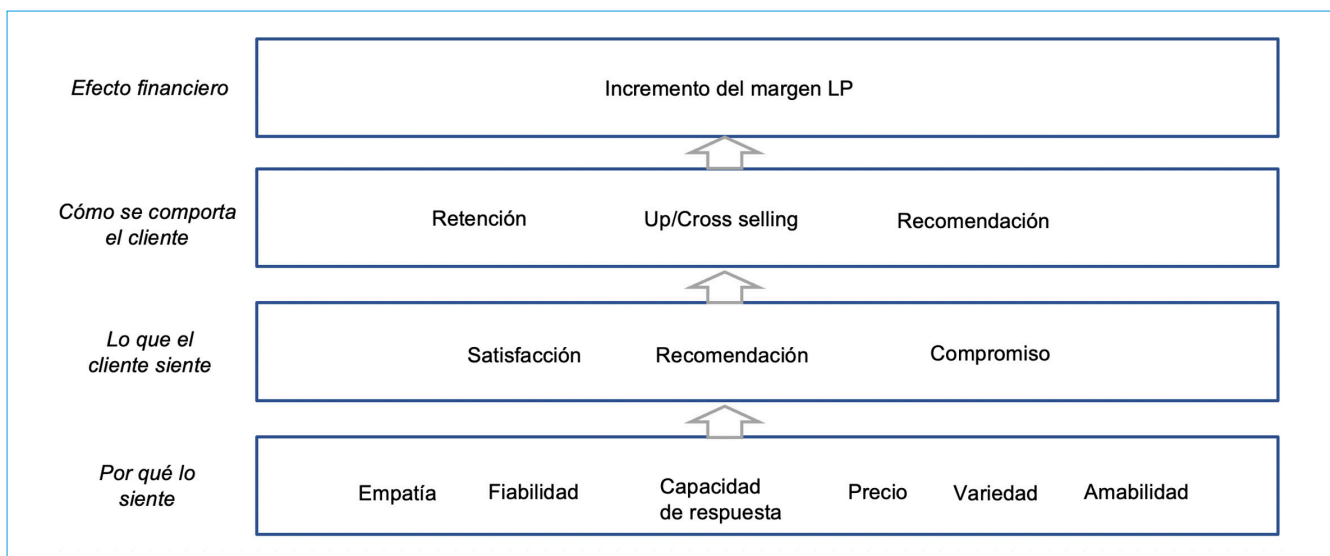


Figura 2: Relación entre variables de negocio y de experiencia. Fuente: Adaptación de: Gupta, Sunil, and Valarie Zeithaml. "Customer metrics and their impact on financial performance." *Marketing science* 25, no. 6 (2006): 718-739

El modelo muestra que, para lograr tener clientes rentables a largo plazo, es necesario afectar el comportamiento del cliente: retención, *up/cross selling* y recomendación. Esto último se logra afectando positivamente la actitud del cliente ("lo que el cliente siente"), que se puede medir a través de diferentes indicadores de experiencia: satisfacción, recomendación, compromiso. A su vez, el sentimiento del cliente, luego de haber tenido la experiencia, se explica por palancas o *drivers* (por qué lo siente): empatía, fiabilidad, precio, etc.



Modelo conceptual propuesto

Nuestro modelo se inspira en el aporte de Gupta & Zeithaml (2005), ya que permite vincular variables de negocio (comportamiento) con las de experiencia (actitudinales o de sentimientos).

Así, para comprender el ROI del CX o cuáles son los efectos en el comportamiento del cliente como consecuencia de su experiencia con la empresa, el primer paso es definir la/s variable/s de CX (lo que el cliente siente en lenguaje de Gupta & Zeithaml), que la empresa quiere medir. La elección de las métricas dependerá, entre otras cosas del alcance de la medición (estratégico o táctico), del tipo de industria, y del gusto por las metodologías.

En la literatura académica y de consultoras se han propuestos diferentes metodologías para medir la experiencia del cliente que cumplen diferentes objetivos. Las métricas más populares se listan en la Tabla 3:

Metodología	Descripción
NPS	Net Promoter Score (Reichheld, 2003) es una métrica de experiencia que vincula la probabilidad de recomendación con la lealtad del cliente a una marca. Se habla de Net Promoter porque el índice mide el % de promotores menos el % de detractores.
CES	Customer Effort Score (Dixon, 2010) mide la experiencia en función del esfuerzo que tiene que hacer una persona para relacionarse con una empresa y se complementa con una pregunta abierta en el que el cliente debe justificar su rating.
CxIndex	Forrester Research (2022). Es un índice que cuenta con dos dimensiones: Calidad (efectividad, facilidad y emoción) y lealtad (retención, cruce de productos y recomendación).
CSat	Satisfacción Neta (Oliver 1980) mide experiencia en función de la satisfacción con la última ocasión de relación (compra, consulta, etc.) que tuvo el cliente con la empresa. Al igual que NPS el modelo discretiza entre muy satisfechos e insatisfechos.

Tabla 3: Métricas para medir CX (Elaboración propia)



Palancas o *drivers* del CX

Habiendo elegido una de las métricas de CX para monitorear la gestión de experiencia, el siguiente paso es descubrir las razones subyacentes que explican tal indicador. Hablamos de palancas o *drivers* como las razones que destacan los clientes sobre su última experiencia con la empresa.

En la literatura académica IV, V, VI se han estudiado cuáles son las palancas más importantes que valoran los clientes, a las que hemos clasificado en tres grandes categorías: **oferta, proceso, y emoción.**

Oferta: Incorpora los productos/servicios por los que un cliente elige a una empresa, incluyendo el precio y la capacidad de ejecución (fiabilidad). Se trata de los atributos higiénicos o básicos por los que el cliente se relaciona con una organización.

- Fiabilidad: capacidad de la organización para cumplir con la promesa hecha al cliente en tiempo y forma.
- Precio: efecto que tiene el sacrificio económico que tiene que hacer el cliente para acceder a la oferta en su experiencia de compra.
- Producto: conjunto de productos/servicios necesarios para satisfacer la necesidad específica del cliente.
- Proceso: incluye todos los elementos dentro del “viaje del cliente” que aseguran que la experiencia del cliente sea con el menor esfuerzo posible.
- Facilidad en el uso: se refiere a la cantidad de etapas y a la ductilidad de los procesos para que el cliente tenga una experiencia con poco esfuerzo.
- Capacidad de respuesta: incluye todos los elementos con los que cuenta una organización para responder asertiva y oportunamente frente a un requerimiento del cliente.
- Conocimiento de colaborador: atributos que demuestran la idoneidad del colaborador en la ejecución del servicio o resolución de problemas.
- Emoción: categoría que mide las reacciones emocionales (positivas y negativas) del cliente en el marco de su experiencia de compra o de servicio. Incluye la relación directa con el colaborador (empatía) y elementos que impactan su emoción como el “ambiente” y la marca.
- Empatía: capacidad del colaborador para ponerse en lugar del cliente. Puede ser un factor emocional importante cuando es positivo porque genera sorpresa y/o alegría. La carencia de empatía genera, por el contrario, emociones negativas como la ansiedad, frustración y enojo.



- Ambiente: refiere a elementos que ayudan a sorprender al cliente y/o hacer la experiencia más placentera apelando a temas sensoriales.
- Marca: para este caso hablamos de conjunto de atributos que generan estímulos emocionales de pertenencia en los clientes: cercanía, estilos de vida, sensación de seguridad.

2.3 Proceso de mejora en la experiencia del cliente

La última etapa consiste en mejorar la experiencia del cliente en los aspectos que estos destacan como débiles o deficitarios cuando dan feedback sobre su última experiencia de compra. Durante este proceso de mejora continua se propone que las empresas actúen en función del indicador de CX – y de sus respectivas palancas – sobre los clientes descontentos. Estas acciones tendrían, en teoría tres efectos:

- a. Generarían costos de intervención para hacer los cambios necesarios que permitan lograr mejoras en la experiencia.
- b. Deberían mejorar la percepción del indicador de CX.
- c. En un cierto período de tiempo, deberían afectar positivamente el comportamiento de los clientes en alguno de los *drivers* que afectan a los beneficios (ej. reducción de la tasa de fuga, incremento de la propensión a recomendar, etc.).

El Anexo 1 muestra en un diagrama nuestro modelo teórico. Se observa que el ROI es calculado como el cociente de la diferencia entre beneficios y costos partido por los costos invertidos en hacer la transformación. Este indicador se explica en función de la variable de CX que la organización decide monitorear, con sus respectivas palancas.

El ROI se ve afectado por las inversiones/costos que la empresa decide incurrir para mejorar la experiencia de los clientes descontentos en la métrica CX que haya elegido. Estas inversiones deberían mejorar los indicadores de CX y afectar positivamente a los beneficios luego de un período de tiempo.

Así, el efecto final en el ROI, dependerá de cuánto afectan esas inversiones a los cambios de percepción de la experiencia en el cliente (variable CX) y en su comportamiento (variables de negocio que afectan a los beneficios en la ecuación del ROI).



3 ESTADO DEL ARTE DE LA MEDICIÓN DEL ROI DEL CX EN EMPRESAS CHILENAS

Siendo el objetivo de este trabajo proponer un modelo para que las empresas puedan medir el ROI del CX, era necesario conocer el “estado del arte” de esta práctica en empresas líderes en Chile para discernir si un marco conceptual, como el propuesto en la sección anterior, podría ser utilizado.

A tal efecto, se hizo una investigación empírica, entrevistando a 30 líderes de experiencia y de clientes, de empresas grandes en Chile, entre agosto y diciembre del año 2022. Los detalles de la ficha técnica de la investigación se describen en la Tabla 4.

Ficha técnica del estudio	
Número de empresas entrevistadas	30
Metodología	Entrevistas en profundidad con informantes claves (gerentes CX, subgerentes CX, directores de CX), duración 1 hora por entrevistas

Tabla 4: Ficha técnica del estudio (Elaboración propia)

3.1 Medición del ROI-CX

En nuestra investigación encontramos que el 77% (Figura 3) de las empresas no mide el ROI en CX y un 20% lo hace sólo a nivel de proyecto. Sin embargo, el 40% de las encuestadas declara que es una necesidad poder calcular el ROI-CX, y un 27%, si bien lo considera importante, no es el foco (Figura 4).

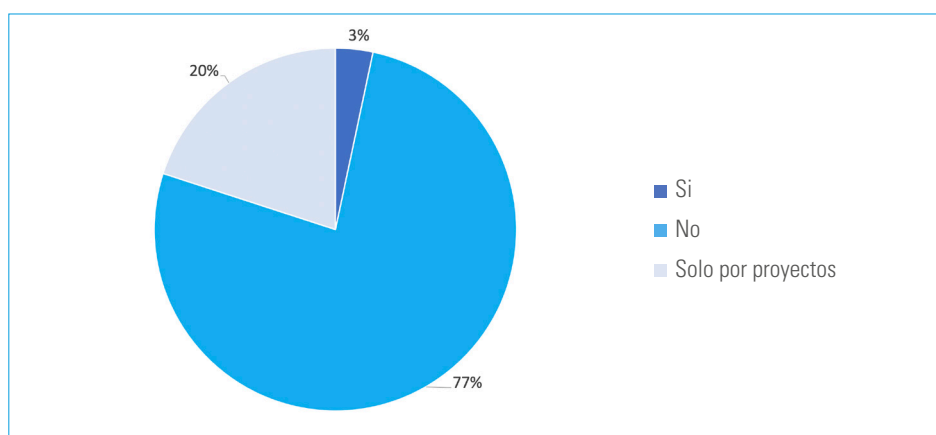


Figura 3: Porcentaje de empresas chilenas que miden el ROI-CX (fuente: elaboración propia)

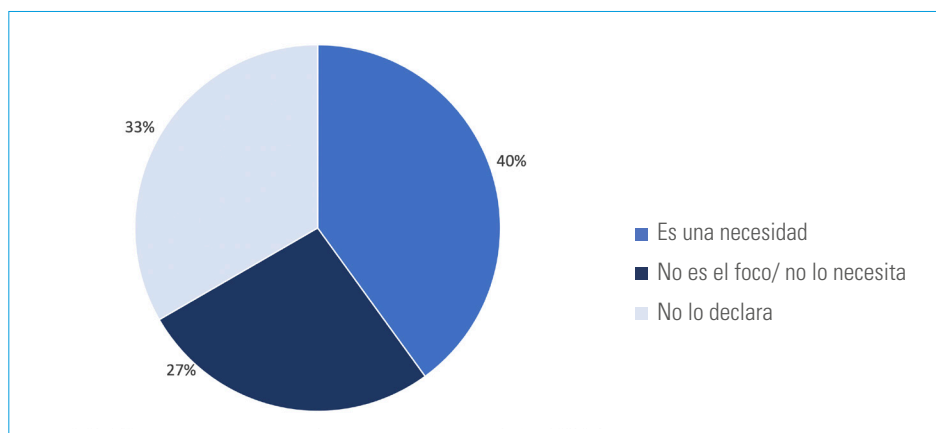


Figura 4: Interés de las empresas chilenas en calcular el ROI-CX (fuente: elaboración propia)

3.1.1 ¿Por qué las empresas no miden el ROI del CX?

Existen diversas razones por las que las empresas no miden el ROI del CX:

a) No hay claridad en determinar cuáles son los costos e inversión en la gestión de experiencia: 40% de los casos

En la Tabla 2, en la sección del modelo conceptual teórico, se listan un conjunto de ítems que podrían ser considerados como costos en la medición del ROI del CX. Sin embargo, al momento de considerar cuáles de esos ítems incluir y cuáles no, la respuesta no es sencilla porque depende del alcance que se le quiera dar a los costos que intervienen en el proceso de mejora de experiencia.

Como ejemplo de lo planteado, la Figura 5 muestra la gran heterogeneidad en los recursos que disponen las gerencias de experiencia para intervenir. Si bien es cierto que estos presupuestos no siempre limitan una acción de mejora en experiencia (que en varios casos se pueden consensuar con la unidad de negocio sobre la que se está haciendo la intervención), el gráfico muestra claramente que no hay consenso acerca de qué incluir y qué no en los costos/inversiones para mejorar la experiencia del cliente.

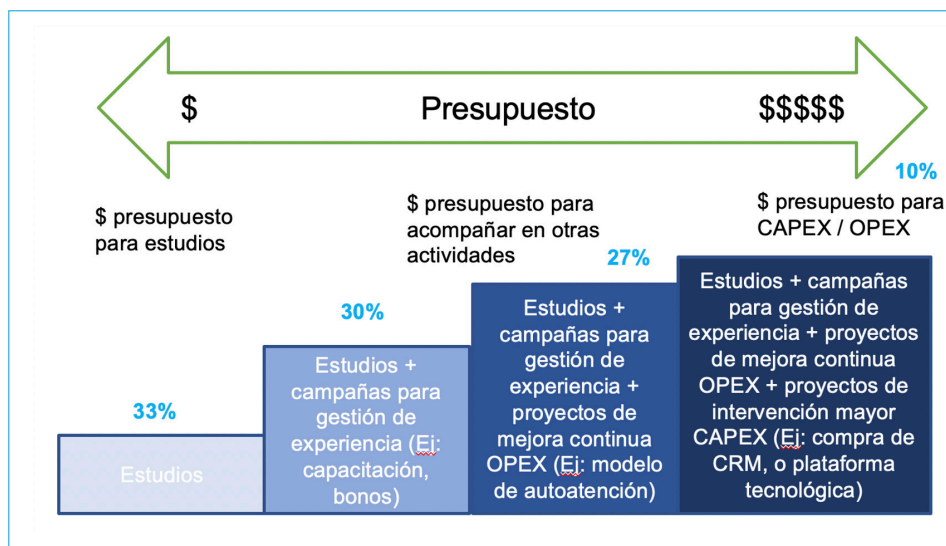


Figura 5: Distribución de empresa por composición de los presupuestos en gestión de experiencia
(Fuente: Elaboración propia)

b) El nivel de madurez en la gestión de experiencia es muy variado: 33% de los casos

Para calcular el ROI, de acuerdo con el marco conceptual presentado en la sección 2, se requiere cierta madurez en el área de gestión de experiencia y de interacción con las áreas de negocio. Como muestra la Figura 5, y de acuerdo con las entrevistas realizadas, sólo un 20% de las empresas tienen un alto nivel de madurez y hacen análisis del impacto de la experiencia en el negocio.

En cambio, el restante 80% se divide en a) un grupo que se encuentra en una etapa incipiente haciendo mediciones, b) un segundo grupo que gestiona adicionalmente las palancas y c) un tercero que, teniendo un sistema de gestión de experiencia completo, trabaja esta unidad como un área paralela o no conectada a las de negocios. La Figura 7 corrobora los resultados reportados en la 6. Se observa que sólo un 40% de las empresas encuestadas tienen procesos de gestión de experiencia integral (al estilo “close the loop”) que permiten intervenir cuando los clientes están descontentos con su última experiencia, y poder medir los costos de esa intervención.

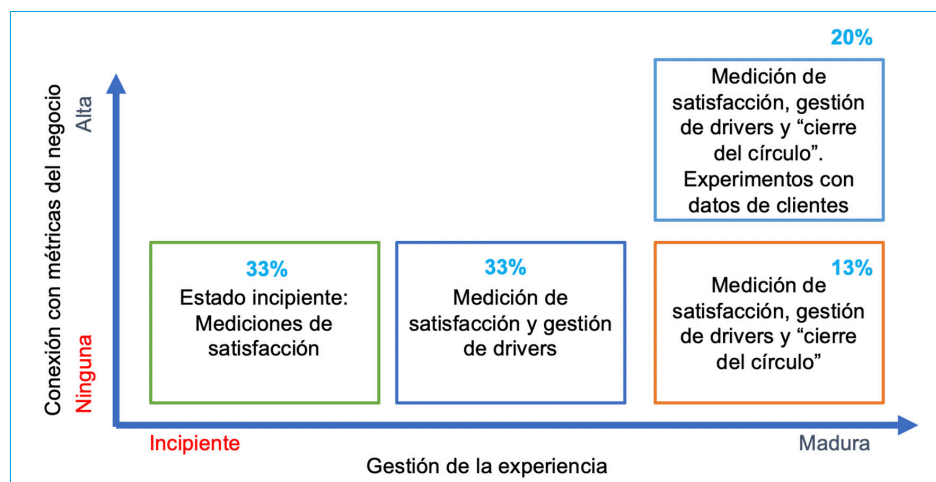


Figura 6: Grado de madurez en la gestión de experiencia y conexión con métricas de negocio
(Fuente: Elaboración propia)

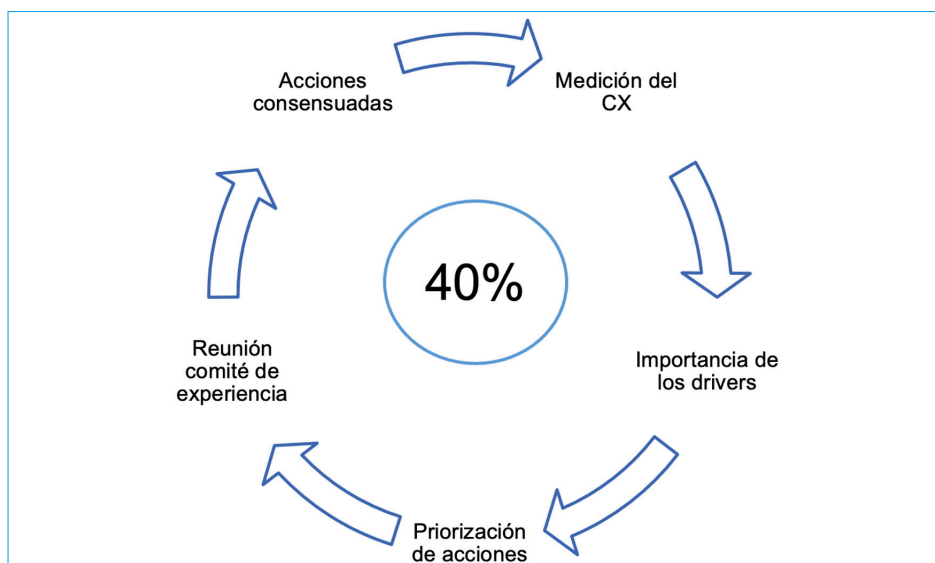


Figura 7: Porcentaje de empresas que tienen procesos formales de medición y gestión de la experiencia
(Fuente: Elaboración propia)

c) La rentabilización de la experiencia del cliente no es el foco: 30% de los casos

Covid19 y, específicamente la cuarentena, afectó las ventas y la rentabilidad de varias industrias. En aquellas que han sido más afectadas existe la necesidad de enfocar esfuerzos en recuperar ventas más que en desarrollar modelos de gestión de clientes a largo plazo.

"... Hoy estamos enfocados en realizar acciones que nos ayuden a rentabilizar el negocio, la pandemia nos afectó muchísimo y necesitamos volver a los números que teníamos antes..." (sector retail)

**d)** Carencia de un sistema único de información del cliente: 23% de los casos

Es común, en las empresas entrevistadas, que no exista un sistema único de información que vincule datos de experiencia del cliente con datos del negocio de ese mismo segmento de clientes. Una posible explicación es que las áreas de experiencia y de negocios están separadas en el organigrama. Por ejemplo:

"... En nuestra organización Experiencia hace los estudios de satisfacción de clientes y las áreas de negocio (con control de gestión) manejan las variables del negocio (venta, márgenes)..." (sector automotriz)

e) No se ha encontrado una relación causal entre variables de experiencia y de negocio: 17% de los casos

En la muestra hay empresas que no habiendo medido el ROI del CX, han hecho ejercicios estadísticos de relacionamiento entre variables de experiencia (ej. rating del NPS) y de negocio (ej. tasas de fuga). En estas simulaciones no han encontrado resultados concluyentes sobre esa relación de causalidad, o que el indicador de experiencia explique gran parte de la varianza del indicador de negocio.

"... Hemos probado algunos experimentos estadísticos para determinar cómo la satisfacción neta explica resultados de comportamiento, sin resultados concluyentes..." (sector financiero)

f) Existen otras formas de medir la rentabilidad del CX: 17% de los casos

Reichheldvi demostró que el incremento en el número de promotores es un predictor positivo del número de compras adicionales que un cliente realizará en el futuro. Otros estudios académicos han demostrado una relación positiva entre satisfacción y tasas de fuga. Así el efecto de las variables de experiencia sobre las de negocio se puede medir utilizando modelos que permitan predecir cambios en la variable de experiencia sobre alguna variable de comportamiento, más allá de su ROI.

"... Hemos sido capaces de monetizar los riesgos de fuga y cuantificar cuánto perdemos por problemas en el servicio..." (empresa de telecomunicaciones)



3.1.2 ¿Les gustaría contar con un modelo que les permita medir el ROI-CX?

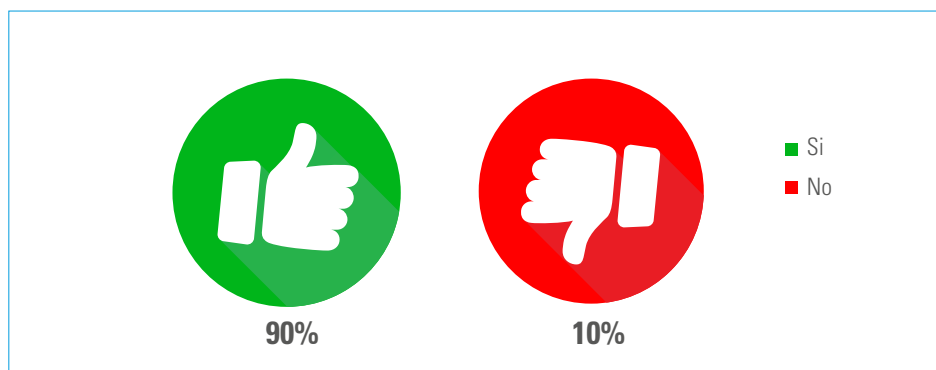


Figura 8: % de empresas que les gustaría medir el Roi del CX (Fuente: Elaboración propia)

A pesar de la dificultad para medir el ROI del CX, existe un claro interés entre las empresas en poder medirlo.

3.1.3 ¿Qué les falta para poder medir el ROI-CX?

Las empresas encuestadas declararon diversas razones por las que no miden el ROI de la experiencia del cliente destacando la falta de foco en el KPI, no tener un sistema de información unificado, no haber hecho ejercicios de cruces de variables de experiencia con las de comportamiento y no saber qué costos asignar.

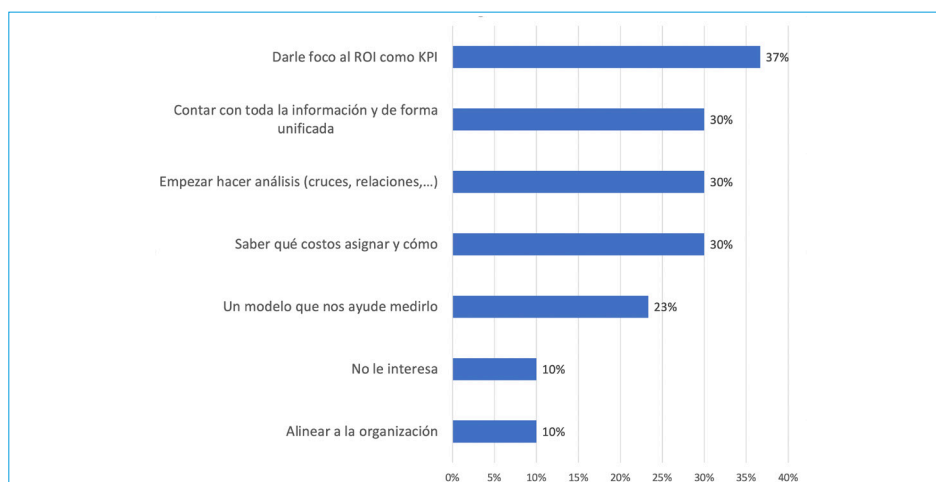


Figura 9: Qué les falta para poder medir el ROI CX (Fuente: Elaboración propia)



3.2 Métricas de negocios y de gestión de experiencia que monitorean las empresas encuestadas

El hecho de no medir el ROI del CX, no significa que las empresas consultadas carezcan de indicadores de gestión de la experiencia y que no hayan intentado medir su impacto en el negocio. En esta sección se describen las variables de negocio impactadas por los resultados de gestión de experiencia de algunas empresas, y los principales indicadores de experiencia que las empresas monitorean periódicamente. Este relevamiento es muy importante para entender el estado del arte sobre el uso de indicadores de experiencia y cuán factible resulta la aplicación práctica del modelo presentado en la sección 2.

3.2.1 Métricas de negocio relacionadas con la gestión de experiencia

Entre las empresas que han hecho ejercicios de vinculación entre el efecto de variables de experiencia y de negocios (un 20% aproximadamente), ventas, márgenes y reducción de tasas de fugas (o aumento de la retención) son las 3 más mencionadas.

Por ejemplo: "... Hemos hecho ejercicios, en un segmento de clientes, segmentando por promotores y detractores, se observa que en los primeros el margen de contribución es significativamente mayor que en los detractores..." (empresa del sector retail)

"... Hemos sido capaces de monetizar los riesgos de fuga y cuantificar cuanto perdemos por problemas..." (sector financiero)

Otras variables de negocio vinculadas con la de experiencia han sido: cuota de bolsillo y recompra. No hemos observado en ningún caso una conexión entre las variables de experiencia con la propensión a recomendar, ni con el ahorro de costos por menores incidencias, ambas propuestas en el modelo teórico inicial.

3.2.2 Métricas de experiencia

Todas las empresas entrevistadas cuentan con un monitoreo de la experiencia a través de encuestas a clientes utilizando distintos enfoques. Normalmente ocupan más de una metodología para monitorear la voz del cliente. Por ejemplo, es muy común que luego de una atención (EPA) se pregunte por la satisfacción (CSAT), como dato de interés, casi todas las empresas preguntan por la recomendación utilizando NPS, sobre todo a nivel estratégico. Este último indicador lo utiliza el 95% de las empresas encuestadas.



Encuestas a clientes	Métricas de proceso
<ul style="list-style-type: none">-NPS (Net Promoter Score)-CSAT (Customer Satisfaction Index)-CES (Customer Effort Score)-CPI (Forrester)-Problemas (dicotomizada)-Reclamos (dicotomizada)	<ul style="list-style-type: none">- IPP (índice de pedido perfecto)- SLAs- Capacidad de respuestas (% de resolución de dudas antes de un tiempo específico)- Gestión del tiempo (esperas)- % de problemas resueltos

Tabla 5: Métricas de gestión de experiencia utilizadas por las empresas (Fuente: Elaboración propia)

Las empresas más maduras en gestión de experiencia hacen también un monitoreo constante de los indicadores de proceso (métricas de proceso – Tabla 5) para chequear si los resultados de clientes descontentos se deben a problemas en la ejecución. Por ejemplo, en empresas de consumo masivo se constata que los indicadores de satisfacción negativos se explican directamente por los retrasos en las entregas a sus clientes distribuidores. Finalmente, algunas empresas, complementan los monitores sistemáticos de la experiencia con encuestas extensas a los clientes en las que se les pregunta por diferentes variables de negocio que permiten mejorar los “*customer journeys*” por segmento de clientes.

Es útil destacar que, si bien las empresas encuestadas utilizan varias métricas para monitorear la experiencia, no todos estos indicadores correlacionan con variables de negocios. Por ejemplo, en el sector retail es común que los promotores tengan indicadores financieros mejores que los detractores. Así, en este caso, NPS funciona como métrica predictiva de ese indicador financiero (ventas, margen, etc.) Sin embargo, en otros sectores, el NPS no discrimina, y la variable que permite detectar diferencias en el comportamiento del cliente es si el cliente reclama (problemas) o no (carencia de problemas). Este último ejemplo se registra en el sector de *utilities* y ciertas empresas de servicios financieros.

La conclusión es que no existe una única métrica de experiencia que, en todos los casos, correlaciona con variables de negocio. Cada empresa, en función de las características de su relación con clientes, debe elegir la métrica que captura el impacto financiero o de comportamiento que tiene la variable de experiencia elegida. Desarrollamos más este concepto en el quinto punto de este informe (propuesta).



3.2.3 Drivers o palancas

Otro factor en común entre las empresas encuestadas es que todas monitorean las palancas o *drivers* que explican los ratings que los clientes hacen de acuerdo a la métrica ocupada (NPS, CSAT, CES, etc.).

Los encuestados reportan dos formas de hacerlo: a) con preguntas cerradas sobre aspectos que les gustaría que el cliente opine (atención, fiabilidad, empatía, etc.) y b) a través de preguntas abiertas que luego son procesadas con herramientas de inteligencia artificial (i.e. NLP), o codificación manual de respuestas abiertas. Hay quienes combinan ambos enfoques.

El monitoreo de las palancas permite luego enfocar esfuerzos en los aspectos que la compañía quiere modificar en los clientes descontentos. Esto requiere de mucha coordinación entre el área de experiencia y las de negocios cuya operativización depende del nivel de madurez que tenga la empresa en gestión de experiencias. En la Figura 10, se observa que el 40% de las empresas encuestadas cuenta con un Comité de Experiencia dentro de su organización, con participantes de distintas áreas, para gestionar los temas relacionados con la experiencia del cliente tanto a nivel operativo como estratégico.

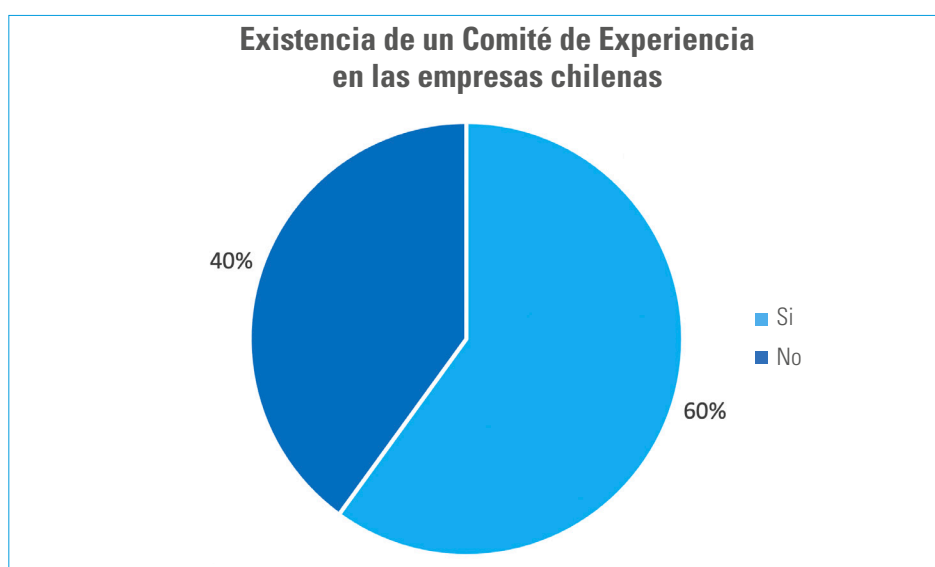


Figura 10: Existencia de un comité de experiencia (Fuente: Elaboración propia)



4 CONCLUSIONES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL MODELO TEÓRICO Y LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

- El ROI del CX es una métrica que en teoría se podría estimar, pero en la práctica las empresas aún no la utilizan, aunque a la mayoría les gustaría medirlo. Las razones por las que no se miden se explican en el punto 4.1.
- Sin embargo, algunas empresas han hecho simulaciones sobre el impacto entre métricas de CX y variables de negocio.
- Por el contrario, prácticamente todas las empresas consultadas utilizan métricas de satisfacción y de control operativo de proceso.

4.1 ¿Por qué no se mide el ROI del CX?

- Por la falta de un sistema de información que monitoree variables de negocios y de experiencia en forma sistemática, que se explica por el trabajo en “silos” de varias organizaciones que separan las áreas de negocio del área de experiencia. O al menos por cierto desacople en esa estructura.
- Por no haber una clara definición de qué variable de negocio afectar. Esta afirmación tiene varias aristas: a) los experimentos realizados no han generado resultados concluyentes sobre cómo una variable de experiencia afecta a las de negocios, b) no observamos una clara definición sobre qué y cómo experiencia de clientes debería afectar a los resultados del negocio y c) porque para lograr tal efecto se necesita definir un modelo que indique en un cierto período de tiempo, cómo se verá afectada la variable de negocio a partir de cambios en la de experiencia.
- Porque existen otras formas de medir los efectos en la intervención en gestión de experiencia. Hay empresas que prefieren medir la correlación o causalidad entre una variable de experiencia y la de negocios sin incorporar el costo de esa acción.
- No hay consenso sobre qué variables de costos/inversiones incluir. La definición de estos conceptos dependerá del alcance del proyecto y el tipo de variable o palanca que se quiera intervenir. Por tanto, se requiere de un marco conceptual más preciso para definir qué se incluye y qué no.
- Porque existe la convicción de que la inversión en experiencia es rentable a largo plazo más allá de si es demostrable en una ecuación.



5 PROPUESTA DE UN MODELO DE CÁLCULO DE ROI-CX

En las secciones 3 y 4 se describe el estado del arte del ROI CX en Chile y las limitaciones de su aplicación práctica, dado un conjunto de restricciones y/o de la falta de madurez en el tema que tienen hoy algunas empresas.

Sin embargo, pensamos que el ROI del CX es una práctica y una forma de medir que permitiría a las empresas:

- Vincular métricas de experiencia con las de negocio, entendiendo los efectos de las inversiones en los cambios de comportamiento de los clientes descontentos.
- Fomentar la buena práctica de la mejora continua, que no se da en todas las empresas, porque la medición del ROI obliga a intervenir haciendo cambios (inversiones) para mejorar la satisfacción de los clientes descontentos.
- Comprender qué inversiones les están funcionando y cuáles no, con el objetivo final no sólo de estimar el retorno, sino, y sobre todo, de aprender qué funciona y qué no.

5.1 Hacia un marco conceptual para medir el ROI CX

5.1.1 Supuestos de la propuesta: Marco conceptual y no modelo cerrado

En este trabajo se propone que las empresas apliquen un marco conceptual para trabajar el ROI del CX en lugar de un modelo cerrado. La diferencia entre ambos conceptos es que el primero es más flexible, permite a las empresas adaptar las condiciones en el que se va a utilizar, dependiendo de sus propias características. Un modelo cerrado, por el contrario, es difícil de aplicar cuando existe tanta heterogeneidad en las condiciones de los parámetros (ej: cuando no hay consenso sobre qué variable de negocio afectar, o cuál es la variable de experiencia que diferencia entre clientes buenos y malos para la organización en el impacto del negocio).

5.1.2 El ROI se mide sobre las acciones que permiten mejorar la experiencia

El siguiente supuesto de nuestro marco conceptual es que el ROI se mide sobre el conjunto de costos/inversiones que permiten modificar una conducta de un cliente descontento. Este supuesto se basa en el marco teórico de los autores Dixon, Delisi & Tomanvi cuyo principal argumento es que los problemas de deslealtad se generan por errores en la gestión de la experiencia y no por otra razón.



Como se observa en la Figura 11, esa teoría asume que los clientes son leales a la empresa en la medida en que se cumplan sus expectativas. Excederlas, en cambio, no modifica los niveles de lealtad. Por lo tanto, la deslealtad se produce sólo cuando la organización no cumple con las expectativas del cliente.

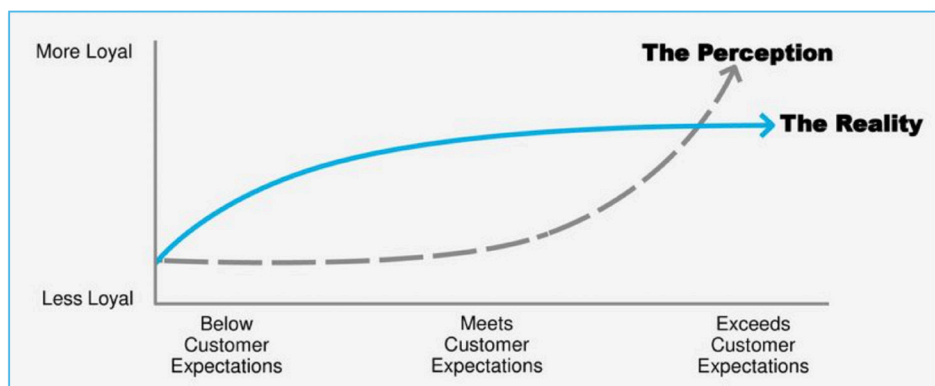


Figura 11: Relación entre lealtad y expectativas (Fuente: The effortless experience, 2020)

¿Qué es lo que produce la deslealtad? Una serie de problemas en la gestión de la experiencia del cliente que generan frustración en el individuo. Los autores dan algunos ejemplos (figura 12) sobre temas de atención, pero esto puede ser extendido a cualquier otra razón o palanca: problemas de precio, surtido, falta de empatía, problemas con la marca, etc.

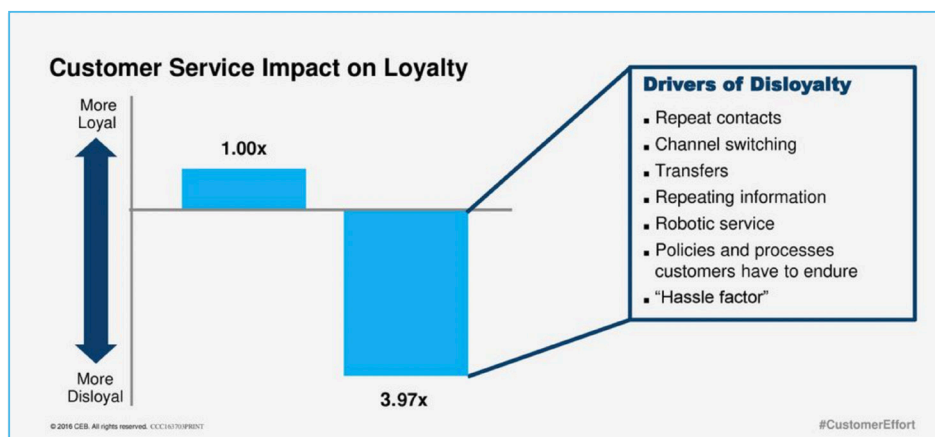


Figura 12: Causas de deslealtad (Fuente: The effortless experience, 2020)



5.1.3 Requisitos de desarrollo para la aplicación del marco conceptual propuesto

- Tener segmentado a los clientes.
- Poseer información sistemática de variables de negocio por cliente (ej. ventas, margen, etc.).
- Tener un sistema de medición de la experiencia periódico, cualquiera sea la métrica de medición (NPS, CSAT, etc.).
- Contar con un proceso de mejora continua de la gestión de experiencia (comités de experiencia, o un proceso de interacción entre la gerencia de experiencia y las unidades de negocio).

5.2 Elementos del marco conceptual

En la Figura 13 se listan los elementos que conforman nuestro marco conceptual para medir el ROI del CX. El modelo parte de la elección de un segmento de clientes, luego de la selección de las variables de experiencia y de negocio. La elección de los costos a incluir dependerá de las acciones correctivas que la empresa llevará a cabo. Finalmente, el horizonte temporal se refiere al período de tiempo que la empresa estima conveniente para ver los frutos de las acciones de intervención en los cambios de experiencia de los clientes descontentos, que si resultan como habían sido planificados, deberían tener un efecto en la variable de negocio elegida.

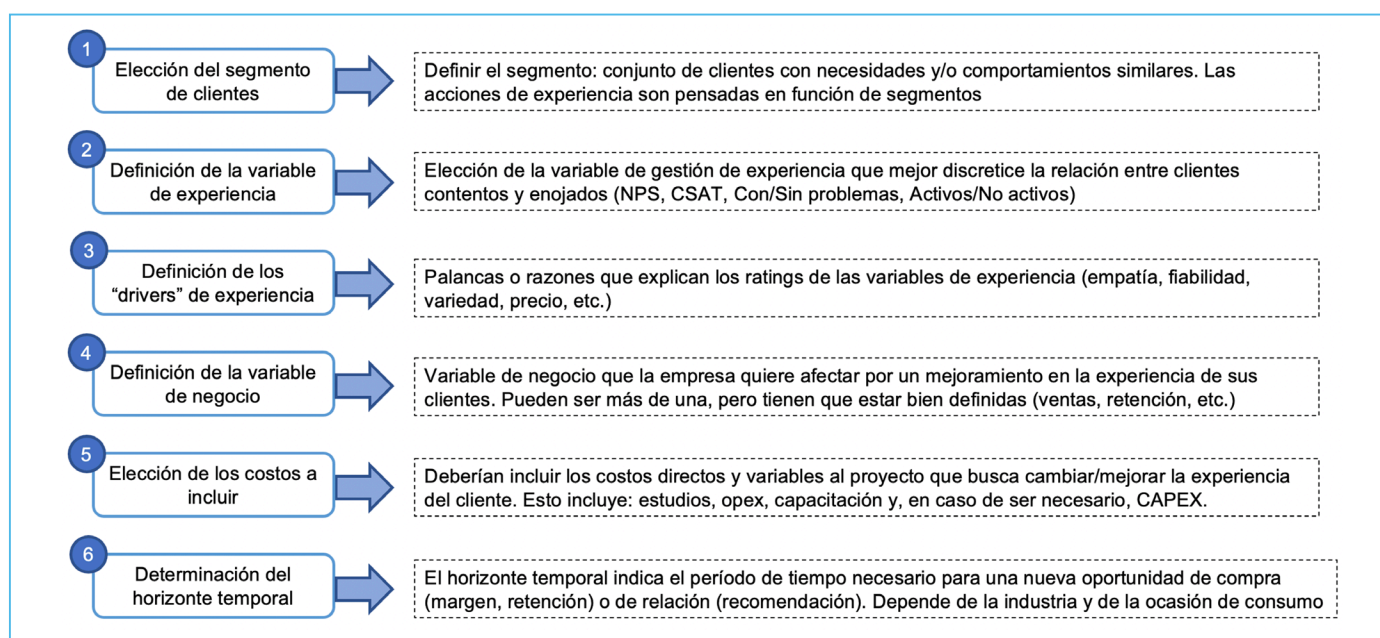


Figura 13: Elementos del marco conceptual (Fuente: Elaboración propia)



5.3 Dinámica del marco conceptual

El funcionamiento del marco conceptual propuesto se ilustra en la Figura 14 y se describe a continuación:

Etapas 1:

Para aplicar la metodología el primer paso es definir el segmento de clientes donde se quiere medir el ROI del CX. Un segmento se define como un conjunto de clientes con necesidades y/o comportamientos similares. La mayoría de las empresas de primera línea tienen una clara segmentación y sub-segmentación de su base de clientes. Como las acciones de experiencia deben estar segmentadas, porque cada grupo de clientes tiene necesidades específicas, la elección del segmento es la condición inicial e indispensable del modelo.

Etapas 2:

El segundo paso consiste en la elección de la variable de gestión de experiencia que mejor discretice la relación entre clientes contentos y enojados (NPS, CSAT, etc.), en el momento t . Como se ha mencionado en la sección 3, no existe una métrica de CX que sea universal respecto a su efecto en las variables de negocio. Por ejemplo, si bien NPS es una métrica en la que se ha probado que detractores son clientes menos valiosos que los promotores en el sector retail, esta situación no ha sido comprobada en todos los sectores.

La elección de la variable de CX a monitorear es fundamental para que el modelo funcione y requiere de un trabajo previo en la organización, a través de ejercicios analíticos con datos de clientes contentos vs no contentos medidos a través de diferentes métricas (satisfacción, recomendación, etc). En nuestra investigación empírica un buen número de empresas ya ha hecho este tipo de investigación en sus departamentos de analítica de datos.

Habiendo elegido la métrica de experiencia a monitorear según el paso 2, la empresa debe monitorear las palancas o drivers que afectan positiva y negativamente a esa variable, es decir las que explican por qué un cliente se encuentra contento o descontento.

Etapas 3:

Como tercer paso hay que definir la variable de negocio que la empresa quiere afectar por un mejoramiento en la experiencia de sus clientes, en tiempo t , (tasas de fuga, ventas, márgenes, etc.) para darles un valor en dinero y poder comparar. Por ejemplo, si la variable elegida es margen, se compara ese indicador en el momento " t " entre los contentos vs los descontentos en esa métrica. Si es fuga, se calcula el margen retenido $(1 - \text{fuga})$ multiplicado por el margen financiero entre los contentos y los descontentos. En caso de que fuera un efecto en la recomendación, cantidad de clientes recomendados multiplicados por el costo



de adquisición (ahorro). Lo importante es elegir la métrica de comportamiento que se quiere afectar con la intervención en la mejora de la variable de experiencia, para poder medir el efecto final en el negocio de tal intervención.

Etapas 4:

La cuarta etapa es la de la intervención. Aquí la gerencia de experiencia define en primer lugar un ámbito de trabajo colaborativo que puede ser: el comité de experiencia, un grupo formado *ad-hoc* para operativizar esa mejora, reuniones con la unidad de negocio benefactora, etc. En este equipo de trabajo se definen qué acciones se van a realizar para mejorar la variable de experiencia elegida, qué costos estarán asociados a esa mejora, y el plazo de tiempo en el que la organización considera que debiera tener resultados. Estas acciones deberían estar relacionadas con las palancas o *drivers* que destacan los clientes descontentos.

Se recomienda considerar sólo los costos directos y variables a la mejora que se quiere implementar, a fin de evitar discusiones sobre el prorrateo de costos indirectos que generan ciertas arbitrariedades sobre qué considerar y qué no.

Etapas 5:

Habiendo realizado la implementación, entramos en la etapa quinta, donde se vuelve a medir las mejoras en la variable de comportamiento elegida en la etapa 3, sobre el segmento de clientes descontentos. El supuesto es que si la experiencia mejora, y la métrica que la mide correlaciona con la variable de negocio, un mejor valor en el ratio de experiencia debería tener impacto positivo en la variable de negocios elegida. Para ello hay que medir los cambios en el comportamiento de los clientes descontentos.

Etapas 6:

El ROI se calcula como la mejora en la variable de comportamiento (que podría ser, por ejemplo: reducción del churn, aumento de ventas, etc.) de los clientes descontentos en $t+1$, sobre los que se hizo la intervención, respecto al valor de esa variable en t , partido por los costos de la intervención.

Etapas 7:

El proceso cierra cuando se vuelve a medir la experiencia de los usuarios descontentos con la métrica elegida en la etapa 2. Se espera que, si la intervención fue la adecuada, mejore el indicador de experiencia.

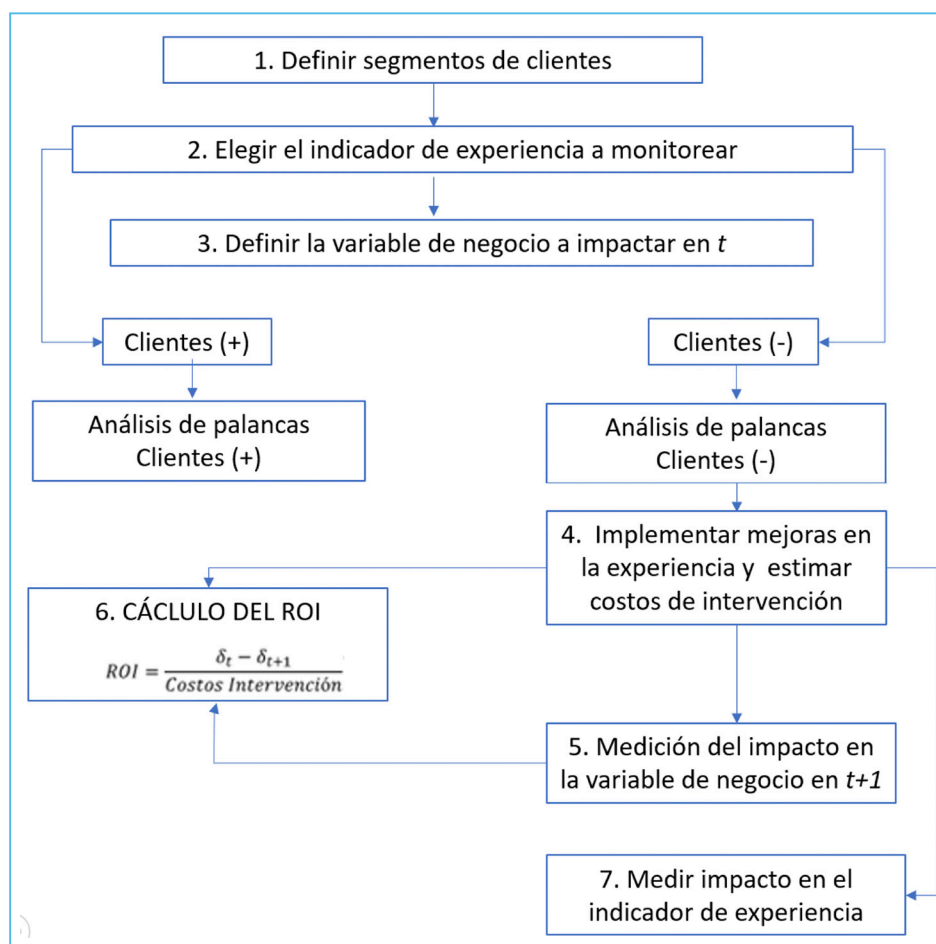


Figura 14: Modelo conceptual propuesto (Fuente: Elaboración propia)

5.4 Ejemplos

A los fines de ilustrar el marco conceptual presentado en la sección 5.2, vamos a presentar un par de ejemplos. Los datos son ficticios y sólo sirven para mostrar cómo debería procederse para implementar el marco conceptual propuesto.

CASO 1: SUPERMERCADO

1. Segmentos de clientes: El objetivo del supermercado es mejorar la experiencia de clientes leales, definidos como aquellos que hacen una compra en la cadena (en cualquiera de sus sucursales) una vez cada 15 días en promedio. Mantener la fidelidad de estos clientes es fundamental dado los bajos costos de cambio que existe en el sector del supermercado.
2. La cadena de supermercados utiliza varias métricas para monitorear la experiencia



del cliente, pero considera que, en su caso, NPS es la que permite discriminar entre clientes más valiosos, medidos por ticket medio y frecuencia de compra. En otras palabras, por investigaciones hechas con datos de la empresa, han observado que los clientes promotores tienen mayor frecuencia y/o ticket medio que los detractores.

3. La variable de negocio que a la empresa de supermercados quiere monitorear en los clientes leales es la venta mensual (ticket medio x frecuencia). La hipótesis es que, en este segmento de clientes, los detractores tienen menor índice de compra que los leales promotores. Para testear la hipótesis se generó la información de la encuesta NPS en este grupo de clientes, y se procesaron las razones por las que los detractores no recomendarían a la cadena de supermercado. De las palancas negativas (comentarios de los detractores) se observan que los principales drivers eran: a) Ofertas no relacionadas con mi patrón de consumo, b) demoras en las cajas y c) faltante de algunos productos.
4. Ante esta situación la empresa armó un comité integrado por personas de la gerencia de experiencia de clientes, comunicaciones, Business Intelligence y dirección comercial (gestión de sucursales) donde desarrolló un conjunto de iniciativas para atacar este problema a través de dos frentes: a) Se desarrolló un sistema para enviar promociones personalizadas, ya negociadas con proveedores, ajustadas al comportamiento pasado del cliente. Para operativizar la acción se programó un email con un cupón personalizado a los detractores que estos podrían utilizar en cualquier supermercado, b) Se desarrolló una campaña de comunicación a los clientes leales explicando cómo funcionan los sistemas de auto atención en supermercados y cómo pueden complementar la compra con el pedido online para evitar las esperas.

Los costos asociados a esta mejora fueron: la campaña comunicacional, los costos asociados al desarrollo de mejoras en el sistema para enviar cupones personalizados, más el costo de la promoción no pagada por los proveedores.

5. Para medir el impacto de las acciones la empresa se tomó un plazo de 9 meses, donde monitoreó en el grupo de clientes detractores en el período t , pertenecientes al segmento de clientes leales, cuál había sido el efecto en la venta en $t+1$ (9 meses), respecto al período inicial t .
6. Para calcular el ROI de la intervención se calculó el aumento en la venta al segmento de leales entre t y $t+1$. Ese valor se dividió por el total de costos (inversiones) mencionadas en el punto 5.
7. Finalmente se volvió a encuestar en $t+1$, en este caso con NPS a los clientes descontentos, detractores, para comprobar si hubo efectos en su percepción luego de la intervención.

**CASO 2: EMPRESA DE SEGUROS**

1. Segmentos de clientes: El grupo de clientes que la empresa de seguros quiere monitorear son aquellos con seguros automotrices que han tenido un siniestro. El argumento es que la experiencia con la empresa de seguro se “vive” cuando te sucede algo.
2. La empresa ha observado que los clientes que generan reclamos una vez que han tenido el siniestro son más propensos a no renovar que aquellos que no han reclamado. Así, la variable CX que la empresa decide monitorear para hacer acciones que mejoren el ROI es si el cliente reclama o no (dicotómica), durante o al finalizar, el proceso del siniestro.
3. La variable de comportamiento que la empresa quiere impactar en la mejora de la experiencia es la tasa de fuga, porque los clientes más valiosos son los que año a año renuevan la póliza. Se asume que atacando los problemas que los clientes esgrimen en sus reclamos, la renovación de la póliza podría ser mayor. Del análisis de los reclamos las palancas negativas más importantes fueron: a) la descoordinación entre el taller y el liquidador que hace perder tiempo al cliente, b) la falta adecuada de información respecto a disponibilidad de repuestos y c) los reprocesos que tiene que hacer el cliente en el denuncia, por ejemplo enviar al liquidador la misma información que se solicita en el sitio web del denuncia.
4. Para bajar la tasa de reclamos la empresa se centró en las 3 causas mencionadas. Para ello la dirección de experiencia, desarrolló un proceso colaborativo con los talleres donde se producía el 80% de los reclamos, trabajando en un protocolo de entendimiento para agilizar los tiempos del cliente. Asimismo, coordinó con RRHH de la organización para capacitar a los liquidadores sobre cómo actuar con el cliente una vez que el/ella genera la información en el denuncia digital. Estas acciones tuvieron asociados los siguientes costos: mejoras en la integración del sistema con los talleres y los costos de capacitación de los liquidadores.
5. Para medir el impacto de las acciones la empresa se tomó un plazo de 9 meses, en los primeros 3 adaptó los sistemas y capacitó a los liquidadores, mientras que los 6 meses restantes los utilizó para ir aplicando el proceso. Esto permitió que la tasa de reclamos bajara y consecuentemente que aumentara la renovación en clientes con siniestros.
6. Para calcular el ROI de la intervención se multiplicó el aumento en la tasa de retención de los clientes con siniestros multiplicado por el valor medio de la prima de renovación anual. Ese valor se dividió por el total de costos (inversiones) mencionadas en el punto.



6 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE CONTINUIDAD

ESE Business School y DEC Chile han realizado, en esta primera etapa de investigación, un modelo preliminar que tiene como objetivo final que las empresas puedan medir el ROI de la experiencia del cliente. En el entendido que, para facilitar la inversión y gestión de recursos de la empresa en el diseño e implementación de la experiencia, es necesario tener en cuenta que los recursos son limitados y la rentabilidad es parte fundamental en la ecuación del negocio.

En este trabajo se propone un “marco conceptual” para que las empresas puedan estimar el ROI de sus inversiones en mejora de experiencia. El proceso es relativamente simple de entender y de ejecutar, pero requiere cierta madurez para su aplicación. En concreto las organizaciones que lo apliquen deberían poder:

- Monitorear indicadores de satisfacción y de control operativo de procesos que les permita entender qué perciben los clientes y cómo la organización controla las actividades para satisfacerlos.
- Contar con analítica de datos que permita discernir qué variable de experiencia explica mejor el efecto en variables de negocio.
- Tener una gerencia de experiencia que lidere comités de mejoras continuas y que pueda monitorear los costos y actividades de la intervención.

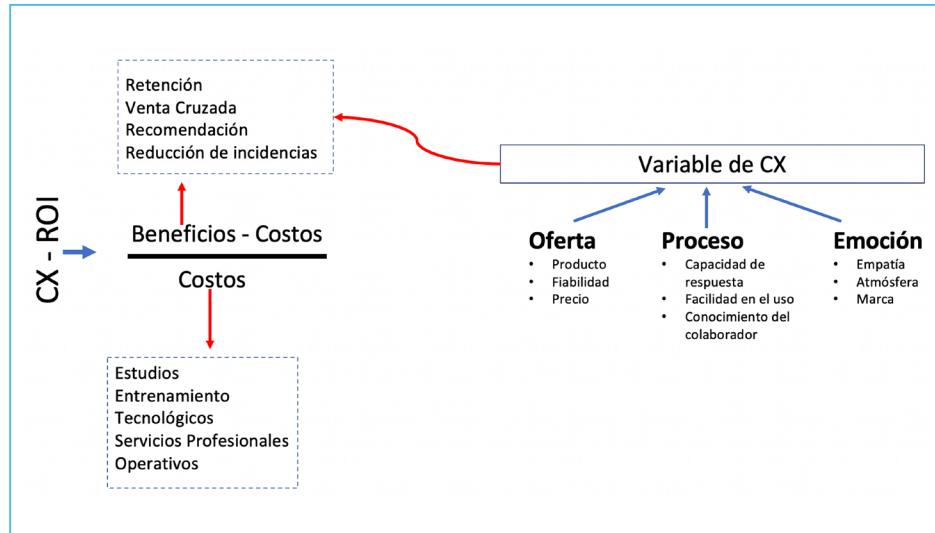
Siendo el marco conceptual propuesto una primera aproximación a la problemática del ROI del CX, tenemos un gran desafío para seguir entendiendo de manera empírica los alcances de la aplicación del modelo presentado en este informe.

Así, la invitación es a seguir profundizando este modelo con datos reales de los clientes. Para probar empíricamente la validez de la propuesta, proponemos hacerlo a través de un piloto, donde se sigan los pasos descritos en el punto 5 de este documento.



ANEXO - 1

MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO





ANEXO - 2

MODELO CUESTIONARIO EMPRESAS QUE MIDEN ROI CX

Dimensión	Objetivo	Preguntas exploratorias	Info a tabular
Exploración del ROI	Indagar sobre el rol del ROI dentro de la organización	1- ¿Desde cuándo miden el ROI? ¿Con qué periodicidad lo miden?	Años/Periodicidad
		2- ¿Quién está a cargo de medir el ROI?	Área/Cargo
		3- El ROI es parte de los KPI de la organización o sólo de un área	Si/no Corp./Área
Modelo	Conocer cómo miden el ROI	4- ¿Me podrías contar cómo lo miden?	Fórmula/variables
		5- ¿Siempre lo han medido igual o han ido haciendo ajustes?	Si/no (abierta)
Ingresos	Conocer qué variables consideran para medir los ingresos y cómo las miden	6- ¿Qué indicadores consideran para calcular los ingresos del ROI? ¿Cómo los calculan?	1. Recompra 3. Recomendación 3. Venta Cruzada 4. Otro (especificar)
		7- ¿Cómo discriminan si un aumento de los beneficios es producto de una mejor experiencia y no del contexto u otro factor?	Si/no (abierta)
Ahorro de costos	Conocer si los ahorros en costos son considerados dentro de los beneficios	8- ¿Consideran ahorros en costos como parte del beneficios? ¿Cómo la miden?	Si/no
		9- ¿Qué ahorros consideran? ¿Cómo los calculan?	1. Tasa de fuga 2. Tasa de incidencias 3. Otro
Costos	Conocer los costos que se consideran para generar una buena experiencia	10- Cuando hablamos de los costos para generar la experiencia del cliente ¿qué costos consideran?	1. Capacitación 2. CRM 3. Plataforma de atención 4. Servicios profesionales 5. Costo de atención 6. Otro (especificar)
		11- ¿Capacitan a los colaboradores en CX? ¿Cómo los capacitan?	Si/no (abierta)
		12- ¿Los colaboradores conocen bien a sus clientes? ¿Cómo los conocen?	Si/no (abierta)
		13- ¿Cuentan con plataformas de atención a clientes o CRM? ¿Cómo funcionan? ¿Quién tiene acceso?	Si/no (abierta)
		14- ¿Cuentan con apoyo de servicios profesionales para mejorar o medir la experiencia?	Si/no (abierta)



Dimensión	Objetivo	Preguntas exploratorias	Info a tabular
Experiencia	Conocer qué les permite generar una buena experiencia y cómo la miden	15- ¿Qué costos de atención a cliente miden? ¿Cómo los miden?	Si/no (abierta)
		16- ¿Por qué consideran esos costos y no otros?	abierta
		17- ¿Qué indicador utilizan para medir la experiencia? ¿Cómo lo miden?	1. NPS 2. CSAT 3. Otro (especificar)
		18- ¿Qué les permite generar una buena experiencia?	1. Atención 2. Ambiente 3. Calidad del producto/ss. 4. Personalización 5. Otro (especificar)
		19- ¿Tiene definido el viaje del cliente? ¿Cómo lo trabajan?	Si/no (abierta)
		20- ¿Miden la satisfacción de cliente, cada cuánto tiempo?	si/no (periodicidad)
Gestión del ROI	Explorar si existe una forma de hacer gestión sobre el ROI	22- ¿Cuentan con procesos definidos para responder a los clientes? ¿Cómo funcionan esos procesos?	Si/no (abierta)
		23- ¿Han considerado variables fuera del modelo que afecten el ROI? ¿Cuáles? ¿Cómo las trabajan o las incorporan en el análisis?	Si/no 1. Contexto 2. Marca 3. Reputación 4. La oferta 5. La competencia 6. Otro (especificar)
		24- ¿Qué expectativas tienen del ROI en CX y bajo que condiciones se cumple o no?	0. Un % 1. Que sea positivo 2. Que sea similar al de otras inversiones de la compañía 3. Que sea igual o mejor al histórico 4. Que sea similar al de la industria 5. Otro (especificar)
		25- ¿Cómo pueden hacer gestión sobre el ROI cuando se necesita modificar?	1. Revisan los beneficios 2. Revisan los costos 3. Revisan el viaje del cliente 4. Revisan si hubo factores externos 5. Otra (especificar)



Dimensión	Objetivo	Preguntas exploratorias	Info a tabular
Dificultades y beneficios al medir el ROI	Estimar los grandes patrones de dificultades que tienen las empresas para medir el ROI	26- ¿Qué dificultades tienen a la hora de medir el ROI?	1. No esta toda la información 2. La información es parcial 3. No tienen la información consolidada 4. No es para todos prioridad 5. Otro
		27- ¿Qué consejo le podrías dar a las empresas que no miden el ROI? ¿Por qué lo miden ustedes?	Abierta
Presentar el modelo	Validarlo	28. ¿Qué sugerencias o críticas le podría hacer?	Abierta

**ANEXO - 3****MODELO CUESTIONARIO EMPRESAS QUE NO MIDEN ROI CX**

Dimensión	Objetivo	Preguntas exploratorias	Info a tabular
El rol de la experiencia	Conocer la importancia que le dan a la experiencia del cliente dentro de la organización	1. ¿La experiencia es parte importante de la estrategia de la compañía? ¿Cómo se materializa?	Si/no (abierta)
		2. ¿Miden la experiencia del cliente? ¿Qué indicador utilizan para medirla? o ¿Por qué no la miden?	Si/no 1. NPS 2. CSAT
		3. ¿Existe un área encargada de monitorear la experiencia del cliente? ¿De quién depende esta área? ¿Qué funciones tiene esta área?	Si/no 1. Gerente general 2. Gerente Marketing 3. Gerente Comercial 4. Gerente Clientes
		4. ¿El nivel de experiencia es bueno? ¿Qué les permite entregar esa experiencia?	Si/no 1. Servicio personalizado 2. Calidad del producto 3. Ambiente 4. Otro
		5. ¿Pueden identificar los beneficios generados de una mejor experiencia? ¿Cómo?	si/no 1. Venta cruzada 2. Recompra 3. Recomendación 4. Menor Churn
Dificultades para medir el ROI	Conocer qué variables consideran para medir los ingresos y cómo las miden	6. ¿Qué entienden por ROI de la Experiencia?	Abierta
		7. ¿Por qué no miden el ROI de la experiencia?	1. No es relevante 2. No sabemos como hacerlo 3. No tenemos la información 4. Nos regimos por otra métrica 5. Otro (especificar)



Dimensión	Objetivo	Preguntas exploratorias	Info a tabular
		8. ¿Qué dificultades presentan que no les permite calcularlo?	1. Es difícil integrar la información 2. Requiere mucho tiempo y recursos 3. Es difícil calcular los costos 4. Es difícil saber que costos asignar y cuales no 5. Es difícil identificar si el aumento del valor del cliente es por la experiencia o por una oferta o por dinámica del mercado
		9. ¿Qué les faltaría para poder medir el ROI de la Experiencia?	1. Un persona dedicada 2. Tecnología 3. Una correcta asignación de costo 4. Registro de todas las transacciones por cliente 5. Definir bien el viaje del cliente 6.
		10. ¿Ven valor en contar con un modelo que aclare y simplifique este proceso y por qué?	Si/no (abierta)
Conocimiento de los clientes	Identificar cuánto conocen a sus clientes las organizaciones	11. ¿Cómo conocen a sus clientes? ¿Con qué tipo de datos (indicadores) de clientes cuentan? ¿Hacen gestión sobre estos indicadores?	si/no 1. Frecuencia 2. Monto 3. Valor 4. Recompra 5. Churn 6. Recomendación
		12. ¿Existen encuestas de clientes o formas de escuchar su voz? ¿Cuáles son?	si/no 1. Encuestas 2. Grabaciones 3. Focus group 4. RRSS 5. SAC
		13. ¿Cuentan con procesos definidos para responder a los clientes? ¿Cómo funcionan esos procesos?	Si/no (abierta)



Dimensión	Objetivo	Preguntas exploratorias	Info a tabular
Costos	Conocer si hay claridad sobre los costos que tiene generar una buena experiencia	14. ¿Qué costos tiene para ustedes generar una buena experiencia? Por ejemplo: tiempo, capacitación, tecnología...	1. Recursos Humanos 2. Capacitación 3. Tecnología o plataformas para capturar la info 4. Otro
Propuesta del modelo	Validar	15. ¿Qué les parece este modelo? ¿Creen posible aplicarlo?	Abierta



REFERENCIAS

- i. Forrester Research, "The ROI of CX Transformation", (2019)
- ii. KPMG, "How much is customer experience worth?", (2016)
- iii. Rust, Roland T., Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml. "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy." *Journal of marketing* 68, no. 1 (2004): 109-127.
- iv. Gupta, Sunil, and Valarie Zeithaml. "Customer metrics: The past, the present, and the future in academia and practice." *Marketing Science Institute* (2005): 05-200.
- v. Dixon, Matthew, Nick Toman Rick DeLisi, and N. Toman. *The effortless experience*. Penguin Random House, 2020.
- vi. Neslin, Scott A., Sunil Gupta, Wagner Kamakura, Junxiang Lu, and Charlotte H. Mason. "Defection detection: Measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models." *Journal of marketing research* 43, no. 2 (2006): 204-211

Agradecimiento especial a socios de DEC Chile:

Catalina Navarro (Abastible) Rodrigo Pereira (Brinca), Paula Ramoneda (UAndes)



DECi