

CX MATURITY

Nivel de Madurez de las Organizaciones para Gestionar la Experiencia del Cliente

Estudio realizado por el Observatorio de Sociedad Digital del Departamento de Administración FEN de la Universidad de Chile, en conjunto con DEC Chile y en colaboración con la célula de investigación CustomerTrue de CustomerTrigger.


Por Cristián Maulén

PREFACIO

DEC Chile es una Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de cliente, siendo la primera entidad sin fines de lucro que aterriza en Latinoamérica desde su sede principal en España.

Iniciamos nuestra labor en Chile este 2020, un año complejo y de múltiples desafíos. Sin embargo, de manera satisfactoria, 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.

Nuestra visión es desarrollar el concepto de Experiencia de Cliente en toda la sociedad, para que las organizaciones sean reconocidas por entregar una experiencia única, diferencial y rentable, generadora de fuertes vínculos con sus clientes y de resultados sostenibles en el tiempo.

Sabemos que en Chile aún estamos en una etapa de desarrollo y crecimiento del área de CX, y que muchas organizaciones a menudo carecen de metodologías y herramientas que les permita avanzar de una forma ordenada, con resultados medibles en los indicadores de desempeño emocional y económico. Por esta razón, en esta oportunidad, hemos realizado un estudio junto al Observatorio Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, para conocer el nivel de madurez del desarrollo de CX en las empresas chilenas.

Este estudio es una medición de diagnóstico que nos permite conocer y entender el momento actual que viven las diferentes empresas y organizaciones en relación con el desarrollo e importancia que tiene el área de CX de manera interna (bajo la metodología

DEC). Esta es una mirada con base en la percepción de los propios colaboradores, lo que nos permite conocer desde la visión de la empresa cómo se constituye actualmente la relevancia de esta disciplina.

Finalmente, entendemos que este ha sido un año especialmente exigente para la mayoría de las empresas, en donde "La Experiencia de Cliente" ha quedado de manifiesto como una de las áreas estratégicas claves en la diferenciación, que pueden alcanzar frente a un mercado cada vez más competitivo y digitalizado y a clientes-consumidores más empoderados e informados, por lo cual, hoy más que nunca, se hace necesario conocer en dónde estamos posicionados para, de ahí en adelante, trazar una hoja de ruta hacia un desarrollo transversal y colaborativo en nuestra sociedad.

Atentamente

Martín González

Presidente DEC Chile

Marisa Cozak

Vicepresidenta DEC Chile

PRÓLOGO

Uno de los desafíos de las organizaciones en el contexto contradictorio que vivimos, se encuentra en cómo administran las relaciones con sus clientes o consumidores, y a la vez cómo entienden el ciclo de vida para poder optimizar las interacciones.

Por un lado, las compañías que están centradas en el producto -organizadas desde dentro hacia afuera- tienden a morigerar la curva de valor de vida, por un aumento en el costo de adquisición de clientes y menor permanencia de ellos en la empresa; mientras que, por otro lado, las empresas que se centran en el cliente -organizan sus procesos desde afuera hacia adentro- logran mayor rotación de sus activos intangibles. En otras palabras, mayores retornos; debido a mejor retención de clientes, menor sensibilidad al precio, mayor valorización económica y mejor promoción de marca y menores costos, atribuidos a menores gastos de adquisición, menor cantidad de reclamos, y menores requerimientos de intensidad de servicio desde clientes satisfechos y fieles.

Según reportes de Forrester auditados por Watemark Consulting, empresas de Estados Unidos, líderes en experiencia del cliente, registran retornos accionarios 2,4 veces superiores a empresas rezagadas y muy por encima de empresas Fortune 500. Lo que certifica que las compañías líderes en la economía digital, no sólo se encargan de establecer las relaciones con los clientes, adicionalmente son capaces de nutrir y expandirlas; proveer servicios únicos, entregar nuevos y mejores productos, con una cabal comprensión del perfil y comportamiento del cliente.

La mayoría de las compañías organiza sus estructuras desde 'adentro hacia fuera',

en la que los productos toman el total control y centro de la organización. En este esquema las distintas áreas funcionales como marketing, ventas, servicios, finanzas y operaciones utilizan distintos métodos y herramientas para medir el rendimiento de sus acciones, pero la mayoría de esos parámetros de medición están orientados al producto, por lo que no cuentan con una alineación de las distintas funciones respecto de cómo medir el verdadero valor.

La pregunta es si realmente estas mediciones orientadas al producto son correctas o si la obsesión por participación de mercado se ha tornado una enfermedad. El objetivo no es solo evidenciar el vínculo entre el valor para el cliente y el valor para la organización, sino también identificar los aspectos críticos que permiten aumentar el valor de la compañía.

Las organizaciones están comenzando a ganar conciencia de los cambios profundos de la forma en que los clientes realizan investigación y compran productos actualmente. Sin embargo, la incapacidad de cambiar el enfoque de comercialización para que coincida con la evolución y gestionar la demanda por sobre la oferta, ha socavado el objetivo principal de llegar a los clientes en los momentos en que más se puede influir. El cambio en la forma en que los clientes toman decisiones hoy es determinante para definir el uso adecuado del presupuesto u optimizarlo, y para ver el cambio no como una pérdida de poder sobre los clientes, sino como una oportunidad para estar en el lugar correcto y en el momento adecuado, dándoles la información y el servicio que necesitan para proveer una plataforma de experiencia única a cada cliente.

Junto a DEC Chile nos propusimos comprender la capacidad de las organizaciones para gestionar la experiencia del cliente, mediante el índice de madurez de la experiencia del cliente -“CX Maturity”-, consultando a un panel de profesionales sobre su percepción en la gestión que realizan con su cartera, para ofrecer contrastes por sector, roles y niveles jerárquicos.

Con este esfuerzo queremos aportar a que usted pueda contar con información de valor para redefinir una estrategia centrada en el cliente, para añadir valor a su mercado y generar un intercambio nutritivo con sus clientes.

► **Agradecimientos**

Agradecemos la contribución de cerca de 100 líderes para la realización del presente reporte. Especial mención al equipo y socios de DEC Chile, quienes contribuyeron con la idea inicial de esta investigación y copartícipes directos de este esfuerzo, que representan con su gremio la intención concreta de mejorar la experiencia a los clientes en los mercados que participan.

ÍNDICE

06	Metodología
08	Composición del Panel
09	Highlights CX Maturity
10	CX Maturity: General y por Sector
15	Habilidad de los Líderes para Gestionar la Experiencia
17	Recomendaciones: ¿Qué Hacer para Mejorar la Experiencia del Cliente?
19	Bibliografía
20	Equipo de Investigación
21	Créditos
22	Disclaimers

METODOLOGÍA

Este esfuerzo de investigación permitió recabar la opinión de 98 líderes durante agosto y septiembre 2020 en más de 10 sectores industriales, para comprender cuán maduras están las organizaciones para gestionar la experiencia del cliente. Proveyendo un contraste por sector industrial, por roles y jerarquías a partir de un índice construido por 5 variables que hemos denominado CX Maturity.

Las notas de los puntajes de los índices fueron obtenidos en una escala de 1 a 4, donde 1 es bajo y 4 es alto, con respecto a la serie de preguntas del estudio. Las respuestas “no sabe, no responde” se les asignó nota cero.

El índice promedio ponderado de madurez de la experiencia del cliente -CX Maturity-, se monta en 2,69, con el que se establecieron una serie de contrastes, tanto por sector industrial como por roles, para la obtención de perspectivas que permitan nutrir la visión de la gestión de la experiencia del cliente en las organizaciones.

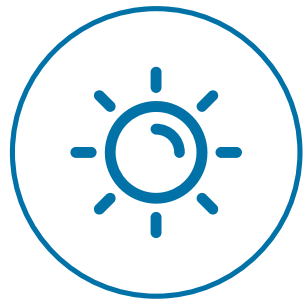
Este esfuerzo de investigación presenta 5 dimensiones para establecer la madurez de la experiencia del cliente como constructo¹.

A continuación podrá conocer una breve descripción de cada uno de los aspectos considerados.

CX MATURITY:
Promedio



1. Las dimensiones consideradas en el presente estudio fueron inspiradas en el estudio “La mejora continua de la Experiencia de Cliente como motor de crecimiento”, de The Boston Consulting Group y DEC España.



► **Identidad Única y Estrategia de la Experiencia del Cliente**

Para este reporte, la presente dimensión es entendida como la capacidad de una organización por materializar la visión, los valores y atributos de la compañía en cada interacción que se genere con el cliente, marcando un estilo único y representativo; definir líneas estratégicas, priorizando momentos clave, segmentos y potenciales modelos de colaboración, junto con poder entender y predecir el impacto de sus acciones en resultados económicos positivos.



► **Impulso Organizativo**

Refiere al proceso de liderar a partir de una estructura jerárquica, desde el directorio al resto de los colaboradores, la cultura organizacional de la compañía orientada al cliente, considerando su capacidad y recursos (jerarquía, recursos y presupuesto) para impactar de manera positiva en su experiencia.



► **Implicación de las Personas**

Este aspecto es entendido como la capacidad de la organización por alinear la experiencia del colaborador, miembro de la compañía, con la del cliente, involucrándolo en procesos de diseño.



► **Interacciones**

Esta dimensión se refiere al proceso de diseñar, definir e implementar el mapa del viaje del cliente (Journey Map) basado en segmentos o puntos de contacto cruciales para el cliente, asegurando la constancia de una experiencia eficiente a través de los diferentes canales dispuestos.



► **Interpretación y Acción**

Podemos entenderla como la capacidad de la organización por implementar un ciclo virtuoso, continuo, con elementos de medición y mejora de la experiencia del cliente que permitan identificar sus necesidades, percepciones y expectativas, para anticipar y predecir comportamientos y soluciones efectivas.

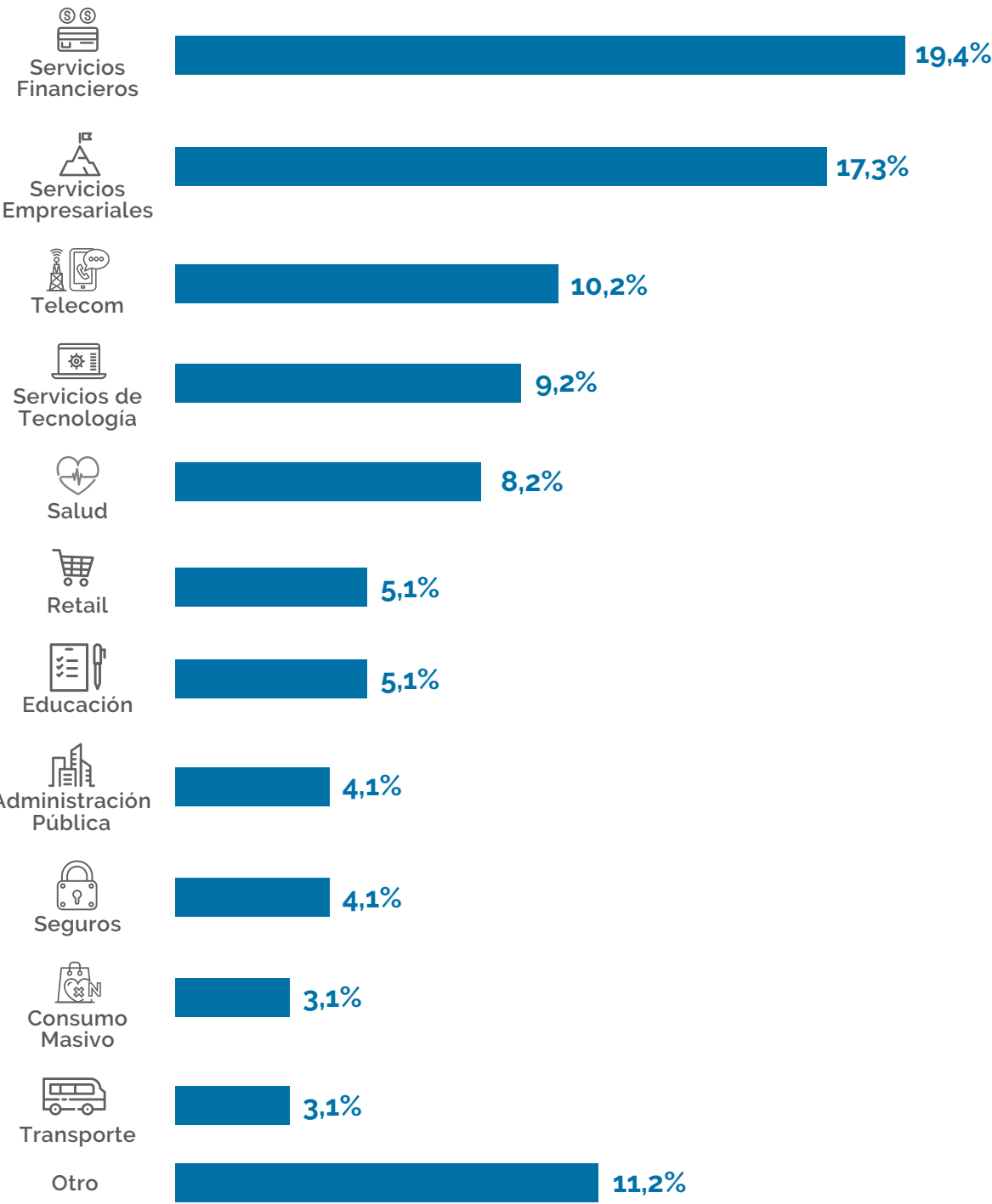
COMPOSICIÓN

DEL PANEL

El panel de opinión del presente estudio, estuvo compuesto por 98 líderes empresariales de más de 18 sectores industriales. Sin embargo, es preciso destacar que, para efectos de este reporte, sólo se han incorporado perspectivas entre los 11 que obtuvieron mayor representación de respuesta. En cuanto al indicador de experiencia a través del tiempo trabajado por parte de los encuestados, 29,5% declara “más de 5 años en su posición actual” y el 72,7% aporta en organizaciones de “mayor tamaño”.

CX MATURITY:

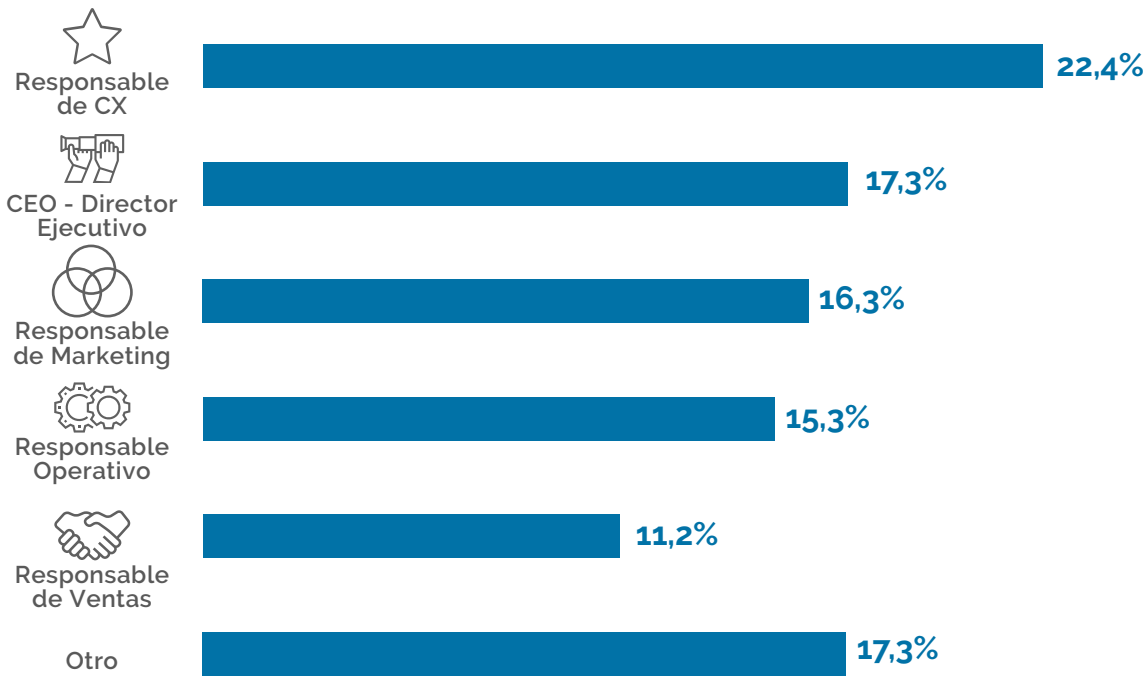
Sectores



Con respecto a los roles de los panelistas, el 25% corresponde a “Líderes de Experiencia del Cliente” y 19,3% a “CEO - Director Ejecutivo”. Mientras que, en lo que respecta a su jerarquía dentro de la organización, una importante mayoría declara ser “Jefe”, seguidos por “Líderes” y “Gerentes”, con 26,1%, 25,0% y 21,7%, respectivamente.

CX MATURITY:

Roles



HIGHLIGHTS

CX MATURITY

Los hallazgos más relevantes de este esfuerzo de investigación, que permitió medir el nivel de madurez para la gestión de la experiencia del cliente, son presentados a continuación.

- ▶ El desempeño general de **CX Maturity alcanza 2,69 puntos**, 67% de la escala total.
- ▶ La investigación permite encontrar **niveles de madurez significativos en “Impulso Organizativo”** con 2,94 puntos. En contraste, **encontramos menor madurez en “Interpretación y Acción”** con 2,45 puntos.
- ▶ Las organizaciones en nuestro mercado han avanzado en solidificar una estructura de trabajo transversalmente orientada al cliente. Sin embargo, **anotan grandes oportunidades en acelerar aspectos tácticos ejecutables y establecer mediciones claves del desempeño**.
- ▶ A nivel de “Jerarquía” la importancia relativa que se asigna a CX es baja, considerando que **el 66% no reporta al CEO**. En este mismo sentido de prioridad, **menos de un tercio utiliza el presupuesto para “impulsar iniciativas de alto impacto”**, centrando el esfuerzo en gastos marginales y estudios.
- ▶ Los sectores con mejor índice de madurez son “Consumo Masivo” (2,99), “Administración Pública” (2,96) y “Servicios Empresariales” (2,86).

- ▶ Mientras que dentro de los sectores con mayor brecha para gestionar la experiencia del cliente, podemos encontrar “Servicios de Tecnología”, “Transporte” y “Salud”, con 2,32, 2,35 y 2,42, respectivamente.
- ▶ El 54,6% de los sectores considerados en el presente reporte lidera en la dimensión “Impulso Organizativo”, mientras que el 45,6% lidera en “Identidad Única y Estrategia de la Experiencia del Cliente”.
- ▶ Son 3 roles los que declaran un mejor “CX Maturity”: “Responsable de Ventas”, “CEO - Director Ejecutivo” y “Responsable CX”, con 2,85, 2,83 y 2,69, respectivamente.
- ▶ **Dentro de los roles rezagados podemos encontrar al “Responsable de Marketing”** (2,60) y “Responsable Operativo” (2,61).
- ▶ **El nivel jerárquico con mayor madurez es el de “Director”**, con 3,00; y el de menor madurez es “Subgerente”, con 2,34.
- ▶ **Los años de experiencia profesional no aseguran contar con un mejor índice de madurez** para gestionar la experiencia del cliente.

CX MATURITY: GENERAL Y POR SECTOR

Al momento de ser consultado el panel sobre los 5 aspectos que componen esta investigación, es posible observar niveles de madurez significativos en “Impulso Organizativo” con 2,94 puntos, donde 1 es bajo y 4 es alto en la escala. En contraste, podemos ver que el aspecto con menor madurez responde al “Interpretación y Acción” con 2,45 puntos, seguido por la capacidad de administrar “Implicación de las personas”, “Interacciones” e “Identidad Única y Estrategia de la Experiencia del Cliente”, con 2,56, 2,66 y 2,93, respectivamente.

Por lo tanto, las organizaciones en nuestro mercado han avanzado en solidificar una estructura de trabajo centrada en el cliente, pero esta no necesariamente cuenta con la jerarquía y los recursos para el impacto positivo en la experiencia. Aunque “Impulso Organizativo” lidera los aspectos con 67% (2,94). Sin embargo, la interpretación de la real experiencia mediante la medición de resultados, es donde más oportunidades existen para establecer una mejora clave en el desempeño (2,45), donde se reportó un 61,3% de la escala.

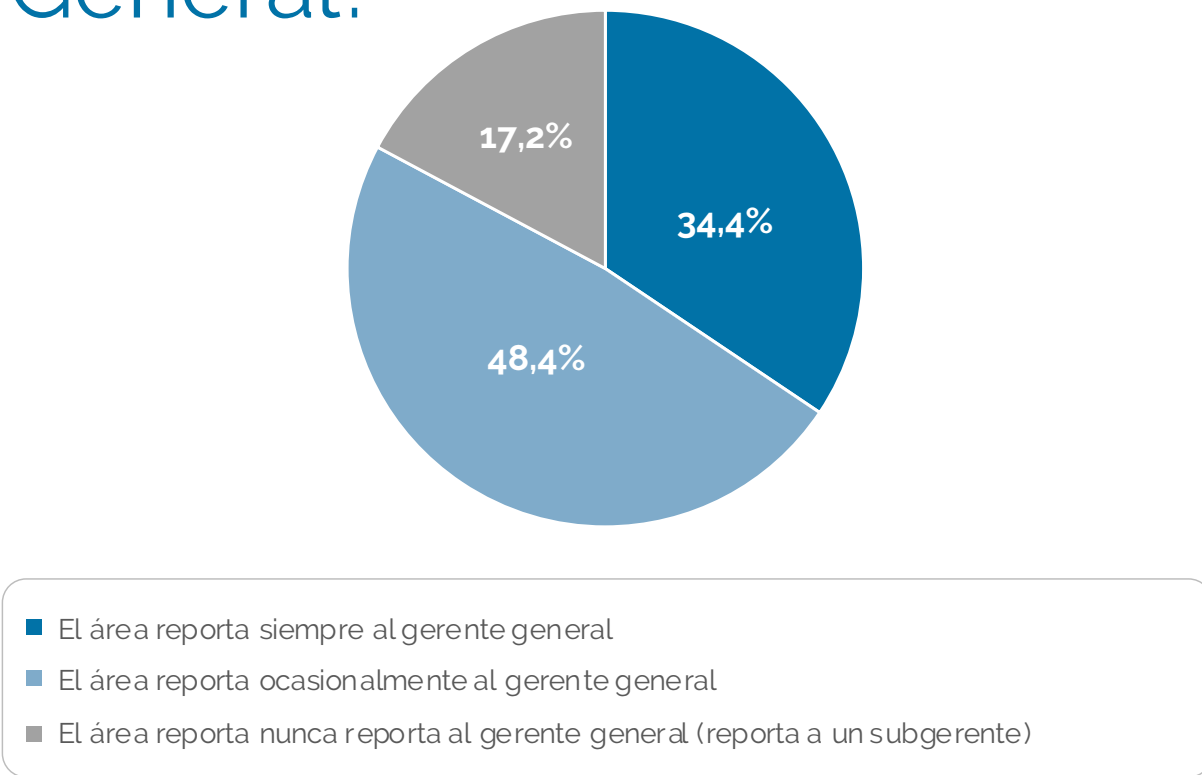
Caracterización del Impulso Organizativo de CX

En esta investigación nos propusimos indagar sobre la “Jerarquía” de la unidad de CX con respecto a la forma en que reporta al líder de la organización, la “Cantidad de Recursos” disponibles para cubrir los objetivos y el tipo de “Presupuesto” para alcanzar sus objetivos.

En términos de “Jerarquía” podemos apreciar que una gran mayoría del panel “reporta ocasionalmente” al Gerente General (48,4%), mientras que sólo un tercio “reporta siempre”. Existe un 17,2% que no reporta al líder o lo

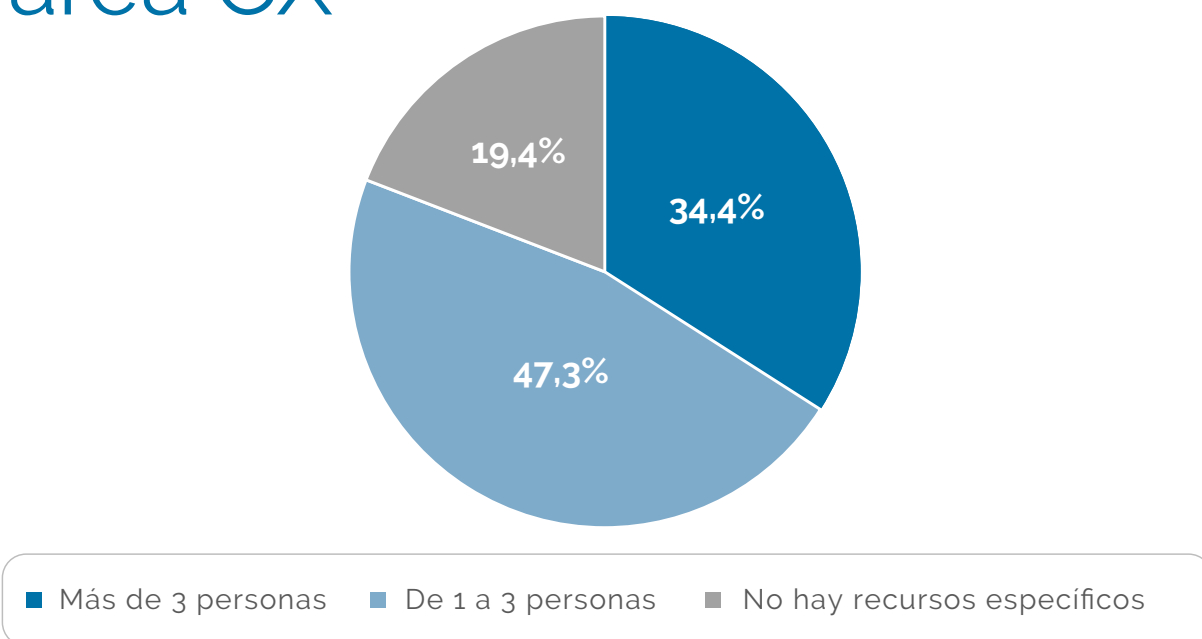
hace a un subgerente. Estos datos *evidencian la desconexión de esta importante unidad con las cadenas de mando hacia el líder (65,6%)* y permiten comprender los bajos niveles de madurez por una importancia relativa que se asigna a Experiencia del Cliente (67% de la escala total de CX Maturity).

JERARQUÍA DE CX: ¿El área reporta al Gerente General?



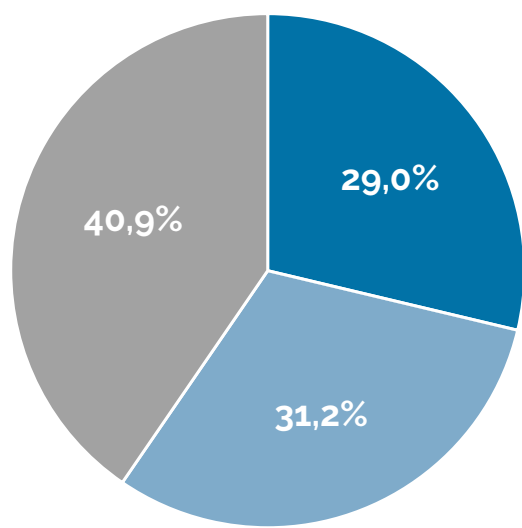
Cuando consultamos sobre la “Cantidad de Recursos” que componen la unidad de experiencia del cliente, *un 47,3% mantiene “entre 1 y 3 personas” y un 19,4% “no cuenta con recursos” específicos*. Sólo 34,4% declara mantener más de 3 personas, esto condicionado obviamente al tamaño de la organización y a la prioridades en CX.

RECURSOS CX: Cantidad de recursos del área CX



Con respecto al “Presupuesto”, un 40,9% de los panelistas declara que la asignación es “marginal y para gastos internos”, mientras que un 31,2% lo utiliza para “análisis y estudios”. *Menos de un tercio utiliza el presupuesto para “impulsar iniciativas de alto impacto”.*

PRESUPUESTO CX:
Tipo de presupuesto del área CX



- Presupuesto para impulsar iniciativas de alto impacto CX
- Presupuesto propio solo para análisis y estudios
- Presupuesto marginal para gastos internos

CX Maturity por Sector

Para establecer un contraste de los 11 sectores seleccionados, que representan más del 90% de la opinión del panel, podemos encontrar que 7 de ellos están sobre el promedio de madurez de la experiencia del cliente “CX Maturity”, donde “Consumo Masivo” (2,99), “Administración Pública” (2,96) y “Servicios Empresariales” (2,86) son los sectores con mejor índice.

En oposición, entre los sectores con mayor brecha para gestionar la experiencia del cliente podemos encontrar: “Servicios de Tecnología”, “Transporte” y “Salud”, con 2,32, 2,35 y 2,42, respectivamente, siempre con la misma escala de 1 a 4, donde 1 es bajo y 4 es alto.

Estos números, pueden ser contrastados con los resultados del último [Estudio de Reputación Corporativa](#), realizado por Ipsos y la consultora INC Inteligencia Reputacional, donde la ciudadanía, encuestada durante 2019, certificó una caída histórica en la reputación de las organizaciones del país. Pese a ello, servicios de tecnología e internet, sector automotriz y consumo masivo, fueron los sectores comerciales que obtuvieron mejor reputación, seguido por bancos y servicios financieros, mientras que mineras y petroleras, isapres y AFPs, registraron la peor valoración del reporte. En cuanto a las instituciones públicas, sólo Bomberos de Chile logró posicionarse en la curva de valoración positiva.

Dentro de los sectores mejor valorados en el estudio antes citado, se encuentra el sector automotriz, que si bien no fue considerado en la evaluación del presente reporte, es preciso destacar el esfuerzo que ha presentado estos últimos meses por fortalecer sus canales digitales en función de una mejor experiencia

para sus clientes a través de, por ejemplo, showrooms personalizados, registrando durante octubre, pese a las duras cifras del comparativo anual, su cuarto mes de recuperación según [ANAC](#).

En la misma línea, el sistema bancario chileno es uno de los que exhibe mayor estabilidad en el mundo emergente, según reportes del [Banco Central](#), pese al contexto de crisis actual. Sumado a ello, el 43% de las personas asegura que el principal factor de valoración de los bancos, se debe al poder confiar en su capacidad para proteger sus datos personales, de acuerdo con [Accenture](#).

Este último factor representa una amenaza constante para el sector financiero en cuanto a su objetivo por lograr mantener cautivos a sus clientes y elevar sus niveles de experiencia, sobre todo tras la promulgación de la ley de portabilidad durante el mes de septiembre, donde el 37% de los chilenos declara estar dispuesto a cambiar de una entidad financiera a otra y donde su experiencia con estándares de seguridad es el factor que más incide en su decisión con el 75%, de acuerdo con el estudio Portabilidad Financiera de CustomerTrue².

Continuando con nuestro estudio, una característica importante que podemos observar, es que los 11 sectores presentan una marcada y constante brecha en la dimensión

2.

El estudio Portabilidad Financiera de la Célula de Investigación CustomerTrue de CustomerTrigger, es un reporte de carácter privado que se expondrá públicamente durante el segundo trimestre de 2021.

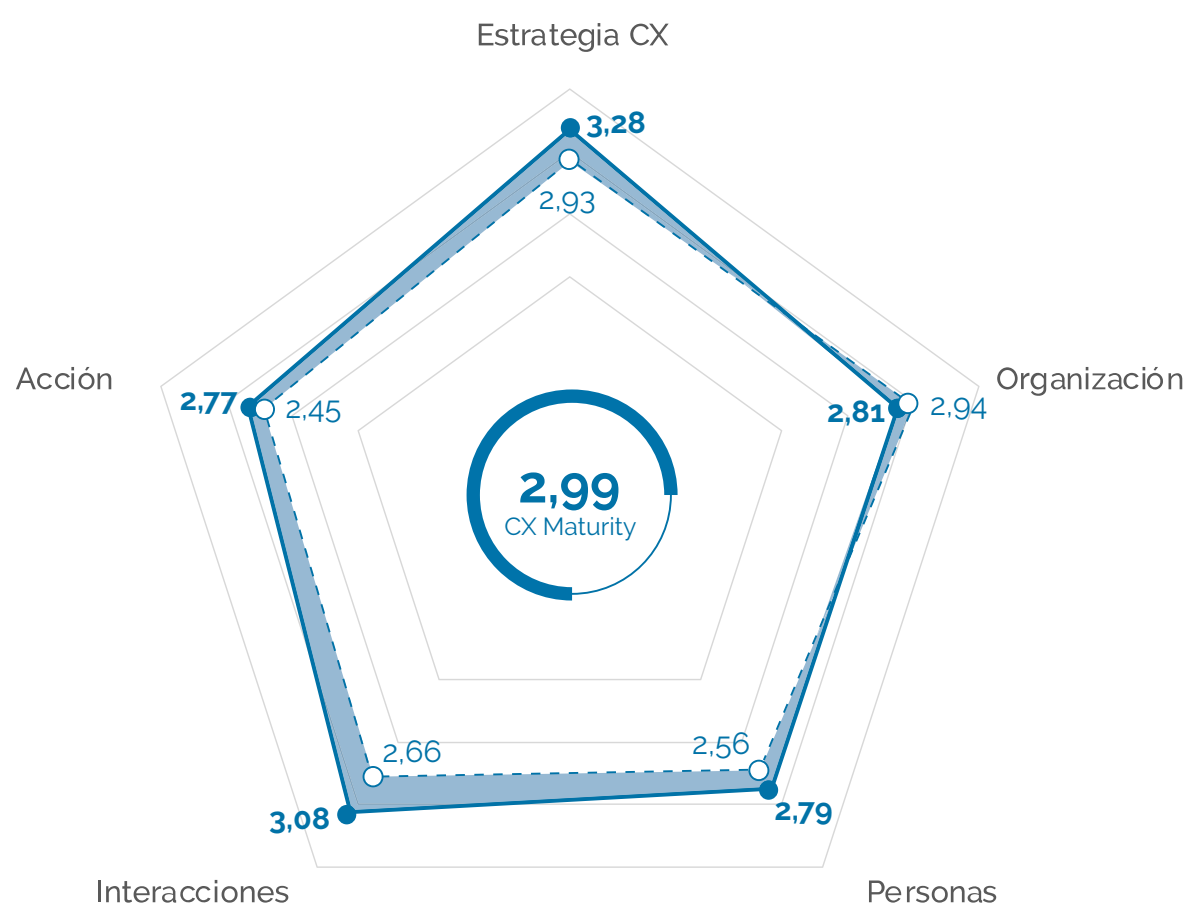
“Interpretación y Acción” -la más baja del estudio con 2,45-, por lo que existe una gran oportunidad de implementar un ciclo virtuoso, continuo, con elementos de medición y mejora de la experiencia del cliente que permitan identificar sus necesidades, percepciones y expectativas, para anticipar y predecir comportamientos y soluciones efectivas.

Mientras que la mayoría de los sectores lidera la dimensión “Impulso Organizativo”, el sector “Consumo Masivo” lidera su madurez en “Identidad Única y Estrategia de la Experiencia del Cliente” con 3,28 puntos e “Interacciones” con 3,08 puntos. Esto puede estar condicionado por el tiempo que el sector lleva orquestando comunicaciones con sus clientes, aunque se debe considerar que el 92% de las personas se desuscribe por “envío excesivo” de mensajes; el factor más alto del reporte [“Opt-out”](#), publicado en octubre 2020 por la célula de investigación CustomerTrue.

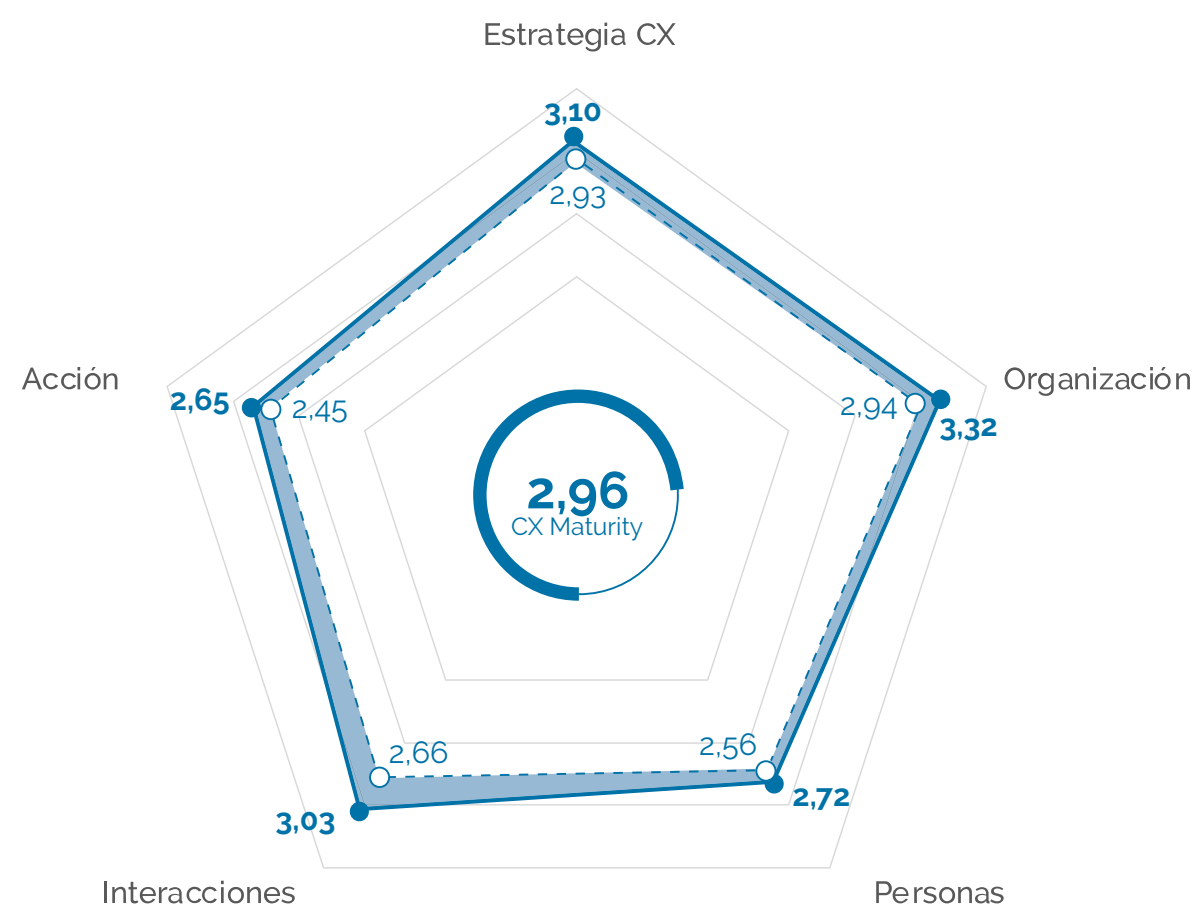
Con respecto al tamaño de las empresas, no se observan diferencias destacables entre empresas de “menor tamaño” y “mayor tamaño”, con 2,70 y 2,66 en el índice de madurez de la experiencia del cliente, respectivamente.

A continuación se despliegan los índices de “CX Maturity” para los 11 sectores, contrastados con el promedio ponderado para establecer sus propias perspectivas.

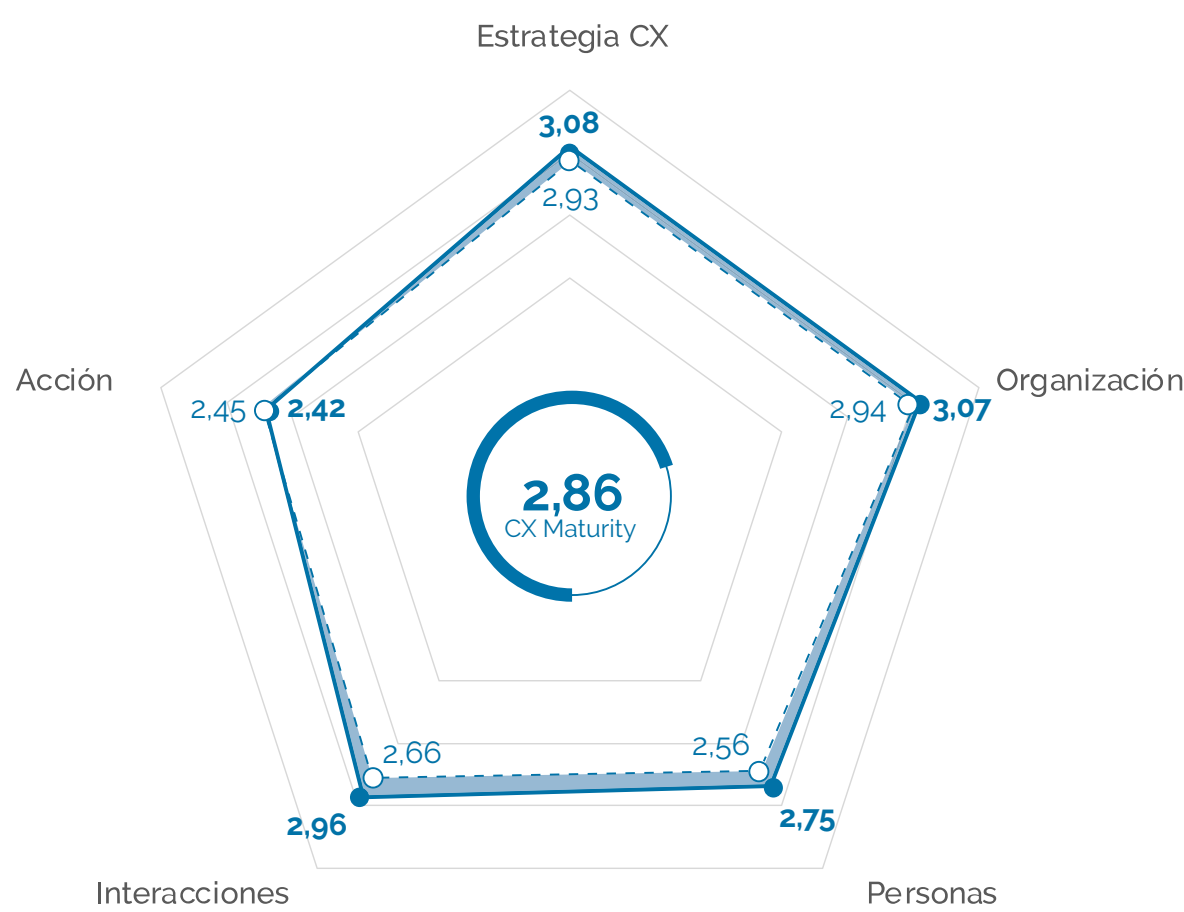
CX MATURITY:
Consumo Masivo



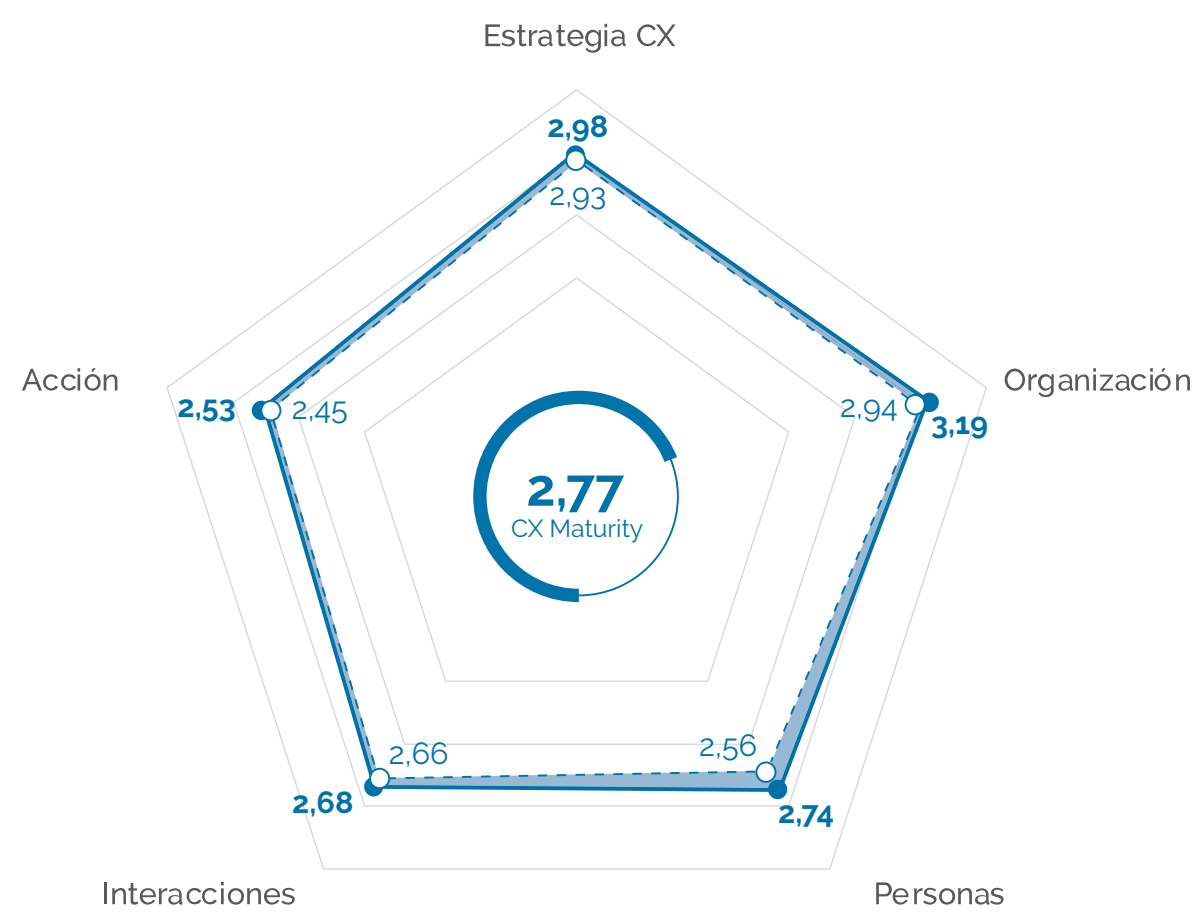
CX MATURITY:
Administración Pública



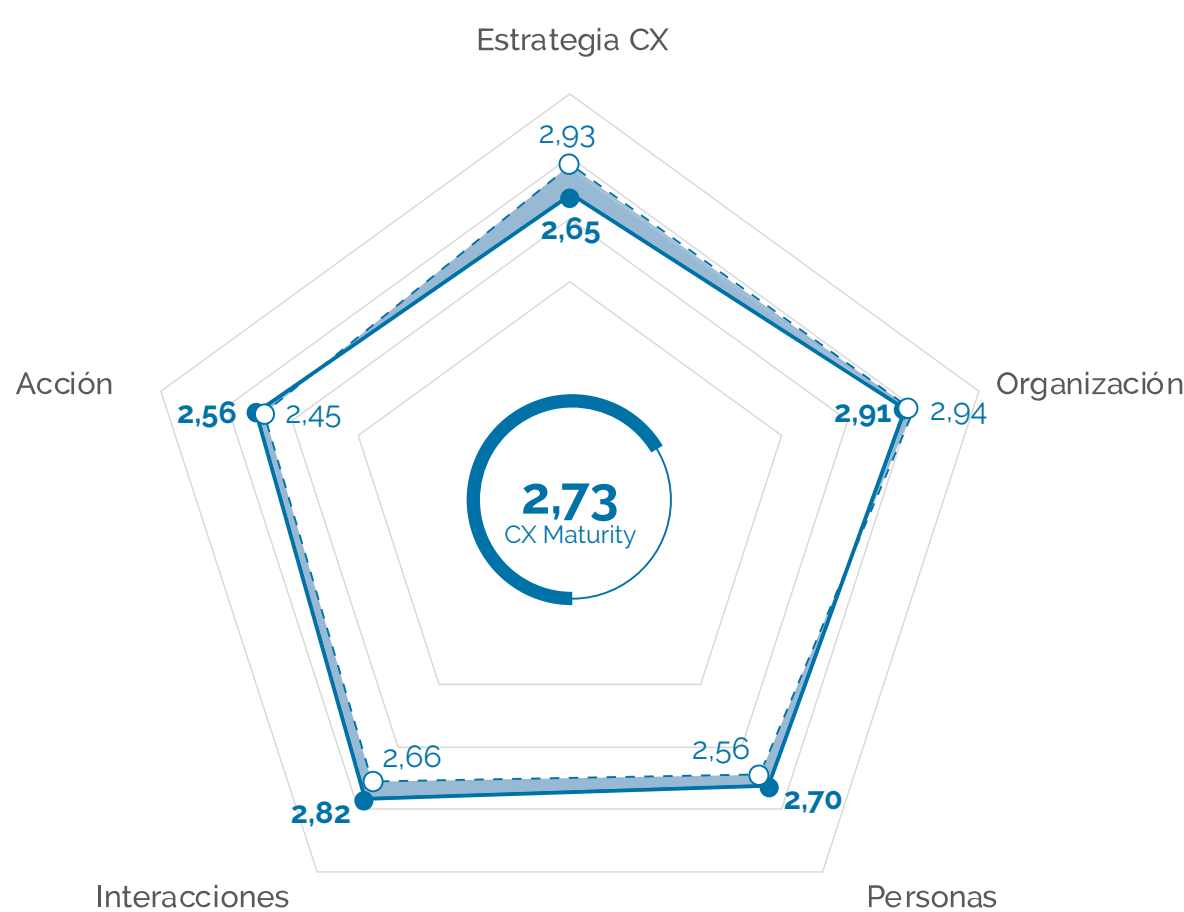
CX MATURITY:
Servicios Empresariales



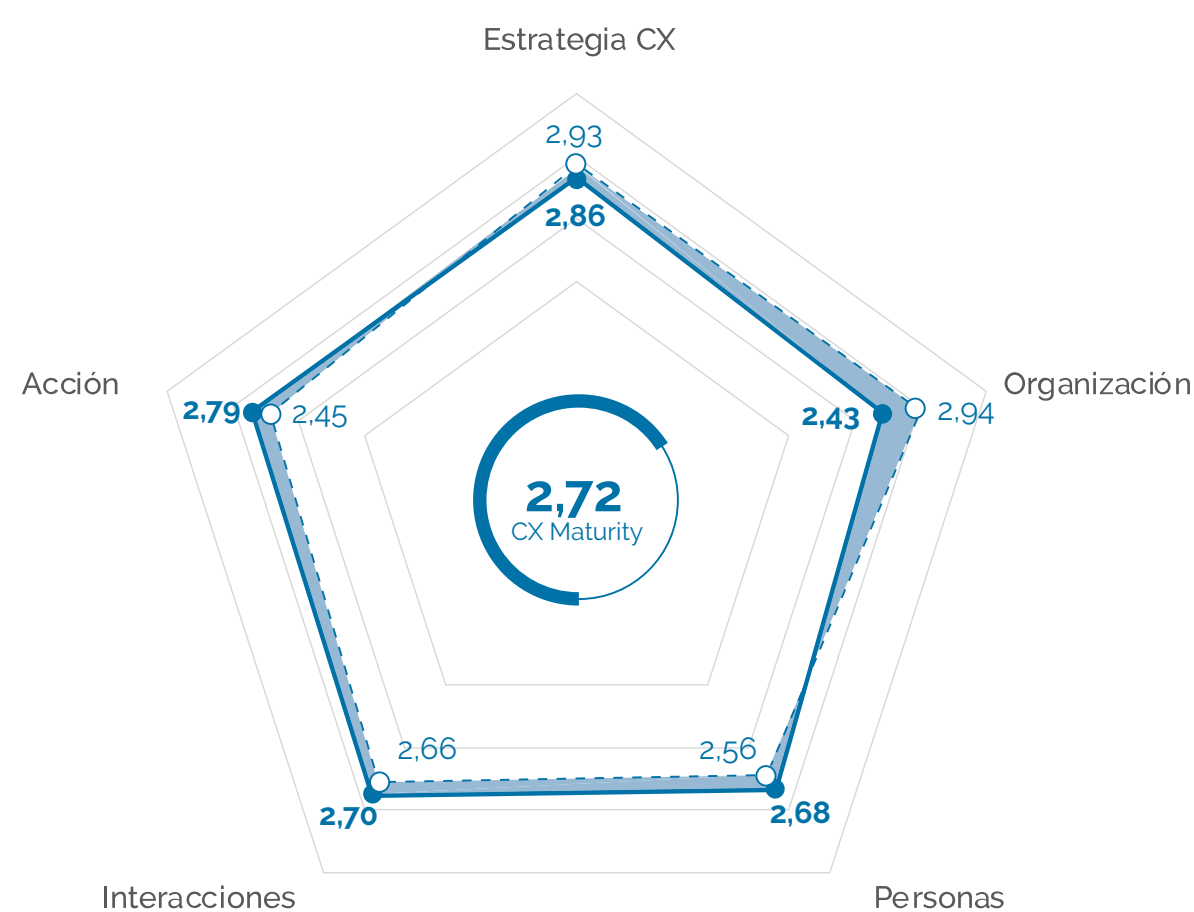
CX MATURITY:
Servicios Financieros



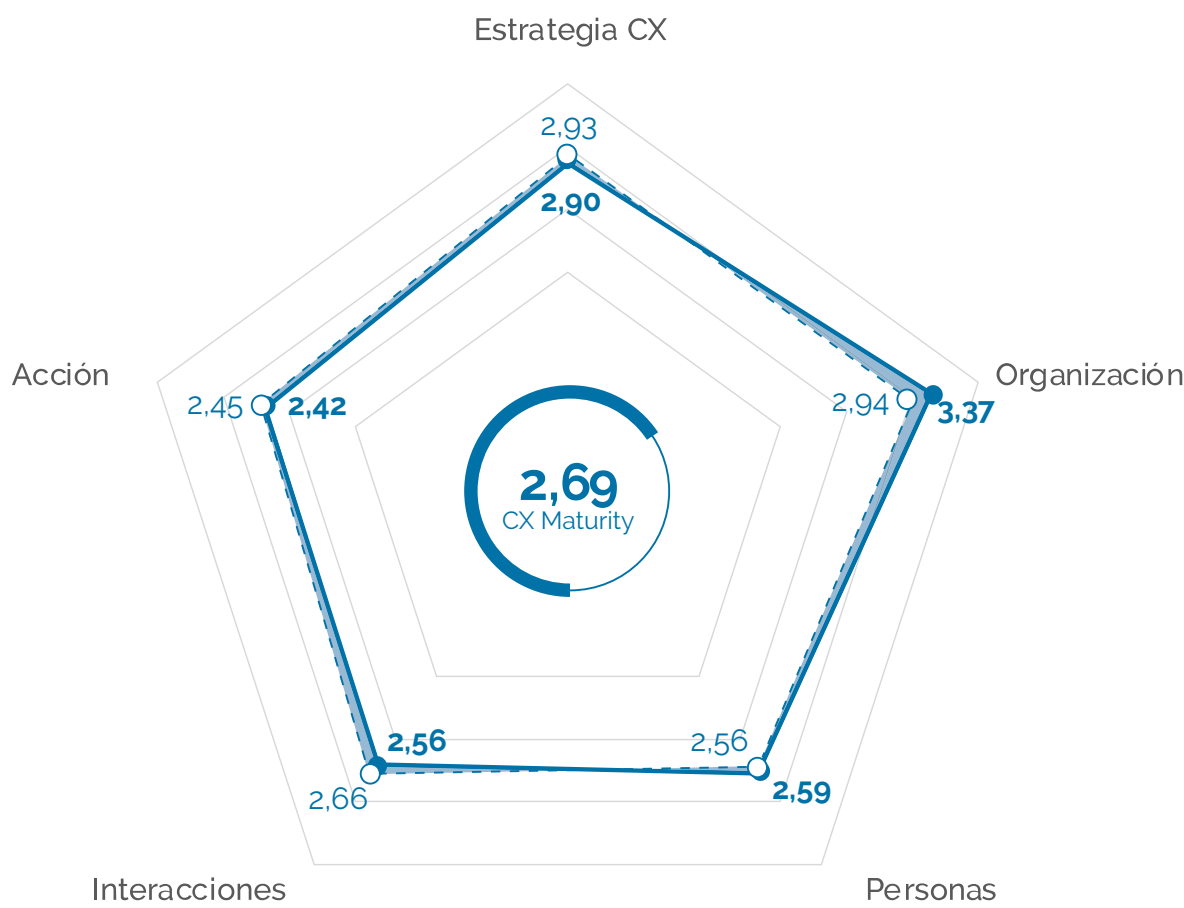
CX MATURITY:
Retail



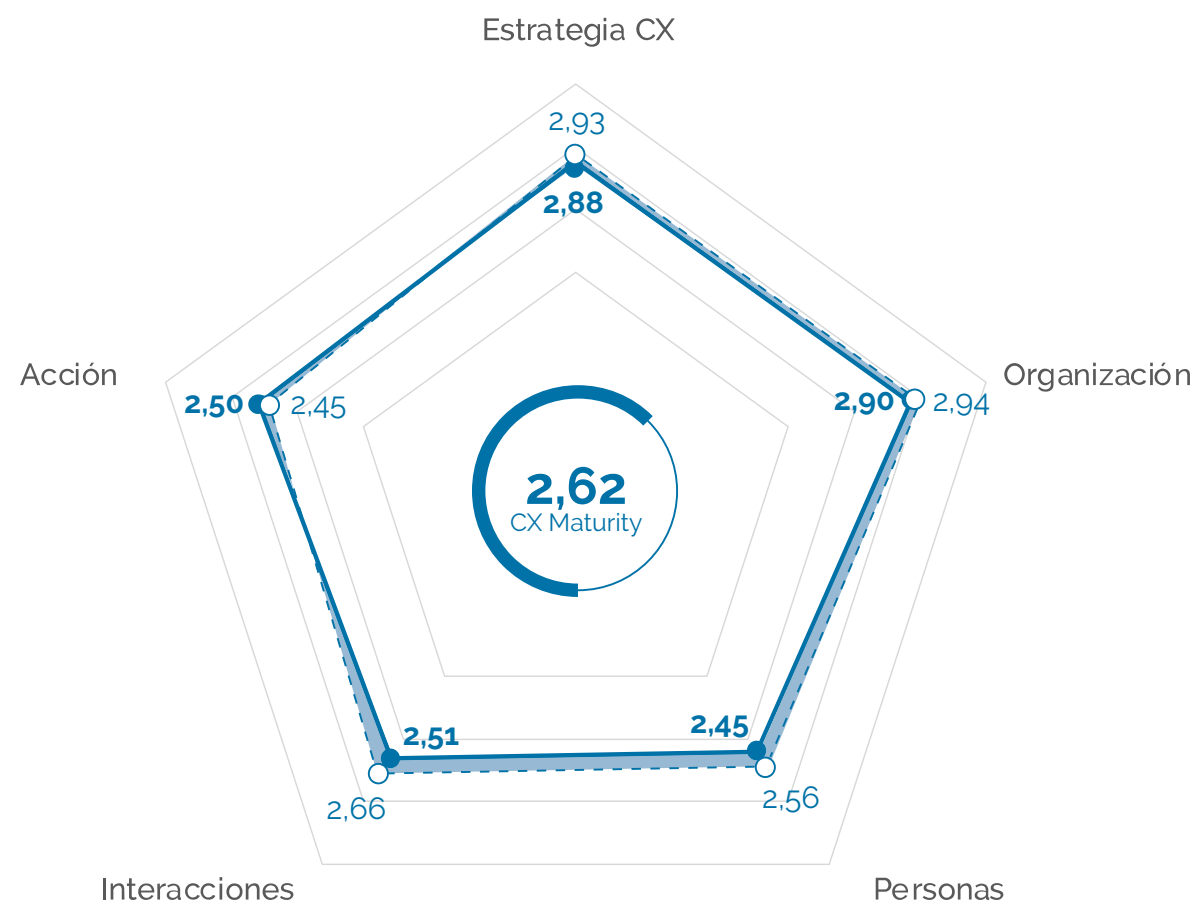
CX MATURITY:
Educación



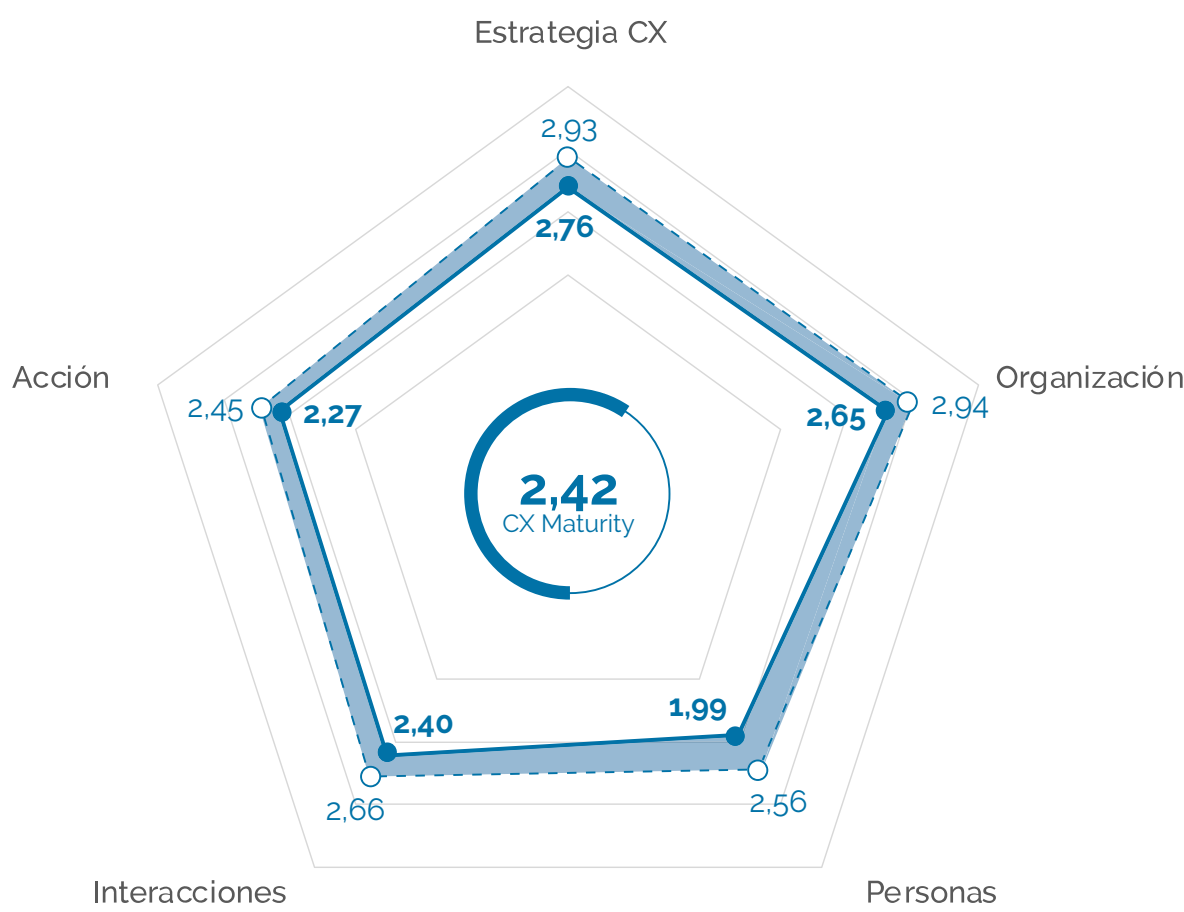
CX MATURITY:
Seguros



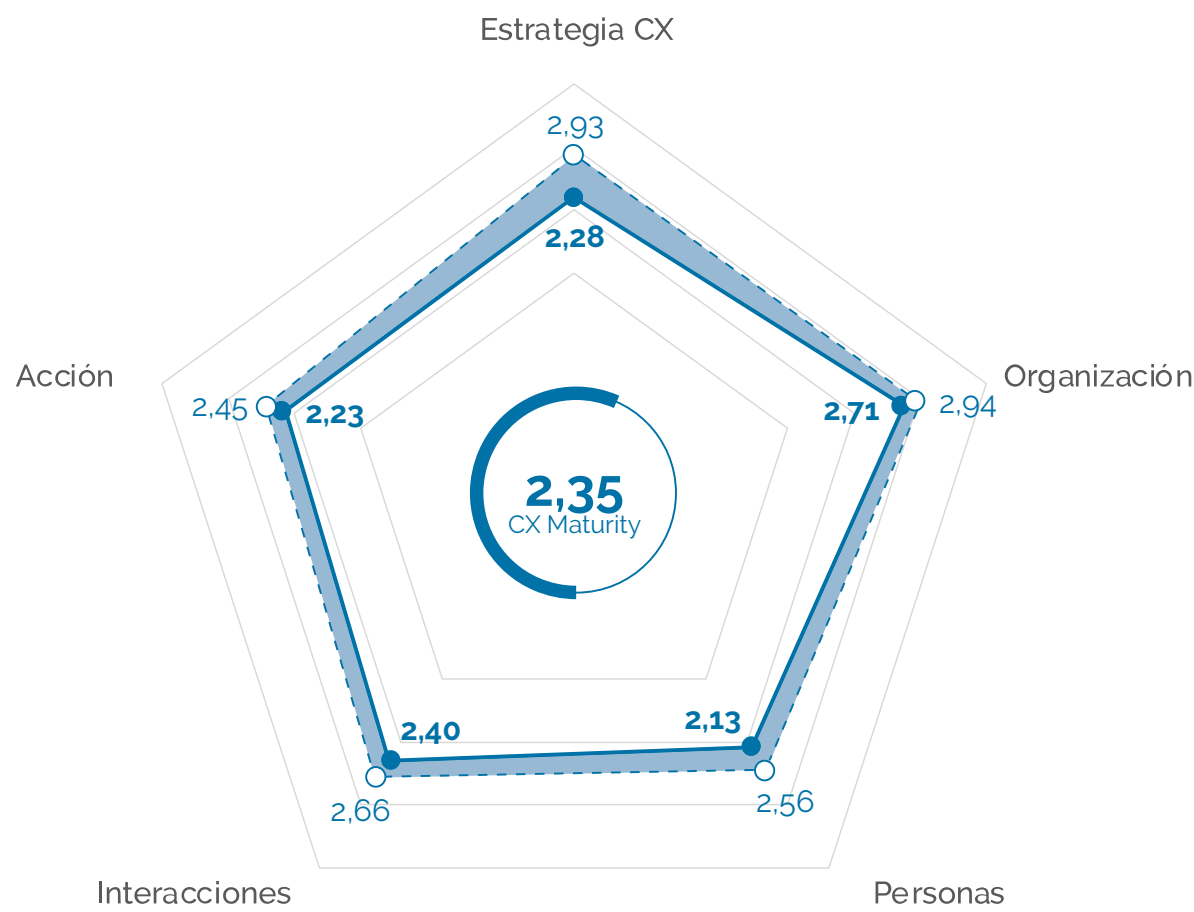
CX MATURITY:
Telecomunicaciones



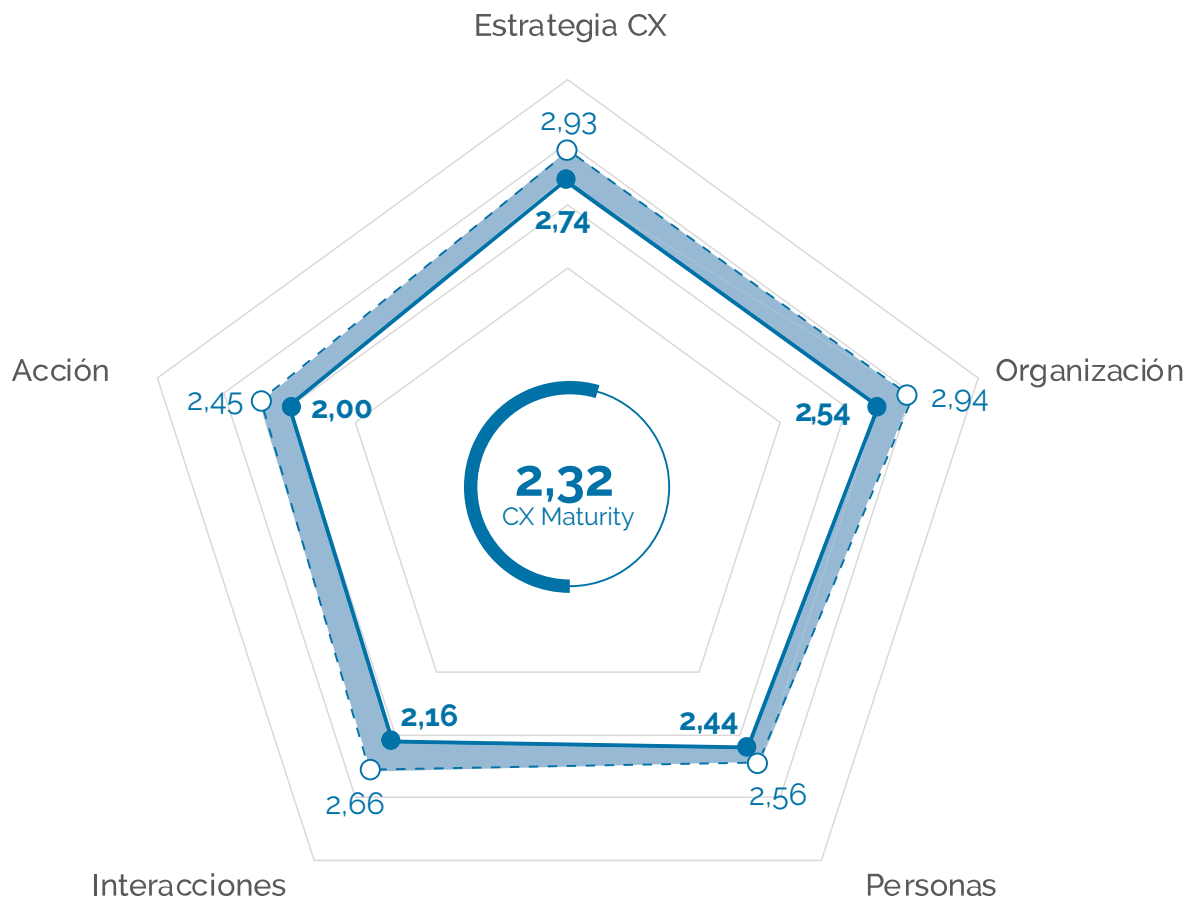
CX MATURITY:
Salud



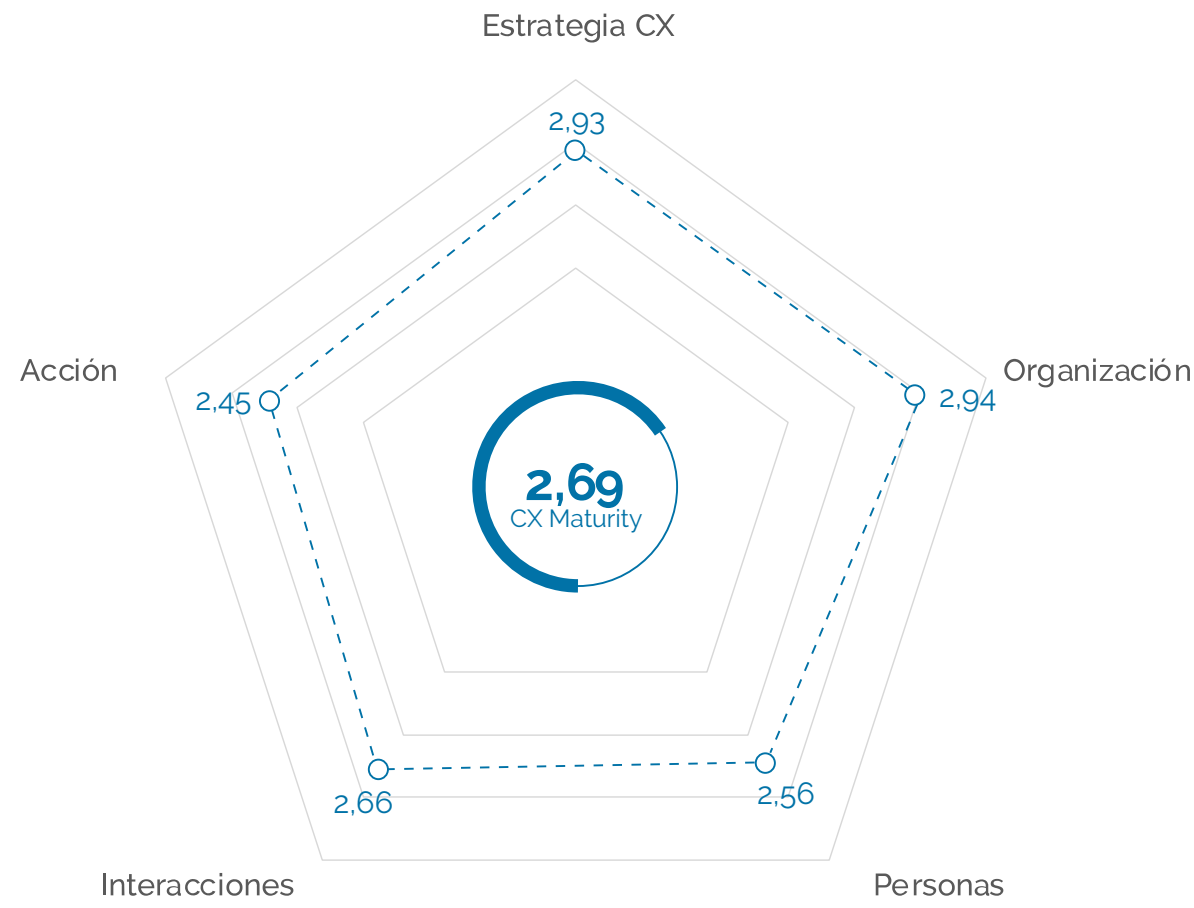
CX MATURITY:
Transporte



CX MATURITY:
Servicios de Tecnología



CX MATURITY:
Todos



HABILIDAD DE LOS LÍDERES PARA GESTIONAR LA EXPERIENCIA

El diseño y ejecución de la estrategia de experiencia del cliente es responsabilidad de los líderes de una organización, para dar a conocer y comprometer a las personas, en conjunto con la ejecución táctica impecable del proceso de interacciones y las transformaciones necesarias de los procesos de servicio. Es por esto, que nos propusimos observar los niveles de madurez en la gestión de la experiencia del cliente en 5 roles claves y transversales. Estos son: Responsable de CX, CEO - Director Ejecutivo, Responsable de Marketing, Responsable Operativo y Responsable de Ventas.

Son 3 roles los que declaran según sus respuestas un mejor CX Maturity: "Responsable de Ventas", "CEO - Director Ejecutivo" y "Responsable CX", con 2,85, 2,83 y 2,69, respectivamente, siempre con la misma escala de 1 a 4, donde 1 es bajo y 4 es alto. Es esperable que el "CEO" y el "Responsable de la Experiencia del Cliente" obtengan estos resultados, aunque es auspicioso que en este podium podamos ver la figura del "Responsable de Ventas", por la criticidad que tiene en el proceso de captura, como base del inicio de la relación y/o crecimiento que permita ampliar el valor de vida del cliente.

Mientras que dentro de los roles rezagados podemos encontrar al "Responsable de Marketing" (2,60) y "Responsable Operativo" (2,61), sin una gran diferencia en sus índices, aunque el "Responsable de Marketing" registra el peor desempeño en 4 de los 5 ámbitos, exceptuando "Identidad Única y Estrategia de la Experiencia del Cliente". Esto puede atribuirse al tiempo que demora insertar la función de marketing con mayor fuerza a la gestión de experiencia del cliente, donde se podría agregar mayor valor y evitar los

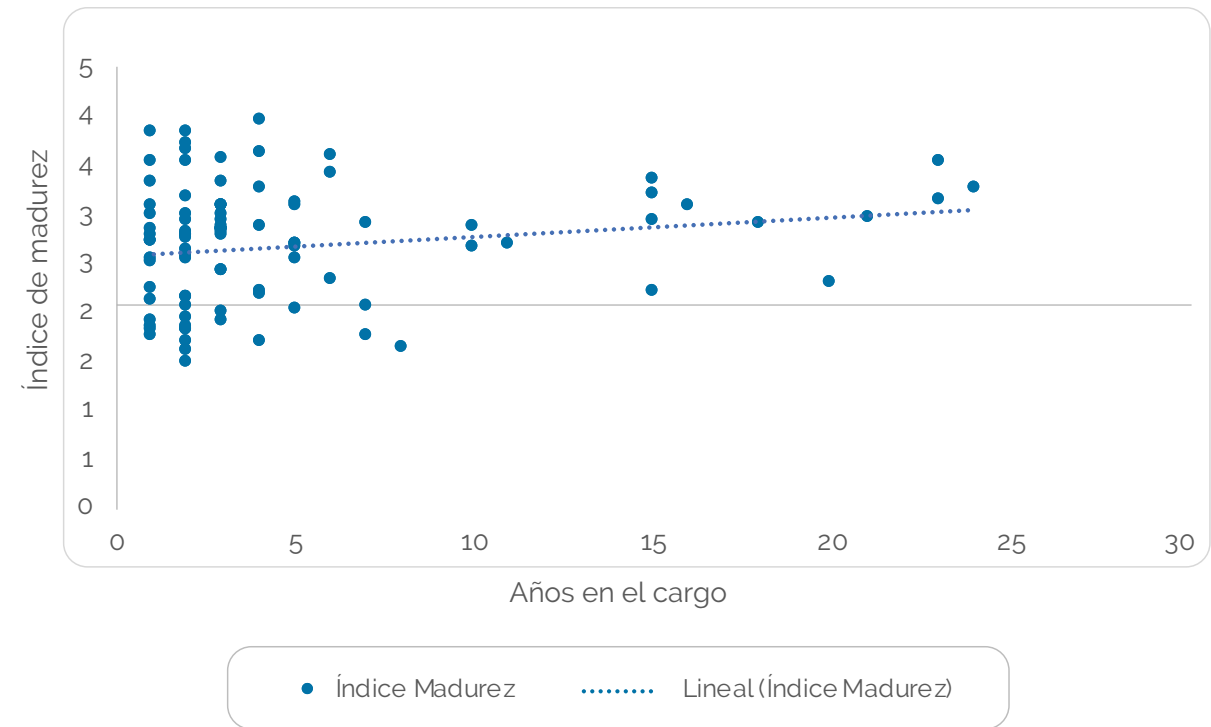
esfuerzos en captura compulsiva, que generan mayores costos de interacción.

Sobre los extremos de madurez de los roles por cada aspecto de "CX Maturity", podemos observar que:

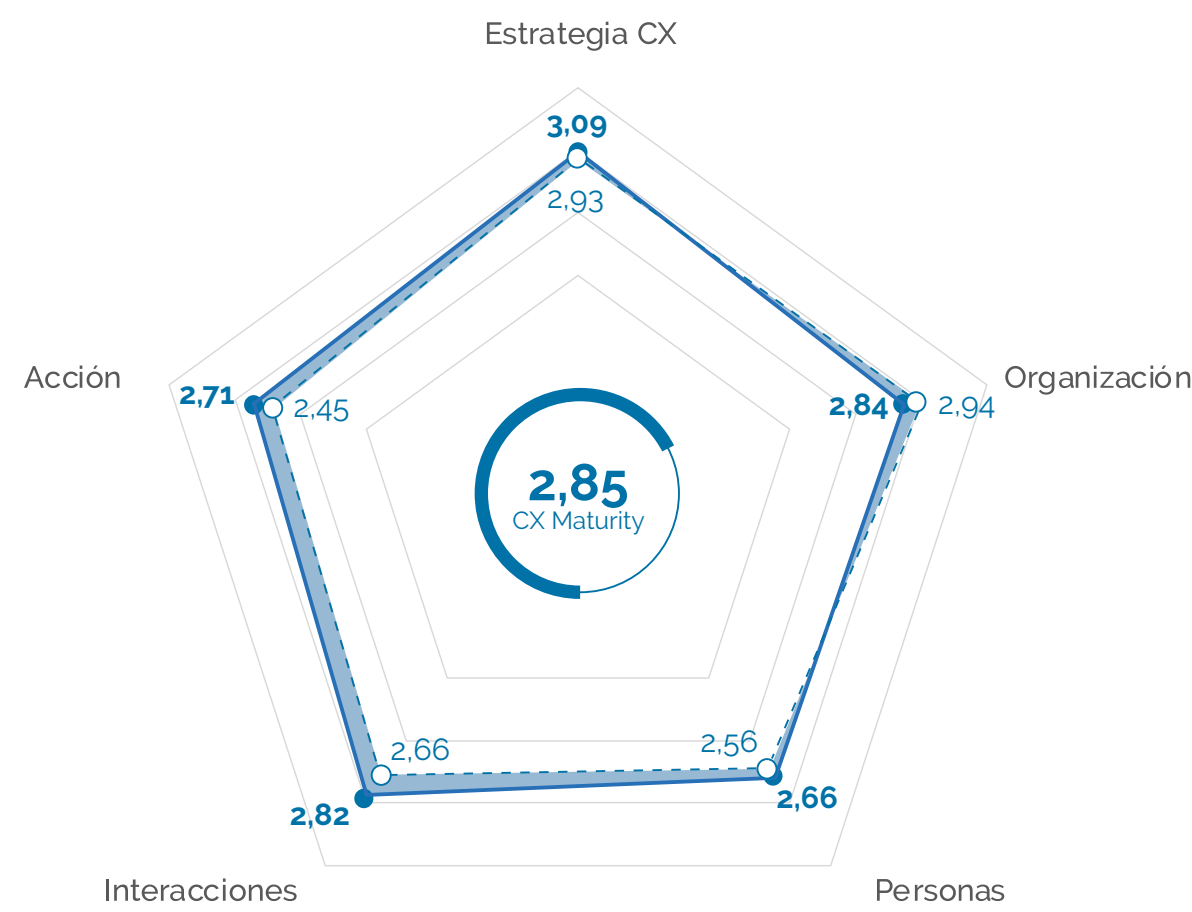
- ▶ El "CEO - Director Ejecutivo" lidera en "Interacciones" e "Implicación de las Personas", con 2,96 y 2,72, respectivamente.
- ▶ El "Responsable de CX" tiene una fuerte madurez en "Impulso Organizativo" con 3,24 versus el promedio ponderado de 2,94.
- ▶ Mientras que el "Responsable de Ventas" destaca por "Identidad Única y Estrategia de la Experiencia del Cliente" (3,09) e "Interpretación y Acción" (2,71).
- ▶ El nivel jerárquico con mayor madurez es el de "Director", con 3,00 y el de menor madurez es "Subgerente", con 2,34.

Finalmente, los años de experiencia profesional no aseguran tener un índice de madurez mayor (véase la línea de tendencia). No varía significativamente "CX Maturity" a mayor experiencia en el puesto.

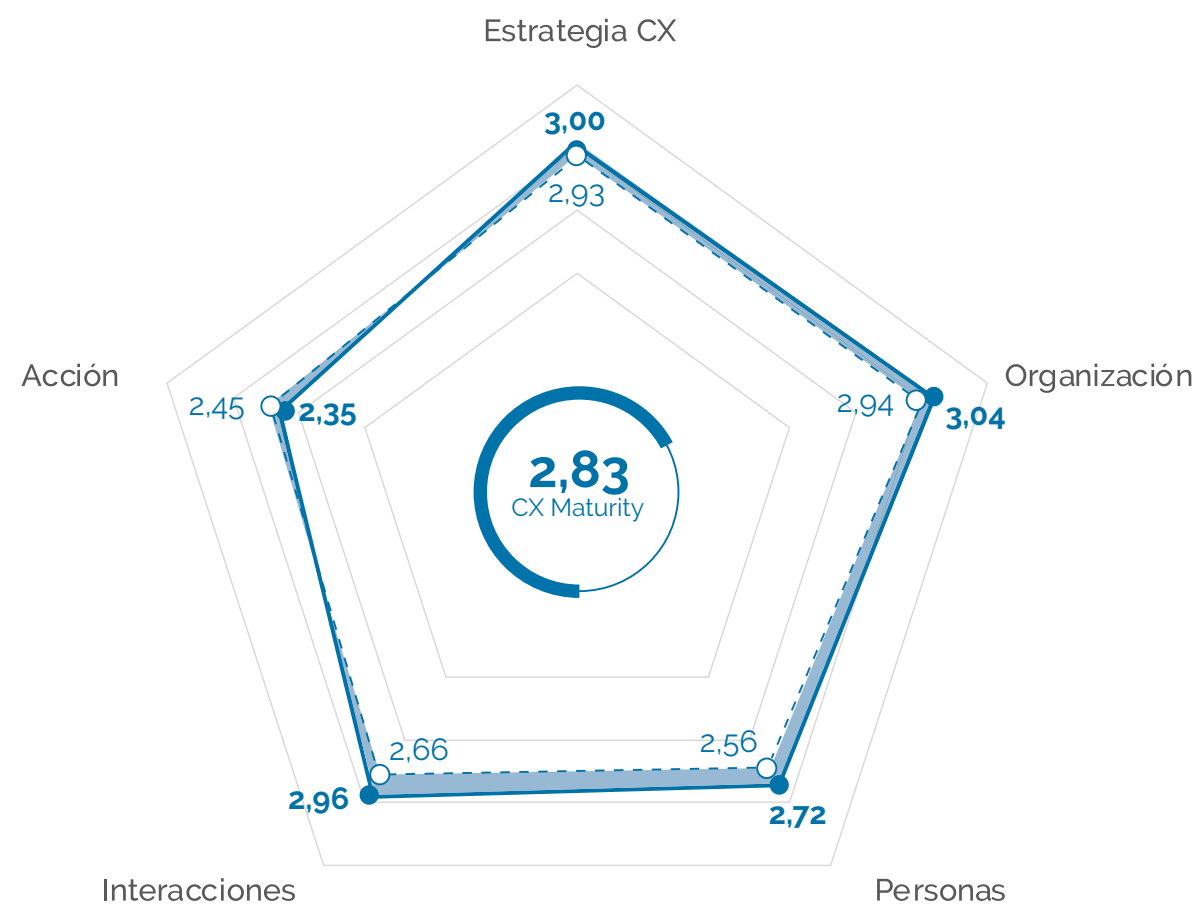
CX Maturity vs Años en el Cargo



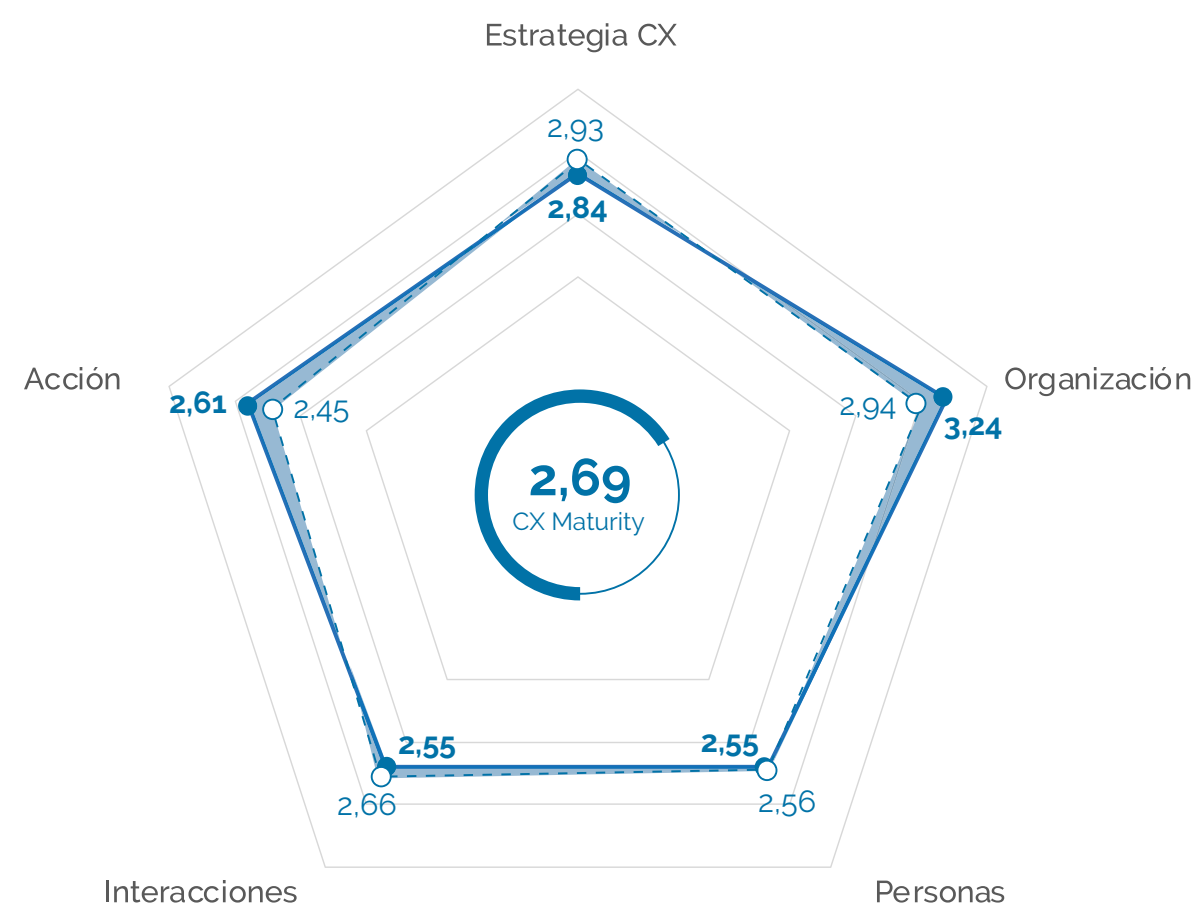
CX MATURITY:
Responsable de Ventas



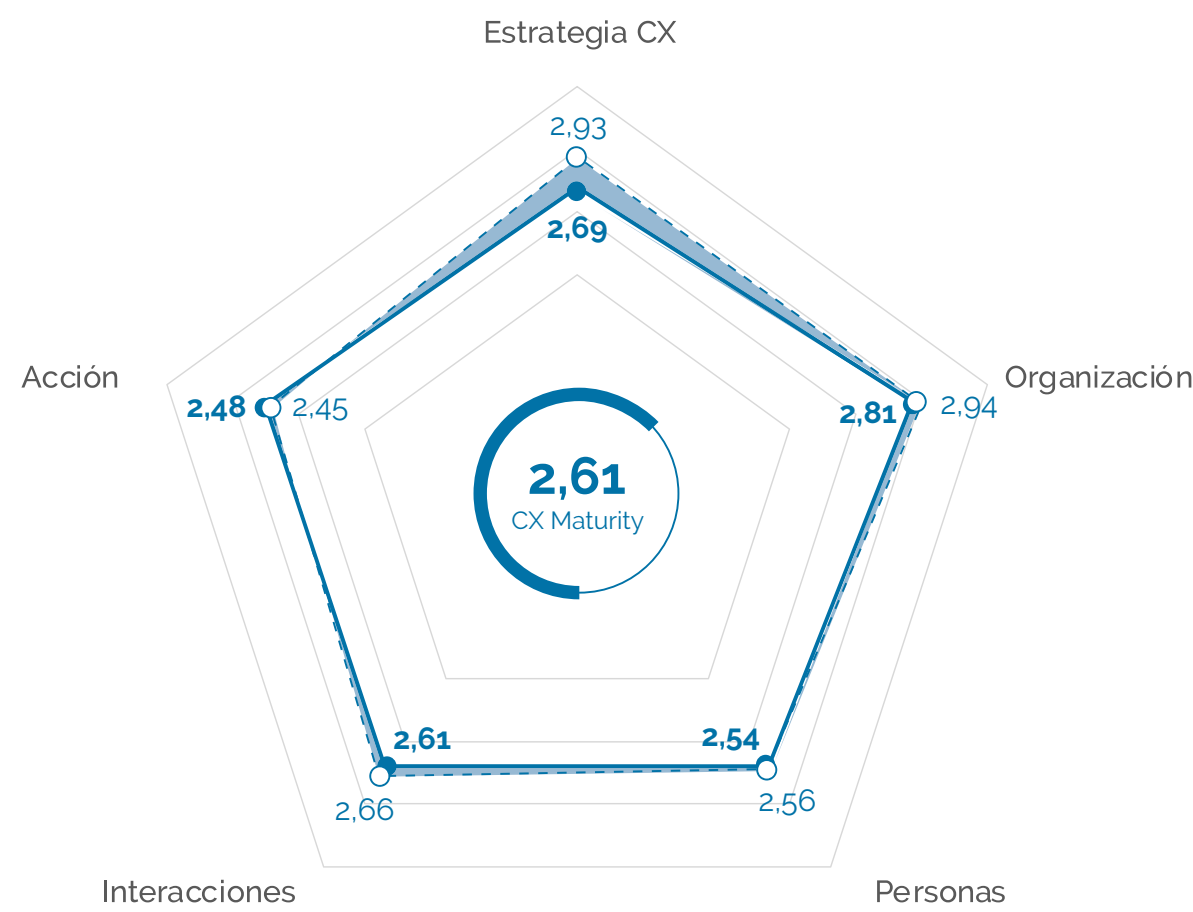
CX MATURITY:
CEO - Director Ejecutivo



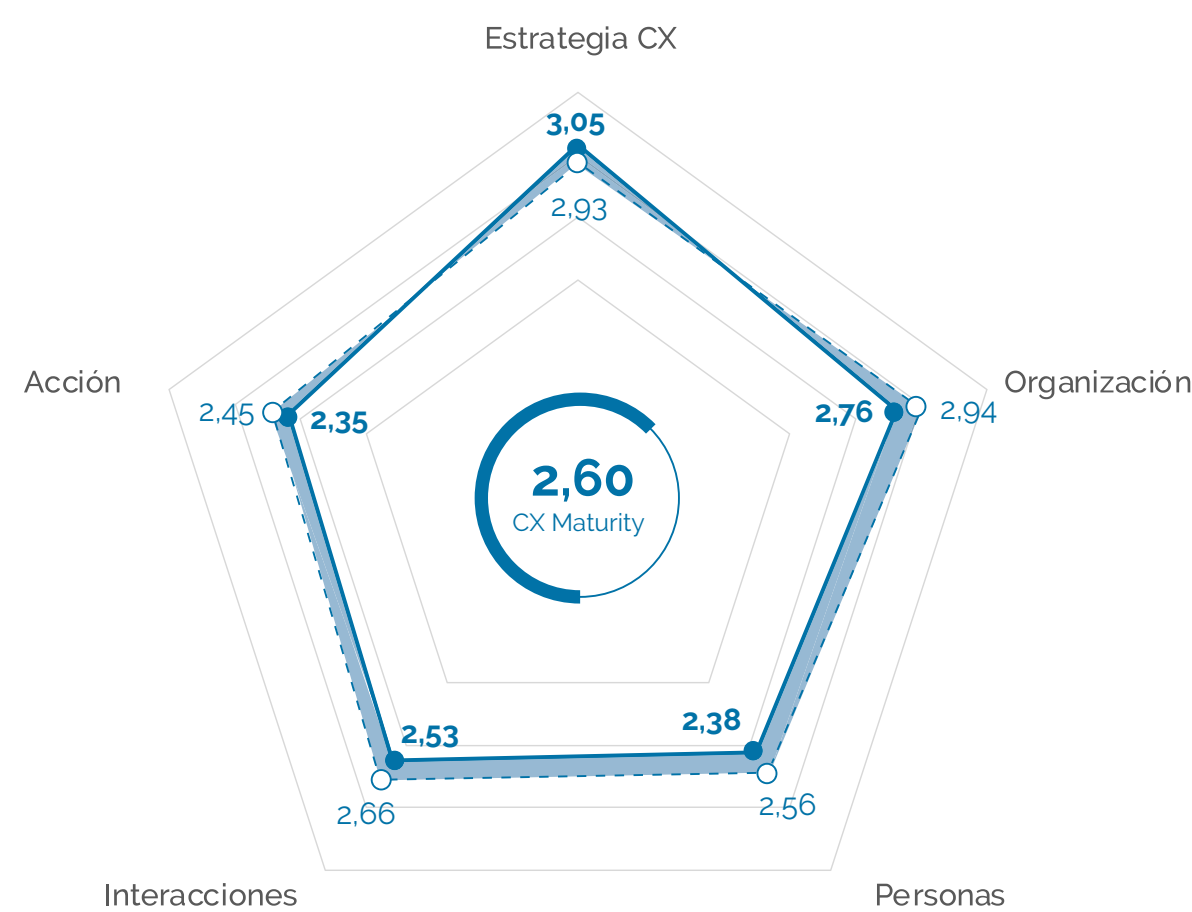
CX MATURITY:
Responsable de CX



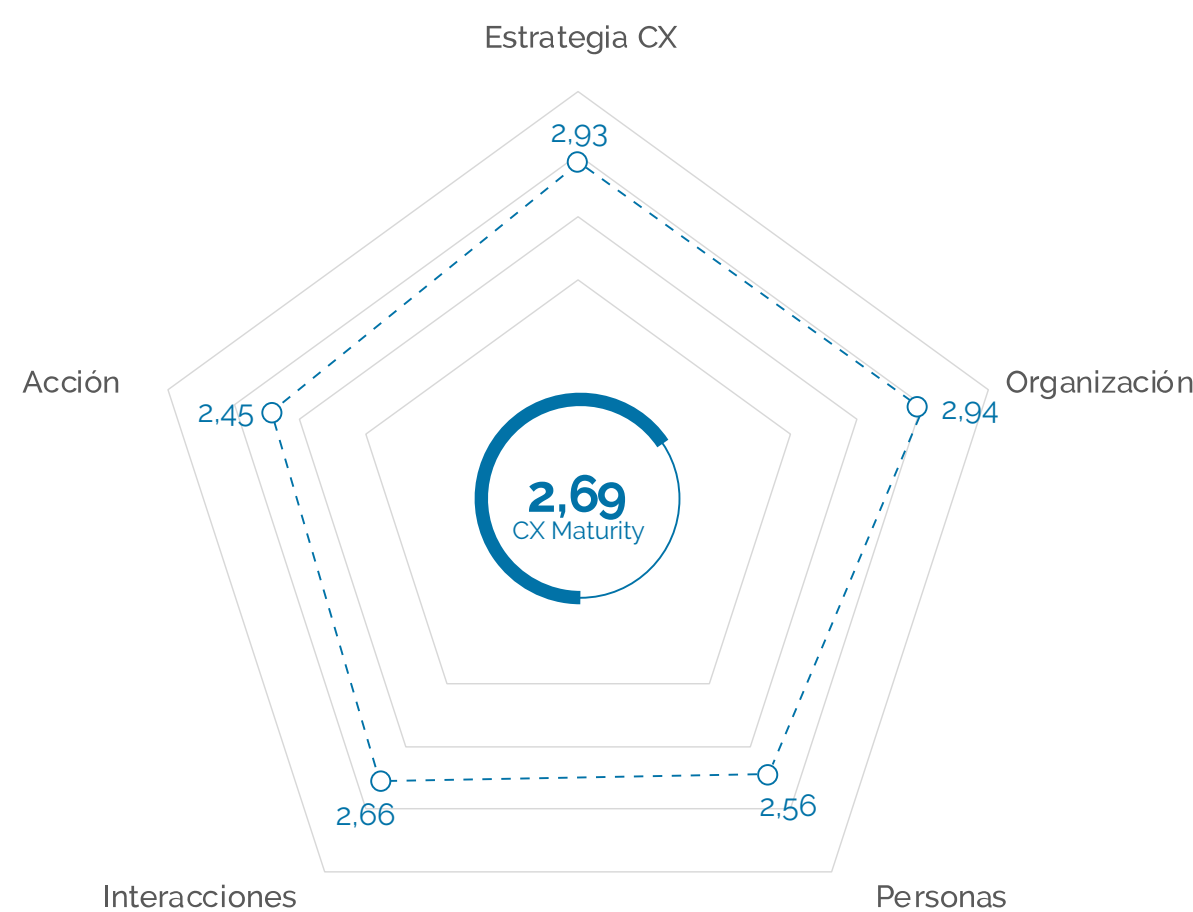
CX MATURITY:
Responsable Operativo



CX MATURITY:
Responsable de Marketing



CX MATURITY:
Todos



¿QUÉ HACER PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE?

Las organizaciones se ven desafiadas a ajustar la forma en que confeccionan productos y servicios mediante el diseño y creatividad, a mejorar el calce de la oferta con la demanda y modificar aspectos claves en su cultura organizacional.

Con el propósito de proveer de una guía práctica, dejamos aquí las actividades claves que una organización debe diagnosticar y ejecutar con precisión para mejorar su rentabilidad en el mediano y largo plazo en torno al activo que representan sus clientes.

Redefinir la Experiencia de Marca

Será un desafío transformar la marca en una plataforma de experiencia y no solo de posicionamiento. Para esto será necesario revisar cómo la cultura de la organización habilita escenarios para mejorar el valor y la recordación. Luego determinar qué procesos permiten desarrollar una experiencia homogénea desde principio a fin, asegurando consistencia desde los puntos de contacto digital hasta los análogos.

Por último, y no menos importante, revisar el inventario tecnológico para verificar si se cuenta con plataformas para la gestión de grandes volúmenes de datos (Big-Data), integración para contar con un almacén unificado de datos, vista mediante sistemas de visualización con los indicadores claves, tecnologías para automatización de interacciones, diseño de experiencias basándose en datos y la medición del correcto desempeño para optimización.

Entender el Viaje del Cliente

Como las decisiones ya no son lineales -y nunca lo fueron-, es crítico comprender los recorridos de los clientes y la demanda omnicanal según el tipo de audiencia. Lo

importante es distinguir los momentos claves y no solo los puntos de contacto, para realmente organizar o transformar procesos desde afuera hacia adentro.

Ser omnicanal implica brindar una experiencia de calidad más allá de la vía de contacto elegida por el cliente, lograr que los canales para comunicarse mantengan una simpleza y una transparencia durante su utilización y unificar los criterios de resolución, adaptándose a las demandas de los consumidores.

La forma en que diseñamos travesías de clientes que tiendan a generar experiencias sobresalientes y personalizadas, deben generar un aumento de su valor de vida. Entonces, se torna clave reconocer segmentos a partir de la forma en que los clientes buscan interactuar con una organización, y no solo por los ingresos que aportan o por los tipos de productos que consumen.

Escuchar y Conocer al Cliente

Los clientes no se pierden por falta de fidelidad, se pierden por falta de satisfacción basada en la baja integridad del servicio, seguido por procesos inoperantes o con excesos de pasos.

Un cliente se va cuando el servicio ofrecido no responde al estándar de la promesa. Por ello, es importante reconocer y saber diferenciar una queja de un reclamo: una queja es una oportunidad para que la empresa mejore, escuche y aprenda, para corregir su error. Un reclamo es un cliente activamente molesto que tal vez no quiera volver a escuchar ni comprará en el peor escenario.

Empresas minoristas y que manejan relaciones contractuales, deben saber medir

adecuadamente la gestión de servicio: reconociendo los momentos de la verdad en la travesía del cliente y estableciendo sistemas de escucha y monitoreo, para obtener las brechas en cada momento que permitan observar la opinión de promotores y detractores. Saber escuchar y aprender de quejas y reclamos hará la diferencia, por lo tanto hará más fácil y visible los puntos para escuchar al cliente, generando datos transformados en conocimiento.

Articular la Experiencia del Cliente

Será necesario crear un propósito común de organización. Un propósito común es una breve explicación de lo que se quiere lograr a nivel de experiencia del cliente, idealmente a un nivel emocional. Es la herramienta principal para que todos remen hacia el mismo lado. La experiencia del cliente es mucho más que un simple servicio al cliente. Se trata de fomentar la participación de los colaboradores. Se trata de una verdadera comprensión de su cliente, la arquitectura de un plan para la entrega de servicio al cliente excepcional y, a continuación, el empoderamiento de todo el equipo para entregarlo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Accenture. (2017). Más allá de lo digital: ¿cómo pueden satisfacer los bancos las demandas de los clientes?. Accenture.
<https://tinyurl.com/y6yfng3o>
2. ANAC. (2020). Informe mercado automotor: Octubre 2020. ANAC.
<https://tinyurl.com/yy7ybpdu>
3. Banco Central. (2019). Sistema financiero en Chile: Lecciones de la historia reciente. Banco Central. <https://tinyurl.com/yyqudw5d>
4. CustomerTrue (2020). Opt-out: ¿Por qué se desuscribe?. CustomerTrigger.
<https://tinyurl.com/y2zbj5o9>
5. CustomerTrue (2020). Portabilidad Financiera. CustomerTrigger. Sin acceso directo.
6. Ipsos e INC Inteligencia y Reputación. (2019). Reputación Corporativa. Ipsos e INC Inteligencia y Reputación.
<https://tinyurl.com/yy2rhqa5>

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN



Cristián Maulén
Director del Observatorio de Sociedad Digital
Unegocios del Depto de Administración
FEN de la UChile

Cristián Maulén, Director del Observatorio de Sociedad Digital de Unegocios del Departamento de Administración FEN de la Universidad de Chile. Cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión de clientes y procesos, su dedicación se ha centrado en ayudar a las empresas a establecer, nutrir y expandir las relaciones con sus clientes.

Cristián es Presidente del Consejo de Ética y Autorregulación de AMDD, CEO de CustomerTrigger y colabora hace más de 10 años con la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, ocupando el cargo de director académico del Diplomado de Extensión Customer Experience y Data-Driven.

Trabajó en esta investigación con Yasme Romero, Ingeniera en Control de Gestión FEN UChile; Susana Sanhueza, Diseñadora Gráfica FAU UChile; Lucas Maulén, Estudiante de Control de Gestión FEN UChile y Fernando Goler, Licenciado en Comunicación Social y Periodista de la Universidad Mayor.

CRÉDITOS

► **Observatorio Sociedad Digital,
Departamento de Administración, Facultad
de Economía y Negocios de la Universidad
de Chile**

La distribución y manipulación de la información forman parte importante de las actividades culturales y económicas cotidianas. Los cambios acelerados del factor productivo actual generan el uso e innovaciones intensivas en las tecnologías de la información y las comunicaciones, en donde el incremento en el volumen y la transferencia de información han modificado en muchos sentidos la forma en que se desarrollan las diversas actividades de la sociedad moderna.

En este contexto, el Observatorio de Sociedad Digital investiga y genera espacios de observación, charlas, seminarios y conferencias para determinar cómo migramos de una sociedad de la información al conocimiento, como elemento evolutivo, con los beneficios y perjuicios que esto genera al proceso de desarrollo de nuestra sociedad.

Líneas de investigación: tecnologías de la información y comunicación, ciudad inteligente, servicios, Data-Driven, adaptación de las organizaciones y soluciones inteligentes de segunda generación para el intercambio de información.

► **CustomerTrigger**

Es una compañía que toma decisiones basándose en datos sobre tecnologías de interacción. Democratiza la información y desafía constantemente a sus colaboradores a cuestionarse sobre el comportamiento de los clientes.

CustomerTrigger ayuda a que las compañías se centren en el cliente y se integren en el diálogo. Sus servicios permiten establecer, nutrir y expandir las relaciones con los clientes.

DISCLAIMERS

Este reporte contiene información breve, seleccionada y analizada sobre cinco aspectos que hemos definido como constructos para definir una perspectiva de la gestión de la experiencia del cliente. Ha sido preparada por el Observatorio de Sociedad Digital de Unegocios del Departamento de Administración FEN de la Universidad de Chile, en asociación con la célula de investigación CustomerTrue de CustomerTrigger. No pretende incluir o contener toda la información que un potencial administrador inversor pudiera requerir. Las proyecciones y opiniones en este informe han sido preparadas sobre la base de información proporcionada por terceras partes (el panel). Ningún administrador del reporte ni sus respectivos patrocinadores tienen representación o garantías de que esta información sea completa o totalmente exacta, ya que se basa en la percepción de los datos de los líderes de la industria, incluyendo más de 10 sectores industriales. Ninguno de los grupos de colaboradores ni el Observatorio de Sociedad Digital (ni ninguno de sus funcionarios, empleados, representantes o controladores) tienen alguna representación en cuanto a la exactitud o integridad de este informe o cualquiera de sus contenidos, ni ninguna de las consideraciones anteriores tienen responsabilidad derivada del uso de la información contenida en el presente documento o suministrado de otra manera.

Para recibir una copia autorizada de este documento o para realizar consultas asociadas a este reporte, puede escribir directamente a cmaulen@unegocios.cl o vía twitter [@CrisMaulen](https://twitter.com/CrisMaulen). También puede conectar directamente con los analistas de esta investigación en CustomerTrue@CustomerTrigger.com.

