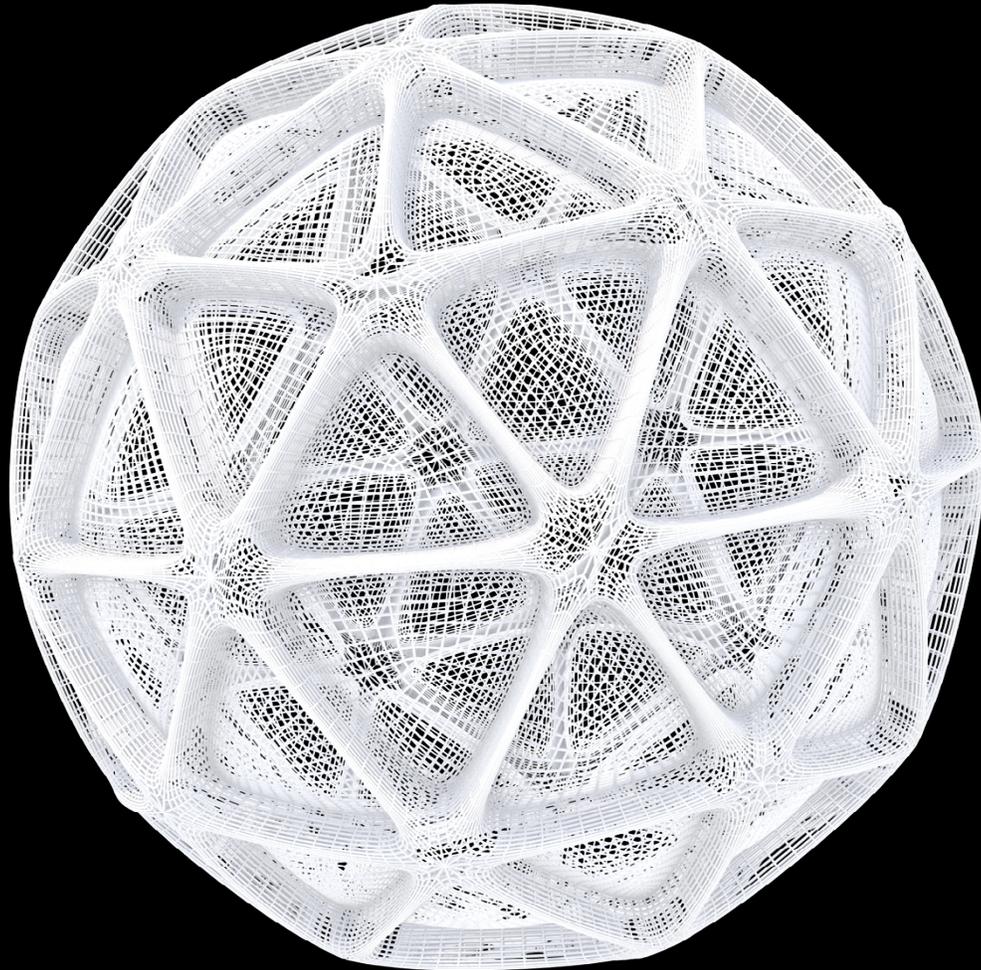
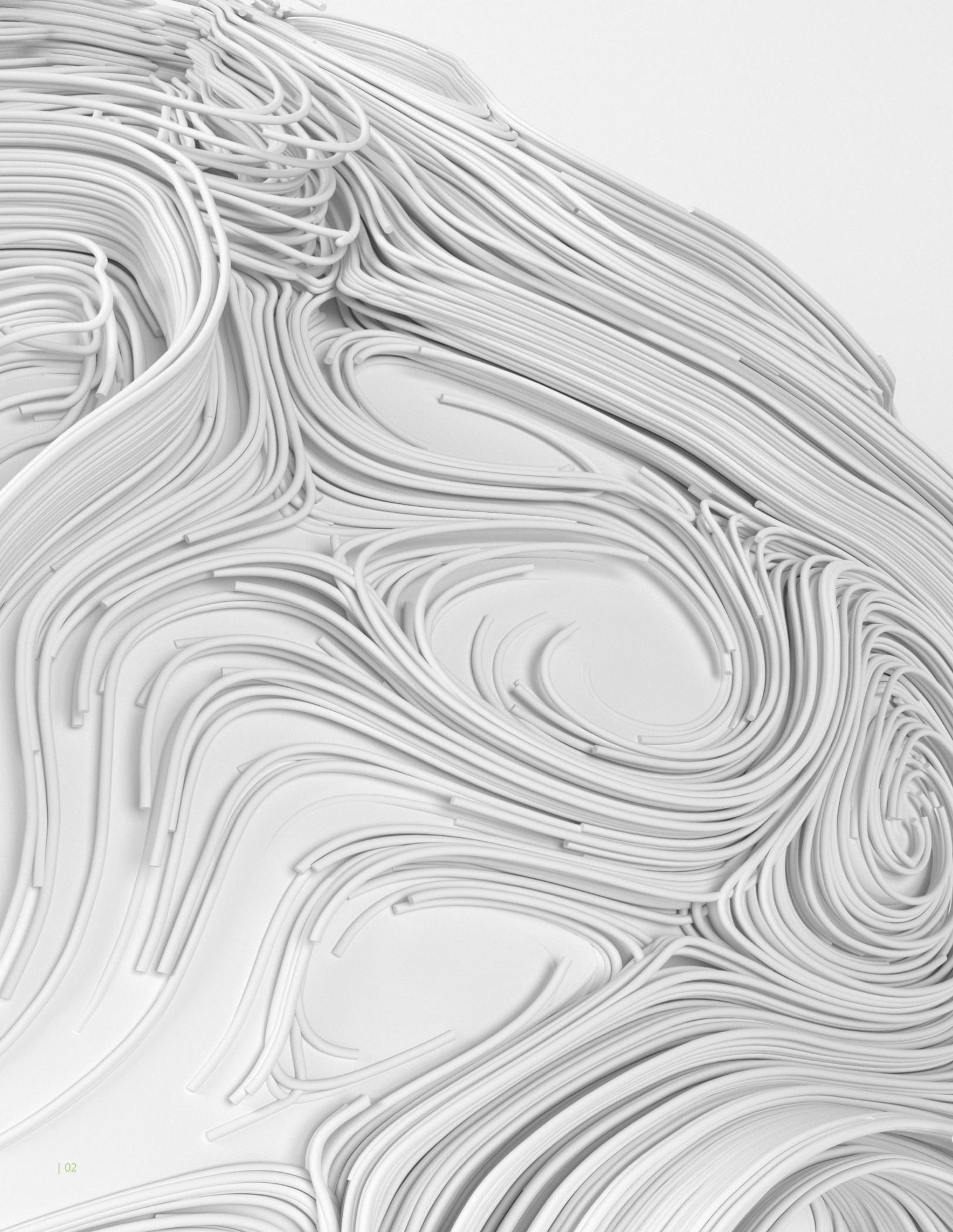


Deloitte.



La Experiencia del Cliente es
inseparable de la Experiencia
del Colaborador



Contenidos

- 04 Introducción
- 06 Los beneficios del foco en CX
- 07 ¿Qué es EX y cómo afecta CX?
- 09 Relevancia para la industria financiera en Chile
- 10 Relevancia para la industria del consumo en Chile
- 11 Conclusiones
- 12 Contactos

Introducción

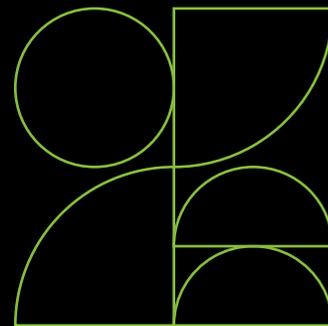
La pandemia ha acelerado la Cuarta Revolución Industrial.

Hoy una revolución digital está avanzando a una velocidad que escapa a la mayoría de las planificaciones de 5 años atrás. Las organizaciones que están navegando en forma exitosa este proceso no sólo integran tecnologías disruptivas; Entienden el potencial y la limitación de las nuevas tecnologías y reimaginan el potencial humano para responder a las emergentes expectativas, necesidades y demandas.

A medida que los trabajos repetitivos se digitalizan, automatizan y robotizan (desde movimiento de inventario en bodegas hasta camiones autónomos en operaciones mineras); el rol que personas toman

dentro de las organizaciones se focaliza en aquellos aspectos que requieren empatía con clientes, manejar excepciones en procesos, identificar escenarios futuros e innovar.

Esto genera una serie de cambios en cómo orquestar el capital humano de la organización. En particular en el presente POV exploraremos la experiencia del Colaborador (EX) como un factor que habilita o descarrila la experiencia del cliente (CX), y por extensión en los resultados del negocio. Esto implica: si para su organización el cliente y su experiencia importa, es clave enfocarse en la experiencia del Colaborador.







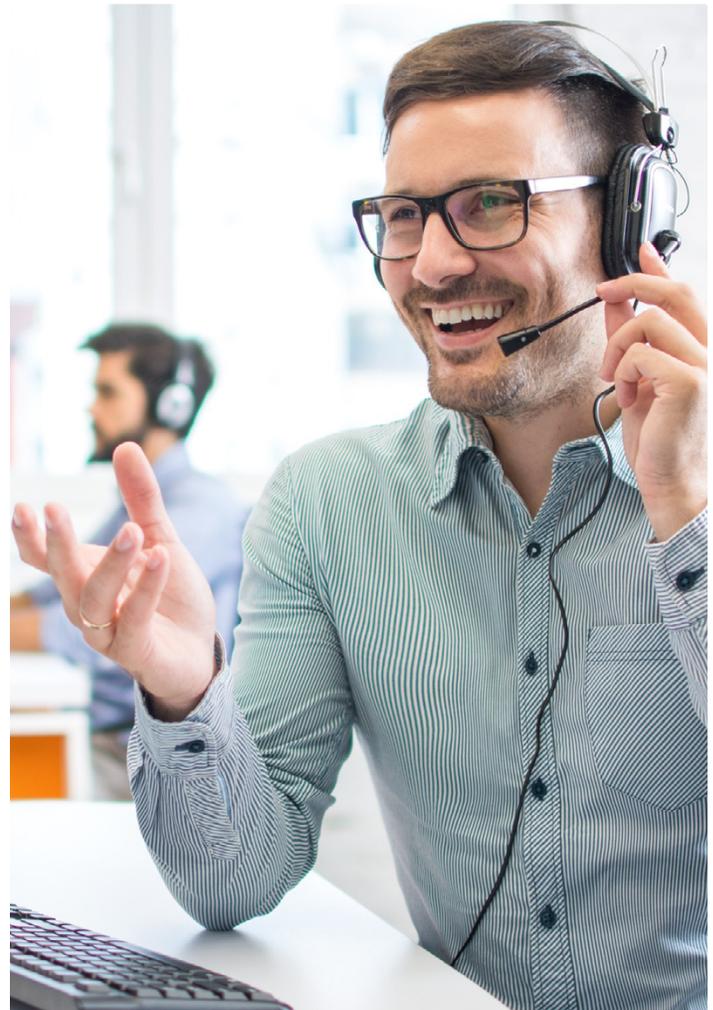
Los beneficios del foco en CX

Organizaciones con foco en la experiencia del cliente (CX) logran consolidar una posición de liderazgo sostenible en el tiempo, por medio de generar lealtad y confianza en sus clientes.

A la fecha, existe suficiente madurez y estudios sobre la relación entre CX y resultados del negocio, haciendo posible calcular la magnitud de esta relación en diversas industrias y negocios¹. Por esto, durante las últimas décadas, distintas organizaciones han invertido fuertemente en generar y gestionar las experiencias de sus clientes, velando por aplicar las mejores prácticas en diseño centrado en las personas, captura de datos en tiempo real e incorporación de Machine Learning para identificar patrones que permiten asegurar la experiencia deseada.

En la última década, factores como el riesgo de competencia disruptiva (en cualquier lugar del globo), el aumento en comoditización de productos y servicios, clientes más empoderados que demandan mejores experiencias (digital o física según sus propios intereses), han aumentado la importancia de una correcta gestión de CX. Hacia el futuro, datos de 2021 revelan que la principal prioridad de ejecutivos como resultado de COVID-19 es CX para diferenciarse, retener clientes, aumentar servicios y posicionarse en ecosistemas, desplazando por primera vez del trono de prioridades ejecutivas a volumen de ventas, crecimiento del negocio y optimización de costos².

Sin embargo, las acciones que hoy organizaciones hacen para diseñar y gestionar CX suelen estar circunscritas en la gestión que hacen departamentos de tecnología, comercial y marketing. Hay un actor que suele quedar fuera: el área de gestión del Capital Humano. Lo cual invita a preguntarnos ¿cuán relevante será la experiencia de las personas que entregan un servicio en la experiencia del que lo utiliza?





¿Qué es **EX** y cómo afecta **CX**?

La experiencia del Colaborador (EX) consiste en la aplicación de principios de diseño para gestionar lo que perciben y viven las personas que conforman una organización. EX posee un impacto medido en el compromiso, productividad y niveles de innovación que posee una organización.

Suele considerarse que EX de una organización posee un impacto en la experiencia de los clientes. Sir Richard Branson lo resume con elegancia y simpleza al sentenciar que: "En Virgin el cliente es segundo". La filosofía con que se ha desarrollado el Grupo Virgin es aceptar que, dado que la satisfacción del cliente y la confianza en Virgin es central para su éxito y sustentabilidad, entonces en primer lugar lo ocupan los colaboradores – dado que estos son los que marcarán la relación en puntos clave de la experiencia, impactando el proceso vivido y el recuerdo de lo vivido.

Los datos respaldan lo planteado por Branson: al comparar el 25% de las empresas con peor EX, con el 25% de las empresas con mejor EX, se observa que las con alto nivel duplican la satisfacción de los clientes (medidas en NPS), duplican las ganancias generadas por innovaciones de productos o servicios y posee un 25% de rentabilidad adicional³. Si bien el estudio previamente mencionado sólo revela una correlación, se han desarrollado estudios longitudinales que confirman la causalidad entre cambios de EX en el tiempo con el nivel de satisfacción de clientes y lealtad a la marca⁴.

La relación entre las experiencias que viven el colaborador, el cliente y los resultados financieros es medible en todas las industrias; en aquellos casos en que hay más puntos de contacto entre colaboradores y clientes, esta toma una mayor relevancia. Al considerar 293 empresas de gran tamaño, pertenecientes a 13 industrias, serían las empresas de retail, bancos y proveedores de salud las que presentan el mayor impacto⁵.

Adicional a la importancia de EX ya mencionada, en los últimos años su importancia organizacional ha aumentado dado que posibilita mejor desempeño en trabajos que requieren aplicar criterio, innovar, empatizar o colaborar con otras áreas. Es decir, EX impacta directamente en la capacidad del colaborador de generar valor en organizaciones donde la experiencia del cliente es relevante.

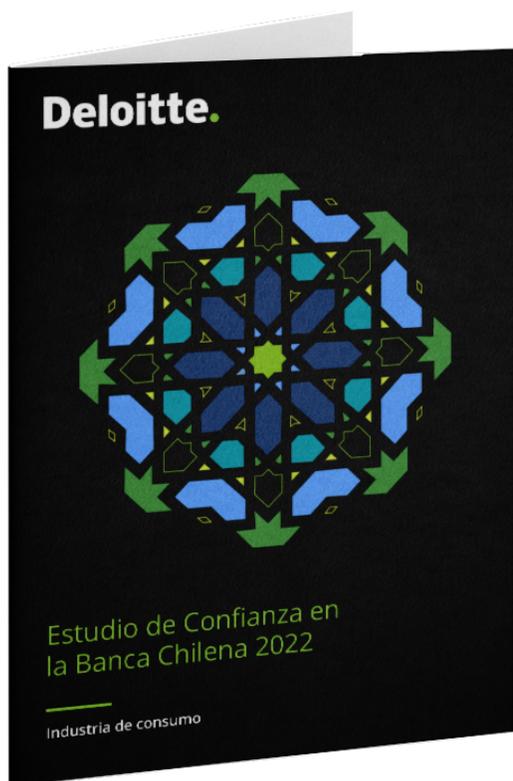






Relevancia para la **industria financiera** en Chile

Al revisar los insights del reciente estudio Deloitte Confianza en la Banca Chilena (2022), permite contextualizar la relevancia que posee la gestión estratégica de EX, para apalancar CX.



Considerando que generar confianza en los clientes es un imperativo primordial para la industria financiera, para el 51% la “calidad y eficiencia en el proceso de quejas o reclamos” es el principal aspecto que aumenta la confianza en los bancos. Esto implica que frente a una percepción de problema o falla, la forma en que se administre el proceso de queja o reclamo es lo que permitirá brindar una solución y en el proceso aumentar la confianza. Pero para que exista este manejo eficiente, es clave la participación de colaboradores que sean capaces de empatizar con las necesidades subjetivas de clientes, buscando soluciones innovadoras que brinden un punto de satisfacción navegando en las restricciones organizacionales existentes. En cuanto tal, un alto nivel de EX será un habilitador organizacional para gestionar estos casos.



Otro dato relevante sobre una CX que genere confianza es que para 35% de los clientes encuestados la atención personalizada aumenta la confianza con los bancos, escalando a 45% en las personas mayores de 66 años. Esto tiene relación a un proceso de vínculo humano entre personas, donde es clave la EX para poder proyectar adecuadamente los valores de la organización.



Si bien banca posee diversos canales para interactuar con sus clientes, la sucursal física todavía se mantiene relevante. En este sentido es importante que 48% de las personas que ha realizado una queja y/o reclamo a una sucursal física, lo ha hecho por la calidad de la atención; asimismo, 70% señala que contar con ejecutivos dispuestos a resolver dudas es lo que diferencia la experiencia entre las distintas sucursales físicas.

Revisa [aquí](#) en detalle el estudio



Relevancia para la **industria del consumo** en Chile

La industria del consumo posee uno de los indicadores más altos en la vinculación de EX con CX. El estudio de Chamberlain y Zhao identificó que un aumento de 1 estrella en la evaluación de Glassdoor (experiencia colaborador) está asociada a 3,2 puntos de aumento en la encuesta American Customer Satisfaction Index - ACSI (experiencia cliente), esto es más del doble del impacto que se genera en las otras industrias en un estudio que consideró 293 empresas de mediano y gran tamaño.⁶ Si bien los puntos de contacto pueden cambiar, tanto para consumo presencial como para el E-Commerce, resulta clave la experiencia que genera interacción con personas (desde vendedores en tiendas, hasta repartidores de despachos).

Al revisar los insights del reciente estudio **Deloitte La Importancia de la Experiencia en la Construcción de Confianza: Industria de consumo (2022)**, es posible contextualizar la relevancia que posee la gestión estratégica de EX para apalancar CX.



Revisa [aquí](#) en detalle el estudio



Con respecto a la experiencia de compra en tienda física: 60% estima que la presencia de vendedores dispuestos a resolver sus dudas es un aspecto fundamental para diferenciar la compra presencial. Esto implica una orientación de servicio, pero además la capacidad de leer las necesidades y empatizar con las preferencias de clientes. Un puntaje elevado de EX es una ventaja natural para habilitar esto.



Adicionalmente, con respecto a la experiencia de compra en tienda física, es relevante que 1 de cada 3 consumidores considera que la información de los productos es uno de los aspectos fundamentales para generar diferencia en la experiencia compra en una tienda física.



Considerando que generar confianza en los clientes es un imperativo primordial para la industria de consumo, 4 de cada 5 encuestados afirman que la gestión de reclamos que tienen las organizaciones impacta en la confianza que tienen con las mismas. A esto se suma que para 56% la solución clara a sus requerimientos es uno de los atributos más importantes que esperan de la gestión de reclamos. Acá es clave que la gestión de reclamos o quejas da cuenta de un quiebre (real o percibido) de la experiencia deseada, y requiere de capacidad por parte del empleado de empatizar con las necesidades y percepciones del cliente, adecuar su lenguaje e innovar en la forma de navegar los procesos existentes para gestionar adecuadamente la situación – esto es altamente improbable en contextos organizacionales que poseen un bajo nivel de EX.



Conclusión

La forma que tus clientes perciben tus servicios y productos comienza con cómo tus colaboradores los perciben.

Esto implica articular extraordinarias experiencias para los clientes (CX), por medio de alinear la experiencia de empleados. Si bien la máxima es alcanzar una configuración cultural con foco en el cliente, el imperativo para toda organización que le importa CX es diseñar y gestionar EX al menos de los roles que están en puntos de contacto claves del customer journey.

Sabemos que la experiencia presencial y virtual de los clientes debe ser medida y gestionada, entendiendo los diferentes viajes que éstas generan en los clientes. Para ambos casos es relevante el rediseño que hoy ocurre en los puntos de contacto colaborador-cliente y tecnología-cliente, para que los equipos de Capital Humano de la organización diseñen adecuadamente los Super Equipos, en que personas y tecnología se complementen al servicio de la experiencia inmediata de clientes y en cimentar la construcción de confianza.

En conclusión, la experiencia del colaborador (EX) es predictor y condicionante de la experiencia de los clientes (CX) y de los resultados del negocio.



Contactos

Para mayor información sobre este estudio, comunícate con nuestros expertos:

Consumer Industry

Miguel Pochat

Socio Líder Industria del Consumo
Deloitte
mpochat@deloitte.com

Agustín Alcaide

Socio Líder Industria Financiera
Deloitte
aalcaide@deloitte.com

Consulting

Rocío Crespillo

Socia Consulting
Deloitte
rcrespillo@deloitte.com

Jorge Betzhold

Senior Manager, Consulting
Deloitte
jbetzhold@deloitte.com

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Phone: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Av. Grecia 860
3rd floor
Antofagasta
Chile
Phone: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Office 906
Viña del Mar
Chile
Phone: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
7th floor
Concepción
Chile
Phone: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Office 1107
Puerto Montt
Chile
Phone: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

Deloitte.

www.deloitte.com

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2022 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Las partes aceptan que COVID 19 constituye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.