

**Nombre:** Francisco Javier Gallardo García  
**Cargo:** Director de Control de Operaciones y Calidad  
**Teléfono:** 677 443 891  
**Email:** [javier.gallardo@sage.com](mailto:javier.gallardo@sage.com)

## Presentación de la organización:

---

Sage fue fundada en 1981 en la ciudad británica de Newcastle como compañía dedicada a las soluciones de gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas. Hoy, después de casi 30 años, es **líder mundial en el desarrollo y comercialización de soluciones de gestión empresarial y servicios para empresas**, de cualquier tamaño y sector de actividad. Presente en 26 países, cuenta con una plantilla de más de 13.400 empleados en todo el mundo, todos ellos expertos profesionales, consultores, técnicos, ingenieros, economistas, etc. La compañía trabaja con un canal de valor añadido de más de 23.000 socios y 40.000 despachos profesionales y expertos contables.

Sage es algo más que una compañía especializada en soluciones empresariales: es la única que **ofrece soluciones de negocio independientemente del tamaño, el número de empleados o la inversión que cada cliente quiera realizar**, desde una solución sencilla para la contabilidad casera a la gestión integral de los procesos de negocio de las grandes empresas a través de sus herramientas.

En España, Sage está presente en **25 delegaciones** repartidas por todo el país que dan servicio a una cartera de más de **370.000 clientes**, 150.000 de ellos con contrato de servicio, además de **4.700 distribuidores** de retail y 250 socios de valor añadido. Con una plantilla de **1.400 empleados**, sus centros de atención reciben una media superior a las **8.000 llamadas de clientes al día**.

Sage España está estructurada en cuatro grandes áreas de negocio o divisiones: Pymes y Autónomos, Soluciones de Gestión Empresarial, Asesorías y Despachos Profesionales y Soluciones Financieras y Administración Pública. A ellas se suma el área de Formación, que por el número de alumnos y cursos que imparte se puede considerar la cuarta universidad de España.

En cuanto a la estrategia de Sage España, ésta puede resumirse en las siguientes palabras de Santiago Solanas, actual CEO de la compañía, "Sage aspira a convertirse en el referente de gestión de las empresas. Para ello, hemos incorporado al corazón de la estrategia el concepto '**Sage Experience**', basado en el diseño y entrega de experiencias de alto valor añadido en todas las interacciones con los clientes, con el único objetivo de que éstas se conviertan en momentos inolvidables".

Respecto a los avances en materia de excelencia y gestión de la calidad señalar que Sage está certificada por **AENOR** en ISO 9001:2008 desde el año 1999, es empresa **Madrid Excelente** desde el año 2002 y empresa socia del **Club de Excelencia en Gestión** desde el año 2009.

En lo referente a **reconocimientos y premios** destacar, entre otros los siguientes:

- **Premio Madrid Excelente** a la Confianza de los Clientes en 2008.
- **Premio Call Center de Oro**, entregado por la Asociación Española de Centros de Contacto en 2008.
- **Directivo del año:** Álvaro Ramírez, CEO y consejero delegado de Sage España (Muy Computer 2010).
- **Premio Fortius** a las mejores prácticas al mejor supervisor de contact centers en España en 2011 (Asociación Española de Centros de Contacto).

## Conectando emocionalmente con cada cliente. IEC (Índice de Experiencia de Cliente)

El IEC mide cómo SAGE está gestionando cada una de las relaciones individuales de un cliente con la organización, qué experiencias únicas y sorprendentes somos capaces de entregarle y por lo tanto cómo este cliente está implicado emocionalmente con Sage.

¿Por qué hablar de experiencia individual?

1. Porque definimos experiencia individual ofrecida en las relaciones de una organización con sus clientes como **“lo que siente el cliente cada vez que interactúa con la organización”**.
2. Porque el 95% de las decisiones son tomadas con el corazón y justificadas con la razón, es decir porque **sólo somos fieles a lo aquello que amamos**.
3. Porque, cada uno de nosotros contamos con miles de interacciones con organizaciones diarias, y si nos preguntan al día siguiente **sólo somos capaces de recordar menos del 1% de lo vivido**.

Partiendo de estas tres premisas es evidente que generamos a cada cliente un sentimiento determinado en cada uno de sus contactos con la organización y, que en función de estos sentimientos, nos prescribirá positivamente a sus colegas o amigos, mantendrá su relación con nosotros, sentirá indiferencia o será un detractor a todo lo que representamos.

Sage lleva trabajando desde hace varios años en diseñar las experiencias que deseamos perciban nuestros clientes a nivel global, lo que se traduce en la **innovación y modificación de los procesos clave en los que se interactúa con los clientes**, en realizar seguimiento sobre estas modificaciones comprobando que son efectivas y en entregar mejores experiencias a nuestros clientes. Después de realizar todo este trabajo podríamos pensar que ya hemos hecho suficiente, pero no es así nos habíamos olvidando de un aspecto sumamente importante:

**“Cada cliente, cada interacción, cada emoción y cada recuerdo que generamos son únicos”**, esta premisa que fundamenta el lanzamiento del IEC.

## ¿Qué es el IEC?

**El IEC: Índice de Experiencia de clientes es un dato único** que mide **la fidelidad emocional** experimentada por el cliente con respecto a Sage. Este índice permite asociar **la experiencia** que posee un cliente con Sage con **el resultado económico**, como consecuencia de la relación existente entre cliente y organización.

La iniciativa IEC ha sido desarrollada por Sage, constituyéndose en algo **inédito e innovador** desde el punto de vista del desarrollo de las relaciones entre las empresas y sus clientes al abordar una dimensión nueva en dicha relación: **la dimensión emocional**, hasta la fecha no contemplada de manera empírica. Desde su creación, numerosas **escuelas de negocio y universidades** han mostrado su interés en esta iniciativa, lo que ha posibilitado que profesionales de Sage puedan mostrar el potencial del IEC en centros tales como: ESADE, EOI, Universidad Carlos III, Club Excelencia en Gestión, Anetcom...

## ¿Cómo se obtiene el IEC?

El IEC es un **proyecto continuado** en el tiempo, se basa en una encuesta con **periodicidad mensual** planificada e **inmersa en el ciclo de vida del cliente** con Sage. Es decir, cada uno de los clientes de Sage pasa una vez al año por el cuestionario base del IEC.

La **encuesta** que sustenta la obtención del IEC se compone de las siguientes preguntas:

1. *Recuerdo mis contactos con Sage como experiencias positivas.*
2. *Merece la pena ser cliente de Sage.*
3. *Recomendaría Sage a un colega o amigo.*

El cliente ha de valorar de 1 a 10 cada una de estas preguntas de acuerdo a su experiencia en relación con las interacciones que posee con nuestra organización. Al finalizar las tres preguntas se le da la opción de que pueda contarnos su experiencia mediante una pregunta abierta.

Como puede observarse, este cuestionario no posee el objetivo de preguntar al cliente acerca de su satisfacción con los productos o servicios que dispone (**relación coste-beneficio**), sino que su fin es conocer las emociones que somos capaces de generar en nuestros clientes (**relación coste-emoción**).

La escala de valoración de IEC es la siguiente:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Cientes Nunca Más</b> (Clientes que poseen experiencias totalmente negativas)						<b>Cientes Funcionales</b> (Clientes Pasivos / Neutrales)		<b>Cientes WoW</b> (Clientes que poseen experiencias extraordinarias)	

Como podemos apreciar, el IEC es un indicador **muy exigente**, clasifica únicamente con un índice positivo a aquellos clientes que valoran su relación con Sage 9 o 10.

### Proceso de explotación del IEC.

1. Lanzamiento de la encuesta **IEC en el mes 8,5** del contrato anual. Acción continuada en el tiempo, todos nuestros clientes pasan una vez al año por este hito.
2. Selección de clientes cuyo **IEC ≤ 6 y/o que han indicado cualquier comentario** en el apartado abierto presente en el cuestionario.
3. **Primer contacto telefónico**: Los profesionales del departamento de Experiencia de Clientes comunican con el cliente al objeto de identificar el/los motivo/s del bajo índice de experiencia del cliente.
4. Análisis: **Estudio individualizado** de cada respuesta/conversación.
5. Acción: **Respuesta** por parte de Sage al objeto de dar solución al motivo causante de la mala experiencia del cliente. Respuesta individual a cada uno de los clientes. Esta respuesta puede provenir de cualquier departamento de nuestra organización.
6. Segundo contacto: **Confirmación** de la solución aportada y feedback sobre su sentimiento actual.

Destacar, que **en la gestión del IEC participan todos los profesionales de Sage**, dependiendo de la naturaleza de la experiencia abordada en cada uno de los casos. Cada una de las áreas da **máxima prioridad** a la gestión de las experiencia individuales de los clientes objeto del IEC.

## Resultados del Índice de Experiencia de Clientes:

### Resultados financieros.

Esta iniciativa lleva desarrollándose desde el mes de abril del 2010. En la actualidad, podemos presentar los siguientes resultados en relación a la correlación existente entre la gestión del IEC y los indicadores esenciales de los clientes gestionados a través de esta metodología. De manera concreta en este apartado hemos correlacionado la gestión del IEC con los índices de renovación de los servicios que disponen nuestros clientes.

### Ficha Técnica del IEC mensual:

<b>Universo:</b>	Clientes con contrato vigente de Sage.
<b>Ámbito geográfico:</b>	Península, Baleares y Canarias
<b>Técnica:</b>	Envío de cuestionario por correo electrónico y telefónico.
<b>Datos de la muestra:</b>	Se han realizado <b>10.592 impactos</b> obteniendo una muestra de <b>1.359</b> clientes. <i>Error muestral +2,7% (95% confianza).</i>
<b>Trabajo de campo:</b>	Cuestionario enviado a los clientes en su octavo mes de contrato y cuya renovación del mismo se realiza a los cuatro meses.

Para la visualización del impacto financiero hemos identificado dos grupos, uno en el que se ha trabajado en su experiencia individual y otro en el que no y hemos comparado sus índices de renovación.

**Clientes IEC:** Clientes que han realizado la encuesta y en los cuales se ha actuado individualmente para mejorar su experiencia. Total clientes 1.359.

**Grupo de control:** Clientes con los mismos parámetros de renovación que el grupo "Clientes IEC" en los cuales no se han realizado acciones individuales para la mejora de su experiencia (grupo de control 1.500).

Grupo	Tasa de renovación	Diferencia tasa de renovación
Clientes IEC	92%	<b>11%</b>
Grupo de Control	81%	

**Resultado:** Aumento de un **11%** de la tasa de renovación del servicio de mantenimiento en aquellos clientes en los que se ha actuado en mejorar su experiencia individual. La consecución de este ratio adicional de renovación supone 3,5 millones de euros, o lo que es lo mismo un 8% adicional en nuestra cifra de facturación.

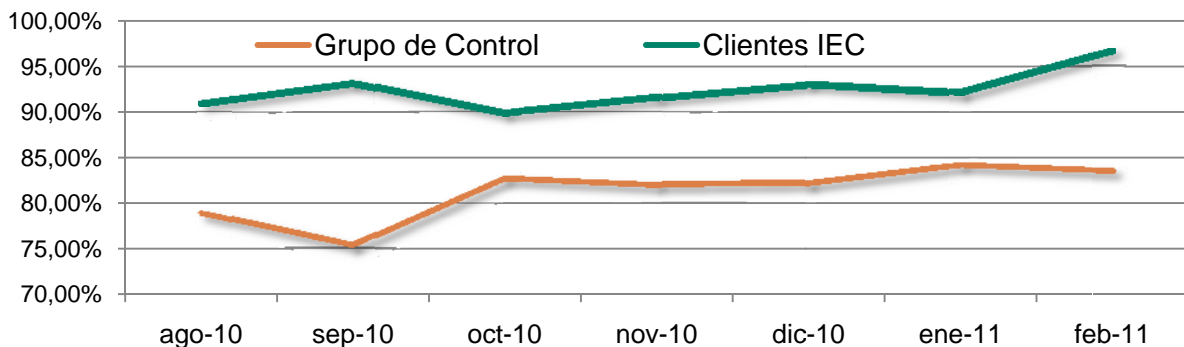


Gráfico: Tasas de renovación mensuales en grupo de control y clientes IEC.

## Beneficios No Financieros

---

- **Experiencias WOW** (sorprendentes). Evolución de la organización desde el concepto de Satisfacción de clientes al concepto de Experiencia de clientes (enamorar al cliente, convertirlo en FAN).
- Diseño de **nuevas campañas de marketing** basadas en el ciclo de vida emocional del cliente.
- Diseño de **nuevos atributos de servicio** basados en la relación emocional del cliente con la organización.
- Diseño de **nuevas funcionalidades de producto** basadas en la experiencia que produce en nuestros clientes.
- **Proactividad en las reclamaciones**. Detección proactiva de la insatisfacción del cliente, conocimiento de la causa de su mala experiencia. Resolución de reclamaciones antes de que se produzcan.

## Lecciones Aprendidas.

---

### Hemos aprendido que:

- La **satisfacción** es un **concepto descontado**, que los clientes queden satisfechos con los productos y servicios hoy por hoy es un estándar, es el mínimo exigido y no un elemento diferenciador de las organizaciones.
- La satisfacción por sí misma **no crea vínculos emocionales** y, sin estos vínculos, no se produce **la fidelización de clientes**.
- La **fidelidad emocional de los clientes**, se consigue entregándoles **experiencias sorprendentes y positivas**, y a través de ellas, los clientes se convierten **en Fans (apóstoles) de la organización**.
- Las **experiencias negativas no se generan por grandes problemas**, sino, al igual que en cualquier relación humana, por no prestar atención a los **pequeños sentimientos** que revelan nuestros clientes.
- Los clientes destacan las experiencias positivas pero en **su recuerdo permanecen las negativas**.
- La **experiencia de cliente** es diseñable, implantable, entregable y medible.
- La experiencia de cliente es **RENTABLE**.