

Diseño de una Cultura centrada en los clientes

Claudio López M.
TALLER DIA 1
Agosto 2025

BANCO CHN
CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL



BANCO CHN
Luis Fernando García



BIENVENIDOS



Claudio López M.

Director Ejecutivo Centro de Experiencias y Servicios
Universidad Adolfo Ibáñez

claudio.lopezm@uai.cl

Director Ejecutivo HumanX

<https://www.linkedin.com/in/claudiolopezm/>

Claudio López M., con más de 25 años de experiencia profesional, posee una sólida trayectoria como emprendedor, ejecutivo, profesor y conferencista internacional. Especialista en gestión y diseño de servicios y experiencias, liderazgo, cultura, gestión de personas y diseño de organizaciones centradas en lo humano.

Director Ejecutivo **Centro de Experiencias y Servicios de la Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez**. Profesor Máster en Marketing, Master de Gestión de Personas, Diploma en Experiencia de Clientes en la **Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez**. Profesor Invitado Master Marketing en **Universidad Católica del Uruguay**.

Socio de **HumanX**, consultora especializada en liderazgo, desarrollo de habilidades directivas y gestión de personas. Ha realizado más de 35 proyectos en diversos países de Latam. Speaker Internacional con más de 30 conferencias y presentaciones en diversos eventos y empresas en 9 países de Latam.

Ingeniero Comercial. MBA y Master en Dirección y Desarrollo de Servicios de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. Diplomado en Innovación UDD. Diplomado en Liderazgo UAI. Estudios internacionales en Insead Francia. Certificado en Diseño de Servicios (Disney Institute Orlando Usa), PlayMobil Pro (Madrid España), Coach Ontológico (Newfield Network), Certificación en Inteligencia Emocional y modelos de liderazgo para altos ejecutivos. Certificación en Transformación de organizaciones en el Instituto Matriztico con el Dr. Humberto Maturana.



OBJETIVOS DEL TALLER

- ✓ Entender de que manera se articulan la estrategia, el diseño, los procesos y la gestión de personas para consolidar una organización centrada en el cliente.
- ✓ Comprender conceptos claves asociados a la gestión de servicios y diseño de la experiencia de clientes que facilite la construcción de una estrategia de experiencia del cliente (CX)



¿QUÉ HAREMOS HOY?

- Importancia actual y futura de la CX en las organizaciones
- ¿Qué caracteriza a una cultura organizacional centrada en el cliente?
- Propuesta de Valor y Propósito de la compañía
- Identificación de brechas estratégicas mediante el modelo de brechas de servicio: oferta, diseño, gestión y comunicación
- ¿Cómo se articula la experiencia de clientes en una organización?
- El desafío desde el liderazgo
- Introducción al modelo de diseño de experiencia de clientes (doble diamante)

TALLER CHN DIA 1

**¿Por qué el tema de la
CX es tan importante?**

1

**PORQUE HOY ESTA
COMPLETAMENTE DEMOSTRADO
QUE LA CX TIENE IMPACTO DIRECTO
EN EL NEGOCIO**

...“las empresas centradas en el cliente son un 60 % más rentables en comparación con las empresas que no se centraban en el cliente, y el 64% de las empresas con un director ejecutivo centrado en los clientes son más rentables que sus competidores...”

ESTUDIO CUSTOMER CENTRICITY
DELOITTE 2022

2

**PORQUE HOY SE ESTÁ
TRANSFORMANDO EN LA MEJOR
ESTRATEGIA PARA ENFRENTAR LOS
DESAFÍOS ACTUALES Y FUTUROS DE
LAS ORGANIZACIONES**

1. EN CADA MESA CONVERSARÁN SOBRE LOS 5 DESAFÍOS MAS IMPORTANTES QUE HOY TIENEN COMO ORGANIZACIÓN
2. Y CONVERSAMOS SOBRE ESAS IDEAS
3. REVISAMOS SI TIENEN DUDAS O CONSULTAS SOBRE ESTO DESAFÍOS

DESAFÍOS

	diversidad inclusión confianza	demanda de ética y de significado	
sostenibilidad empatía colaboración	teletrabajo talento liderazgo		rentabilidad, ciberseguridad, cambios demográficos otros

1. EN CADA MESA CONVERSARÁN SOBRE LOS 5 DESAFÍOS MAS IMPORTANTES QUE HOY TIENE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO DE LOS CLIENTES
2. Y CONVERSAMOS SOBRE ESAS IDEAS
3. REVISAMOS SI TIENEN DUDAS O CONSULTAS SOBRE ESTO DESAFÍOS

- 1. LA EVOLUCIÓN DE LOS CLIENTES**
- 2. EL VÍNCULO CON LOS COLABORADORES**
- 3. ACERCAR AL SOPORTE INTERNO**
- 4. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA**
- 5. LA CONEXIÓN EMOCIONAL**

**“ LAS EXPECTATIVAS DE
LAS PERSONAS VIENEN
EVOLUCIONANDO A
UNA VELOCIDAD QUE
NO SOMOS CAPACES
DE ENTENDER, NI
MENOS DE RESPONDER
A ELLAS. ”**

1. LA EVOLUCIÓN DE LOS CLIENTES

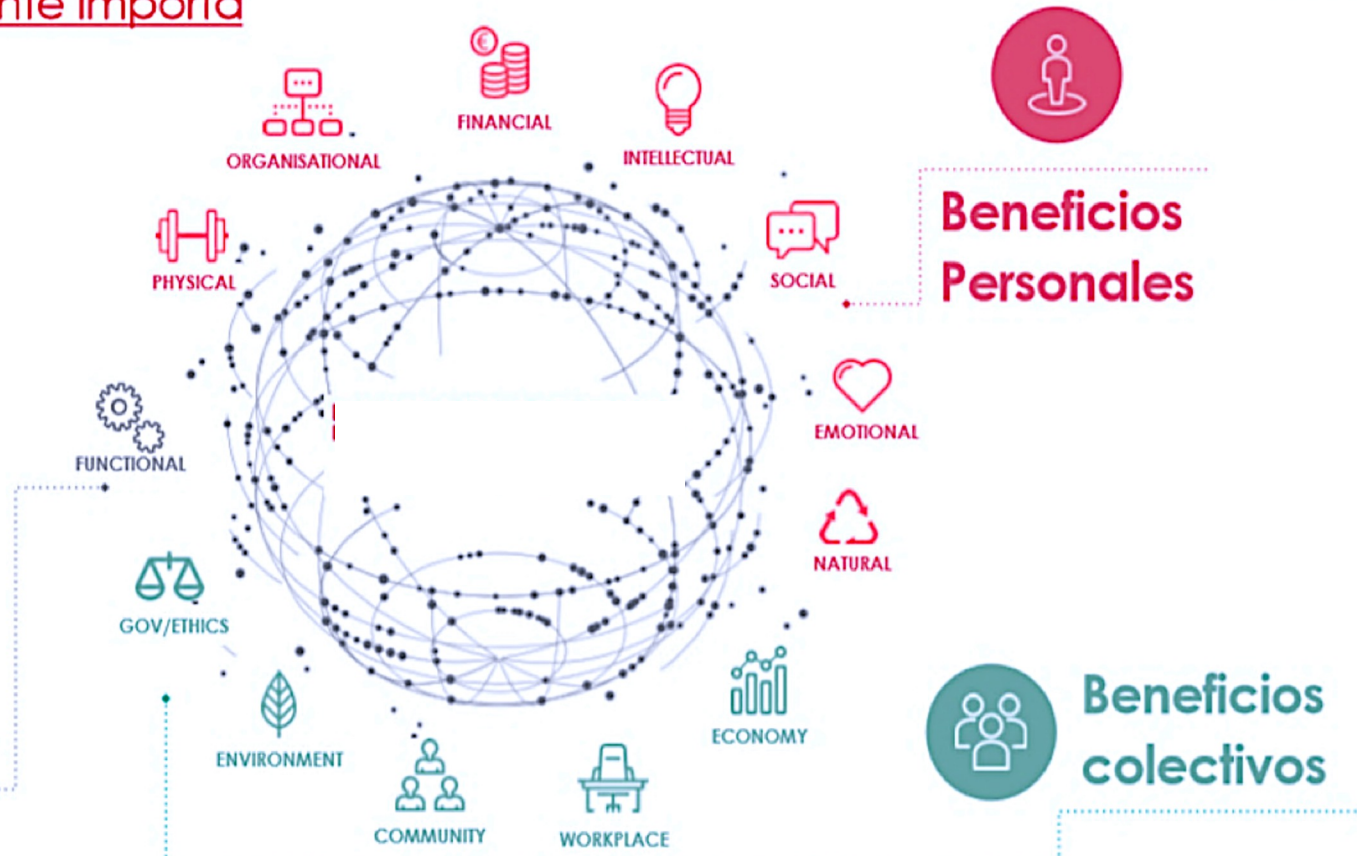


GENERATION CX

https://www.youtube.com/watch?v=Pw8HmDML_KM

Entendiendo lo que realmente importa

Ir más allá del **producto**,
explorar cómo las
marcas **mejoran** de
forma tangible **la vida**
de la gente y el papel
que juegan en la
sociedad.



¿cuáles serán las nuevas expectativas de los clientes (personas) o de las nuevas generaciones en los próximos años?

El 100% de los clientes son personas, el 100% de los empleados son personas... si no entiendes a las personas, no entiendes los negocios.

SIMON SINEK



TOMA DE CONCIENCIA N°1

**¿ CUÁNTO CONOCEN REALMENTE A SUS
CLIENTES ?**

- 1. ¿Cuáles son sus principales dolores?**
- 2. ¿Cuáles son sus principales expectativas?**
- 3. ¿Qué los mueve? ¿Qué los apasiona?**

CLIENTES

DOLORES / EXPECTATIVAS / QUE LOS MUEVE

“ EL MUNDO LABORAL
ACTUAL ESTÁ
GENERANDO DOLOR A
LOS COLABORADORES,
IMPACTANDO SU
ENGAGEMENT Y JUNTO
A ESO, LA
SOSTENIBILIDAD DE
LOS NEGOCIOS. ”

2. EL VÍNCULO CON LOS COLABORADORES



21%

....de los empleados está comprometido en el trabajo

STATE OF THE GLOBAL WORKPLACE 2025 REPORT
GALLUP®

Gallup define el compromiso de los empleados como la implicación y el entusiasmo de los empleados en su trabajo y lugar de trabajo.

TOMA DE CONCIENCIA N° 2

¿CUÁNTO CONECTAS CON TUS EQUIPOS?

- 1. ¿Cuáles son sus principales dolores?**
- 2. ¿Cuáles son sus principales expectativas?**
- 3. ¿Qué los mueve? ¿Qué los apasiona?**

COLABORADORES

DOLORES / EXPECTATIVAS / QUE LOS MUEVE

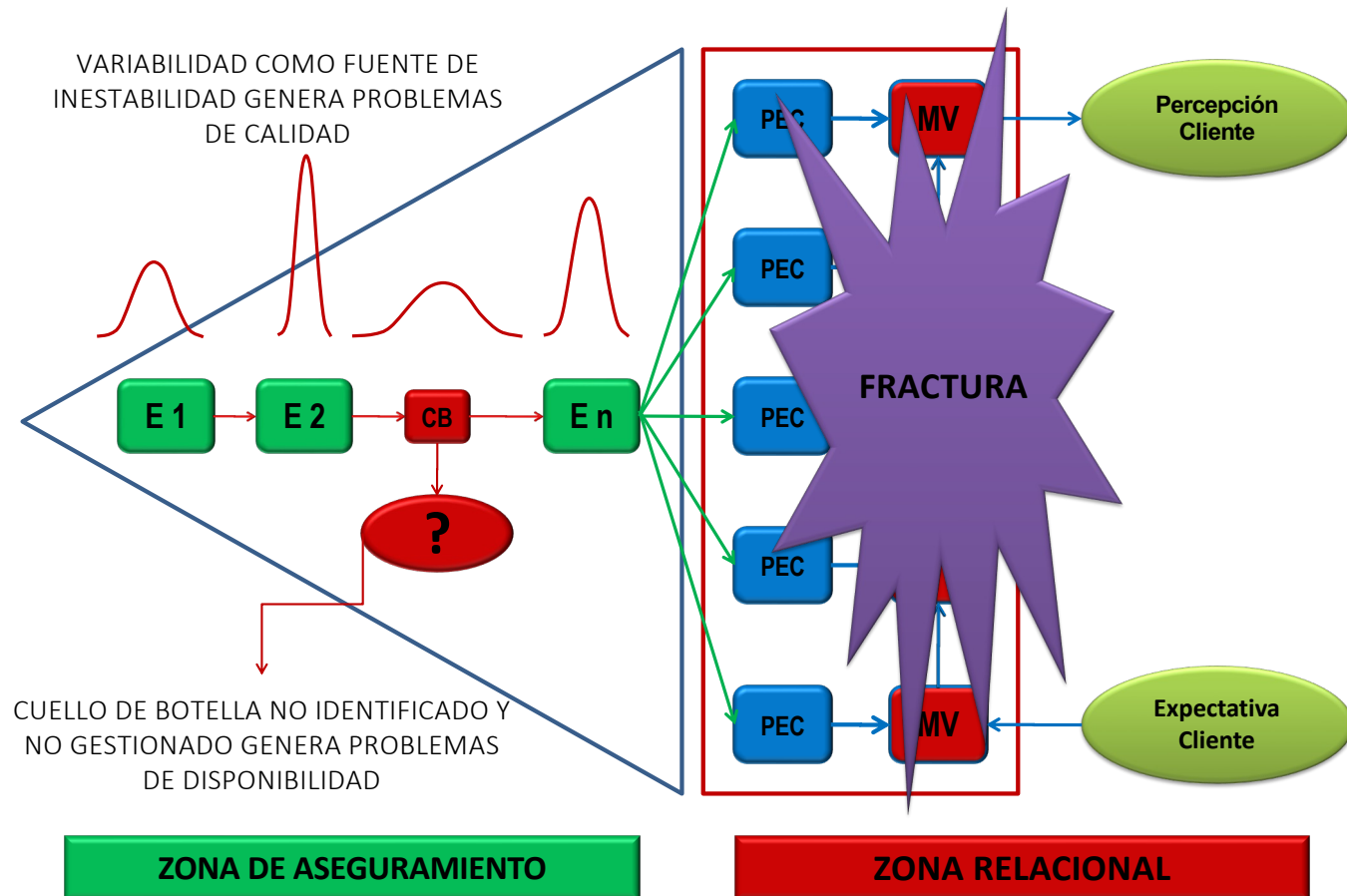
3. ACERCAR LAS ÁREAS DE SOPORTE A LOS CLIENTES

“ SI NO ACERCAMOS A
LAS ÁREAS DE
SOPORTE A LOS
CLIENTES,
SEGUIREMOS CON
FRACTURAS
OPERATIVAS EN EL
SERVICIO ”

[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC-BY-SA](#).



La Fractura Estructural en sistemas de Servicio



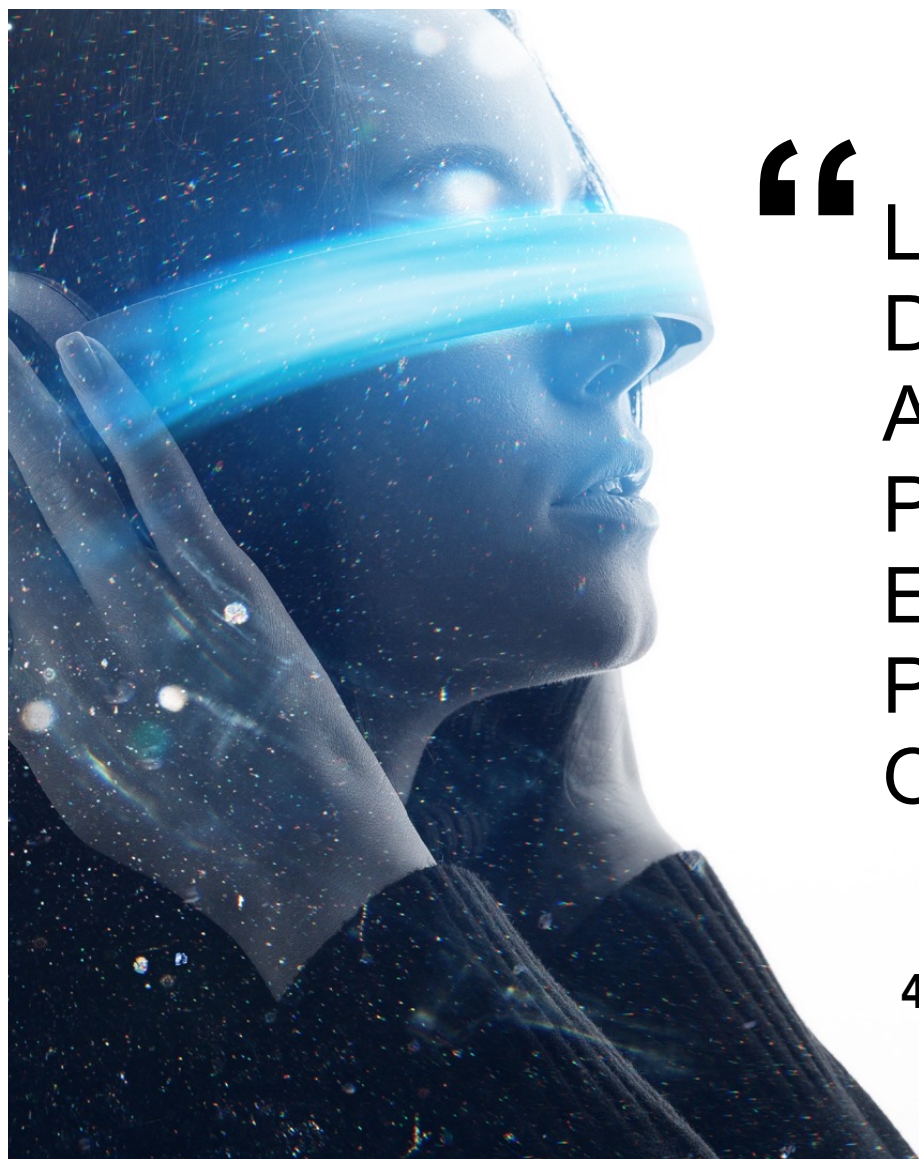
TOMA DE CONCIENCIA N° 3

¿CUÁNTO CONECTAS CON LAS OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?

- 1. ¿Cuáles son sus principales dolores?**
- 2. ¿Cuáles son sus principales expectativas?**
- 3. ¿Qué los mueve? ¿Qué los apasiona?**

AREAS DEL BANCO

DOLORES / EXPECTATIVAS / QUE LOS MUEVE



“ LA TECNOLOGÍA Y LA DIGITALIZACIÓN HAN VENIDO A MODIFICAR NUESTRAS PERCEPCIONES DE LAS EXPERIENCIAS TANTO PERSONALES COMO ORGANIZACIONALES. ”

4. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

Los clientes hoy, no sólo nos comparan con otros servicios; sino que su nivel de comparación tiene su base en **las mejores experiencias que han vivido** independiente de la industria, del negocio y si son B2B o B2C.



TECNOLOGÍA

¿QUÉ ESPERAN LOS CLIENTES?

¿QUÉ QUIERE EL BANCO OFRECER?

¿QUÉ ESTA ENTREGANDO EL BANCO HOY?



“ EXISTE UNA DEMANDA DE ASPECTOS MAS RELACIONALES Y QUE IMPULSA LA MANERA EN QUE NOS CONECTAMOS Y EN LAS EXPECTATIVAS DE CÓMO NOS VINCULAMOS.

”

5. LA CONEXIÓN EMOCIONAL

EMOCIONES

¿QUÉ EMOCIONES CONSTRUIMOS EN NUESTROS CLIENTES?

¿QUÉ EMOCIONES NOS GUSTARÍA CONSTRUIR ?

**NUNCA EN LA
HISTORIA LAS
ORGANIZACIONES Y
PERSONAS HABÍAN
ENFRENTADO TANTOS
DESAFÍOS AL MISMO
TIEMPO. SI NO SE
PREPARAN, LO
PASARÁN MUY MAL.**



LA **EXPERIENCIA** NO ES UNA
MODA, ESTÁ SIENDO Y SERÁ
EL EJE DE LA ESTRATEGIA DE
CUALQUIER ORGANIZACIÓN.



TALLER CHN DIA 1

Cultura centrada en los clientes

Una organización puede afirmar que **su cultura está completamente centrada en los clientes** cuando **cada decisión, comportamiento, sistema, liderazgo y práctica diaria gira en torno al valor que se le entrega al cliente**. No es un área, una campaña o una promesa: es **un modelo operativo y relacional transversal**.

ARTICULACIÓN DE UNA CULTURA CENTRADA EN LOS CLIENTES

La integración ocurre desde la propuesta de valor, el propósito, la experiencia del cliente, la experiencia del colaborador.

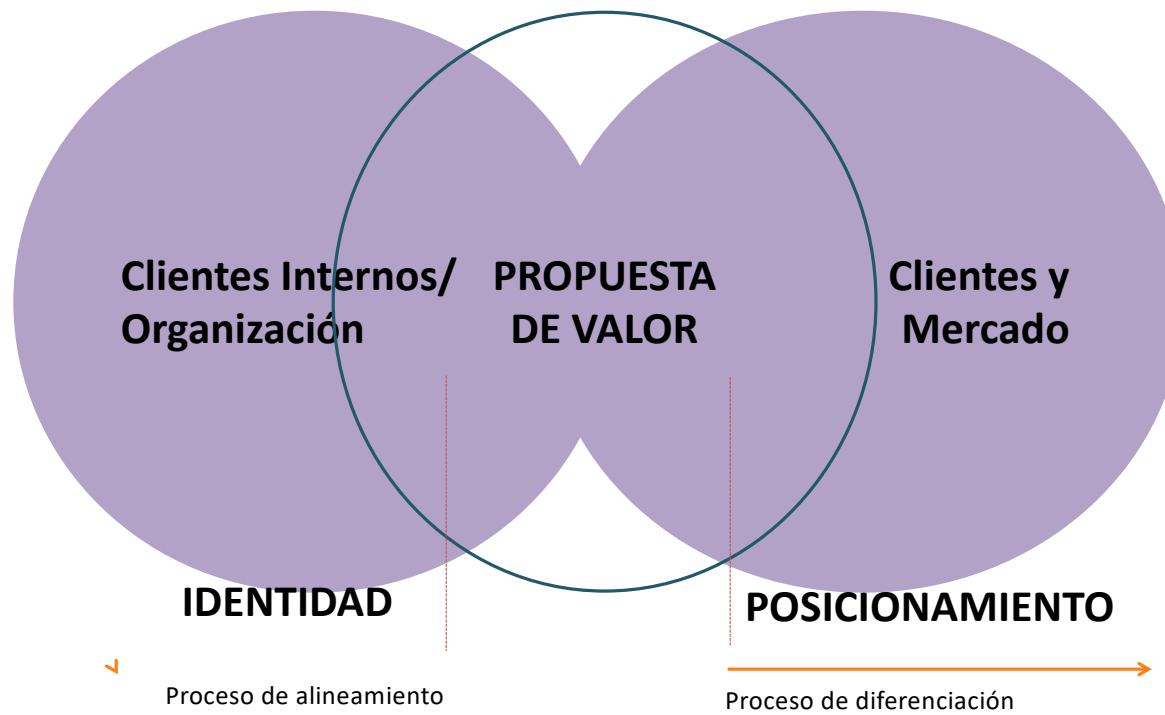


LA MISMA CULTURA QUE
ATRAE A NUESTROS
CLIENTES ES LA MISMA
QUE ATRAE A NUESTROS
COLABORADORES

¿QUÉ ES LA PROPUESTA DE VALOR DE UNA ORGANIZACIÓN?



PROPUESTA DE VALOR



El valor de la Propuesta de Valor

- La articulación y socialización de la Propuesta de Valor se constituye como un medio complementario de ***alineación y coordinación de los esfuerzos*** de las personas a los conseguidos por la organización y sus procesos diarios.
- Además constituye una fuente adicional de energía desde el ***sentido y significado*** que ésta haga a las personas.
- De esta forma la Propuesta de Valor es un eje alineador entre los distintos actores involucrados en la cadena de generación de valor, constituyéndose en un foco creador de energía y sentido que integra los innumerables proyectos e iniciativas que la compañía gestiona a diario con sus empleados y colaboradores.

¿PARA QUÉ HACEMOS LO QUE
HACEMOS?

La claridad del “**por qué**” o “**para qué**” existe una organización y a quiénes sirve y entrega valor, es una clave fundamental para integrarse en su entorno y moverse eficazmente en él.

Conectar el **sentido del negocio** con la sociedad en que se inserta y sus diferentes actores: clientes, proveedores, comunidad, colaboradores y otros stakeholders, genera **un entramado natural con enlaces profundos y auténticos**, que otorgan fortaleza a la organización y a todos los actores del sistema.... Esto es, el **PROPÓSITO ORGANIZACIONAL**.

¿Cómo construimos el propósito de una organización?



COCREACIÓN

La construcción del propósito de la organización debiera ser un proceso –co creativo- donde cada parte del “sistema” contribuya y se sienta parte de lo que finalmente se configura como el propósito que guiará el negocio.

Esto permite que -de manera natural y auténtica:



COMPROMISO

Los colaboradores –directos e indirectos- se comprometan con él, sea un elemento inspirador y que otorga el norte y la coherencia a las definiciones que se realizan y decisiones que se toman.



CONEXIÓN

Y que los clientes lo perciban y le crean, constituyéndose como un **diferenciador competitivo** frente a quienes se conectan con él.

¿Cómo construimos el propósito de una organización?

- Nos preguntamos:
 - ¿Por qué o para qué hacemos lo que hacemos?
 - ¿Cómo –desde lo que hacemos- contribuimos al “buen vivir” de las personas?
 - ¿En qué impacta positivamente nuestro negocio en la vida de las personas?
- Todo esto se responde considerando y escuchando:
 - Accionistas
 - Clientes
 - Colaboradores
 - Comunidad
 - Proveedores
 - Terceros
 - Otros stakeholders relevantes para una organización

Ser una entidad financiera sólida, confiable, servicial, competitiva e innovadora, que facilite productos y servicios de banca múltiple de alta calidad, para coadyuvar eficazmente al desarrollo de los sectores sociales y productivos del país.

Somos una Institución Financiera que cuenta con la garantía incondicional e ilimitada del Estado, que desde 1930 contribuye al desarrollo económico y social del país ofreciendo un portafolio integral de productos y servicios financieros.

Honestidad
Responsabilidad
Respeto
Integridad
Transparencia
Resiliencia

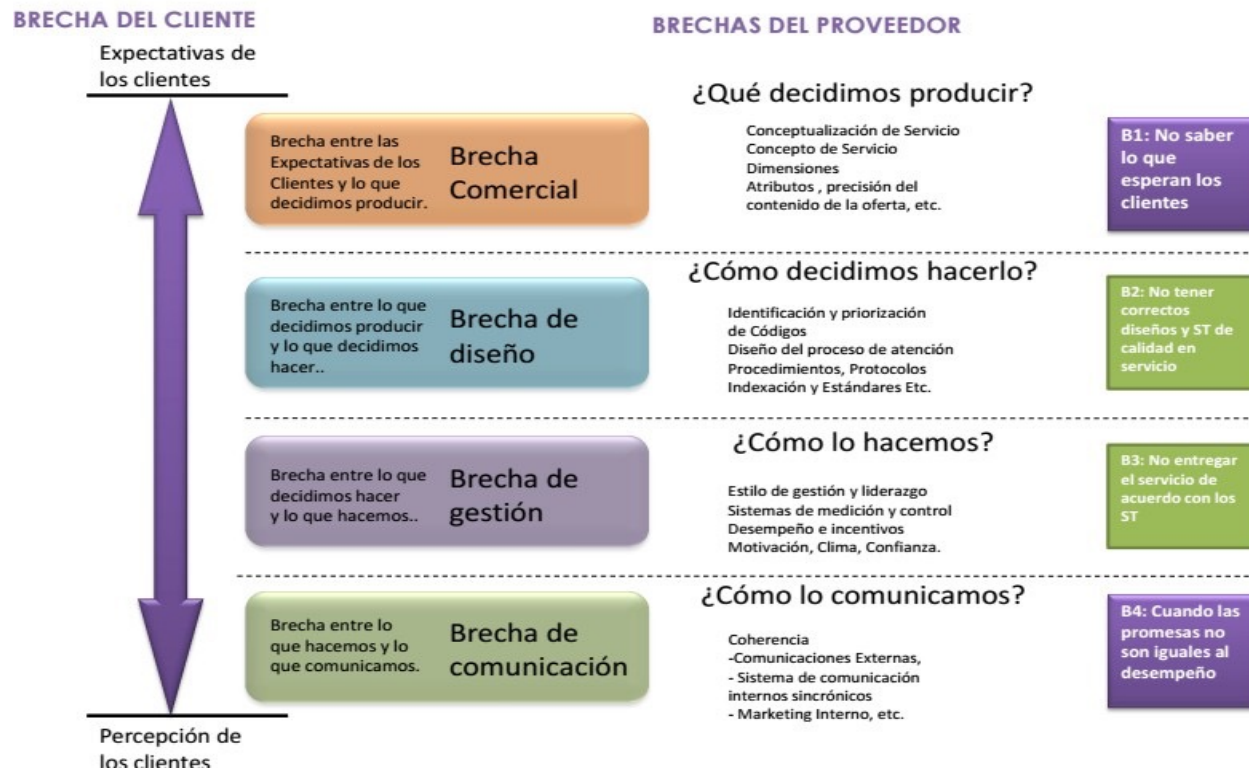
**¿CUÁLES DIRÍAN UDS QUE ES LA PROPUESTA
DE EXPERIENCIA DE CHN?**

¿MI PROPÓSITO ESTÁ CONECTADO CON LO
QUE ES IMPORTANTE PARA NUESTROS
CLIENTES?

**¿CUÁLES DIRÍAN UDS QUE ES LA PROPUESTA
DE EXPERIENCIA DE CHN?**

¿LAS DIMENSIONES DE VALOR ME PERMITEN
ARTICULAR UN ESTRATEGIA DE CLIENTES
COHERENTE?

UNA MIRADA GLOBAL DEL MODELO DE BRECHAS



TALLER CHN DIA 1

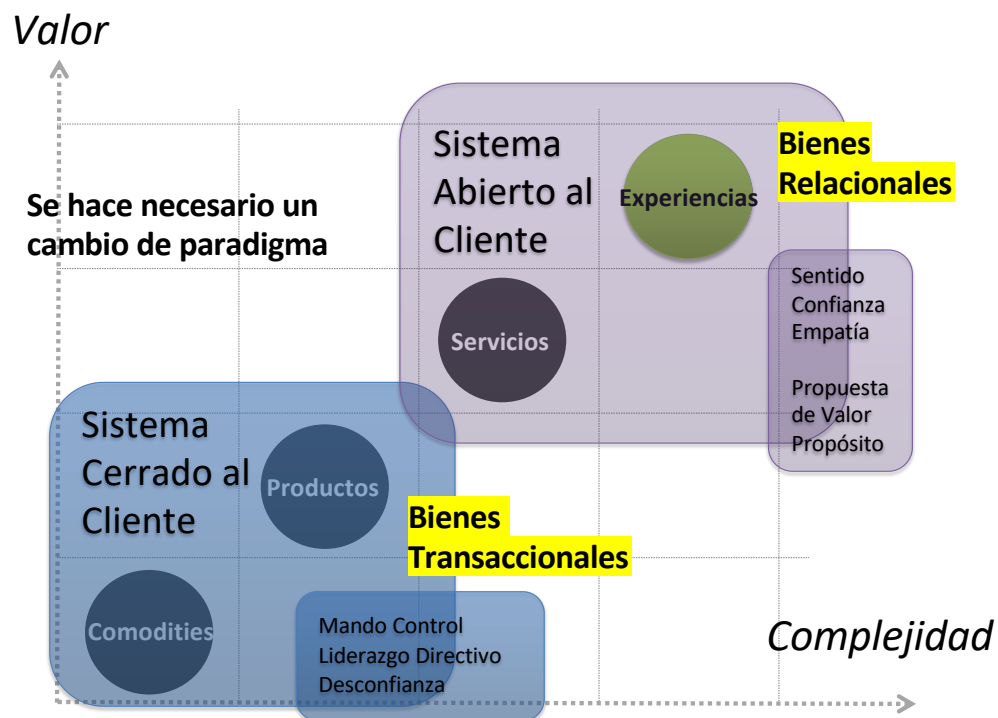
El desafío desde el liderazgo

Una organización sostenible se construye en un proceso de conexión integrada con todos su stakeholders (clientes, colaboradores, comunidad, proveedores)

Cambian los clientes, sus expectativas, cambian los mercados, cambia la tecnología,

Han cambiado las empresas?

Y sus ejecutivos



Pensamiento lineal



Sistémico



Complejo

¿CUÁL DEBERÍA SER SU ROL PARA
AYUDAR A CONSTRUIR UNA CULTURA
CENTRADA EN LOS CLIENTES?

**Reconocer y reforzar
comportamientos
alineados**

- Premiar y visibilizar a quienes entregan experiencias memorables.
- Corregir activamente las acciones que van en contra del foco cliente.

**Incluir al cliente en la
estrategia**

- Asegurar que los objetivos organizacionales y de cada área consideren indicadores de experiencia de cliente (NPS, CES, satisfacción, fidelización, etc.).
- Priorizar proyectos que agreguen valor al cliente, no solo al negocio.

**Dar el ejemplo desde
lo cotidiano**

- Tomar decisiones que reflejen el interés genuino por los clientes, incluso si implican mayor esfuerzo o inversión.
- Participar activamente en iniciativas de escucha y mejora continua de la experiencia.
- Mostrar empatía real hacia las necesidades de clientes y equipos.

**Promover
conversaciones
centradas en el cliente**

- Instalar preguntas claves en todas las reuniones:
¿Cómo impacta esto en la vida del cliente?
¿Qué aprenderíamos si estuviéramos en su lugar?
- Hacer visibles las historias de clientes como motor de inspiración interna.

**Fomentar la mejora
continua y el aprendizaje**

- Impulsar el uso de herramientas de feedback, métricas de experiencia y análisis de datos para tomar decisiones más inteligentes.
- Invertir en la formación de equipos para entender y gestionar emocionalmente las interacciones con clientes.



TALLER CHN DIA 1

¿Cómo articular la experiencia de clientes?



LA EXPERIENCIA DE CLIENTES, ES LO QUE SIENTE,
VIVE Y PERCIBE UNA PERSONA (CLIENTE)
DURANTE EL PROCESO DE INTERACTUAR (VIAJE)
CON UNA ORGANIZACIÓN (EN LOS DISTINTOS
PUNTOS DE CONTACTO), YA SEA DE FORMA
PRESENCIAL, NO PRESENCIAL O DIGITAL.

UNA PROPUESTA PARA ARTICULAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Cultura y Diseño de la Experiencia del Colaborador

- Plataformas internas
- Diseño de una cultura
- Marca Empleadora
- Liderazgo, beneficios

Tecnología y Soporte Digital

- Plataformas Colaborativas.
- Todo en la nube y escalable
- Ciberseguridad
- Blockchain

Rediseño procesos de soporte

- Digitalización de los procesos
- Firma Digital Contratos (ingreso y salida de los servicios)
- Plataformas unidas o relacionadas (chatbots + IA para consultas y/o reclamos y/o devoluciones)



Conocimiento profundo de los clientes

- Research | BigData | Deep Data
- Plataformas digitales para el Feedback (V del C) Airbnb
- I Artificial para la T de decisiones en tiempo real
- Arquetipos y perfiles
- Comportamientos, emociones

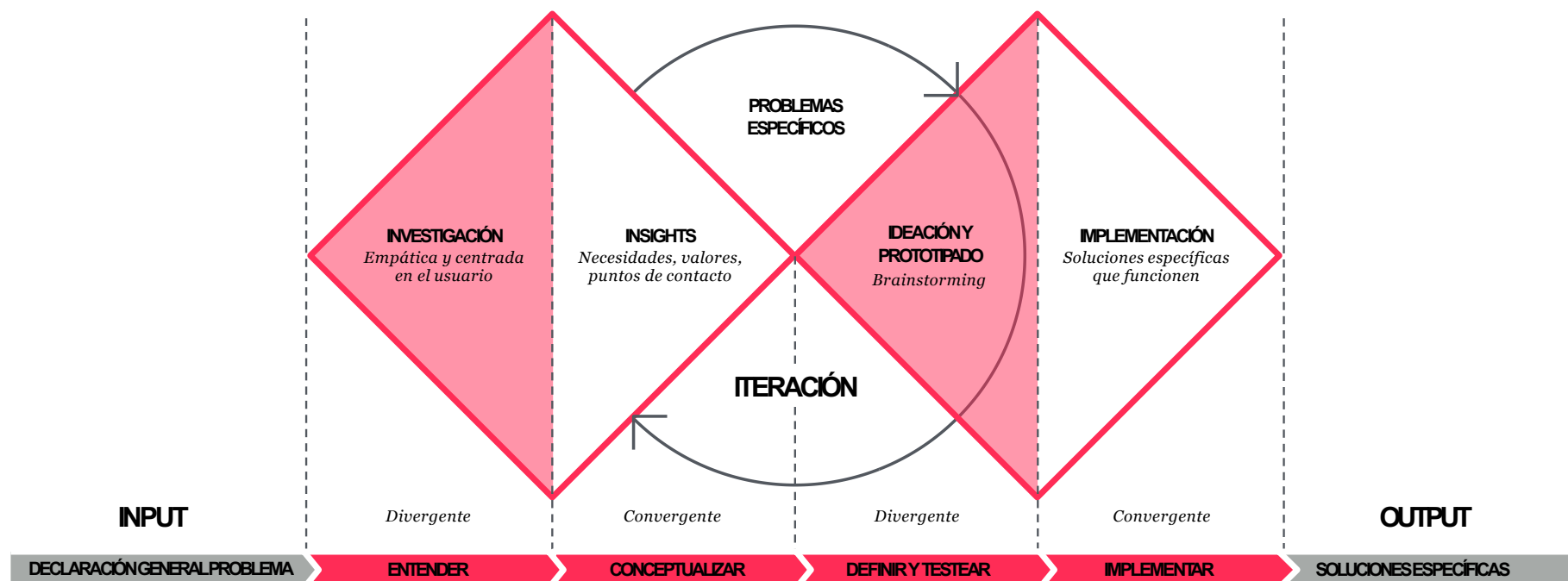
Diseño de la Experiencia

- Rediseño de los puntos de contacto
- Personalización
- Canales (Omnicanalidad – Opticanalidad)
- Búsqueda e información (chatbots + asist virtuales + hologramas) IA + robots
- IoT casas inteligentes
- Compra (web y apps) Ux (Nike)
- Pago digital (Whatsapp) - no touch – billeteras electrónicas
- Delivery IA + Robots + Drones
- Reconocimiento facial, realidad virtual, realidad aumentada, metaverso, otros.

TALLER CHN DIA 1

Cómo se diseña la experiencia de clientes

Service Design Diamante Doble





EL GRAN LLAMADO O DESAFÍO ES A CONSTRUIR ORGANIZACIONES SOSTENIBLES, CON UNA PROPUESTA DE VALOR CONECTADA CON SU ENTORNO Y SUS GRUPOS DE INTERÉS, CON UN LIDERAZGO CON SENTIDO, DONDE CLIENTES Y COLABORADORES PUEDAN CONFIAR, COLABORAR Y CONTRIBUIR A ALGO MAYOR (UNA ORGANIZACIÓN CENTRADO EN LO HUMANO)

Diseño de una Cultura centrada en los clientes

Claudio López M.
TALLER DIA 1
Agosto 2025

BANCO CHN
CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL