

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Mejora de la experiencia del consumidor en la empresa: V3RDE en el canal digital**

**Proyecto de Investigación y Desarrollo**

**Priscila Elizabeth Ordóñez Arteaga**

**Carlos 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 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 la empresa: V3RDE en el canal digital**

**Priscila Elizabeth Ordóñez Arteaga**

Carlos Andrés Córdova, Msc.  
Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD  
Director de la Maestría en Mercadotecnia

Hugo Burgos, PhD  
Decano del Colegio de Posgrados

**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: Priscila Elizabeth Ordóñez Arteaga

Código de estudiante: 00214165

C.I.: 1312189663

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## **UNPUBLISHED DOCUMENT**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**

Esta tesis la dedico a mi familia, a mi prometido Carlos e hija de cuatro patas Piry por su cariño incondicional para apoyarme en todo lo que realizo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi familia

Carlos Aguirre

## RESUMEN

En el presente trabajo se describen conceptos del Customer Experience y las diferentes métricas para medirlo en una empresa. Se evaluó a la empresa V3RDE, que es un e-commerce de productos ecológicos y se determinó mediante el modelo de SERVQUAL y NPS que el CX de la empresa se encuentra en un 8,75/10. Con un 88% de promotores, 9% de consumidores pasivos y 3% de detractores, siendo la falta de información de los productos y el alto tiempo de respuesta uno de los principales problemas a resolver. Para lo cual se determinó el desarrollo de una app como solución que provea al consumidor con toda una experiencia informativa para que pueda elegir su producto reutilizable. La solución se evaluará mediante dos campañas digitales, una que incentive descargar la app y otra que incentive la compra por redes sociales como se ha venido haciendo. Finalmente indicadores de descarga de app, de clics, y una encuesta final para medir nuevamente el CX mediante las métricas de SERVQUAL y NPS nos permitirán refinar toda la solución.

Palabras clave: Experiencia del consumidor, SERVQUAL, Net Promoter Score, Productos Ecológicos, Métrica de Experiencia del Consumidor, Métricas CX.

## ABSTRACT

This study investigates different concepts of Customer Experience and the different metrics to measure CX in a company. The company V3RDE, which is an e-commerce for ecological products, was evaluated and it was determined through the SERVQUAL and NPS model that the CX of the company is 8.75 / 10. With 88% promoters, 9% passive consumers and 3% detractors, the lack of product information and the long time of response are the main problems to be solved. For which the development of an app was determined as a solution that provides the consumer with an informative experience so that they can choose their reusable product. The solution will be evaluated through two digital campaigns, one that encourages downloading the app and another that encourages purchases through social media as it is already done by the company. Finally, app download indicators, clicks, and a final survey to measure CX again using the SERVQUAL and NPS metrics will allow us to refine the entire solution.

Key words: Customer Experience, SERVQUAL model, Net Promoter Score, Green Products, Consumer Experience Metrics, CX Metrics.

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	5
Agradecimientos.....	6
Resumen .....	7
Abstract .....	8
Tabla de contenido .....	9
Índice de tablas.....	10
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>12</b>
1. Descripción del problema.....	12
2. Dimensionamiento del problema.....	13
2.1. Marco teórico CX.....	13
2.2. Métricas .....	15
3. Caso de análisis: Empresa / Servicio.....	19
4. Situación actual .....	20
4.1. Métrica estado actual.....	20
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>21</b>
1. ¿Porqué se da el problema? .....	21
1.1. ¿Qué determina la experiencia del cliente?.....	21
1.2. Causas a nivel de experiencia en la empresa V3RDE.....	24
1.2.1 Justificación de las causas.....	24
1.2.2 Causas priorizadas .....	26
2. Árbol de diagnóstico .....	26
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>26</b>
1. Descripción de la solución .....	26
1.1. Características de la solución .....	27
2. Teoría del Cambio .....	28
2.1. Cuadro de teoría del cambio .....	28
3. Diseño de la implementación .....	29
3.1. Actores .....	29
3.2. Roles.....	29
3.3. Incentivos .....	30
3.4. Cuadro .....	31
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>32</b>
1. Método de Evaluación.....	32

1.1. Grupo de control.....	32
2. Refinamiento .....	32
2.1.Indicadores .....	33
2.2. Línea de Tiempo .....	33
2.3. Indicadores .....	33
2.4. Cuadro .....	34
3. Recomendaciones.....	35
3.1. Conclusiones .....	35

## ÍNDICE DE TABLAS

**TABLA #1: ADAPTACIÓN DE CX METRICS AND KPIS**

**TABLA #2: CLASIFICACIÓN COMÚN DE LEALTAD**

**TABLA #3: EJEMPLO DE CUADRÍCULA DE REPERTORIO**

**TABLA #4: CUADRO DE LA TEORÍA DEL CAMBIO**

**TABLA #5: CUADRO DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN**

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

**FIGURA #1: CUSTOMER JOURNEY MAP V3RDE**

**FIGURA #2: ÁRBOL DE DIAGNÓSTICO DEL CX DE LA EMPRESA V3RDE**

## CAPÍTULO 1

### 1. Descripción del problema

#### 1.1. Experiencia actual.

En V3RDE la experiencia actual empieza ya sea en redes sociales o en la página web de la empresa, una vez que el cliente descubre el producto, se comunica con la empresa para realizar más preguntas, pues al ser productos nuevos, no conocen sobre su funcionamiento, beneficios o características en detalle. Usualmente el cliente debe esperar para que la persona de V3RDE conteste al mensaje, la respuesta no es inmediata. Luego de que se hayan solventado las preguntas, se procede a realizar el pago ya sea mediante transferencia o depósito en el caso de usar redes sociales, o con tarjeta de crédito en caso de usar la página web.

La empresa solicita los datos del envío y se le confirma al cliente el día en que se realizará el envío del producto. El tiempo de entrega suele ser de 3 a 5 días laborables.

Una vez realizado el envío, la empresa toma contacto nuevamente con el cliente para informarle el número de guía de su pedido. Aquí ya el cliente es quien rastrea directamente su pedido en la página web del courier o solventa cualquier atraso o extravío en el pedido.

### 2. Dimensionamiento del problema

#### 2.1. Marco teórico.

Es común pensar que el customer experience es una práctica reciente en el mundo del marketing, y la verdad es que es tan antiguo como el comercio, sin embargo, debido a las exigencias y necesidades actuales de los consumidores, se le ha acuñado a esta práctica un nombre y varias definiciones, moldeando y mejorando así las estrategias de marketing tradicionales para satisfacer a estos consumidores que de consumir han

pasado a producir mucho de lo que las empresas generan y ofrecen llamándose ahora prosumidores.

El término Customer Experience nace a finales de los años 90 con la llegada del milenio siendo Pine quien escribe y formaliza sobre este tema mediante su obra *Economía de la experiencia; Experiential Marketing* (Alcaide, D., Díez M. 2018, p. 37).

Este nuevo término del Customer experience es el conjunto de sensaciones afectivas, cognitivas, relacionales y de comportamiento de un consumidor con respecto al viaje que este hace durante una compra de un producto o servicio, esto incluye las etapas de pre-compra, compra y posventa, llevando como resultado una percepción de cierta marca, producto o servicio con el objetivo de generar y mantener clientes leales (Homburg, C., Jozić, D., Kuehnl, C. 2015, p. 384). Todas estas percepciones durante el viaje del consumidor se las crea mediante los puntos de contacto o touchpoints, estos son momentos de interacción entre el cliente y la marca en un momento y lugar específico (Risdon, 2013).

Los puntos de contacto, se crean mediante varias fuentes o aportaciones del customer experience como lo son: la tecnología, employer branding, total quality management, marketing de servicios y servitización, marketing emocional, marketing relacional, economía de la experiencia, marketing experiencial, design thinking, y neuro-marketing (Alcaide, D., Díez M. 2018, p. 33).

En los últimos años, sin embargo, este concepto ha ido cambiando con el desarrollo de nuevas tecnologías volviéndose un proceso cada vez más complejo con experiencias únicas creadas por el mismo consumidor. Por lo que ahora el customer experience se define como el viaje dinámico que hace el cliente a lo largo del tiempo que involucra puntos de contacto algunos controlados por las marcas o empresas, y otros que no. En

donde el consumidor crea su propia experiencia en base a su contexto y necesidades (Trischler, J., Zehrer, A., Westman, J. 2018, p. 805).

Debido a la complejidad de estos viajes y experiencias del consumidor se adopta una práctica denominada Customer experience management, la misma que nos brinda estrategias empresariales para la creación y constante actualización e innovación de estas experiencias de usuarios y puntos de contacto con el último fin de retener y aumentar la lealtad en el consumidor (Ieva M., Ziliani C. 2018, p. 444).

La constante innovación con el fin de mejorar las experiencias de nuestros usuarios sobre todo en medios digitales puede llegar a representar también un esfuerzo adicional en los consumidores en aprender a usar algo nuevo provocando fuga de clientes en vez de la retención de los mismos, por lo que el análisis de datos, testeo y prototipo de las experiencias del consumidor son muy importantes (Ciuchita R., Mahr D., Odekerken-Schröder O. 2019, p. 131).

## **2.2. Métrica.**

Para ejecutar un plan de experiencia del consumidor es necesario primero poder medir el estado actual de la experiencia, y para esto existen varios mecanismos que se pueden emplear.

Una herramienta cualitativa consiste en seguir la experiencia el consumidor dividida en tres partes: el antes, durante y después. Antes de la experiencia, se reúne a un grupo de consumidores en un focus group, a quienes se les pide que completen un cuestionario sobre sus pasadas experiencias con la organización, este cuestionario contiene preguntas como: ¿Qué tan fácil fue comprar los tickets? ¿Visitaste el website? ¿Disfrutaste de la tienda de regalos al salir del evento? y se les pide que comparen estas experiencias con las de la competencia. Los consumidores asisten al concierto, en el caso de este experimento, junto con el grupo de investigadores. Durante el concierto,

los consumidores comparten sus observaciones y experiencias con los investigadores, quienes graban sus impresiones con un dispositivo de audio, e inmediatamente después de culminada la presentación, el grupo se reúne para recordar y discutir sus experiencias nuevamente, y retroalimentan con oportunidades de mejora, en esta etapa, se les solicita que construyan un visual board que represente su experiencia en el evento. Este mecanismo provee información sobre patrones con iniciativas mayores, así como menores ajustes en la experiencia (Schmitt, B. 2003).

Dentro del campo cuantitativo también existen otras herramientas que nos permiten evaluar la experiencia actual del usuario, para esto es necesario utilizar una métrica, la misma que debe ser sencilla, interpretable, consistente y significativa. La ecuación del valor de la experiencia de cliente según Jeff Griebeler está compuesta por: Adquisición (A), Retención (R) y Eficiencia (E) es decir CX:  $A + R + E$ . Cada uno de estos elementos se mide mediante las métricas expuestas en la siguiente tabla (Alcaide, D., Díez M. 2018, p. 143).

MÉTRICAS DE ADQUISICIÓN	MÉTRICAS DE EFICIENCIA	MÉTRICAS DE RETENCIÓN
Tráfico directo	Costes de ventas	Ratio de Churn
Tráfico indirecto	Costes de marketing	NPS (Net Promoter Score)
Tráfico no identificado	Costes por servicio	Satisfacción de cliente (CSAT)
Menciones de marca	Menciones de marca	Customer Effort Score (CES)
Tasa de conversión	Coste por interacción	Scoring de emociones
Tasa de adopción	Ratio de self-service	Ratio medio de resolución de incidencias
Valor medio del pedido	Coste de adquisición	Tiempo de uso
Efectividad de la campaña de marketing	Coste por retención	Acceso por canal
Páginas vistas por visita	Resolución en el primer contacto	Coste de interacción por canal
Abandono de cesta de la compra	Tiempo medio de respuesta por canal/por interacción	
Frecuencia de visita	Efectividad del contenido	
Productos por pedido/visita	Ratio de asistencia en canales	
Ratio de Up-sell/Cross-sell		
Gasto medio por usuario		

*Tabla 1: Adaptación de CX Metrics and KPIs, 2015, Jeff Griebeler*

Otras empresas, prefieren medir su experiencia de consumidor mediante un número y este es representado mediante la lealtad de los clientes, siendo este el objetivo principal de tener una buena experiencia de consumidor. Para aplicar este método es necesario crear un set de preguntas para un cuestionario en donde los resultados se van a dividir en diferentes grupos, por ejemplo, entre los más comunes: lealtad baja, media, alta y

muy alta. Por supuesto cada grupo debe tener su propio rango de clasificación en el que, por ejemplo: las respuestas de 0 a 2 son de lealtad baja, respuestas de 3 a 4 media y así sucesivamente. Posteriormente la empresa debe decidir en qué grupo centrar sus esfuerzos y obtener un porcentaje de cada grupo para determinar su métrica de Customer experience. En la tabla 2 se muestra una clasificación común utilizada por empresas para medir la lealtad y experiencia de sus consumidores (Wilburn, M. 2006).

NÚMERO DE CATEGORÍA	NOMBRE DE LA CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
<b>1</b>	Baja	En riesgo	1-5 en todas las preguntas
<b>2</b>	Media	Dudosos	Todos los demás
<b>3</b>	Alta	Positivos	7-8 en todas las preguntas
<b>4</b>	Muy Alta	Leales	9-10 en todas las preguntas

*Tabla 2: Clasificación común de lealtad, Morris Wilburn, 2006.*

La calidad del servicio, la misma que se define como esa brecha entre las expectativas y la evaluación general del servicio o producto por parte del consumidor, es otro principio que una vez medido define una métrica para la experiencia del consumidor, y la manera más conocida de medir la calidad del servicio es por medio del modelo SERVQUAL. Este modelo mide la experiencia mediante los siguientes criterios: fiabilidad, garantía, tangibilidad, empatía y capacidad de respuesta, y cada criterio se evalúa mediante una escala de Likert de 5 puntos. Sin embargo, un modelo mejorado del SERVQUAL, denominado Customer Experience Quality EXQ, identifica otras atribuciones de la experiencia divididas en las cuatro siguientes etapas: (1) generación de escala, (2) purificación inicial, (3) refinamiento y (4) validación contra los resultados de marketing más importantes (Mklan, S., Klaus, P. 2011).

La técnica de cuadrícula de repertorio, es otra técnica que nos permite medir la experiencia de consumidor. Para este mecanismo, es necesario realizar entrevistas en persona con una duración de 40 a 90 minutos. Durante esta entrevista se le pide al participante que nombre nueve empresas dentro de nuestra categoría con las cuales ha tenido buenas (tres), malas (tres) y experiencias promedio (tres). Luego cada una de estas nueve empresas son escritas en tarjetas con un número y orden aleatorio, para consecuentemente preguntarle al participante ¿De qué manera son dos de estos tres similares y diferente del tercero en cuanto a la experiencia que tienes con ellos?, respuestas que se van anotando en la cuadrícula de repertorio conforme se detalla en la tabla 3 (Lemke, F., Clark, M., Wilson, H. 2011).

Table 2 Example repertory grid (B2B respondent)

#	Construct pole (1)	Suppliers/Companies you deal with									Contrast pole (5)
		Supplier 1	Supplier 2	Supplier 3	Supplier 4	Supplier 5	Supplier 6	Supplier 7	Supplier 8	Supplier 9	
1.	Clearly defined process	1	5	1	4	3	3	1	1	1	Not clearly defined process
2.	Good value for money	2	5	2	5	2	1	2	2	5	Charge extra
3.	High level of aftercare	5	2	2	2	3	1	1	4	5	No aftercare
4.	Supplier does documentation	3	3	1	3	2	1	3	5	5	Customer has to record it
5.	Checking mutual understanding	2	4	1	5	2	1	2	5	5	Unconcerned with understanding
6.	Complex product	5	3	2	1	2	2	1	5	2	Simple product
7.	Don't try to sell more	1	1	2	5	2	1	2	1	5	Hassle me
8.	Great variety of providers	2	1	3	5	3	1	4	1	5	Monopoly
9.	Partner	2	4	2	5	1	2	2	2	5	Enemy
10.	Open dialogue	2	5	2	5	2	1	1	2	5	Diplomatic
11.	Adds value	1	5	1	5	2	1	1	2	5	Can't do the job
12.	High customization	2	5	2	4	2	1	1	2	5	Low customization
13.	Find out customer objectives	1	1	1	2	2	1	1	1	5	Don't find out
14.	Fulfill promise	1	2	5	4	2	1	2	2	4	Break promise

Each row (numbered 1–14 in this example) represents a construct by which the respondent assesses customer experience quality

Each of 9 suppliers named by the customer is rated from 1 to 5 on each construct, where 1 represents the "construct pole" (e.g., "Clearly defined process") and 5 represents the: "contrast pole" (e.g., "Not clearly defined process")

Tabla 3: Ejemplo de cuadrícula de repertorio, Fred Lemke & Moira Clark & Hugh Wilson, 2011

Otro modelo llamado Customer Experience Index (CXi) sugiere evaluar la experiencia haciendo tres simples preguntas a los consumidores mediante encuestas en base a los siguientes criterios: ¿el servicio o producto pudo satisfacer mis necesidades?, ¿la experiencia es fácil? y ¿la experiencia es agradable? Empresas con CXi altos tienen mayores repeticiones de compras y clientes más dispuestos a recomendar sus productos

o servicios a otros, mientras que CXi bajos tienen consumidores dispuestos a cambiarse a la competencia (Bernoff, J. 2012).

Una de las métricas mundialmente más reconocidas diseñada por Fred Reichheld para medir el Customer experience o satisfacción del cliente es el Net Promoter Score o NPS. Esta se mide principalmente preguntando a los clientes que tan satisfechos están y si recomendarían el producto o servicio a alguien más. A partir de las respuestas, por medio de una escala del 1-10 se separa a los clientes en tres grupos: los promotores (con respuestas de 9-10) , los pasivos (con respuestas de 7-8) y los detractores (con respuestas de 0-6) (Wylie, M. 2015).

La literatura también describe la métrica denominada CSAT o Customer Satisfaction Survey, en la que el cliente puede evaluar la satisfacción del servicio dentro de áreas específicas del mismo. Para realizar este tipo de encuestas es necesario primero determinar cuales son las principales áreas del servicio que se ofrecen, segundo crear una escala de satisfacción de likert para cada área, tercero crear una escala de importancia de likert para cada área y cuatro determinar una relación entre la jerarquía de importancia de cada área del servicio y su grado de satisfacción (Hsieh, C.-M. 2017). Cualquiera de estos mecanismos y métricas, permiten evaluar la experiencia de los consumidores de una empresa, sin embargo, para hacerlo de manera efectiva es necesario que estos diagnósticos se realicen de forma regular sin espacios o tiempos de medición entre una prueba y otra demasiado grandes (Smilansky, O. 2016). Por lo tanto, para poder determinar de manera más certera los puntos específicos de más baja satisfacción en la experiencia y tomando en cuenta la situación de pandemia en la que nos encontramos, en la que debemos aprovechar el uso de la tecnología; para este análisis se enviará una encuesta electrónica a los clientes a fin de recolectar

información que nos permita medir el CX mediante el modelo de SERVQUAL y el NPS.

### **3. Caso de Análisis I Empresa/Servicio**

La empresa para el presente estudio se llama V3RDE, esta es una empresa que comercializa productos reutilizables innovadores con marcas propias. Dentro de su portafolio de productos se encuentran sorbetes reutilizables de acero, vidrio y silicona, cotonetes reutilizables, y fundas de silicona reutilizables.

La empresa fue fundada en el año 2018 por Priscila Ordóñez. V3RDE comercializa mediante dos canales, directamente al cliente final por medio de sus plataformas digitales y a retails dentro de este segmento. Para efectos de este estudio nos enfocaremos en la experiencia de consumidor específicamente en el canal digital, que lo comprende sus redes sociales Instagram, Facebook y su página web. La plataforma de Instagram cuenta con 6885 seguidores, Facebook con 546 y la página web cuenta con un tráfico promedio de 400 visitas mensuales.

### **4. Situación actual**

#### **4.1. Métrica estado actual.**

Para medir el estado actual de experiencia en la empresa, vamos a utilizar el modelo de SERVQUAL, este modelo mide la experiencia mediante los siguientes criterios: fiabilidad, garantía, tangibilidad, empatía y capacidad de respuesta. Emplearemos este modelo mediante una encuesta donde también mediremos el NPS (Net Promoter Score) en el cual las personas que respondan de 9-10 son promotores, de 7 a 8 pasivos y de 0 a 6 detractores. Cada criterio se evalúa mediante una escala de Likert de 10 puntos. Un promedio de las respuestas a las preguntas realizadas mediante la encuesta nos indica que el CX de la empresa V3RDE se encuentra en un 8,75/10. Con un 88% de promotores, 9% de consumidores pasivos y 3% de detractores.

## CAPÍTULO 2

### 1. ¿Porqué se da el problema?

#### 1.1. ¿Qué determina la experiencia del cliente?

Conforme a la literatura revisada, existen algunos parámetros que determinan si la experiencia del consumidor es buena o mala. Dentro de las reglas de oro de la experiencia de usuario según Temkin, se menciona que es importante primero enfocarse en el camino y no solo en los puntos de contacto, buscando satisfacer los objetivos del consumidor. Como segundo punto es importante reconocer a los empleados como un recurso valioso en la empresa, si ellos no están contentos, no brindarán una buena experiencia al consumidor. Como tercer punto se recomienda crear una marca de adentro hacia fuera, es decir, los empleados deben creer en lo que la empresa ofrece primero para que ellos transmitan estos valores correctamente a los consumidores. En cuarto lugar se menciona que preguntar ¿Porqué? es clave para determinar soluciones efectivas a los problemas de experiencia. Y finalmente obtener feedback del cliente, siempre y cuando se hagan las preguntas correctas si se plantea actuar sobre aquello (Temkin, B. 2014).

Una buena o mala experiencia del consumidor depende de las decisiones que tome la empresa, para esto es importante preguntarse: ¿Lo implemento para facilitar la vida del cliente o para facilitarle la vida a la empresa? ¿Decido dar un paso más o hacer el menor esfuerzo posible? (Brooks, I. 2009).

Se sugiere también como factores de éxito en la experiencia de consumidor: cumplir con las expectativas de los clientes con respecto a la entrega de soluciones, contar con personal con experiencia en lo que se ofrece, y contar con bases de datos de los clientes (Kumar, A., Steward, M., & Morgan, F. 2018).

Los problemas en la experiencia del consumidor se dan principalmente en una o alguna de estas cuatro áreas: personal, procesos y tecnología, consumidores, y finanzas. Con esto se han identificado siete elementos básicos que permiten crear una buena experiencia de consumidor, como lo son: ofrecer soluciones relevantes, asegurar y proteger la confianza, eliminar lo injusto, ir más allá, equilibrar la experiencia del cliente con la rentabilidad del negocio, involucrar a todas las facetas humanas y tener una marca consistente y auténtica (Barnes, R., & Kelleher, B. 2014).

Se sugieren también 5 principios que determinan la experiencia del consumidor denominados I.C.A.R.E. en donde los cuatro primeros tienen que ver directamente con el consumidor y su experiencia y el quinto con el manejo interno de la empresa con sus empleados. Estos principios son: Impresión, que se refiere a la impresión duradera realizada a través de los primeros y continuos puntos de contacto; la conexión, es decir ese proceso de convertir a los clientes en embajadores creando una conexión emocional con la marca; la actitud de la marca ante lo que piensa y defiende; la respuesta, el tiempo, tono y talento de responder sin reaccionar; y finalmente los excepcionales, que es la ejecución de la experiencia que provienen de las personas encargadas de entregarla, contar con empleados preparados y capacitados (Loeffler, B., & Church, B. 2015).

Existen también varias dimensiones mediante las cuales se puede determinar la percepción de la experiencia del consumidor, dentro de estas dimensiones se encuentran: el valor económico, es decir el valor que recibe el consumidor del producto por lo que paga por este. El valor funcional, lo que significa, la solución de los problemas del consumidor en el menor tiempo posible con el menor esfuerzo y costo para el consumidor. El valor emocional, el mismo que se refiere a los sentimientos

generados en el proceso de compra. Y el valor simbólico, es decir, lo que significa esa compra para el consumidor (Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Joensuu, J., & Kulkarni, G. 2019).

Finalmente, otra fuente nos recomienda que los factores que determinan una buena experiencia de consumidor son: los procesos, que sean simplificados; los canales, que estén integrados; la cultura de la empresa, estando esta orientada al cliente con atención personalizada; y los empleados, los mismo que deben estar empoderados (Price, B., & Jaffe, D. 2014).

Conforme a toda la literatura revisada, podemos determinar que los factores que establecen una buena o mala experiencia del consumidor entre otros, son: la cultura de la empresa y como esta se transmite internamente a los empleados, mantener procesos fáciles y simplificados, el valor más allá del económico que tiene el producto o servicio a ofrecer, y el feedback que se obtiene del cliente.

## 1.2. Causas del nivel de experiencia en la empresa V3RDE

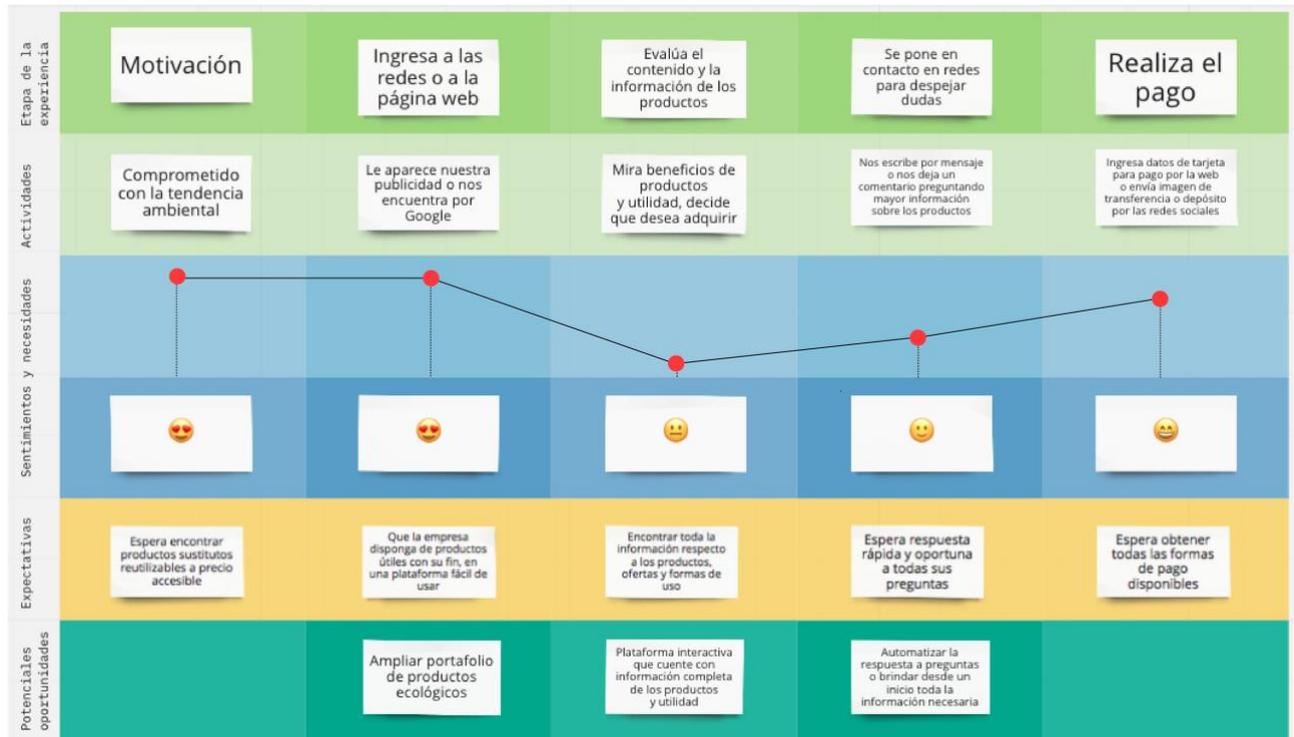


Figura 1: Customer Journey Map V3RDE

### 1.2.1. Justificación de las causas

Las justificaciones a las causas del customer experience de la empresa V3RDE comprenden:

- De acuerdo a Temkin la empresa no obtiene regularmente feedback del cliente sobre su experiencia o los productos que adquiere.
- Según Kumar, Steward, y Morgan la empresa no cuenta con una base de clientes a la cual podamos informar.
- El valor emocional y simbólico de los productos que comercializa la empresa tampoco se los comunica correctamente.
- El consumidor no conoce el real valor económico del producto.
- Conforme a la literatura de Price y Jaffe, la empresa no cuenta con procesos muy simplificados.

- Según el Customer Journey Map, la empresa no brinda con toda la información necesaria que el cliente requiere sobre los productos.
- El Customer Journey Map también revela que existe cierto grado de demora en la atención a los clientes cuando se contactan mediante los canales digitales para obtener mayor información.
- Finalmente las encuestas realizadas corroboran que los criterios con menor puntaje son: “La empresa me brinda suficiente información y guía para reemplazar productos desechables por reutilizables” (7,5/10); “Entiendo claramente como funcionan todos los productos que ofrece V3RDE” (7,75/10); “Cuando se ha presentado algún inconveniente, la empresa reacciona de manera inmediata para solucionar esos inconvenientes” (7,75/10).

### **1.2.2. Causas Priorizadas**

Para efectos de este trabajo nos vamos a enfocar en mejorar la falta de información que se les brinda a los consumidores sobre los productos que la empresa ofrece.

## 2. Árbol de Diagnóstico

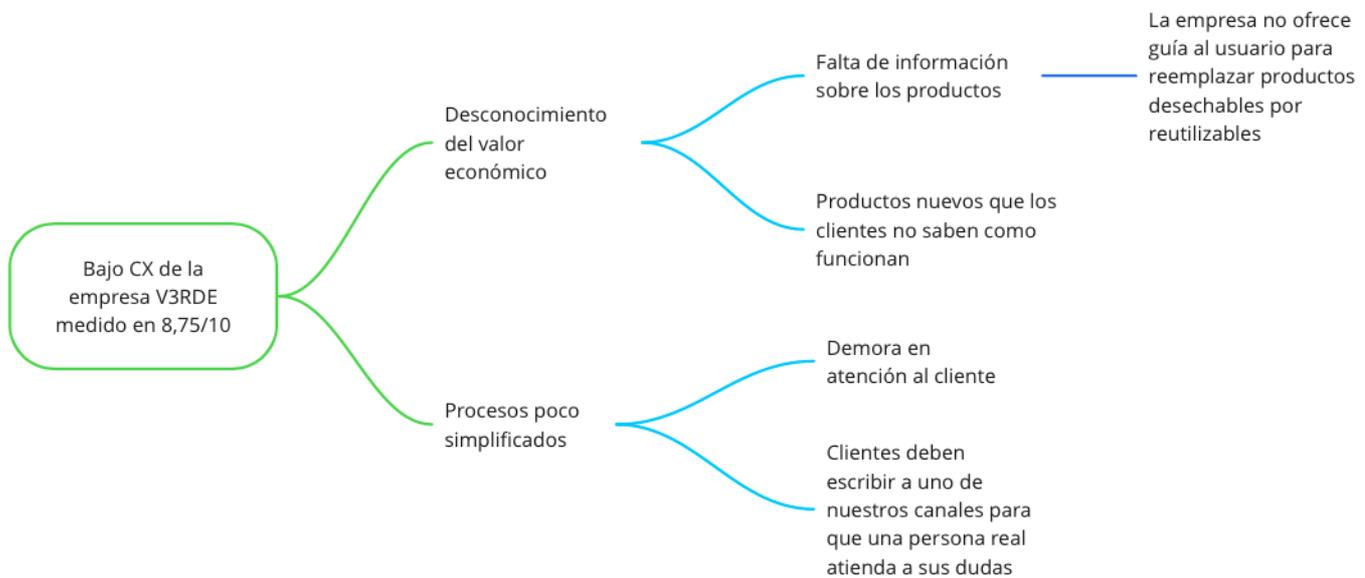


Figura 2: Árbol de diagnóstico del CX de la empresa V3RDE

## CAPÍTULO 3

### 1. Descripción de la solución

Conforme al problema identificado en el presente documento, sabemos que V3RDE cuenta con clientes muy comprometidos con una causa, lo que los motiva a comprar sus productos; sin embargo, al ser estos productos sustitutos y muchas veces nuevos, los consumidores desconocen de su valor económico, beneficios, formas de uso y demás información que los ayude a tomar la decisión de reemplazar un producto desechable de uso común por otro reutilizable. Por esta razón, es necesario crear un proyecto de App que guíe el proceso del consumidor y se vuelva en el principal canal de información y compra.

## 1.1. Características de la solución

Esta App contará con:

- Listado de productos comunes desechables y mostrará el producto reutilizable con el que lo puedes reemplazar. Esta interacción le dará al cliente un detalle de estadísticas de cuánto evitará contaminar al sustituir el artículo de un solo uso por uno desechable, y cuanto ahorrará con su compra.
- Canal de servicio al cliente mediante un chatbot, con la opción de interactuar con una persona en tiempo real también, para que el consumidor pueda despejar dudas en el menor tiempo posible.
- Una vez seleccionado el producto de compra, el cliente obtendrá una guía de uso del producto con indicaciones sobre el cuidado, lavado y precauciones.

## 2. Teoría del cambio

### 2.1. Cuadro de teoría del cambio

Causa Subyacente	Características del programa	Teoría del cambio
<b>Falta de información que se les brinda a los consumidores sobre los productos que la empresa ofrece.</b>	App con listado de productos comunes desechables y mostrará el producto reutilizable con el que lo puedes reemplazar. Esta interacción le dará al cliente un detalle de estadísticas de cuánto evitará contaminar al sustituir el artículo de un solo uso por uno desechable, y cuanto ahorrará con su compra.	Consumidores informados sobre los productos que la empresa ofrece y felices de conocer (en números) su aporte al planeta. Consumidores entonces aceptarán la solución reutilizable y realizarán la compra en la plataforma.
	La app será también un canal de servicio al cliente	Consumidores atendidos en el menor tiempo posible en caso

	mediante un chatbot, con la opción de interactuar con una persona en tiempo real en caso de ser necesario, para que el consumidor pueda despejar dudas en el menor tiempo posible.	de requerir información adicional. Consumidores acudirán al chatbot de la app cada vez que tengan preguntas sobre nuevos productos.
	En la app, una vez seleccionado el producto de compra, el cliente obtendrá una guía de uso del producto con indicaciones sobre el cuidado, lavado y precauciones.	Consumidores seguros de poder conservar por mucho tiempo el producto que han adquirido. Consumidores tomarán en cuenta las recomendaciones de uso de sus productos y los mantendrán por mayor tiempo.

*Tabla 4: Cuadro de la teoría del cambio*

### 3. Diseño de la implementación

#### 3.1. Actores

- Gerente de la empresa
- Consumidores
- Desarrolladores de Software
- Courier
- Servicio al cliente
- Despachos
- Agencia de publicidad
- Tarjetas de crédito (Entidades bancarias)

#### 3.2. Roles

- Gerente de la empresa: aprobar y supervisar la ejecución del proyecto de App.
- Consumidores: hacer uso de la App en beneficio de mejorar su experiencia.

- Desarrolladores de Software: proveedor del desarrollo, serán quienes lleven a la realidad el proyecto.
- Courier: por medio del Courier despachamos los pedidos, por lo tanto el número de guía, así como el rastreo del pedido debe incluirse en el proceso de compra.
- Servicio al cliente: estarán a cargo de llevar la comunicación oportuna con los consumidores.
- Despachos: esta persona por medio de la compra en la app debe recibir toda la información del pedido para despacharlo oportunamente.
- Agencia de publicidad: encargados del diseño y comunicación de la App.
- Tarjetas de crédito (Entidades bancarias): para tramitar el botón de pagos dentro de la App.

### **3.3. Incentivos**

- Gerente de la empresa: Incremento en ventas
- Consumidores: Guía personalizada, seguridad, descuentos y ofertas únicas dentro de la App.
- Desarrolladores de Software: Pago por servicios prestados.
- Courier: Aumento en volumen de envíos.
- Servicio al cliente: Menos atención a clientes individuales, pues la App ya debe de proveer al cliente con toda la información necesaria para realizar la compra.
- Despachos: Mejor control de inventario y comunicación de número de guías automatizada.
- Agencia de publicidad: Pago por servicios prestados.

- Tarjetas de crédito (Entidades bancarias): Pago por servicios prestados.

### 3.4. Cuadro

Actores	Roles	Incentivos
<b>Gerente de la empresa</b>	Toma de decisiones en la ejecución del proyecto de App.	Incremento en ventas
<b>Consumidores</b>	Hacer uso de la App.	Guía personalizada, seguridad, descuentos y ofertas únicas dentro de la App.
<b>Desarrolladores de Software</b>	Desarrollo del proyecto de App.	Pago por servicios prestados.
<b>Courier</b>	Proveer de número de guía, y rastreo del pedido.	Aumento en volumen de envíos.
<b>Servicio al cliente</b>	Atención a consumidores mediante App.	Menos atención a clientes individuales, pues la App ya debe de proveer al cliente con toda la información necesaria para realizar la compra.
<b>Despachos</b>	Recibir información de pedidos mediante App.	Mejor control de inventario y comunicación de número de guías automatizada.
<b>Agencia de publicidad</b>	Diseño y comunicación de la App.	Pago por servicios prestados.
<b>Tarjetas de crédito (Entidades bancarias)</b>	Tramitar el botón de pagos dentro de la App.	Pago por servicios prestados.

Tabla 5: Cuadro diseño de implementación

## CAPÍTULO 4

### 1. Método de Evaluación

#### 1.1. Grupo de control

Para evaluar la solución, vamos a tomar dos grupos homogéneos de 20 personas cada uno que estén interesados en adquirir alguno de los productos de V3RDE. Para conseguir ambos grupos, vamos a realizar dos pautas en Instagram, ya que este es el principal medio de promoción de la empresa, mediante la cual una campaña redirigirá a los consumidores a los mensajes directos de Instagram para realizar la compra, es decir se mantendrá las campañas como ya las hace actualmente la empresa; y la segunda campaña tendrá como objetivo que los consumidores descarguen la app y realicen su compra mediante esta experiencia. Ambas pautas mostrarán el mismo contenido, tendrán la misma duración, presupuesto y segmentación.

Al final de las interacciones de ambos grupos, se enviará a los consumidores la encuesta que se realizó al inicio de esta investigación para determinar y medir nuevamente nuestro Customer Experience mediante el método de SERVQUAL y NPS.

Conforme a los resultados de las encuestas de ambos grupos y al número de ventas, se determinará si la solución empleada es efectiva o no.

### 2. Refinamiento

#### 2.1. Indicadores

Para refinar la solución será muy importante contar con los siguientes indicadores: las métricas de las campañas digitales en Instagram, así como los reportes de la App Store y Google Play para conocer la efectividad del anuncio y el número de descargas de la app. La app también deberá contar con métricas que nos permitan determinar en que proceso de la interacción se están fugando los clientes. Finalmente al terminar las

interacciones, serán necesarios como indicadores también los resultados de las encuestas obtenidas y el historial de ventas.

## 2.2. Línea de Tiempo

Los anuncios los mostraremos durante un mes, dentro de este mes los usuarios realizarán la descarga de la app y las interacciones dentro de la app idealmente inmediatamente una vez se la descarguen.

## 2.3. Refinamiento

Si no se logran las 20 descargas en ese mes de evaluación, será importante entonces realizar antes una campaña de posicionamiento y comunicación sobre la app para que de esta manera los clientes primero se familiaricen con la misma. Si al abrir la app los clientes se fugan de la misma y no terminan la interacción con la compra, será importante mostrar un tutorial de uso al abrir la app. En la tercera etapa, si los clientes al ver la información sobre el producto de V3RDE no continúan con la compra, entonces se les abrirá automáticamente el chatbot y se les preguntará si aún tienen dudas sobre el producto y si desean interactuar con un asesor en tiempo real. Finalmente, si los usuarios completan la interacción y al realizar la encuesta no se mejora el CX de la empresa V3RDE ni las ventas, será necesario refinar el diagnóstico.

## 2.4. Cuadro

Características del programa	TOC Etapa 1	TOC Etapa 3	TOC Etapa 3	TOC Etapa Final
App con listado de productos comunes desechables y mostrará el producto reutilizable con el que lo puedes reemplazar. La	El usuario descarga e ingresa a la app	El usuario recibe listado de productos desechables que puede reemplazar, datos y estadísticas.	El cliente recibe toda la información sobre el producto reutilizable con el que lo puede reemplazar.	Cliente realiza la compra mediante la app sin tener ninguna duda del producto y estando seguro de su aporte al planeta.

<p>app muestra estadísticas de cuánto evitará contaminar al sustituir el artículo de un solo uso por uno desechable, y cuánto ahorrará con su compra.</p>				
<p><b>Indicador</b></p>	<p>Las métricas de las campañas y de la app store que muestran cuantas personas han descargado la app.</p>	<p>Registro de clics en la app y encuesta al final de la interacción.</p>	<p>Registro de clics en la app y encuesta al final de la interacción.</p>	<p>Resultados de las encuestas e incremento en ventas.</p>
<p><b>Línea de tiempo</b></p>	<p>El usuario se descargará la app una vez vea la publicidad y la campaña se mostrará durante un mes</p>	<p>Una vez el cliente ingrese a la app.</p>	<p>Una vez el cliente haga clic en el producto desechable que va a reemplazar.</p>	<p>En esa misma interacción en la app.</p>
<p><b>¿Quién recibe los datos del indicador?</b></p>	<p>Gerente de V3RDE</p>	<p>Gerente de V3RDE</p>	<p>Gerente de V3RDE</p>	<p>Gerente de V3RDE</p>
<p><b>Refinamiento</b></p>	<p>Si hay pocas descargas de la app entonces posicionar, comunicar y reforzar la app primero.</p>	<p>Si los clientes se fugan en esta etapa de la app, realizar un tutorial al abrir la misma.</p>	<p>Si los clientes no continúan para recibir la información de los productos reutilizables entonces mostrarles automáticamente el chatbot para que puedan hablar con un asesor.</p>	<p>Si no mejora la experiencia de consumidor ni las ventas, entonces habrá que refinar el diagnóstico.</p>

### **3. Recomendaciones**

- Para que este proyecto prospere es recomendable primero realizar un producto mínimo viable de la app y revisar su diseño y user experience.
- Es recomendable también ampliar de cierta manera el portafolio de productos para que la experiencia sea más valiosa en la app.

#### **3.1. Conclusiones**

##### **3.1.1. Customer Experience**

El customer experience se define como las interacciones completas que tiene un consumidor con la marca, esto incluye incluso etapas como la pre-compra, compra, re-compra, pos-venta. Por lo que las marcas tienen la responsabilidad de crear puntos de contacto con el cliente en todas estas etapas que cumplan o incluso excedan con las expectativas de los clientes buscando siempre fidelizarlos y solucionar sus problemas de la manera más simple y directa. Para que el customer experience funcione hacia fuera es decir para el consumidor, es necesario que los colaboradores de la empresa conozcan estos objetivos, y sean capacitados pensando en la importancia del customer experience desde adentro. Las experiencias que las marcas creen con sus consumidores deben ser estudiadas previamente en base a lo que ellos sientan, pues hoy en día son incluso los consumidores mismos quienes crean estas experiencias, requiriendo que las marcas estén siempre abiertas a escuchar a su consumidor y a innovar acorde a sus necesidades.

##### **3.1.2. Métrica**

Las métricas de SERVQUAL y de NPS utilizadas en el presente documento para evaluar la situación actual del Customer Experience de la empresa V3RDE, conforme al estudio realizado son unas de las más completas si se evalúan en

conjunto, pues tocan puntos muy relevantes en la experiencia del consumidor. El modelo de SERVQUAL mide la experiencia mediante los siguientes criterios: fiabilidad, garantía, tangibilidad, empatía y capacidad de respuesta, y cada criterio se evalúa mediante una escala de Likert de 5 puntos. Esto permite mediante encuestas conocer directamente del cliente su opinión pudiendo al final puntuar y extraer una métrica cuantitativa con la cual podremos establecer objetivos e ir comparando la evolución de la empresa conforme implemente soluciones en el tiempo.

## REFERENCIAS

- Homburg, C., Jozić, D., Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Academy of Marketing Science*. DOI 10.1007/s11747-015-0460-7
- Risdon, C. (2013). Un-Sucking the Touchpoint. *Adaptive Path Blog*. <https://medium.com/@adaptivepath>
- Alcaide, D., Díez M. (2018). *Customer Experience las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. Esic Editorial.
- Trischler, J., Zehrer, A., Westman, J. (2018). A designerly way of analyzing the customer experience. *Journal of Services Marketing*. DOI 10.1108/JSM-04-2017-0138
- Ieva M., Ziliani C. (2018). *The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services*. Emerald Publishing Limited. DOI 10.1108/TQM-11-2017-0141
- Ciuchita, R., Mahr, D., Odekerken-Schröder, O. (2019). “Deal with it”: How coping with e-service innovation affects the customer experience. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.036>
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Wilburn, M. (2006). *Managing the customer experience: A measurement-based approach*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Mklan, S., Klaus, P. (2011). *Customer experience. Are we measuring the right things?*. The Market Research Society. DOI: 10.2501/IJMR-53-6-771-792
- Lemke, F., Clark, M., Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 39, 846–869. <https://doi-org.ezproxy.lib.uh.edu/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Bernoff, J. (2012). Taking Measure of Your Customer Experience. *Marketing News*, 46(14), 8.
- Wylie, M. (2015). Measuring the intangible. *NZ Business*, 29(4), 43.
- Hsieh, C.-M. (2017). A Client Satisfaction Measure of Homecare Services for Older Adults. *Journal of Social Service Research*, 43(4), 487–497. <https://doi-org.ezproxy.lib.uh.edu/10.1080/01488376.2017.1307308>
- Smilansky, O. (2016). Customer experience metrics are on the rise: CRM CRM.Customer Relationship Management, 20, 18-19. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.uh.edu/docview/1825193450?accountid=7107>
- Temkin, B. (2014). The Six Golden Rules of Customer Experience: providing good service is not rocket science. (Customer Experience). *CRM Magazine*, 18(2), 6–6.

- Brooks, I. (2009). It's all about the choices we make. *NZ Business*, 23(1), 63.  
<http://search.proquest.com/docview/204574937/>
- Kumar, A., Steward, M., & Morgan, F. (2018). Delivering a superior customer experience in solutions delivery processes: Seven factors for success. *Business Horizons*, 61(5), 775–782. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.010>
- Barnes, R., & Kelleher, B. (2014). *Customer experience for dummies*. Wiley. ISBN: 9781118725603
- Loeffler, B., & Church, B. (2015). *The experience: The 5 principles of Disney service and relationship excellence*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Joensuu, J., & Kulkarni, G. (2019). A customer value perspective to service experiences in restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.030>
- Price, B., & Jaffe, D. (2014). *Your customer rules! Delivering the me2b experiences that today's customers demand*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>