

**Deloitte.**  
Digital

**DEC** CI

**Primera edición Chile 2022:**

# Estudio Gestión de la Experiencia de Cliente en Chile



The background features a complex, abstract composition of golden, metallic-looking shapes that resemble liquid or organic forms. These shapes are set against a light blue background. A single, smooth teal sphere is positioned in the upper right quadrant. The overall aesthetic is modern and artistic, with a focus on color and form.

Introducción

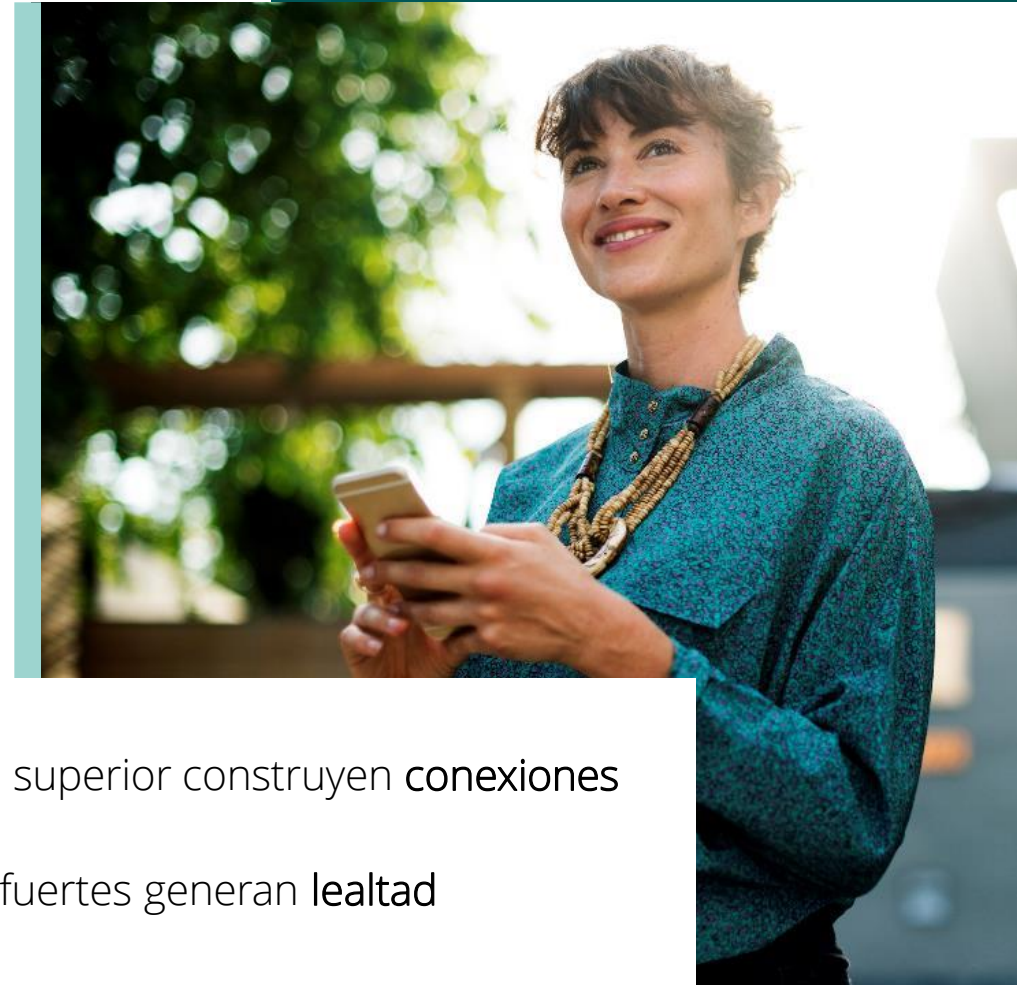
La **experiencia** está en el corazón de la **condición humana**. Así es como aprendemos. Así es como vivimos. **Nos cambia.**

Creemos que los humanos retienen más de una experiencia que de las cosas tangibles. Lo que sentimos es lo que se queda. Nuestra experiencia transforma nuestras percepciones y comportamientos.

**Por ello hemos elegido un propósito**

**Elevating the Human Experience.**

- Una experiencia superior construyen **conexiones**
- Las conexiones fuertes generan **lealtad**
- La lealtad genera **valor de negocio**



# Porque la Experiencia Humana importa

# 87%

de las empresas encuestadas en 2021 por Gartner **esperan competir en CX**

# 85%

de los CMOs creen que sus organizaciones no están haciendo lo suficiente para **gestionar la experiencia del cliente de principio a fin**

# 15x

RECOMENDACIONES

Cuando las personas tienen una experiencia positiva con una marca

# 140%

MÁS INGRESOS

De los clientes que tienen las mejores experiencias frente a las peores experiencias con una marca

# 5


AÑOS

Mayor fidelidad de los clientes que tienen experiencias positivas con la marca

# 33%

REDUCCIÓN EN COSTO DEL SERVICIO

Proporcionando una experiencia de marca siempre positiva

The background features a golden globe with several human silhouettes in various poses, suggesting global connectivity and human-centric themes. The text is overlaid on this background.

It's about creating a **human-centric** culture, driving change by **breaking down silos, sharing insights,** and **developing processes** that improve the customer and employee experience.

*Se trata de generar una cultura centrada en el cliente y de dirigir el cambio derribando silos, compartiendo insights y desarrollando procesos para mejorar la experiencia de clientes y colaboradores*

# Algunas recomendaciones de los que llevan la delantera en **Experiencia Humana**...

## **CUSTOMER AT THE CORE**

Haz del CX el negocio de todos, con influencia en la toma de decisiones del equipo ejecutivo

## **CUSTOMER DATA & MORE DATA**

Obtén el máximo conocimiento y feedback de tus clientes, granular, multicanal, tanto estructurado como no estructurado

## **CUSTOMER DRIVEN CHANGE**

Construye insights y diseñá desde el cliente, para mejorar la experiencia y generar mayor conexión emocional

## **HUMAN CENTRIC CULTURE**

Construye una organización que escucha al cliente, y que practica la disciplina de la Experiencia Humana

## **CLOSE THE LOOP**

Articula Acciones concretas con tus detractores, tanto activos o pasivos, midiendo el éxito para recalibrar

## **ITERATIVE EXPERIMENTS**

Genera experimentos iterativos, con medición constante, para aprender y mejorar

## **AUTOMATE AT SCALE**

Ocupa la tecnología para automatizar y lograr personalización a escala



## Objetivos del estudio

El foco estuvo en las empresas que se relacionan fundamentalmente con su cliente final o consumidor de manera directa (B2C)

1. Conocer el **posicionamiento** de CX dentro de las empresas y la **importancia** que le otorgan a su capacidad para **evaluar sus niveles de CX**
2. Saber qué esfuerzos están realizando para poder **medir** correctamente los niveles de CX de **forma sistemática** y con visión 360 del cliente
3. Indagar en la capacidad y voluntad de **incorporar la opinión de sus clientes** sobre su experiencia en la **gestión del día a día del negocio**
4. Saber si están todas las empresas igual de **preparadas** para poder mejorar la experiencia de sus clientes
5. Conocer los espacios de **oportunidad y desafíos** que conlleva la gestión de CX
6. Analizar el nivel de madurez en la **gestión operativa** de la Experiencia de Cliente como resultado de todo el levantamiento e investigación

# 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





Los resultados se estructuran en torno a 6 capítulos (i)



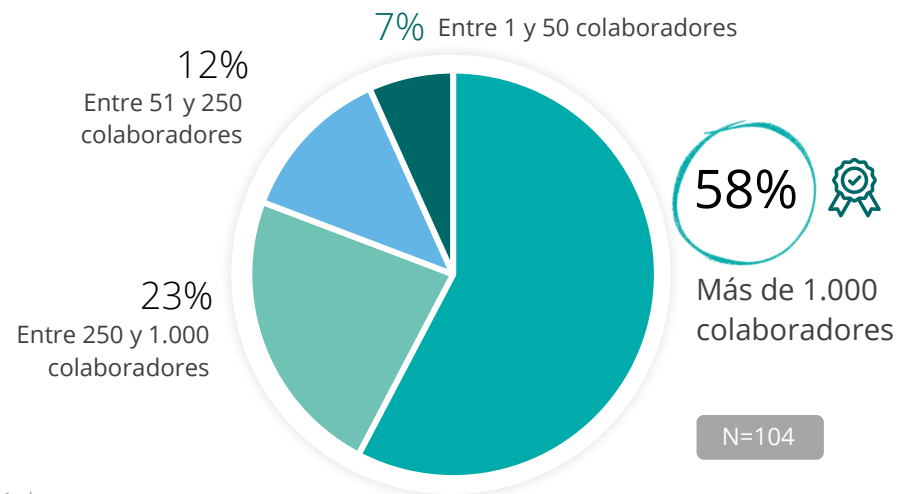
Los resultados se estructuran en torno a 6 capítulos (ii)



# Perfil de los encuestados (i)

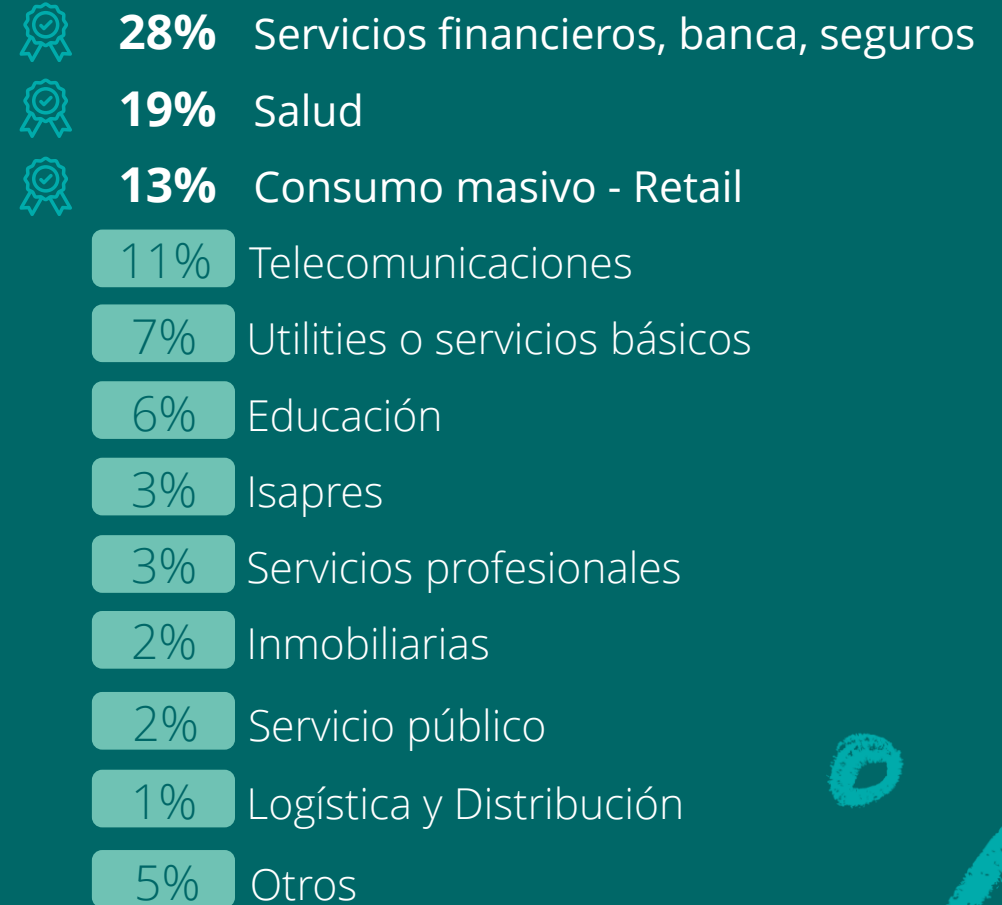
- La mayoría de los participantes pertenecen a empresas con más de 1.000 colaboradores
- Estudio multisectorial, donde tuvieron mayor representatividad : servicios financieros, salud y consumo masivo-retail.

## TAMAÑO DE LA EMPRESA



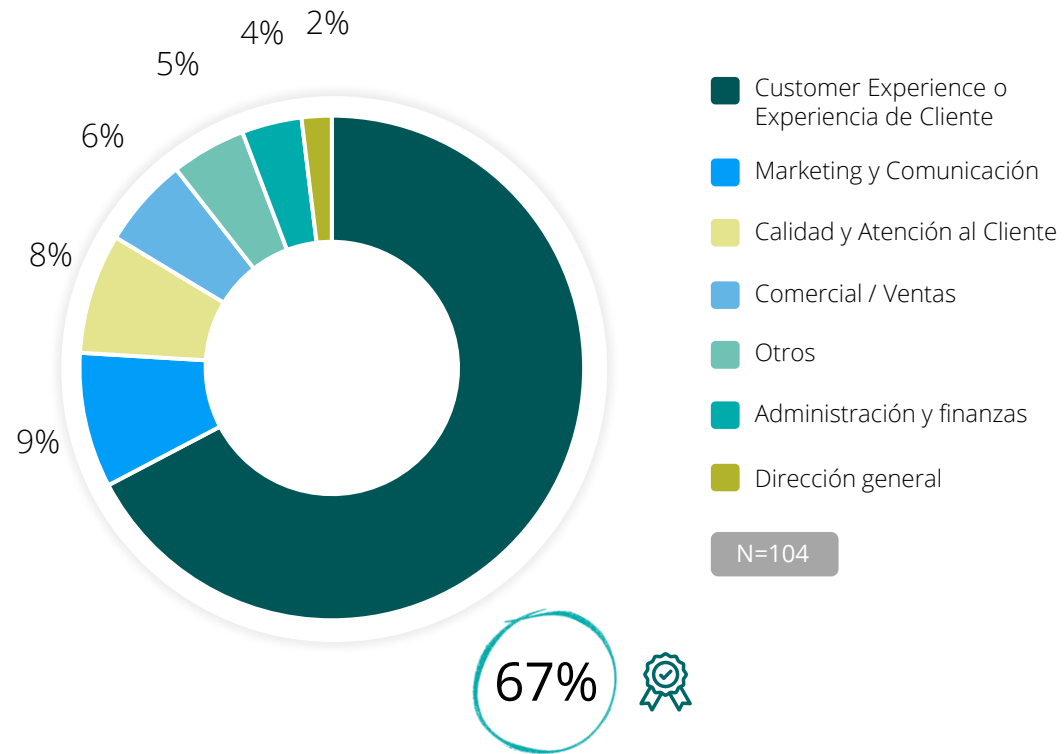
**+100** encuestados **+60** empresas

## REPRESENTACIÓN POR SECTORES:

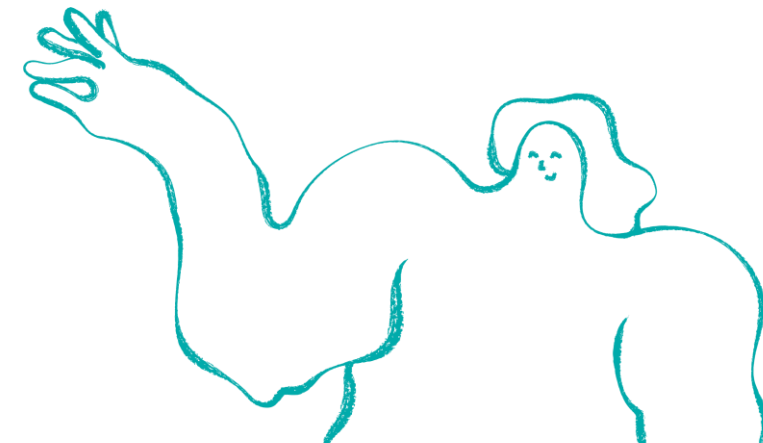
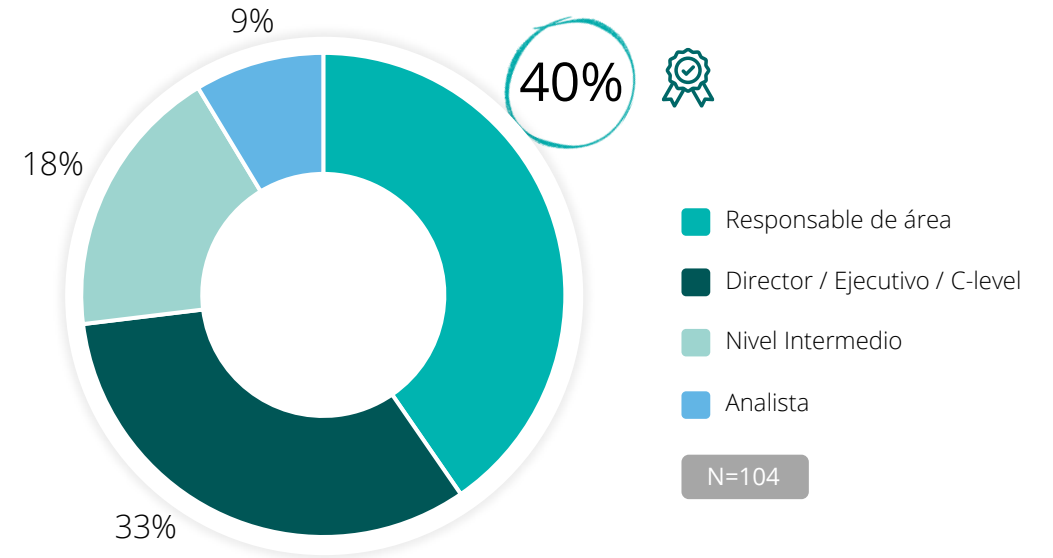


# Perfil de los encuestados (ii)

### ÁREA DE LOS PARTICIPANTES



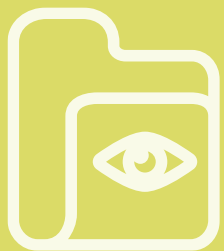
### NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE LOS PARTICIPANTES



## 1 **Las áreas de CX se consolidan dentro de las empresas**

Los profesionales encuestados se muestran comprometidos y empoderados en CX.

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



## 01. Visión general de la gestión de CX

---

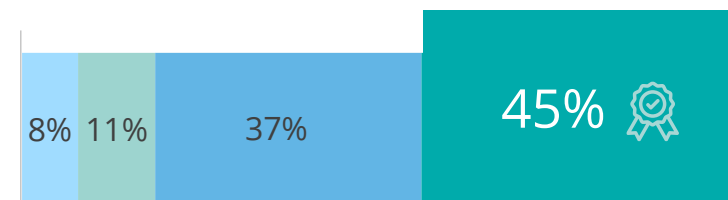


La gestión de la Experiencia de Cliente dentro de las organizaciones se encuentra como un tema ya definido y posicionado.



### ESTRATEGIA DEFINIDA DESDE NIVELES CORPORATIVOS

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



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



■ NS / NC

■ Parcialmente en desacuerdo

■ Totalmente de acuerdo

■ Totalmente en desacuerdo

■ Parcialmente de acuerdo

N=104



La importancia que está teniendo la disciplina se traduce en planes concretos que ya están en curso para más de la mitad de los encuestados.

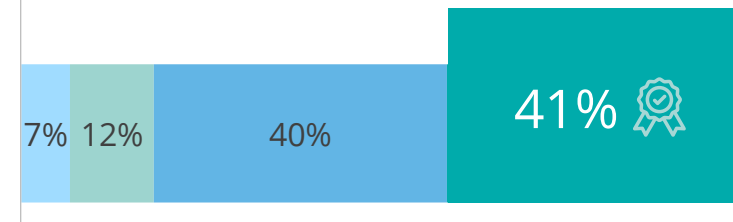


### ESTRATEGIA DEFINIDA DESDE NIVELES CORPORATIVOS

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



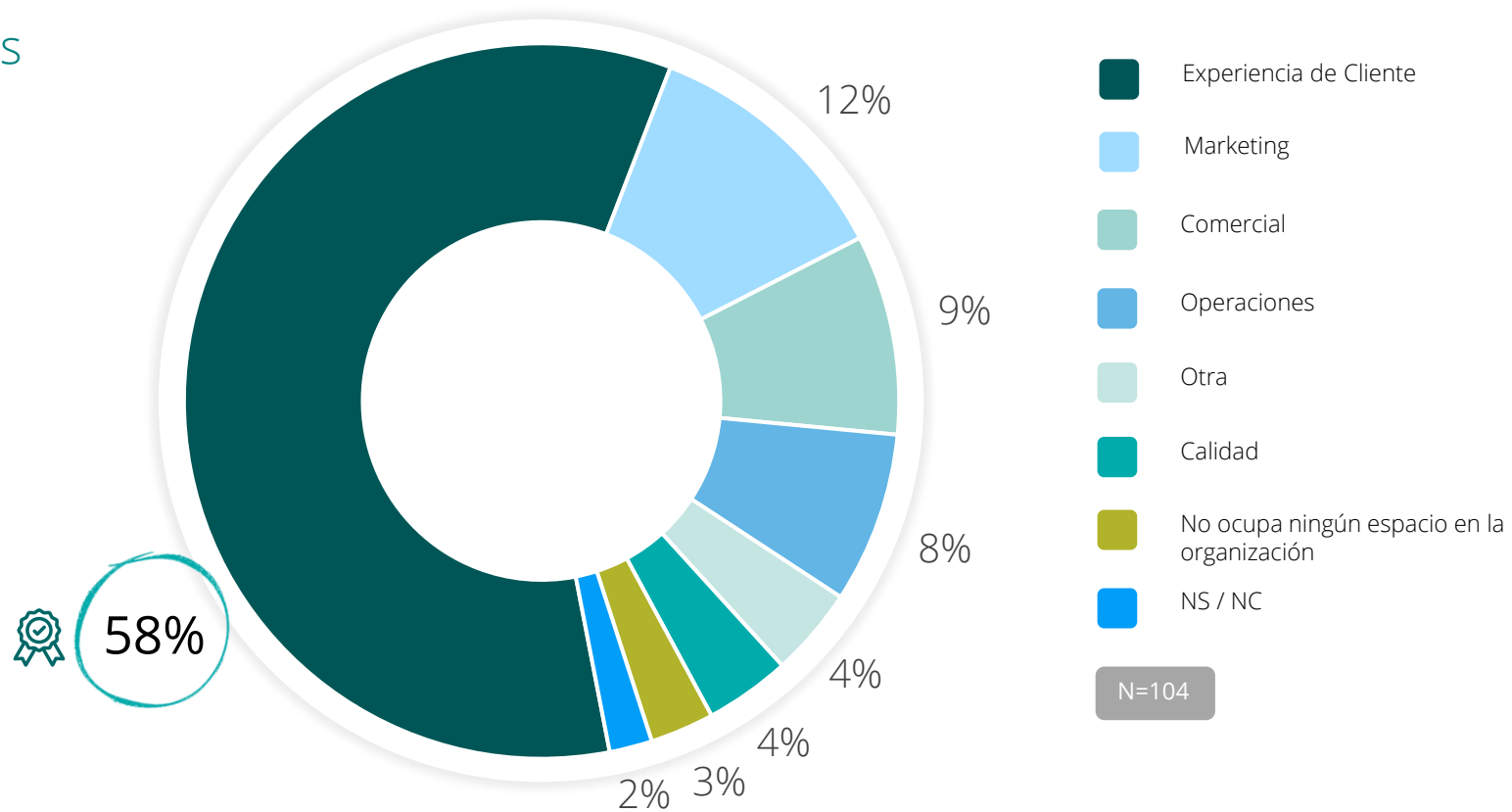


Contar con un área que lidere la gestión de CX parece ser un pilar necesario para poner a los clientes en el centro.

La función de CX se va consolidando como un rol claro dentro del modelo organizacional de las empresas.

### GERENCIA RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE CX

Visión general



## 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

## 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



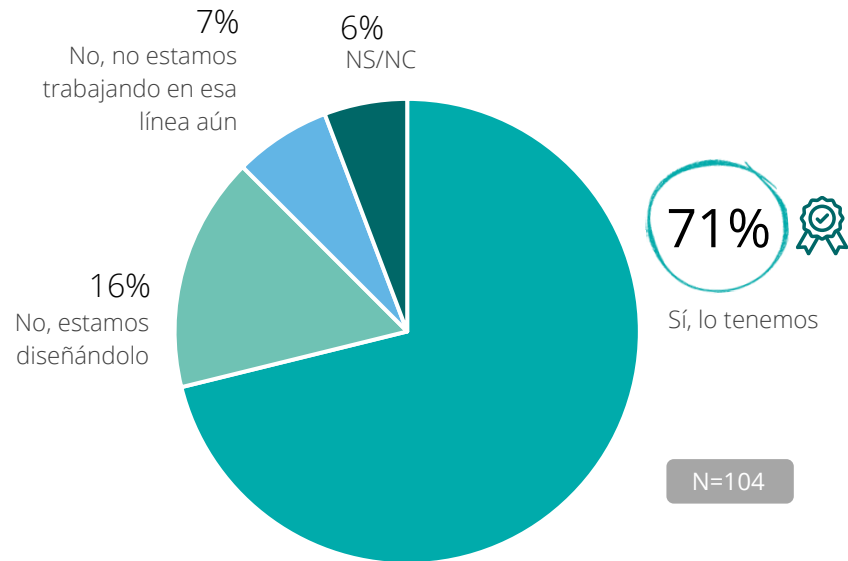
## 02. Captura de información y nuevas tecnologías

---

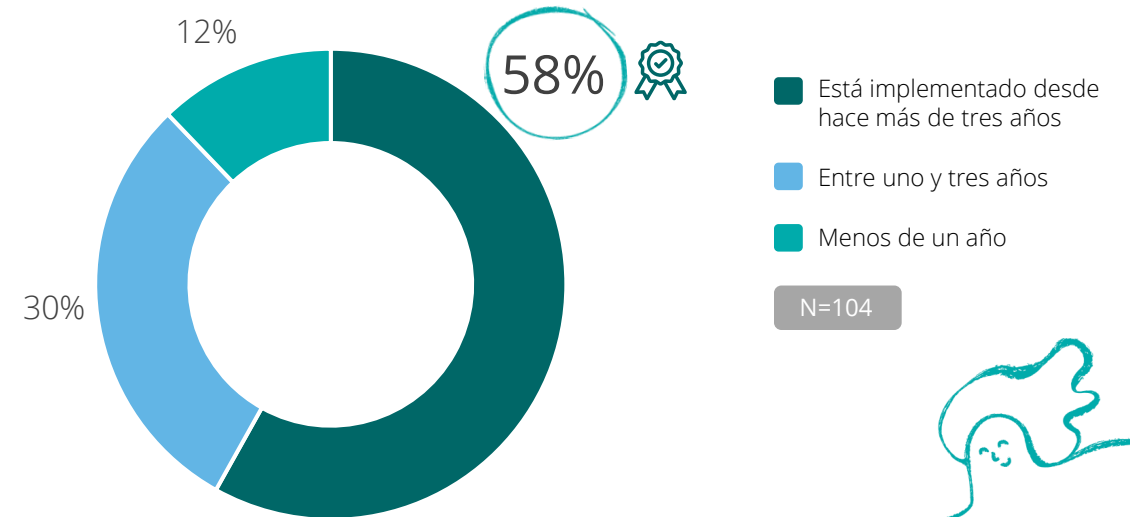


El programa establecido de **captura y recogida de feedback** es el punto de inicio de la gestión de la Experiencia de Cliente, aunque para que ésta sea completa se requiere una genuina transformación organizacional.

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



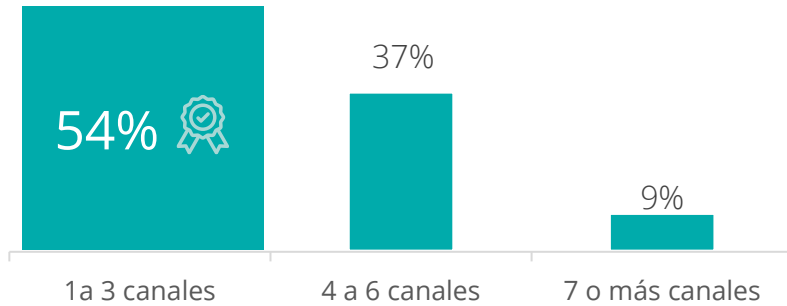
TIEMPO QUE LLEVA IMPLEMENTADO EL PROGRAMA DE CAPTURA DE FEEDBACK





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

#### NÚMERO DE CANALES UTILIZADOS



N=100

Excluye quienes no utilizan algún canal y también a NS/NC

#### CANALES DE RECOGIDA DE FEEDBACK



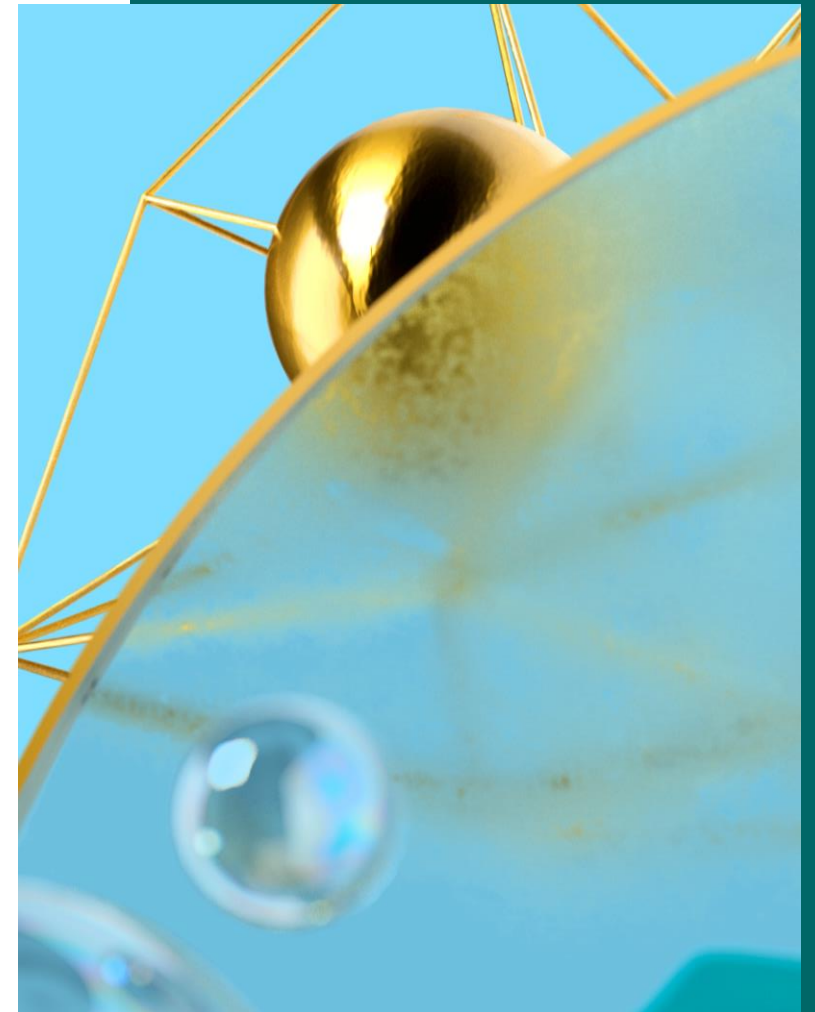
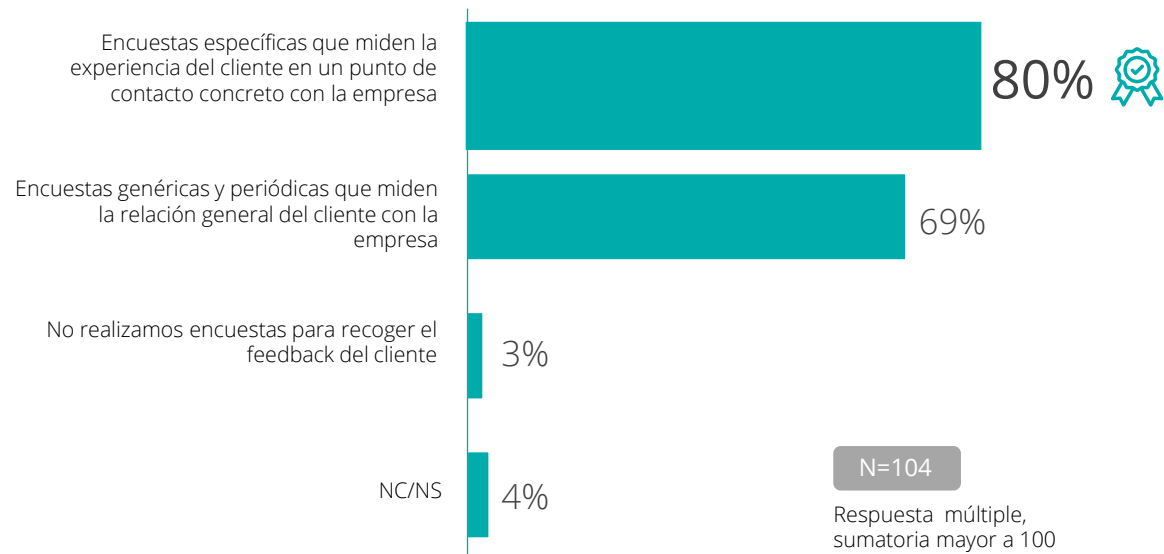
N=104

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

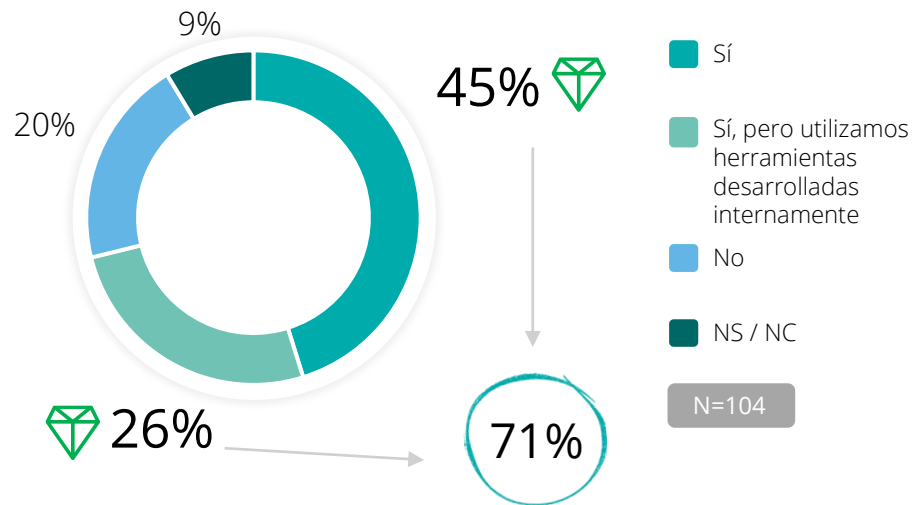
#### TIPOS DE ENCUESTAS QUE REALIZA SU EMPRESA





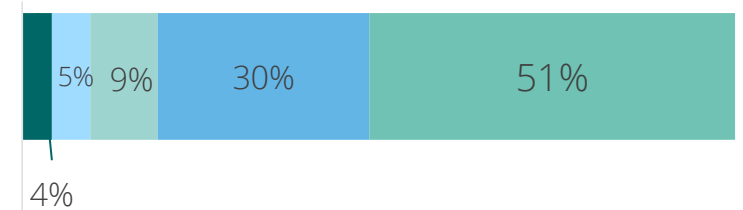
Más de la mitad de las empresas cuentan con una herramienta tecnológica que les permite recoger el feedback de los clientes (comprada o desarrollada internamente).

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

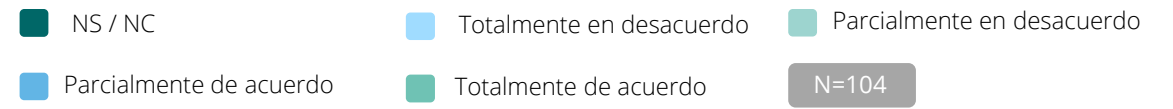
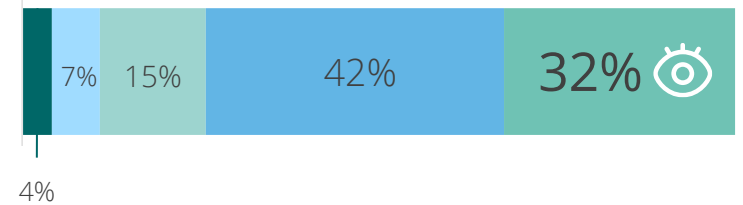


SOLUCIÓN PARA RECOGER FEEDBACK DE LOS CLIENTES

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

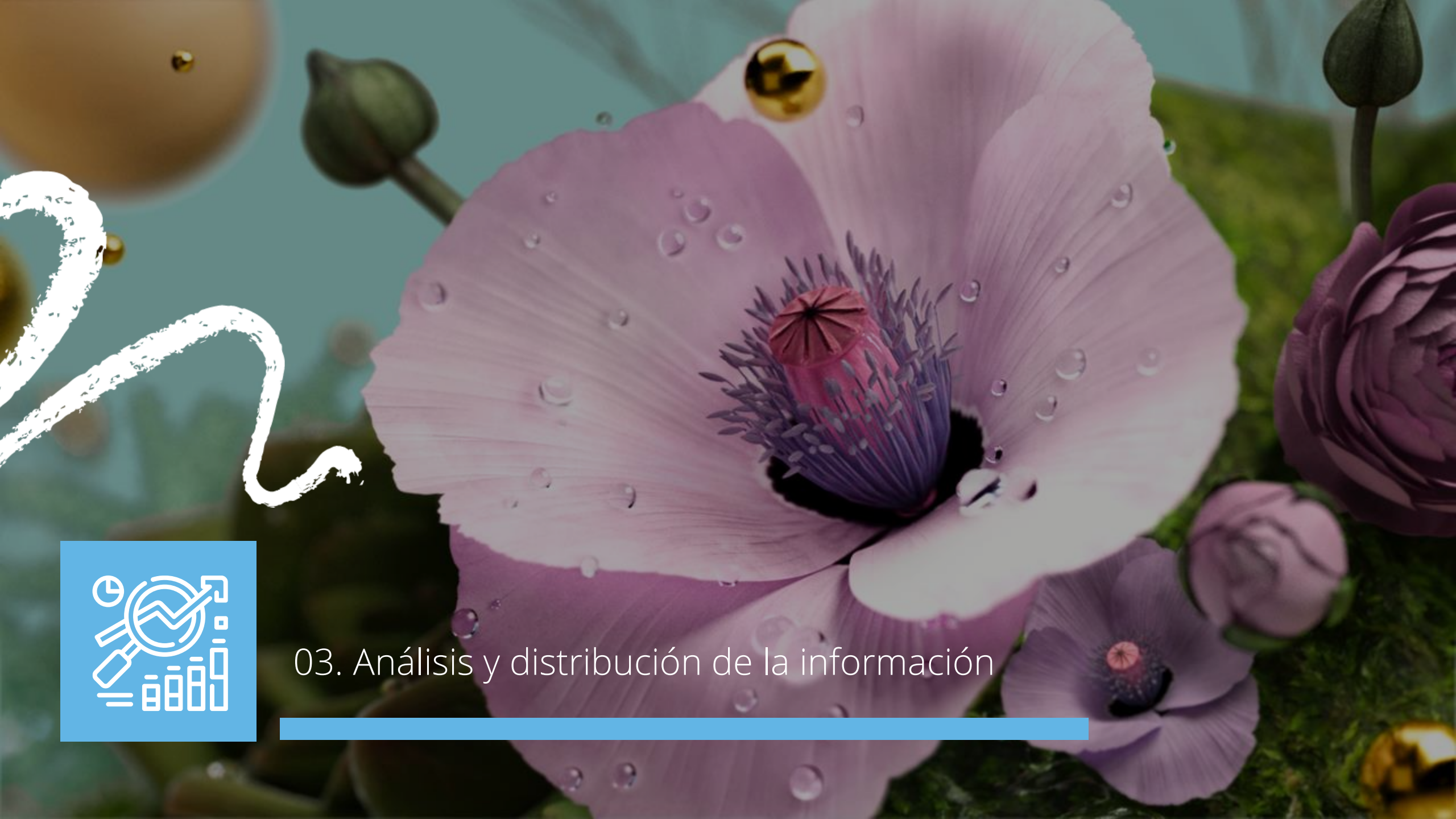


# 4

## La escucha del feedback del cliente se entiende como un 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



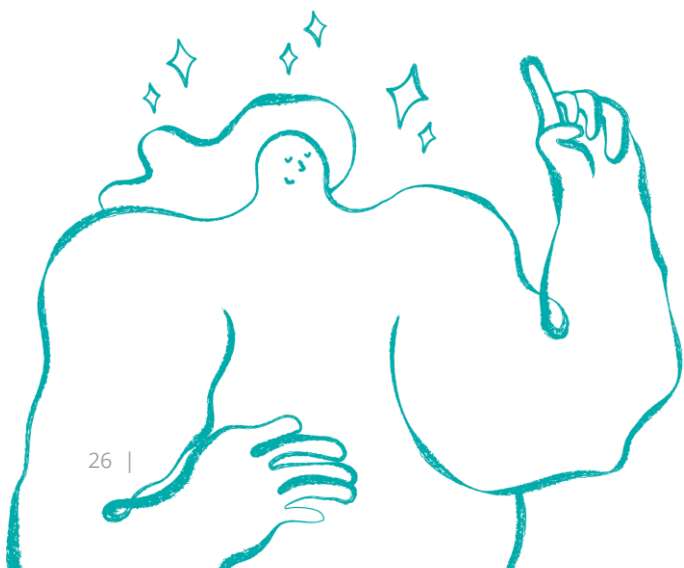


### 03. Análisis y distribución de la información





La distribución de los datos a las diferentes áreas está sucediendo, sin embargo, aún no se distribuye de forma top down y queda espacio para que los reportes sean más accionables según el rol de cada área.

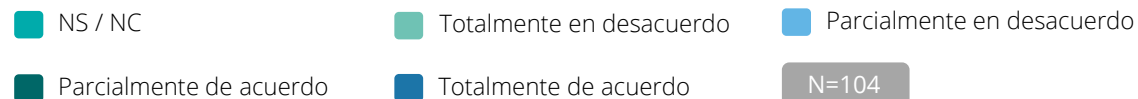
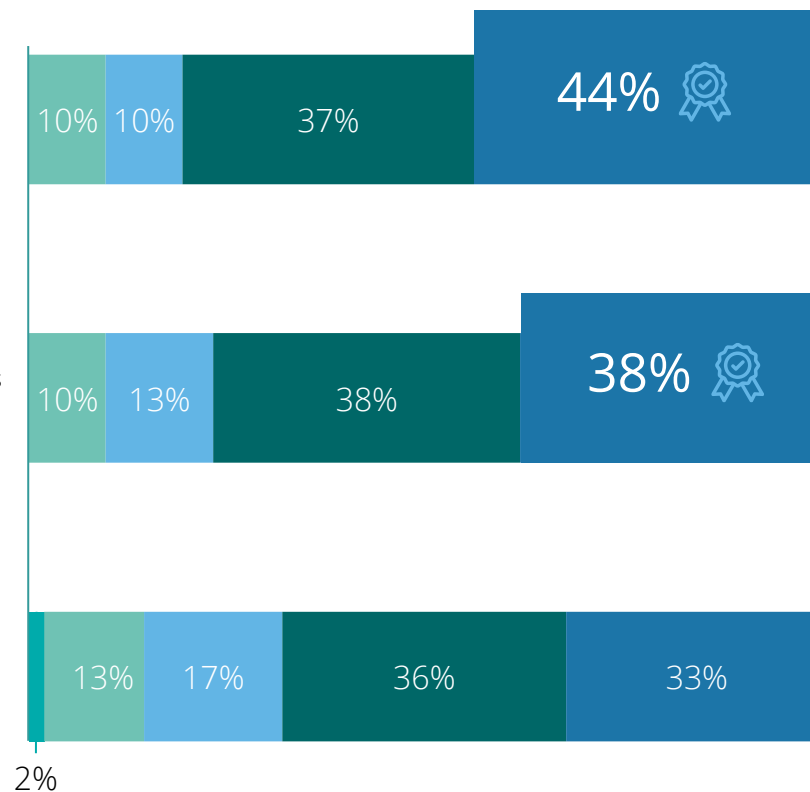


### ANÁLISIS Y DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

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, desde el nivel corporativo, hasta el front-line

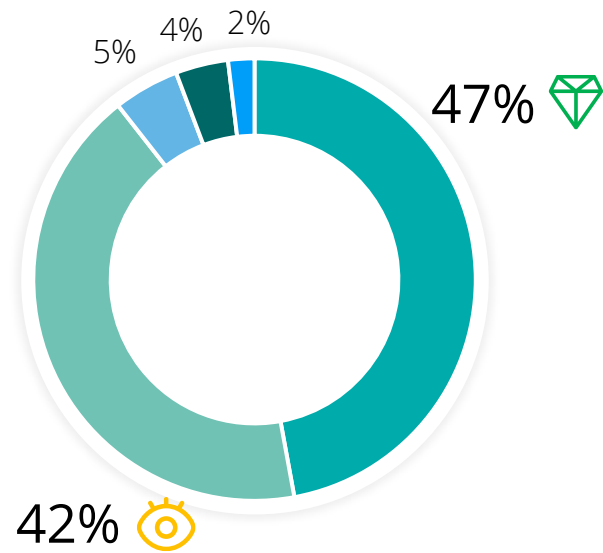
La información y los reportes de la solución se adaptan a los distintos roles o niveles de la empresa





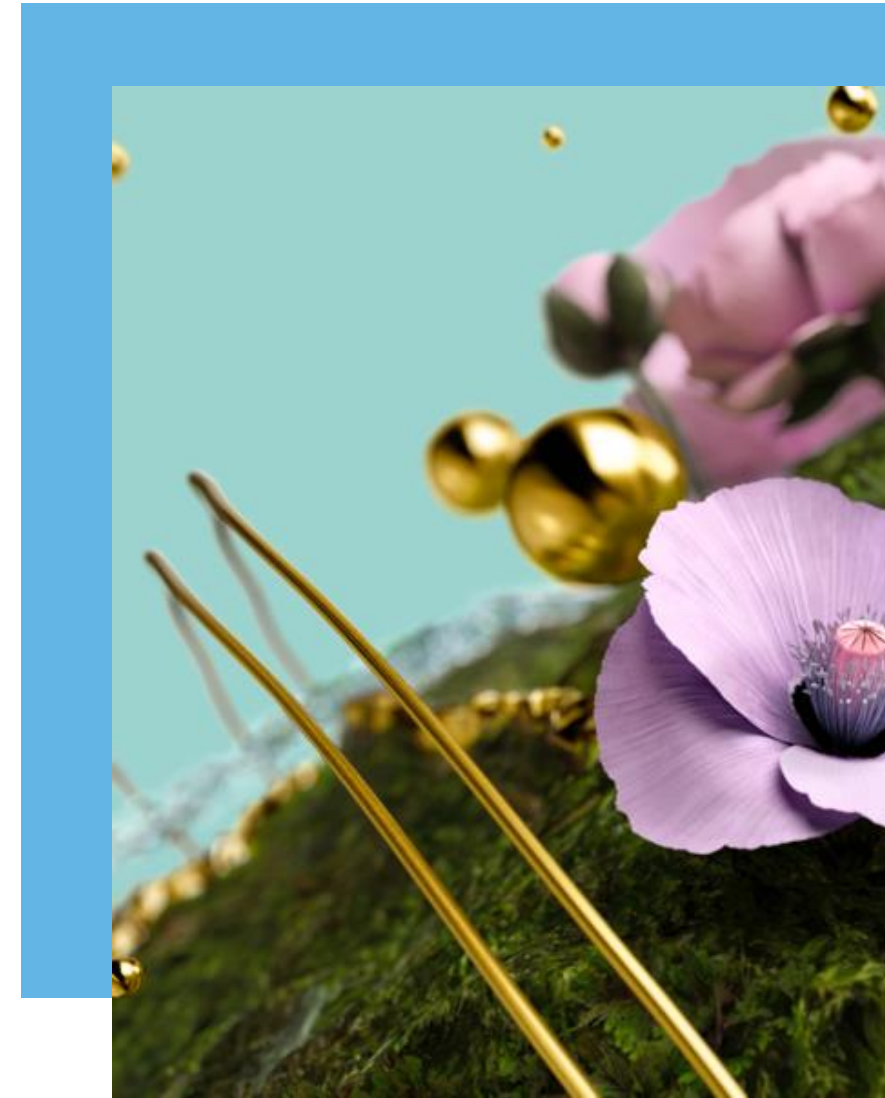
47% de los encuestados afirma que la información sobre la percepción de los clientes es usada por toda la compañía

ENCARGADO DE LOS RESULTADOS DEL FEEDBACK DE LOS CLIENTES



- Toda la compañía utiliza la información en sus actividades
- Sólo el área de Experiencia de Cliente y los mandos directivos utilizan esta información
- Sólo el área de Experiencia de Cliente utiliza esta información
- No se suele utilizar la información obtenida del feedback del cliente
- NS / NC

N=104





Existe un esfuerzo transversal por fortalecer el análisis que se realiza del feedback recabado.

#### INDICADORES QUE UTILIZAN PARA LOS ANÁLISIS

**78%** NPS (Net Promoter Score)


**52%** CSAT (Customer Satisfaction Score)

**16%** CES (Customer Effort Score)


N=104 Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

#### TIPO DE ANÁLISIS DEL FEEDBACK QUE REALIZAN ACTUALMENTE

Datos numéricos o KPI's del feedback que se cruzan con la información cualitativa aportada por el cliente

61% 

Datos numéricos o KPI's del feedback

58% 

Datos no estructurados (comentarios abiertos) analizados de forma manual.

45%

Datos numéricos o KPI's del feedback que se cruzan con fuentes externas

33%

Análisis predictivos avanzados, en base a modelos de correlación entre distintas variables.

28%

Datos no estructurados (comentarios abiertos) analizados de forma automática mediante herramientas de Text Analytics.

27%

No se realiza un análisis del Feedback de cliente/NS

6%

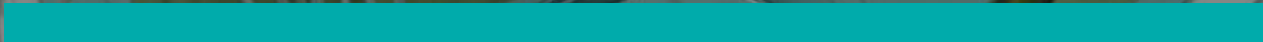
N=104 Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

## 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



## 04. Acción y Seguimiento de los resultados



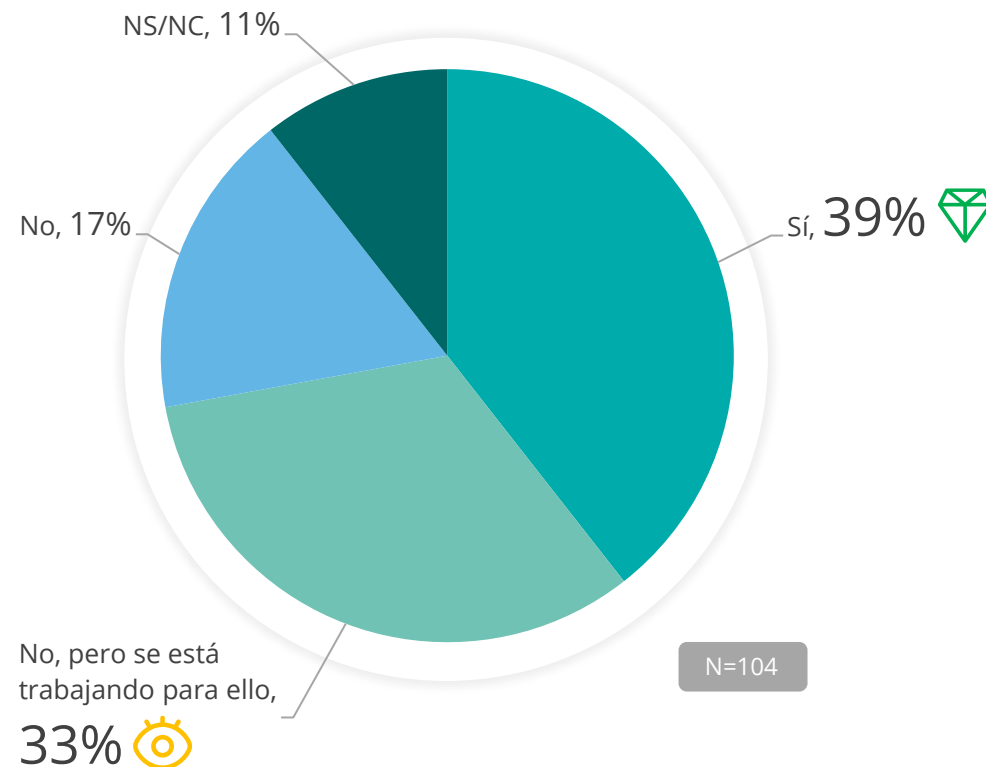


El 39% de los encuestados afirma ya tener implementado el proceso de *Close the loop* en sus organizaciones, otro 33% asegura estar trabajando en ello

“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 quejeres de interacción.

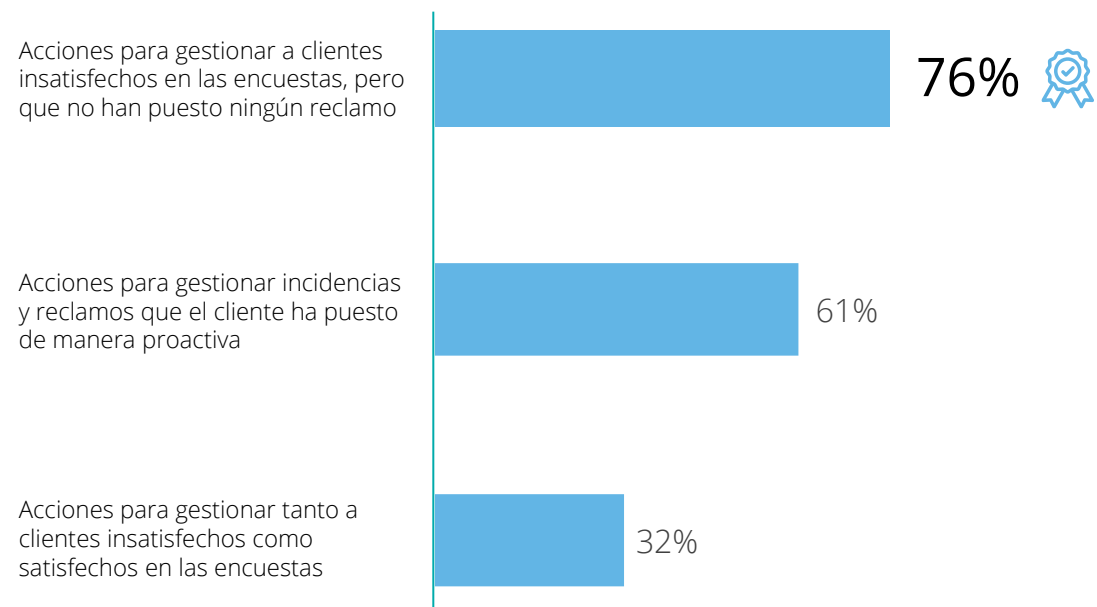
### PROCESO DE CLOSE THE LOOP EN SU EMPRESA

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





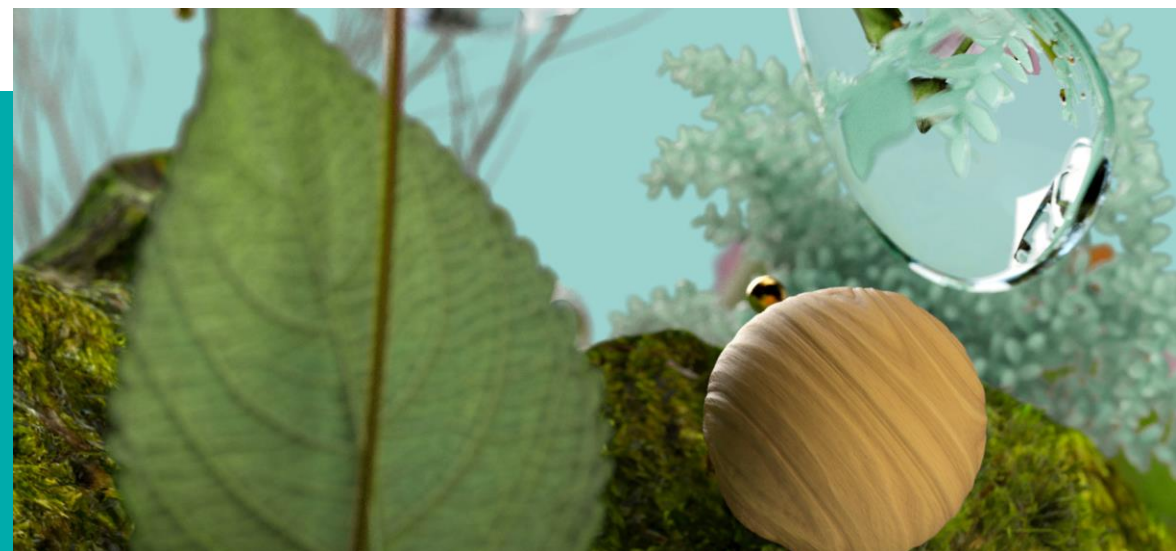
ACCIONES QUE SE LLEVAN A CABO EN EL PROCESO DE FEEDBACK DESDE EL CLOSE THE LOOP



N=41

Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

Convive en las empresas la gestión de insatisfechos y detractores, así como la gestión de reclamos proactiva que realizan los clientes



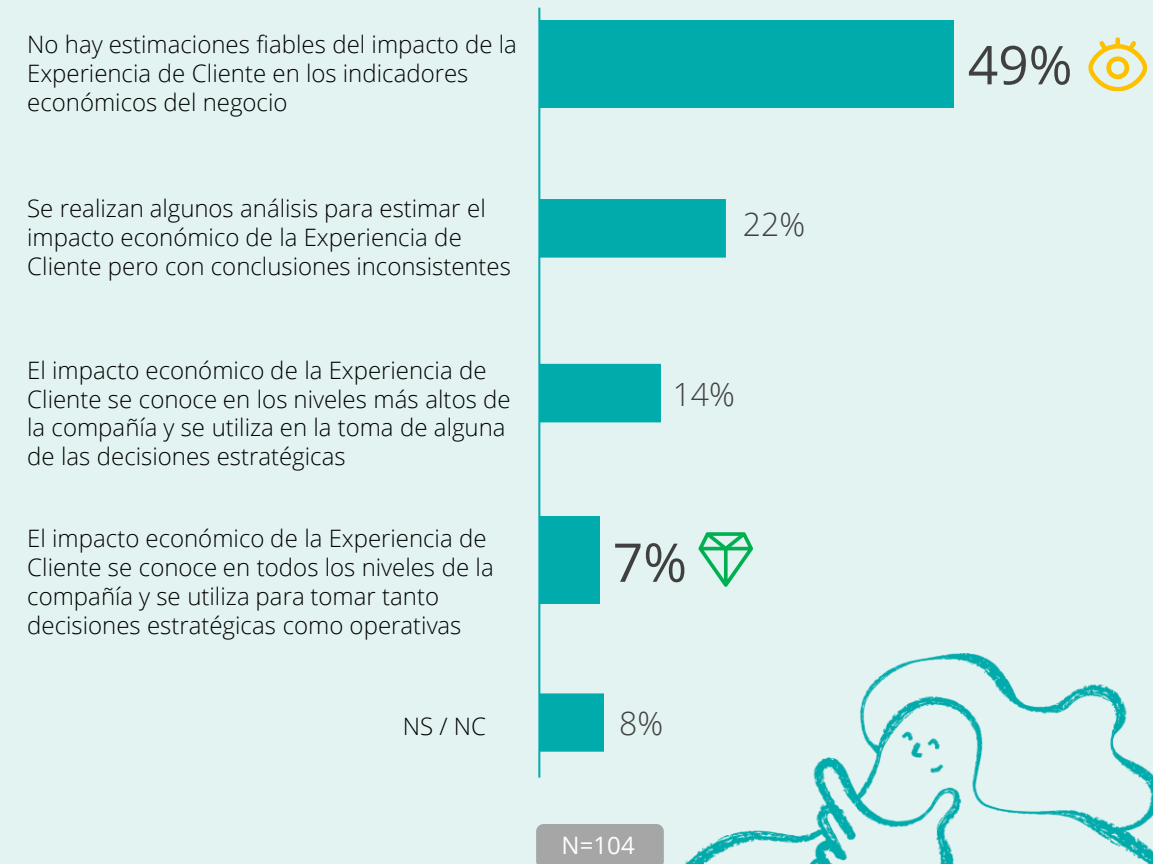




49% declara que aún no hay *economics* asociados al impacto de la experiencia cliente en los resultados del negocio. El 22% señala que hay algunas conclusiones, pero aún inconsistentes.

El desafío se centra, 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



## 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

## 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



## 05. Autoevaluación de CX en la empresa

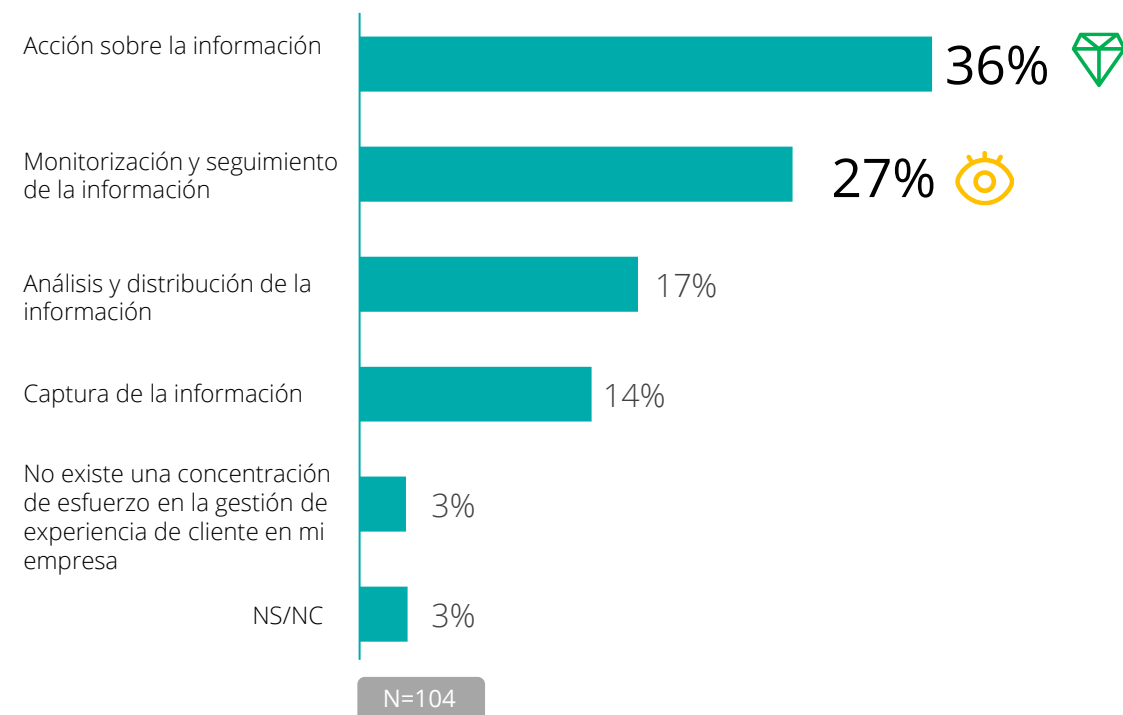
---



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

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.

FASE DONDE SE CONCENTRA LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN SU EMPRESA

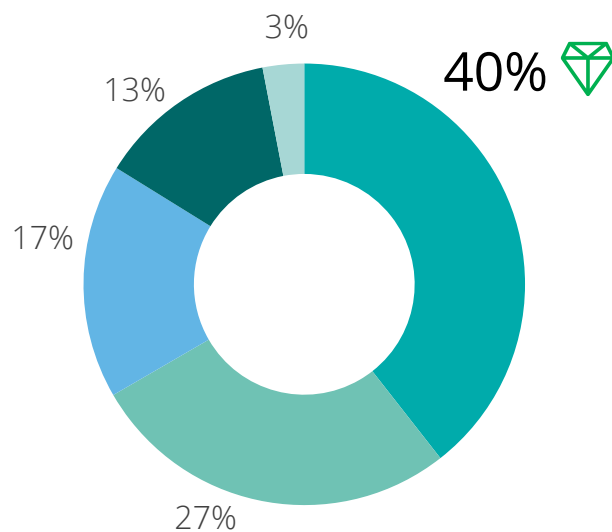




40% de los encuestados señala que su empresa está por sobre el promedio de otras respecto a la gestión de CX

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

- Por encima del promedio
- En el promedio
- Por debajo del promedio
- Desconozco qué hace el resto de empresas de mi sector en cuanto a la gestión de la Experiencia de Cliente
- NS/NC



N=104

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

¿CÓMO DESCRIBIRÍAS TU EMPRESA RESPECTO A LO DECLARADO ANTERIORMENTE?

Mi empresa trabaja activamente en la gestión de la Experiencia de Cliente, y además relaciona su impacto en los indicadores económicos y de negocio de la empresa



Mi empresa posee unos objetivos claros y trabaja activamente en la gestión de la experiencia de cliente



Mi empresa entiende la importancia y realiza pequeñas acciones en la gestión de la Experiencia de Cliente



Mi empresa no tiene una visión o entendimiento claro de la gestión de la Experiencia de Cliente



NS/NC



N=104



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



#### OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS DE LA CX

Relacionar la Experiencia de Cliente con los resultados económicos y obtención de ROI de CX



Convertir el feedback de los clientes en un elemento clave para la toma de decisiones en el negocio



Desarrollar una cultura de empresa cliente céntrica o inspirada en CX



Definir un modelo de gobierno que promueva la importancia de CX e implique a diversos equipos a todos los niveles



Poder distribuir correctamente la información de CX horizontal y verticalmente en la organización



Poner en marcha un programa de VoC (Voz de Cliente)



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




### CAPACIDADES QUE NECESITAN PARA GESTIONAR CX DE MANERA ÓPTIMA Y DESEADA


Disponer de soluciones tecnológicas tales como sistemas de captura de datos del cliente, procesamiento de información e inyección de esos datos a un CRM

55% 

Contar con un fuerte compromiso de las instancias gerenciales de la empresa como gerencia general o directorio

43% 

Contar con más personas dentro de los equipos a cargo de Experiencia de Cliente

43% 

Disponer de presupuesto para difundir y visibilizar los logros del área y realizar actividades comunicacionales internas y externas

36%

N=104

Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

## 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 las plataformas comerciales con datos de percepción de clientes que ajusten la oferta y guíen las decisiones de negocio. 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

## 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





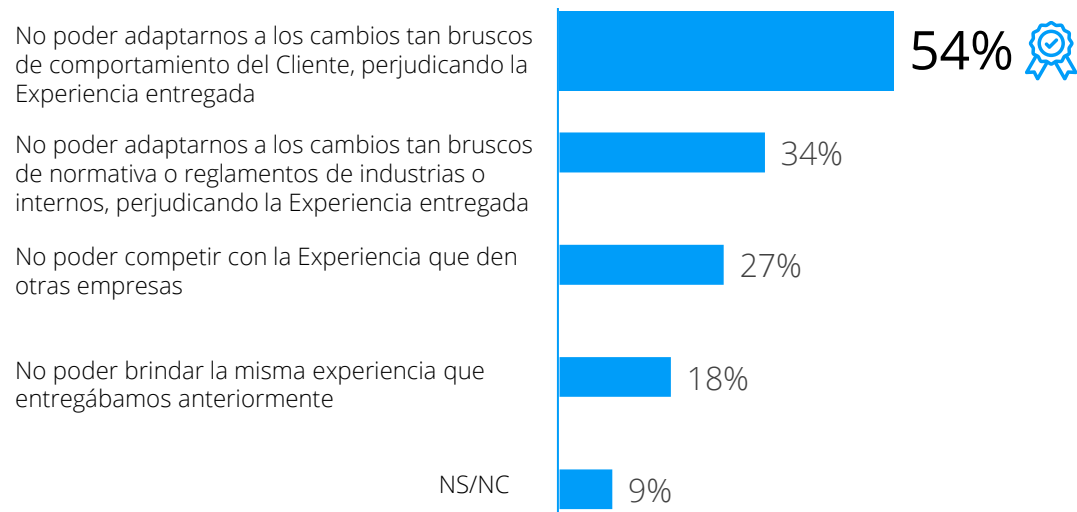
## 06. Enmarcando el futuro próximo

---



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

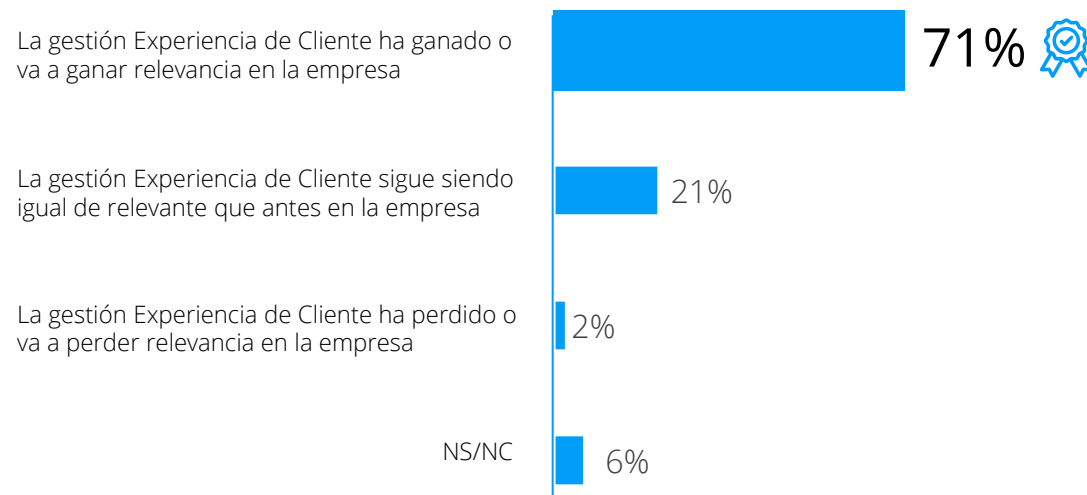
### PREOCUPACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE CX EN SU EMPRESA



N=104

Respuesta múltiple, sumatoria mayor a 100

### CAMBIOS EN LA VISIÓN DE CX EN SU EMPRESA



N=104

10

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

La inquietud reside en afectar a la experiencia ofrecida en caso de no reaccionar rápidamente a los cambios de hábitos fruto del empoderamiento de los clientes, del cambio en el consumo post-pandemia y las demandas ciudadanas, entre otros factores

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

# Principales desafíos para avanzar en CX



# Principales desafíos para avanzar en CX

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)

# ¡Gracias!

**Deloitte.**  
Digital

**DEC** CI



# Equipo

## Autores

### Deloitte Digital



**Macarena Neira**

Manager Customer Strategy  
& Applied Design

[mneirar@deloitte.com](mailto:mneirar@deloitte.com)



**María Luisa Gutiérrez**

Manager Customer Strategy  
& Applied Design

[mgutierrezfe@deloitte.com](mailto:mgutierrezfe@deloitte.com)



**Claudia Pizarro**

Marketing Support Manager

[cpizarrof@deloitte.com](mailto:cpizarrof@deloitte.com)



**Catalina Castillo**

Analista de Research

[ccastillop@deloitte.com](mailto:ccastillop@deloitte.com)



**Alejandra Nuñez Parra**

Subdirectora ejecutiva DEC Chile

[alejandra.nunez@asociaciondec-cl.org](mailto:alejandra.nunez@asociaciondec-cl.org)



**Marisa Cozak Mermelstein**

Directora ejecutiva DEC Chile

[marisa.cozak@asociaciondec-cl.org](mailto:marisa.cozak@asociaciondec-cl.org)

