

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Mejora de la experiencia del consumidor en la empresa Cyfoil Cía. Ltda.

Proyecto de investigación y desarrollo

PAMELA LUCÍA CABAY RODRÍGUEZ

**Carlos Andrés Córdova 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 del 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora de la experiencia del consumidor de la empresa Cyfoil Cía. Ltda.

Pamela Lucía Cabay Rodríguez

Nombre del Director del Programa: Carlos Córdova
Título académico: Msc.
Director del programa de: Trabajo de Titulación

Nombre del Director de la Maestría: Santiago Mosquera
Título académico: PhD.
Maestría: Mercadotecnia

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Hugo Burgos
Título académico: PhD.

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 la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Pamela Lucía Cabay Rodríguez

Código de estudiante: 00214161

C.I.: 1720904190

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UNPUBLISHED DOCUMENT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

Quiero dedicar este trabajo a una persona muy especial, aquella que me siempre ha estado a mi lado, en las buenas y en las malas. Una persona que me ha enseñado a levantarme después de cada caída, a nunca darme por vencida y que cada día admiro más por el ser humano que se ha convertido, por cada una de las pruebas que ha superado y la fortaleza que ha demostrado en cada paso que ha dado.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios y la Auxiliadora, por darme la fortaleza y la bendición de contar con personas muy especiales quienes me han acompañado en las diferentes etapas de mi vida. A mis padres y hermanos, parte esencial de mi vida.

Quisiera agradecer también a la Universidad San Francisco de Quito, por brindarme la oportunidad de formar parte de tan prestigiosa institución.

A cada uno de mis profesores, quienes han dado su mejor esfuerzo y dedicación para transmitir sus conocimientos y experiencias. Sin duda este proceso ha sido muy enriquecedor y valioso para mi carrera profesional y espero poder poner en práctica todo lo aprendido en este programa académico.

Y finalmente quiero agradecer a la compañía Cyfoil y a cada una de las personas que la conforman, por permitirme basar mi propuesta de mejora en sus procesos y facilitarme los recursos necesarios para el cumplimiento de este trabajo.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de titulación fue el de analizar la situación actual referente a la experiencia del consumidor de la empresa Cyfoil Cía Ltda., la cual ha venido desarrollando sus actividades de construcción y facilidades petroleras desde hace más de 19 años. Para lo cual se hizo uso de dos herramientas de investigación una encuesta y una entrevista, donde los resultados fueron un NPS de 29% y un CSAT de 7.67 sobre 10. Las entrevistas permitieron tener una mejor visión sobre aquellos puntos de interacción dónde se presentaban más quejas y poca satisfacción para el cliente. El árbol de diagnóstico fue de gran utilidad para determinar aquellas causas que más afectaban al servicio que brinda Cyfoil; en primer lugar, la falta de capacitación a los empleados y en segundo lugar falencias en la eficiencia y tiempo de respuesta.

En respuesta a estas dos causas se propuso la implementación de un programa de selección y capacitación del personal y por otro lado la incorporación de un cronograma detallado con actividades, responsables, fechas límites y objetivos definidos con el fin de cumplir con las expectativas del cliente.

Finalmente, para comprobar si estos programas realmente servirían para mejorar las métricas mencionadas anteriormente se utilizará el método de evaluación "Ensayo controlado aleatorio" con el fin de comparar las diferencias que puedan resultar al implementar las mejoras en uno de los clientes, mientras que en otro se mantendría el servicio actual de la empresa.

Palabras clave: Experiencia del consumidor, NPS, CSAT, customer journey, teoría del cambio

ABSTRACT

The objective of this degree work was to analyze the current situation regarding the consumer experience of the company Cyfoil Cía Ltda., which has been developing its construction activities and oil facilities for more than 19 years. Therefore, two research tools were used: a survey and an interview, as a result the company was graded with a NPS of 29% and a CSAT of 7.67 out of 10. The interviews allowed a better vision of some points of interaction where many complaints were presented and a lack of customer satisfaction. The diagnostic tree was very useful when finding the causes that were affecting the customer experience provided by Cyfoil. First, the lack of employee training and in second place, shortcomings in efficiency and response time.

In response to these two causes, the implementation of a personnel selection and training program was proposed and the incorporation of a detailed schedule with activities, persons in charge, deadlines, and defined objectives, in order to meet customer expectations.

Finally, to verify if these programs would be useful to improve the metrics described above, the evaluation method "Randomized controlled trial" will be used in order to compare the differences that may result when implementing the programs in one of the clients, while maintaining the same activities for the other client.

Key words: Consumer experience, NPS, CSAT, customer journey, RCT

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PROBLEMA.....	12
1. Descripción del problema.....	12
1.1. Experiencia actual.	12
2. Dimensión del problema.....	12
2.1. Marco teórico.....	12
2.2. Métrica.	16
3. Caso de análisis.....	19
4. Situación actual	19
4.1. Métrica actual.....	19
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO	22
1. ¿Por qué se da el problema?	22
1.1. ¿Qué determina la experiencia del cliente?	22
1.2. Causas del nivel de experiencia en “CYFOIL CIA LTDA”	26
2. Árbol de diagnostico	29
CAPÍTULO 3. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	30
1. Descripción de la solución.....	30
1.1. Características de la solución.	30
2. Teoría del cambio	31
2.1. Cuadro	31
3. Diseño de la implementación	32
3.1. Actores.	32
3.2. Roles.....	32
3.3. Incentivos.....	34
3.4. Cuadro	36
CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN	37
1. Método de Evaluación	37
1.1. Grupo de control	37
2. Refinamiento	38
2.1. Indicadores.....	38
2.2. Línea de Tiempo.....	40
2.3. Refinamiento	41
2.4. Cuadro	43
3. Recomendaciones	45
3.1. Conclusiones.....	46
REFERENCIAS	48
ÍNDICE DE ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teoría del cambio Cyfoil Cía Ltda	31
Tabla 2. Cuadro resumen de diseño de implementación	36
Tabla 3. Refinamiento reclutamiento y capacitación del personal	43
Tabla 4. Refinamiento cronograma detallado	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Calificación NPS de Cyfoil Cia Ltda.....	20
Figura 2. Calificación CSAT de Cyfoil Cia Ltda.....	21
Figura 3. Calificación de retorno de clientes de Cyfoil Cia Ltda.....	21
Figura 4. Características importantes en la experiencia del cliente y aquellas por las que el cliente pagaría más	25
Figura 5. Customer Journey de Cyfoil Cia Ltda.....	26
Figura 6. Árbol de diagnóstico Cyfoil Cia Ltda	29

CAPÍTULO 1: PROBLEMA

1. Descripción del problema

1.1. Experiencia actual.

Cyfoil Cía. Ltda., es una empresa con más de 19 años de experiencia y ha ganado un importante lugar en el sector, sin embargo, al ser una empresa basada en una línea de negocio de construcciones petroleras, realmente no ha destinado tiempo ni inversión para medir la satisfacción del cliente con el servicio que recibe.

La manera más empírica de conocer si el cliente está conforme con la obra realizada es una vez que el acta de fin de obra es firmada por ambas partes, no obstante, esto no implica que todo el proceso haya brindado una experiencia grata al cliente, pues existen diferentes puntos de contacto que no han sido medidos y que pueden presentar un problema debido a impuntualidades, inconformidades o incluso quejas presentadas por el cliente.

2. Dimensión del problema

2.1. Marco teórico.

En un mercado tan competitivo y globalizado; factores como precio, calidad o producto ya no son suficientes, debido a esto se ha visto la importancia de encontrar aquellas técnicas o herramientas que nos permitan agregar un valor al producto o servicio que se ofrece en el mercado, y de esta manera adquirir una ventaja competitiva para la empresa o la marca.

Basándose en esto los expertos en marketing han señalado que la experiencia del consumidor puede brindar una ventaja sostenible en el tiempo siempre y cuando las empresas sepan cómo crearla y manejarla.

Para empezar, es necesario entender el significado de la palabra experiencia, la cual se afirma que ocurre “cuando una empresa utiliza los servicios de forma intencionada, sus productos como accesorios, y existe un compromiso con los clientes de crear un evento memorable” (Pine y Gilmore ,1998, p.98)

Otra definición de experiencia del consumidor es:

La respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces, encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa. (Meyer, C., & Schawager, A.,2007, p. 4)

Barrios (2012) explica que existen varias definiciones de experiencia y estas puedan variar ligeramente, principalmente debido al ámbito o enfoque que se le aplique, sin embargo, es posible identificar puntos clave que nos ayudaran a tener un mejor entendimiento respecto a lo que experiencia del consumidor implica:

- Las experiencias son subjetivas
- Las experiencias son mentales
- Pueden ser el resultado entre múltiples puntos de contacto entre la empresa, marca y el consumidor

La experiencia del consumidor es considerada como una variable relevante de la investigación de marketing ya que mide las actitudes del cliente frente a un producto o servicio por dos razones:

Su medición sirve como aproximación para calibrar si las empresas están actuando acorde a sus objetivos (es decir, si están haciendo las cosas bien); (2) su conocimiento permite elaborar predicciones sobre el comportamiento futuro del consumidor. (Martínez el ál, 2009, p. 134).

Para el primer punto se toma en cuenta factores como la calidad percibida y la satisfacción, mientras que para el segundo caso se refiere a posibles predicciones que se puedan realizar, sin embargo, este es un campo un poco más complicado debido a las diferentes variables que intervienen en el proceso dinámico frente a la actitud del cliente.

Una vez entendido lo que la experiencia del consumidor implica es conveniente mencionar también la importancia de la misma. “La razón principal que explica el 70% de las fugas de los clientes es una mala experiencia o una percepción de indiferencia de la compañía hacia ellos” (González, 2009, p.3). La experiencia del consumidor debe basarse justamente en crear excelentes expectativas y percepciones en los clientes y no únicamente en lo más mínimo o mediocre para retener a los clientes, pues la reputación de la empresa o de la marca se encuentra en juego. Sin embargo, se puede observar que aún existe un poco de descuido frente al tema y esto puede deberse a varios factores, ya sea por la inversión monetaria que esto implica, falta de experiencia o de sintonía con la empresa y los clientes o incluso temor a lo que datos puedan revelar.

Se afirma que la experiencia del cliente:

Abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la calidad del servicio al cliente, desde luego, pero también la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad. Sin embargo, son pocas las personas responsables de estas cosas que han pensado sostenidamente en

cómo sus decisiones separadas dan forma a la experiencia del cliente. (Meyer et ál, 2007, p. 4)

Aunque algunas empresas han intentado medir la experiencia del cliente, esto no necesariamente les ha permitido entender como alcanzar la satisfacción del servicio que brindan, ya que existen diferentes variables que pueden intervenir al momento de alcanzar la satisfacción y son las experiencias previas y expectativas positivas o negativas, Schmitt (2019) sugiere que las empresas deben tomar en cuenta tres pilares esenciales a la hora de diseñar la experiencia del consumidor:

- Puntos de contacto, existen tres de maneras de utilizar estos puntos de contacto para brindar al cliente una gran experiencia. Primero utilizar los sentimientos para enriquecer la experiencia es decir rodear al cliente de momentos felices de manera que recuerde lo vivido y quiera repetirlo en varias ocasiones. Otra manera es identificar los valores del cliente y enfocarse en ellos. Y por último el compromiso, activar a los clientes y sumergirlos completamente en la experiencia logrando así que esta sea compartida con más personas.
- Si bien es importante lograr mantener grandes puntos de control, es aún más importante lograr integrarlos es decir involucrar todas las plataformas o canales de comunicación uniformes, el objetivo principal es brindar una misma experiencia al consumidor.
- El tercer pilar es la innovación, esto debido a que las preferencias del consumidor están cambiando todo el tiempo, por lo que es necesario mantenerse relevante mediante la personalización del servicio. Para esto es primordial recolectar información sobre el

consumidor y tomar en cuenta aquellas categorías que son más relevantes en su estilo de vida.

2.2. Métrica.

Las métricas servirán de gran ayuda en este proceso pues permitirán evaluar cuál es el estado de la empresa en relación con la experiencia que está recibiendo el cliente, por lo que el primer paso debe ser el total enfoque al consumidor es decir cuáles son sus percepciones, necesidades, razones de consumo e interacciones. (Morgan, 2019)

Para el siguiente punto que es la medición de experiencia existen varias opciones para obtener información, estas pueden ser cualitativas o cuantitativas, para tener un mejor resultado se sugiere medir cada uno de los puntos de contacto y podría empezarse por aquella interacción en la que se presentan más reclamos.

Para que una investigación sea más precisa es muy recomendable hacer una mezcla entre herramientas cualitativas y herramientas cuantitativas, ya que esto permitirá tener un mejor control sobre la información recolectada, profundidad de idea y riqueza interpretativa. (Cedeño, 2017). A continuación, se detallará algunas de las métricas que pueden ser útiles a la hora de medir la experiencia del cliente:

2.2.1. Métricas Cuantitativas

NPS (Net Promoter Score / índice neto de promotores)

Es descrito como una medida que refleja las dimensiones tanto emocionales como racionales que existen en la relación cliente y empresa. La probabilidad de recomendar podría ser una mejor medida que una simple pregunta de “me gusta” o “no me gusta”,

porque le pide al encuestado hacer un compromiso con el comportamiento futuro. (Reichheld 2006)

Entre las ventajas de esta métrica está la facilidad de respuesta a la pregunta, además que es un muy buen indicador de crecimiento; cabe mencionar que puede ser aplicada para un producto, servicio o marca en específico debido a su adaptabilidad. Sin embargo, esta métrica pueda que no brinde la información completa ya que se necesitará de otras fuentes para tener el cuadro completo.

CES (Customer effort score / indicador de esfuerzo del cliente)

En este indicador el objetivo es entender que tan fácil hizo la empresa las cosas para el cliente. Los beneficios de este indicador es que es ideal para medir transacciones e interacciones específicas además que da una clara idea de los puntos de contacto que deben ser mejorados. Por otro lado, esta métrica no tiene la misma popularidad que otras como el NPS y no mide directamente la lealtad y retención del cliente.

CSAT (Customer satisfaction score / índice de satisfacción al cliente)

Este índice mide qué tan satisfechos están los clientes con el producto o servicio, el objetivo es conocer más sobre la experiencia que ha tenido el consumidor con la empresa o marca y medirlo mediante una escala del 1 al 10 siendo uno el más bajo y 10 el más alto. El CSAT es uno de los índices más efectivos para ser aplicado en una encuesta, sin embargo, se debe tomar en cuenta que este índice puede llegar a ser algo ambiguo y que incluso estudios han demostrado que personas neutras o insatisfechas con el servicio no se toman el tiempo de responder a una encuesta por lo que los resultados pueda que no sean 100% seguros.

Todas estas métricas pueden ser aplicadas a través de una encuesta sin embargo pueda que se presenten algunos obstáculos, entre ellos la disponibilidad del cliente, usualmente reciben muchas encuestas o formatos a ser llenados por lo que no siempre van a tener el tiempo para responder a una serie de preguntas, una baja tasa de respuesta puede implicar en datos no seguros para medir la experiencia del cliente. Esto no significa que no haya una salida; una buena opción puede ser usar datos e información interna que permitan tener un mejor entendimiento de la experiencia del cliente.

2.2.2. Herramientas Cualitativas

Entrevistas

La encuesta es una técnica que se basa en un diálogo preparado y diseñado entre el cliente y el investigador. Grasso (2006) afirma: “La encuesta permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación. Hace posible el registro detallado de los datos, el estudiar una población a través de muestras con garantías de representatividad” (p.13).

Las desventajas de este método es que las personas entrevistadas puede que se inhiben frente al entrevistador y sus respuestas sean menos sinceras; otro punto puede ser la dificultad a la hora de análisis y procesamiento de información ya que puede tomar un tiempo extendido.

Observación

Esta técnica cualitativa que permite revisar expresiones no verbales, emociones, y sentimientos que pudieran darse en alguno de los puntos de contacto. Sin embargo, esta técnica podría representar un problema pues vigilar sin consentimiento o conocimiento

puede afectar la ética de la empresa. Un factor que se debe tomar en cuenta es que esta herramienta puede resultar más costosa y prolongada.

3. Caso de análisis

Cyfoil Cía. Ltda., es una empresa familiar, fundada en el año 2001 por tres socios Ciro Cabay, Mario Cabay y Celso Cepeda. Su línea de negocios se basa en la prestación de servicios de construcciones y facilidades petroleras. Dentro de sus actividades principales están los servicios de ingeniería, mecánicos, arquitectónicos, eléctricos, de instrumentación y alquiler de maquinaria y equipos pesados. Actualmente Cyfoil dirige sus operaciones administrativas en la ciudad de Quito, y dispone de tres campamentos en el Oriente ecuatoriano, uno en Cuyabeno, otro en Lago Agrio y el principal que se ubica en la ciudad del Coca.

Debido a la línea de negocio de la empresa, se mantiene un canal presencial con el cliente, sin embargo, el canal digital ha ido tomando relevancia sobre todo para los procesos de licitación. A lo largo de sus 19 años de operación Cyfoil ha ido ganando reputación en el sector y ha trabajado con varios clientes entre ellos Petroamazonas EP, Schlumberger, Andes Petroleum Ecuador, Orión y otros.

4. Situación actual

4.1. Métrica actual

En relación con lo antes mencionado y con referencia a lo investigado en cuanto a métricas, para poder determinar la actual experiencia de Cyfoil se va a hacer uso de dos métodos de investigación que será una encuesta a los clientes y una entrevista. El objetivo de usar estas dos herramientas es lograr que esta investigación sea mucho más completa,

pues si bien las encuestas nos pueden dar resultados numéricos, las entrevistas permitirán tener respuestas cualitativas que expliquen estos resultados. (Ver Anexo 1 y 2)

La encuesta fue formulada con tres preguntas esenciales basadas en los indicadores de NPS y CSAT. Estos indicadores permitirán medir el grado de disposición de los clientes hacia la empresa y también el nivel de satisfacción. Esta encuesta tuvo que ser adaptada al tiempo y disponibilidad de los clientes, pues la mayoría de estas empresas son públicas y por ende sus empleados no son autorizados para emitir información sin autorización. Los resultados se dieron de la siguiente manera:

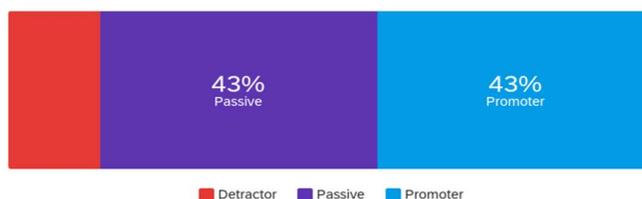
4.1.1. Resultados de métricas

NPS Cyfoil Cía Ltda.

Para poder calcular el NPS de Cyfoil en la encuesta se preguntó al cliente sobre la probabilidad de recomendar el servicio a otras empresas operadoras dentro de la industria de hidrocarburos. Los resultados mostraron un 14% de detractores es decir clientes que calificaron a Cyfoil entre 0-6, 43% de clientes pasivos y un 43% de clientes promotores. Para obtener el puntaje de NPS se restó los detractores de los promotores obteniendo así un puntaje de 29%. Si bien este resultado es positivo no es el idóneo pues la teoría indica que este porcentaje debe ser mayor a 50% para obtener una calificación de excepcional.

Figura 1.

Calificación NPS de Cyfoil Cía. Ltda.



CSAT Cyfoil Cía. Ltda.

Para obtener este índice que realizó una pregunta sobre el nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio recibido para lo cual se utilizó una escala del 0 al 10, el resultado que se obtuvo en base a la encuesta es de 7.67 sobre 10.

Figura 2.

Calificación CSAT de Cyfoil Cía. Ltda.

Poco Satisfecho									Muy Satisfecho		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Retorno de clientes Cyfoil Cía. Ltda.

Finalmente, se realizó una pregunta para conocer si los clientes volverían a invitar a Cyfoil a licitar en nuevos proyectos, en este punto el resultado fue de 8.66/10. Hay que tomar en cuenta en este punto que el hecho de invitar a concursar en una licitación no necesariamente significa que se adjudicó el proyecto ya que el proceso requiere algunos requisitos técnicos y legales que deben ser cumplidos además de proponer un precio comercial atractivo dependiendo del proyecto.

Figura 3.

Calificación de retorno de clientes de Cyfoil Cía. Ltda.

Muy probable									Poco probable		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO

1. ¿Por qué se da el problema?

1.1. ¿Qué determina la experiencia del cliente?

Existen diferentes factores que pueden influenciar en la experiencia del cliente debido a la manera en que cada uno de estos es dirigido y puede resultar en experiencias negativas o positivas. Se habla incluso que una excelente experiencia puede ser un factor decisivo a la hora de comprar.

De acuerdo con Shafiq (2019), la forma en que las empresas traten a sus clientes puede influenciar en diferentes indicadores como la tasa de retención, comercialización, satisfacción y lealtad, por lo que propone seis principales factores que determinan la experiencia del cliente los cuales son: tiempo de respuesta, amabilidad, conveniencia, entorno, expectativas y producto o servicio. Por otro lado, Joshi (2014), enlista más factores importantes que podrían determinar el comportamiento del cliente entre los cuales se encuentran: la capacitación de los empleados, precios competitivos, calidad del servicio, propuesta de valor, servicio rápido, la comunicación, eficiencia y la marca.

De acuerdo con un estudio realizado por PWC en 2018 donde 15000 personas de diferentes países fueron entrevistadas un 45% dejó de interactuar con su marca favorita después de una mala experiencia; entre las principales causas por las que los clientes se alejan están: una mala actitud por parte de los empleados, servicio no amigable, ineficiencia, inconsistencia de experiencias, falta de confianza con la marca, entre otras. Basándose en esta información se va a profundizar en 4 factores que tienen una importante relación con la experiencia del consumidor, las cuales son:

El valor de la marca

Vera afirma que "la marca generará genuino valor al consumidor cuando se percibe de forma diferenciable, especial y atractiva al resto de las marcas" (2010 p.239).

La intención de compra y la lealtad hacia la marca son consecuencias del valor de marca. Lo que esto significa es que existe una gran posibilidad de que el consumidor prefiera un producto (intención de compra) entre muchos otros cuando en su mente dicho producto tiene un valor de marca elevado; al mismo tiempo, que éste prefiera el mismo producto una y otra vez. (González et ál, 2011, p. 221)

Los beneficios de que la empresa cuente con un alto valor de marca son (Keller, 2003):

- Generar mayor lealtad e incrementar la oferta de valor
- Menor sensibilidad en caso de un incremento de precios, ya que el consumidor estará dispuesto a pagar más a cambio de una marca que le ofrece valor
- Incrementa el grado de la satisfacción del cliente y también la lealtad.

La calidad de servicio y la satisfacción

Para empezar, es importante establecer una diferencia entre calidad y satisfacción debido a que son conceptos muy similares que pueden llevar a confusiones, ya que una persona puede estar satisfecha con el producto y su utilidad sin embargo esto no significa que la experiencia del servicio haya alcanzado sus expectativas.

Latour menciona que la satisfacción se enlaza con la experiencia del servicio, mientras que la calidad no se encuentra necesariamente unida la experiencia, por lo que la investigación

sobre la satisfacción se enfoca en las evaluaciones post- consumo mientras que la calidad se ha basado en las evaluaciones predecisionales (1979).

Tanto la calidad como la satisfacción van enfocadas al cliente por lo que es importante saber manejarlas de manera correcta ya que esto permitirá asegurar que la empresa cumpla con las expectativas del cliente, disminuir el número de quejas, y mejorar de manera significativa la percepción del cliente.

Capacitación de los empleados

De acuerdo con un estudio llevado a cabo por PWC, revela que el 46% de los consumidores podrían abandonar una marca si los empleados no se encuentran correctamente capacitados o no disponen de los conocimientos o información experta sobre el servicio o producto que ofrecen. Por lo que la correcta capacitación puede marcar una importante diferencia y valor agregado a la hora de diseñar la experiencia del consumidor. En el estudio se menciona también que el 60% de los encuestados dejarían de negociar con una marca que no haya entregado un servicio amigable, por lo que se vuelve cada vez más vital el saber preparar y empoderar a los colaboradores con el fin de evitar consecuencias irreparables y el echar perder todo el tiempo y dinero invertido en la fidelización del cliente. (PWC, 2018)

La correcta capacitación de empleados agregar un valor al servicio el cual puede ser fácilmente percibido por el cliente y tendrá como resultados mejores niveles de lealtad, una experiencia de compra positiva, e incluso un incremento importante en el indicador NPS.

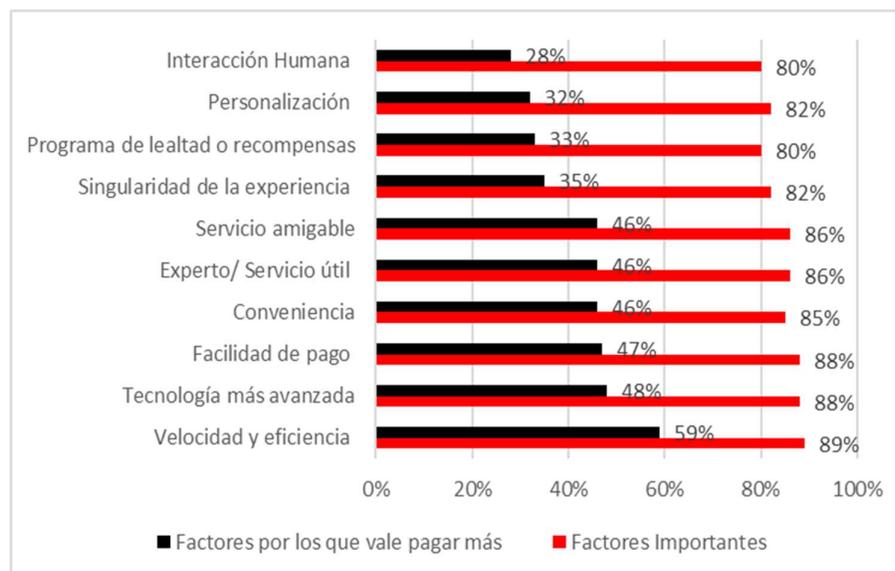
Tiempo de respuesta y eficiencia

Estos dos factores pueden llegar a ser esenciales a la hora de brindar al consumidor una buena experiencia, de acuerdo con PWC en su estudio realizado en México se pudo determinar que el nivel de importancia que la gente le da a la velocidad y eficiencia es del 89% e incluso el 59% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más por estos factores. Es realmente vital para el consumidor contar con un servicio que supere sus expectativas y que trabaje eficientemente y en el tiempo especificado, si las empresas logran mejorar en estos aspectos las probabilidades de mejorar sus indicadores de CSAT y NPS son altas.

En el siguiente cuadro se puede observar los diferentes factores que toman en cuenta los clientes basándose en una encuesta realizada en México, en color rojo se encuentran los factores más importantes durante la experiencia del consumidor y en color negro las características por las que vale la pena pagar más

Figura 4.

Características importantes en la experiencia del cliente y aquellas por las que el cliente pagaría más



1.2. Causas del nivel de experiencia en “CYFOIL CIA LTDA”

Figura 5.

Customer Journey de Cyfoil Cía. Ltda.

Fases	Acercamiento Comercial	Calificación como proveedor		Invitación a ofertar	Presentación de oferta	
Actividades	Lanza un nuevo proyecto o licitación	Evalúa a sus proveedores por sistema propio o certificadoras externas	Emita resultado de calificación	Envía a través de correo electrónico la invitación a ofertar para un proyecto incluyendo todo tipo de información relevante	Recepción de preguntas previo a la fecha de entrega de la oferta	Entrega de oferta física y digital
Emociones						
Muy satisfecho						
Satisfecho						
Nada Satisfecho						
Experiencia	El cliente espera conocer los servicios que ofrece Cyfoil a través de una presentación ya sea personal o por medio digital (brochure)	El cliente envía a una certificadora a realizar la auditoría anual para la calificación de proveedores, en este punto el cliente espera que Cyfoil tenga todas las evidencias listas para ser evaluadas.	La certificadora emite la calificación si la empresa alcanza un grado A puede formar parte de la lista de proveedores del cliente	El cliente lanza un nuevo proyecto e invita a participar a sus proveedores, en esta invitación se establecen reglamentos, fechas de entregas, consultas	Cyfoil envía sus preguntas para aclarar dudas previo a presentar la oferta formal	Cyfoil entrega la oferta en manera digital y física, el cliente espera que esto sea entregado a tiempo y completo
Dueño del proceso	Jefe de comercialización	Jefe de comercialización	Jefe de comercialización	Departamento de proyectos	Jefe de proyectos	Jefe de proyectos

Negociación		Desarrollo de la obra					
<p>Llama a las mejores ofertas a un proceso de negociación</p> 	<p>Una vez llegado a un acuerdo se firma el contrato</p> 	<p>Inicio de la obra, el cliente pide las pólizas necesarias para empezar con el proyecto</p> 	<p>Certifica calificación de materiales</p> 	<p>Certifica calificación de equipos</p> 	<p>Certifica calificación de personal</p> 	<p>Certifica cumplimiento de normas de seguridad industrial</p> 	<p>Seguimiento de cronograma del proyecto</p> 
<p>El cliente espera alcanzar una buena negociación con la empresa más competitiva y con mejor precio</p>	<p>El cliente y Cyfoil firman el contrato una vez llegado al acuerdo</p>	<p>El cliente espera conseguir lo más pronto posible las pólizas de responsabilidad social, equipos y garantías</p>	<p>Los materiales deben estar correctamente certificados y deben ser los especificados en la oferta, en este punto se han dado quejas ya que el material no siempre está certificado</p>	<p>Al igual que los materiales los equipos deben cumplir con ciertos requerimientos y el cliente exige que sean los propuestos en la oferta</p>	<p>El cliente espera que el personal cumpla con la capacitación y el nivel académico requerido, pero se han presentado molestias en este punto</p>	<p>Cyfoil debe cumplir con las normas de seguridad personal ya sea con el equipo requerido o conducto de los empleados, el cliente exige que esto sea muy riguroso para evitar accidentes</p>	<p>El cliente espera que la obra sea cumplida dentro del tiempo especificado en el contrato, Cyfoil debe cumplir con el cronograma propuesto</p>
<p>Jefe de proyectos</p>	<p>Gerente General</p>	<p>Departamento Legal</p>	<p>Logística/ Administración Coca</p>	<p>Dep Mecánico/ Administración Coca</p>	<p>Dep de RRHH/ Administración Coca</p>	<p>Jefe de seguridad industrial</p>	<p>Jefe de proyectos / Administración Coca</p>

	Entrega de obra			Pago	Devolución de garantías	
<p>Desarrollo de actividades de construcción</p> 	<p>Firma de planillas con la documentación respectiva y en orden</p> 	<p>Recibe factura de orden de servicio</p> 	<p>Se firma acta de entrega de obra</p> 	<p>Se realiza el pago ya sea por cheque o transferencia bancaria</p> 	<p>El cliente devuelve al proveedor el porcentaje de garantía</p> 	<p>El cliente dispone de una garantía por el lapso de un año.</p> 
<p>El cliente espera que todas las actividades sean realizadas de manera profesional y con las normas requeridas para asegurar la calidad</p>	<p>El cliente firma las planillas de órdenes de servicio una vez que todos los documentos este correctamente organizados</p>	<p>El cliente recibe la factura una vez que las planillas han sido firmadas y estas facturas deben ser enviadas en el tiempo determinado por el cliente</p>	<p>Una vez terminada la obra el cliente fiscaliza y supervisa que la obra cumpla con todos los requisitos de funcionalidad si no es así el cliente puede plantear una queja formal de "Producto no conforme" y Cyfoil debe solucionar esta queja inmediatamente</p>	<p>El cliente realiza el pago una vez que el servicio ha sido entregado en su totalidad y no hay quejas presentadas</p>	<p>El cliente hace devolución de la garantía una vez la obra ha llegado a su fin y que las órdenes de servicio han sido canceladas</p>	<p>El cliente dispone de una garantía por 1 año.</p>
<p>Administración Coca</p>	<p>Jefe de proyectos</p>	<p>Dep Contabilidad</p>	<p>Jefe de proyectos</p>	<p>Dep de contabilidad</p>	<p>Jefe de proyectos</p>	<p>Jefe de proyectos</p>

1.2.1. Justificación de las causas

Basándose en las encuestas, entrevistas y la información interna de la empresa se ha podido recolectar suficientes razones que expliquen la calificación obtenida por Cyfoil en la experiencia del consumidor.

Existen tres tipos de quejas que pueden darse durante la obra o al finalizarla y se clasifican en quejas menores, quejas medias y quejas mayores o productos no conformes, dependiendo del nivel de gravedad de esta. En el anexo 3 se encuentra un cuadro detallado de las quejas más recurrentes presentadas a Cyfoil por parte de los clientes.

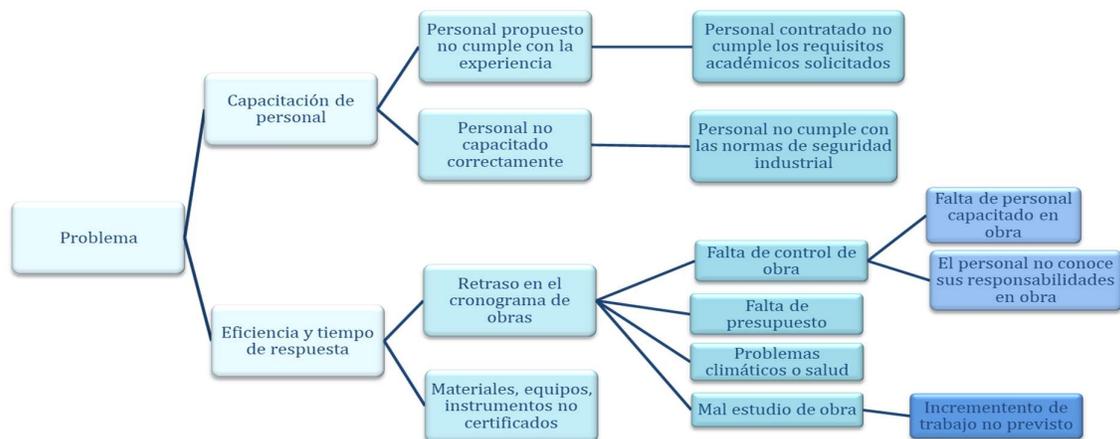
1.2.2. Causas priorizadas

Una vez analizada la información recolectada se puede determinar que existen dos causas priorizadas que están causando que la experiencia del consumidor no esté cumpliendo con las expectativas del cliente y la principales son la capacitación de los empleados y el tiempo de respuesta y eficiencia.

2. Árbol de diagnóstico

Figura 6.

Árbol de diagnóstico Cyfoil Cía. Ltda.



CAPÍTULO 3. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Descripción de la solución

Para mejorar la experiencia del consumidor de Cyfoil Cía. Ltda. se va a implementar un plan de reclutamiento y capacitación de personal, con el que se espera solucionar aquellos puntos de dolor que pueden resultar en razones importantes al momento de brindar un servicio.

Por otro lado, se pudo observar también que uno de los principales problemas de Cyfoil es la organización previa al desarrollo de la obra, por lo que se propondrá la implementación de un cronograma mucho más completo y detallado de actividades a realizar, personal necesario, responsabilidades, maquinarias y material.

1.1. Características de la solución.

Reclutamiento y capacitación del personal

- Selección de personal adecuado
- Promueve la comunicación
- Medible
- Educación del personal

Cronograma detallado de obra

- Sirve de guía de actividades
- Análisis de riesgos

2. Teoría del cambio

2.1.Cuadro

Tabla 1.

Teoría del cambio Cyfoil Cia. Ltda.

Causa subyacente	Características del problema	Teoría del cambio
Reclutamiento y capacitación del personal	Selección del personal adecuado	Si se realiza un proceso de selección de personal adecuado → se procura que el empleado que sea propuesto para cada obra esté preparado tanto académicamente como en experiencia, → si el empleado tiene los conocimientos adecuados estará más preparado para desarrollar las actividades requeridas por la alta gerencia y el cliente.
	Promueve la comunicación	Crear espacios de comunicación permite al personal dar a conocer sus ideas y pensamientos respecto a un tema, → si el empleado se siente escuchado, su desempeño puede mejorar ya que sentirá que la organización lo toma en cuenta para tomar decisiones importantes.
	Desempeño medible	Si el desempeño del personal es medible se podrá tener una mejor evaluación del personal, → si el personal es evaluado, las personas procurarán poner más empeño en sus actividades laborales.
	Educación al personal	Si se educa al personal → los empleados podrán estar más informados sobre riesgos industriales, en la salud y convivencia → se evita así que se presenten indisciplinas en cuanto al uso de equipo de seguridad industrial
Tiempo de respuesta y eficiencia	Guía de actividades	Si existe una guía de actividades → cada uno de los dueños de cada proceso podrá llevar un calendario organizado de fechas, requisitos y fechas límites, → se podrá mantener en orden documentos como certificaciones, planillas, entrega de facturas, etc.
	Análisis de riesgos	Si se realiza un análisis de riesgos previo a la ejecución de la obra → la empresa podrá prepararse para aquellos contratiempos que puedan presentar.

3. Diseño de la implementación

3.1. Actores.

Reclutamiento y capacitación del personal

Los actores que estarán involucrados en el programa de reclutamiento y capacitación de personal son los altos mandos es decir el gerente general, jefe de proyectos y jefe de recurso humanos junto con la asistencia del coordinador de SSA y Medioambiente. Por otro lado, también parte de los actores serán los empleados principalmente los situados en Base Coca y satélites.

Cronograma detallado de obra

Para la elaboración del organigrama estarán involucrados el jefe de proyectos, asistente de proyectos y cada uno de los supervisores.

3.2. Roles.

Reclutamiento y capacitación del personal

Gerente General: es necesario que el gerente general demuestre liderazgo y su predisponían en llevar a cabo este programa, por lo que su rol principal será el de dar a conocer a todos sus empleados la implementación de las nuevas estrategias y compartir sus expectativas del mismo.

Jefe de Recursos Humanos: este es uno de los principales roles para este programa ya que el jefe de este departamento debe llevar a cabo el desarrollo del proyecto desde el reclutamiento de personal y la verificación de cumplimientos de requerimientos para cada obra, y a la vez mantener en orden todos los documentos correspondientes a hojas de vida,

experiencia y certificaciones. Esta persona junto con su asistente programará también todas las charlas de capacitación en cuanto a temas a tratar y coordinación de fechas.

Jefe de proyectos: Será el encargado de emitir con la jefe de recursos humanos la lista de empleados necesarios para llevar a cabo en cada obra y cerciorarse de que cada uno de ellos cumpla con los requisitos solicitados por el cliente.

Coordinador de SSA y Medioambiente: El rol del coordinador será de programar y llevar a cabo las capacitaciones relacionadas con seguridad industrial y su importancia de respetar las normar en las obras. Además, verificará que todos los empleados cuenten con el equipo adecuado en todo momento.

Empleados: es importante por parte de cada uno de los empleados que reciban este programa como una manera de mejorar tanto su desempeño personal como grupal, se busca de ellos una participación.

Cronograma detallado de obra

Jefe de proyectos: El jefe de proyectos será el encargado de desarrollar el cronograma detallado basándose en el documento presentado en la licitación, el objetivo es presentar una planificación mucho más completa con el fin de evitar retrasos o prevenir aquellos riesgos que se puedan presentar.

Asistente de proyectos: Será la persona encargada de ayudar en la planificación de obra y seguimiento de certificaciones y mantenimiento de equipos, herramienta y maquinaria.

Supervisores: Todos los supervisores recibirán el cronograma y de supervisar que la obra vaya avanzando conforme a lo planificado.

3.3. Incentivos.

Reclutamiento y capacitación del personal

El objetivo de este programa no es solo beneficiar a la empresa y la experiencia que brinda al cliente, sino que busca también mejorar procedimientos internos, trabajar eficientemente y mejorar la comunicación con los empleados.

Gerente General: el principal incentivo para el gerente general será la de afianzar la relación de sus clientes con Cyfoil, mejorar sus índices de productividad y crear una excelente reputación para la empresa dándole un importante valor al activo más importante que es la marca.

Jefe de Recursos Humanos: el incentivo para el jefe de recursos humanos será el de mantener un mejor control sobre la organización de los empleados, además de mejorar el ambiente laboral y reducir los índices de riesgos profesionales.

Jefe de proyectos: le permitirá contar con personal capacitado y cumplir así con los lineamientos expuestos en la licitación.

Coordinador SSA y Medio ambiente: Uno de sus principales incentivos será el de precautelar el bienestar de los empleados evitando así que existan accidentes laborales. Además de cumplir con las normativas requeridas tanto por el IESS como competencias relacionadas con el bienestar del empleado.

Empleados: Pueda que los empleados sientan algo de presión ahora que su desempeño será medido, sin embargo, este será también un impulso para desarrollar sus actividades de la mejor manera, parte de este programa será también el de premiar a aquellos que se hayan destacado en el proceso de obra y también en el ámbito administrativo.

Cronograma detallado de obra

Jefe de proyectos: El principal incentivo de este proceso será el de mantener una programación detallada y tratar de integrar de la mejor manera los diferentes procesos de la empresa, el jefe de proyectos podrá tener un mejor control sobre las actividades a realizar, evitando así quejas, retrasos e incluso multas.

Asistente de proyectos: Mantener certificaciones y documentación al día, esto a su vez facilitará la elaboración de oferta y poder calificar con una evaluación técnica con mayor puntaje.

Supervisores: Si los supervisores cumplen con sus objetivos a tiempo, tienen la oportunidad de ser tomados en cuenta en más proyectos, además de incrementar su hoja de vida con respecto a la experiencia, cualidad que es muy importante para el cliente a la hora de licitar.

3.4. Cuadro

Tabla 2.

Cuadro resumen de diseño de implementación

Actores	Roles	Incentivos
Reclutamiento y capacitación de personal		
Gerente General	Liderazgo Predisposición Comunicación	Mejorar la relación con el cliente Incrementar la productividad Mejorar procedimientos internos
Jefe de Recursos Humanos	Desarrollo de programa Organización Calificación	Mejorar la organización del departamento Una mejor comunicación con los empleados
Jefe de proyectos	Solicitud de personal	Reducir quejas por personal poco capacitado
Coordinador SSA	Capacitación Supervisión	Alcanzar objetivos de seguridad industrial Contar con un certificado de 0 incidentes en un período extenso de tiempo
Empleados	Participación	Alcanzar un mejor desempeño Comunicación de ideas Recompensa por buen trabajo
Cronograma detallado de obra		
Jefe de proyectos	Desarrollar cronograma Presentar la planificación semanal	Disminución de riesgos Alcanzar objetivos en el tiempo determinado Mejorar desempeño incluso utilidad
Asistente de proyectos	Ayuda con la planificación Seguimiento de certificaciones	Evitar retrasos o quejas por falta de certificaciones Puntajes altos en la evaluación técnica para las licitaciones
Supervisores	Cumplimiento de objetivos Supervisión de obra	Mejorar indicadores de productividad Ser tomados en cuenta para los próximos proyectos Contar con más certificados de experiencia.

CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN

1. Método de Evaluación

El método que se va a utilizar para evaluar la implementación del programa será el RCT o ensayo controlado aleatorio el cual es definido de la siguiente manera:

El ensayo controlado aleatorio es un método de evaluación de impacto en el que la población beneficiaria de la intervención del programa o la política y el grupo de control se eligen de manera aleatoria entre la población que cumple los criterios. Evalúa en qué medida se están alcanzando los impactos específicos planeados. (White et al., p.3, 2014)

1.1. Grupo de control

Debido a la naturaleza de negocio de Cyfoil para obtener un mejor resultado con este método de evaluación es importante determinar dos clientes con características similares y donde se realicen proyectos bajo lineamientos parecidos, por lo que para realizar este experimento los clientes que serán tomados en cuenta son Orion y Enap Sipec.

El objetivo será aplicar en Orion los programas de capacitación y el cronograma detallado mientras que con Enap Sipec que en este caso es el grupo de control, se seguirá el mismo proceso y lineamiento de antiguos proyectos. Al final se podrá determinar si la métrica en cuanto a experiencia del cliente mejoró con las medidas antes mencionadas o si no causó ningún tipo de efecto. Cabe recalcar que ambas empresas le dan un importante valor en lo que se refiere a seguridad industrial y cumplimiento de tiempos.

2. Refinamiento

2.1. Indicadores

Reclutamiento y capacitación del personal

2.1.1. Selección de personal adecuado

En este punto del programa los indicadores que se va a utilizar son las evaluaciones de reclutamiento para la primera etapa, en la segunda etapa se va a verificar a las personas que son admitidas al proyecto y por último en la etapa final el indicador clave será la evaluación de desempeño de cada uno de los empleados.

2.1.2. Promueve la comunicación

Otro de los objetivos de este programa es el de promover la comunicación y los indicadores que se usarán para saber si se está logrando este paso es en primera lugar fijar un número de reuniones o conversatorios con empleado con el fin de acoger ideas o pensamientos sobre la empresa y cómo se podría mejorar, en la segunda etapa se medirá la cantidad de ideas que en realidad fueron consideradas y presentadas a las gerencias y finalmente medir la satisfacción laboral, esto por medio de una encuesta donde el empleado puede dar a conocer cómo se siente en Cyfoil.

2.1.3. Desempeño medible

Para poder mejorar la experiencia del consumidor una de las características claves es incentivar el desempeño del empleado, y para esta parte se usará indicadores de evaluación, calificaciones obtenidas y en sí la disminución de quejas que puedan darse respecto a un personal poco preparado o no calificado.

2.1.4. Educar al personal

Parte complementaria de la capacitación es también educar al personal, es por eso que se va a tomar en cuenta como indicador el número de capacitaciones que otorgue en cada proyecto al empleado enfatizando sobre todo en la seguridad industrial y cuidado de medio ambiente, el siguiente indicador verificará si las personas realmente han entendido el fin de estas capacitaciones y son mucho más cautelosos a la hora de usar su equipo de seguridad, y finalmente esta etapa será medida por el nivel de quejas o llamadas de atención por parte del cliente por la falta o mal uso de medidas de seguridad industrial.

Cronograma Detallado

2.1.5. Guía de actividades

En cuanto a la solución de contar con un cronograma detallado una de las características es un listado de actividades, donde los indicadores que se tomarán en cuenta son el número de actividades cumplidas dentro del cronograma y con esto la disminución de quejas en cuanto a documentación y certificaciones, además de temas administrativos.

2.1.6. Análisis de riesgos

En este punto es importante primero crear una matriz de riesgos por proyectos, es decir conocer los posibles factores que podrían afectar o retrasar el cumplimiento del proyecto, en la segunda etapa esta matriz debe ser organizada por la probabilidad de que un evento ocurra y la gravedad que esto podría tener, con esto finalmente se medirá la utilidad de este riesgo en el sentido de medir el tiempo y efectividad con el que se ha actuado frente a un riesgo en caso de que se presente.

2.2. Línea de Tiempo

Reclutamiento y capacitación del personal

2.2.1. Selección de personal adecuado

Esta característica se llevará a cabo en tres diferentes momentos, empezando por la recepción de hojas de vida, después en la reunión con el jefe de proyectos y jefe de personal para la selección del personal para el proyecto y finalmente al momento de entregar la obra.

2.2.2. Promueve la comunicación

Este punto se espera pueda darse a lo largo de la ejecución del proyecto, y sobre todo al finalizar la obra ya que aquí es cuando más ideas se pueden generar y es el mejor momento para que los empleados puedan dar a conocer su punto de venta finalmente esto podrá ser verificado en la encuesta sobre satisfacción laboral que se realiza anualmente.

2.2.3. Desempeño medible

Este punto se va a llevar a cabo principalmente durante la ejecución del proyecto con el fin de evaluar al personal, y tanto al inicio y al final evitar las quejas que se puedan presentar por un personal no capacitado o sin la experiencia requerida.

2.2.4. Educar al personal

Las capacitaciones se realizarán a lo largo del cumplimiento de cada uno de los proyectos, y sobre estas charlas informativas se las realizarán cada semana con el fin de educar al personal sobre su seguridad y finalmente se espera que en la ejecución de la obra no se presenten quejas al respecto.

Cronograma Detallado

2.2.5. Guía de actividades

La guía de actividades debe realizarse principalmente al inicio y durante la ejecución de la obra pues esta guía de actividades será justamente eso un plano detallado de actividades a cumplir.

2.2.6. Análisis de riesgos

Esto se realizará al momento de preparar la licitación y si esta es adjudicada se determinará una lista más detallada de riesgos que puedan presentarse en la ejecución del proyecto, y finalizará con la conclusión de la obra.

2.3. Refinamiento

Reclutamiento y capacitación del personal

2.3.1. Selección de personal adecuado

Para el refinamiento se espera que si los empleados no aprueban sus evaluaciones sea refinado el proceso de reclutamiento de personal y que la selección del mismo cumpla con los requerimientos de la obra.

2.3.2. Promueve la comunicación

Para empezar estos conversatorios al ser opcionales, hay que tomar en cuenta la cantidad de personas que asisten por su propia iniciativa, en caso de que esto ocurra hay que buscar los incentivos que se están ofreciendo para que haya una mayor afluencia de gente en segundo plano estas ideas no pueden quedarse solo en una reunión para promover la

educación es necesario que sea expuestas a las gerencias y finalmente demostrarle al personal la importancia de sus pensamientos dentro de la empresa.

2.3.3. Desempeño medible

En este punto el refinamiento se lo realizará en caso de que no se esté alcanzando los indicadores de personal evaluado, o en caso de no cumplir con las calificaciones requeridas para continuar o ser tomado en cuenta para el proyecto y finalmente si no es la persona adecuada refinar nuevamente el personal que será contratado.

2.3.4. Educar al personal

Si el número de capacitaciones por proyecto es menor a la propuesta en el calendario es necesario refinar la organización de las mismas para que se puedan llevar a cabo, el siguiente paso es refinar el alcance de la capacitación que se está utilizando para incentivar el uso de equipo de seguridad y finalmente verificar si se siguen presentando este tipo de quejas

Cronograma Detallado

2.3.5. Guía de actividades

Si se presenta el caso de actividades incumplidas es necesario refinar lo propuesto y el tiempo que se ha fijado de cumplimiento, así mismo si siguen existiendo quejas en cuanto a documentación y certificaciones de equipos en necesario refinar la organización de la guía y sus responsables.

2.3.6. Análisis de riesgos

Si no se detalla una lista de riesgos ha que refinar el planteamiento de riesgos basándose en proyectos pasados, si estos riesgos no son categorizados es necesario refinar la importancia que se le esté dando a estos factores que podrían afectar a la ejecución de la obra y finalmente si en caso de presentarse un riesgo no se puede dar una solución es necesario volver a replantear la matriz de riesgos.

2.4. Cuadro

Tabla 3.

Refinamiento reclutamiento y capacitación del personal

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
Selección de personal adecuado	Se realiza un proceso de selección adecuado	Se selecciona a los empleados que cumplen con los requisitos	El empleado podrá desarrollar las actividades requeridas
Indicador	Evaluaciones de reclutamiento y selección	Personas admitidas por el jefe de proyectos	Evaluación de desempeño
Línea de tiempo	Recepción de hojas de vida	Reunión de selección de personal	Al finalizar cada proyecto
¿Quién recibe los datos del indicador?	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de proyectos	Jefe de Recursos Humanos
Refinamiento	Si los empleados no aprueban las evaluaciones → refinar las hojas de vida recibidas	Si las personas seleccionadas no cumplen con las expectativas del Jefe de Proyectos → Volver a evaluar otras personas	Si la evaluación del empleado no cumple con la calificación esperada → mediar con el empleado, buscar reemplazo.
Promueve la comunicación	Crear espacios para escuchar al empleado	Tomar en cuenta ideas de los empleados en la toma de decisiones	Los empleados se sienten escuchados y valorados
Línea de tiempo	Ejecución de obra	Ejecución de obra	Encuesta anual
¿Quién recibe los datos del indicador?	Jefe de Recursos Humanos	Altos mandos	Jefe de recursos humanos y altos mandos
Refinamiento	Si los empleados no acuden a las reuniones → refinar incentivos	Si las ideas de los empleados no son tomadas en cuenta para el mejoramiento → refinar	Si los empleados no se sienten escuchado y valorados → refinar los espacios para escuchar al empleado.
Desempeño medible	Evaluar el desempeño del personal	Personal buscará alcanzar una alta calificación en la evaluación	Evitar quejas y retrasos
Indicador	Personal evaluado	Calificación de evaluación del personal	Disminución de quejas debido al desempeño del personal

Línea de tiempo	Durante el proyecto	Al finalizar un proyecto	Durante el proyecto y final
¿Quién recibe los datos del indicador?	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de proyectos
Refinamiento	Si el personal no es evaluado → refinar la organización para que las evaluaciones se lleven a cabo	Si el personal no logra alcanzar la calificación esperada → refinar las causas por las que no hay medidas esperadas	Si siguen existiendo las quejas → refinar las causas de las quejas
Educación al personal	Educación al personal sobre seguridad industrial y riesgos	Incentivar el uso de equipos para protección personal	Disminuir indisciplinas u ocasiones de riesgo
Indicador	Número de capacitaciones en cada proyecto.	Comparativo de personal usando correctamente el equipo vs personal que lo usen mal	Índice de quejas o llamados de atención por mal uso de equipo de protección.
Línea de tiempo	Proyectos a lo largo del año	Cada semana	Durante el proyecto
¿Quién recibe los datos del indicador?	Coordinadora de SSA	Coordinadora de SSA	Coordinadora de SSA/ Jefe de proyectos.
Refinamiento	Si el número de capacitaciones es menor a 2 por proyecto → refinar la organización de capacitaciones necesarias por proyecto.	Si el personal que no usa correctamente el equipo de seguridad industrial no disminuye → refinar los temas y alcance de la capacitación	Si siguen existiendo quejas y llamados de atención por seguridad industrial → refinar la metodología de la capacitación.

Tabla 4.

Refinamiento cronograma detallado

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
Guía de actividades	Crear guía de actividades junto con límites de fecha		Mantener en orden documentación requerida por el cliente
Indicador	Cumplimiento de actividades a tiempo.		Disminución de quejas por certificaciones caducadas
Línea de tiempo	Ejecución de obra		Ejecución de obra
¿Quién recibe los datos del indicador?	Jefe de proyectos		Jefe de proyectos
Refinamiento	Si existen actividades incumplidas → refinar las actividades propuestas y su tiempo de cumplimiento		Si siguen existiendo quejas por documentación faltante o caduca → refinar organización de base de datos y actualizaciones
Análisis de riesgo	Determinar una lista de posibles riesgos	Establecer posibles soluciones a los riesgos	Respuesta a riesgos
Indicador	Número de riesgos por proyecto	Tiempo en el que se actúa frente a un riesgo	Eficiencia de respuesta

Línea de tiempo	Antes de iniciar el proyecto	Durante o después del proyecto.	Durante o después del proyecto.
¿Quién recibe los datos del indicador?	Jefe de proyectos	Jefe de proyectos/ Gerente General	Jefe de proyectos/ Gerente General
Refinamiento	Si no determina una lista de riesgos → refinar planteamiento de riesgos basando en proyectos pasados	Si no se determina soluciones viables → refinar otras opciones para actuar frente a un riesgo	Si no se tiene una respuesta o solución a un posible riesgo → refinar si se ha analizado de manera correcta los posibles riesgos.

3. Recomendaciones

- Para esta investigación fueron utilizadas dos métricas el NPS y CSAT, sin embargo, por el tipo de negocio dónde los clientes en su mayoría pertenecen al sector público la información recolectada pueda que no sea concluyente, por lo que se recomienda complementar estas métricas con otro tipo de herramientas como entrevistas o experiencia propia del personal de la empresa, con el fin de planear estrategias de mejora con un panorama mucho más completo.
- Se recomienda aplicar indicadores de satisfacción al finalizar cada proyecto y realizar una reunión de retroalimentación con el objetivo de ir midiendo frecuentemente el servicio que está brindando Cyfoil y determinar también oportunidades de mejora.
- Se recomienda establecer un servicio diferenciado por cliente, debido a que cada uno de ellos tiene necesidades y requerimientos distintos, por lo que se sugiere plantear estrategias en función de factores a los cuales cada cliente le da un enfoque importante, más allá del precio, el cliente también busca una empresa responsable en cuanto a seguridad industrial, tiempo de respuesta o cumplimiento a tiempo del proyecto.

- El método de evaluación propuesto fue el RCT, se recomienda que este experimento se lo realice en dos clientes con características similares evitando así que factores externos puedan afectar a la investigación, se sugiere también que los proyectos a ser tomados en cuenta cuenten al menos con alcances similares.

3.1. Conclusiones

3.1.1. Customer Experience

- Se puede concluir que hoy en día al ser un mundo tan globalizado ya no basta solo con ofrecer un bien o servicio estándar pues existen otros factores que pueden marcar la diferencia y hacer de la experiencia del consumidor algo memorable, esta estrategia debe basarse en pensar como el consumidor y tomar decisiones a partir de esto, con el fin de generar confianza, seguridad, satisfacción y sobre todo que al final el cliente desee repetir esa experiencia.
- Basándose en la investigación realizada se puede concluir también que existen diferentes factores que pueden influir de una forma positiva o negativa en la experiencia del cliente, por lo que es importante cuidar aquellas características que nuestros consumidores consideran esencial a la hora de buscar un buen servicio, por ejemplo, eficiencia, facilidad de pago, ambiente amigable y tiempo de respuesta.
- El customer journey es una herramienta muy útil para mapear el camino que recorre un cliente, donde se puede conocer cada uno de los puntos de contacto y determinar así si la experiencia es agradable, satisfactoria o si hay que mejorar en algún punto.

- Se puede concluir que el modelo de negocio en el que se encuentra Cyfoil, uno de los principales factores que influyen en la decisión del cliente es sin duda el precio, sin embargo esto no significa que se deba descuidar otros elementos importantes que pueden marcar la diferencia, en este caso el brindar una experiencia excepcional permitirá que la empresa vaya ganando valor en su reputación y marca, lo cual le puede ser muy útil a la hora de captar nuevos clientes e incluso en caso de incursionar en el extranjero.

3.1.2. Métrica

- Existen diferentes métricas que se pueden utilizar a la hora de evaluar la experiencia del cliente; las más utilizadas en este caso son aquellas que miden la satisfacción del consumidor y la probabilidad de recomendación, sin embargo, esta información puede ser completada con información mucho más precisa si utiliza otras herramientas que permitan conocer a profundidad la percepción del consumidor.
- Gracias a las métricas, herramientas y metodología usadas en esta investigación se pudo determinar distintos factores en los cuales Cyfoil necesita trabajar para poder mejorar la experiencia del consumidor, especialmente en aspectos referentes a la capacitación de consumidor y organización de responsabilidades.
- El método de evaluación propuesto para esta investigación es el RCT o ensayo controlado aleatorio con el cual el objetivo es aplicar las estrategias de mejora a un cliente y mantener los procesos actuales en otro cliente, de esta forma determinar si en realidad las ideas propuestas influenciarían en un cambio positivo en la experiencia del consumidor.

REFERENCIAS

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99.
- Antavo Loyalty Management Platform (7 de febrero del 2019). *The power of Experiential Marketing* [Video]. Youtube. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=mgBxg2sRDOE>
- Pine, Joseph and Gilmore, James (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp 97-105.
- Tynan, C. y S. McKechnie (2009), Experience Marketing: A Review and Reassessment, *Journal of Marketing Management*, 25 (5/6), 501-17.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7(1), 67-83.
- Schneider, D., Berent, M., Thomas, R., & Krosnick, J. (2008, June). Measuring customer satisfaction and loyalty: Improving the 'Net-Promoter'score. In *Poster presented at the Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research, New Orleans, Louisiana*. Obtenido de: <https://foi.or//www.vanhaaften.nl/images/documents/pdf/Measuring%20customer%20satisfaction%20and%20loyalty.pdf>
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Obtenido de: Editorial Brujas. https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=jL_yS1pfbMoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=encuestas+para+que+sirven+&ots=CtTlfWGiux&sig=iyx4mprQHeArUfV8kdJazwbGLyI&redir_esc=y#v=onepage&q=encuestas%20para%20que%20sirven&f=false
- Kawulich, Barbara B. (2006). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [Online Journal], 6(2). <http://doi.org/nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502430>.
- Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). ¿Las actitudes hacia el servicio deportivo varían según el grado de experiencia del consumidor? *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 22, 133-146. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2742/274219861009.pdf>
- Cedeño, Daniel (2017) Cómo medir la experiencia del cliente. *WOW Customer Experience*. Obtenido de: <https://www.wowcx.com/como-medir-la-experiencia-de-cliente/>
- Morgan, Blake (2019). The 20 Best Customer Experience Metrics For Your Business. *Forbes*. Obtenido de: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/07/29/the-20-best-customer-experience-metrics-for-your-business/#aa8b4d58cce2>

- Joshi, S. (2014). Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 392-399.
- Vera Martínez, Jorge. (2010). La influencia de los componentes del valor percibido de la marca en los componentes del perfil de involucramiento del consumidor. *Revista Ciencias Estratégicas* [en línea] ISSN: 1794-8347. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151316944006>
- González, E., Orozco, M., & Barrios, A. (2011). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. *Revista Contaduría y Administración*, 235, 217-239. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Eva_Gonzalez10/publication/262655014_El_valor_de_la_marca_desde_la_perspectiva_del_consumidor_Estudio_empirico_sobre_preferencia_lealtad_y_experiencia_de_marca_en_procesos_de_alto_y_bajo_involucramiento_de_compra/links/55e99cad08aeb65162648de8/El-valor-de-la-marca-desde-la-perspectiva-del-consumidor-Estudio-empirico-sobre-preferencia-lealtad-y-experiencia-de-marca-en-procesos-de-alto-y-bajo-involucramiento-de-compra.pdf
- Alén González, M. E., Fraiz Brea, J. A. (2016) Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 12(1), 251-272 ISSN: 1135-2523. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120878011>
- PWC, (2018). Obtenido de: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>
- White, H., Sabarwal S. y T. de Hoop, (2014). Ensayos controlados aleatorios, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 7, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia. Obtenido de: <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB7ES.pdf>

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA.....	51
ANEXO 2. ENTREVISTA	52
ANEXO 3. RESUMEN DE QUEJAS	53

ANEXO 1. ENCUESTA

Relationship NPS



¡Cuéntanos tu experiencia!

Estimado cliente para nosotros su tiempo es valioso, por lo que pedimos dedique 2 minutos para contestar las siguientes preguntas que nos servirán de gran ayuda para mejorar la experiencia que recibe con nuestros servicios.

Su opinión es importante.

En una escala del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que recomiende los servicios que ofrece Cyfoil Cia Ltda?

Poco Probable 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy Probable

En una escala del 0 al 10 ¿Qué tan satisfecho está con el servicio recibido por Cyfoil Cia Ltda en los diferentes proyectos?

Poco Satisfecho 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy Satisfecho

https://usfqadmin.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV_6PwdxBNIGICpWVW&ContextLibraryID=... 1/2

En una escala del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que vuelva a tomar a Cyfoil Cia Ltda en cuenta para participar en la licitación de un proyecto?

Poco probable 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy probable

ANEXO 2. ENTREVISTA

Esta entrevista tiene el objetivo de conocer el proceso y puntos de interacción que mantiene Cyfoil Cía. Ltda. con sus clientes, además de investigar la satisfacción del cliente.

Entrevista a jefe de comercialización y Jefe de proyectos (Duración entrevista 1 hora y media.

1. ¿Como se lleva a cabo el proceso de comercialización?
2. ¿Cuáles son los principales clientes de Cyfoil?
3. ¿Cyfoil cuenta con un sistema de medición de la satisfacción del cliente?
4. ¿Qué departamentos intervienen en el proceso de comercialización?
5. ¿Como es la relación que lleva Cyfoil con sus clientes?
6. ¿Existe algún tipo de calificación de proveedores por parte de los clientes?
7. ¿Han presentado quejas los clientes?
8. ¿Cuál es la frecuencia de estas quejas?
9. ¿Se ha hecho algo respecto a las quejas?
10. Cyfoil maneja indicadores de calidad?
11. ¿En qué punto de interacción se han presentado más quejas?

ANEXO 3. RESUMEN DE QUEJAS

Queja	Descripción	Tipo de Queja/ Frecuencia
Licitación		
Archivo dañado	Se han dado llamadas de atención debido a que el archivo de la oferta digital no funciona correctamente o está dañado.	Queja menor / No frecuente
Recursos Humanos		
Falta de capacitación de personal	Esta es una de las quejas más recurrentes pues los clientes especialmente Petroamazonas ha presentado varias quejas, pues el personal trabajando en las obras pueda que no esté lo suficientemente capacitado para desarrollar la actividad requerida	Queja intermedia/ Muy frecuente
Personal no cumple con la experiencia requerida	Las personas asignadas al proyecto no cumplen con la experiencia requerida o incluso no cuentan con el título académico necesario para desempeñar su labor.	Queja intermedia/ Muy frecuente
Personal sin los permisos requeridos	Cada persona en obra debe contar con los documentos de acceso al proyecto y su respectivo carné de vacunas al día, el cliente ha presentado quejas al encontrar personas no autorizadas en obra.	Queja intermedia/ frecuente
Documentación		
Soportes de planillas mal elaborados	Se presentan quejas en cuanto a la elaboración de planillas o la documentación presentada como soporte	Queja menor/ frecuente
Demora en elaboración de planillas	Se estima que estas planillas se elaboren al finalizar cada etapa del proyecto, sin embargo, hay veces que este tiempo se alarga más de lo estimado.	Queja menor/ muy frecuente
Demora en facturación	Cyfoil no cumple con las fechas especificadas por el cliente para presentar facturas.	Queja menor/ poco frecuente
Proceso en obra		
No se cumple con las fechas del cronograma	Cada proyecto tiene programado un cronograma a cumplir, debido a varios factores pueda que no se cumpla con lo estipulado y este represente una demora en toda la orden de servicio.	Queja intermedia/ frecuente
Menos personal del requerido	Se han presentado quejas de parte del cliente donde indican que el número de personal asignado para el proyecto no es el especificado.	Queja menor / muy frecuente
La maquinaria no es la especificada en la oferta	En las ofertas se detalla la maquinaria que va a ser asignada al proyecto y esta debe cumplir ciertos requisitos en cuanto a antigüedad y disponibilidad, se han dado quejas al respecto pues la maquinaria no cumple con estos requisitos o ha tenido que ser reemplazada por averías.	Queja intermedia/ poco frecuente
Control y calidad		
Falta de control en obra	Quejas sobre el personal o altos mandos asignados para controlar los procesos de construcción e instalación.	Queja menor/ poco frecuente
Falta de certificaciones de instrumentos y materiales	Las herramientas y materiales utilizados para los proyectos deben contar con sus respectivos certificados de calibración, el cliente ha	Queja menor/ muy frecuente

	presentado quejas ya que algunos de los instrumentos tienen certificados caducados.	
Insatisfacción con la entrega del proyecto	El proyecto no cumple con las expectativas del cliente y con lo estipulado en el contrato. Ejemplo: Plataforma Cuyabeno	Queja mayor/ frecuente poco
Seguridad Industrial		
Falta de supervisión de seguridad industrial	Se han presentado situaciones peligrosas que pueden poner en riesgo al personal. Ejemplo: Intentaron cambiar un foco subiéndose al cucharón de una excavadora.	Queja intermedia/ frecuente
Mal uso de EPP	Cada empleado dispone de equipos de seguridad de personal, sin embargo, no siempre es usado de manera correcta y puede presentar un posible peligro. El cliente ha realizado varios llamados de atención por esta razón.	Queja intermedia/ frecuente