

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Mejorar la experiencia del consumidor en el canal de
Marketing Digital de la empresa MARCA Cía. Ltda.**

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Alex Fernando Salas Madrid

Carlos Córdova Zapata, Msc.

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de
Máster en Mercadotecnia

Quito, 22 de noviembre de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Mejorar de la experiencia del consumidor en el canal de
Marketing Digital de la empresa MARCA Cía. Ltda.**

Alex Fernando Salas Madrid

Carlos Córdova, Msc.
Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD
Director de la Maestría en Mercadotecnia

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, noviembre 2020

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: Alex Fernando Salas Madrid

Código de estudiante: 00212813

C. I.: 1713982617

Lugar y fecha: Quito, 22 de noviembre de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project - in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Para mi hija Rafaela y mi esposa Irene; que siempre me han dado soporte y colaboración con cada uno de mis proyectos profesionales.

AGRADECIMIENTOS

A todos los directivos de la Agencia de Marketing MARCA Cía. Ltda. y sus representantes en Ecuador; por toda la colaboración brindada en la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora con el nivel de atención y seguimiento.

A las autoridades de la Universidad San Francisco de Quito, en especial a todo el equipo del Business School, que desde el inicio del posgrado; han entregado su completa dedicación y empeño por impartir conocimientos actuales y de vanguardia, acordes con la exigencia actual del mercado ecuatoriano.

RESUMEN

Este estudio identifica las falencias actuales que se pueden encontrar en el nivel de satisfacción de los clientes al momento de interactuar con las diversas plataformas digitales de la agencia de marketing MARCA.

Para este nuevo escenario comercial que atraviesa el mundo post-COVID 19; es interesante poder comprender cómo se generan las preferencias de los consumidores, desde el momento que identifican la necesidad de un servicio o producto que tenga relación con el Marketing y sus diversas aplicaciones en los distintos escenarios comerciales. Tomando en consideración incluso cuando deciden empezar a buscar opciones que puedan ajustarse a presupuestos limitados o personalizados, donde MARCA representa una alternativa para todo tipo de empresas, negocios, Pymes o personas naturales que deseen impulsar sus: marcas, productos, servicios o incluso emprendimientos.

La forma más precisa de cómo se puede ahora medir el tipo de interacciones que se puede tener con los clientes, nos puede permitir obtener información importante de los comportamientos de consumo y sobre todo del tipo de preferencia con los servicios que puede brindar la empresa, para con los consumidores, por ese motivo éste documento nos ayuda a entender cómo los clientes necesitan que se les brinde ahora más allá de una simple venta de servicios, se les asesore dentro de todo su proceso de compra, para que logren obtener el mejor resultado posible de su inversión.

Palabras Clave: Satisfacción del cliente, marketing, necesidades del consumidor, servicios, comportamiento del consumidor.

ABSTRACT

This study identifies the current shortcomings that can be found in the level of customer satisfaction when interacting with the various digital platforms of the marketing agency MARCA.

For this new commercial scenario that crosses the post-COVID 19 world; It is interesting to understand how consumer preferences are generated, from the moment they identify the need for a service or product that is related to Marketing and its various applications in different business settings. Taking into consideration even when they decide to start looking for options that can be adjusted to limited or personalized budgets, where MARCA represents an alternative for all types of companies, businesses, SMEs or individuals who wish to promote their: brands, products, services or even ventures.

The most precise way of measuring now the type of interactions that can be had with customers, can allow us to obtain important information on consumer behaviors and, above all, on the type of preference with the services that the company can provide, to With consumers, for this reason, this document helps us understand how customers need to be provided now beyond a simple sale of services, to be advised throughout their purchasing process, so that they achieve the best possible result. of your investment.

Key words: Customer satisfaction, marketing, consumer needs, services, consumer behavior.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR.....	2
1. Descripción del problema.....	2
1.1. Experiencia.....	2
2. Dimensionamiento del problema.....	2
2.1. Marco teórico.....	2
2.2. Métrica.....	5
3. Situación actual (fotografía o estado actual).....	9
CAPÍTULO 2.....	10
DIAGNÓSTICO.....	10
2. Descripción del problema.....	10
2.1. Por qué se da el problema.....	10
2.2. Causas del nivel de experiencia en MARCA agencia de marketing.....	14
2.3. Árbol de diagnóstico.....	17
CAPÍTULO 3.....	18
DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	18
3.1. Descripción de la solución.....	18
3.1.1. Características de la solución.....	18
3.2. Teoría del cambio.....	19
3.3. Diseño de la implementación.....	20
3.4. Cuadro.....	26
CAPÍTULO 4.....	28
EVALUACIÓN.....	28
4.1. Método de Evaluación R.C.T.....	28
4.1.1. Grupo de control.....	29
4.2. Refinamiento.....	31
4.3. Recomendaciones.....	33
4.3.1. Conclusiones (customer experience).....	33
4.3.2. Métrica.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA.....	39
ANEXO B: RESULTADOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	15
Tabla 2.....	15
Tabla 3.....	16
Tabla 4.....	16
Tabla 5.....	16
Tabla 6.....	19
Tabla 7.....	26
Tabla 8.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Costumer journey map.....	14
Gráfico 2 Árbol de diagnóstico.....	17
Gráfico 3 / Fuente.....	28

INTRODUCCIÓN

Actualmente la empresa MARCA tiene la necesidad de realizar una revisión del nivel de satisfacción y calidad de atención que está teniendo la empresa con los diferentes tipos de clientes que forman parte de su cartera actual, logrando interpretar el comportamiento del consumidor; para poder obtener un vínculo de comunicación y que sirva como fuente de información, para optimizar continuamente el tipo de interacciones que se realizan en cada una de las actividades, ya sean estas con la venta de productos, la prestación de servicios o cualquier requerimiento que sea necesario, con la meta de lograr obtener un desarrollo sostenible y eficaz dentro del segmento de Agencias de Marketing en el mercado nacional.

La explotación de medios publicitarios en redes sociales y demás canales de comunicación digital, la fragmentación de públicos y la sociedad actual de consumo post-COVID 19; avanzan en camino de la descentralización de lugares físicos de trabajo e interacción entre personas, por ese motivo es muy importante que las estrategias de marketing y comunicación ahora sean enfocadas en atacar esos canales, por ese motivo la forma de interacción con clientes, depende mucho de la innovación y sofisticación con las que los anunciantes podamos llegar de forma directa, es decir, podamos transformar esa forma de evaluación de la calidad del servicio en una oportunidad de mejora enfocada en volver a captar una venta recurrente, aquí es cuando las agencias publicitarias juegan un papel importante para el desarrollo de cualquier empresa, y podemos tener una oportunidad de negocio.

CAPÍTULO I

MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR

1. Descripción del problema

1.1. Experiencia.

Actualmente el público al que se desea dirigir MARCA, tanto a nivel corporativo, como también con sus clientes finales a los que se desea dirigir la estrategia, necesitan un nivel de interacción más eficaz con la empresa, que puedan percibir que sus opiniones, dudas e inquietudes están al siendo atendidas por MARCA, y que los costos para poder generar ese tipo actividades, que también generan recordación de marca; puedan disminuir de manera considerable con una herramienta de marketing digital.

2. Dimensionamiento del problema

2.1. Marco teórico.

La justificación teórica que respalda la importancia de identificar adecuadamente el nivel de satisfacción que tienen los clientes de MARCA, con cada uno de los servicios y productos que comercializa la empresa. Se basa en los siguientes autores y textos:

¡CX es el negocio!

“No es una opción, es imperativo

Hace unos meses, mi norteamericano amigo Jim Novack, Ceo de DYNATEC, me dijo una frase realmente inspiradora: “En España, muchas empresas intentan hacer experiencia de cliente poniendo parches y decorando una experiencia mediocre. En Estados Unidos, ¡la experiencia es el negocio!”.

Es decir, tienen interiorizado que vender felicidad y vivencias holísticas asociadas al placer es, realmente, lo que genera ingresos a los líderes mundiales. Una “experiencia del cliente diferencial” no es una opción, hoy, en los negocios.

En un mundo donde los productos y servicios no se diferencian, donde todos buscamos la excelencia. ¡Y muchos logran la excelencia operativa! Buscar la diferenciación vía la experiencia debe ser una obligación: para garantizar la supervivencia y lograr incrementar la rentabilidad. Ser diferente y distinto, tener un estilo propio, una personalidad fuerte y diferencial, una identidad como empresa y/o marca: trabajar las sensaciones y las emociones: potenciar el vínculo con los clientes generando lazos de largo plazo vía el aporte del valor, traerá reputación social, y los clientes emocionados serán embajadores y los mejores comerciales.

Es rentable cuidar la experiencia diferencial de cliente: es clave para convertirse en dominante del mercado, como demuestran ejemplos como Apple, Harley Davidson, Hamleys, e, incluso, negocios pequeños regentados con mimo, inteligencia de negocio, pasión y obsesión por la fidelización a través de las emociones y el valor”

(Alcaide Casado , 2019, págs. 36-38)

La experiencia un valor que influye en nuestras emociones:

“La experiencia en términos de emociones, cuando el concepto “experiencia” lo relacionamos con su sinónimo “vivencia”, su significado tiene que ver con emociones. Hay numerosas definiciones en la literatura para explicar el significado de una emoción. Digamos que se puede definir como un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos influidos por la experiencia. Asimismo, tiene una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea con carácter más o menos pasajero.

La experiencia es un factor que dispara o influye en nuestras emociones. De hecho, recientemente se ha demostrado que el proceso de toma de decisiones de cualquier individuo es, en un alto porcentaje, de carácter emocional.

Mucho se ha avanzado en este campo durante los últimos años. La realidad es que nuevos campos se suman a la investigación y al desarrollo de soluciones innovadoras.”

(Alfaro, 2014, págs. 21-23)

Se debe lograr enamorar a los clientes:

“Tan solo dos años después de que Steve Jobs presentará el primer iPhone en enero de 2007, Apple –que nunca había vendido teléfonos móviles hasta la fecha– desbancaba a Nokia como líder de ventas en el sector de la telefonía. Apple cambió la industria de la comunicación y, lo que es más importante, la vida de sus clientes. ¿El secreto de su éxito? Adelantarse a sus competidores al descubrir y ofrecer una experiencia extraordinaria a sus clientes. Actualmente el cliente es el que tiene el poder en su mano vía smartphone. Las reglas del juego han cambiado y aquellas organizaciones que no sean capaces de verlo y de tenerlo en cuenta pueden dar por seguro que tienen sus días contados. A fórmula infalible para enamorar a tus clientes se apoya en tres pilares: Valorar a los empleados: generando un mayor compromiso sobre los resultados.

Aportar valor al cliente: a través de una experiencia memorable. Aumentar el valor de la compañía: incrementando el resultado del negocio.”

(Álvarez, Customer Experience La fórmula del éxito para enamorar a los clientes , 2016, págs. 47-48)

El CEM como tendencia en el mundo:

“La herramienta del mercadeo digital, tiene un enorme desafío al tener dos elementos aparentemente divergentes: la facilidad de llegar a muchos consumidores a un bajo costo y la limitación que genera la comunicación digital y no humana, que para las áreas en mención, muy sensitivas en el entorno actual implica un uso diferenciado, segmentado, claramente intencionado y propositivo. La reputación, imagen y buen nombre de las empresas está en juego en cada interacción con el ecosistema del mercado.

Como se ha visto, el mercadeo digital es sin duda alguna, una herramienta clave emergente en la gestión del CEM, cuyo adecuado uso está en proceso de aprendizaje diario en las organizaciones. Solo en el tiempo, cada una de ellas podrá explorar el potencial que tiene; más su éxito radicarán no necesariamente en el volumen de iniciativas digitales que se ejecuten sino en el entendimiento del mercado y de sus dinámicas y en la implementación de iniciativas acordes, con la flexibilidad para el ajuste permanente.”

(Jaramillo Lopez, 2014, págs. 10-16)

2.2. Métrica.

Las herramientas que sirven para el análisis de la experiencia del consumidor, dentro del proceso de compra que realiza en los diferentes nichos de mercado, están asociados con los siguientes enunciados:

“Con la estrategia de Customer Journey Map se alinea la visión externa e interna, donde se valora la visión emocional y racional del cliente con la marca en sus distintas etapas de interacción y definir la experiencia de los clientes para detectar oportunidades de crecimiento, definido bajo los siguientes elementos:

1. Identificar al cliente: Identificar al consumidor de cada servicio
2. Comprender las fases de la relación: desde la óptica del cliente
3. Registrar indecisiones y motivaciones: Comprender que es lo que moviliza al consumidor en cada etapa.
4. Mapear las interacciones: Graficar las interacciones entre la empresa y los clientes, medio por el que se produce (personal, físico, correo, teléfono, web, aplicación móvil).
5. Analizar cada instancia clave: Identificar los “momentos de verdad” para su medición.
6. Oportunidades y sentimientos: Entender cuáles son las sensaciones y sentimientos del cliente ante cada etapa o interacción en los diferentes puntos de contacto (touchpoints).

Al identificar las experiencias negativas, se podrán implementar planes de mejora (Brown: 2010). Al construir un mapa de experiencia del cliente, no se garantiza el buen servicio a brindar, sin embargo, si es una herramienta que reduce las desviaciones que se puedan presentar ya que define los procesos a seguir desde una perspectiva más humanizadora del servicio en lugar de la visión administrativa tradicional. De esta manera, los prestadores del servicio se convierten en el elemento más importante de este proceso y conducen al logro de objetivos organizacionales además de la fidelización consciente de los usuarios del servicio.”

(Maldonado Martínez Midiam, 2020, págs. 9-10)

Customer journey para transformar las empresas de servicios

“La estrategia de Customer Journey como herramienta de transformación organizacional de la cultura en empresas de servicios. Para el desarrollo del segundo objetivo se toma el Customer Journey como el factor diferenciador para el logro de un valor agregado en la prestación de los servicios. La Experiencia del cliente, es su grado de satisfacción positiva o negativa, determina la decisión de compra de un producto o servicio y este a su vez influencia en los futuros consumidores, la influencia de las comunicaciones, redes sociales y la web permite que cada vez tengamos más acceso a la información de manera inmediata, y este voz a voz pueden garantizar la compra de productos o servicios, por lo que las empresas contemplen esta estrategia como parte fundamental de herramienta de transformación organizacional. El objetivo del análisis de la experiencia de los clientes, por consiguiente, reunir datos sobre el comportamiento de los consumidores y deducir de ello cómo idear el itinerario más óptimo mediante el cual el interesado se convertirá en cliente. Los análisis centrados en el proceso de decisión de compra y experiencia buscan fortalecer los diferentes canales de servicio, la relación causa-efecto que se genera de se da en torno a cada uno de los touch points de la experiencia del cliente basados en las siguientes fases:

- Conocimiento: Esta primera fase, se crea cuando el cliente conoce o está interesado en un determinado producto, los medios de comunicación y publicidad van dirigidas a aumentar el renombre y el impacto de la marca.
- Favorabilidad: Los clientes potenciales intentan hacerse una idea general de las ofertas y alternativas a las que pueden tener acceso a través de los diferentes canales existentes.
- Ponderación: Si crea el deseo por un producto concreto, el cliente analizará con base en la información los pros y contras para poder decidir si compra o no.
- Incentivos de compra: Aunque el cliente se haya decidido a comprar, no significa que se vaya a convertir en cliente, se debe apalancar con todas la estrategias de productos y servicio para lograr una decisión positiva de compra.
- Conversión: La última frase del proceso consiste en la acción llevada a cabo por el cliente, es decir, el consumidor compra el producto o hace uso del servicio.”

(Abril Gaona, 2017, págs. 17-18)

Donor journey map

“La herramienta del “customer journey map” corresponde a un diagrama que ilustra los pasos por los que pasa un cliente para involucrarse con una empresa, ya sea un producto, una experiencia en línea, una experiencia minorista, un servicio o cualquier combinación de estos elementos (Richardson, 2010) y se utilizará para diagnosticar la experiencia actual de los donantes, cubriendo así las tres primeras competencias planteadas en el Modelo de Madurez: comprensión del cliente, diseño y entrega. Adaptando la herramienta al contexto de las fundaciones, la investigadora especialista en organizaciones sin fines de lucro Cohort3 (2017) desarrolló una guía para la creación del “donor journey map” o en español, mapa del viaje del donante.

Para su elaboración dentro del trabajo, se utilizará esta guía, que como resultado permite contar la historia de la experiencia del donante de forma visual, identificando todos los puntos de interacción con el programa de donaciones, asociado a sus metas, expectativas y emociones; para ser utilizado en la construcción de iniciativas y acciones para optimizar la experiencia entregada (Patrick, 2018).

Este documento propone el modelo “Block View”, el cual define 6 capas o bloques para su elaboración:

- Segmento de audiencia (1): se debe determinar el segmento o los segmentos para los cuales se va a desarrollar el mapa de experiencia, que debe decidirse considerando los objetivos de la organización, aquellos más valiosos, para los que vale la pena enfocar los esfuerzos.
- Etapas de donación (2): Los diferentes estados o fases identificables en el ciclo de vida del donante, descritos en el orden habitual en el cual se van dando.
- Promoción (3): Describir los principales puntos de contacto o de interacción entre la fundación y los donantes, los que van alineados a los elementos del punto anterior. En esta parte además debe incluirse los puntos de vista de la organización, esto es, los procesos, canales y programas usados por la organización para su entrega.
- Punto de vista del donante (4 al 6): identificar el punto de vista de los donantes, lo que involucra sus objetivos, pensamientos, emociones, y acciones o actividades para cada punto de contacto, a lo largo de los diferentes estados del proceso.”

(Vargas Carrasco, 2019, págs. 16-17)

3. Situación actual (fotografía o estado actual)

Actualmente la empresa mide la experiencia de sus clientes, a través de la realización de encuestas post-venta, donde se busca identificar los motivos por los que los clientes perciben; una falta de atención en la calidad de servicio que se está brindando y cómo esto influye en el comportamiento negativo del consumidor, también se busca identificar la cantidad de veces de compra y recompra que tiene con la empresa, y la oportunidad de poder atender nuevos nichos de mercado.

Por lo anteriormente expuesto es imperante la necesidad de implementar una herramienta digital para la medición del nivel de satisfacción que tienen los clientes con la empresa MARCA; esa misma herramienta les permitirá poder ofrecer un servicio completo dentro de la Agencia.

La demanda de agencias publicitarias es elevada frente a las marcas o productos existentes, de ahí la importancia de lograr que se pueda obtener un nivel alto de fidelidad con los clientes actuales, además de poder sobrepasar sus expectativas, para poder convertirse en un referente dentro del sector, que nos facilite a ser referidos y buscados, al momento de obtener nuevos.

El consumidor actual post-COVID 19 es exigente, conocedor y selectivo, y ya no más ese receptor pasivo que buscaba solamente realizar una compra puntual.

Los cambios en las comunicaciones con las marcas permiten evolucionar en el uso de nuevas tecnologías. Para poder lograr una incidencia positiva en el comportamiento del consumidor, siempre debemos enfocados en que la primera línea de enganche con el cliente que es; un servicio adecuado y una correcta asesoría, con una herramienta digital, que le acompañe en todo su “Customer journey map”.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO

2. Descripción del problema

2.1. Por qué se da el problema.

2.1.1. Marco teórico.

Dentro de las principales fuentes disponibles, que puede hacer referencia a las principales dimensiones en cómo el Customer Experience se sustenta y forma parte de la medición dentro de las empresas, encasillando a cada una en la forma de poder mejorar continuamente ese nivel de experiencia en sus compras. Por ese motivo se ha considerado que existen 4 factores fundamentales que hacen referencia a los siguientes aspectos:

Factor Personal de empresa (empleados).

Las personas que conforman una organización son fundamentales para lograr un buen nivel de atención con los clientes, esto determina en una primera etapa cómo los usuarios van a percibir la calidad de atención en el servicio que se les está entregando, ya que las personas que se convierten en representantes directos y embajadores de las marcas o productos y se desempeñan con un papel primordial.

“Para un CEM+, nos falta sentido común y gestión de personas, para que nuestro servicio sea excelente. La experiencia está marcada por la interacción de los clientes con los empleados de la empresa. Actitud y voluntad de escuchar y atender al cliente, asesoramiento eficaz, información competente y resolución eficiente de los problemas del cliente son algunos de los factores del éxito. Aparte de la formación continua e incentivos que influyen decisivamente en la motivación del empleado, muchas veces se habla de un cambio en la toma de decisiones para dar al empleado más “poder” a la hora de contactar con el cliente. Este concepto se conoce como “empowerment”. (Scheidler, 2014)

“Involucra a tus empleados y consigue que se impliquen de manera natural. Dentro de la estrategia de Experiencia de Cliente es necesario contar con los trabajadores de tu empresa. Además, al tratarse de un proceso elaborado que debe pasar por varias fases, lo ideal es que el Customer Experience abarque todos los departamentos. Por tanto, que tus empleados crean que tu estrategia es vital. Esto se puede lograr de muchas formas, casi hay tantas como negocios. Pero hay algunas tácticas que siempre son efectivas como la alineación de las políticas de Recursos Humanos, comunicar y entrenar a toda la organización o darles importancia a tus empleados a la hora de diseñar la estrategia de Customer Experience Management.”

(Asociación DEC, 2018, págs. 18-19)

Factor medio ambiente (Punto de Venta)

Para un cliente es importante también, lograr identificar de manera clara y precisa, la promesa de valor que está buscando, tanto en un producto como en un servicio, por ese motivo todo lo que logremos transmitir al cliente desde una perspectiva visual, juega un papel relevante, de tal forma que lo que el cliente mira cuando ingresa a un punto de venta, puede ser este un local comercial, una oficina o cualquier otro sitio; físicamente esa infraestructura, se convierte también en una forma de vender al cliente nuestra calidad de atención y reflejar lo importante que es su visita para la empresa.

“las características del entorno en el que se desarrolla dicha experiencia, los acompañantes del consumidor, los competidores de la empresa u otros clientes. Ello implica que la experiencia de compra se crea, no solo a través de los elementos que la empresa puede controlar directamente, como los precios, el diseño del establecimiento o la localización, sino también por medio de elementos no controlables o difícilmente controlables, como la influencia en el comportamiento del cliente de recomendaciones procedentes de terceras personas o la de aquéllas con las que el cliente acude a la compra en el establecimiento de la empresa, o con las que consume los productos adquiridos” (Pérez López, 2016, págs. 41-42)

“Entre el 60% y 90% de las compras no se planean (PuroMarketing.com, 2014). Ello significa que hay que darle una gran importancia a la persuasión que el consumidor recibe a través de los sentidos en el punto de venta. Esta materia se convierte, de este modo, en algo vital para efectuar finalmente la compra.”

(Jiménez Marín, 2018, págs. 141-142)

Factor Precio (no siempre lo más barato es lo mejor)

Para los clientes un factor muy importante al momento de decidir o no, sobre la compra de algún bien o servicio, se relaciona con el precio de venta.

Normalmente es común idealizar que, como clientes, siempre buscan el precio más barato, que cumpla con sus expectativas de compra.

Actualmente esta tendencia está cambiando, ya que el acceso a cualquier tipo de información de primera mano le permite al cliente estar más informado y sabe identificar, de manera muy acertada en la mayoría de las veces, cuáles son las características, beneficios y diferencias, de uno u otro producto, frente a sus similares competidores.

Por tal motivo es relevante, conocer cómo influye el precio de los productos, dentro de la experiencia de compra, del consumidor.

“En el mundo globalizado actual no sirve como estrategia sostenible el diferenciarse de la competencia vía precios. Siempre habrá una empresa que pueda hacer lo mismo que nosotros y a precios más baratos. Además, esto solo hará que erosionar los márgenes de beneficio y comprometer la viabilidad y sostenibilidad de la empresa a medio y largo plazo”

(Álvarez, 2016, págs. 19-21)

“Precios bajos y diversificación es una estrategia para atraer a más clientes y convertirlos en compradores regulares. Asimismo, es una manera de atraer a terceros para vender en su plataforma.” (El Kutby, 2016, pág. 34)

Factor Producto (venta con responsabilidad)

En esta nueva época de consumo, los clientes no necesariamente desean comprar un producto (o servicio), para únicamente satisfacer una necesidad específica, sino que buscan que se les diga y además poder entender, de donde viene el producto, cómo se desarrolla su proceso de manufactura, cuáles son los integrantes de la cadena comercial, etc.

Además, que toda esa información, se pueda identificar con sus diversos intereses, en particular con los nuevos consumidores de esta nueva generación, que lo que buscan es adquirir productos que sean “amigables con el ambiente” y que no generen impactos negativos con la sociedad o incluso con el planeta.

Todo esto, debe formar parte de la experiencia que el cliente tiene cuando interactúa con las empresas, de allí la importancia de este factor.

“Ya no estamos ni en la época de los fenicios ni en la del trueque. Vivimos un momento de la humanidad en el que hemos aprendido a superar el punto de consumo sin sentido, y el planeta mismo nos está demostrando la necesidad de ingresar en la etapa de consumo responsable y cargado de sentido y significado. El acto de compra es casi todo menos un hecho menor. Entre otras cosas, es un momento de descubrimiento, ensoñación y validación.”

(Amigo, 2016, págs. 123-124)

“Y eso que hemos pasado de la industria de competir con productos genéricos (por ejemplo, el café) a diferenciarnos por medio de las experiencias generadas en los clientes (por ejemplo, lo que hace Starbucks en sus cafeterías).

La gente sabe que el café cuesta mucho menos de lo que vale allí, pero lo paga a gusto porque disfruta de una experiencia de consumo distinta y relevante para sus necesidades (o deseos).”

(Rosales, 2010, págs. 89-91)

2.2. Causas del nivel de experiencia en MARCA agencia de marketing.

Customer Journey Map

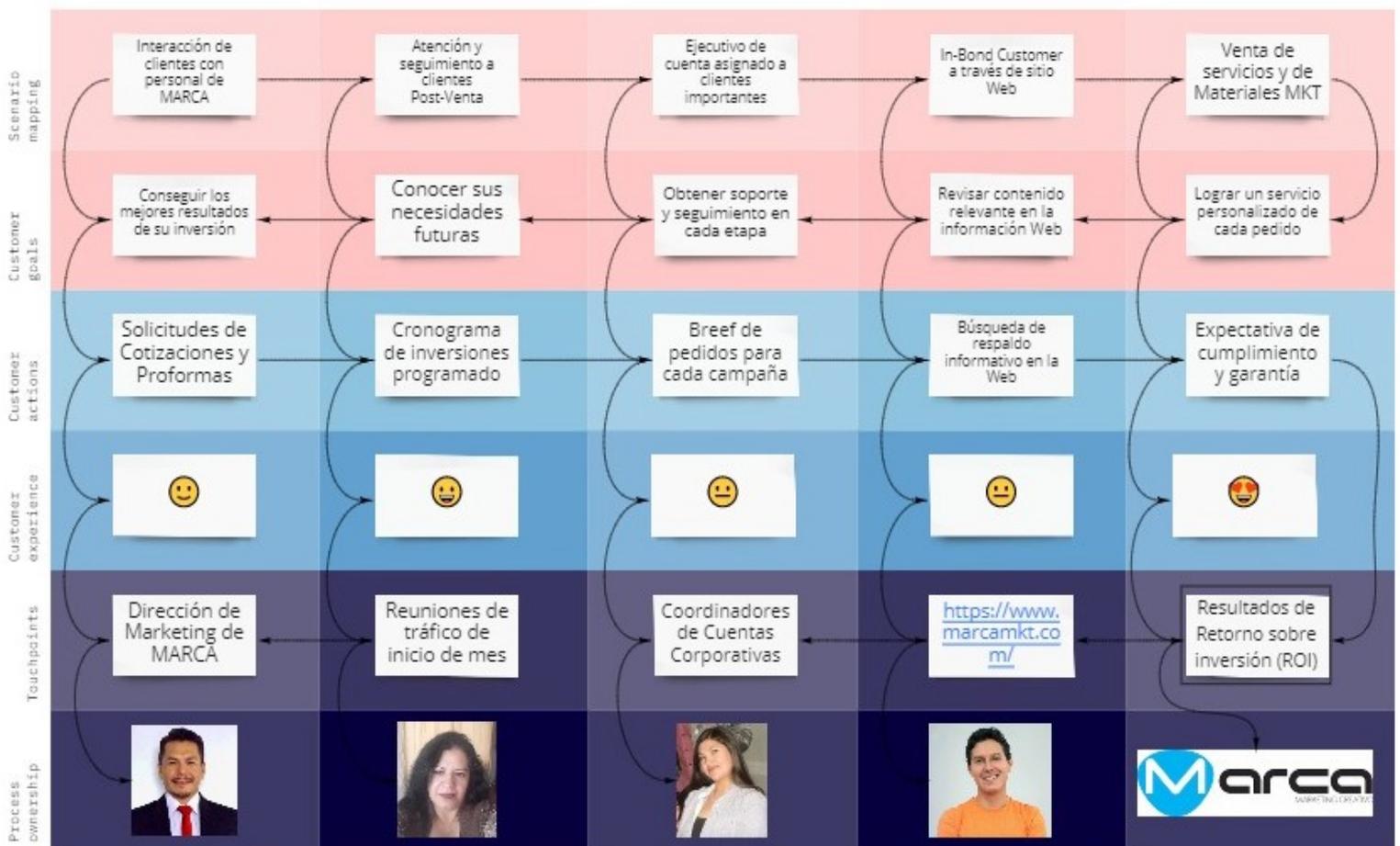


Gráfico 1 Customer journey map

2.2.1. *Justificación de las causas.*

Partiendo del análisis realizado en el Customer Journey Map, se pueden identificar las principales etapas del proceso de compra que realiza el cliente con MARCA, donde existen oportunidades de mejora, que implican tanto a la parte operativa y tecnológica en cada proceso, así como los responsables de la implementación, seguimiento y control, para estas alternativas de interacción con los clientes. Tomando en consideración el criterio acertado, de los principales clientes de la Agencia de Marketing MARCA, se trabajó con un proceso de valoración del servicio a través de encuestas, que arrojaron los siguientes resultados:

Pregunta 1

¿Cuenta la empresa MARCA con COMMUNITY MANAGEMENT que brinde soporte a sus pedidos en redes?

Tabla 1

Tiene Community Management

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	17%
NO	50	83%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Alex Salas

Pregunta 2

¿Considera que la agencia de Publicidad MARCA puede usar un COMMUNITY MANAGEMENT DIGITAL para dar seguimiento a sus pedidos?

Tabla 2

Community Management Digital para pedidos

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	45	75%
NO	15	25%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Alex Salas

Pregunta 3

Indique la categoría con la cual ha tenido problemas con la agencia de publicidad:

Tabla 3

Categoría de problemas de trabajo con Agencia

VARIABLE	CANTIDA D	PORCENTA JE
Marketing digital	4	7%
Redes Sociales	10	17%
E-Bussines	11	18%
Páginas Web	15	25%
Fotografía POP y diseño 3D	20	33%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Alex Salas

Pregunta 4

¿Cree usted que la empresa necesita una herramienta de marketing digital para medir la satisfacción de sus clientes?

Tabla 4

MKT Digital para aumentar las ventas

VARIAB LE	CANTID AD	PORCENT AJE
SI	46	77%
NO	14	23%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Alex Salas

Pregunta 5

¿Estaría usted dispuesto seguir utilizando los servicios de MARCA como su agencia de publicidad si obtiene un mejor nivel de atención?

Tabla 5

Trabajaría con MARCA

VARIAB LE	CANTID AD	PORCENT AJE
SI	43	72%
NO	17	28%

TOTAL	60	100%
--------------	-----------	-------------

Elaborado por: Alex Salas

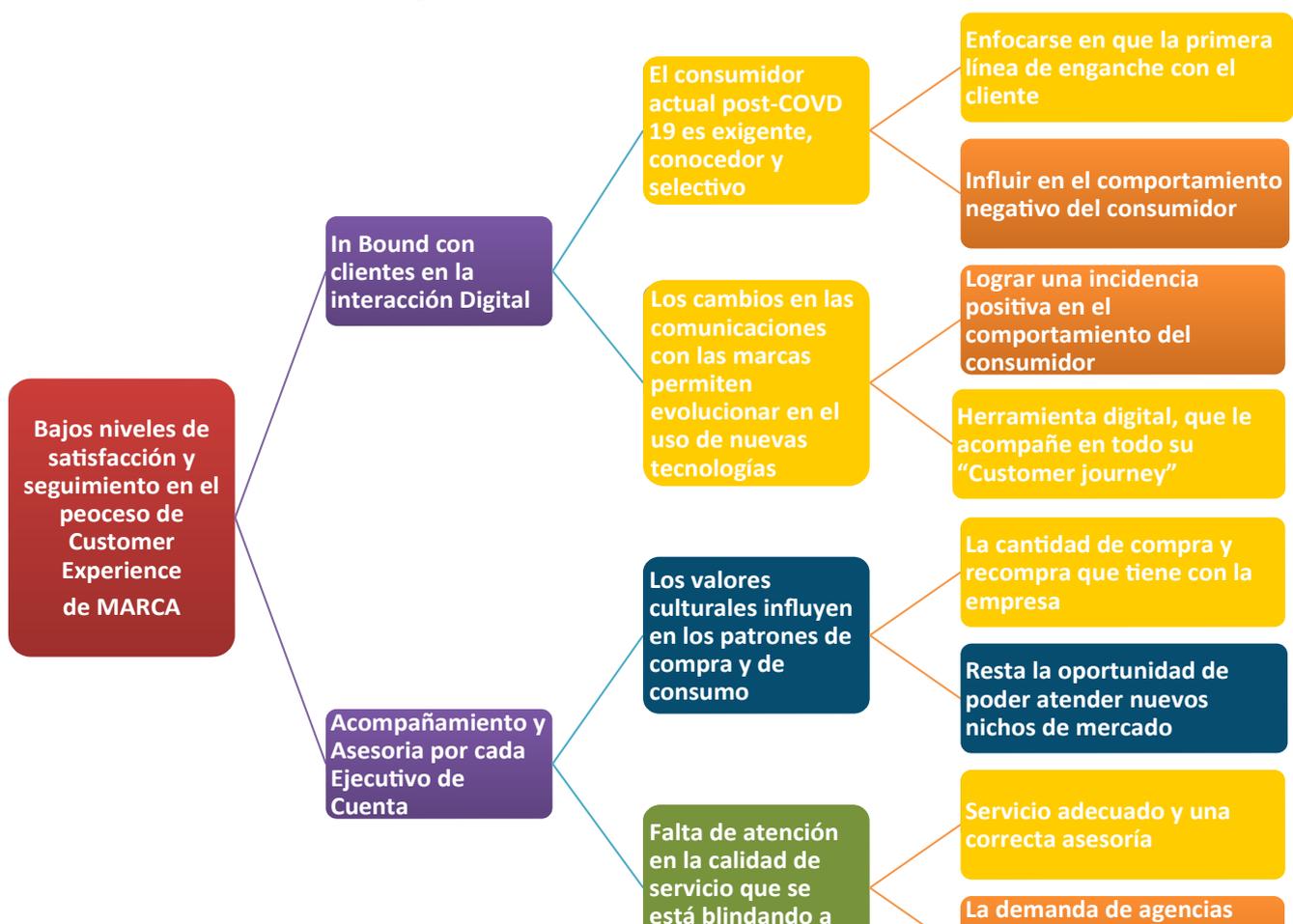
2.2.2. Causas priorizadas.

Las causas más importantes que se pueden evidenciar dentro del análisis realizado en la medición al tipo de interactividad que está teniendo la empresa con sus principales clientes, tanto a nivel corporativo como también con sus usuarios finales, refleja un direccionamiento encaminado en trabajar con los siguientes aspectos:

- 1) Estrategia de In Bound con los clientes a través de la página web de la empresa; tomando en consideración la calidad y tipo de interacción que realizan los clientes con los encargados de comunicación de la empresa (Community Management)
- 2) Seguimiento y asesoría a los clientes con cada una de sus campañas, con el acompañamiento de un Ejecutivo(a) de cuenta, que le permita conocer el estatus de cada etapa, desde el Brief hasta la implementación.

2.3. Árbol de diagnóstico.

Gráfico 2 Árbol de diagnóstico



CAPÍTULO 3

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.1. Descripción de la solución

Luego de analizar cuál es el nivel de interacción que MARCA tiene con sus clientes desde el primer acercamiento; que lo hacen a través de nuestra página web o las redes sociales, se debe desarrollar una “Nueva Política de Atención al Cliente”; que permita poder medir la correcta forma de acompañar a cada uno de los usuarios dentro de su proceso de compra en la empresa.

Este acompañamiento encierra varios aspectos como: calidad en nivel de asesoramiento, correcta comprensión y guía al recibir el Brief de la empresa o persona natural solicitante, justificación de cada uno de los montos que serán invertidos y permanente proceso de envío de información sobre los avances de cada uno de los pedidos o campañas.

El manual nuevo de políticas internas de la compañía, en el que se deben incluir 2 artículos relacionados directamente con la correcta manera de atender y satisfacer los requerimientos de los clientes; para todo el personal que tenga un trato directo con los usuarios finales de Marca, será desarrollando, sociabilizado e implementado de forma inmediata a través de la comunicación masiva a toda la empresa, a través de sus cuentas de correo electrónico corporativo.

3.1.1. Características de la solución.

- La política será desarrollada por el área de Talento Humano y deberá incluir un proceso de socialización con todo el personal comercial y creativo; que tenga relación con directa o indirecta con los clientes.
- Se deben incluir parámetros de nivel de medición de calidad en la atención con clientes, estándares de cumplimiento del servicio, medición de niveles de satisfacción y correcto desempeño de las funciones de asesoramiento para el personal ejecutivo que maneja las cuentas corporativas.

- Cada mes se realizará un proceso de análisis de los puntajes obtenidos por parte de cada uno de los empleados que hayan sido calificados por los clientes, y se mantendrá una reunión con su jefe inmediato y un representante del área de Talento Humano, para obtener una retroalimentación constructiva sobre las principales áreas de mejora, y de ser el caso sancionar al empleado que haya incumplido con este requerimiento, de acuerdo con el reglamento interno de la compañía.
- Realizar un proceso de capacitación virtual (vía Zoom), de manera trimestral, con las jefaturas y coordinaciones, del área comercial y creativos, sobre calidad en el Servicio al Cliente para esta nueva etapa de consumo digital, que será dictada por un especialista en la materia el MSC. Javier Cadena (Docente Universitario y Gerente Comercial); para que puedan realizar un seguimiento adecuado con sus equipos de trabajo y entiendan la importancia de aplicar adecuadamente éstas nuevas políticas.

3.2. Teoría del cambio

Tabla 6

Teoría del cambio de MARCA

Causa subyacente	Características del programa (Direccionadas a la causa subyacente)	Teoría del cambio (en palabras o con flechas)
Causa subyacente #1: Interacción no adecuada entre canales digitales y el cliente.	Característica de la solución #1: Rediseñar y mejorar la forma como están posicionados los canales digitales	→ Logar que el cliente pueda realizar sus procesos de búsqueda de manera más amigable. → Conseguir al final del proceso una cotización. → Termina con la asesoría de un ejecutivo de cuenta.
	Característica de la solución #2: Utilizar una estrategia de In-Bound Marketing para atraer clientes	→ Generar contenido relevante en los medios digitales. → El contenido debe despertar el interés y enganchar con cada publicación. → Realizar un acercamiento de ventas con un agente de servicio al cliente.

Causa subyacente #2: El equipo no realiza asesoramiento y no se cumple con estándares de calidad en la atención.	Característica de la solución #3: Implementar y aplicar de manera inmediata una Política de calidad en el servicio al cliente.	→ Publicar una política clara y detallada sobre el servicio adecuado a los consumidores. → Realizar procedimientos para acompañar a los clientes en todo su proceso de compra. → Incentivar que cada empleado de la compañía se puede convertir potencialmente en un vendedor.
	Característica de la solución #4: Realizar un plan de capacitación para mejorar la experiencia del cliente dentro del proceso de compra en la empresa.	→ Un profesional experto en Customer Experience, capacitará a cada una de las áreas que interactúa con clientes. → El personal debe cumplir con todo el programa que está dirigido a los Ejecutivos de Cuenta y Directores de área. → Se debe lograr cubrir los módulos que tiene relación con el uso de las herramientas digitales para apoyo y seguimiento de clientes.

Elaborado por: Alex Salas

3.3. Diseño de la implementación

La agencia de Marketing MARCA; a partir del primer semestre del año 2021 y luego de atravesar por un proceso de cambio en los comportamientos de consumo de los consumidores post COVID 19, implementará un plan de mejoramiento del Customer Experience que tienen sus actuales clientes y los potenciales nuevos consumidores, éste plan tiene 2 aristas principales; que incluyen a la interacción que actualmente viven los clientes con la empresa MARCA, tanto a través de sus medios digitales, como también con los Ejecutivos que atienden cada una de sus cuentas.

Las políticas de cumplimiento en lo relacionada a la calidad de atención y servicio que brindan a los clientes el personal de MARCA, debe ser implementado a su vez con mejoras en las herramientas tecnológicas para obtener una mejor experiencia del consumidores en los canales digitales y finalmente con un proceso de capacitación continua, con cada empleado de la empresa, para interiorizar de manera permanente, la importancia de cumplir de forma adecuada con las expectativas que tiene los clientes al momento que requieren cualquiera de nuestros productos o servicios.

3.3.1. Actores.

- Community Manager
- Ejecutivos de Cuenta
- Creativos de Campañas
- Jefe de Talento Humano
- Proveedor externo de capacitación (MSC. Javier Cadena)
- Director de Marketing
- Coordinadora de Ventas

3.3.2. Roles.

Community manager

Se convierte en un gestor clave, que administra de manera eficiente el funcionamiento de los diferentes medios de interacción digitales que tiene la empresa MARCA, tales como: página web, redes sociales y chat bots.

Ejecutivos de cuenta

Son el equipo de personas que realizan el seguimiento, acompañamiento y asesoramiento a los clientes con cada uno de los pedidos y requerimientos que tiene con la empresa MARCA. Estas personas atienden tanto a clientes corporativos, como personas naturales que están interesados en adquirir nuestros productos o servicios.

Creativos de campañas

El creativo es la persona experta en el área de Comunicación y Publicidad, en la mayoría de los casos son Publicistas titulados, que se encargan de la conceptualización, creación de ideas y desarrollo de las campañas corporativas, con la guía de los Briefs, que son entregados a los ejecutivos, donde se hace constancia de todas las necesidades que tiene el cliente, y ellos pueden transformar esos pedidos en actividades, gráficos, artículos, etc. Es decir; todos los que tengan relación con esos requerimientos.

Jefe de talento humano

Es la persona encargada, junto con su equipo, de realizar y socializar, la implementación de las nuevas políticas de “Excelencia en la Calidad del Servicio con los Clientes”, con cada una de las personas que forman parte de la empresa, tanto nivel de interacción con los clientes, como también de la parte operativa.

Poniendo especial atención, con los Ejecutivos de cuenta y personal de primera línea, que forman parte del personal que se relaciona de manera directa con los clientes corporativos y unipersonales.

Proveedor externo de capacitación (MSC. Javier Cadena)

Este experto en Customer Experience y en métodos actuales de venta con interacción digital, transmitirá sus conocimientos y experiencia a los empleados de la empresa, enfocándose principalmente en cómo el escenario actual de consumos ha cambiado el comportamiento del cliente, debido a que después de toda la realidad vivida durante el 2020, los nichos de mercado variaron y los segmentos se redistribuyeron, creando nuevas oportunidades de negocio, que nacen desde una buena atención y un correcto plan de seguimiento con los clientes actuales y potenciales.

Director de marketing

Se convierte en el responsable directo de que todos los cambios en la empresa sean realizados y además dirige a cada una de las áreas, buscando que se alinean en ésta nueva tendencia de servicio, enfocada 100% en satisfacer y acompañar a los clientes, durante todo su proceso de compra con MARCA.

Tomando en cuenta a todos los niveles, estableciendo programas de seguimiento y control, con cada una de las jefaturas y coordinaciones, para verificar que efectivamente se estén cumpliendo las políticas y se estén desarrollando los diferentes planes de capacitación, en los que la empresa va a invertir recursos financieros, humanos y tiempo.

Coordinadora de Ventas

La Coordinadora de ventas juega un papel crucial dentro de éste cambio, debido a que es la persona directamente responsable de la ejecución del equipo de Ejecutivos de Cuenta, que atienden directamente a los clientes, por tal razón su control y seguimiento con su equipo de trabajo, están relacionados con el cumplimiento de las nuevas políticas y sobre todo con poder realzar de manera permanente; el seguimiento adecuado con cada Ejecutivo, apoyando su gestión de ventas y controlando el cumplimiento de presupuestos, pero siempre enfocándose en satisfacer las dudas, inquietudes y requerimientos que pudieran tener los clientes.

3.3.3. Incentivos.

Para cada uno de los empleos de la compañía siempre ha existido un nivel adecuado de apoyo y motivación, para realizar de manera adecuada sus labores y cumplan de manera efectiva con sus funciones, enfocado de manera principal en sus remuneraciones y en el pago de su parte variable del salario, donde a partir de la implementación de la política, se incluirá un porcentaje del de ésta parte del valor variable que tienen todos los empleados, ahora se medirá el correcto nivel de atención medido de manera porcentual según el cumplimiento que sea valorado por su jefatura inmediata.

Esta valoración debe incluir los 3 pilares fundamentalmente con los que se debe gestionar el correcto nivel de atención con los clientes:

- a) asesoramiento,
- b) acompañamiento y
- c) atención post venta.

Para todas las personas se establecerá un valor del 8% de su remuneración variable, que esté asociada con la medición de calidad en el Servicio al Cliente, desde los cargos administrativos hasta todas las áreas operativas de la compañía.

Community manager

Se promueve una capacitación constante y actualización de conocimientos, tanto en el uso de herramientas de seguimiento para los clientes (CRM); cómo también de nuevas tendencias de mercado basados en el Customer Experience.

Ejecutivos de cuenta

Elaborar una tabla de comisiones del 10% hasta sobrecumplimientos que lleguen a cubrir hasta el 15% de su remuneración variable, basada principalmente en la calidad de atención que brinden a los clientes y el nivel de satisfacción que ellos tengan de sus servicios.

Creativos de campañas

Se va a permitir que los Creativos puedan liderar la creación de las diversas campañas que soliciten los clientes logrando de esta forma que puedan interactuar más con los clientes.

Este acompañamiento será valorado como calidad en la atención y representará un incentivo económico adicional de hasta el 10% de su remuneración variable, que será calificado según las métricas de la compañía y con el seguimiento en la guía de las nuevas políticas.

Jefe de talento humano

El empoderamiento adecuado en la ejecución de las nuevas políticas de la empresa debe formar parte de la evaluación mensual que se realice al área de Talento Humano, partiendo desde el jefe de área.

Para lograr obtener una valoración alta que supere el 90% de gestión, se debe cumplir con la implementación de las nuevas políticas para lograr comisionar su remuneración variable.

Proveedor externo de capacitación (MSC. Javier Cadena)

Para este experto; el pago de sus honorarios estará sujeto a la valoración interna que realice el personal de la empresa, que mida la calidad de la información y temas, impartidos durante cada sesión y la forma de aplicarlo en el trabajo diario.

Dependiendo de la valoración se le continuará tomando en cuenta como proveedor, para hacer un plan de trabajo anual que garantice sus ingresos.

Director de Marketing

Toda el área comercial, tendrá unas métricas de cumplimiento con respecto a la medición de la calidad en Atención al Cliente, que deberán ser cumplidos, para que el director del área pueda acceder a un bono adicional de cumplimiento trimestral, que será calculado con incremento del 10% adicional a su sueldo variable, dentro de éste periodo.

Coordinadora de Ventas

Para la Coordinadora de ventas, se implementará una escala de cumplimiento, basado en las metas que tenga su equipo de ejecutivos, que se relacione directamente con la valoración que se realice en la Calidad de Servicio que su equipo brinde a los clientes.

Este tipo de cumplimiento en niveles de satisfacción, implementados a través de una política interna, representará:

- Un incremento el 15% de su remuneración variable
- Si existieran sobre cumplimiento dentro de ésta área, se pagará un bono trimestral adicional al sueldo, correspondiente al 15 % de su remuneración
- Existirá una revisión a la variable promedio del mismo periodo durante los siguientes 3 meses.

3.4. Cuadro.

Tabla 7

Cuadro de roles e incentivos de la agencia MARCA

Actores ¿Qué actores están involucrados?	Roles ¿Cuáles son los roles de los actores?	Incentivos ¿Los incentivos de la solución o producto/servicio son compatibles con todos los actores y con la gente excluida o perjudicada?
<ul style="list-style-type: none"> • Community Manager 	<ul style="list-style-type: none"> - Administra de manera eficiente el funcionamiento de los diferentes medios de interacción digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante y actualización de conocimientos, tanto en el uso de herramientas de seguimiento para los clientes (CRM)
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo de Cuenta 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan el seguimiento, acompañamiento y asesoramiento a los clientes con cada uno de los pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla de comisiones del 10% hasta sobrecumplimientos que lleguen a cubrir hasta el 15% de su remuneración variable, basados principalmente en la calidad de atención que brinden a los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Creativo de Campañas 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encargan de la conceptualización, creación de ideas y desarrollo de las campañas corporativas, con la guía de los Briefs 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo económico adicional de hasta el 10% de su remuneración variable, que será calificado según las métricas de la compañía y con el seguimiento en la guía de las nuevas políticas

<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar y socializar, la implementación de las nuevas políticas de “Excelencia en la Calidad del Servicio con los Clientes”, con cada una de las personas que forman parte de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración alta que supere el 90% de gestión, se debe cumplir con la implementación de las nuevas políticas para lograr comisionar su remuneración variable
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitirá sus conocimientos y experiencia a los empleados de la empresa, enfocándose principalmente en cómo el escenario actual de consumos ha cambiado el comportamiento del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de sus honorarios estará sujeto a la valoración interna que realice el personal de la empresa, que mida la calidad de la información y temas, impartidos durante cada sesión
<ul style="list-style-type: none"> • Director de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Se convierte en el responsable directo de que todos los cambios en la empresa sean realizados y además dirige a cada una de las áreas, buscando que se alinean en esta nueva tendencia de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a un bono adicional de cumplimiento trimestral, que será calculado con incremento del 10% adicional a su sueldo variable, dentro de ese periodo.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la ejecución del equipo de Ejecutivos de Cuenta, que atienden directamente a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • El 15% de su remuneración variable y si existieran sobre cumplimiento dentro de esta área, se pagará un bono trimestral adicional al sueldo, correspondiente al 15 % de su remuneración variable promedio del mismo periodo

Elaborado por: Alex Salas

CAPÍTULO 4

EVALUACIÓN

4.1. Método de Evaluación R.C.T.

Para realizar un análisis sobre el impacto que tendrían las dos principales estrategias con la que se sustenta la teoría del cambio que será aplicada por la Agencia de Marketing MARCA, están basadas en:

- a) Interacción no adecuada entre canales digitales y el cliente.
- b) El equipo no realiza asesoramiento y no se cumple con estándares de calidad en la atención.

Éste tipo de versatilidad en el control de estrategias está basado en la teoría del método R.C.T. (Radomized Controlled Trial); cuyos pilares principales están basados en poder tener 2 grupos de evaluación totalmente homogéneos y con las mismas características, para que su aporte dentro de la evaluación sea bastante similar, con la única diferencia estaría relacionada con el tipo de solución que se aplicaría al problema, en cada uno de los escenarios de las diferentes estrategias.

Pruebas controladas aleatorizadas

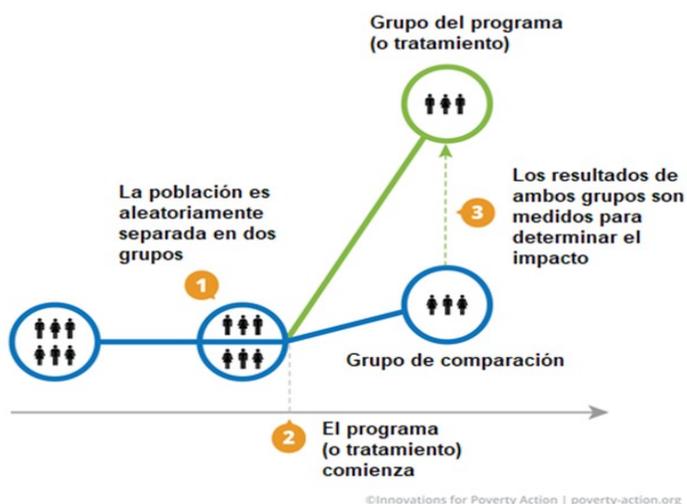


Gráfico 3 / Fuente: <https://www.poverty-action.org/about/randomized-control-trials>

4.1.1. Grupo de control.

Se coordinará un formato de asignación de estrategias en distintos grupos de empleados de la compañía; que formen parte de los mismos departamentos o que a su vez; los perfiles de gestión, seguimiento y control, sean muy similares. Ésta asignación de grupos de trabajo se la realizará de manera homogénea y equitativa, de tal forma que cada uno de los participantes, pueda operar en un entorno muy similar y con la misma funcionalidad.

Con el grupo de Creativos de Campaña, empezaremos a generar un seguimiento sobre el impacto de su forma de interacción con los clientes, luego de que sean implantadas y sociabilizadas todas las nuevas políticas internas de calidad en el servicio al cliente, por parte del área de Talento Humano, además el cumplimiento está relacionado de manera directa, tanto con su proceso de evaluación de desempeño como también, de manera más importante, con el pago de su remuneración variable; que para éste punto estará asociada una gran parte; con éste tipo de valoración en el rendimiento de cada uno.

Se dividirán en 2 grupos a las 4 personas que forman parte del equipo de Creativos; con 2 de ellos se asignarán tareas específicas de control, en la forma como deben interactuar con el cliente, desde el momento que reciben el Brief del pedido, hasta cuando entregan el desarrollo final de la estrategia, éste control en la forma como hablan, se dirigen, escriben correos, postean información de avances en las diferentes plataformas y demás actividades del área, será controlada con el coordinador del equipo. De igual manera para el otro equipo de 2 personas restantes, se mantendrán únicamente reuniones de retroalimentación de las campañas y de tráfico de pedidos, pero no se realizará ningún control de la forma como están interactuando con los clientes, ni tampoco la forma en cómo están ayudando a su experiencia de compra con la compañía.

Con el grupo de Ejecutivos de Cuenta; se escogerán a los que trabajan con el TOP 5 de clientes corporativos más importantes para la compañía, los mismos que generan el 80% de los ingresos y que sustentan la estabilidad de las cuentas.

Trabajaremos con un proceso de capacitación y control de las nuevas políticas de atención al cliente que serán establecidas por el área de Talento Humano y que estarán complementadas con los módulos de calidad en el CE, que serán dictados por el capacitador experto, contratado de manera externa.

Para el equipo de Ejecutivos de Cuenta; se trabajará con 6 personas, que estarán divididas en 2 equipos de 3 personas; con el primer equipo se inscribirá a cada uno en el primer módulo de capacitación de CE que estará relacionado directamente, con la calidad en la atención a los clientes corporativos VIP o clientes Premium, que para la compañía son de especial importancia.

Esta capacitación, entre varios temas, debe cubrir principalmente aspectos como; la calidad de la atención y el asesoramiento de cuenta, enfocados principalmente en realizar un proceso de acompañamiento para cada uno de esos clientes, en todo su proceso de compra dentro de la compañía y llegando al resultado final; de poder formar parte de la presentación de sus estrategias dentro de la Compañía hacia los

diferentes Directivos que tengan relación con esas estrategias de Marketing o Comerciales.

Con el equipo restante de 3 personas, que manejan también cuentas corporativas; se mantendrán los mismos procesos de trabajo utilizados hasta el momento, sin que exista ningún tipo de capacitación y tampoco se les exigirá que cumplan con las nuevas políticas de calidad en el servicio al cliente, que vienen a implementarse desde el área de Talento Humano.

Sino que; únicamente se realizará el control habitual que viene por su línea directa de supervisión, además tampoco serán afectadas sus comisiones o ingresos; ya que únicamente serán valorados por su desempeño como se lo hacía habitualmente.

4.2. Refinamiento

Tabla 8

Cuadro de refinamiento para la agencia MARCA

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa final
Interacción no adecuada entre canales digitales y el cliente.	→ Logar que el cliente pueda realizar sus procesos de búsqueda de manera más amigable.	→ Realizar un acercamiento de ventas con un agente de servicio al cliente.	→ Termina con la asesoría de un ejecutivo de cuenta.	→ Conseguir al final del proceso una cotización.

Indicador	Página web de MARCA	ChatBot de WhatsApp en link de página web	Contacto por WhatsApp cliente final	Envío de información a correo corporativo del cliente
Línea de tiempo	Primer trimestre del 2021: Enero-Marzo	Avance quincenal de interacciones de manera mensual	Revisión de chats de manera semanal cada viernes	Cada final de mes de: Enero – Febrero – Marzo del 2021
¿Quién recibe los datos del indicador?	Community Manager	Community Manager	Community Manager	Director de Marketing
Refinamiento	Si existen problemas en servicio en línea → refinar con correcciones técnicas o con el personal	Si el ChatBot no interactúa bien → refinar el árbol de decisión aplicado	Si el asesor no está atendiendo el pedido → refinar el speech de producto	Si no se envía la cotización a tiempo → refinar si están cumpliendo plazos del Brief
Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa final
El equipo no realiza asesoramiento y no se cumple con estándares de calidad en la atención.	→ Publicar una política clara y detallada sobre el servicio adecuado a los consumidores.	→ Contratar un profesional experto en Customer Experience, capacitará a cada una de las áreas que interactúa	→ Realizar procedimientos para acompañar a los clientes en todo su proceso de compra.	→ Incentivar que cada empleado de la compañía se puede convertir potencialmente en un vendedor.

		con clientes.		
Indicador	Reglamento interno de la compañía	Resultado de las evaluaciones de cada participante por parte del Proveedor	Encuestas de satisfacción con la plataforma SurveyMonkey	Pago del 3% comisión por referidos por cada nuevo cliente
Línea de tiempo	Aplicado a partir del mes de Enero 2021	Revisión mensual en el primer trimestre 2021	Semanal en cada periodo del mes	Revisión mensual en el primer trimestre 2021
¿Quién recibe los datos del indicador?	Jefa de Talento Humano	Proveedor externo de CE	Coordinador de Promotores Ejecutivos	Contadora General
Refinamiento	Si no se cumplen con las nuevas políticas → refinar socialización del proyecto	Si no se cumple con el programa → refinar sanciones económicas	Si el cliente no realiza la encuesta → refinar el formato	Si no se están pagando comisiones → refinar % por cumplimiento

Elaborado por: Alex Salas

4.3. Recomendaciones

Luego de revisar varias ideas, conceptos, teorías y propuestas relacionadas con el Customer Experience (CE); se han logrado identificar varias conclusiones que tienen un enfoque de mejora en la calidad con que la Agencia de Marketing MARCA Cia. Ltda., trata a sus clientes a través de sus principales canales comerciales actuales: ventas digitales y ventas con su grupo de Ejecutivos de Cuenta. Por tal motivo se han logrado desarrollar algunas recomendaciones, que se detallan a continuación.

4.3.1. Conclusiones (customer experience).

- La actual experiencia que está experimentando el consumidor, dentro de las interacciones que realiza en las diferentes plataformas digitales, que tiene la empresa MARCA, no está siendo placentera para los clientes y en muchos casos se torna confusa e irrelevante en su Customer Journey.
- Cuando se hayan establecido estrategias de comunicación e interacción más efectivas, que permitan: un acercamiento con el consumidor, conocer más sus gustos y preferencias, entender mejor sus requerimientos y cotizar de manera eficiente sus pedidos; se podrá empoderar a las áreas relacionadas, en que implementen una estrategia de In-bound, que ayude a enganchar a los clientes con los productos y servicios, que actualmente está ofreciendo MARCA al mercado de clientes corporativos e individuales.
- La Agencia de Marketing MARCA está enfocando sus esfuerzos en generar un grupo homogéneo de trabajo, tanto con su equipo actual de Ejecutivos de Cuenta, como también con el resto del personal de la compañía, de manera especial también, con su equipo de Creativos de Campañas, para generar en varios frentes una oportunidad de negocio con los clientes, de tal forma que cada una de las personas que trabajan en la compañía, en su momento, potencialmente se puedan convertir en vendedores y asesores comerciales, a través de cumplir de manera adecuada, con cada una de sus actuales funciones.
- La capacitación de las personas, juega un papel sumamente importante en todas las compañías del mundo, es por eso que MARCA al momento de implementar su planificación de módulos de perfeccionamiento del Customer Experiencie, en cada uno de las áreas que tienen relación directa con los clientes, estaría promoviendo una nueva cultura de servicio, enfoque y visión de crecimiento que está centrado en aumentar el nivel de satisfacción que actualmente tienen los clientes con la empresa, para de ésta forma lograr promover y resaltar el trabajo de las personas o equipos de trabajo, que comiencen a resaltar, en el empoderamiento de ésta nueva visión corporativa que la compañía busca en cada empleado.

- Todo lo que anteriormente se ha detallado, se complementa de manera perfecta al incorporar al área de Talento Humano, dentro de toda esta visión de cambio y evolución, a través del desarrollo, socialización e implementación de las nuevas políticas corporativas, que estarán presentes en el reglamento interno, cuya visión está centrada en brindar un mejor servicio al consumidor (Customer Centricity).
- De igual forma; los clientes potenciales y actuales deben transformarse en el centro de atención y es hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos de mejora, incluyendo parámetros de medición, tanto a nivel de calificación del servicio, como también en el desempeño individual de cada uno de los empleados de la compañía, que tengan relación con los clientes o no lo hagan de manera directa.

4.3.2. Métrica.

- Dentro de cada una de las etapas del proyecto se han valorizado diferentes aspectos relacionados con; la forma en cómo se apoyará la implementación de una estrategia de Customer Experience dentro de la compañía.
- Estas valoraciones están sujetas a diferentes directrices de medición que tiene relación unas con otras, pasando desde la forma de interactuar en Canales digitales hasta la calidad de atención que realiza cada uno de los Ejecutivos de Cuenta que atiende a los clientes corporativos más importantes, dentro de este tipo de mediciones, además que se tomen en cuenta tanto la efectividad en el desempeño, como a su vez la forma de ganar cada una de sus incentivos económicos dentro de la compañía.
- Luego de que se han implantado las nuevas políticas de atención al cliente enfocadas en desarrollar el nivel de calidad, se han detallado de manera estandarizada los diferentes escalafones de comisiones y pagos de las

remuneraciones variables de cada uno de los empleados, en donde, a partir de la implementación de estas nuevas estrategias, se empezará a medir y pagar a cada empleado, también por su calidad en gestión relacionada directamente con el nivel de Customer Experience que tienen los clientes con MARCA en cada uno de los niveles en los que interactúa dentro de todo su proceso de compra (Customer Journey).

- Las evaluaciones que se realicen por parte de la persona externa encargada del tema de capacitación en Customer Experience al personal de la empresa, también tendrán un papel muy importante dentro del proceso de medición de los resultados, debido a que; aquí se podrá encontrar información muy relevante relacionada con el grado de empoderamiento y disciplina que están redimiendo los empleados.
- Adicionalmente el análisis de éste tipo de información, junto con las directrices, tienen especial importancia en la manera cómo afecta de forma paralela la percepción de; cómo los clientes aprecian ese tipo de “educación de servicio” que están recibiendo por parte de la compañía y que estará calificado por el proveedor.
- Al final de todo este proyecto; existe un factor fundamental dentro de todo este proceso y que es de cierta forma; es el punto de partida de cada una de las estrategias, como lo es “EL CLIENTE”; aquí entra en escena un factor fundamental de medición del desempeño de todas las áreas y todas las personas, que formaron parte dentro de todo su proceso de compra, ya que lo que buscamos medir directamente; es su nivel de satisfacción con la empresa MARCA. Esto se lo va a realizar a través del uso de la Plataforma SurveyMonkey; que nos ayudará a identificar de manera complementaria la satisfacción o insatisfacción que los clientes están experimentando en todo este proceso de cambio.

- Otro factor importante que se debe lograr conseguir además del nivel de satisfacción, es el posicionamiento de nuevos servicios centrado en el cliente (Customer Centricity), esto se logra a través del desarrollo y uso de la plataforma, con diferentes tipos de encuestas que medirán varios aspectos en cada una de las áreas de la compañía; estas encuestas serán llenadas por todos los clientes de MARCA, tanto a nivel corporativo y consumidores individuales, donde lo que se busca es; corregir las posibles fallas que se vayan presentando durante todo el proceso de cambio que debe dar la compañía.
- Como complemento también se debe tener a disposición toda la información (Big & Small Data); que cada una de estas respuestas pueda brindar como soporte de correctivos y ajustes, que se vayan presentado durante todo este proceso de implementación de la estrategia corporativa de Customer Experience.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Gaona, C. (13 de 05 de 2017). Estrategia "Customer Journey" Como herramienta de transformación organizacional . *Estrategia "Customer Journey" Como herramienta de transformación organizacional* . Bogotá, Colombia : Universidad Militar Nueva Granada.
- Alcaide Casado , J. C. (2019). *Customer Experience*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alfaro, E. (2014). Customer experience ¿Moda o religión? *BSP Reviews*, 20-23.
- Álvarez, M. (2016). *Customer Experience La fórmula del éxito para enamorar a los clientes*. Barcelona : Profit Editorial .
- Álvarez, M. (2016). *Customer Experience La fórmula del éxito para enamorar a los clientes* . Barcelona: Profit Editorial .

- Amigo, R. (2016). *Más allá del Customer Experience*. Madrid: LID Ediciones de la U.
- Cangas Muxica, J. P. (Julio de 2010). (tesis); Marketing Digital. *Tendencias En Su Apoyo Al E-Commerce Y Sugerencias*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Chávez Regato, M. G. (16 de Octubre de 2001). Tesis de la Universidad Nacional de La Plata. *Caracterización del marketing digital on line de la industria textil confeccionista de bebés y niños*. Palta, Chile.
- Cliente, A. p. (04 de 15 de 2018). *Asociación DEC*. Obtenido de asociaciondec: <https://www.asociaciondec.org>
- Cortés Vera, S. (Julio de 2011). TESIS DE MARKETING DIGITAL. *MARKETING DIGITAL Como Herramienta de Negocios para PyMES*. Santiago, Chile: Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Ingeniería Comercial.
- Diario EL COMERCIO. (05 de Enero de 2018). www.elcomercio.com. Obtenido de ElComercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-2017-inflacion-negativa-economia.html>
- El Kutby, S. (2016). *Customer Experience: La poderosa clave para impulsar sus ventas*. Alfaomega Grupo Editor .
- Esparragoza, M. G. (2016). *Gerencia de marketing*. Universidad del Norte.
- García, J. K. (2014). *É-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. Grupo Editorial Patria.
- Gobierno Municipal de Rumiñahui. (12 de 12 de 2017). *Acerca de nosotros: Municipio de Rumiñahui*. Obtenido de sitio web de Gobierno Municipal de Rumiñahui: http://www.ruminahui.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=33:datos-estadisticos&catid=10&Itemid=108&lang=es
- Herbera, J. (2015). *Marketing cinematográfico: cómo promocionar una película en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Jaramillo Lopez, E. (2014). Customer Experience Management: cinco tendencias del mundo como oportunidades . *PLOUTOS negocios internacionales* , 10-16.
- Jiménez Marín, G. (2018). Retail, diseño y comunicación en el punto de venta. *Revista Mediterránea de Comunicación Colección Mundo Digital*, 141-142.
- Josep M. Martínez Polo, J. M. (2015). *Marketing digital: guía básica para digitalizar tu empresa*. Editorial UOC.
- Kotler, P. (2004). *Los 10 pecados capitales del Marketing*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maldonado Martínez Midiam, E. G. (2020). Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map . *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y*, 9-10.
- Molina, M. M. (2014). *El Gran Libro del Community Manager*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez López, R. (2016). La influencia de los factores sociales en la experiencia del cliente: un análisis de efectos de interacción. *Tesis de la Universidad de Zaragoza*. Zaragoza, España: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Rosales, P. (2010). *Estrategia Digital Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia*. Barcelona: Grupo Planeta .
- Sánchez, D. G. (2018). *Social Media Marketing en destinos turísticos: implicaciones y retos de la evolución del entorno online*. Alicante: Editorial UOC.

- Scheidler, S. (06 de 01 de 2014). *ICEMD Instituto de Economía Digital ESIC*. Obtenido de i Digital Impulso Digital: <http://blogs.icemd.com/blog-la-experiencia-como-estrategia-de-marketing-marcas-de-coches/saber-lo-que-de-verdad-quiere-el-cliente-outside-in-o-inside-out/>
- Serrano, A. (2005). *Todo internet: marketing digital y comercio electrónico*. El Cid Editor.
- Toro, J. V. (2017). *Marketing estratégico*. Navarra: EUNSA.
- Vargas Carrasco, V. (2019). "CUSTOMER JOURNEY MAP". *Rediseño de la experiencia del donante de World Vision y desarrollo de indicadores para su gestión a partir del "Customer Journey Map"*. Santiago de Chile, Chile : Universidad de Chile .
- Viteri Garcés, C. O. (2012 – 2015). Tesis de Modelo de marketing digital. *Modelo de marketing digital para la comercialización de lencería femenina en el distrito metropolitano de Quito con su parte teórica y su evidencia práctica*. Quito, Pichincha, Ecuador.

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA



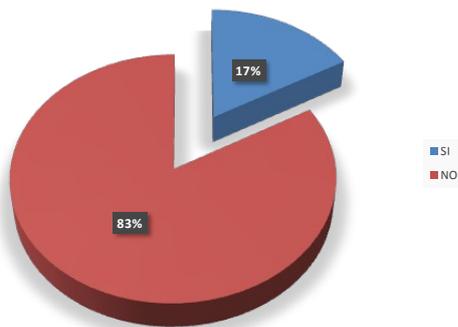
ENCUESTA TIPO
MARCA Marketing y Activaciones



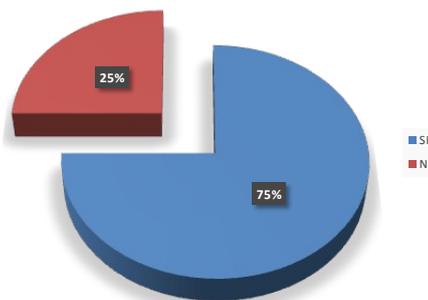
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	
¿Cuenta la empresa MARCA con COMMUNITY MANAGEMENT que brinde soporte a sus pedidos en redes?	SI	10	17%
	NO	50	83%
TOTAL	TOTAL	60	100%

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	
¿Considera que la agencia de Publicidad MARCA puede usar un COMMUNITY MANAGEMENT DIGITAL para dar seguimiento a sus pedidos?	SI	45	75%
	NO	15	25%
TOTAL	TOTAL	60	100%

TIENE MARCA COMMUNITY MANAGEMENT

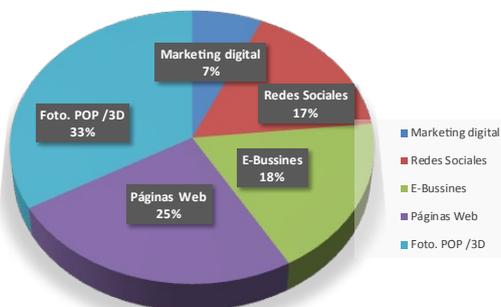


MARCA USA C.M. DIGITAL



VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	
Indique la categoría con la cual ha tenido problemas con la agencia de publicidad:	Marketing digital	4	7%
	Redes Sociales	10	17%
	E-Bussines	11	18%
	Páginas Web	15	25%
	Foto. POP /3D	20	33%
TOTAL	TOTAL	60	100%

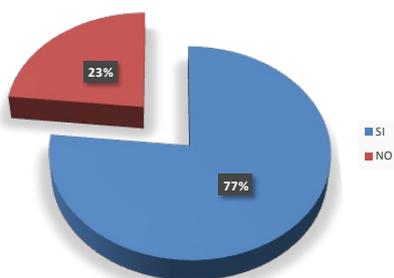
CATEGORÍA DE TRABAJO AGENCIA



VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	
¿Cree usted que la empresa necesita una herramienta de marketing digital para medir la satisfacción de sus clientes?	SI	46	77%
	NO	14	23%
TOTAL	TOTAL	60	100%

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	
¿Estaría usted dispuesto seguir utilizando los servicios de MARCA como su agencia de publicidad si obtiene un mejor nivel de atención?	SI	43	72%
	NO	17	28%
TOTAL	TOTAL	60	100%

MKT DIGITAL PARA MEDICIÓN



CONTINUARÍA CON MARCA

