

Prólogo^{p4}/Principales resultados del estudio^{p6}/Contexto y descripción del estudio^{p14}/
¿Cuál es la percepción que tiene el cliente final de la gestión que hacen las empresas?^{p20}/
¿Cómo se están acercando al cliente las empresas?^{p32}/Conclusiones^{p52}/Contactos^{p54}

El cliente siempre tiene... su percepción, ¿y la razón?

La gestión de clientes en España



Índice

Prólogo	4
Agradecimientos	4
1. Principales resultados del estudio	6
El cliente exige mucho más de lo que las empresas le están dando	8
Las prioridades de mejora están en las áreas de conocimiento del cliente, adaptación de la oferta y gestión de la multicanalidad	9
La buena gestión de clientes tiene un impacto directo en la rentabilidad	10
¿Cómo reforzamos nuestra estrategia de gestión de clientes?	12
2. Contexto y descripción del estudio	14
El entorno del cliente y la empresa	15
El estudio de la gestión de clientes en España	16
3. ¿Cuál es la percepción que tiene el cliente final de la gestión que hacen las empresas?	20
El Índice de Gestión Rentable-clientes: visión sectorial	21
El perfil de los consumidores: crecimiento y lealtad	24
Aspectos más valorados por el cliente final	28
4. ¿Cómo se están acercando al cliente las empresas?	32
El Índice de Gestión Rentable-empresas	33
Las dimensiones de la gestión de clientes	35
a. La organización y la estructura interna de las empresas	35
b. El conocimiento que la empresa tiene del cliente	37
Adaptación y personalización de la oferta al cliente	40
Ciclo relacional del cliente con la empresa	42
Gestión de los canales de interacción entre empresa y cliente	47
Conclusiones	52
Contactos	54

Prólogo

En un escenario económico como el que estamos atravesando en el que, por lo general, la población ha visto reducida su capacidad adquisitiva, el consumidor español se ha vuelto más racional a la hora de gastar. Ahora es más exigente y pide “más por menos”.

Ante este entorno cada vez más competitivo y donde los cambios se producen de forma muy acelerada, las empresas se han visto obligadas a revisar sus costes, redimensionar su estructura y adaptarla a la nueva situación para poder ser competitivas. Sin embargo, el proceso de transformación debe encaminarse a incrementar la vía de ingresos como palanca de crecimiento.

Este contexto hace que las empresas se focalicen en la búsqueda del valor del cliente más allá de la transacción e incluso de su experiencia. El principal reto de las empresas es rentabilizar cada cliente y, por ello, PwC elabora este estudio orientado al conocimiento y análisis de la gestión que las empresas hacen de los mismos. El objetivo es compartir, a través de una visión transectorial, las mejores prácticas que las empresas desarrollan en España, de forma que se puedan producir avances que permitan apoyar el avance de las empresas en este gran reto de la gestión de clientes.

Una característica fundamental de este estudio es que analiza el impacto en el cliente desde una perspectiva integral

que considera tanto aspectos de “satisfacción y experiencia” como de “comportamiento de compra”. A largo plazo, estos dos aspectos tienen que venir unidos. “Exprimir” a los clientes sin satisfacerlos no es sostenible, porque los terminaremos perdiendo. Tampoco es posible invertir en mejorar la experiencia de los clientes si no se es capaz de obtener a medio plazo el rendimiento suficiente para financiar ese esfuerzo. Para ello, para comparar el avance en gestión de clientes entre distintos sectores, hemos creado una métrica que hemos denominado Índice de Gestión Rentable (IGR), que incorpora tanto aspectos de desempeño comercial (como el “*share of wallet*”, o la intención de compra) como aspectos más relacionados con la salud a largo plazo de la base de clientes (satisfacción, recomendación, etc.).

La otra característica relevante del estudio es que se ha realizado desde la doble perspectiva de la empresa y de los clientes. Para ello, hemos trabajado con 57 empresas de referencia en la economía española y cinco Ayuntamientos de las principales ciudades españolas, analizando sus prácticas de gestión en cinco áreas relacionadas con la gestión de clientes: la estructura y organización de la empresa, el conocimiento del cliente, la adaptación de la oferta, la gestión del ciclo relacional del cliente con la empresa y la gestión de los canales de

interacción entre clientes y empresa. En paralelo, junto con el instituto de investigación TNS, se han realizado 5.380 entrevistas a consumidores finales, a los que hemos preguntado por el impacto percibido de lo que las empresas están haciendo.

Para el tratamiento de resultados desde la doble perspectiva de consumidor final y empresa, se han elaborado dos índices “gemelos”: El índice de Gestión Rentable-empresas (IGRe), que valora en una escala el grado de utilización de prácticas avanzadas de gestión de clientes por las empresas, y el índice de Gestión Rentable-

clientes (IGRc), que mide el impacto declarado por los clientes.

El trabajo de campo ha cubierto los sectores más relevantes en los que se prestan servicios al cliente final: Banca, Seguros, Telecomunicaciones, Gas y Electricidad, Automóvil, Alimentación, Moda, Transporte, Turismo y Salud. Asimismo, se ha querido contar en este estudio con el Sector Público, para lo que se han incluido los Ayuntamientos, ya que aportan una perspectiva diferente a través de su experiencia en servicios prestados directamente al ciudadano.

Agradecimientos

Agradecemos a Jesus Martínez de Rioja e Ignacio Bel Mallen su inspiración para la realización de este informe y su inestimable colaboración en su preparación.

Damos las gracias también a las empresas y Ayuntamientos participantes en el informe y confiamos en que sus conclusiones contribuyan a aportar un punto de vista novedoso sobre este aspecto tan clave para la competitividad de nuestra economía y para reorientarnos hacia el crecimiento.

Principales resultados del estudio



Los resultados del análisis de las prácticas de gestión de clientes evidencian el *gap* existente entre la visión del cliente y la visión de las compañías en este ámbito. Las encuestas realizadas a las direcciones comerciales y de *marketing* de las empresas muestran que, mientras los diferentes sectores tienen una percepción optimista de su realización en las diferentes áreas de gestión de clientes, el cliente final, en cambio, es mucho más exigente. Si bien es cierto que las empresas están poniendo cada día más atención en este aspecto crítico y que están haciendo inversiones relevantes de forma consistente en casi todos los sectores y funciones, los consumidores/ ciudadanos otorgan una valoración significativamente más baja que la que se dan a sí mismos los gestores.

Los clientes consideran que las empresas cuentan con mucha información sobre ellos y esperan que la empresa sea capaz de traducir todo ese conocimiento a través de una oferta personalizada y adaptada a sus necesidades específicas. Según dicen las empresas, actualmente realizan importantes esfuerzos para mejorar su relación con el cliente, aunque la percepción del consumidor indica que estas acciones no están teniendo suficiente impacto. Es significativo mencionar también la opinión que tiene el cliente final respecto a la gestión que hacen las empresas de los diferentes canales disponibles y, en especial, de los digitales, pues no ven que ningún sector esté teniendo una actuación sobresaliente en este campo. Los clientes echan en falta que la empresa les sorprenda con progresos en las posibilidades que ofrecen los avances tecnológicos.

El estudio muestra también cómo es la satisfacción del consumidor con la empresa, muy correlacionada con el gasto que hace en sus productos y servicios. Invertir en gestión de clientes

es inversión rentable. No obstante, existen empresas que, a pesar del descontento de sus clientes, ven cómo el número de estos sigue aumentando y mantiene su gasto en la empresa. No obstante estas situaciones son inestables y están concentradas en sectores con poco dinamismo por motivos regulatorios o de estructura de mercados como por ejemplo el de Gas y Electricidad. Los buenos resultados a corto plazo ocultan un riesgo latente de fuerte pérdida de clientes ante un cambio de escenario. Por otro lado, existen sectores que pese a tener una buena valoración del consumidor, no consiguen materializar esa ventaja en los resultados económicos. En general, son empresas que tienen una relación “transaccional” con los clientes (por ejemplo, en el ámbito de moda) que no han sido capaces de convertir a sus “compradores” en “clientes” con relaciones estables.

El cliente exige mucho más de lo que las empresas le están dando.

Las prioridades de mejora están en las áreas de conocimiento del cliente, adaptación de la oferta y gestión de la multicanalidad.

La buena gestión de clientes tiene un impacto en la rentabilidad.



El cliente exige mucho más de lo que las empresas le están dando

Los consumidores españoles se declaran suficientemente satisfechos con el trato recibido y se sienten seguros y protegidos con respecto al cumplimiento por parte de las empresas de los compromisos adquiridos en las transacciones que realizan con las mismas. Valoran positivamente el desempeño mostrado por los empleados en el momento de interactuar con la empresa en sectores como Seguros, Auto y Banca, aunque, por lo general, en el resto de sectores demandan un trato más personalizado en los servicios prestados y disponer de mayores facilidades en el momento de la contratación o a la hora de realizar una reclamación.

Pero estos son hoy por hoy factores “higiénicos”, necesarios para que los consumidores no penalicen pero insuficientes para competir. Los consumidores nos piden más. Un área particular que los clientes demandan es sentirse más escuchados. Los esfuerzos realizados por las empresas en recoger toda la información posible de sus clientes para conocerlos mejor no se ven recompensados: los clientes sienten que las empresas no explotan adecuadamente esa información y siguen sin saber cuáles son sus necesidades. Los clientes piensan que las empresas no saben adaptar sus ofertas, que desconocen los motivos por los que un consumidor decide dejar de comprar en una empresa y que, en definitiva, no se les valora como clientes. Salvo los sectores de Alimentación, Moda, Salud y Auto, que tienen una buena valoración del consumidor en este sentido, el resto encuentra aquí un área importante de mejora, más acusada en sectores como Transportes, Banca, Telecomunicaciones

y Energía, con los que los clientes se encuentran más descontentos.

Cada cliente es diferente y, por ello, demanda un trato único en cada interacción con la empresa. No obstante, a nivel general para todos los sectores, el cliente opina que la empresa no le escucha a la hora de diseñar una oferta adecuada ni en la aplicación de políticas de precios. Moda, Banca y Energía son en este sentido los peor valorados por el cliente. Adicionalmente, los intentos de innovar de las empresas apenas tienen impacto positivo en el consumidor en la mayoría de los sectores. Transportes, Seguros, Banca y Energía tendrían mayor margen de mejora según los consumidores. Moda y Salud son percibidos como los más innovadores.

El cliente, muy influenciado por el entorno digital, se encuentra mucho más avanzado que la mayoría de las empresas en la utilización de este medio. Las acciones realizadas por las empresas apenas han tenido impacto suficiente en el consumidor. En particular, un área en la que los consumidores todavía no han encontrado en ningún sector algo distintivo es la multicanalidad/intercanalidad. La disponibilidad del servicio en cualquier lugar y sencillez del mismo a través de distintos canales sin fronteras entre ellos es una oportunidad de diferenciarse y sorprender al consumidor.

No me maltratas...

... pero no me escuchas...

... y desde luego no me sorprendes.

Las prioridades de mejora están en las áreas de conocimiento del cliente, adaptación de la oferta y gestión de la multicanalidad

Las empresas españolas reconocen la importancia de poner al cliente en el centro de la organización con el fin de orientar las prácticas de todos los departamentos para mejorar la relación con el mismo. Un 86% de las empresas encuestadas manifiesta que el avance en la gestión de clientes impacta positivamente en la cuenta de resultados, aunque, por el momento, sólo un 32% es capaz de cuantificar este efecto.

Conocer al cliente es un área clave para las empresas. Sectores que cuentan con gran cantidad de información de sus clientes debido a la relación contractual que establecen con ellos –Gas y Electricidad, Telecomunicaciones y Banca–, realizan grandes inversiones en sistemas para explotar mejor este conocimiento del cliente. Estas acciones, no obstante, no tienen impacto positivo suficiente en el cliente. En cambio, sectores como Alimentación, Turismo y Moda, que aparentemente todavía no cuentan con una información tan profunda sobre sus clientes, reciben una mejor valoración del consumidor en cuanto a satisfacción de sus necesidades.

En términos generales, las empresas consideran que los factores clave para el éxito de su producto o servicio en orden de importancia son: el trato al cliente en cada uno de los momentos de interacción con la empresa, el producto ofertado en sí, y, en tercer lugar, el precio y la existencia de una política de promociones.

En la actualidad, nos encontramos con un perfil de cliente cada vez más exigente que no está dispuesto “ni a comprar cualquier cosa, ni a cualquier precio”. Nos enfrentamos al gran reto del *low cost* de calidad, es decir, a configurar una oferta que cumpla el compromiso que espera el cliente entre precio y valor añadido y, por ello, conocer bien al cliente es la única manera de adaptarse a él y acercarse a sus expectativas. Sin embargo, a la hora de adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas del cliente, el 42% de las empresas no dispone de procedimientos que permitan tener en cuenta las recomendaciones de clientes.

La multicanalidad ha abierto a las empresas una nueva forma de llegar a otros segmentos de mercado y de adaptarse a las diferentes necesidades de un consumidor que se encuentra en un entorno especialmente cambiante por la disrupción de medios digitales, como las redes sociales, la movilidad y la web 2.0.

Las empresas se centran en comprender cuál es el valor generado a través de cada canal y a qué segmento de clientes se quiere llegar a través de ellos. En este sentido, las empresas declaran que han realizado grandes avances en poner a disposición de sus clientes diferentes canales de interacción y especialmente en el desarrollo de la prestación de servicios *online*. Sin embargo, reconocen que todavía existe recorrido de mejora para hacer interactuar a los diferentes canales y que el avance en canales más

¿Conocemos a nuestros clientes?

¿Adaptamos nuestra oferta a sus necesidades?

¿Avanzamos en multicanalidad?

novedosos –las redes sociales y la movilidad– todavía es incipiente. Aunque las empresas que incrementan la presencia en estas plataformas, no explotan completamente todas las oportunidades que ofrecen. Las redes sociales son tratadas como un medio

para potenciar la imagen de marca o como un canal publicitario. Son pocas las empresas que se atreven a emplearlas como medio para ofrecer una atención al cliente diferencial, para monitorizar lo que dicen los clientes o incluso como canal de venta.

La buena gestión de clientes tiene un impacto directo en la rentabilidad

La buena noticia es que, por lo general, el consumidor está dispuesto a recompensar a las empresas que invierten en mejorar su gestión de clientes. El gasto del consumidor en la empresa está íntimamente ligado a la satisfacción con la empresa, y mientras que avanzar en este área es una oportunidad para conseguir un impacto económico positivo para la empresa, mantenerse inactivo supone un coste de oportunidad y un alto riesgo. ¡Las empresas quieren sumar, multiplicar y no restar!

Zona 1: Sumar. El camino hacia una gestión de clientes rentable

La satisfacción de un consumidor repercute, por lo general, en la “suma” de nuevos clientes, así como en la cantidad relativa de gasto que dedican los clientes a la empresa.

Los sectores en los que se cumple esta relación aparecen posicionados en la zona central del mapa. En estos sectores las empresas líderes tienen a sus consumidores satisfechos y, por lo general, ven cómo aumenta la cuota de lo que sus clientes gastan frente a la competencia.

Seguros y Alimentación serían en este sentido el ejemplo para los demás. En el lado opuesto se encontrarían los clientes de Banca, que actualmente muestran cierto grado de insatisfacción, lo que hace que el cliente sea más proclive a cambiar de entidad.

Zona 2: Multiplicar. La zona de clientes satisfechos pero infieles

Turismo y Moda son sectores donde el consumidor está satisfecho con la compañía principal de la que es cliente, pero pese a esto no ha desplazado la cantidad de gasto hacia la empresa que está valorando positivamente. El factor común entre estos sectores es la presencia de gran cantidad de competidores dentro del sector, lo que permite al consumidor desplazarse de una compañía a otra en función de las circunstancias. En ambos sectores existe una dificultad para retener a los clientes, la libertad que tienen aquí los consumidores les permite ir de una empresa a otra buscando los servicios o productos que mejor se adaptan a lo que demandan en cada momento.

Más allá de tratar de fidelizar a los clientes, el reto es identificar las diferentes

motivaciones que tienen los clientes al acudir a la compañía y dirigir la acción comercial adaptada a los segmentos de mayor interés para la misma. Si el cliente está satisfecho y repite la compra en el futuro, se estará multiplicando el valor que supone para la empresa.

Zona 3: No restar. La zona de insatisfacción/riesgo

En situación opuesta a la anterior se encuentra el sector *Utilities*, donde pese a que el cliente actual está muy descontento, la cantidad gastada en estas compañías aumenta. La presencia de pocos competidores y la alta regulación del mercado hacen que el consumidor no tenga posibilidad de cambiar fácilmente

de compañía. Esta situación en el presente no preocupa a las empresas, puesto que pese a no realizar grandes inversiones en mejorar la satisfacción del cliente, consiguen mantener los ingresos.

No obstante, esta situación podría cambiar si se produjese un cambio regulatorio y se liberalizase el mercado, pues las empresas tendrían que afrontar un escenario completamente diferente y en unas condiciones desfavorables, en vistas a la satisfacción actual que tienen los clientes a los que se les presta servicio. Es necesario, por tanto, actuar en consecuencia y estar preparado para evitar que un cambio en las reglas suponga restar clientes a la compañía.

Figura 1.
Visión del cliente



¿Cómo reforzamos nuestra estrategia de gestión de clientes?

Las empresas que a día de hoy cuentan con una ventaja competitiva deben focalizarse en implementar mecanismos que permitan mantenerla en el tiempo. Un movimiento de la competencia o en el entorno puede hacer que clientes fieles, e incluso cautivos, cambien de proveedor de la noche a la mañana. El entorno cambiante y las modificaciones de comportamiento del consumidor hacen que las empresas deban invertir en establecer una relación duradera que contribuya a la sostenibilidad del valor de su cartera de clientes.

La solución para las empresas pasa por la búsqueda de fórmulas que permitan adaptar lo mejor posible el funcionamiento interno de la empresa adelantándose a este entorno cambiante. Innovar en el negocio, lograr ser eficientes en los procesos operativos y conseguir un impacto positivo en la experiencia del consumidor es el camino para alcanzar la excelencia en la gestión de clientes.

Reto 1: Acelerar la evolución del enfoque hacia el cliente de toda la empresa

La cultura y organización debe reflejar el cambio de una visión basada en el producto a otra focalizada en el cliente, lo cual puede implicar cambios en los procesos, los roles, funciones, etc. La revisión organizativa puede incluir un ámbito muy amplio, en función de la situación de partida de la entidad y el *gap* existente respecto al modelo objetivo.

Un modelo comercial basado en el cliente requiere revisar los procesos comerciales involucrados en el proceso

de relación con el cliente: los “momentos de la verdad”. Asimismo, puesto que en última instancia los procesos son mantenidos a lo largo del ciclo por personas, es necesaria una revisión de roles y funciones de unidades focalizadas en el tratamiento de la información de clientes, de la estructura comercial de la fuerza de ventas y del servicio prestado por los departamentos Centrales.

Reto 2: Traducir el conocimiento del cliente en acción comercial

Desarrollar una relación con los clientes, requiere conocerlos y entender sus comportamientos para poder actuar eficazmente. En este sentido, es necesario avanzar en la recolección de información interna y externa, cualitativa y cuantitativa, que nos permita aumentar el contacto, su satisfacción, su rentabilidad y su retención. En el mundo social y digital de hoy, es además fundamental ampliar el campo de búsqueda de información de los clientes a los nuevos medios. El empleo de análisis descriptivos y predictivos permite entender mejor a los clientes. Cada vez hay más información disponible, lo que exige una mayor sofisticación en su análisis.

Reto 3: Defender un territorio de valor rentable adecuando la oferta al cliente

Pero la clave es traducir el conocimiento en acción. Que las áreas de conocimiento de cliente no sean unidades aisladas sino parte central del desarrollo de productos y de la

definición de campañas. La acción comercial debe de recoger el conocimiento y estar adaptada, manteniendo siempre la visión única del cliente. El empleo de gestores de campaña agiliza la relación con el cliente y permite tener integrada la información comercial pasada. Mediante la aplicación de modelos estadísticos, pueden identificarse los clientes de mayor potencial y recorrido, ayudando a dinamizar y priorizar las acciones comerciales, combinando los diferentes canales en función de las preferencias del cliente.

Reto 4: Aprovechar la multi-canalidad del cliente

La experiencia del cliente puede mejorarse con acciones comerciales multicanales integradas, es decir, ofreciendo al cliente la posibilidad de acceder a la compañía en el momento que quiera y a través del canal más adecuado. El verdadero desarrollo de la multicanalidad implica la integración de las diferentes plataformas operativas y comerciales, aprovechando cada contacto con el cliente como una oportunidad comercial, independientemente del canal a través del cual se produzca la interacción. Las redes sociales en este sentido deben entenderse no solo como un nuevo canal de comunicación para escuchar y conocer las tendencias y pautas de comportamiento de los clientes, sino como un canal de relación, atención y venta.

Reto 5: Medir. La presión en márgenes no perdona decisiones intuitivas

La medición y el seguimiento de los resultados debe permitir cuantificar la efectividad y rentabilidad de las acciones lanzadas. Para ello, es necesario contar con unas métricas adecuadas y con un repositorio de datos que permita analizar de forma

transversal los distintos sistemas y fuentes de datos, garantizando siempre la coherencia de los mismos. Para apoyar la medición las compañías recurren a la implementación de herramientas de *business intelligence* eficaces que reflejen los resultados de la combinación de canales. El éxito de cada acción comercial puede medirse, y esto ayuda en la mejora continua de las campañas.

Reto 6: Asegurar la estructura tecnológica que soporte la evolución de la compañía

Por último, para poder alcanzar la excelencia en la gestión de clientes se necesita una estructura tecnológica sólida que integre las distintas plataformas. La construcción de un *data warehouse* con información relevante, que integre las distintas herramientas comerciales con un potente gestor de campañas, permite a la compañía generar información válida teniendo en cuenta las necesidades comerciales. Para ello, es esencial el contacto continuo con el negocio y la constante actualización de la información.

No te confíes...

Contexto y descripción del estudio



El entorno del cliente y la empresa

Desde el inicio de la crisis económica a mediados de 2008, el poder adquisitivo de los españoles se ha visto reducido año tras año. El aumento de la tasa de paro, que se situó en un 25,03% en 2012, y el impacto negativo en la remuneración de los asalariados, que sufrió un descenso de hasta el 8,5% en el último trimestre de 2012, han sido las principales palancas de reducción de la renta per cápita en España, que ha experimentado un descenso medio interanual de un 2,33% entre los años 2008 y 2012. Los primeros seis meses de 2013 ofrecen algún signo de esperanza pero todavía insuficiente para revitalizar el consumo.

Las familias se han visto obligadas a contraer su consumo y, a su vez, ven cómo su capacidad de ahorro es cada vez menor. Tras el repunte en el inicio de crisis, la tasa de ahorro también ha bajado al agotarse la capacidad de las familias. La tasa de ahorro de los españoles ha decrecido –un 2,8% de 2011 al 2012– disminuyendo hasta el 8,2% de su renta disponible en 2012. El consumo sigue sin recuperarse e incluso en el primer trimestre de 2013 ha descendido al 3,9% mucho más acusadamente que en 2012 (–2,2%).

La reducción en la capacidad de gasto ha repercutido de manera significativa en el perfil de un consumidor que se ha vuelto más racional a la hora de gastar: ahora es más exigente y “exige más por menos”. El precio, que era la variable clave para un segmento de nicho que llamábamos “value”, ahora se ha convertido en una variable relevante para todos los segmentos del mercado y es tenida en cuenta en todas las decisiones de compra, lo que ha llevado a las empresas a tensar sus márgenes y convivir en un entorno cada vez más competitivo.

Esta coyuntura ha supuesto una reducción de los beneficios y, por consiguiente, una mayor presión financiera, que ha impedido el reembolso de la financiación de las empresas endeudadas, aumentando de esta forma los gastos financieros. Además, el coste de la financiación ajena aumentó en los dos últimos años principalmente por las subidas de los tipos de interés.

En este sentido, las empresas se han visto obligadas a revisar sus costes, redimensionar su estructura y adaptarla al nuevo entorno para ser competitivas. Pero el proceso de transformación debe ir más allá y encaminarse a incrementar la vía de ingresos como palanca de crecimiento.

Esta situación hace que las empresas se focalicen en la búsqueda del valor del cliente más allá de la transacción e incluso de la experiencia. La gestión del cliente orientada al valor es fundamental para sobrevivir. Maximizar el retorno transacción a transacción no es suficiente. Es necesario establecer relaciones con los clientes que maximicen la contribución a lo largo de todo el ciclo de vida. Tampoco es suficiente orientarse ciegamente a mejorar la experiencia del cliente a cualquier precio. La capacidad de invertir es limitada y la supervivencia de la empresa exige que las inversiones en clientes tengan su retorno.

El estudio de la gestión de clientes en España

Ante este entorno en el que las empresas ya han aplicado medidas de optimización de costes y tienen el gran reto de la generación de ingresos, PwC ha decidido realizar este estudio, que integra la perspectiva de “satisfacción” con la de “rentabilidad”. Un estudio que además contrasta la visión de las empresas en materia de gestión de clientes, con la percepción que tienen los consumidores de estas prácticas.

Para la consecución de este objetivo se han realizado más de 5.000 entrevistas a consumidores finales y se ha contado con la participación de empresas de referencia en la economía española pertenecientes a 11 sectores que, por su actividad, tienen contacto directo con el consumidor final (Banca, Seguros, Telecomunicaciones, *Utilities*, Auto, Alimentación, Moda, Transporte, Turismo, Salud y Gobierno). Se ha querido contar en este estudio con la participación de los Ayuntamientos como representantes de las instituciones públicas que brindan servicios directamente al ciudadano/consumidor y que, por tanto, se enfrentan a muchos de los mismos retos que las empresas privadas.

El trabajo de campo se ha realizado en toda España aunque en algunos sectores (Alimentación, Moda y Ayuntamientos) hemos concentrado la muestra en municipios grandes para tener un mejor paralelismo con la muestra de empresas participantes en el estudio.

Cinco dimensiones de análisis

El informe se ha basado en el estudio de cinco áreas de conocimiento que cubren las dimensiones más relevantes para la

empresa en materia de gestión de clientes.

En primer lugar hemos analizado **estructura y organización de la empresa**, tanto desde el punto de vista formal (cómo se refleja en el organigrama la dimensión cliente) como desde los aspectos más informales de funcionamiento, con el objetivo de conocer el grado de implicación de la compañía en la orientación al cliente. Para ello, se han abordado aspectos relacionados con la implicación de la alta dirección, la cultura empresarial y la coordinación interdepartamental.

Con el fin de profundizar en la dimensión de **conocimiento del cliente**, se han abordado elementos relacionados con los métodos que utilizan las empresas para obtener datos de sus clientes y de qué manera consiguen transformar esa información en conocimiento. También se ha tratado de profundizar en las nuevas tendencias en materia de conocimiento del cliente, como el **Big Data**, para conocer el grado de implantación y desarrollo de esta área en las empresas españolas.

El conocimiento del cliente solo es útil si se acaba trasladando a la acción comercial y se adapta la oferta, de forma que el cuestionario recoge esta tercera dimensión, **la gestión de la adaptación de la oferta** encaminada a saber en qué grado las empresas son capaces de detectar las necesidades de los clientes y adaptar sus productos o servicios a las mismas.

También hemos incluido el **análisis del ciclo relacional del cliente con la empresa**, con el fin de entender las prácticas de gestión de

Figura 2.
La gestión de clientes



clientes aplicadas por las empresas en cada una de las etapas por las que evoluciona el cliente desde la captación, *upselling*, fidelización y retención.

Por último, se ha abordado la dimensión de **gestión de canales de interacción entre clientes y empresa** para poder conocer las vías que la empresa pone a disposición de sus clientes y la importancia que estos canales tienen en los diferentes momentos relacionales del cliente con la empresa. En este caso se han abordado elementos relacionados con la **multicanalidad**, migración entre canales y gestión de los nuevos **medios digitales**, como redes sociales o web 2.0 y el grado de integración de la empresa en los mismos.

Estas cinco dimensiones se han incluido en los cuestionarios a empresas y también a los clientes, incorporando preguntas paralelas que permitieran comparar las actuaciones de las empresas con la percepción de los consumidores. Así, por ejemplo, en el ámbito de la oferta hemos preguntado a las empresas cómo diseñan sus ofertas, cómo recogen información de los

clientes para adaptarlas, qué grado de personalización son capaces de aplicar así como su valoración global sobre su desempeño en este frente. De forma similar, a los clientes le preguntamos hasta qué punto las ofertas están adaptadas, si creen que las empresas toman en consideración su *feedback* en el diseño y cuál es su grado de satisfacción general con la oferta.

El índice de Gestión Rentable

Con el fin de contrastar los resultados de la doble perspectiva del estudio, se han elaborado además dos índices sintéticos que permiten conocer el grado de avance de la gestión de clientes en España.

Son dos índices gemelos (índice de Gestión Rentable-empresas (IGRe) e índice de Gestión Rentable-clientes (IGRc), que tienen en común el que persiguen una visión integral de la gestión. Reconocen que el objetivo último de la gestión del cliente es la rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, pondera lo mismo variables de desempeño económico como de satisfacción y experiencia de los clientes.

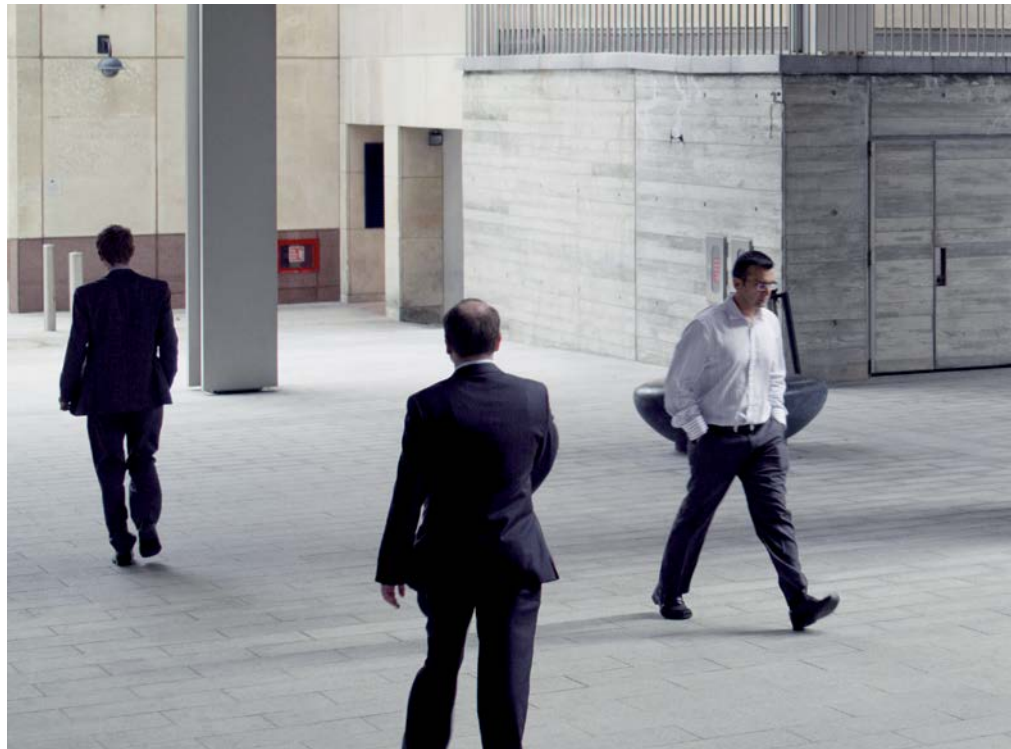
Desde el punto de vista de los consumidores, PwC ha creado, a partir de la investigación de mercado realizada en colaboración con el Instituto de Investigación TNS, el IGRc y que se basa en cuatro variables clave:

- Las dos primeras variables se enfocan en elementos de “desempeño comercial” e incluyen la dimensión histórica: ¿cómo ha variado tu gasto con la compañía en el último ejercicio?, así como la de perspectiva de futuro: ¿qué intención tienes de contratar los productos o servicios de esta compañía a futuro?

- Las otras dos se enfocan en los elementos de “salud de la relación”, incluyendo una percepción global : ¿cómo valoras en su conjunto el producto o servicio ofrecido por la compañía?, así como la intención activa de recomendación, ¿recomendarías a tus amigos esta compañía?

De forma similar hemos agregado los resultados del cuestionario de empresas en un índice de Gestión Rentable de empresas, que permite identificar en qué grado una empresa o sector está orientado al cliente según las cinco dimensiones de la gestión de clientes en

Figura 3.
IGR-Clientes



la empresa. En este índice hemos ponderado el análisis de las distintas prácticas de gestión en función de la importancia que tienen en la satisfacción global de los clientes. Así, las dimensiones de conocimiento de clientes y diseño de la oferta son las que más pesan en el índice global, ya que el estudio de clientes muestra que son los factores más relacionados con la satisfacción global.

Análisis sectorial

Las 5.300 entrevistas se han dividido entre los 11 sectores de forma homogénea, contando con un mínimo de 400 entrevistados en cada uno de los sectores objeto del estudio.

El cuestionario ha mantenido la máxima homogeneidad entre sectores para permitir la agregación de resultados a nivel nacional y posibilitar la comparativa entre sectores, identificando así los más avanzados y las oportunidades de mejora. Lógicamente,

los cuestionarios se han adaptado para recoger las especificidades de cada sector, incluyendo secciones específicas. Así, por ejemplo, en sectores con una fuerte presencia de puntos de venta presenciales como la Banca o aquellos en los que el punto de venta y la entrega del servicio coinciden (Alimentación o Turismo), se han incluido cuestiones especiales que no aplican a otros sectores con predominio de la gestión remota.

Los ayuntamientos han tenido un tratamiento especial, ya que la variable fundamental para la empresa privada de “*share of wallet*” no aplica a este sector. Por ello, hemos ponderado los otros aspectos, intentando mantener la comparabilidad transversal con los otros sectores. Aunque la metodología impide una comparación directa, creemos que la tendencia de los resultados es válida y que el gran reto que los ciudadanos plantean a sus Ayuntamientos de mejorar su relación con ellos, es efectivamente una realidad y no simplemente el resultado de la distinta ponderación.



¿Cuál es la percepción que tiene el cliente final de la gestión que hacen las empresas?



Un cliente satisfecho es el mejor activo posible para la empresa: recomienda la marca y repite la compra. En definitiva, es un cliente fidelizado. La óptima gestión de clientes permite a las empresas enfocarse en las necesidades específicas de sus clientes y rentabilizar la relación con los mismos.

Con el fin de conocer el punto de vista del consumidor final sobre las

prácticas de gestión de clientes que llevan a cabo las empresas, el estudio ha recogido la valoración que hacen de los atributos más relevantes en la experiencia de cliente para cada uno de los sectores analizados. Asimismo se ha preguntado por las variables que son clave en materia de gestión de clientes y a partir de las cuales se ha construido el Índice de Gestión Rentable de clientes.

El Índice de Gestión Rentable-clientes: visión sectorial

El Índice de Gestión Rentable-clientes (IGRc) tiene por objeto identificar, desde la óptica del consumidor final, qué sectores están realizando una gestión rentable de sus clientes. El IGR-clientes muestra de forma sintética la valoración del consumidor basada en cuatro variables clave de la gestión de clientes: la **valoración general** que atribuye el consumidor a los productos o servicios ofrecidos por las empresas, **el share of wallet**, para indicar el grado de intensidad actual del gasto en su proveedor habitual, la **recomendación** del producto o servicio a su círculo de influencia y la **intención de repetición de la compra** de una misma marca.

Para los Ayuntamientos, el IGRc se ha construido a partir de cinco variables

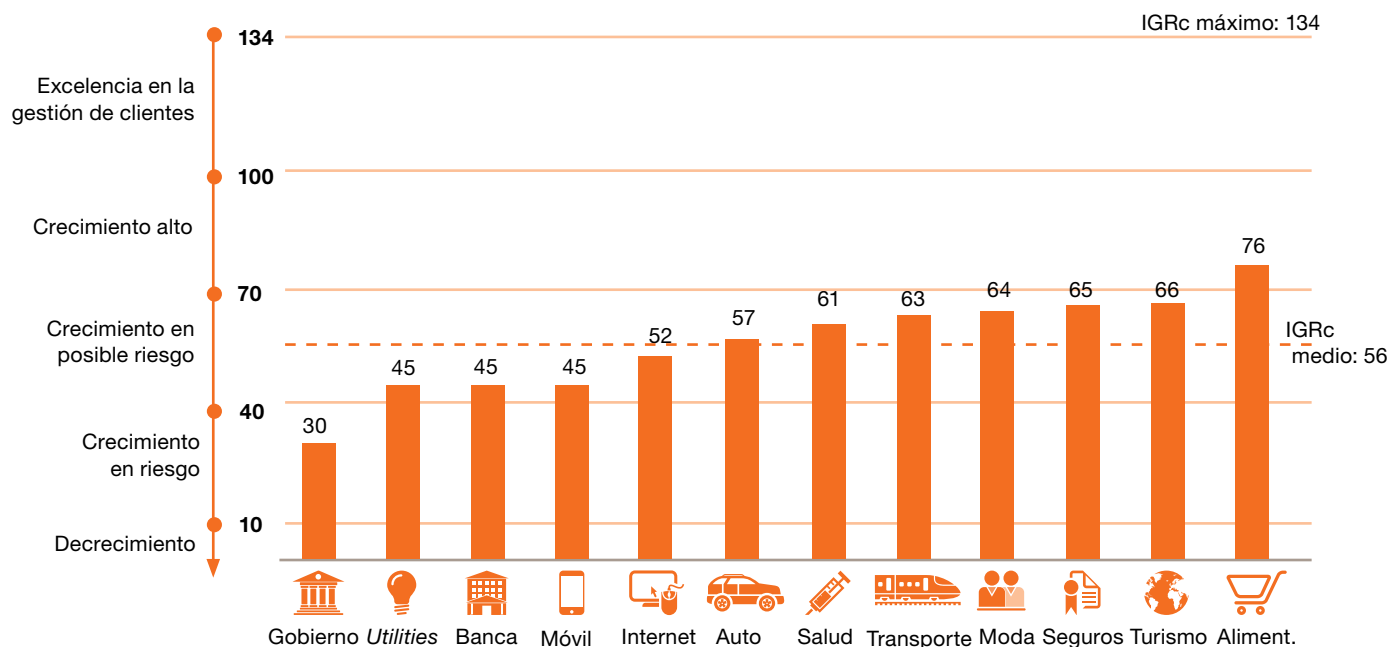
relacionadas con la gestión del ciudadano: ventajas que encuentra respecto al servicio prestado en otros Ayuntamientos que conozca, valoración general de los servicios que le presta la administración local, el grado de satisfacción, así como la recomendación favorable del servicio y la probabilidad de volver a hacer uso del servicio.

Para la correcta interpretación del IGRc, se han establecido rangos de puntuación que permiten determinar el crecimiento en términos de rentabilidad. De esta manera podemos identificar qué sectores son capaces de rentabilizar a sus clientes o bien se encuentran en una situación de riesgo.

Figura 4.
Rangos de puntuación del IGRc

Crecimiento muy alto	>100
Crecimiento alto	70-100
Crecimiento en posible riesgo	40-70
Crecimiento en riesgo	10-40
Decrecimiento	<10

Figura 5.
Escala interpretación del IGRc (de -66 a 134)



Fuente: Elaborado por PwC

La visión general del IGRc muestra una perspectiva poco alentadora. Sobre la máxima puntuación de 134, la media de sectores analizados apenas consigue 56 puntos. Únicamente el sector de Alimentación ofrece un índice sano. Salud, Transporte, Moda, Seguros y Turismo están en niveles cercanos. En el otro extremo, los Ayuntamientos muestran el peor desempeño, si bien, parte de la diferencia puede estar relacionada con la distinta construcción del IGRc. Los sectores de Gas y Electricidad, Banca y Telefonía Móvil también tienen niveles de desempeño muy bajos. A continuación elaboramos algo más sobre la posición de los distintos sectores.

Existen sectores como Turismo, Moda y Transporte que, a pesar de realizar una gestión avanzada de clientes y contar con adeptos a sus marcas, se han visto

impactados tanto por la contracción del gasto en sus categorías de productos y servicios como por el desplazamiento de este gasto a otras empresas competidoras por encontrarse en sectores fragmentados. Son sectores que están sufriendo más en la dimensión de “rentabilidad” que en la de satisfacción.

El sector de Seguros consigue contar con una mejor posición respecto al resto de sectores ubicados en la zona de crecimiento en riesgo, ya que, si bien los consumidores han otorgado puntuaciones menos favorables en términos de recomendación y recompra, el sector ha sabido aplicar acciones de *cross-selling* para concentrar la oferta de sus clientes con el resultado de un ligero aumento del *share of wallet*. Hay que señalar, por tanto, que su desempeño relativo tiene un nivel de riesgo mayor y que si no mejora los aspectos de relación

puede en algún momento cercano comenzar a perder ingresos.

En el caso de Seguros de Salud el sector se encuentra en una posición intermedia con respecto al resto, si bien el *share of wallet* se ha mantenido, los clientes le han otorgado una valoración media del servicio y muestran un interés medio a la hora de recomendar la marca, aunque su interés descende ligeramente en cuanto a la intención de recompra.

Las empresas del sector Automóvil están perdiendo la posición de proveedor habitual de sus clientes y cuenta con resultados medios-altos de recompra y recomendación. Sin embargo, los consumidores han valorado positivamente los productos y servicios ofrecidos.

El análisis del sector Telecomunicaciones, agregando los resultados de los consumidores de servicios de banda ancha y telefonía móvil, ofrece una discreta valoración general de los servicios, en línea con los resultados medio-bajos de recomendación y recompra. Es un sector muy móvil, donde los clientes se pueden cambiar de proveedor con facilidad y lo hacen pasando a los operadores el mensaje claro de que no están satisfechos. Las ofertas integradas han apoyado un ligero aumento del gasto en el proveedor habitual de los clientes del sector, compensando en parte el anterior efecto, pero en todo caso los operadores tienen por delante un fuerte reto de mejorar los aspectos de relación.

La Banca es uno de los sectores que ha conseguido mantener el *share of wallet* por la concentración del sector debido a la reestructuración del mismo, a pesar del descenso en el número de productos financieros contratados por los consumidores. Sin embargo, la inestabilidad, credibilidad y reputación del sector ha dado como resultado una

valoración general poco favorable de recomendación e intención de recompra.

En el último puesto del *ranking* se encuentra el sector Gas y Electricidad: al contar con “clientes cautivos”, el consumidor no percibe que las empresas del sector les tengan como una prioridad. Esto hace que a pesar de haber obtenido los resultados más bajos en términos de recomendación, recompra y valoración general de los servicios, su cuota de bolsillo sea la más alta de todos como resultado del incremento de tarifas del sector. Es probablemente el sector en el que el “riesgo latente” es mayor. En particular en el sector Eléctrico, la desaparición de la “tarifa regulada” para un número muy importante de consumidores puede desencadenar un movimiento rápido de consumidores en busca de nuevos suministradores que les sirvan mejor.

Por último, en el caso del sector público, la variable *share of wallet* no es de aplicación, por lo que se ha adaptado el IGRc teniendo en cuenta las variables de ventajas respecto al resto de Ayuntamientos y satisfacción con el servicio, como ya se ha explicado con anterioridad. A pesar de verse representado en la gráfica, la interpretación de su IGRc debe realizarse de manera independiente. En todo caso, la valoración en las dimensiones individuales muestra que, efectivamente, hay mucho camino por recorrer. Los Ayuntamientos reciben un mal resultado en las variables de valoración de los servicios y ventajas que ofrece su Ayuntamiento respecto a otros. Además, le han otorgado una pobre valoración a las variables de recomendación, satisfacción e intención de volver a usar los servicios ofrecidos por los Ayuntamientos.

Banca y Móvil son sectores con más dificultades para fidelizar a sus clientes.

El perfil de los consumidores: crecimiento y lealtad

El estudio pormenorizado de las variables que intervienen en la determinación del IGRc permite la caracterización del tipo de consumidor de cada sector. Las variables identificadas como valoración del servicio o producto y cuota de bolsillo construyen el eje de crecimiento o decrecimiento. Por otro lado, las variables de recomendación e intención de recompra permiten elaborar un segundo eje que determina la lealtad del consumidor.

El análisis de estos dos ejes, de crecimiento y lealtad, ofrece como resultado un mapa de posicionamiento que identifica cuatro segmentos de clientes: Crecimiento leal, Crecimiento desleal, Decrecimiento leal y Decrecimiento desleal. Cuando analizamos el mix de clientes de los distintos sectores bajo esta lente, se obtienen conclusiones interesantes que complementan el análisis al primer nivel de IGRc descrito anteriormente.

El sector **Alimentación** (IGRc 76), ver figura 5 en página 22, cuenta con una masa crítica de consumidores leales. Estos son fieles a su marca habitual y mantienen la frecuencia de visita al punto de venta. Sin embargo, estos consumidores se posicionan en su mayoría en el segmento de decrecimiento leal, ya que la contracción del consumo por la situación económica se ha traducido en una bajada de la compra. Es, por tanto, un segmento que a medio plazo debería remontar, pero que exige a sus empresas un enfoque mucho mayor en conocer y fidelizar a sus clientes para evitar estar a la merced de los vaivenes económicos.

Los sectores de Turismo (66), Seguros (65), Moda (64) y Transporte (63)

obtienen IGRc similares que se acercan a la zona de crecimiento. Sin embargo, cuando analizamos este índice en términos de crecimiento y lealtad de sus clientes, la situación es muy diferente, ver figura 6 en página 27.

El sector **Turismo** cuenta con un importante número de consumidores leales a sus marcas (más de un 70% de los encuestados). Sin embargo, el entorno de crisis ha provocado un decrecimiento en la rentabilidad de los mismos para las empresas del sector. Ahora los consumidores han acortado sus estancias vacacionales y reducido o suprimido ciertos servicios adicionales al propio alojamiento, como el desayuno, minibar o restauración del hotel, con el fin de abaratar el coste total de la estancia. A pesar de esta circunstancia, el sector consigue fidelizar a sus clientes y hace pensar que el consumidor tienda a incrementar el *share of wallet* en su marca habitual a medida que mejore su situación económica.

Este mismo comportamiento se observa en el sector **Transportes** aunque de forma suavizada. A la hora viajar, el consumidor se plantea opciones más económicas y se ha vuelto mucho más activo para buscar ofertas e incluso utiliza modos de transporte alternativos. A pesar de ello, la caída del *share of wallet* es menor que en el sector Turismo debido al descenso menos acusado de desplazamientos relacionados con el trabajo en transporte de media distancia, tanto urbano como interurbano, o desplazamientos a las ciudades de origen. El nivel de lealtad de los consumidores del sector es alto, a pesar de que la irrupción de las

compañías de bajo coste está dificultando la fidelización de los clientes, que cada vez anteponen más el precio a otros aspectos del servicio.

El sector **Moda** muestra un comportamiento similar al sector Turismo en cuanto a la distribución de los segmentos. El 70% de los consumidores encuestados dicen ser leales a su marca habitual, aunque han reducido la concentración del gasto en la misma. El sector ha experimentado una alta proliferación de empresas de “pronto-moda” con una oferta muy competitiva en precio, lo que ha provocado una alta atomización del sector y, por consiguiente, la dispersión del gasto en diferentes enseñas. Sin embargo, el cliente del sector Moda dice ser fiel a la marca y, ante una mejora del panorama económico podría esperarse un aumento del *share of wallet*. En todo caso, las empresas deberían invertir en cultivar esa lealtad puesto que como veremos en la siguiente sección en la que analizamos las prácticas de gestión, tienen todavía mucho recorrido en cuanto a procesos de gestión de cliente

El sector **Seguros** se ha visto influenciado por la irrupción de los comparadores de seguros, elemento que introduce más dificultades para fidelizar a sus clientes. A pesar de ello, el *share of wallet* del sector ha aumentado por las ofertas que concentran las pólizas de una misma aseguradora. Este hecho provoca que sea este un sector equilibrado. Desde el inicio de la crisis, el sector ha crecido. Han descendido las pólizas de seguros “no vida” así como las de automóvil, pero se ha incrementado la contratación de seguros de vida y los de carácter financiero, estos últimos como refugio ante el turbulento momento que vive el sector bancario, en busca de confianza y credibilidad.

Los sectores de Banca, Móvil, Gas y Electricidad tienen el mismo IGRc, aunque también con una interpretación diferente.

En **Gas y Electricidad** hay una situación de fuerte riesgo. La poca movilidad de clientes está tapando un problema fuerte de lealtad. El consumidor gasta más en su proveedor habitual, lo que provoca el aumento del *share of wallet*, pero de forma “obligada”, es decir, no tiene otra opción que asumir las subidas de tarifa, especialmente de la electricidad. Sin embargo, las otras tres variables restantes que influyen en el IGRc presentan los resultados más bajos de todos los sectores, tanto, el de valoración como en el de recomendación e intención de recompra. Este es el resultado de encontrarnos en un mercado con menos competencia, donde el consumidor tiene pocas opciones a la hora de cambiar de proveedor. Estas circunstancias nos hacen pensar que es probable que en el momento en que el consumidor disponga de otras opciones para la contratación de este tipo de servicios, es probable que cambie de proveedor y que el factor determinante de decisión sea el precio.

El sector **Banca** está manteniendo el *share of wallet*, pese a que los consumidores están contratando menos productos financieros por el descenso de concesiones de créditos e hipotecas de las entidades bancarias y a que disminuyen las contrataciones de depósitos de ahorro. Sin embargo, la reestructuración del sector está provocando una concentración que favorece que el *share of wallet* se mantenga, aunque este equilibrio no se deba a una recuperación del mercado, sino a una concentración de los productos bancarios en un menor número de entidades. Otro factor relacionado con la disminución del *share of wallet* en este sector es la desconfianza generalizada de los consumidores, que están trasladando fondos y depósitos a compañías aseguradoras que les ofrecen rentabilidades similares y mayor confianza. Por otro lado, más del 60% de los encuestados se declara desleal.

En general, el consumidor se guía por el precio, que en el sector bancario se refiere a las comisiones, por lo que con el fin de reducir o eliminar las comisiones de todas las transacciones, busca y compara ofertas sin demostrar lealtad a una entidad por encima de otra.

El sector de **Telefonía Móvil** también comparte el mismo IGRc que el sector Banca y Gas y Electricidad. En este sector, el *share of wallet* ha aumentado ligeramente debido a la política por las ofertas de las teleoperadoras de agrupar su oferta en una sola factura mejorando el precio total. Es difícil que el sector incremente su IGRc a través de esta variable, porque los consumidores cada vez valoran menos estos servicios, considerándolo como una *commodity*. Sin embargo, tienen un largo recorrido en mejorar la baja valoración del servicio con el fin de que los consumidores incrementen su intención de compra y recomendación, que repercutirá directamente en la fidelización.

El sector de **Automoción** (57) se encuentra en una posición media respecto al resto de sectores. Existe un importante número de consumidores fidelizados a una marca-concesionario, pero están gastando menos en el taller habitual, en busca de un mejor precio. A pesar de estar satisfechos con el servicio técnico, buscan talleres más económicos. El contexto del sector es que el parque automovilístico de España está envejeciendo y los consumidores no tienen la necesidad de acudir al concesionario oficial y acuden a talleres no oficiales en busca de precios más competitivos. Otro de los motivos derivados de la crisis económica, y que explica este decrecimiento, es que si la

reparación no es esencial para la utilidad del vehículo, el consumidor retrasa la visita al concesionario-taller o bien no la realiza.

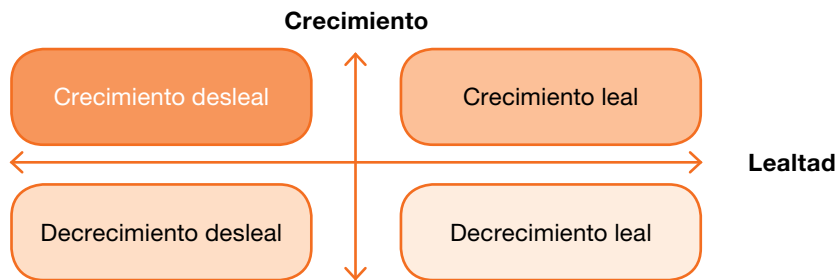
Otro de los sectores analizados ha sido el de **Seguros de Salud** (61). El perfil socio económico del consumidor de este tipo de seguros es medio-alto y se ha visto afectado en menor proporción por la crisis. A raíz de este hecho se ha mantenido el *share of wallet*. Otro de los análisis que se desprenden de la caracterización, es que el 50% de los encuestados se declara leal a su aseguradora habitual.

En cuanto al IGR de **Ayuntamientos** (30), no se puede determinar qué tipo de consumidor caracteriza al sector por no poderse analizar la variable cuota de bolsillo. El ciudadano no ha valorado positivamente los servicios que el Ayuntamiento ofrece. Asimismo, su percepción sobre los servicios que ofrece su Ayuntamiento es peor que el de otros cabildos.

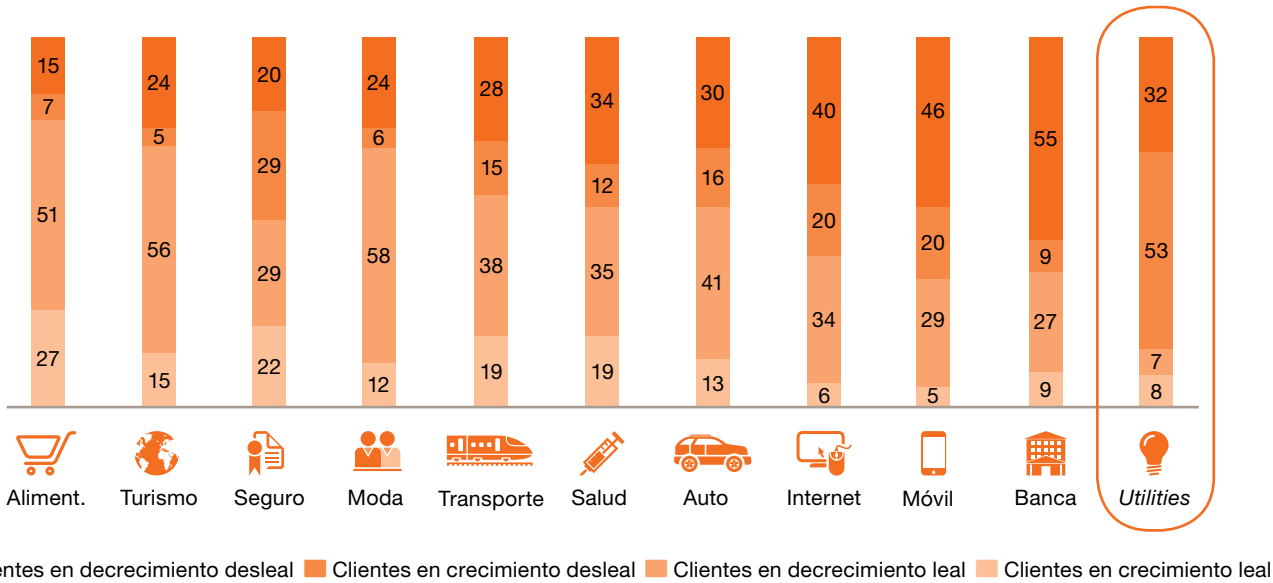
La reducción del gasto público ha propiciado la suspensión o reducción de algunos servicios. El ciudadano ha percibido estos cambios otorgando calificaciones medias, tanto en la recomendación como en la intención de volver a usarlo, así como en la satisfacción que tiene el ciudadano con el servicio ofrecido.

Cabe destacar como peculiaridad de este sector que el ciudadano no suele ser capaz de distinguir los servicios que son ofrecidos por el Ayuntamiento, Diputación o Comunidad Autónoma. De ahí también que las valoraciones en algunos casos se refieran a servicios que no suministra directamente el Ayuntamiento.

Figura 6.
Posicionamiento Crecimiento-lealtad



Mix de clientes por sector y lealtad/crecimiento



Fuente: Elaborado por PwC

Aspectos más valorados por el cliente final

En esta sección analizamos cómo los consumidores están valorando los distintos aspectos de su relación con las empresas comparando por sectores en diversos ámbitos de actuación:

- Se han valorado aspectos generales de la relación que mantiene el cliente con la empresa, como el trato, la seguridad y el cumplimiento, la facilidad de contratación...
- Asimismo, se ha valorado la percepción que tiene el consumidor sobre el tratamiento de la información y la posterior aplicación que tiene en la adaptación de la oferta comercial.
- Adicionalmente, se analizaron los elementos relativos a los canales de interacción (presencial, telefónico y *online*) que las empresas ponen a disposición del cliente y el nivel de desarrollo e integración entre ellos, es decir, la multicanalidad.

Con el objetivo de identificar los atributos fortaleza y debilidad de cada sector, se ha considerado la importancia que el consumidor le da a cada atributo (a través de la correlación de estos atributos con el IGRc). A partir de esta identificación de atributos críticos se han señalado como **“fortalezas”** aquellos aspectos en los que la importancia de los atributos es alta y el consumidor los ha valorado por encima de la media del resto de atributos. En cambio, en las **debilidades**, el consumidor valoró ese aspecto como importante y ha considerado que se encuentra por debajo del resto de la media y, por tanto, se puede considerar una oportunidad de mejora en el sector. Los atributos no calificados por el consumidor son los que ha identificado

como menos importantes. Se puede considerar como aspectos en los que la empresa no está consiguiendo impactar en los clientes ni que perciban una propuesta de valor. El origen de esta neutralidad puede ser debido a que efectivamente, los clientes no den importancia a estos elementos o que no perciban diferenciación entre los distintos proveedores en el mercado. En la figura siguiente aparecen marcados en naranja y rosa respectivamente las fortalezas y debilidades.

En un primer nivel de análisis vemos que los clientes se encuentran especialmente satisfechos en los aspectos generales de relación con los clientes, mientras que perciben una gran debilidad en los aspectos de conocimiento del cliente y de diseño de la oferta. Finalmente, los aspectos relativos al uso de canales aparecen en general más neutros, sin destacar especialmente como fortaleza o debilidad. Esta foto, que es bastante consistente entre sectores, muestra sin embargo cómo los sectores que en principio tienen mejor conocimiento de sus clientes por la existencia de una relación contractual (Telecomunicaciones, Banca y Energía) son, sin embargo, los que reciben peor valoración de los consumidores en cuanto a la percepción de cómo la empresa conoce y se adapta a sus necesidades. Asimismo, destaca la debilidad general de los Ayuntamientos en casi todas las variables excepto en el uso de canales digitales como resultado del buen desarrollo de la administración electrónica. A continuación describimos en mayor detalle estos aspectos

En relación a los **aspectos más generales de relación** entre el cliente

Figura 7.
Fortalezas y debilidades

		Fortaleza	Debilidad	No analizado													
		           															
Aspectos generales de la relación con el cliente	Trato	FF	FF	F	FF	F	F	FF	F	F	F	F					
	Implicación del personal de ventas	F		F				F				F					
	Cumplimiento del contrato	FF	FF	FF	FF	FF	F	F	F	F	FF	F	DD				
	Implicación del personal de atención al cliente	F	F	F				F		F							
	Seguridad en las transacciones																
	Trato personalizado en cada momento			F				F		F							
	Facilidades para la contratación/pago								F								
	Fácil acceso para quejas o reclamaciones			F	F												
Conocimiento del cliente	Entendimiento y adaptación a las necesidades	FF			F	D			D		D	D	DD				
	Confianza en la privacidad de los datos	F			F			F				F					
	Sentirse valorado como cliente	D			D	D	D		D		DD	DD	D				
	Infomación sobre la oferta disponible	D		D					D	D	D	D	D				
	Acciones mantener cliente				D		DD	D	D	D		DD					
Oferta	Precio				DD						DD		DD				
	Oferta adaptada al cliente	FF			F			F	F		D		D				
	Escuchar las necesidades del cliente					D		F					D				
	Innovación			DD	F	DD	F				DD	F	D				
Contacto face-to-face	Posibilidad de contacto <i>face-to-face</i>	F				FF		F									
	Proactividad de la marca en el contacto <i>face-to-face</i>						F										
	Gestión de incidencias/reclamación	F	F	F	FF		F										
Contacto telefónico	Posibilidad de hablar con un responsable							F									
	Rapidez de la respuesta telefónica		F	F		F	F	F	F				DD				
	Correcta gestión de incidencias o reclamaciones			F		F		F	F								
Contacto a través de Internet	Comunicación										D	D					
	Gestión de incidencias/reclamaciones por Internet										D	D					
	Información comercial		D							D							
	Facilidad para darse de baja de la información vía email									D							
	Rapidez de la respuesta en Internet												D				
Multicanalidad	Capacidad de variar de canal para la comunicación												F				
	Adaptación al mejor canal									F		F	F				
	Disponibilidad de todo tipo de canales					F											
Aliment.			Turismo			Seguro			Moda			Transporte			Salud		
Auto			Internet			Móvil			Banca			Utilities			Gobierno		

Fuente: Estudio de PwC y TNS a 5.380 consumidores finales.

Los sectores de consumo son capaces de adaptar mejor la oferta a través de planes de fidelización.

y la empresa, el trato es percibido como una fortaleza en todos los sectores analizados. En general, se sienten bien tratados y están de acuerdo con los estándares establecidos en este aspecto. También tienen sensación de seguridad jurídica en cuanto al cumplimiento del contrato se refiere, se sienten respaldados y protegidos ante cualquier incidencia en el producto adquirido o servicio contratado, a excepción del sector público, en el que el ciudadano opina que la Administración Pública no cumple con lo prometido.

La implicación del personal en la venta y la atención al cliente es percibida como una fortaleza en aquellos sectores donde el punto de venta físico es el principal o más importante de los canales. También se identifica este aspecto como fortaleza en los sectores que establecen relaciones contractuales con el cliente y que ofrecen servicios complejos y técnicos que requieren mayor implicación de la red. En este mismo aspecto, el consumidor percibe trato más personalizado en los sectores de Seguros y Telecomunicaciones, y lo valora positivamente.

Uno de los aspectos que el cliente final considera más relevante es el precio: no ha sido percibido como una fortaleza en ningún sector, pero sí señalado como una debilidad en los sectores de Banca, Gas y Electricidad y Moda. El consumidor del sector Gas y Electricidad ha aumentado el *share of wallet* propiciado de manera forzada en la mayor parte por el aumento de las tarifas, y a pesar de esta circunstancia identifica este atributo como una debilidad en el sector, especialmente en el caso de la electricidad.

En cuanto a la capacidad de adaptar la oferta, el consumidor valora la amplitud del surtido como en el caso del sector Auto, por su variedad de modelos, motores, extras y la capacidad de personalización del producto. Los otros dos sectores que destacan en este

aspecto son Moda y Seguros de Salud, que también son valorados por sus avances en innovación. En el caso del sector Moda, los consumidores valoran positivamente la rapidez en la adaptación de las tendencias en el punto de venta, mientras que en el caso de Seguros de Salud, las diferentes coberturas que pueden contratar y los avances en tratamientos y diagnósticos, hacen que lo consideren una fortaleza del sector.

Por contrapartida, los sectores de Banca, Gas y Electricidad y Gobierno, a pesar de que cuentan con gran cantidad de información del cliente, éste no percibe que se traslade el conocimiento a la configuración de una oferta comercial más acorde a sus necesidades. El consumidor percibe la relación con estos sectores como un contrato de adhesión obligado, al tener que contratarlo y no tener muchas opciones de cambio o elección.

El consumidor percibe de diferente manera los sectores de consumo y aquellos otros que establecen relaciones contractuales como Gas y Electricidad, Banca o Gobierno, que son a su vez los más concentrados y en los que el consumidor tiene menos opciones de elección o cambio. Sin embargo, no es así en sectores fragmentados (como Alimentación), en los que el consumidor puede elegir entre más opciones que sean acordes con sus necesidades.

Sectores como Banca, Gas y Electricidad o Telecomunicaciones disponen de una gran cantidad de información de sus clientes, pero el consumidor no percibe que la oferta se adapte a sus necesidades ni tampoco que la empresa emprenda acciones para fidelizarlo o mantenerlo como cliente. En prácticamente la totalidad de los sectores, el consumidor declara que no se siente valorado como cliente.

En cuanto a los canales de interacción, se percibe un buen desarrollo del canal

La gran asignatura pendiente de las empresas españolas es la explotación del conocimiento que tienen sobre sus clientes.

telefónico y del presencial, mientras que los canales de Internet y los elementos de multicanalidad están todavía poco desarrollados.

Los sectores que basan su venta o la atención al cliente en el canal telefónico han sido bien valorados. Pero en los sectores de Banca y Gas y Electricidad, a pesar de disponer de importantes *call centers* no son valorados ni positiva ni negativamente por los consumidores. El cliente exige pero no valora el servicio, aunque si dejaran de darlo les penalizarían.

Los aspectos relacionados con el punto de venta físico fueron muy bien valorados en los sectores de consumo o donde el contacto con el personal determina en gran medida la experiencia del cliente, como en los sectores de Turismo y Seguros de Salud. A pesar de que el canal presencial en el

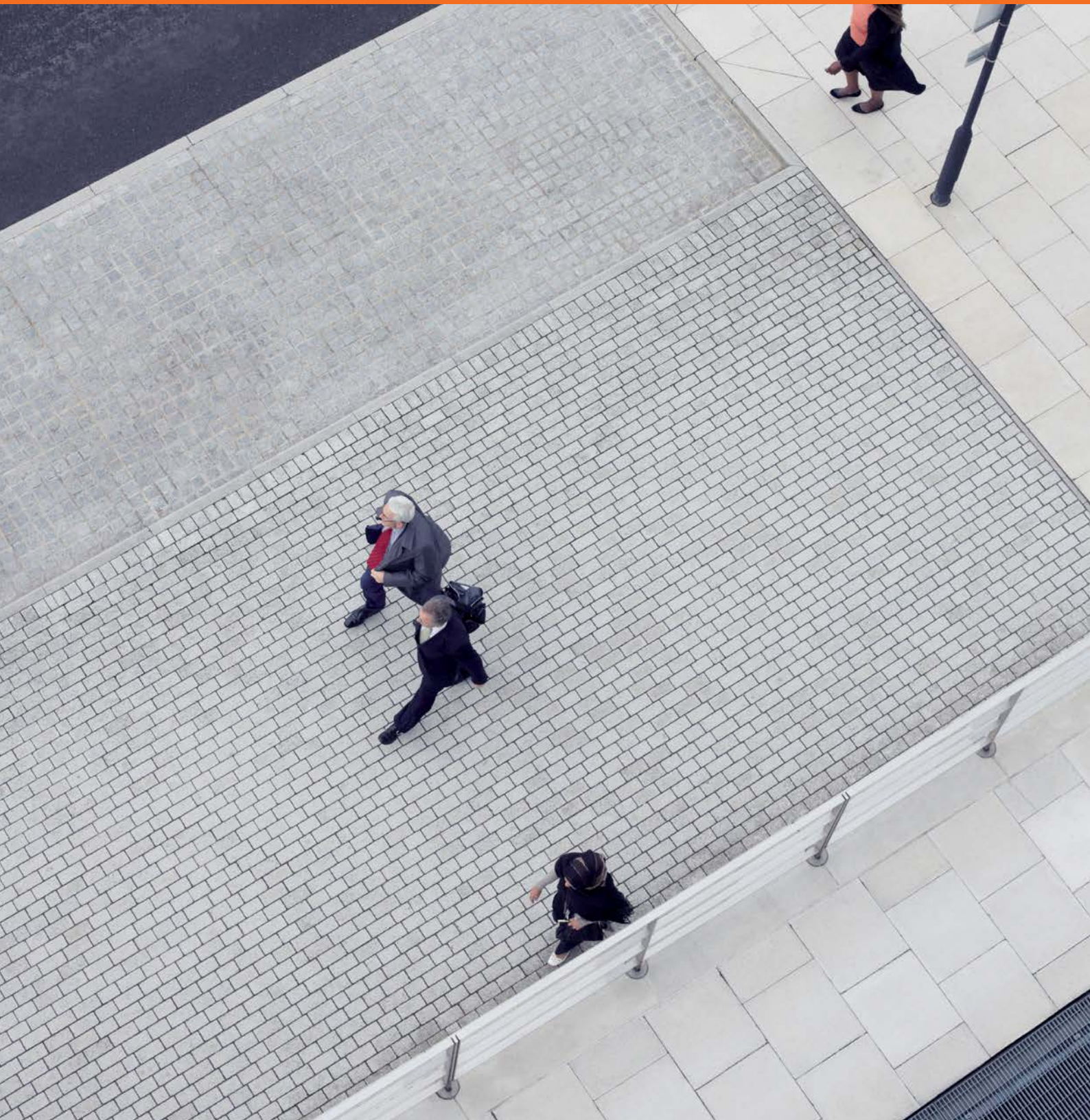
sector Banca es muy fuerte, el consumidor no ve este aspecto como una fortaleza en el sector.

Del estudio realizado se desprende que existe una gran oportunidad de mejora en el canal *online*. En general, los consumidores o bien no han considerado relevantes los aspectos relacionados con este canal o incluso los han penalizado.

El último de los bloques de atributos por los que se preguntó a los consumidores fue el de la multicanalidad. Y en este sentido, tiene la percepción de que las empresas no adaptan su oferta al mejor canal y de que no existe trazabilidad de sus operaciones cuando varían de un canal a otro. De la misma forma que ocurriera con el canal online, la multicanalidad es uno de los retos que tienen por delante las empresas españolas, independientemente del sector al que pertenezcan.

Los grandes retos de las empresas son el conocimiento del cliente para adaptar la oferta y la multicanalidad.

¿Cómo se están acercando al cliente las empresas?



El Índice de Gestión Rentable-empresas

La adecuada gestión de clientes permite optimizar las acciones encaminadas a mejorar la satisfacción del cliente y a conseguir su fidelidad, con el fin de impactar positivamente en la cuenta de resultados de la organización.

PwC ha analizado las prácticas de las cinco áreas que abarcan la gestión de clientes dentro de las empresas: organización y estructura interna de la compañía, conocimiento del cliente, adaptación de la oferta a las necesidades de los clientes, el ciclo relacional del cliente y la gestión de canales de interacción. Para ello, el estudio se ha dirigido a las “Direcciones Comerciales y de Marketing” de las empresas, con el objetivo de conocer cómo están actuando en las áreas objeto de estudio.

El análisis de los resultados obtenidos ha permitido la construcción de un indicador enfocado a conocer la orientación hacia el cliente de manera global para cada uno de los sectores. De igual forma, el indicador refleja cuál es el posicionamiento de las empresas en referencia a dicho *benchmark*: el Índice de Gestión Rentable-empresas.

El indicador IGR_e determina la valoración del avance de las empresas de los diferentes sectores en el enfoque a clientes a través de la ponderación de las respuestas de cada área estudiada. Para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, se han establecido los rangos que determinan el grado de gestión rentable del cliente de los diferentes sectores y conocer así el recorrido de mejora que tienen y cuáles son las mejores prácticas en este ámbito.

Como primera conclusión puede extraerse que aquellos sectores que establecen relaciones contractuales con sus clientes y en los que existe un elevado número de transacciones (Banca, Telecomunicaciones y Gas y Electricidad) han desarrollado un número significativo de buenas prácticas de gestión de cliente, si bien como veíamos anteriormente, los consumidores les exigen mucho más. Estos sectores cuentan con procesos automatizados de recopilación de datos de los clientes y emplean sistemas de modelización avanzada que permiten dirigirse de manera más efectiva a diferentes segmentos de interés para las empresas.

Tabla 1.
Umbral del índice IGR_e

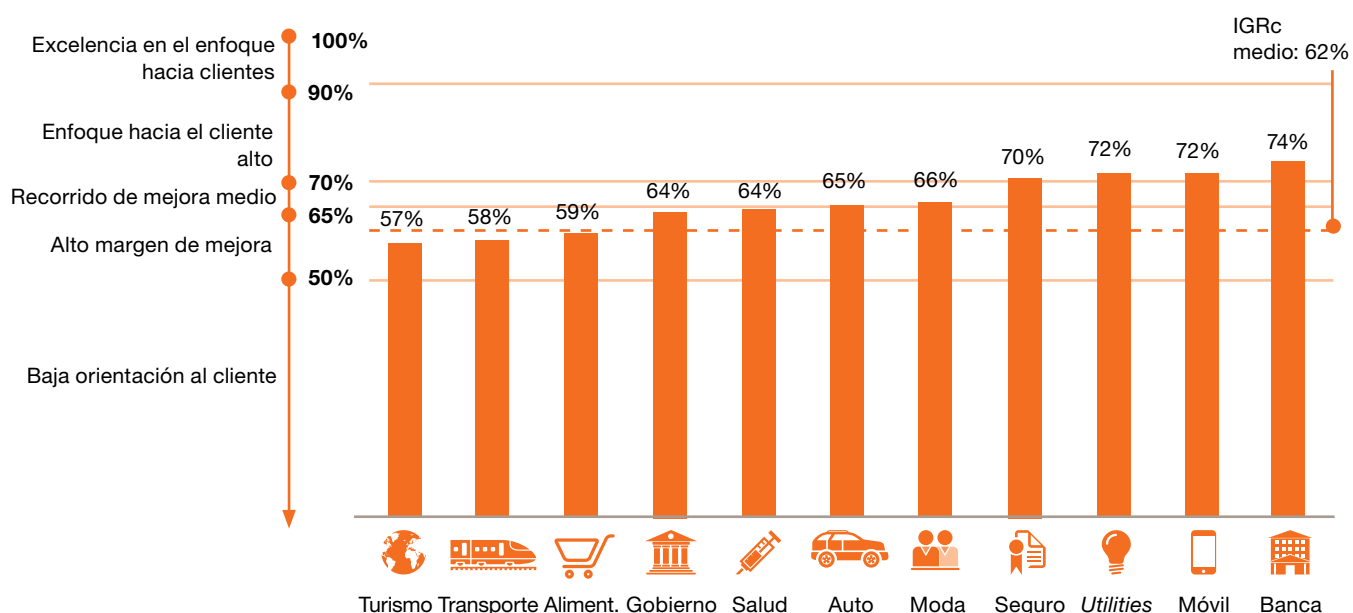
Umbral de determinación del IGR _e	
Excelencia en enfoque al cliente	>90%
Alto enfoque al cliente	70 a 90%
Recorrido medio para alcanzar un enfoque más centrado en el cliente	65 a 70%
Alto margen de mejora para alcanzar un enfoque más centrado en el cliente	50 a 65%
Largo recorrido de mejora	<50%

Los sectores de Turismo y Transporte cuentan con una posición más desfavorable y las empresas, por lo general, muestran tener un largo recorrido de mejora para convertirse en compañías *Customer-Centric*. La coordinación de las acciones a nivel interno para dirigir las al cliente y la integración de la información de todos los clientes en una base de datos general,

son los principales retos y necesidades de actuación más acuciantes.

Los demás sectores aparecen posicionados en una zona intermedia, con un claro margen de mejora en algunas de las áreas estudiadas para alcanzar la excelencia en la gestión de clientes, y que se analizan más a fondo en el presente documento.

Figura 8.
Escala interpretación del IGRc (de 0% a 100%)



Las dimensiones de la gestión de clientes

Para entender las diferencias entre los IGRé de los sectores, es necesario realizar un análisis pormenorizado de las cinco dimensiones que intervienen en la gestión de clientes y que conforman el Índice de Gestión Rentable-empresas.

La organización y la estructura interna de las empresas

A pesar de que casi todas las empresas encuestadas (86%) admiten un impacto positivo en la cuenta de resultados, solo el 32% es capaz de cuantificar la relación positiva existente entre las prácticas de gestión de clientes realizadas y la mejora de los resultados.

La manera en que una empresa se estructura internamente sienta las bases del funcionamiento de la misma. Del conjunto de empresas analizadas, el 16% de ellas está organizada por segmentos de clientes, mientras que un 14% ha cambiado su estructura incorporando a la organización ya existente figuras o departamentos específicos de gestión de clientes. De las empresas que cambiaron su estructura durante los últimos años para favorecer la orientación al cliente, 4 de cada 5 han observado un impacto positivo en sus resultados.

La existencia de una política común orientada al cliente en los diferentes departamentos de la empresa es clave dentro de la empresa y, en este sentido, el 60% de las empresas encuestadas declaran tener una completa interacción entre los diferentes departamentos. Los sectores de Auto (85,7%), Telecomunicaciones (83%) y Seguros (80%) cuentan con una mayor

interacción entre departamentos respecto al resto de sectores.

La existencia de una cultura interna orientada al cliente, e integrada en todos los departamentos de la organización, contribuye al alineamiento de las diferentes áreas funcionales de la compañía. Sin embargo, solo el 38% de las empresas reconoce tener una cultura de este tipo. En este sentido, el sector de Telecomunicaciones y el de Moda son los que mejor lo hacen, mientras que los sectores de Gas y Electricidad y de Salud demuestran tener bastante margen de mejora en este aspecto.

Con el fin de difundir una cultura orientada al cliente dentro de la compañía, sectores como Seguros, Auto y Gas y Electricidad realizan

Tabla 2.
Estructura y organización orientada al cliente

Estructura y Organización	
Utilities	78%
Telecomunicaciones	77%
Seguros	77%
Banca	74%
Auto	73%
Moda	72%
Salud	71%
Transporte	65%
Ayuntamientos	63%
Turismo	61%
Alimentación	57%

comunicaciones internas a su personal, en las que incluyen mensajes encaminados a permear el concepto de cliente y su importancia para la empresa. Banca, Telecomunicaciones y Salud por su parte emplean incentivos relacionados con los resultados de cliente obtenidos. En el sector de Gas y Electricidad las acciones de comunicación realizadas están enfocadas a que todos los empleados conozcan los objetivos de la compañía en materia de experiencia de clientes y las acciones para lograrlos. Es importante involucrar a los empleados en aspectos relacionados con el cliente, con independencia del departamento al que pertenezcan. Las compañías en general establecen objetivos que guardan relación con las métricas de cliente con el fin de implicar a la Alta Dirección en la mejora de la gestión de clientes. El incremento de la satisfacción con el producto o servicio contratado, de la facturación por cliente, el número de nuevos clientes o disminución de la tasa de abandono son los objetivos más comunes. Estas métricas se encuentran integradas, en el 83% de las empresas, en el cuadro de mando de la alta dirección y el 68% admite que los asuntos relacionados con la gestión de clientes están presentes en las reuniones de la Alta Dirección.

El análisis de la totalidad de los aspectos que se refieren a la estructura y la organización de la empresa nos permite decir que el sector *Utilities* es el que mejor se posiciona respecto al resto, al contar con flujos internos para compartir información de clientes entre los diferentes departamentos. Para conseguirlo, se forma a los empleados para implantar de esa manera una cultura hacia el cliente en todas las áreas de la organización. Para la Alta Dirección, además, los aspectos

referentes a la atención que se presta a los clientes es un tema importante y siempre presente en sus reuniones.

En la zona más baja del *ranking* se encuentran ubicados los sectores de Alimentación, Turismo, Ayuntamientos y Transporte. Las empresas entrevistadas de estos sectores, no obstante, son conscientes de lo importante que es tener una visión única de cliente, que posibilite una prestación de servicios más eficiente. En este sentido, son varias las empresas que ya están actuando para integrar el enfoque en todos los departamentos empresariales más allá de las funciones comerciales y de *marketing*. Las empresas pertenecientes a una misma matriz, pero que hasta el momento seguían diferentes orientaciones al cliente, tienen esto presente y prevén cambios a corto plazo al respecto.

En el caso de Gobierno y con las peculiaridades asociadas a su contexto de gestión de ciudadanos, también se identifican fuertes oportunidades de desarrollo en su organización y estructura, siendo poco evidente su orientación al cliente/ciudadano

Como apunte general a este bloque de organización, dentro del discurso de la relación con el cliente, de la experiencia real que éste percibe como consumidor, y del valor que el mismo representa para la empresa, las empresas españolas se han dado en cuenta y están actuando en consecuencia para orientar su negocio al cliente más que para traer el cliente al negocio. En este proceso de cambio, algunas de las empresas ya llevan tiempo con este enfoque. Lo común en todos los casos es que los cambios internos siempre tienen lugar de una forma lenta, pero sientan las bases de la actuación a medio plazo.

El conocimiento que la empresa tiene del cliente

Cada una de las interacciones del cliente con la empresa supone una oportunidad: desde la propia venta o contratación, hasta la suscripción a un plan de fidelización, pasando por los contactos del cliente a través del servicio de atención al público, o incluso escuchando las conversaciones en las redes sociales en referencia a la compañía o al producto contratado. Más allá de la información recogida de las transacciones, las empresas tienen la posibilidad de obtener información valiosa del cliente relacionada con su estilo de vida, unidad familiar, tendencias, gustos y aficiones, que puede emplearse para actuar con cada cliente de una manera diferenciada. Ahora bien, la información del cliente solo es útil si la empresa es capaz de transformarla en conocimiento y trasladarla a la acción comercial. La pregunta es: ¿en qué medida las empresas son capaces de explotar eficientemente el conocimiento del cliente?

Para convertir los datos en información útil es necesario contar con procesos internos y herramientas capaces de recoger y almacenar los datos del cliente en cada una de sus interacciones, así como con sistemas que puedan explotarlos y de generar niveles de segmentación adecuados y traducirlos en acciones comerciales.

El 30% de las empresas españolas considera que cuentan con un buen nivel de explotación de la información de sus clientes. Solo el 42% emplea modelizaciones avanzadas, siendo Seguros (100%) y Banca (75%) los sectores que declaran un mayor avance en el desarrollo de estas prácticas para la segmentación e identificación de los perfiles de cliente. La modelización avanzada permite optimizar las acciones comerciales, bien sea para la captación de potenciales clientes o para acciones de

venta cruzada de los productos que mejor se adapten a un segmento determinado; además permite establecer indicadores de riesgo para identificar y aplicar acciones encaminadas a usuarios susceptibles de causar baja.

El 80% de las empresas españolas poseen procesos para incorporar información de sus clientes, pero solo los sectores de Gas y Electricidad (100%), Banca (88%) y Telecomunicaciones (83%) realizan este proceso de una manera continua y automatizada.

En cuanto a la capacidad de gestión individualizada de cada uno de los clientes, solo el 55% de las empresas está capacitado para llevar una cuenta por cliente. Salud (100%), Seguros (80%) y Banca (75%) y Telecomunicaciones (67%) son los sectores que se posicionan por encima de esta media en el tratamiento individualizado de clientes. Hay que señalar no obstante, que en algunos casos esta capacidad de actuación a nivel de “cliente individual” se produce en realidad a nivel de cliente

Tabla 3.
Realización de los sectores en cuanto al conocimiento del cliente

Conocimiento del cliente	
Banca	80%
Utilities	74%
Seguros	72%
Telecomunicaciones	71%
Moda	66%
Alimentación	67%
Ayuntamientos	60%
Turismo	56%
Auto	57%
Transporte	56%
Salud	51%

Conocer a cada uno de los clientes permite ofrecer un servicio único y personalizado, mejor adaptado al momento del ciclo de vida en el que este se encuentra.

individual-producto individual, careciendo todavía de información fácilmente tratable a nivel de cliente individual-conjunto de productos con la empresa. El resto de sectores como Moda y Alimentación, está un paso atrás en su capacidad de seguir a clientes individuales en su relación con la empresa. Sin embargo, sí son capaces de mejorar la identificación y gestión de los distintos tipos de clientes gracias a diferentes acciones, relacionadas sobre todo con la suscripción de los clientes a planes de fidelización.

La mayoría de las empresas de cualquier sector son conscientes de la importancia de conocer el comportamiento de sus clientes más allá de la mera relación de compra-venta con la empresa. Tan solo un 11% no dispone de información adicional de los clientes fuera de esta relación. Asimismo, un 76% de las empresas españolas realiza estudios propios *ad-hoc* para conocer cuál es la percepción que tiene el consumidor fuera de los cauces habituales entre la empresa y el cliente.

En el ámbito del comportamiento del consumidor con la empresa, cabe destacar que solo el 18% de las empresas realiza una segmentación basada en criterios de satisfacción de clientes sobre los productos o servicios contratados. Cerca de la mitad de las empresas encuestadas, el 54% segmenta según la probabilidad de abandono de sus clientes.

El sector Moda presenta resultados similares a los de sectores que se presuponen con mayor capacidad de gestión de información de los clientes por la naturaleza de sus negocios, como es el caso de Banca y Seguros. Aunque los programas de fidelización y de captura de información del cliente basados en tarjetas son los más extendidos en el sector, actualmente se combinan con los nuevos canales de comunicación que consiguen interactuar con los clientes, e incluso hay grandes

cadenas que trabajan la experiencia del cliente sin necesidad de tarjetas. Esto hace que las empresas del sector sean capaces de analizar a sus clientes a lo largo del ciclo relacional, permitiéndoles diseñar y aplicar medidas específicas en cada una de sus etapas. Banca, Telecomunicaciones y Seguros, por su parte, también realizan un uso eficiente de la información a través de las segmentaciones hechas más allá de la captación, empleándolas con el fin de identificar segmentos de clientes a los que es posible realizar una venta cruzada, o bien para identificar a aquellos clientes con alta probabilidad de abandono y, en consecuencia, lanzar acciones de retención.

Entre los sectores peor posicionados, como es el caso del Turismo, se ha identificado una falta común de integración de la información entre oficinas de las agencias de viajes o incluso entre hoteles de una misma cadena. Las empresas del sector podrían ofrecer un trato más personalizado y adaptado a las necesidades del cliente, si cada interacción con el cliente fuera registrada y compartida en toda la compañía. Algo similar ocurre con el sector de Transportes, para las que salvo en los casos en los que el cliente pertenece al plan de fidelización, existen dificultades para recoger las preferencias del usuario de un viaje a otro.

Diferente es el caso de los sectores de Auto y Salud, donde a pesar de tener capacidad para llevar una cuenta por cliente, no se automatizan los datos de los clientes ni se integran estos en las diferentes áreas de la compañía para que sean accesibles por todos los departamentos.

La recogida, el tratamiento y la explotación de cantidades masivas de información, el *Big Data*, se presenta como una de las asignaturas pendientes para la mayoría de las

empresas españolas. Los avances tecnológicos y la disrupción digital suponen una oportunidad para las empresas de sistematizar la recogida de datos de clientes, enriqueciendo la base de datos existente, permitiendo ofrecer la oferta más adecuada a las necesidades de sus clientes y dependiendo del momento del ciclo relacional en el que se encuentre. Seguros, Auto y Banca son los sectores que mejor desempeño tienen en este sentido, dada la gran cantidad de información que tienen a su alcance sobre sus clientes y la utilización de la modelización avanzada en la segmentación.

Las empresas son conscientes de la importancia de un exhaustivo control de toda la información de la que disponen. Creen que esta es un aspecto esencial que supondrá una ventaja competitiva para aquellos que más avanzados estén de cara al futuro. Hasta el momento, la mitad de las empresas está incrementando su inversión en hardware, en software y en personal dedicado a la gestión de la información. Las empresas de los sectores de Gas y Electricidad y Salud son las que más han incrementado la inversión.

La toma de decisiones en la gestión de los datos se realiza en un 48% de las empresas por diferentes departamentos dentro de la organización. Tan solo el 6% de las empresas dispone de un departamento de *Business Intelligence* que está encargado de la toma de este tipo de decisiones. Ahora bien, solo el 9% de las empresas es capaz de consolidar toda la información procedente de los diferentes canales de interacción con el cliente.

En términos de utilización de la geolocalización, el 67% afirma no utilizarla y más de la mitad de las empresas no realiza transacciones en tiempo real con sus clientes.

A pesar de que el 74% de las empresas han establecido procedimientos de *data governance*, solo el 44% ha conseguido la consolidación completa entre información, procedimientos y personas. Los sectores de Seguros y Auto son los más avanzados en este aspecto, ya que el 80% de las empresas ha logrado una integración total.

El enfoque que le han dado las empresas al tratamiento de los datos procedentes de sus clientes no se ha quedado simplemente en el cumplimiento de las exigencias regulatorias establecidas en la LOPD: han querido que predomine la transparencia en el uso de la información del cliente. Asimismo, el 98% de las compañías ha tomado medidas de seguridad en referencia a la información que manejan de sus clientes.

Adaptación y personalización de la oferta al cliente

El avanzado desarrollo del conocimiento del cliente permite definir cuáles son los segmentos estratégicos para la empresa, conocer sus necesidades y lo que espera la empresa. Asimismo, permite acometer acciones comerciales y de *marketing* adaptadas y personalizadas.

El sector de Telecomunicaciones es el que mejor realiza la autovaloración de su capacidad de adaptar su oferta a los clientes poniendo al alcance de los usuarios de servicios de banda ancha y telefonía móvil una amplia variedad de productos.

La adaptación de la oferta en el sector Gas y Electricidad es baja, principalmente debido a la existencia de tarifas fijas sin apenas adaptación a diferentes usuarios.

En el caso del sector Transportes, los precios por trayecto son homogéneos para todos los segmentos de clientes, sin existir apenas distinción entre unos usuarios y otros. El cliente no tiene

posibilidad de elegir una ruta que quede fuera del paquete de ofertas.

Las empresas de Turismo, por su parte, reconocen que los cambios que introducen en su oferta los realizan para adaptarse a los ya introducidos por los competidores, en lugar de anticiparse y amoldarse a las necesidades del cliente.

La mitad de las empresas incorporan mejoras a sus productos o servicios de forma ocasional, sin ningún procedimiento establecido. En cambio, los sectores de Banca, Turismo y Telecomunicaciones, sí disponen de procedimientos de adaptación de la oferta a las recomendaciones de los clientes. Solo un 12% de las empresas entrevistadas disponen de procedimientos de co-creación de productos en los que participen los clientes. Destaca en este aspecto el sector Auto, dado que mediante estos procesos de co-creación de productos incorpora las opiniones y sugerencias de los clientes a la función de desarrollo.



Además de los canales tradicionales para transmitir sugerencias como el buzón postal o el *contact center*, las empresas comienzan a emplear las redes sociales como canal a través del cual recibir las recomendaciones o quejas de sus clientes, aunque hasta el momento el porcentaje sigue siendo bajo: tan solo el 10%.

En términos generales, las empresas consideran que los factores clave para el éxito de su producto o servicio, en orden de importancia son: el trato que recibe el cliente en cada uno de los momentos de interacción con la empresa, el producto ofertado en sí, el precio y la existencia de una política de promociones y la rapidez y calidad en la entrega del servicio demandado. Para los sectores de Telecomunicaciones, Transporte, *Utilities*, Banca y Seguros, la experiencia que recibe el cliente durante la prestación del servicio es clave. En cambio, la variable precio es la más importante solo para los sectores de Turismo y Auto.

Tabla 4.
Capacidad de los sectores de adaptar su oferta al cliente

Adaptación de la oferta al cliente	
Telecomunicaciones	72%
Gobierno	60%
Turismo	56%
Banca	54%
Auto	51%
Moda	50%
Salud	46%
Seguros	46%
Utilities	31%
Alimentación	24%
Transporte	20%



Ciclo relacional del cliente con la empresa

La relación del cliente con la empresa evoluciona con el tiempo. Desde el momento en que el cliente se interesa por los servicios de una empresa, decide contratarlos, e incluso toma la decisión de irse a otra compañía posteriormente, las expectativas que el cliente tiene de la empresa son diferentes en cada momento. Las empresas, por ello, se adaptan en función de la etapa del ciclo relacional en la que se encuentra el cliente.

A la hora de intentar captar clientes potenciales, las empresas principalmente se centran en su actual cuota de mercado para identificar oportunidades existentes y enfocar sus esfuerzos hacia segmentos de clientes que son más rentables. Para atraerlos, las prácticas más habituales son las campañas de captación en el propio punto de venta (70%) o en entorno web (70%) y, en menor medida, aunque también significativo, a través de un contacto telefónico o correo electrónico (58%). El empleo de las redes sociales para intentar conseguir nuevos clientes no se encuentra muy generalizado por el momento y solo el 34% de las empresas las aprovechan para este fin. El sector Auto es el más adelantado en el uso de las plataformas digitales en el momento de la captación.

Para identificar clientes potenciales, las empresas españolas acuden bien a terceros que facilitan listados de contactos segmentados de características que mejor se adaptan las necesidades de la empresa (44%), bien a listados propios obtenidos a través de acciones específicas de captación de información por parte de la empresa, tales como presencia en lugares públicos

o acciones de cualificación de contactos (52%). El empleo de buscadores web, la presencia en centros de influencia, o el aprovechamiento de los *leads* generados a través de Internet son prácticas también realizadas por las empresas para completar la información que se tiene del cliente.

Los sectores que establecen una relación contractual con los clientes tienen más fácil hacer seguimiento de los nuevos clientes captados en un período, que aquellos sectores en los que el consumidor puede acudir de manera puntual a solicitar los servicios o comprar el producto que oferta la compañía. Para cuantificar su realización en la captación de clientes, un 80% de las empresas emplea como métricas de rendimiento principalmente el número de nuevos clientes por período y un 60%, las ventas totales realizadas a nuevos clientes. Sectores como el de Telecomunicaciones, Seguros o Salud utilizan indicadores como la variación en la rotación de clientes que permiten profundizar más a fondo, aunque a nivel general no es una tendencia que se haya adoptado en el resto de sectores.

El 74% de las empresas españolas intenta fidelizar a sus clientes mediante la realización de campañas en las que se ofrece una serie de ventajas para estos, como poder disfrutar del producto o servicio antes de su lanzamiento o acceder a descuentos adicionales. Los planes de fidelización en sí, tales como una suscripción para la recepción de información personalizada o la pertenencia a un club de puntos, que suponen una facilidad para la empresa a la hora de recoger información del

cliente, son una práctica muy común. Es especialmente frecuente en Transporte, Seguros, Salud y Alimentación. Un 36% de las empresas realiza planes de fidelización adaptados en función de las diferentes segmentaciones hechas (por ejemplo, el valor del cliente) y un 30% reconoce realizar un tratamiento especial a aquellos clientes con mayor probabilidad de abandono. Algunas empresas son muy conscientes de la importancia que una experiencia positiva del cliente tiene a la hora de tomar la decisión de seguir con esa compañía o cambiar, y por ello dedican grandes esfuerzos a conseguir una atención al cliente de calidad. Otras, actúan sobre el precio como palanca para conseguir retener a los clientes actuales mediante políticas de precios diferenciales por segmento.

El 80% de las empresas analizadas dispone de indicadores para medir la fidelización de sus clientes. Un 12% afirma que, pese a tener capacidad para calcularlo, no lo hace actualmente. En este sentido, los sectores de Turismo y Moda son los que presentan mayor margen de mejora.

En cuanto a las acciones de venta cruzada, el 80% de las empresas afirma centrar su atención en los clientes cuyo potencial de consumo, debido a su perfil, es de mayor desarrollo. Conocer los hábitos del cliente más allá de la propia relación que tiene con la empresa, como por ejemplo de qué empresas de la competencia es también cliente, permite identificar oportunidades para incrementar las ventas. Sin embargo, solo un 30% de las empresas admite fijarse en el *share of wallet* de sus clientes. Los sectores de Banca (75%) y

Alimentación (60%) son los que mejor actúan en este sentido.

Salvo Seguros, Turismo y Banca, el resto de sectores no personalizan la oferta que se realiza al cliente cuando éste contacta con la empresa a través del punto de venta físico. No obstante, en las campañas comerciales, tanto las periódicas como las puntuales, las acciones de las empresas van adaptadas a las características del cliente, según el 77% de las empresas. Siete de cada diez empresas miden la respuesta a las campañas de venta cruzada realizadas mediante la identificación de los clientes, siendo los sectores que mejor lo hacen Banca, Salud, Seguros y Telecomunicaciones.

En relación con estos aspectos de venta cruzada, algunas empresas de los sectores Transporte, Turismo y Moda no diferencian entre clientes a la hora de realizar ofertas de productos/servicios adicionales, y encuentran aquí una oportunidad de dirigir mejor su acción comercial para llegar a sus clientes de una forma más efectiva. Banca, Seguros, Salud y Telecomunicaciones son los sectores que mejor aprovechan las posibilidades de venta cruzada entre su cartera de clientes.

La práctica más habitual entre las empresas analizadas a la hora de definir la oferta a realizar para la venta cruzada es la identificación de los productos adquiridos por los diferentes segmentos y abordar a los clientes que todavía no han adquirido ese producto o servicio accesorio (50% de las empresas). Seguros, Telecomunicaciones, Banca y Salud son los sectores más avanzados en este aspecto. Otra práctica realizada en



Alimentación, Banca, Transporte, Turismo y Moda es la identificación de los gustos del cliente en función de anteriores compras y posterior selección de los productos que más puedan interesarles. Sectores como Transportes y Auto también identifican qué líneas de

productos pueden dar lugar a la oferta de productos accesorios para ofrecer a sus clientes.

Las empresas del sector bancario son las que aparecen posicionadas con un mejor desempeño en acciones de venta cruzada, demostrando saber el momento y el producto adecuados que mejor se adaptan a los clientes en cada situación. Las empresas de Telecomunicaciones intentan aumentar su cuota de cliente mediante la integración de los servicios de banda ancha y telefonía móvil. Otra oportunidad de venta cruzada que aprovechan las empresas del sector son las interacciones que tiene el cliente con el servicio de atención de la compañía, momento en el cual el operador ofrece al usuario la tarifa o el plan que más se adecua a sus condiciones. Las empresas monitorizan esto mediante herramientas de CRM, que informan al agente comercial sobre los productos que el cliente es más susceptible de contratar según sus características.

Respecto a las acciones para evitar la pérdida de clientes, dentro de las entidades aseguradoras, uno de los

Tabla 5.
Gestión del ciclo relacional

Ciclo relacional con el cliente	
Salud	62%
Utilities	60%
Seguros	58%
Telecomunicaciones	57%
Banca	56%
Alimentación	49%
Auto	41%
Moda	39%
Turismo	37%
Transporte	35%



momentos importantes del ciclo de vida del cliente se produce cuando una póliza contratada está a punto de vencer y el cliente debe elegir si renovarla o cambiar de compañía. Las empresas lo saben y por ello contactan con el cliente para ofertarle nuevas tarifas antes del vencimiento. Dentro de este sector, las compañías trabajan con indicadores de riesgo de pérdida, para poder hacer seguimiento de los clientes que están a punto de abandonar la compañía.

En lo que se refiere a la pérdida de clientes, tres de cada cuatro empresas tienen identificados a los clientes que se van, pero solo el 36% de las empresas conoce las razones por las que estos deciden dejar de solicitar los servicios de una compañía. Las empresas de Transportes, Turismo y Auto no identifican al cliente que pierden, por lo que esto supone para ellas un área de mejora importante. Como procedimiento de anticipación para identificar aspectos mejorables y evitar así pérdidas futuras, la mitad de las empresas dicen emplear la información de los clientes que se marchan. Sin embargo, solo un 34% de las empresas

establece indicadores de riesgo para identificar clientes a punto de marcharse y actuar en consecuencia para evitarlo. Seguros y Salud son los sectores que mejor lo hacen en este aspecto, identificando el momento en el que es más conveniente intentar una renovación de las pólizas antes de que venza el contrato actual con el cliente. Además de los indicadores comunes de número de quejas del cliente, satisfacción del mismo y tiempo sin contacto recurrente del cliente, algunas empresas profundizan más empleando indicadores como el nivel de actividad del cliente con la compañía, la desvinculación de productos, la pérdida de volúmenes contratados. Las empresas que actualmente realizan buenas prácticas en este sentido también acostumbran a utilizar modelos avanzados de propensión a la fuga.

Los sectores de *retail* (Alimentación y Moda), junto a Auto y Transportes, tienen complicado conocer cuándo un cliente decide prescindir de sus servicios. Hay empresas que poseen planes de fidelización, con los cuales es complicado cubrir la totalidad de su cartera de

clientes y que pueden intuir la cantidad de clientes que pierden cuando la frecuencia de compra disminuye, aunque no puedan cuantificar con completa exactitud. En Turismo, dado que muestra gran potencial de mejora en las tareas de identificación y gestión del conocimiento que se tiene de los clientes, es complicado hacer seguimiento del comportamiento de los clientes cuando se disponen a cambiar una compañía por otra.

Las prácticas más comunes para evitar la pérdida de un cliente una vez ha manifestado su deseo de irse pasan por medidas de fidelización más agresivas hacia los clientes con alto riesgo o acciones específicas hacia los mismos, convenciéndoles para quedarse. Los sectores de Turismo y Transporte, por su parte, realizan ofertas no diferenciadas entre los clientes que quieren irse para intentar retenerlos. Una vez el cliente ha dejado de solicitar los servicios de una empresa, es frecuente entre las mismas realizar campañas de *marketing* directo de recuperación en las que se recuerda

al consumidor los productos que ofertan y se realizan acciones promocionales como descuentos o regalos para intentar captar de nuevo al cliente perdido.

Las empresas son conscientes de la importancia de cada una de las etapas del ciclo relacional. Debido a las particularidades de cada sector, las preocupaciones actuales se centran en una etapa u otra. La fase de captación es la más importante para los sectores de Moda y Transporte. Estos sectores atribuyen una especial importancia a esta etapa por encima de la venta cruzada o la retención. En Seguros y Telecomunicaciones, por el contrario, dan una mayor importancia al momento de realizar una venta cruzada al cliente y a la hora de retenerlo. Otros sectores, como Banca, Salud y Auto, atribuyen una importancia muy alta a cada una de las fases relacionales del cliente con la empresa. Alimentación, Turismo y Gas y Electricidad, por su parte, le dan poca importancia al ciclo relacional con el cliente.



Gestión de los canales de interacción entre empresa y cliente

Elegir el canal adecuado con el que llegar al cliente es importante tanto para la empresa –en términos de eficiencia y efectividad– como para el propio cliente, dado que en el momento de interacción con la empresa es a través de ellos donde este disfruta (o sufre, en algunos casos) gran parte de su experiencia como consumidor. Desde el punto de vista de la empresa, una adecuada gestión de los canales se consigue cuando se es capaz de brindar al cliente un servicio de igual calidad independientemente del canal empleado. Existe suficiente flujo de información entre ellos como para permitir el salto de uno a otro sin que el cliente vea afectada su experiencia positiva. Adicionalmente, la monitorización del uso que se hace de cada uno de ellos y el conocimiento de los ingresos y gastos en los que se incurre en cada canal, permite un conocimiento de aquellos que son rentables y hacia los que convendría desplazar a los consumidores.

El principal canal de interacción para la mayoría de las empresas (un 80%) es el punto de venta físico. Gas y Electricidad y Salud quedan al margen, dado que en estos sectores el canal telefónico tiene el peso principal. Transporte, Telecomunicaciones y Turismo también atribuyen importancia al canal telefónico, aunque, por lo general, si se considera el total de empresas analizadas, nueve de cada diez no lo consideran muy relevante. El acceso a través de la web, por su parte, ya es habitual en un 62% de las empresas españolas a la hora de la captación de clientes, especialmente en los sectores de Transporte, Moda y Auto, siendo ya un canal con capacidad de contratación para el 86% de las empresas. Por el

momento, las redes sociales son un canal de creciente importancia en la mayoría de sectores salvo en Gas y Electricidad y Telecomunicaciones; sin embargo, la realidad es que solo el 16% de las empresas las emplea en el momento de la venta.

La importancia del canal telefónico se pone de manifiesto a la hora de prestar el servicio de atención al cliente, pues la práctica totalidad de las empresas (86%) lo emplea. Además, el 54% de los *contact center* de las empresas son capaces de realizar acciones más allá de la gestión de una reclamación, como intentar una venta cruzada. El sector de Telecomunicaciones es en el que más extendido está este tipo de acciones. En lo que respecta a las posibilidades que

Tabla 6.
Gestión de los canales de interacción

Canales de interacción	
Utilities	82%
Banca	79%
Auto	76%
Salud	75%
Telecomunicaciones	72%
Gobierno	72%
Transporte	71%
Moda	70%
Turismo	70%
Seguros	69%
Alimentación	56%

ofrecen las redes sociales, las empresas que tienen presencia en ellas encuentran en estas una oportunidad para dar un mejor servicio de atención, más directo, accesible y personalizado al cliente. No obstante, por el momento, en España el porcentaje de empresas que las utilizan sigue siendo bajo (solo un 40%).

Las empresas, por lo general, tienen conocimiento de los costes por cliente en los que se incurre por cada canal, y una parte importante de ellas (75%) está intentando desplazar por ello a sus clientes hacia canales más eficientes. Esto se relaciona con el cambio en el comportamiento de los clientes que han detectado las empresas (especialmente en Banca y *Utilities*) hacia los nuevos canales digitales. Las empresas en general incentivan a sus clientes para que cambien el canal empleado a la hora de interactuar con la empresa al que mejor les convenga. Un 27% de ellas van más allá e incluso trata de educar a los clientes en el uso de los nuevos canales disponibles, aunque algunos sectores reconocen que cambiar los hábitos del cliente está siendo complicado. Para el sector Banca, la oficina física ya no es esencial: cada vez tienen más peso los medios digitales y, por ello, tres de cada cuatro intentan hacer ver a sus clientes las posibilidades que tienen los nuevos canales gracias a los avances tecnológicos y las ventajas que tendría para ellos empezar a emplearlos (especialmente en términos de accesibilidad, rapidez y comodidad).

La mayoría de las empresas de Auto siguen esta misma línea. En cambio, los sectores de Telecomunicaciones, Alimentación, Seguros y Salud son los que realizan menos acciones para encaminar a sus clientes a un mix de canales diferente. Para dos de cada tres empresas, las modificaciones del mix de accesos por canal buscan adaptarse a las necesidades de la empresa más que a la de los propios clientes, especialmente en Gas y Electricidad, Auto y Banca.

Cada una de las interacciones del cliente con la empresa, independientemente del canal, es una oportunidad para conseguir más información sobre ellos. El sector Auto demuestra tener un elevado desarrollo de los CRMs de gestión de canales con los que trabajan. Las interacciones con el cliente tanto en el canal físico, como en el *online* o el telefónico quedan registradas de forma automática, integrándose toda la información en las bases de datos con las que trabajan las compañías. Este alto grado de intercanalidad permite al cliente disfrutar de una experiencia única al tener a su alcance la posibilidad de emplear en todo momento el canal que más sea de su conveniencia, y poder cambiar de un canal a otro mientras que la empresa tiene trazabilidad de la interacción.

Peor posicionados aparecen en este sentido los sectores de Moda, Turismo, Seguros y Alimentación. El poco desarrollo de los canales digitales dentro del sector Seguros les penaliza en este aspecto. No obstante, las empresas del sector son conscientes de la importancia de ofrecer al cliente una experiencia multicanal cuando éste solicita sus servicios. Por su parte, en Moda y Alimentación el canal físico es aún muy importante y el desplazamiento a los medios digitales se está produciendo lentamente. En lo que respecta a la medición de los retornos de los diferentes canales, las empresas de Turismo reconocen que les es complicada su medición, y presentan aquí un potencial aspecto de mejora. En este sector, el empleo de plataformas digitales suele limitarse a acciones de *marketing* y publicidad, no siendo disponible por el momento la compra a través de estos canales.

Como nota a destacar: dos de cada cuatro empresas asegura tener cierta multicanalidad, pero solo el 30% considera que existe una completa integración de todos los canales.

Medios digitales: webs 2.0, redes sociales y movilidad

El gran desarrollo de los medios digitales y la disponibilidad de los nuevos canales han facilitado el acceso a gran cantidad de información, lo cual permite a los consumidores realizar consultas, comparar e investigar más exhaustivamente la oferta y, por consiguiente, aumentar su poder de negociación ante la empresa.

España es un país avanzado en el uso de nuevas tecnologías. La penetración de smartphones es del 66% y la de tablets, del 13%, siendo la media Europea del 44% y 9%, respectivamente. Los nuevos canales están ganando terreno a los canales tradicionales existiendo una clara tendencia a simultaneizar su uso para satisfacer la inmediatez de información que demandan los consumidores.

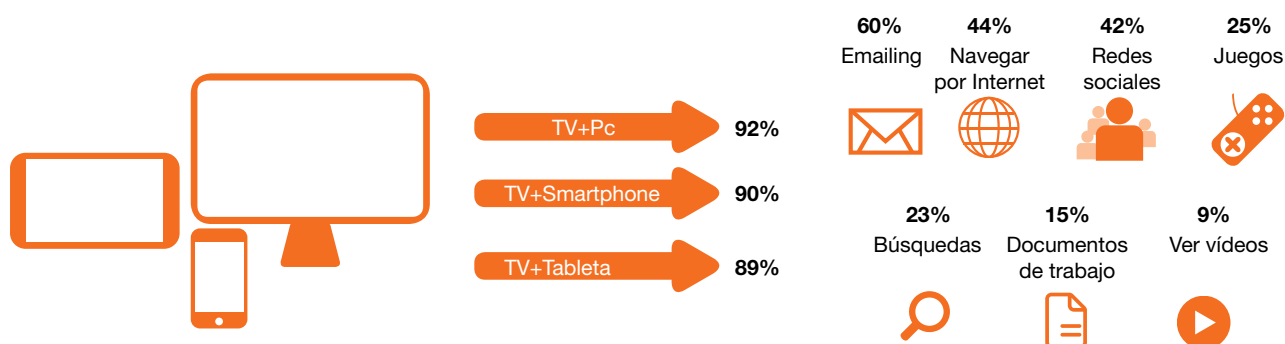
Las redes sociales son el día a día entre la población española y, por ello, las empresas cada vez tienen más presencia en ellas. Tan solo un 4% de las empresas encuestadas no realizan ninguna actividad en las redes sociales. Las

plataformas sociales más utilizadas por el 84% de las empresas son: Facebook, Twitter y los blogs corporativos.

Las empresas, en su gran mayoría (86%), consideran los medios digitales como un nuevo canal que les permite potenciar su imagen y conocer qué se dice sobre su marca y productos. No obstante, solo el 32% de ellas los considera un canal capaz de incrementar las ventas. El 58% es capaz de identificar temas de interés en las plataformas de redes sociales, pero solo el 16% se considera capaz de identificar clientes propios. Como dato destacado, el 36% de las empresas asegura que a pesar de tener presencia, no realiza ninguna acción, limitándose simplemente a la escucha. Seis de cada diez afirman que la presencia en los medios digitales no ha supuesto ningún ahorro en otras partidas del presupuesto de la compañía como publicidad, *marketing* o atención al cliente. Y reconocen tener ciertas dificultades para cuantificar el impacto económico que se produce.

El 36% de las empresas dispone de una figura a nivel directivo que toma

Figura 9.
Dispositivos *multi-tasking* más usados por los consumidores



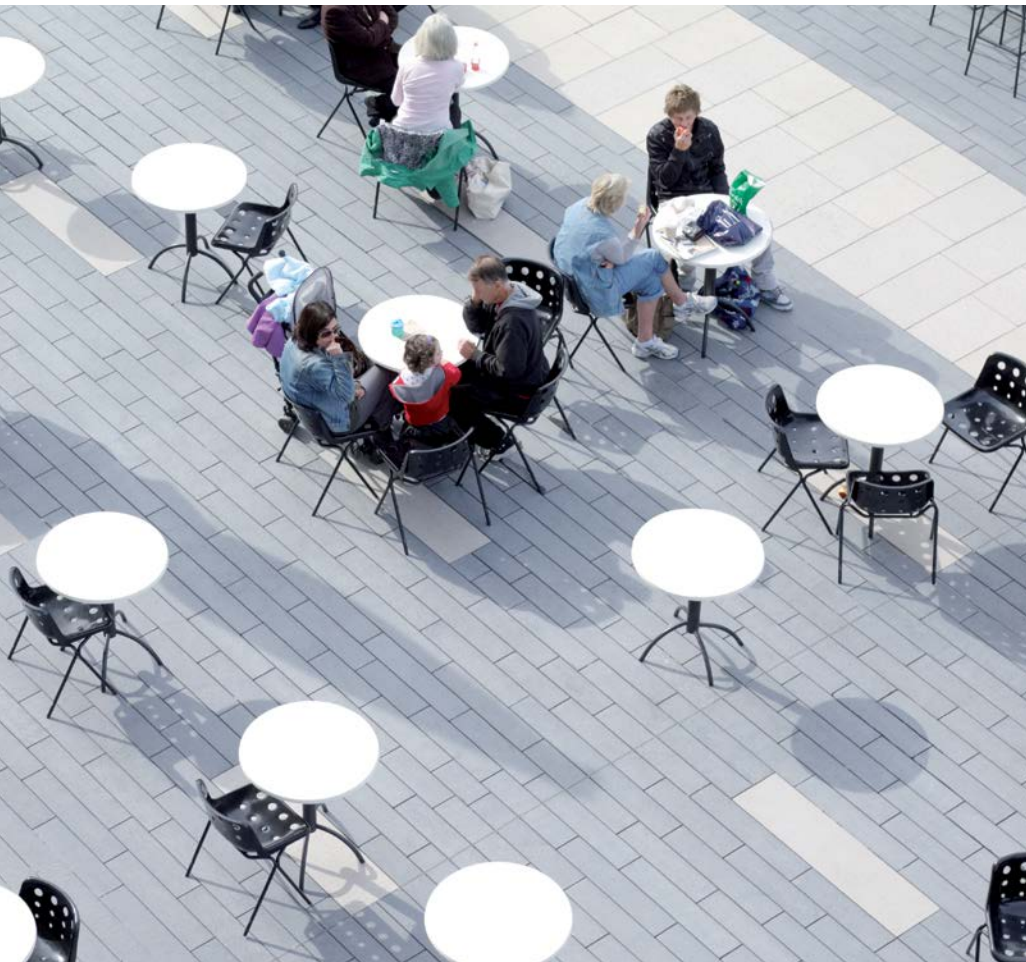
Fuente: *The new multiscreen world*. Google, agosto 2012.

decisiones sobre la gestión de las redes sociales en la compañía. Cuando esto no es así, en el 75% de las empresas, la estrategia en medios digitales se realiza desde el departamento de *marketing* y en el 25% desde el departamento de comunicación. Para el 62% de las empresas la interacción que existe entre las redes sociales y el área de *marketing* es alta, de la misma forma lo considera el 54% en atención al cliente.

En su mayoría, las empresas tienen por lo menos a una persona dedicada a las actividades o supervisión de las redes sociales. Auto, Seguros y Alimentación son los sectores que menos personal tienen dedicado a estos medios. Las empresas suelen subcontratar estos servicios a terceros, pero la toma de decisiones es una labor del personal propio para tres de cada cuatro empresas.

En lo que respecta a la gestión de crisis en los medios digitales, en ocho de cada diez existe la figura del *community manager* encargado de gestionarlas. En la mitad de las mismas existen procedimientos específicos para su gestión.





Conclusiones



La gestión del cliente es cada vez más crítica para el éxito de las empresas. Para ganar en este terreno es necesario equilibrar satisfacción y rentabilidad. “Exprimir” a los clientes sin satisfacerlos no es sostenible, porque los terminaremos perdiendo. Tampoco es posible invertir en mejorar la experiencia de los clientes si no se es capaz de obtener a medio plazo el rendimiento suficiente para financiar ese esfuerzo.

Nuestras empresas se están aplicando para mejorar su gestión en este frente. Sin embargo, este estudio muestra cómo, en general, los clientes piden más. Las empresas no están cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

Los retos de gestión que se derivan varían según los sectores. Así por ejemplo, el sector de *Utilities* tiene una amenaza latente muy fuerte porque sus clientes tienen altos grados de insatisfacción pero todavía no han convertido ese desencanto en la decisión de cambiar de proveedor. En el extremo opuesto, las empresas de moda y turismo tienen a sus clientes satisfechos, pero su menor avance en prácticas de gestión relacional hace que no sean capaces de convertir esa satisfacción en fidelidad. En el medio, se encuentra el resto de sectores que ya están experimentando cómo el cliente cambia de proveedor cuando la empresa no satisface sus necesidades. Resultados y satisfacción van totalmente de la mano. Banca y Telecomunicaciones parecen ser las que tienen un mayor reto con altos grados de infidelidad.

El concepto de “gestión del cliente” es también relevante en el sector público. El estudio muestra además que el recorrido que tienen los Ayuntamientos frente a sus ciudadanos es aún más grande que el de las empresas del sector privado. La percepción de los ciudadanos es mala en casi todas las facetas y las prácticas de gestión son poco avanzadas. Apenas en el ámbito del gobierno electrónico,

muestran un alto nivel de desempeño que es valorado también por los ciudadanos.

Gestionar bien al cliente consiste, por tanto, en gestionar su satisfacción y su rentabilidad. Hoy por hoy las mayores oportunidades de mejora están en aprovechar mejor la información de los clientes para establecer vínculos relacionales más allá de cada transacción. Las empresas no incorporan de manera suficiente la información del cliente a sus puntos de atención ni a sus ofertas. Adicionalmente, el campo de la multicanalidad presenta oportunidades para diferenciarse. El desempeño hoy por hoy es pobre en todos los sectores y hay una oportunidad clara de sorprender a los clientes al tiempo que se establecen unas bases de diferenciación difíciles de replicar.

En definitiva, el cliente siempre tiene su percepción... y, por lo que hemos visto en este estudio, también tiene la razón. Las empresas tienen la necesidad de entender esa percepción y mejorar sus formas de hacer para reforzar

Contactos

Javier de Paz Lagar

Socio responsable Solución Customer
de PwC

Tel.: + 34 915 684 188

javier.depaz.lagar@es.pwc.com

Nicolás Borges Marcos

Socio responsable de Estrategia y
Operaciones de PwC

Tel.: + 34 915 685 262

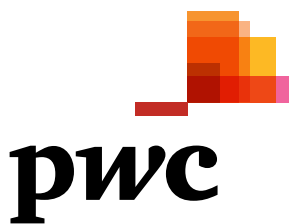
nicolas.borges.marcos@es.pwc.com

Manuel Rodríguez Contra

Director de Management Consulting de
PwC

Tel.: +34 915 684 297

manuel.rodriguez.contra@es.pwc.com



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 184.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.