

Deloitte.
Digital

DEC CI

Primera edición Chile 2022:

Estudio Gestión de la Experiencia de Cliente en Chile



Contenidos

- Introducción
- Visión general de la gestión de CX
- Captura de información y nuevas tecnologías
- Análisis y distribución de información
- Acción y seguimiento de resultados
- Autoevaluación de CX en la empresa
- Enmarcando el futuro próximo
- Hallazgos y conclusiones:
Claves del nivel de Madurez de CX
- Anexo: Una comparación con el estudio de España



The background features a complex, abstract composition of golden, metallic-looking shapes that resemble organic forms or liquid splashes. These shapes are set against a light blue background. A prominent teal-colored bar is positioned in the lower-left quadrant, containing the text 'Introducción'.

Introducción

Introducción DEC Chile



Hace sólo tres años nace DEC Chile, la primera entidad sin fines de lucro que aterriza en Latinoamérica, desde su sede principal en España, y cuyo único fin es el desarrollo de la experiencia del cliente. No deja de sorprender que en estos pocos años, pandemia de por medio, hemos logrado desarrollar diferentes actividades para los profesionales del mundo CX; apoyando en la difusión, conocimiento, conversación e interacción entre diferentes empresas líderes del país... y en este camino se han sumado nuevas compañías, socios profesionales y consultoras, enriqueciendo con ello la discusión, puntos de vista y experiencias de quienes nos dedicamos a la experiencia.

Es que nuestro llamado y visión al parecer resulta atractivo para quienes quieren desarrollar el concepto de la Experiencia de Clientes en Chile, con un abordaje basado en un marco teórico pero cuyo principal elemento diferenciador es la aplicabilidad práctica en organizaciones grandes, pequeñas, de cualquier industria y en cualquier fase de crecimiento o madurez.

Es que lo que nos une a todos quienes conformamos DEC es la pasión por nuestros clientes y el convencimiento profundo de que sólo aquellas organizaciones que sean reconocidas por entregar una experiencia única, diferencial y rentable, serán las que finalmente generen vínculos estables con sus clientes y resultados sostenibles en el tiempo.

Es en este contexto el estudio sobre el grado de madurez de la gestión de la Experiencia de Cliente en Chile cobra especial relevancia para entender realmente cuál es el avance de este camino y cuáles son los desafíos que vemos por delante.

Llama especialmente la atención que, si bien una inmensa mayoría (71%) declara ya tener una metodología específica para recoger la voz del cliente, aún tenemos por delante la labor de dar un uso combinado a esa información de tal manera de obtener una visión integral de los clientes en su experiencia con nuestras marcas (sólo un 32% declaró tener ese análisis integral). Más aún, el 49% de los encuestados reconoce que ese análisis difícilmente es asociado al impacto en los resultados del negocio, siendo ésa una tarea pendiente en los equipos de CX.

Por lo conversado y discutido estos años en DEC, no es de extrañar que se declare un convencimiento transversal de que el tema de la Experiencia de Clientes es un rol que exige el compromiso de toda la Organización y no sólo de un Área CX específica, cobrando especial relevancia la gestión cultural, y donde casi la mitad (47%) de los encuestados afirma que la información sobre la percepción de los clientes es usada por toda la organización. Sin duda que se presentan ante nosotros importantes retos por lograr que esa Voz del Cliente sea correctamente interpretada e integrada en el quehacer de todos los equipos y colaboradores.

Por último, en línea con las preocupaciones manifestadas en nuestras últimas charlas DEC, se plantea una especial preocupación (54% de los encuestados) por lograr adaptar la Experiencia de Clientes a los cambios y tendencias emergentes de los últimos años.

Atendiendo un contexto económico y cultural cada vez más vertiginoso y desafiante, los equipos de CX tenemos la maravillosa misión de estar más atentos que nunca a lo que los clientes quieren decirnos, saber interpretar sus miedos y esperanzas, para entregar ofertas que de verdad respondan a sus necesidades, los sorprendan en su experiencia de compra y uso... para así ganarnos su fidelidad.

Ese es el desafío que nuestros clientes nos ponen por delante y en DEC queremos responder a ese llamado uniendo fuerzas y experiencias, para el bien de nuestras compañías, de nuestros clientes y del país.



Rodrigo Díaz Valenzuela
Presidente DEC Chile



Alejandra Pereira
Vicepresidente DEC Chile



Introducción Deloitte

Visión auspiciosa y con oportunidades para el Desarrollo de CX

Por varios años quienes trabajamos en Experiencia Cliente hemos abogado por promover dentro de las organizaciones una cultura centrada en el cliente. En esta labor, se ha relevado primero contar con la retroalimentación de los clientes de forma sistemática; segundo: diseñar experiencias que se hagan cargo de los momentos de dolor y de los quiebres de los clientes; para luego, y en tercer lugar, ser capaces de gestionar en el día a día sus interacciones en todos los puntos de contacto.

Este primer estudio sobre el grado de madurez de la gestión de la Experiencia Cliente que realizamos con la DEC-Chile, nos habla de un muy buen pie en la instalación de las fases mencionadas en las empresas participantes. Es así como el 60% afirma estar totalmente de acuerdo en que la escucha del feedback del cliente es un pilar clave en la estrategia de experiencia de cliente en su organización. El 45% está totalmente de acuerdo en que su empresa tiene una estrategia y objetivos claros de CX. Mientras el 55% coincide plenamente con que la gestión de CX

cuenta con iniciativas y planes operativos concretos y ya puestos en marcha.

Junto con alegrarnos por los auspiciosos resultados, como Deloitte Digital queremos expresar nuestro total compromiso por seguir apoyando a nuestros clientes -organizaciones y compañías de diferentes tamaños- en su esfuerzo por elevar la experiencia humana en el diseño de sus servicios y productos. Como vemos en este estudio, aún hay espacio para tangibilizar los beneficios de diseñar y gestionar la Experiencia de Cliente en indicadores de negocio o "*economics*". Como arroja el estudio sólo el 14% de los participantes señalan que el impacto económico de CX es conocido por los altos niveles directivos, pero sólo se utiliza en algunas decisiones estratégicas de la organización.

En relación con las inquietudes para el futuro próximo en materia de CX, vemos que están los cambios en el comportamiento y percepción de los clientes.

Tras esta preocupación subyace de fondo la capacidad de adaptación y reacción de las compañías a estos cambios.

Por lo mismo, creemos que los líderes de CX tienen el desafío de ser capaces de movilizar a toda la organización en pos de los clientes, pese a la rapidez de las disrupciones del entorno. En esta línea como Deloitte Digital nos definimos como partners para ayudarlos en este empeño.

Esperamos éste sea el primero de muchos estudios sobre el grado de avance de la disciplina en nuestro país.

¡Qué disfruten de los resultados!



Patrick Hall

Socio, Customer Strategy
& Applied Design
Deloitte Digital

Propósito y objetivo del estudio

Lo que diferencia a los líderes de Customer Experience es la capacidad de llevar la estrategia a la práctica, con procesos que permitan de una forma sistemática: conocer, analizar y actuar sobre la experiencia de nuestros clientes.

El presente estudio busca analizar el nivel de madurez en la gestión operativa de la Experiencia de Cliente en el mercado chileno. Este nivel de Gestión del Customer Experience se establece estudiando distintos aspectos de la gestión a partir del conjunto de respuestas que profesionales y empresas participantes entregaron sobre:

- ¿Cuál es la importancia que las empresas otorgan a su capacidad para evaluar sus niveles de CX?
- ¿Qué esfuerzos están realizando las empresas para poder medir correctamente los niveles de CX de forma sistemática?
- ¿Tienen las empresas la capacidad y la voluntad de incorporar la opinión de sus clientes sobre su experiencia en la gestión del día a día del negocio? ¿Cómo lo están haciendo?
- ¿Están todas las empresas igual de preparadas para poder mejorar la experiencia de sus clientes?

En este estudio damos respuesta a éstas y otras preguntas en torno a la gestión y medición del pulso de la Experiencia Cliente del día a día. Centrándose en aquellas empresas (o las divisiones de estas empresas) que se relacionan fundamentalmente con su cliente final o consumidor de manera directa (B2C).

Tratándose de una disciplina que tiene un largo camino por recorrer en su gestión, ya empiezan a apreciarse claramente que los años de evangelización sobre la importancia de poner

al cliente al centro está dando sus frutos, ya que la medición de *feedback* de clientes es considerada una tarea fundamental y donde ya se están dando pasos firmes para hacerse cargo de esos resultados mediante gestión *close the loop* o caso a caso, contar con equipos internos a cargo y visibilizar los resultados de mediciones y gestión en toda la organización.

¿Qué es la gestión de la Experiencia de Cliente?

Son muchas las empresas que llevan años fijando dentro de sus planes estratégicos la necesidad de centrarse en el cliente, de ponerlo en el centro de la actividad, de preocuparse por entenderlo y escucharlo. Sólo en este contexto podría la disciplina del CX haber avanzado con paso firme en Chile. En apenas una década, se ha pasado de no tener prácticamente ningún director de marketing o clientes en los departamentos de dirección de CX a tenerlo en muchos casos como un área identificable y con recursos asignados.

Las empresas más pioneras han llevado o están llevando a cabo proyectos estratégicos que permiten sentar las bases y una hoja de ruta clara sobre la dirección a tomar para lograr mejoras en la experiencia de sus clientes.

Sin embargo, la experiencia nos dice que más allá de la estrategia, fundamental como punto de partida, está la gestión diaria, táctica y operativa de la Experiencia de Cliente. Sólo cuando tenemos los procesos, personas y tecnología en marcha podremos hacer que la gestión de la Experiencia de Cliente pase al día a día de la organización, a su operativa, y por lo tanto deje de estar en los departamentos de dirección para pasar a estar en manos de cada uno de nuestros colaboradores.

Sólo cuando la voz de nuestros clientes es incorporada de forma diaria en nuestros sistemas y somos capaces de reaccionar con rapidez ante lo que nos dicen, podremos decir que tenemos una empresa que está centrada en la gestión de la Experiencia de Cliente.

Metodología

El proceso de realización del estudio se basó en la obtención de información cuantitativa para poder así generar insights de alto valor y calidad.

Para ello, se aplicó una encuesta online a profesionales de distintas empresas líderes de cada uno de los sectores -que aquí se detallan- que tuvieran relación con departamentos o áreas de Customer Experience (CX), Clientes, Marketing, Calidad, Atención al Cliente u Operaciones.

Para esto se invitaron vía e-mail y mensajes de LinkedIn a cientos de profesionales relacionados directa e indirectamente con CX.

Por tratarse de un estudio descriptivo sin muestra probabilística, la recolección, organización y procesamiento de los datos en este informe, representa a las empresas y profesionales que respondieron y que fueron parte de dicha muestra dirigida; por lo tanto no representa la distribución de empresas del país por tamaño o sector industrial.

La encuesta en formato digital contenía más de 20 preguntas de respuesta múltiple. Los datos se recogieron mediante la plataforma Qualtrics entre enero y febrero de 2022.

Se obtuvo un total de **104 respuestas** de diferentes profesionales que representan a las **64 empresas** que participaron del estudio.



Ficha metodológica

Característica	Definición
Tipo de estudio	Cuantitativo
Diseño del estudio	Descriptivo
Tipo de muestra	No probabilística, de tipo dirigido o intencional
Grupo objetivo	Responsables o líderes de áreas de Experiencia Cliente, Clientes, Marketing, Calidad, Atención al Cliente u Operaciones de empresas que realizan o no gestión de CX
Modalidad	Encuesta online con 20 preguntas de selección múltiple
Participantes	104 profesionales pertenecientes a 64 empresas diferentes
Periodo	Enero y febrero 2022

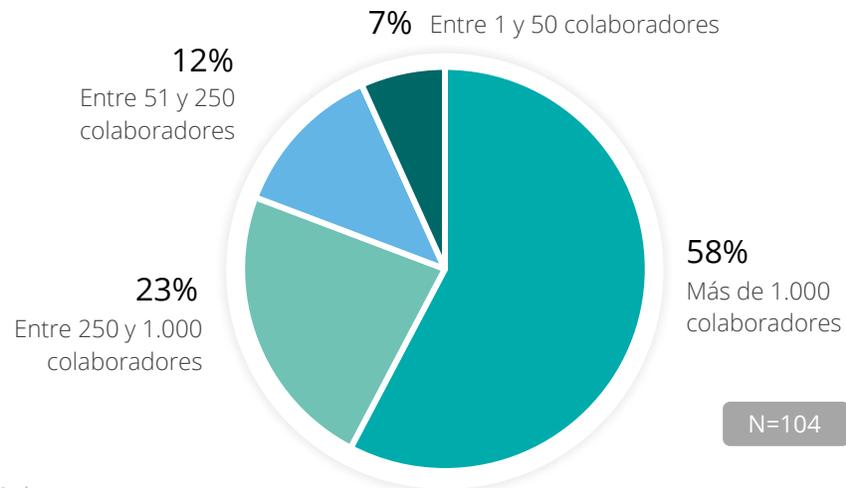


Perfil de los encuestados (i)

Asimismo, el estudio es multisectorial donde todos los grandes sectores de nuestro país estuvieron presentes. En esta ocasión los sectores que tuvieron mayor representatividad fueron los de servicios financieros, salud y consumo masivo - retail. El grupo de "otros" incluye todo el resto de los sectores que por si solos no alcanzaron una representación significativa.

De las 64 empresas que participaron en el estudio, un 58% corresponde a empresas grandes. Por su parte el 42% restante se dividen en un 23% empresas medianas, un 12% empresas semi medianas y un 7% empresas pequeñas.

TAMAÑO DE LA EMPRESA

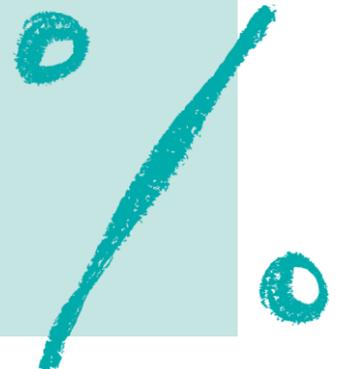


+100 encuestados **+60** empresas

REPRESENTACIÓN POR SECTORES:

- 28%** Servicios financieros, banca, seguros
- 19%** Salud
- 13%** Consumo masivo - Retail
- 11%** Telecomunicaciones
- 7%** Utilities o servicios básicos
- 6%** Educación
- 3%** Isapres
- 3%** Servicios profesionales
- 2%** Inmobiliarias
- 2%** Servicio público
- 1%** Logística y Distribución
- 5%** Otros

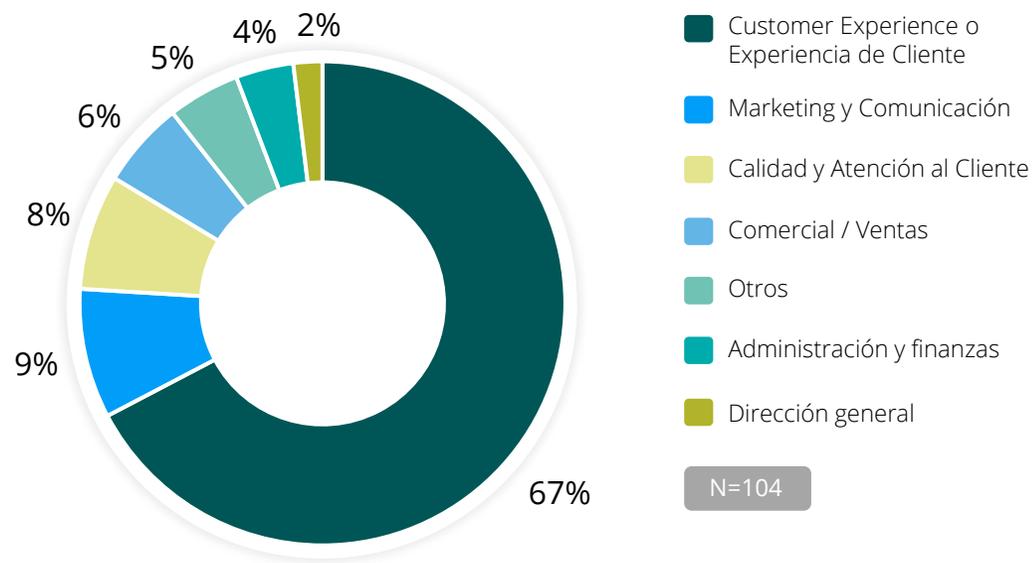
N=104



Perfil de los encuestados (ii)

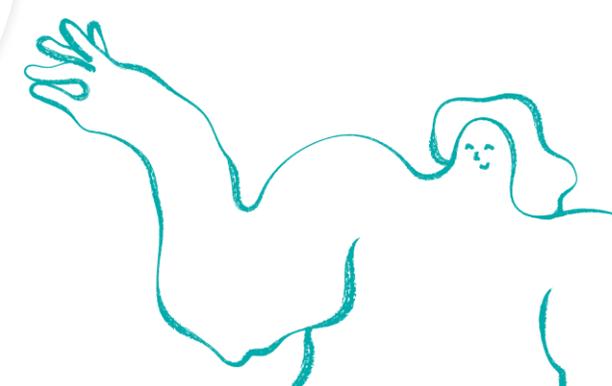
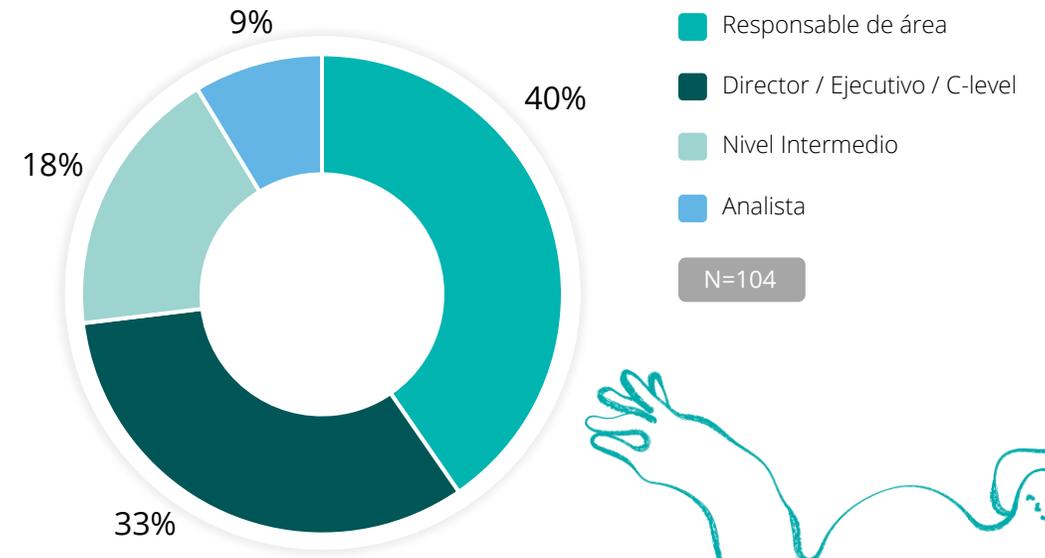
En relación con la definición del área al que pertenece el encuestado, un 67% de ellos afirma ser parte del área de Customer Experience o Experiencia Cliente. Esto consolida la tendencia cada vez más creciente de crear áreas o departamentos específicamente para las funciones de medición, análisis y gestión de la experiencia de cliente, y no como funciones de otra área ya existente en la empresa.

ÁREA DE LOS PARTICIPANTES



En esta línea, 40% de los participantes asegura tener un puesto de responsabilidad específica para la misma área, lo que refleja el avance de la disciplina dentro de las organizaciones.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE LOS PARTICIPANTES



Los resultados se estructuran en torno a 6 capítulos

Sobre el grado de avance de la gestión de la Experiencia Cliente en las empresas chilenas que contestaron el estudio.

A continuación se detalla el objetivo de cada capítulo.

01 **Visión General de la gestión de CX:**

Busca conocer si las empresas cuentan con una estrategia definida para gestionar la Experiencia Cliente en el día a día, y saber si existe un área responsable a cargo.

02 **Captura de información y Nuevas Tecnologías:**

Trata sobre cómo y de qué forma las empresas están recogiendo el feedback de sus clientes, con qué herramientas y qué visión del cliente les ofrece.

03 **Análisis y Distribución de información:**

Releva el cómo se analiza y distribuye la información de clientes en la organización, de qué forma se difunde y en qué grado se usa.

04 **Acción y Seguimiento de los resultados:**

Busca conocer qué actividades de gestión se realizan con los clientes, sobre qué tipo de clientes se realiza el caso a caso, y si existen valorizaciones económicas asociadas a la gestión.

05 **Autoevaluación de CX en la empresa:**

Analiza la propia percepción de la fase en la que se encuentra la CX en su empresa, su posición comparada con la industria, y las oportunidades y desafíos asociadas con esa autoevaluación.

06 **Enmarcando el futuro Próximo:**

Refleja las preocupaciones existentes en torno a la gestión de la CX, y si la disciplina ganará o no más espacio en sus respectivas compañías.

An abstract 3D rendering featuring a complex arrangement of golden, metallic-looking shapes and teal-colored elements. The golden shapes are highly reflective and have organic, flowing forms, some resembling stylized human profiles or abstract sculptures. The teal elements are smoother and more geometric, including a prominent teardrop shape and a small sphere. The background is a soft, light blue gradient. A teal rectangular box is overlaid in the bottom-left corner, containing white text.

01. Visión general de la gestión de CX

La gestión de la Experiencia de Cliente dentro de las organizaciones se encuentra como un tema ya definido y posicionado

Según los primeros resultados del estudio, observamos la creciente importancia de prestar cada vez más atención a la Experiencia de Cliente. En ese sentido, el 45% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que sus empresas tienen definida una estrategia y objetivos claros de Experiencia de Cliente; y el 37% lo afirma de forma parcial. Sin embargo, existe una brecha que acortar, dado que 1 de cada 5 encuestados (19%) no está (total o parcialmente) de acuerdo con lo anterior.

Respecto a si la estrategia depende de un modelo impuesto desde niveles corporativos y/o internacionales, casi dos tercios de los profesionales (64%) afirman que así es de forma total (33%) o parcial (31%). Si pensamos en las corporaciones, esto representa una ventaja en cuanto a ofrecer experiencias homogéneas con independencia de la sucursal, oficina o país en la que se encuentre el usuario/cliente.

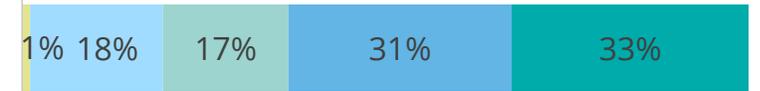
La escucha del *feedback* del cliente constituye un pilar dentro de la estrategia de CX para la mayoría de los encuestados: 60% está totalmente de acuerdo y 29% está parcialmente de acuerdo.

ESTRATEGIA DEFINIDA DESDE NIVELES CORPORATIVOS

Mi empresa tiene definida una estrategia y unos objetivos claros de Experiencia de Cliente



La estrategia de Experiencia de Cliente depende de un modelo impuesto desde niveles corporativos / internacionales de la organización



La escucha del *feedback* del cliente constituye un pilar dentro de la estrategia CX de mi empresa



Más de un 80% de los encuestados afirma (parcial o totalmente de acuerdo) tener planes operativos de CX puestos en marcha y que es una responsabilidad transversal dentro de las organizaciones

Otro dato que soporta la idea de que efectivamente la Experiencia de Cliente ha ido y seguirá ganando relevancia en el mercado chileno, es que el 55% de los encuestados afirma tener iniciativas y planes operativos concretos de CX en marcha.

Por otra parte, más de un 40% de los encuestados, está absolutamente de acuerdo con la idea que la experiencia de cliente es una responsabilidad de todos y no solo de un área de la organización.



ESTRATEGIA DEFINIDA DESDE NIVELES CORPORATIVOS

La gestión de la Experiencia de Cliente cuenta con iniciativas y planes operativos concretos puestos en marcha



En mi empresa está extendida la idea de que la Experiencia de Cliente es responsabilidad de todos, no solo de un área.



Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Parcialmente de acuerdo

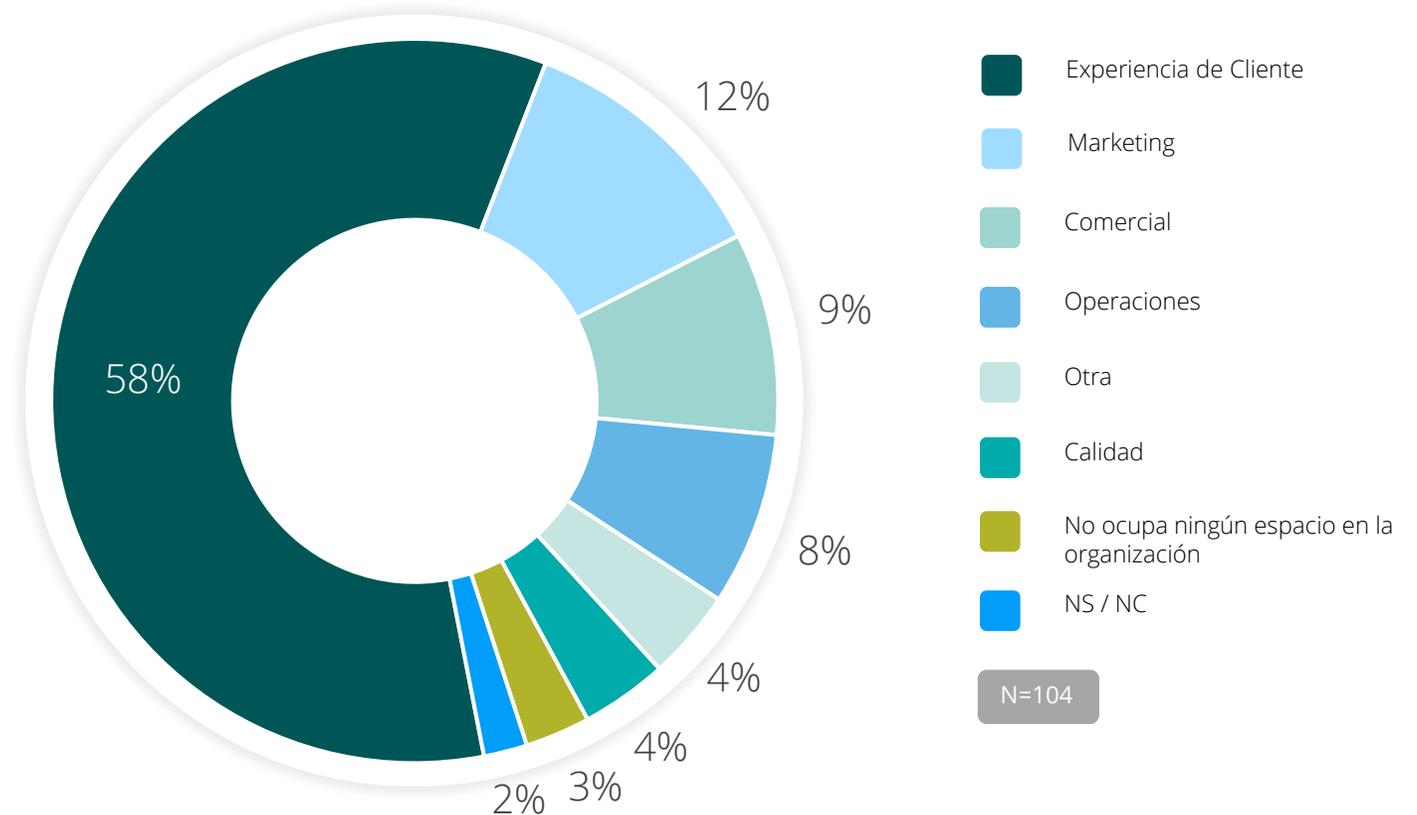
Totalmente de acuerdo

N=104

¿Qué gerencia de tu empresa es la responsable de la gestión de Experiencia de Cliente?

Contar con un área que lidere la gestión de CX es un pilar necesario para poner a los clientes en el centro. Es por esto que, la perspectiva debe ser transversal y tiende a posicionar a la experiencia como un eje administrativo más en el modelo organizacional de las empresas. En esta línea, 3 de cada 5 profesionales encuestados (59%) aseguran que la gerencia responsable de la gestión de experiencia de cliente en sus organizaciones está a cargo del área del mismo nombre. Lo anterior sustenta la relevancia que tiene el tema como parte de las discusiones del negocio.

GERENCIA RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE CX
Visión general



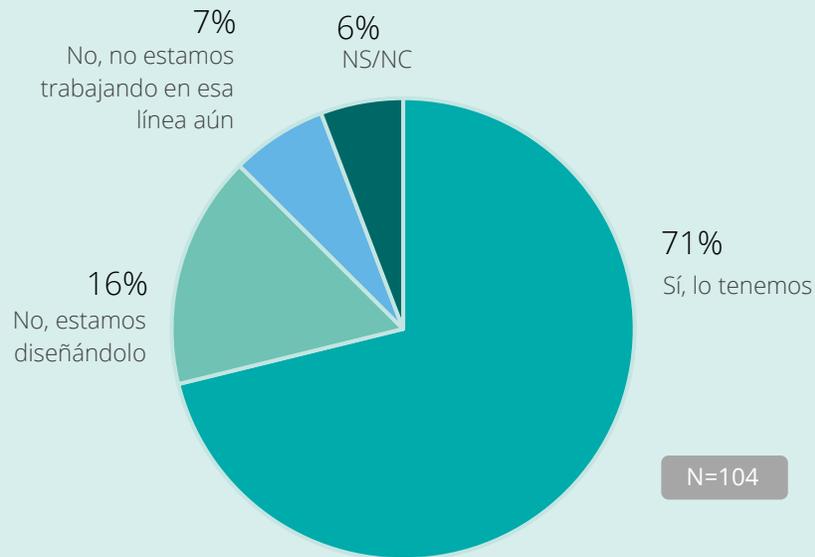


02. Captura de información y nuevas tecnologías

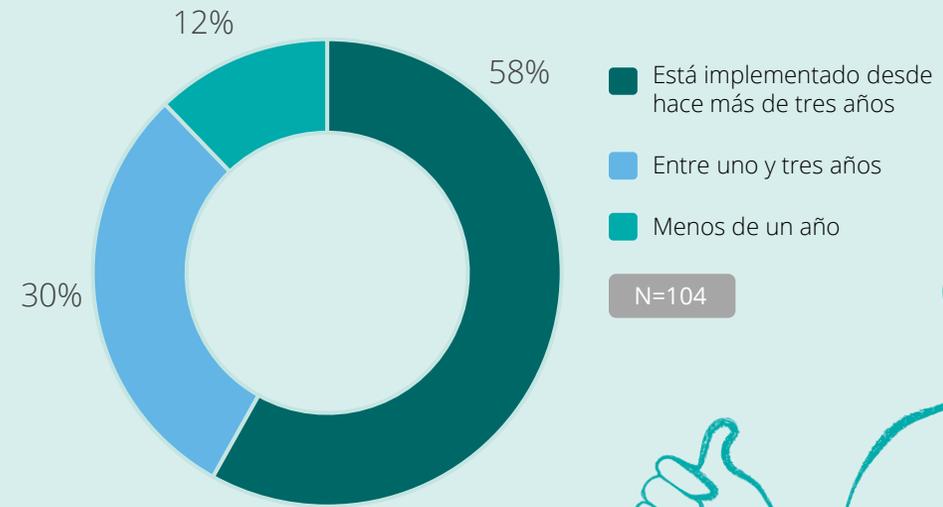
El programa establecido de captura y recogida de *feedback* es el punto de inicio de gran parte de los aspectos formales y funcionales de la gestión de la Experiencia de Cliente, aunque para que ésta sea completa se requiere una genuina transformación organizacional. En esta línea, más del 70% de los consultados cuentan con estos programas, y un 16% afirma estar diseñándolo.

Esta madurez es aún más fuerte para el 58% de quienes aseguraron ya tenerlo implementado, dado que ellos declaran que dicha implementación ocurrió hace tres años o más.

¿SU EMPRESA TIENE UN PROGRAMA ESTABLECIDO DE CAPTURA Y RECOGIDA DE FEEDBACK DE LOS CLIENTES SOBRE TEMAS DE CX?



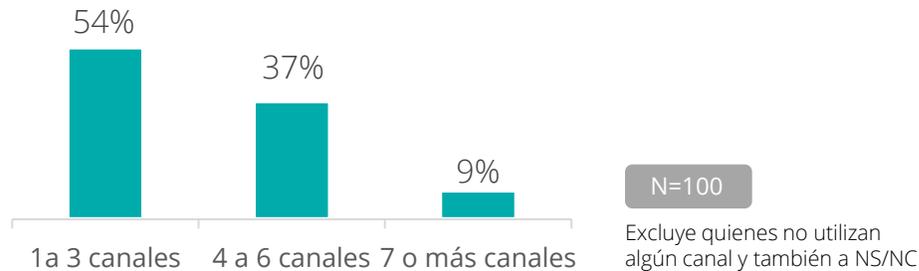
TIEMPO QUE LLEVA IMPLEMENTADO EL PROGRAMA DE CAPTURA DE FEEDBACK



El e-mail es el canal de recogida más utilizado a la hora de capturar el feedback de los clientes, seguido fuertemente por los análisis de redes sociales

La importancia de optar por nuevos canales para la recogida de *feedback* permite escuchar al cliente de forma integral. Lo que a su vez ayuda a identificar aquellos canales donde se puede mejorar la interacción con los clientes. Las organizaciones, conscientes de la importancia de la escucha del cliente, cada vez están poniendo a su disposición un mayor número de canales. De hecho, un 37% utiliza más de 4 canales distintos para la captura de *feedback*. Los canales más utilizados por los equipos de CX son el e-mail, análisis de redes sociales y otros portales, seguido por los ejecutivos en *call center*. Llama la atención la preeminencia de canales de escucha tradicionales como el e-mail como principal vehículo para invitar a contestar las encuestas.

NÚMERO DE CANALES UTILIZADOS



CANALES DE RECOGIDA DE FEEDBACK



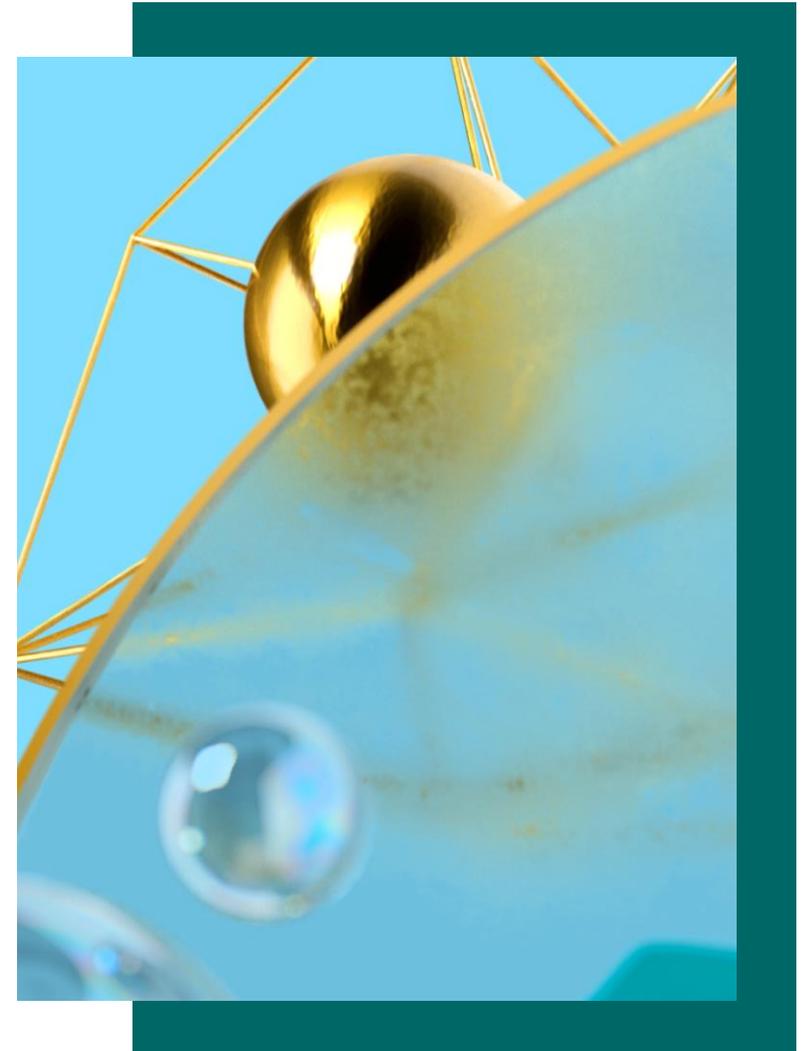
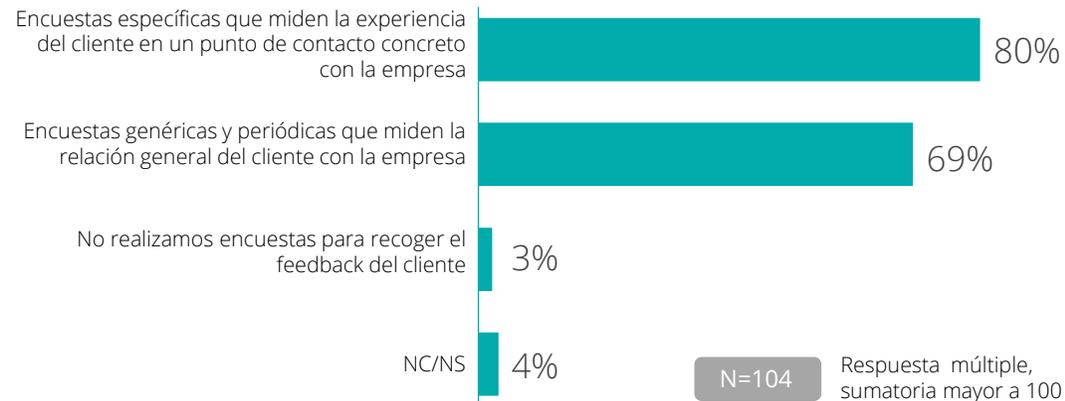
N=104

Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

Las encuestas transaccionales que miden la Experiencia de Cliente en un canal o punto de interacción son las más utilizadas para la captura de información

Respecto a los tipos de encuestas que los participantes realizan a través de sus diferentes canales, nos comentaron que las encuestas específicas de tipo transaccional son las más utilizadas (80%). Como sabemos, estas encuestas usualmente evalúan un canal o touchpoint específico. Le siguen las encuestas genéricas y periódicas de tipo relacional (69%) que integran otros elementos de la experiencia global con la marca o empresa. Solo un 3% indica no realizar encuestas para recoger el *feedback* de sus clientes.

TIPOS DE ENCUESTAS QUE REALIZA SU EMPRESA



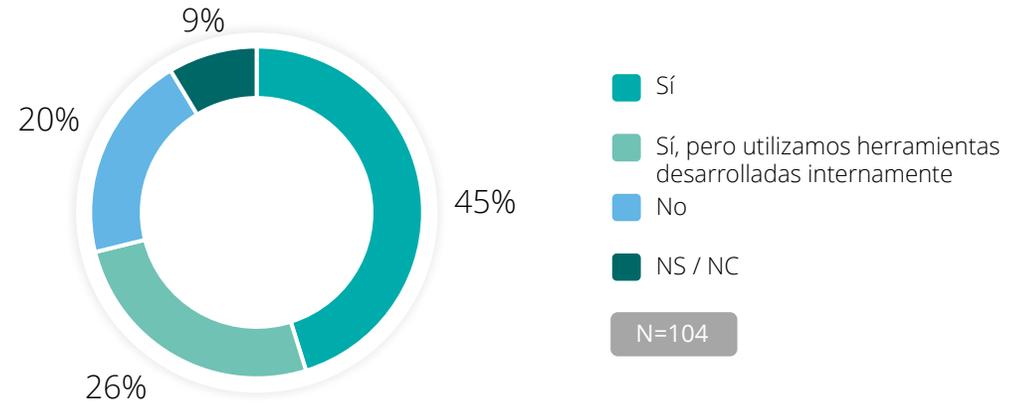
Cerca de la mitad de las empresas cuentan con una herramienta tecnológica de CX que permite recoger el *feedback* de los clientes

La tecnología juega un rol trascendental al momento de la captura de información. El 71% cuenta con herramientas para capturar el *feedback*, donde un 45% utiliza algunas disponibles en el mercado (tales como Qualtrics, Medallia, Qservus, QuestionPro o Loyalink por ejemplo). El otro 26% ha desarrollado sus propias plataformas de forma interna.

Sumado a esto, el 51% de los encuestados afirma que la herramienta que utilizan les permite obtener una visión específica de la percepción del cliente, pudiendo conocer su evolución, pero sólo a nivel individual.

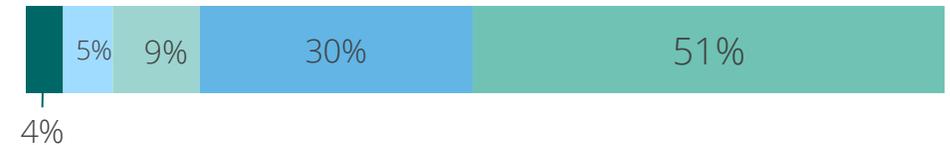
Mientras que un tercio de los encuestados aproximadamente (32%) señalaron que la herramienta les permite obtener un visión integral de los clientes, teniendo la oportunidad de conocer no sólo el dato de su percepción, sino el uso de canales e interacciones que tienen con la compañía (de forma individual, no agregada).

¿UTILIZA TU EMPRESA UNA SOLUCIÓN PARA RECOGER EL FEEDBACK DE LOS CLIENTES?

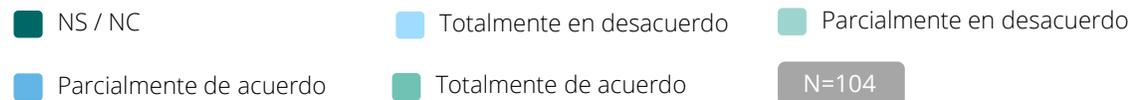
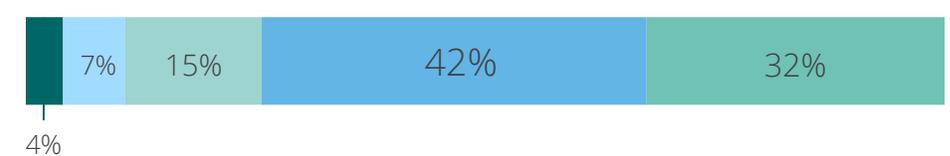


SOLUCIÓN PARA RECOGER FEEDBACK DE LOS CLIENTES

Esta herramienta permite obtener una visión específica de la percepción del cliente, pudiendo conocer su evolución a nivel individual



Esta herramienta permite obtener una visión 360° del cliente, conociendo su Experiencia en todos los canales y en todas las interacciones con la compañía





03. Análisis y distribución de la información

38% declara que los resultados obtenidos son distribuidos verticalmente a todos los niveles de la organización

Es fundamental conocer cómo se lleva a cabo el análisis y distribución de la información dentro de las organizaciones. En este sentido, un 44% está totalmente de acuerdo con que los resultados obtenidos se distribuyen horizontalmente por todos los departamentos o áreas de la empresa y no exclusivamente entre los miembros del departamento de CX.

Al considerar la distribución vertical de la información dentro de la empresa (desde los niveles gerenciales hasta quienes atienden clients; de forma jerárquica), un 38% afirma estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, seguido por otro 38% que solo está parcialmente de acuerdo.

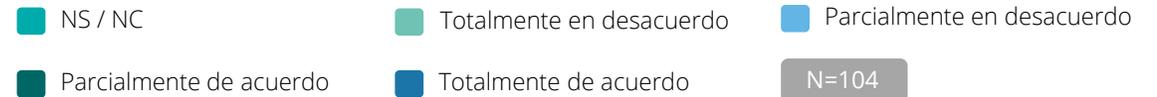
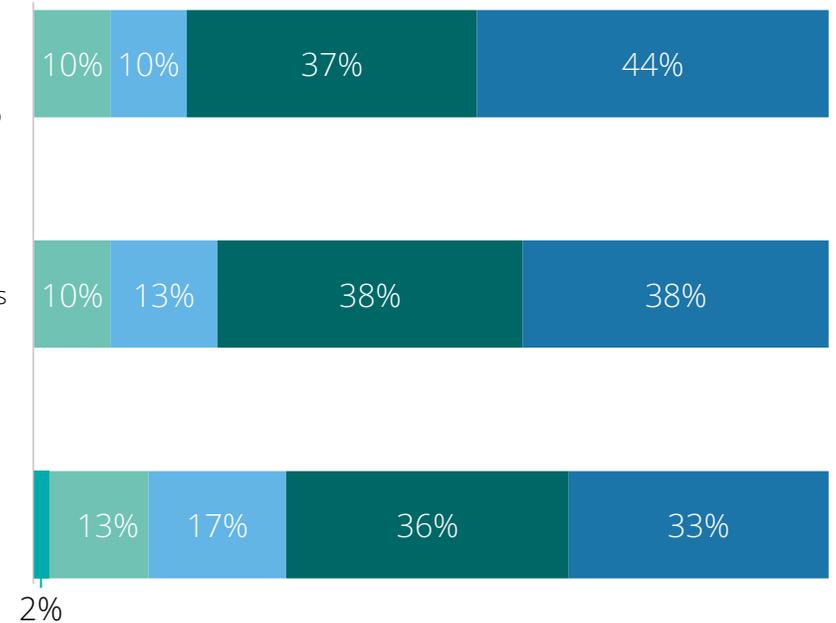
Respecto a la generación de reportes sobre CX, un tercio de los participantes (33%) asegura que la información y reportes se adaptan a los distintos roles o niveles de la empresa, versus otro tercio, aproximadamente, que afirma no estar de acuerdo con ello (30%).

ANÁLISIS Y DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Los resultados obtenidos se distribuyen horizontalmente por todos los departamentos y no exclusivamente al Departamento de CX/ Calidad.

Los resultados obtenidos se distribuyen verticalmente a todos los niveles de la organización

La información y los reportes de la solución se adaptan a los distintos roles o niveles de la empresa

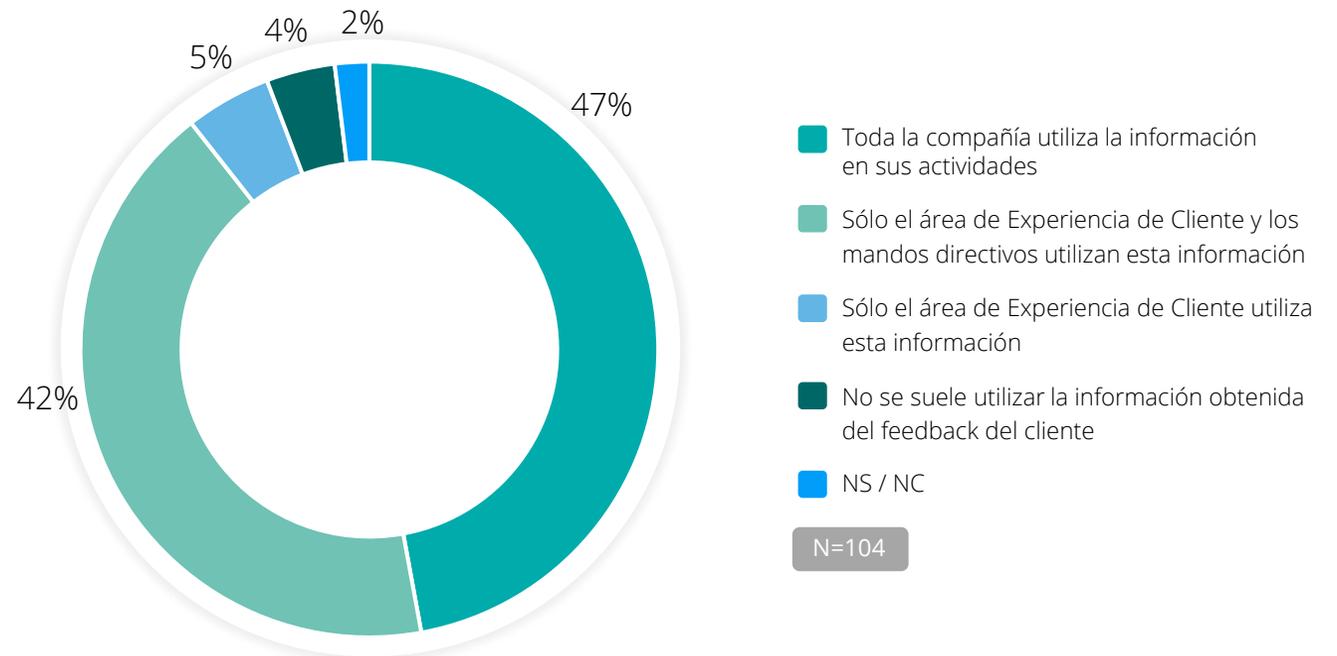


47% de los encuestados afirma que la información sobre la percepción de los clientes es usada por toda la compañía

Mientras, un 42% de los encuestados declara que sólo el área de Experiencia de Cliente y los niveles gerenciales de su compañía usan esta información.

Solo un 5% afirma que la información la utiliza únicamente el área de CX, situación que suele presentarse cuando las áreas de Experiencia Cliente son incipientes o nuevas, o bien, cuando trabajan en silos.

ENCARGADO DE LOS RESULTADOS DEL FEEDBACK DE LOS CLIENTES



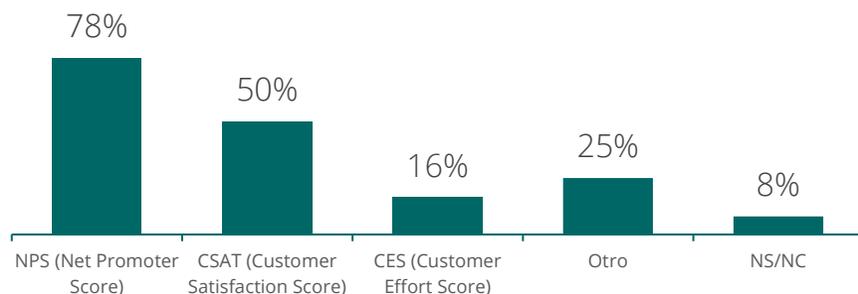
Existe un esfuerzo transversal por fortalecer el análisis que se realiza del *feedback* recabado. Es así como un 61% confirma que utilizan los datos numéricos (KPIs) triangulados con la información cualitativa que el cliente pueda aportar en el proceso de captura de información.

Sin embargo, en segundo lugar, un 58% afirma sólo usar la data numérica para llevar a cabo el análisis. Como estas sentencias son de respuesta múltiple, es probable que ambos análisis convivan en las empresas.

Los indicadores más utilizados por los expertos de CX en Chile son el NPS (Net Promoter Score) con 77% de las preferencias, seguido por la Satisfacción con 50%.

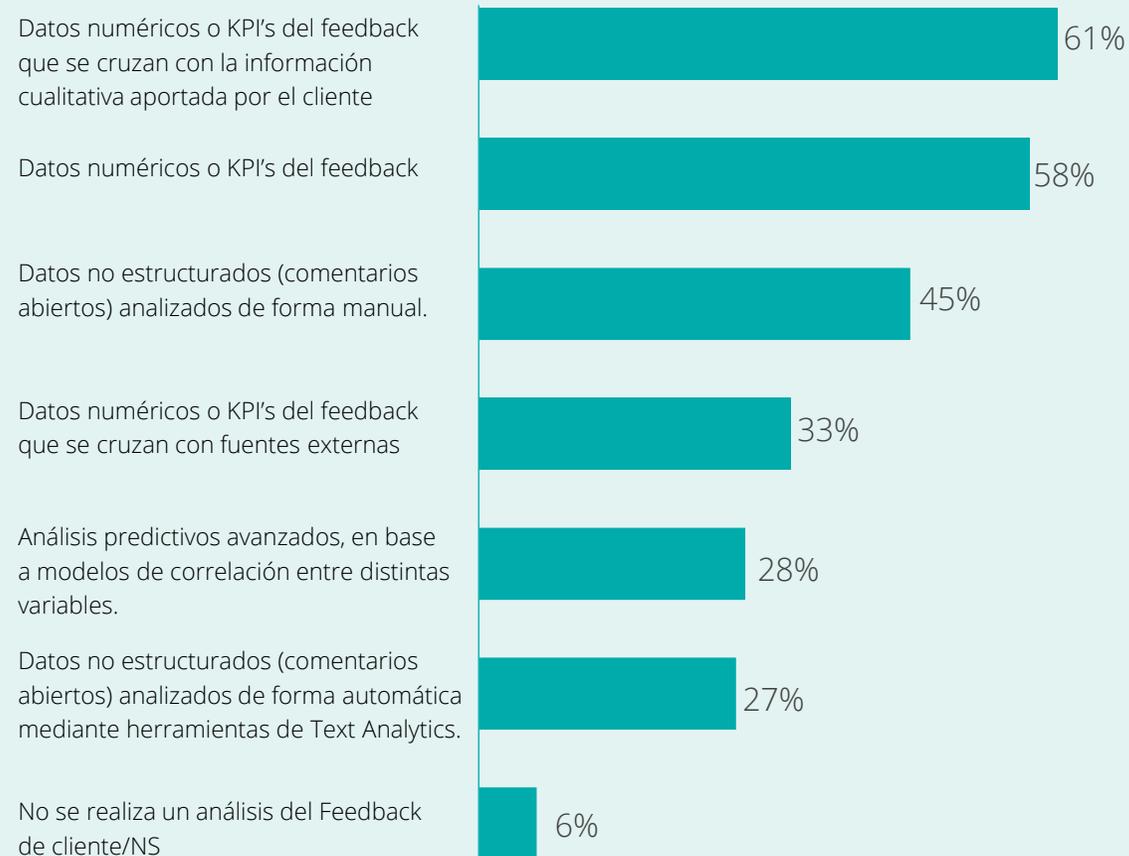
Ante esta pregunta con respuestas no excluyentes, otro elemento interesante es la tendencia a usar más de un indicador.

INDICADORES QUE UTILIZAN PARA LOS ANÁLISIS



N=104 Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

TIPO DE ANÁLISIS DEL FEEDBACK QUE REALIZAN ACTUALMENTE



N=104 Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100



04. Acción y Seguimiento de los resultados

El 39% de los encuestados afirma ya tener implementado el proceso de *Close the loop* en sus organizaciones, otro 33% asegura estar trabajando en ello

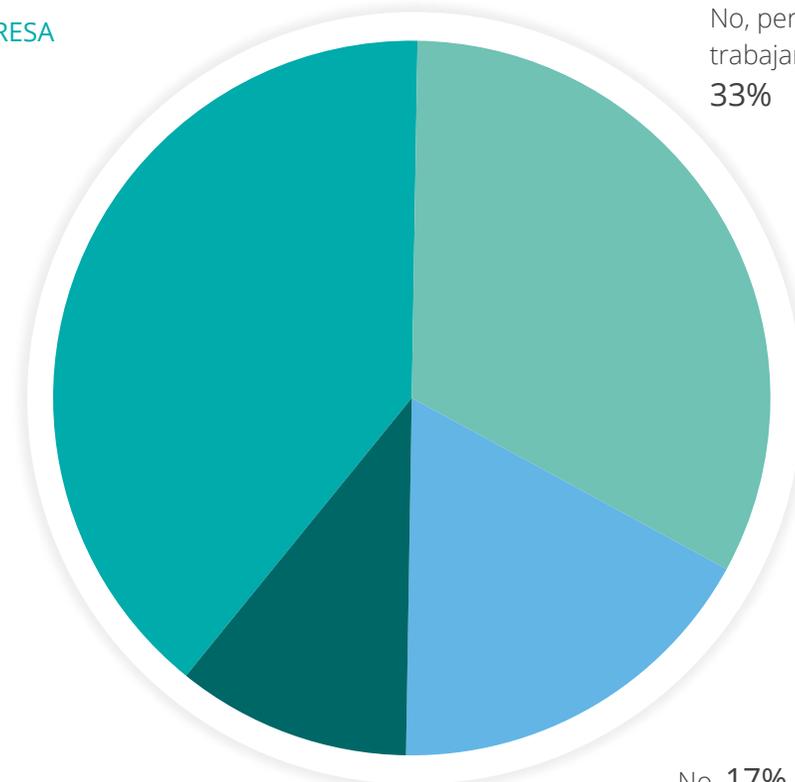
“Close the Loop” es el proceso mediante el cual las empresas se ponen en contacto uno a uno con sus clientes de forma personalizada y rápida para conocer y/o resolver sus motivos de insatisfacción o quiebres de interacción. Supone la principal palanca de acción frente al feedback.

En este sentido, realizar el proceso de Close the loop es un atributo que las empresas con mayor avance en Experiencia de Cliente han desarrollado. En Chile un 39% de los encuestados asegura realizarlo en su organización.

PROCESO DE CLOSE THE LOOP EN SU EMPRESA

¿Existe un proceso de *Close the loop* en tu empresa?

Sí,
39%



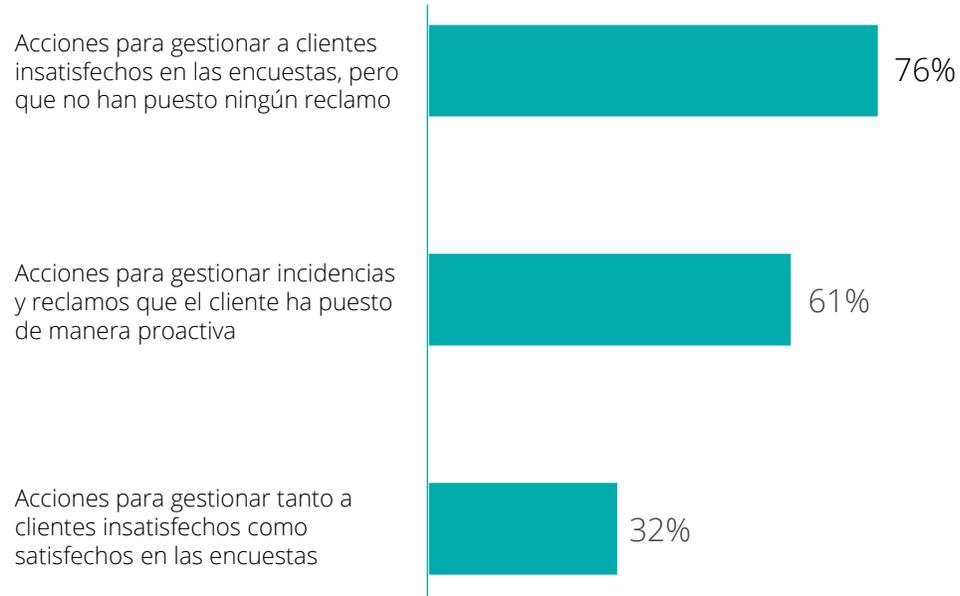
NS/NC, 11%

No, 17%

N=104



ACCIONES QUE SE LLEVAN A CABO EN EL PROCESO DE FEEDBACK DESDE EL CLOSE THE LOOP



N=41

Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

Pero ¿qué acciones pueden tomar los equipos sobre estos datos? 3 de cada 4 participantes (76%) nos señalan que las acciones que realizan son sobre todo para gestionar a clientes insatisfechos en las encuestas, pero que aún no llegan a formalizar algún reclamo.

Otro 61% indica que a partir de este proceso pueden realizar acciones para gestionar incidencias y reclamos que el cliente ha puesto de manera proactiva.

Finalmente, un tercio de los encuestados (32%) lleva la delantera, la clave es anticiparse y gestionar activamente tanto a clientes satisfechos como insatisfechos en las encuestas. El desafío está, entonces, en trabajar por ser capaces de gestionar tanto las malas como las buenas experiencias y aprender de éstas.



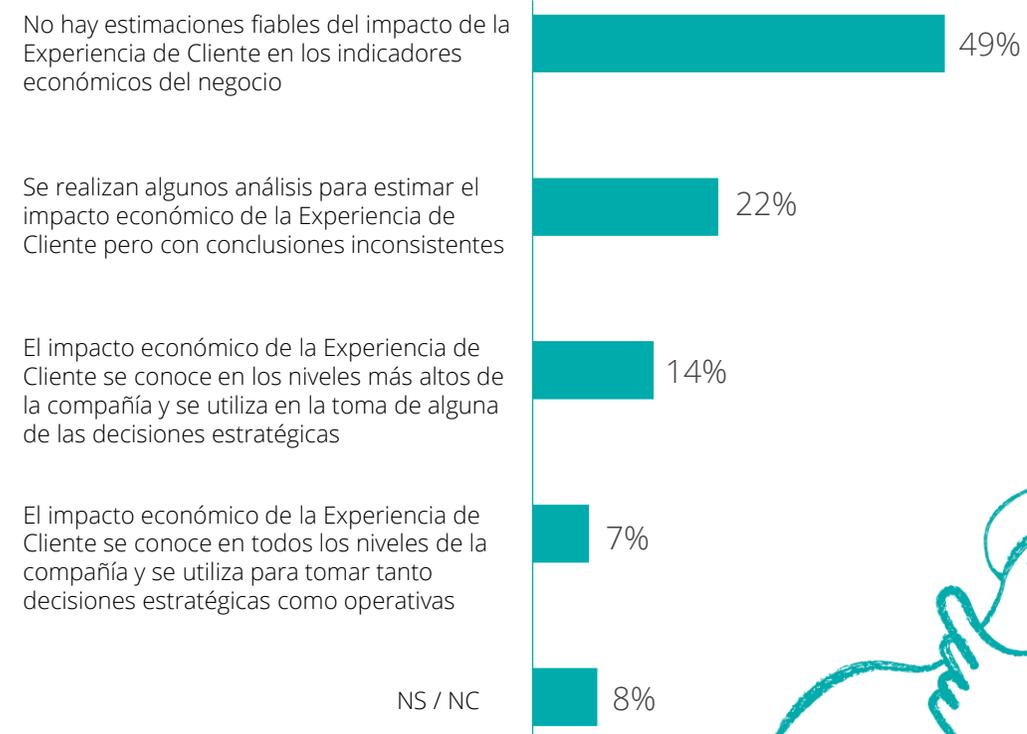
49% declara que aún no hay *economics* asociados al impacto de la experiencia cliente en los resultados del negocio. El 22% señala que hay algunas conclusiones, pero aún inconsistentes

Siguiendo el camino hacia la madurez de CX dentro de las organizaciones, uno de los temas más complejos radica en lograr medir el impacto de la Experiencia de Cliente en las valorizaciones económicas del negocio también conocidas como *economics* (ej: rentabilidad/cliente, life time value, costo de un punto porcentual de NPS, costo de promotores y detractores, entre otros).

En este sentido, 1 de cada 2 profesionales de CX en Chile (49%), afirma que no hay estimaciones fiables del impacto de la Experiencia de Cliente en los indicadores económicos de sus respectivos negocios.

Por otro lado, 14% de los participantes señalan que el impacto económico de CX es conocido por los altos niveles directivos, y se utiliza en las decisiones estratégicas de la organización. El desafío se centra, entonces, en invitar a las organizaciones a dar a conocer el impacto económico de CX a todos los niveles de la compañía y, que se utilice tanto para la toma de decisiones estratégicas como operativas. Actualmente sólo un 7% de los expertos en CX afirman que lo realizan.

GRADO DE CONOCIMIENTO DEL IMPACTO ECONÓMICO DE CX



N=104



The background features a complex, abstract composition of overlapping, semi-transparent geometric shapes. A prominent, thick, golden-yellow curved band arches across the top. Below it, various shades of light blue and teal form soft, rounded, and faceted shapes that create a sense of depth and movement. The overall aesthetic is clean, modern, and professional.

05. Autoevaluación de CX en la empresa

36% de los encuestados declara que la gestión de la Experiencia de Cliente se concentra en tomar acciones sobre la información de clientes

Concentrar la gestión en la fase de acción sobre la información es la tendencia mayoritaria entre los encuestados, más de un tercio de los encuestados así lo declaran (36%). Le siguen la monitorización y seguimiento de la información con un 27%, y el análisis y distribución de información con un 17%.

Solo un 14% de los encuestados señala que la gestión de Experiencia de Cliente se concentra en la captura de información.

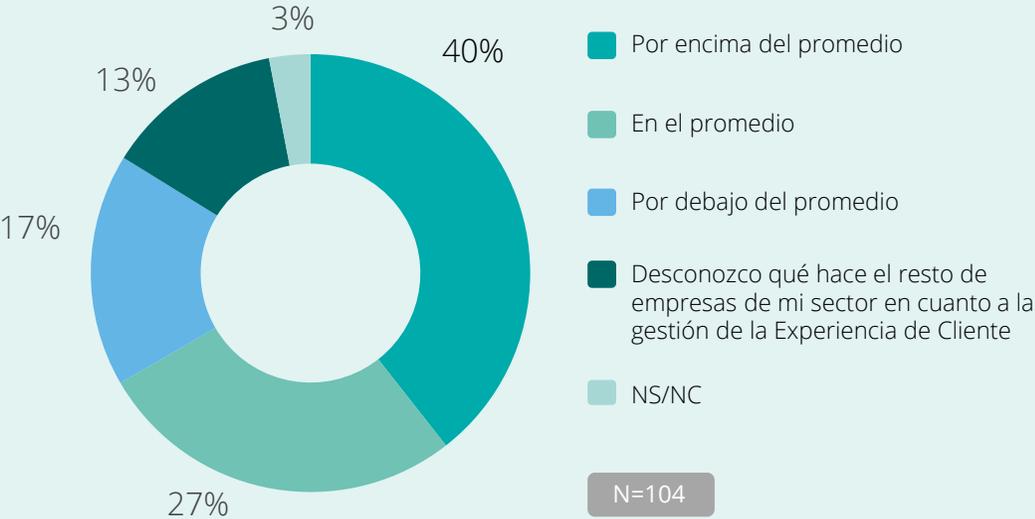
Todo lo anterior fortalece la idea que las organizaciones van robusteciendo sus estrategias de CX, enfatizando todos sus esfuerzos por tomar decisiones con la información y no sólo medir.



40% de los encuestados señala que su empresa está por sobre el promedio de otras respecto a la gestión de CX

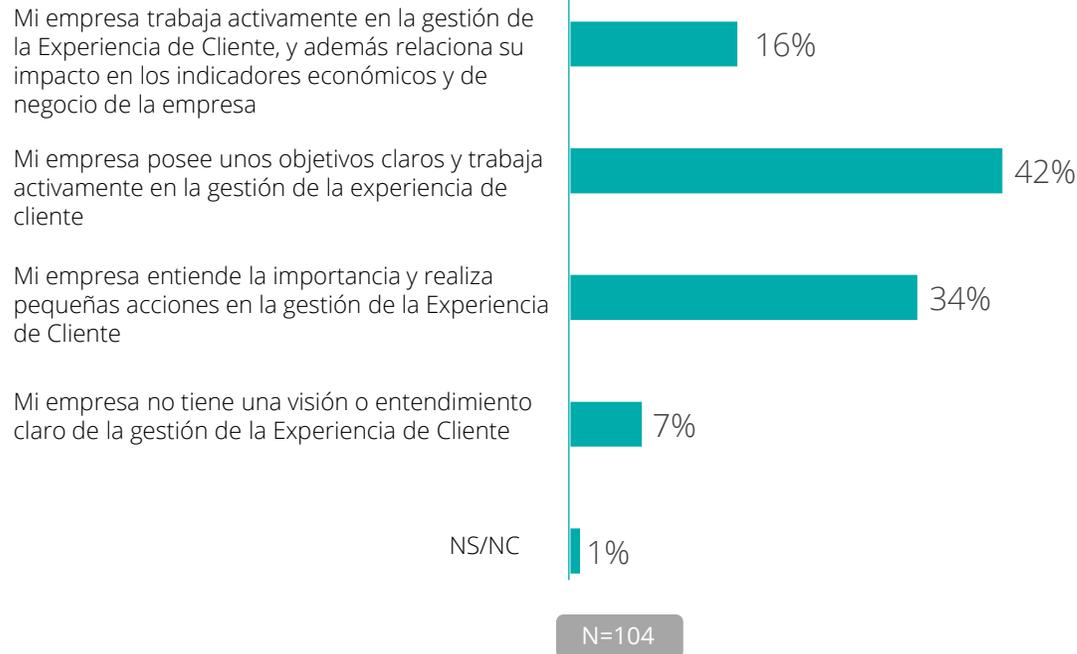
Un 40% de ellos asegura tener una visión de su empresa por sobre el promedio versus otras organizaciones respecto a la gestión de Experiencia de Cliente. Un 27% considera que se encuentra dentro del promedio.

VISIÓN DE SU EMPRESA FRENTE A OTRAS DE SU SECTOR EN LA GESTIÓN DE CX



En esta línea, solo un 16% indicó que su empresa trabaja activamente en la gestión de CX, y que relacionan el impacto en los indicadores económicos y del negocio. Mientras, un 42% considera que se trabaja con objetivos claros y de forma activa en la gestión de CX.

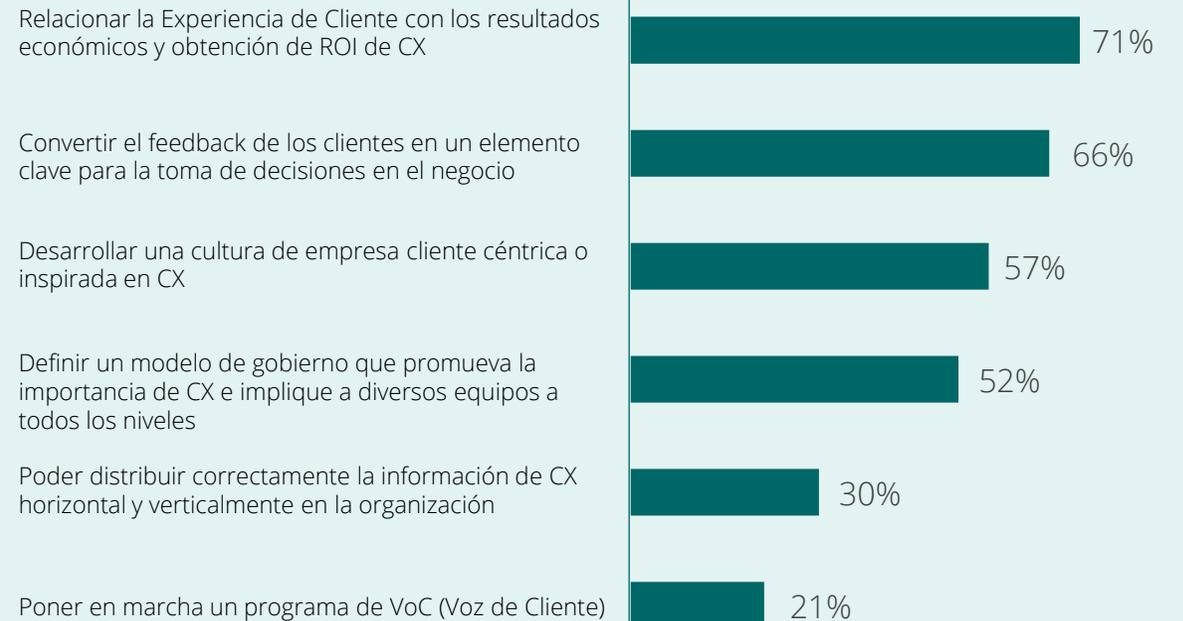
¿CÓMO DESCRIBIRÍAS TU EMPRESA RESPECTO A LO DECLARADO ANTERIORMENTE?



71% afirma que el principal desafío para las organizaciones en Chile es lograr relacionar la Experiencia de Cliente con los resultados económicos y obtención del ROI de CX

Los encuestados comentan que uno de los desafíos más importantes está asociado con lograr ligar la Experiencia de Cliente con los resultados económicos de negocio "economics" (71%), seguido por la oportunidad de convertir el *feedback* de los clientes en un elemento clave para la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización (66%). Y en tercer lugar, se declara desarrollar una cultura de empresa cliente céntrica o inspirada en CX (57%).

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS DE LA CX



N=104 Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

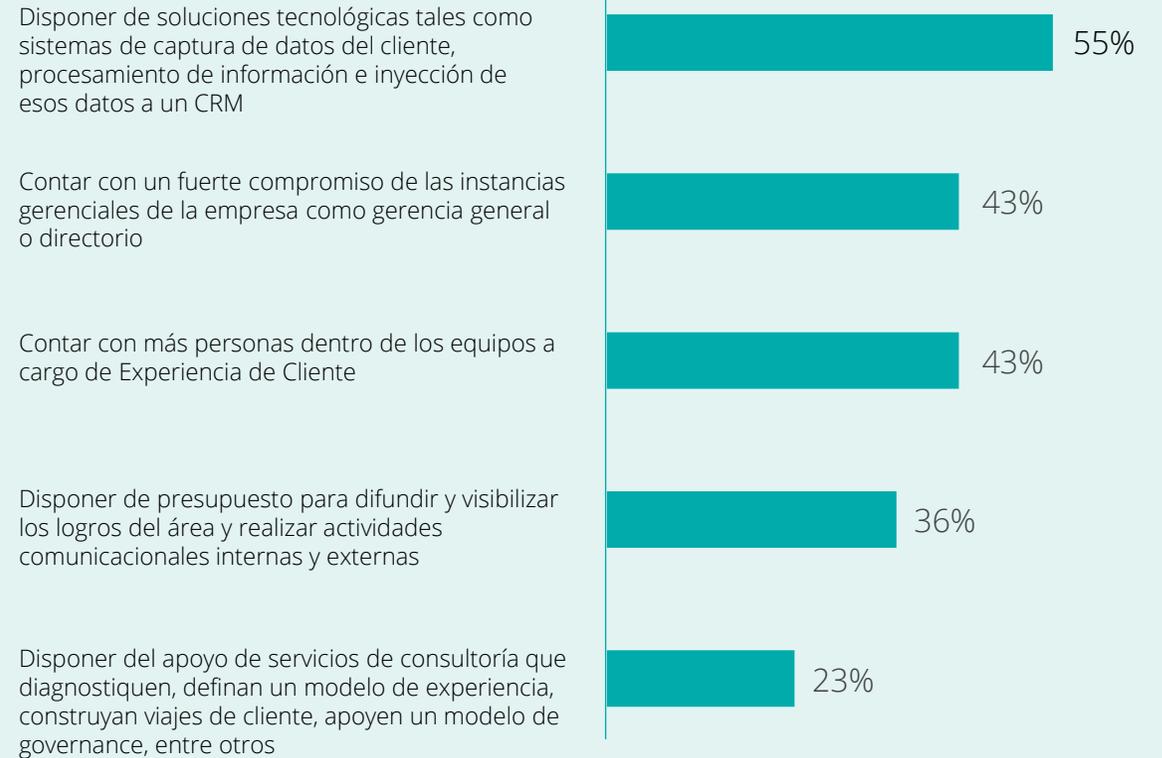


55% considera que disponer de soluciones tecnológicas es una de las capacidades más necesarias para la gestión de CX de manera óptima y deseada

En relación con las capacidades necesarias para una gestión óptima, la que concentra las preferencias (55%) es la de disponer de soluciones tecnológicas que integren la data de percepción de cliente con plataformas y sistemas tales como CRM. Seguido de igual forma (43%) por contar con un fuerte compromiso de instancias gerenciales de la empresa, así como contar con más personas dentro de los equipos a cargo de CX.



CAPACIDADES QUE NECESITAN PARA GESTIONAR CX DE MANERA ÓPTIMA Y DESEADA



N=104

Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100



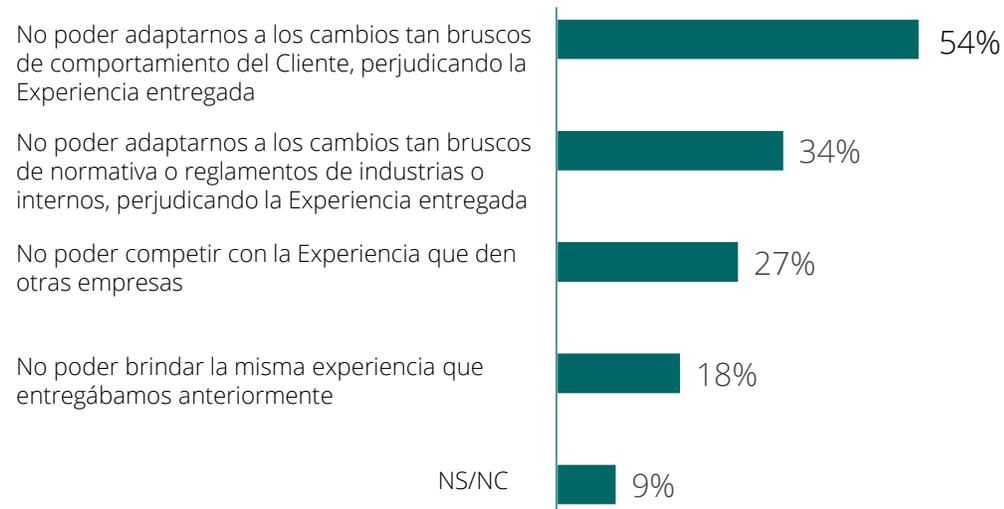
06. Enmarcando el futuro próximo

La principal inquietud apunta a la potencial incapacidad para responder ante los cambios de comportamiento de los clientes, afectando la experiencia entregada

En este sentido, el 54% de los encuestados asevera que temen no lograr adaptarse a los cambios de comportamiento del cliente, lo que podría finalmente perjudicar la experiencia entregada.

Más atrás (34%) se encuentra la preocupación por no saber adaptarse a tiempo ante los cambios de normativa, perjudicando lo que vive el cliente.

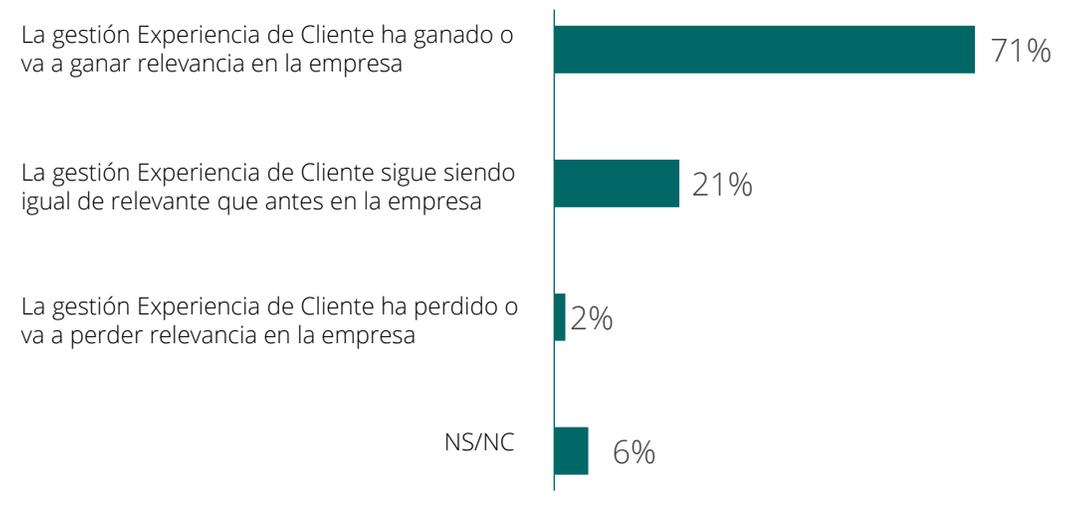
PREOCUPACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE CX EN SU EMPRESA



N=104 Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

La gestión de Experiencia de Cliente lleva un avance importante en Chile, así lo afirma el 71% que considera que CX ganará más relevancia dentro de su empresa, y el 21% que estima que CX seguirá teniendo la misma relevancia que antes.

CAMBIOS EN LA VISIÓN DE CX EN SU EMPRESA



N=104

Principales hallazgos y conclusiones: Claves del nivel de madurez de CX



1

Las áreas de CX se consolidan dentro de las empresas

Los profesionales encuestados se muestran comprometidos y empoderados en CX.

Como revisamos, el 67% declara pertenecer a un área de Experiencia Cliente de su empresa. Muy por detrás están las otras áreas como Marketing o Calidad, las que no superan los dos dígitos (9% y 8% respectivamente).

El 40% de los encuestados se define como responsable del área y el 33% como un ejecutivo, director o C-Level.

Dado su identificación con áreas de CX propiamente tal y el nivel de responsabilidad que declaran, se infiere que existe una consolidación de áreas especializadas dentro de las empresas.

Cabe considerar que esta muestra fue intencionada en compañías que trabajan la experiencia de sus clientes.

2

La gestión de CX cuenta con una estrategia definida, conocida y con planes de acción ya en marcha

La gestión de la Experiencia de Cliente ya está siendo abordada con una estrategia, objetivos y estructura organizacional definidos por las empresas desde hace un tiempo.

Es así como el 55% está totalmente de acuerdo con que la gestión de la Experiencia de Cliente cuenta con iniciativas y planes operativos concretos puestos en marcha. El 34% está parcialmente de acuerdo con esa afirmación.

3

La mirada “cliente céntrica” llegó para quedarse y no sólo es responsabilidad de un área

El mercado ha ido comprendiendo la importancia de poner al cliente en el centro de los esfuerzos organizacionales, y donde la responsabilidad no sólo recae en una área de Experiencia Cliente, sino en toda la compañía; lo que refleja el grado de madurez y evolución del tema dentro de las propias empresas.

Es así como el 45% afirma que su empresa tiene definida una

Estrategia y unos objetivos claros de Experiencia de Cliente con total acuerdo; y parcialmente de acuerdo está el 37%.

El 81% afirma (41% totalmente de acuerdo y 40% parcialmente) que en su empresa está extendida la idea de que la Experiencia de Cliente es responsabilidad de todos, no sólo de un área.

4

La escucha del feedback del cliente se entiende como eje estructurante

La captura y análisis de la percepción de los clientes es sin duda un pilar fundamental para la estrategia de las compañías y ya se entiende que es un “desde” (algo básico) para la gestión.

El 60% está totalmente de acuerdo al afirmar que la escucha del feedback del cliente constituye un pilar dentro de la estrategia CX de su empresa.

El 71% declara que su compañía tiene un programa de captura de feedback formal y sistemático.

5

La información de los clientes debe fluir y enriquecer la propuesta de valor

Los desafíos apuntan a hacer más transversal el flujo de la información sobre clientes para que toda la organización la conozca y use, de manera que los datos sobre percepción de clientes no sólo sean descriptivos, sino que se utilicen para incidir, por ejemplo, en los análisis predictivos que realizan las áreas comerciales.

Es así como el 47% de los encuestados afirma que la información sobre la percepción de los clientes es usada por toda la compañía.

Respecto del tipo de análisis que se realiza, un 61% confirma que utilizan los datos numéricos (KPIs) triangulados con la información cualitativa que el cliente pueda aportar en el proceso de captura de información.

Sin embargo, en segundo lugar, un 58% afirma analizar data numérica para llevar a cabo el análisis. Como estas sentencias son de respuesta múltiple, es probable que ambos análisis convivan en las empresas.

6

La gestión “close the loop” debe pasar de la intención a la acción

La resolución caso a caso de la insatisfacción o quiebres de interacción de los clientes es valorada, sin embargo, aún falta por convertirlo en un proceso que forma parte de la gestión de CX de las empresas.

Como sabemos la gestión del uno a uno de las interacciones supone la principal palanca de acción frente al feedback de los clientes.

En este estudio sólo el 39% de los encuestados asegura realizarlo en su organización.

Mientras, el 33% dice que no lo tiene implementado, pero que está trabajando en ello.

Esto nos lleva a pensar que el proceso Close the loop está incorporado en las tareas por hacer o “to do” en la gestión de CX, sin embargo, aún no se ha podido materializar esta intención o voluntad.

7

Uno de los principales desafíos está en contar con indicadores de negocio “*economics*” sobre la gestión de CX

Aterrizar la medición a una estrategia y objetivos claros en CX, sigue siendo un desafío según los encuestados.

Hay espacio de mejora en: traducir los beneficios de gestionar CX en *economics*.

Ante la afirmación sobre el grado de conocimiento en su empresa sobre el impacto económico de la Experiencia Cliente, el 49% dice que no hay estimaciones fiables del impacto CX en los indicadores económicos del negocio. El 22% declara que se han hecho análisis, pero no concluyentes.

Sólo el 14% afirma que cuentan con

economics que apoyan las decisiones estratégicas.

Consistente con lo anterior, en la línea de la autoevaluación como empresa, solo un 16% indicó que su empresa trabaja activamente en la gestión de CX, y que relacionan el impacto en los indicadores económicos y del negocio.

Finalmente, y en relación con las oportunidades y desafíos para CX, el 71% afirma que el principal reto está en relacionar la Experiencia de Cliente con los resultados económicos y obtención del ROI de CX.

8

Se necesitan tecnologías que retroalimenten a los equipos y orquesten la información 360° del cliente

La principal necesidad detectada por los encuestados apunta a contar con tecnologías que retroalimenten a los equipos comerciales con datos de percepción de clientes.

El espacio apunta a orquestar la información que se tiene de los clientes, con el fin de ajustar las ofertas y guiar las decisiones de negocio.

El 71% cuenta con herramientas tecnológicas para capturar el *feedback* de clientes, ya sean plataformas que ofrece el mercado: 45% o propias desarrolladas internamente: 26%.

Sin embargo, sólo el 32% afirma estar totalmente de acuerdo con que su herramienta actual les permite obtener una visión 360° del cliente, conociendo su experiencia en todos los canales y en todas las interacciones con la compañía.

Consultados por las capacidades que más se necesitan para gestionar de forma óptima el CX, el 55% se inclina por contar con soluciones tecnológicas tales como sistemas de captura de datos del cliente, procesamiento de información e inyección de esos datos a un CRM.

9

Se requiere profundizar y desarrollar aún más la cultura centrada en el cliente

Si bien vimos cómo la cultura debe inspirarse en la experiencia cliente, lo cierto es que los encuestados coinciden en que se debe seguir trabajando en ella.

En oportunidades y desafíos, con el tercer lugar de las alternativas, un 57% de las respuestas se inclinan por desarrollar esa cultura de empresa que sea cliente céntrica.

Y en relación con las capacidades que se requieren para gestionar CX, un 43% afirma que se necesita contar con un fuerte apoyo y compromiso de las instancias gerenciales o del directorio, lo que releva la importancia del respaldo corporativo y liderazgo para materializar esa cultura centrada en el cliente.

10

La principal preocupación apunta a no poder adaptarse a los cambios de comportamiento de los clientes

Finalmente, en el terreno de las preocupaciones, el 54% de los encuestados declara que su mayor inquietud es no saber adaptarse a los cambios tan bruscos del comportamiento de los clientes, perjudicando de esta forma la experiencia que le ofrecen

Más atrás se encuentra la preocupación por adaptarse a los cambios normativos o reglamentos de la industria: 34%, y no poder competir con la experiencia que dan otras empresas: 27%.

En relación con las dos primeras inquietudes lo que subyace de

fondo es la capacidad de adaptación y reacción.

Como sabemos, la Experiencia Cliente no la gestiona sólo un área o departamento, sino toda la empresa.

Dado lo anterior, es probable que el gran desafío para los líderes de CX es ser capaces de movilizar a toda la organización en pos de los clientes, pese a la rapidez de los cambios y interrupciones del entorno

11

La autoevaluación sobre la gestión de CX es positiva y con buenas perspectivas de crecimiento

Desde una mirada retrospectiva, existe una buena autoevaluación respecto del avance de la empresa en materia de CX, desde la instalación de sistemas de medición hasta la gestión diaria, y donde existe consenso que la tendencia es que el tema adquiera más relevancia en la organización en el futuro próximo.

El 40% considera que la gestión de CX en su organización está sobre el promedio frente a otras de su sector o industria.

En esta línea, el 42% confirma que su empresa tiene unos objetivos claros en materia de CX y trabaja activamente por ellos.

Consultados por las perspectivas de futuro, el 71% declara que Experiencia Cliente ganará más relevancia dentro de su empresa, y el 21% estima que CX seguirá teniendo la misma relevancia que antes.

Principales desafíos para avanzar en CX

Como vimos, las empresas hoy cuentan con responsables a cargo de la gestión de Experiencia Cliente. Asimismo, se está midiendo la percepción a través de distintos canales y existe conciencia respecto del beneficio de poner al cliente al centro. Si se quiere gestionar de mejor forma las interacciones de los clientes hay 4 oportunidades que las organizaciones deberían abordar:

1

Demostrar los beneficios que tiene para el negocio la gestión de CX

Para que toda la organización se involucre en mejorar la interacción y la experiencia

2

Abordar a los clientes en el uno a uno no sólo para mejorar los indicadores

Sino también para hacerse cargo de la causa-raíz de problemas recurrentes en su interacción

3

Apoyarse en tecnologías que ofrezcan una visión 360° de los clientes

De manera de gestionar la relación considerando su nivel de engagement (compromiso) transaccional, experiencial y emocional

4

Estudiar permanentemente el comportamiento de usuarios y clientes

Considerando los cambios de escenario que los impactan no sólo como consumidores, sino como ciudadanos y en los diferentes roles que cumplen (familiar, profesional)



Anexo

Una comparación con el estudio de España: “Grado de madurez de la operativización de la Experiencia de Cliente en B2C-2021” DEC España – Deloitte Digital España

Introducción y metodología

En este anexo se exponen los resultados generales del Estudio sobre el grado de madurez de la Gestión de Experiencia Cliente en Chile en su versión 2022, contrastado con el estudio realizado en España sobre el Grado de madurez de la Operativización de la Experiencia de Cliente en el entorno B2C publicado en 2021. Ambos coordinados por Deloitte y DEC de sus respectivos países.

Para efectos metodológicos esta visualización apunta a **dar una referencia e idea general** de los resultados sobre el estado de CX en Chile versus los resultados del estudio de España. La comparación se realiza sobre las preguntas más similares entre un estudio y el otro.

Quisimos igualmente realizar esta comparación para saber en qué aspectos las empresas de Chile estarían más avanzadas o rezagadas en la gestión de CX, considerando que el mercado español tiene más años de evangelización.

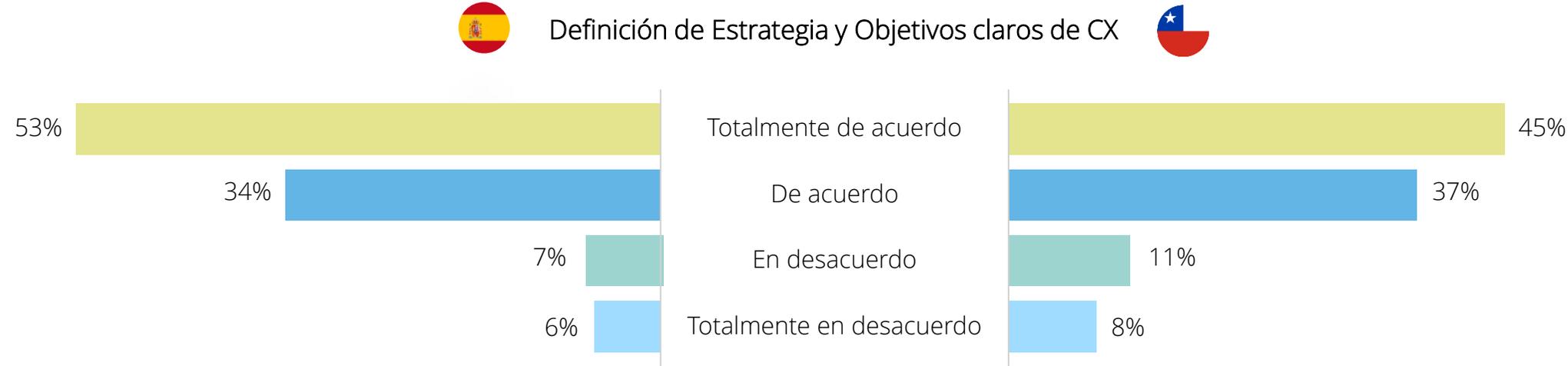
Cabe considerar que la muestra de cada estudio no es igual, por lo que no se pueden obtener grandes conclusiones respecto a la comparación de sus resultados; de hacerlo, se estarían forzando los datos. En España participaron 150 profesionales de 80 empresas diferentes en ese mercado. Mientras en Chile la participación fue de 104 encuestados de 64 organizaciones distintas.

El estudio realizado en Chile fue cuantitativo y se realizó mediante encuestas online aplicadas entre enero y febrero de 2022. El estudio español también comprendió encuestas en formato digital las que se aplicaron entre octubre y diciembre 2020, muy marcados aún por la pandemia del Covid-19.



Visión General

Mi empresa tiene definida una estrategia y unos objetivos claros de Experiencia de Cliente

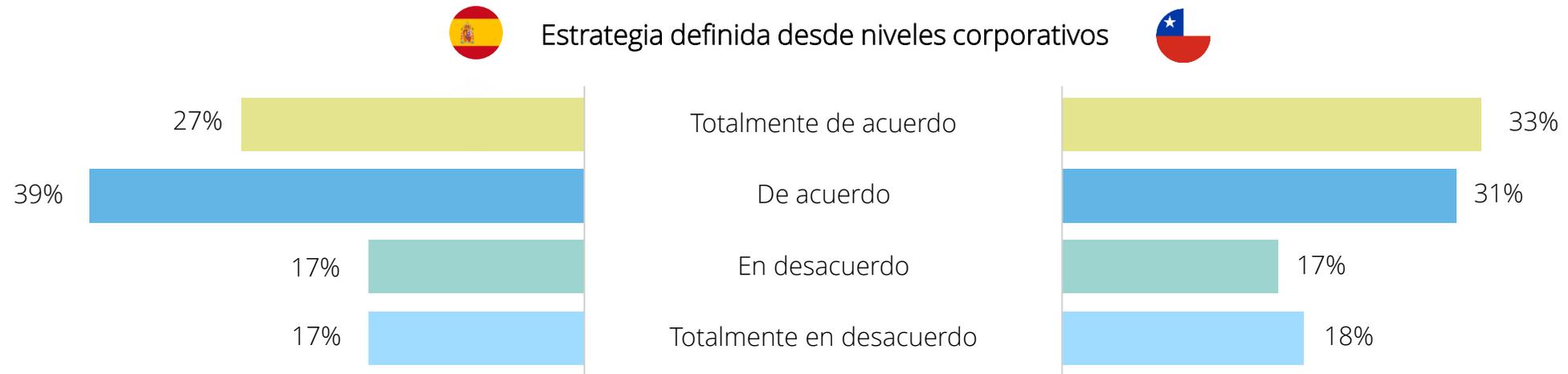


Al comparar la claridad de estrategia y objetivos entre Chile y España, se puede evidenciar que Chile se encuentra por debajo de España en 8 puntos porcentuales.

Aún conscientes de la brecha, ésta **no supera los 10 puntos porcentuales**, con lo cual no es radical o dramática, sino que obedece al **mayor grado de madurez en España**, donde incluso por razones de tiempo ellos tienen más camino recorrido.

Visión General

La estrategia de Experiencia de Cliente depende de un modelo impuesto desde **niveles corporativos/internacionales** de la organización

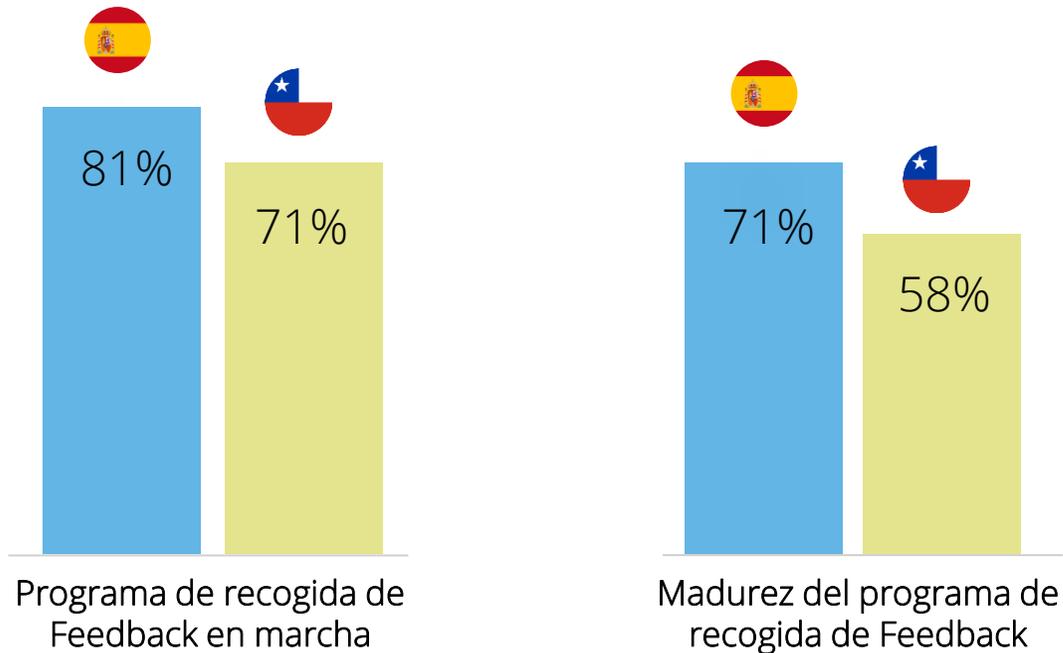


Los encuestados afirman que la **estrategia de Experiencia de Cliente** en **Chile** depende de un **modelo impuesto desde niveles corporativos** de la organización en un **33%**. A diferencia de **España** que lo afirman en un **27%**. Lo que nos indica una diferencia en 6 puntos porcentuales.

El hecho de que en España no sean tan fuertes los lineamientos desde el corporativo puede deberse en parte a un grado de **mayor evolución** con más independencia donde existe un **modelo descentralizado de gestión de CX**. Otro motivo puede explicarse a que **España** como país **suele ser el ente corporativo** para empresas con presencia en Latinoamérica, con lo cual son ellos mismos los que definen la estrategia para la región.

Captura de información y nuevas tecnologías

¿Tiene tu empresa un **programa** establecido de captura y recogida de feedback de los clientes sobre temas de CX?
¿Cuánto tiempo lleva implementado el programa de captura de feedback de cliente?

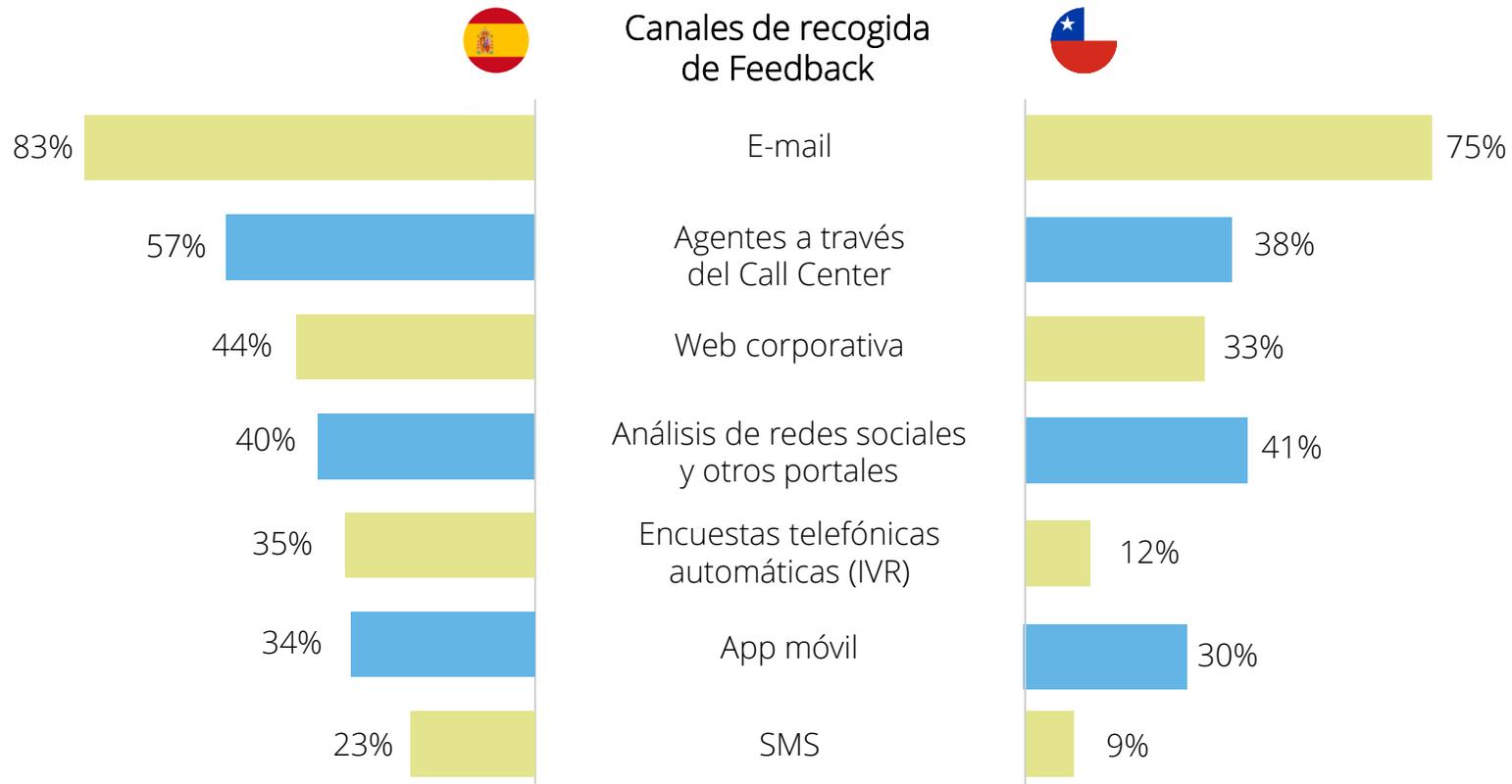


Respecto a tener un **programa** establecido de **captura y recogida de Feedback**, España cuenta con un **81%** de preferencias sobre esta afirmación. A diferencia de **Chile** que lo afirma en un **71%**.

En esta línea, los resultado de España parecen consistentes, ya que un **71%** de los encuestados afirman haber implementado el programa de captura de Feedback desde hace **más de 3 años**. Esto es 13 puntos porcentuales más que en Chile (**58%**), lo que nuevamente refleja la mayor madurez del mercado español.

Captura de información y nuevas tecnologías

¿A través de qué canales se recoge el feedback del cliente en la actualidad? (Selecciona todas las que apliquen)

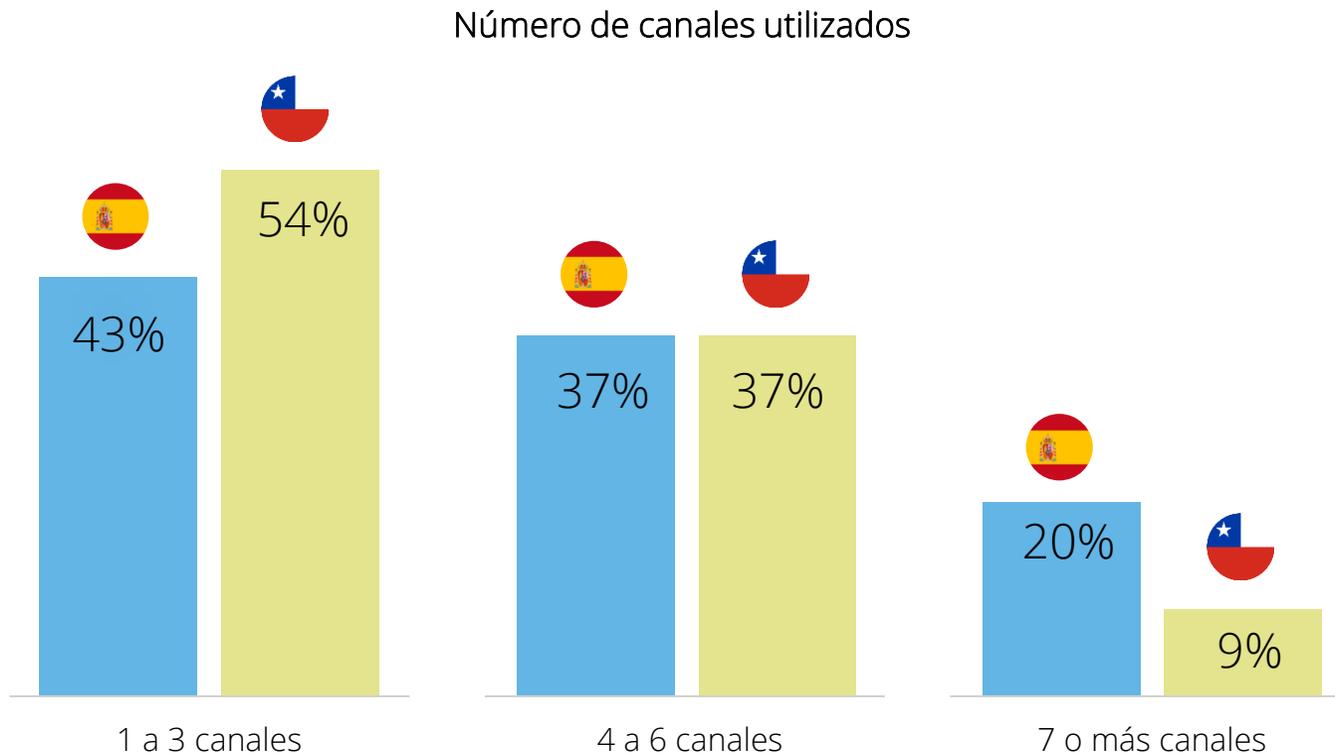


En Chile, al igual que en España, el **e-mail** es el canal que predomina a la hora de recoger feedback por parte de las empresas. El uso de este canal en **España es mayor en 8 puntos porcentuales** respecto de Chile.

Es interesante observar como en **España** pesan mucho más los ejecutivos de **Call Center y la web corporativa** antes que el análisis de las interacciones en redes sociales. Puede haber razones culturales y de costo por canal que estén influyendo en ambas preferencias.

Captura de información y nuevas tecnologías

¿A través de qué canales se recoge el feedback del cliente en la actualidad?



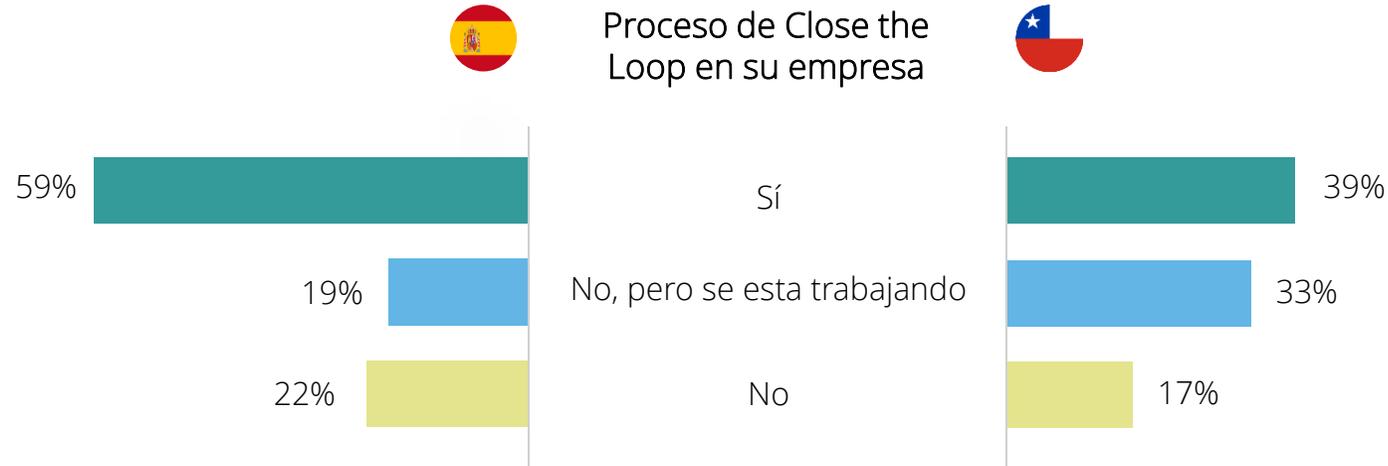
Las empresas en **Chile** afirman en un **54%** usar de **1 a 3 canales** en el proceso de recogida de feedback. Esta cifra **es mayor** a la de **España** en **11 puntos porcentuales**.

Esto podría explicarse porque -estando más avanzado el tema en España-, tienen más probada la efectividad de los mismos canales para obtener feedback valioso del cliente.

Por otro lado, en España los encuestados señalan que usan más de 6 canales en un 20%. Siendo mayor a la cifra de Chile en 11 puntos porcentuales.

Acción y seguimiento de resultados

¿Existe un proceso de Close the loop en tu empresa?



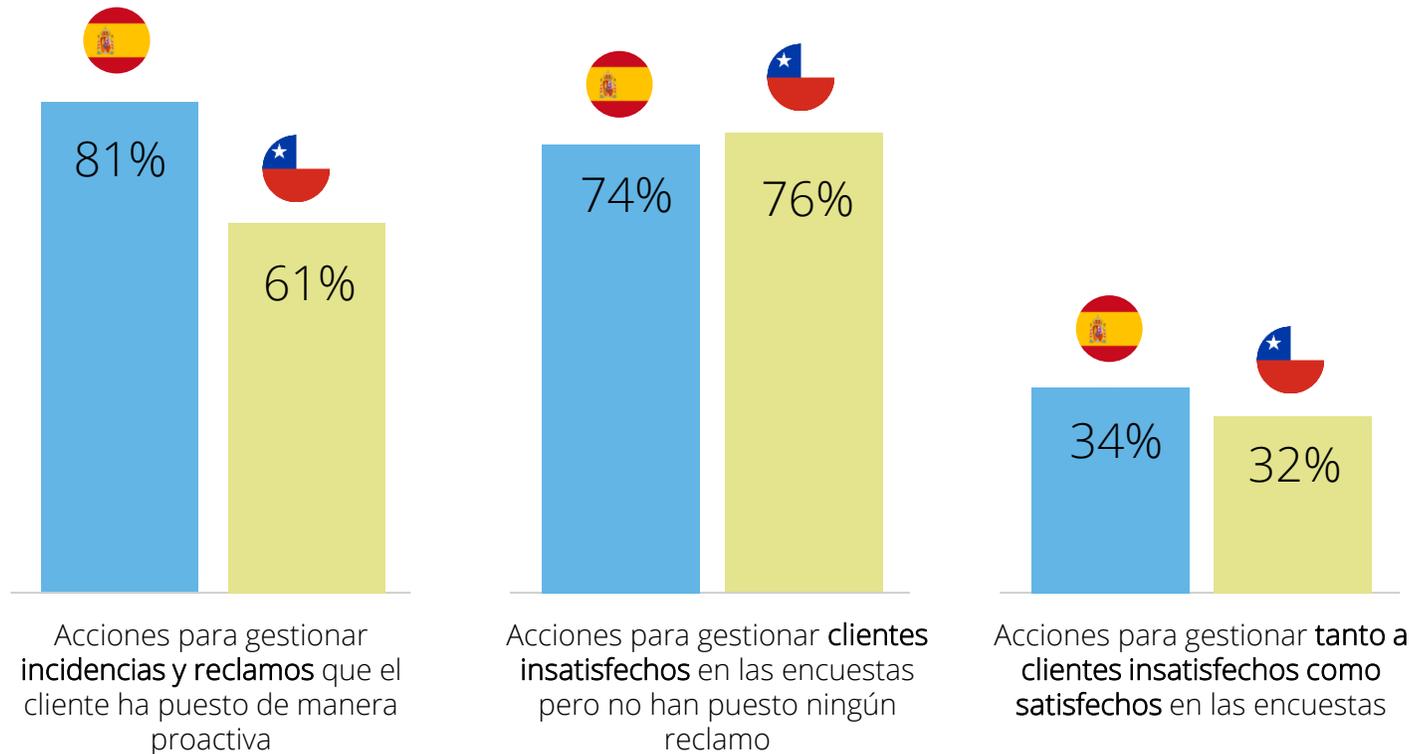
Respecto a la adhesión del proceso de Close the loop en las empresas, **Chile se encuentra por debajo de España**, con una diferencia de un **20%**. Esto es significativamente menor y es un síntoma de menor madurez en la gestión. Por lo mismo, se puede evidenciar que en Chile el 33% afirma estar trabajando aún para establecer un proceso de Close the loop, versus España con el 19%.

La mayor distancia que tiene España habla de que su madurez se traduce en la gestión de casos o close the loop como practica habitual y consistente.

Acción y seguimiento de resultados

¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo sobre el feedback del cliente en el proceso de Close the Loop?

Acciones que se llevan a cabo en el proceso de Feedback desde el Close the Loop



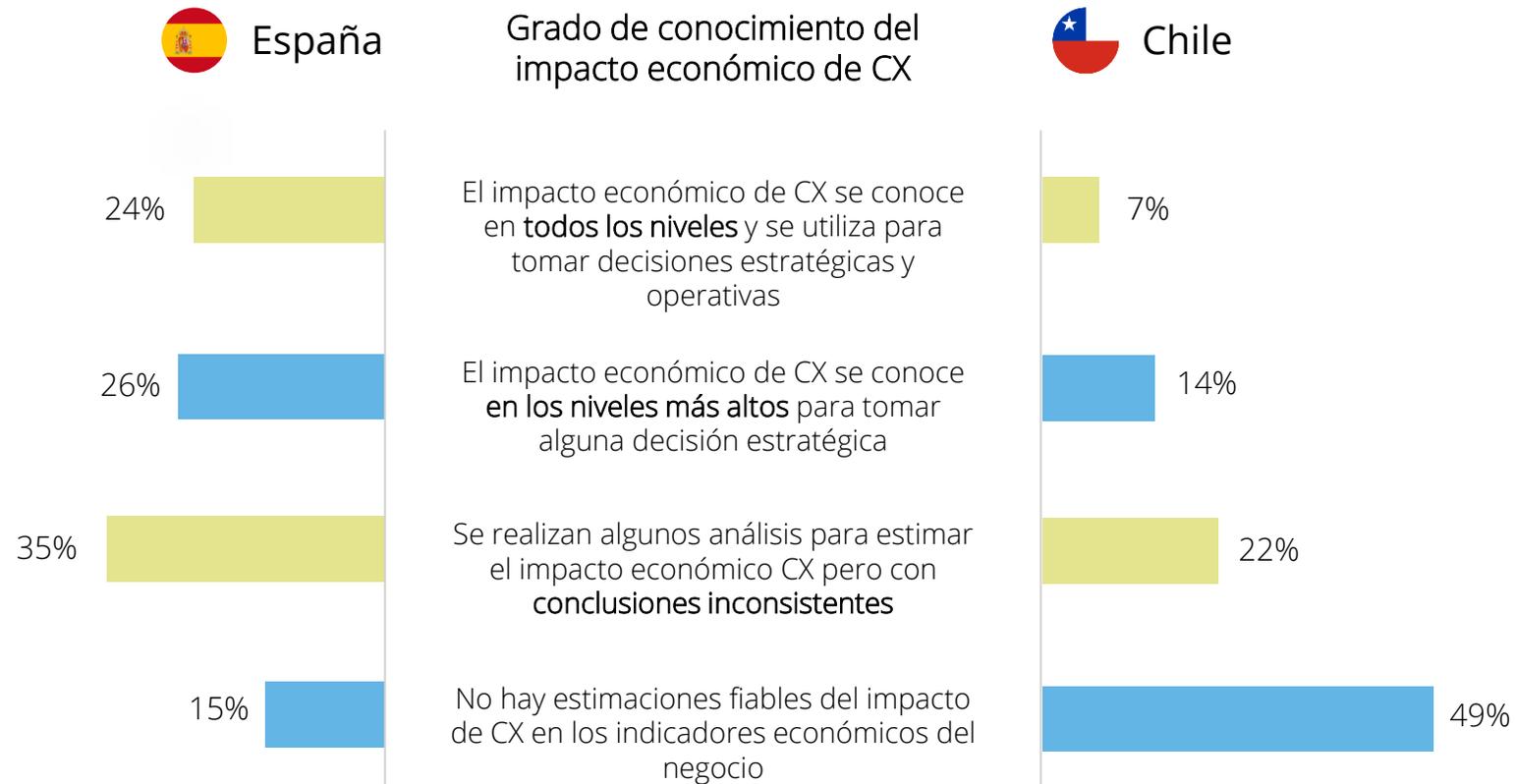
Respecto al tipo de acciones que se llevan a cabo sobre el Feedback del cliente, en Chile hay un mayor porcentaje de los encuestados (76%) que afirma realizar acciones para gestionar **clientes insatisfechos** en las encuestas, pero que **no han puesto ningún reclamo**.

En cambio en España el mayor porcentaje de los encuestados (81%) afirma estar realizando acciones para **gestionar incidencias y reclamaciones** que el cliente ha puesto de manera proactiva.

Aquí habría que saber si por “reclamo” se entiende lo mismo en España que en Chile. En nuestro país los reclamos se refieren a quejas oficiales que tienen repercusiones en organismos fiscalizadores (Sernac, Superintendencias, etc.). Se podría inferir entonces que con tal de no aumentar los reclamos que sí cuentan para esas instituciones, las empresas chilenas se estén esforzando por gestionar la insatisfacción antes de que llegue como reclamo formal.

Acción y seguimiento de resultados

Q15 ¿Hasta qué punto se conoce el impacto económico de la Experiencia de Cliente en tu empresa?



Respecto al grado de conocimiento del impacto económico de CX en las empresas, **Chile se encuentra por debajo de España**, con una diferencia de un **17%**. Mientras en España el 24% afirma que se conoce el impacto en todos los niveles, para Chile esta realidad es de sólo un 7%.

La mayor distancia que se tiene con España -y que habla de su madurez-, se traduce en que para casi la mitad de los encuestados en Chile no hay estimaciones fiables del impacto, mientras que en España esto se ha reducido con el tiempo a sólo el 15%.

Como sabemos, obtener economicos es uno de las acciones de mayor madurez que puede mostrar un área especializada.

Equipo

Autores Deloitte Digital



Macarena Neira

Manager Customer Strategy
& Applied Design

mneirar@deloitte.com



María Luisa Gutiérrez

Manager Customer Strategy
& Applied Design

mgutierrezfe@deloitte.com



Claudia Pizarro

Marketing Support Manager

cpizarrof@deloitte.com



Catalina Castillo

Analista de Research

ccastillop@deloitte.com



Alejandra Nuñez Parra

Subdirectora ejecutiva DEC Chile

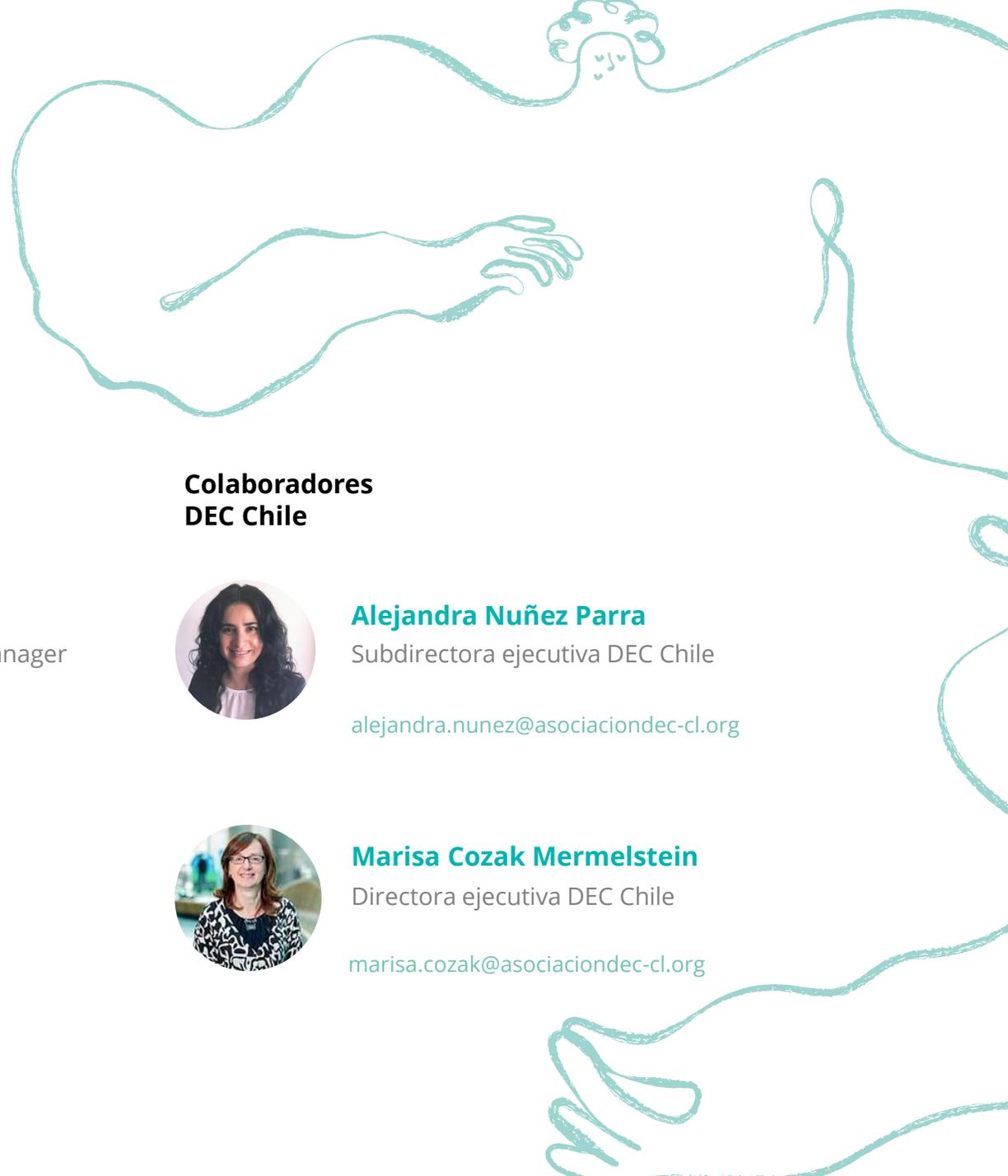
alejandra.nunez@asociaciondec-cl.org



Marisa Cozak Mermelstein

Directora ejecutiva DEC Chile

marisa.cozak@asociaciondec-cl.org



Deloitte.
Digital

DEC CI

