

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Mejorar la experiencia del consumidor de la empresa IBM del Ecuador
C.A. en las ventas de servicios a través del canal digital**

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Santiago Pino Coloma

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 la experiencia del consumidor de la empresa IBM del Ecuador
C.A. en las ventas de servicios a través del canal digital**

Santiago Pino Coloma

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

Nombre del Decano del colegio Académico: Santiago Mosquera
Título académico: Ph.D.
Decano del Colegio: Director del Programa de Mercadotecnia

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

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: Santiago Pino Coloma

Código de estudiante: 00214633

C.I.: 1716459811

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UNPUBLISHED DOCUMENT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

A mi familia, especialmente a mi madre Laura y a mis hermanos (Vinicio, Ma. Elena, Diego, Ma. Paulina, Amparito, Nuria y Carlos) gracias por siempre estar y hacer de mí una mejor persona.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A la empresa IBM, por darme la oportunidad de ser parte de su organización durante todos estos años.

A la Universidad San Francisco y a todo su personal docente por las enseñanzas y la guía recibida durante toda la carrera.

Al Doctor Marco Andrade por su apoyo en la parte final del proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una solución para mejorar la experiencia del cliente dentro del área de ventas de servicios de la empresa IBM del Ecuador C.A., empezamos analizando cual es el método actual de la empresa para medir la experiencia del cliente en las ventas y revisamos cuál es su puntaje actual, posteriormente investigamos cuales son las razones de esta calificación. Al inicio de la investigación IBM cuenta con un NPS de 68. Uno de los siguientes pasos es crear un customer journey map, que nos facilitará conocer todos los puntos de contacto que tiene el usuario con la empresa, al analizar todas las interacciones priorizamos las causas en las cuales se va a enfocar el presente trabajo. Una vez identificadas y priorizadas las causas se propone un plan para mejorar la experiencia e incrementar el NPS, a través de una teoría del cambio se analizan los efectos que se producirían con la implementación del programa. Finalmente evaluamos la manera en la cual la solución propuesta va a resolver el problema y como mejoraría la experiencia del cliente en las ventas, para esto analizamos cuales serían los métodos de control, evaluación y si se deben realizar correcciones. El trabajo concluye mostrando las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con la investigación y el plan propuesto.

ABSTRACT

The present work aims to propose a solution to improve the customer experience within the service sales area of the company IBM del Ecuador CA, we begin by analyzing what is the current method of the company to measure the customer experience in sales and we review what the current score is, then we investigate the reasons for this rating. At the beginning of the investigation, IBM had an NPS of 68. One of the next steps is to create a customer journey map, which will make it easier for us to know all the points of contact that the user has with the company. By analyzing all the interactions, we prioritize the causes on which the present work will focus. Once the causes have been identified and prioritized, a plan is proposed to improve the experience and increase the NPS, through a theory of change, the effects that would occur with the implementation of the program are analyzed. Finally, we evaluate the way in which the proposed solution will solve the problem and how it would improve the customer's experience in sales, for this we analyze what the control and evaluation methods would be, and if corrections should be made. The work concludes showing the conclusions and recommendations in accordance with the research and the proposed plan.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 – IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
1. Descripción del Problema.....	13
1.1 Experiencia Actual	13
2. Dimensionamiento del Problema.....	14
2.1 Marco Teórico	14
2.2 Métricas.....	17
3. Caso de Análisis: Empresa.....	21
4. Situación Actual	21
4.1 Métrica Estado Actual.....	21
CAPÍTULO 2 – DIAGNÓSTICO.....	22
1. Por qué se da el problema.....	22
1.1 Que determina a la experiencia del cliente.....	22
1.2 Causas del nivel de experiencia en IBM del Ecuador C.A.	24
1.2.1 Justificación de las causas.....	26
1.2.2 Causas priorizadas	27
2. Árbol de diagnóstico	27
CAPÍTULO 3 – DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	29
1. Descripción de la solución.....	29
1.1 Características de la solución	31
2. Teoría del Cambio.....	31
2.1 Cuadro	31
3. Diseño de la implementación.....	32
3.1 Actores	32
3.2 Roles.....	33

3.3	Incentivos	34
3.4	Cuadro	36
CAPÍTULO 4 – EVALUACIÓN		36
1.	Método de Evaluación	36
1.1	Grupo de Control.....	37
2.	Refinamiento	38
2.1	Indicadores	38
2.2	Línea de Tiempo.....	38
2.3	Refinamiento	38
2.4	Cuadro	38
3.	Recomendaciones.....	41
3.1	Conclusiones	42
3.1.1	Customer Experience	42
3.1.2	Métrica	43
Bibliografía.....		45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	31
Tabla 2	36
Tabla 3	38
Tabla 4	39
Tabla 5	39
Tabla 6	40
Tabla 7	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	14
Figura 2.....	21
Figura 3.....	24
Figura 4.....	27

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1 – IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Descripción del Problema

1.1 Experiencia Actual

Cada día es más importante como los clientes evalúan las experiencias que reciben con los productos o servicios de una determinada empresa, esto hace que exista una constante comparación entre los requerimientos de un cliente y el servicio que reciben.

En la actualidad IBM del Ecuador C.A. considera a la experiencia del cliente como un tema crítico. Para asegurar la calidad de la experiencia de sus clientes, IBM a nivel mundial maneja un programa llamado *Client Advocacy*, el cual busca a través de la retroalimentación una constante mejora en la forma como se trabaja con los clientes.

El programa busca recopilar la mayor cantidad de testimonios de clientes para de acuerdo con lo expresado poder implementar cambios a los diferentes puntos de contacto que tienen los clientes con la empresa.

Como parte del programa una de las principales métricas para medir la experiencia de los clientes es la aplicación del Net Promoter Score. A partir del año 2019 IBM implementó el programa *NPS 360* donde busca medir cada paso dentro del proceso al cual está expuesto cada cliente, todo esto con el objetivo de conocer los puntos en los cuales el rendimiento es correcto y en cuales deberían aplicar mejoras.

2. Dimensionamiento del Problema

2.1 Marco Teórico

La miopía de marketing nos indica que ciertos vendedores están demasiado enfocados en sus productos y dejan a un lado las necesidades del cliente. Un vendedor mejor capacitado busca crear una experiencia para sus clientes, esta experiencia no está limitada a un producto, sino a soluciones integrales que ayudarán a satisfacer las necesidades del cliente (Kotler & Armstrong, 2012).

La experiencia del cliente es la respuesta de un cliente ante cualquier contacto con una empresa. Se conoce también como experiencia la manera que una empresa funciona, la manera en la que cumple con las expectativas de un cliente y atiende sus necesidades (Meyer & Schwager, 2007). La experiencia del cliente es una mezcla de:

FIGURA 1

Componentes de la Experiencia del Cliente



(Lemon, Verhoef, & Dome, 2018).

Se puede decir también que la experiencia es el resultado de la sensación y percepción que tiene el cliente después de interactuar con una empresa. El desarrollo del producto, marca

y resultados económicos de una empresa estarán determinados por la sensación y percepción que reciban al momento de la interacción (González, Crespo, & Guardia, 2018).

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa ERDM Corp existen cuatro verdades universales de la experiencia del cliente:

1. Existe una diferencia significativa entre lo que una empresa cree que brinda como experiencia al cliente y lo que realmente la persona experimenta.
2. Los consumidores más jóvenes tienen mayores expectativas con relación a la experiencia. Si ven que sus necesidades no están siendo atendidas simplemente cambian de empresa.
3. Los clientes, a pesar de los riesgos de seguridad, están dispuestos a brindar información sensible con la finalidad de tener una mejor experiencia.
4. Las personas esperan un nivel alto de compromiso durante su ciclo de vida dentro de la empresa, especialmente en siete puntos clave: compra inicial, acercamiento, anticiparse en responder, respuestas inmediatas a experiencias negativas, programas para agradecer y sorprender al cliente, ventas adicionales (cross-selling/up-selling) y venta repetitiva (Roman & Emmons, 2019).

Tradicionalmente el marketing ha definido dos tipos de transacciones con clientes, los negocios entre empresas o business to business (B2B) y los negocios entre empresa y consumidor o business to consumer (B2C) (Virgil L. Burton, 2017). Sin embargo, dentro de estos dos grupos no se toma en cuenta que sin importar lo que se esté comercializando se lo está haciendo a una persona, por lo que se tiene que entender a la persona y cuáles son sus necesidades en cada paso del proceso de relación con la empresa. Sin importar en qué lugar se llegue a una decisión de compra, sigue siendo una persona quien toma esta decisión, por lo

tanto, debe existir un cambio a una transacción person to person (P2P) (Roman & Emmons, 2019).

No existe experiencia del cliente o existe una experiencia negativa cuando no se conocen las necesidades y expectativas del cliente, la empresa debe dirigir todos sus procesos internos para que satisfagan estas necesidades con calidad de servicio (Alcaide J. C., 2015). La calidad lleva a buscar la perfección teniendo como centro a la persona, la calidad es un factor de progreso ya permite desarrollar estrategias que guíen al cliente, permite crear alianzas de desarrollo y ayuda a crear nuevos proyectos. (Quiñones & Vega, 2014).

El análisis de las experiencias de los clientes da origen al nacimiento de una nueva rama del marketing llamada Marketing Experiencial, el cual destaca que los clientes son personas, humanos, racionales y emocionales que en cada interacción con las empresas desean tener experiencias placenteras, experiencias enfocadas en 4 aspectos esenciales: producto, personas, lugar y entorno (González, Crespo, & Guardia, 2018). El marketing experiencial se enfoca en como se siente el consumidor, en sus experiencias, estudia la manera como se identifica el estilo de vida de los clientes. Se trata de un enfoque distinto al marketing tradicional, va más allá de la parte estética de los productos o servicios (Brochet, 2011).

Las empresas deben buscar ofrecer una experiencia de valor inolvidable, este tipo de estrategias serán difíciles de imitar por la competencia ya que se generan de las necesidades de cada cliente específico y de la oferta de valor de cada empresa. Las experiencias deben conectar con las personas, deben adaptarse a sus deseos para de esta manera lograr un sentido de lealtad en los clientes (Alvarado de Marsano, 2013).

La lealtad de un cliente puede aumentar entre el 10% al 30% si se logra generar una experiencia agradable, si la empresa logra una mayor lealtad de sus clientes esto por lo general derivará en un aumento en sus ingresos, es por esta razón, que deleitar a nuestros clientes se convierte en una tarea estratégica y financieramente crítica (Goodman, 2014).

Las empresas deben basarse en una cultura de que lo mejor para el cliente es lo mejor para el negocio, a esto es a lo que se llama cultura del cliente, para que las empresas puedan tener un enfoque real en los clientes deben tener una cultura del cliente (Brown & Brown, 2018).

La transformación digital durante los últimos años ha dado como resultado que los clientes posean cada vez más información y puedan tener acceso a una mayor cantidad de herramientas de tal manera que pueden demandar productos o servicios y adquirirlos en cualquier momento y donde lo necesiten (Edelman & Singer, 2015).

El análisis de datos a gran escala (big data), puede resultar muy útil al momento de crear una experiencia para el cliente, este análisis ayudará a analizar los datos relevantes de cada cliente y además permitirá a la empresa contar con una mayor capacidad al momento de analizar y personalizar el camino del cliente (Braulio & Curto, 2015).

2.2 Métricas

Cuantificar la experiencia del cliente en una determinada empresa es algo esencial si lo que se busca es mejorar esta experiencia. Se debe preguntar no solo por el hecho de hacer

preguntas, la información obtenida a través de, por ejemplo, encuestas, debe ser transformada en acciones hacia los clientes (Bradshaw, 2018).

De acuerdo con un estudio realizado por Jeff Griebeler (Griebeler, 2015) la experiencia del cliente requiere que la cultura y visión estratégica de la empresa se encuentren alineadas a las necesidades del cliente, además necesita de herramientas para su ejecución, seguimiento y control. Griebeler define la ecuación del valor de la experiencia del cliente a la suma de 3 componentes: adquisición (A), retención (R) y eficiencia (E).

$$CX = A + R + E$$

Adquisición: Capacidad de la empresa para aumentar su número de clientes

Retención: Capacidad de la empresa para retener y crecer sus clientes actuales

Eficiencia: Capacidad de utilizar los recursos de la empresa para generar más con menores costos.

De acuerdo con cada uno de los componentes de la ecuación se pueden definir las siguientes métricas:

Tasa de Conversión: Indica la cantidad de clientes potenciales que pasan a ser clientes reales de la empresa. Para obtener esta tasa se divide el total de ventas para el total de interacciones.

Ratio de Churn: Indica el porcentaje de clientes que no son leales a la empresa, es decir que cancelaron el servicio o que no volvieron a realizar una compra. Se mide dividiendo el total de clientes que se cancelaron el servicio o que dejaron de comprar para el total de clientes activos en un cierto período de tiempo.

Ratio de Up-sell/Cross-sell: Indica el número de clientes que aceptan una segunda alternativa o una oferta incrementada, es decir, que la empresa venda un mayor número de

productos/servicios o que aumente el valor de la compra. Se calcula dividiendo el número de clientes que aceptan una oferta contra el total de ofertas realizadas.

Gasto medio por usuario (ARPU): Indica el ingreso promedio que genera cada cliente en un período determinado de tiempo. La manera de obtener esta métrica es dividiendo el ingreso total del período que se quiera medir por el total de clientes del período.

Satisfacción del cliente: Indica el rendimiento de las estrategias definidas por la empresa de acuerdo con el nivel de satisfacción obtenido por el cliente. Se puede medir a través de encuestas a los clientes, dentro de la encuesta se hace la pregunta: “¿Cómo calificarías tu experiencia en general?”, donde el cliente puede valorar en una escala del 1 al 10 (Alcaide, Carlos, & Almarza, 2019).

Net Promoter Score (NPS): Indica el porcentaje de clientes que están dispuestos a recomendar a la empresa a sus conocidos, familiares, amigos o colegas. En base a las recomendaciones realizadas por los clientes se mide la lealtad de estos. Normalmente se obtiene a través de encuestas a los clientes, dentro de la encuesta se hace la pregunta: “¿Qué probabilidad existe de recomendar el producto/servicio ABC a un colega o amigo?”, esta pregunta va acompañada de una escala del 1 al 10. La medición final es el porcentaje de los clientes llamados promotores (escala de 9 a 10) menos los clientes llamados detractores (escala de 0 a 6) (Manning & Bodine, 2012).

Indicadores clave de rendimiento (KPIs) como crecimiento, facturación, entre otros, nos indican como los clientes se están desempeñando para la empresa, pero la empresa debe enfocarse en saber como se está desempeñando ante sus clientes (Cornfield, 2020). Para poder conocer este desempeño y que las empresas puedan medirlo se puede utilizar los indicadores de rendimiento del cliente o CPIs.

A continuación, se muestran ejemplos de indicadores de rendimiento del cliente:

Flexibilidad de pago: La empresa puede medir como las distintas opciones de pago que ofrece afectan la obtención de nuevos clientes y la retención de los clientes actuales.

Tiempo de entrega de cotización: El tiempo de entrega de una cotización puede definir si el cliente compra o no a la empresa, el impacto de este indicador es directamente a las ventas.

Solución en la primera consulta: Se emplea bastante en empresas de servicio, indica si un problema del cliente se resolvió durante su primera consulta o llamada. Ayuda a medir el impacto en la retención y en el valor del tiempo de vida de los clientes (Cornfield, 2020).

Índice de boca a boca: Esta métrica se obtiene al realizar la pregunta: “¿Qué posibilidades existen de que utilice el producto o servicio en el futuro?”, el resultado se presenta como un porcentaje y sirve como una herramienta para trabajar en la mejora de la experiencia del cliente.

Puntaje de esfuerzo del cliente: Esta métrica indica la cantidad de esfuerzo que un cliente tuvo que realizar para resolver un problema específico, se mide realizando preguntas al cliente y es mejor hacerlo inmediatamente después que se llevó a cabo la interacción (Bradshaw, 2018).

Para medir la situación actual de la experiencia del cliente de la empresa IBM del Ecuador se utilizará la métrica de NPS o Net Promoter Score. Se utilizará esta métrica debido a que es el estándar actual de la empresa a nivel mundial y está dentro de la estrategia de *client advocacy*, estrategia que se está ejecutando hoy en día en las ventas y entrega de los proyectos de la empresa.

3. Caso de Análisis: Empresa

Para fines de la siguiente investigación se ha considerado a la empresa IBM del Ecuador C.A., esta empresa es la filial ecuatoriana de la multinacional IBM World Trade Corporation con sede en Estados Unidos. Con presencia en el país por 83 años IBM del Ecuador ofrece soluciones de hardware, software, cloud, soporte, consultoría entre otros. Es una empresa que busca ser el líder en la investigación, desarrollo y fabricación de las tecnologías de la información más avanzadas del sector tecnológico.

La presente investigación estará enfocada en uno de los departamentos de ventas de IBM, específicamente el departamento de Digital Sales, también conocido como televentas o telemarketing. Esta área está ubicada físicamente en la ciudad de Bogotá, Colombia, desde donde atiende a varios países de América del Sur. Desde aquí se comercializan todo tipo de productos y servicios, atendiendo principalmente al segmento de mercado de clientes comercial y oportunidades que se identifican y comercializan a través de asociados de negocios.

4. Situación Actual

4.1 Métrica Estado Actual

Actualmente en IBM del Ecuador el método definido para medir la experiencia del cliente es el método de Net Promoter Score o NPS. El objetivo de IBM para su métrica de NPS de ventas de servicios es lograr un valor de un NPS de 80. La medición actual del NPS de la venta de servicios es el siguiente:

FIGURA 2

Medición NPS actual IBM del Ecuador



Nota. Resultado de las encuestas realizadas a clientes en los últimos doce meses.

CAPÍTULO 2 – DIAGNÓSTICO

1. Por qué se da el problema

1.1 Que determina a la experiencia del cliente

A través de años de investigación se ha podido identificar que, para obtener una excelente relación con los clientes, las empresas necesitan tener ciertas cualidades esenciales, estas cualidades se han denominado los 6 pilares de la excelencia de la experiencia del cliente (Hernandez, 2019).

Integridad: Una empresa debe ser confiable y debe además generar este sentido de confianza en los clientes en todo momento.

Resolución: Significa el poder transformar una experiencia negativa en una experiencia de calidad.

Expectativa: Una empresa debe saber administrar, satisfacer y superar las expectativas que tienen los clientes.

Empatía: La empresa debe entender al cliente y sus necesidades para poder generar una relación de confianza.

Personalización: Emplear estrategias de atención individuales para cada cliente permite que la empresa impacte en las emociones del cliente.

Tiempo y esfuerzo: La empresa debe simplificar los procesos hacia el cliente para reducir su esfuerzo y lograr un viaje del cliente sin problemas (Hernandez, 2019).

Para crear una buena experiencia del cliente las empresas deben partir de identificar, diseñar e integrar elementos concretos que sean controlables, a estos se los conoce como puntos de contacto del cliente, y la mayor parte de estos elementos están bajo control de la empresa (Richardson, 2010).

Estos puntos de contacto deben mostrarse en el *Customer Journey Map*, mientras más puntos de contacto se identifiquen el trabajo para la empresa será más complejo, pero es algo necesario si se quiere identificar los puntos donde la empresa debe mejorar (Richardson, Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience, 2010)

El gestionar la experiencia de los clientes involucra todo el proceso que atraviesa el cliente con la empresa, por lo tanto, deben estar involucradas áreas que tradicionalmente no están relacionadas con la experiencia. En este punto se convierte en algo crucial la acción del personal de cada una de estas áreas, el personal debe conocer el papel que cumple dentro de la empresa y como afectará a la experiencia del cliente (Alegría, 2018).

Al gestionar la experiencia del cliente de manera continua surgen varios problemas, la mayoría de estos se dan en la interacción del cliente con personal de la empresa, la empresa

debe buscar un balance entre el control que tiene el empleado para gestionar el punto de contacto, y que a su vez logre que el cliente sienta que tiene control del caso (Segundo & Valseca, 2004).

Las empresas deben buscar llegar a sus clientes ofreciéndoles algo que se ajuste a sus necesidades y en el momento adecuado, para de esta manera sorprenderlos y generar en ellos lo que se denomina un “momento wow”, esta actividad ayudará a la empresa a fortalecer el lazo emocional con sus usuarios (Brunetta, 2019).

1.2 Causas del nivel de experiencia en IBM del Ecuador C.A.

FIGURA 3

Customer Journey Map

1.2.1 Justificación de las causas

A continuación, se detallan las causas principales que se ha identificado y que inciden en la experiencia del cliente de las ventas de servicios de la empresa IBM del Ecuador:

- Experiencia en el servicio con técnicos certificados
- Marca reconocida a nivel mundial
- El servicio utiliza tecnologías de realidad aumentada e inteligencia artificial
- Buena atención de los ejecutivos de ventas
- Buena atención de los especialistas técnicos
- Demora en el envío de cotizaciones y contratos
- Proceso largo de emisión de contratos
- Precios altos
- Poca información en redes sociales
- Falta de comunicación con los asociados de negocio
- Cobertura de servicio limitada
- Falta de publicidad
- Tiempos de espera del call center
- Mala atención del call center
- Personal técnico con poca experiencia
- Inflexibilidades contractuales
- Demasiados procesos internos
- Falta de comunicación con los clientes
- Servicios no atractivos para el mercado local
- Soporte internacional
- Equipo comercial desorganizado

- Falta de comunicación en el equipo comercial
- Considerable carga de trabajo del equipo comercial
- Poca involucración del equipo comercial
- Servicio ahorra costos a los clientes
- Equipo de ventas con poco conocimiento técnico

1.2.2 Causas priorizadas

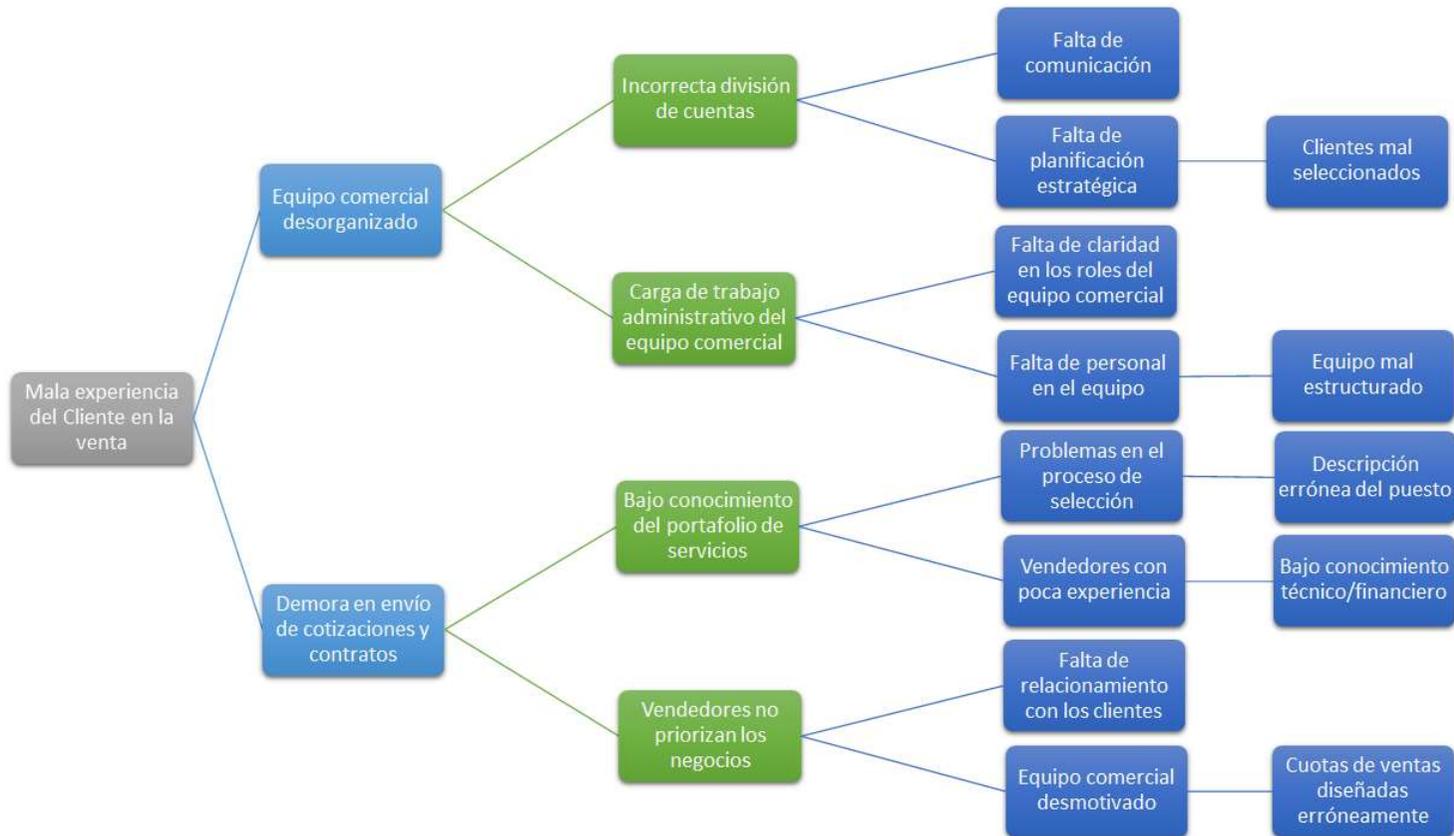
Así pues, ya que se han detallado las principales causas de la experiencia del cliente en las ventas de servicios de IBM del Ecuador, a continuación, se enumeran las causas en las cuales va a estar enfocada la investigación en los siguientes capítulos del trabajo:

1. Equipo comercial desorganizado
2. Demora en el envío de cotizaciones y contratos

2. Árbol de diagnóstico

FIGURA 4

Árbol de diagnóstico



CAPÍTULO 3 – DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Descripción de la solución

La solución propuesta para mejorar la experiencia del cliente de la venta de servicios de la empresa IBM del Ecuador C.A. será la creación del programa “TSS EnfoCxd” este programa consistirá en la implementación de varios lineamientos basados en el “Modelo para Gestionar Cambios Complejos” creado por Tim Knoster, el modelo se enfoca en cinco componentes críticos para poder implementar un cambio, estos son: visión, habilidades, incentivos, recursos y un plan de acción.

Como se pudo notar en el capítulo anterior, uno de los problemas que se quiere atender es el tiempo que toma enviar una cotización o contrato a un cliente, para esto se realizarán dos capacitaciones mensuales a todo el equipo comercial (vendedores, soporte de ventas y preventa), estas capacitaciones estarán enfocadas en aspectos técnicos y financieros. La capacitación estará a cargo, para la parte técnica, por un especialista local con apoyo de un recurso regional, y para la parte financiera se buscará un experto de la Universidad Técnica Particular de Loja, aprovechando la alianza que tiene IBM con la institución. Del total de talleres a realizarse por trimestre se buscará que al menos 2 de ellos se realicen en una localidad fuera de IBM. Cada trimestre habrá una evaluación acerca de lo tratado en los talleres, la persona que obtenga el puntaje más alto tendrá acceso a una bonificación adicional.

A nivel regional IBM cuenta con un programa de recompensa denominado *blue points*, que son puntos que los empleados obtienen y pueden canjearlos por productos o servicios

dentro de un sitio web de la empresa. Una de las iniciativas del programa es llegar a recompensar a todos los miembros del equipo comercial, específicamente a quienes no se encuentren dentro de un plan de comisiones. Los roles de soporte de ventas y preventa podrán acceder a cierta cantidad de *blue points* de acuerdo con su participación en los negocios del área. Cada persona tendrá que reportar vía correo y tener evidencia de su participación en los negocios para poder aplicar a los puntos de recompensa, los puntos serán entregados al inicio de cada trimestre en base a lo trabajado el semestre anterior.

A través de un taller de design thinking se analizará la necesidad de contar con más miembros en el equipo comercial, ya sea como vendedores, soporte de ventas o preventa. El pedido inicial es de incrementar al menos en una persona el equipo, pero para tener mayor certeza primero se realizará el taller para validar la necesidad y confirmar el rol que tendría el nuevo recurso.

Crear un sitio web donde los clientes puedan encontrar información acerca de las soluciones que ofrece el área, el sitio además va a actuar como un asesor donde los clientes podrán ingresar cierta información de su infraestructura o necesidad de soporte y recibirán en pocos minutos sugerencias de servicios disponibles e inclusive una proforma. El sitio contará también con la opción de ser direccionados a uno de los vendedores directamente a través de un enlace de *Whatsapp*. En este sitio también podrán encontrar información relacionada a la duración y alcance de sus contratos de soporte.

Dentro del equipo comercial existen funciones que no está claro quien las debe realizar, o que por la cantidad de trabajo y la urgencia de este se empiezan a delegar sin quedar claro

quien las va a seguir ejecutando y quien es el responsable de cada una. Para mejorar esto se elaborará un perfil para cada rol dentro del equipo que incluya todas las funciones que debería realizar la persona y el alcance de estas. Además, se preguntará a cada miembro del equipo si quisiera realizar alguna actividad adicional en particular, puede ser alguna actividad que se encuentre fuera del rol o que no se haya identificado aún, con esto se busca indagar en los gustos y objetivos de cada persona para que ellos puedan estar mas a gusto con su trabajo con una actividad en la que crean se pueden desempeñar de mejor manera.

1.1 Características de la solución

Las características del programa “TSS EnfoCxd0” se detallan a continuación:

- Bonificaciones para todos los miembros del equipo comercial
- Elaboración de un perfil de cada rol dentro del equipo (aclarar las funciones de cada uno)
- Capacitación técnica/financiera continua
- Incremento de personal en el equipo comercial
- Creación de página web “IBM-TSS Ecuador”
- Involucrar a los vendedores en la definición de las cuentas

2. Teoría del Cambio

2.1 Cuadro

TABLA 1

Teoría del Cambio

Causa subyacente	Características del programa (Direccionadas a la causa subyacente)	Teoría del cambio
Causa subyacente #1 Equipo comercial desorganizado	Elaboración de un perfil de cada rol dentro del equipo y aclarar las funciones de cada uno	Perfil definido --> Buscar personas aptas al puesto --> Curva de aprendizaje se reduce --> Persona se especializa en el rol --> Se reduce el tiempo en el desarrollo de actividades --> Creación y envío de ofertas en menor tiempo
	Incremento de personal en el equipo comercial	Menor carga de trabajo --> Resolución de problemas con rapidez --> Incrementa la productividad --> Posibilidad de cubrir más clientes --> Equipo de trabajo organizado con una visión clara del objetivo
	Bonificaciones para todos los miembros del equipo comercial	Recursos que no están en plan de comisiones reciben incentivo --> Equipo enfocado en objetivos --> Compromiso y sentido de pertenencia --> Equipo motivado --> Mayor participación en los negocios
Causa subyacente #2 Demora en el envío de cotizaciones y contratos	Capacitación técnica/financiera continua	Mayor conocimiento --> Mejor comunicación con el equipo técnico --> Comunicación efectiva con los clientes --> Aumenta la credibilidad del vendedor --> Incrementa la firma de contratos --> Oportunidad de crecimiento
	Creación de página web "TSS Ecuador"	Información en un solo lugar --> Consultas más rápidas --> Acceso a cotizaciones en línea --> Mejora la relación con el cliente --> Mejor experiencia del cliente
	Involucrar a los vendedores en la definición de las cuentas	Vendedores sugieren que cuentas atender --> Mejor relacionamiento con clientes --> Identificar necesidades del cliente con anticipación --> Equipo y cliente satisfechos --> Incremento en la identificación de negocios

3. Diseño de la implementación

3.1 Actores

Para poder implementar con éxito el plan propuesto se necesitará de los siguientes actores:

1. Gerente de Ventas de Servicios
2. Gerente del Departamento de Servicios
3. Gerente Regional de Delivery
4. Equipo comercial
5. Coordinador Financiero
6. Experto UTPL
7. Diseñador sitio web
8. Recursos Humanos
9. Coordinador de Marketing y Comunicaciones

3.2 Roles

Los roles que desempeñarán cada uno de los actores señalados en el punto anterior serán los siguientes:

Gerente de Ventas de Servicios: Fundamental al momento de la ejecución del programa, el será el responsable de la aprobación de las bonificaciones adicionales y deberá estar de acuerdo en un posible incremento del personal del departamento.

Gerente del Departamento de Servicios: Para todo lo relacionado a aprobaciones de presupuesto necesitamos contar con la aprobación de la gerencia de servicios local.

Gerente Regional de Delivery: Para poder llevar a cabo la capacitación se necesitará la aprobación de la gerencia regional de delivery, la presencia local del recurso no será necesaria durante todas las sesiones del workshop, pero si para el lanzamiento y posiblemente para una de las sesiones intermedias.

Equipo Comercial: Los actores principales de este programa, deberán tener la predisposición de participar activamente de las capacitaciones y poner en práctica lo aprendido.

Coordinador Financiero: Será el encargado de gestionar el presupuesto para las nuevas bonificaciones y para la contratación del experto para los talleres de capacitación.

Experto UTPL: Estará a cargo de la capacitación financiera para el equipo comercial.

Diseñador sitio web: Diseñador y equipo a cargo de la creación e implementación de la página web IBM-TSS Ecuador.

Recursos Humanos: Un profesional del área brindará asistencia para la creación de los perfiles de cada rol del equipo. También participará en el reclutamiento y selección del nuevo recurso.

Coordinador de Marketing y Comunicaciones: Lanzamiento y difusión del programa, comunicación con el experto de la UTPL.

3.3 Incentivos

En caso de las gerencias un incentivo será lo relacionado a capacitación, cada año IBM solicita a cada empleado completar al menos 40 horas de capacitación, periódicamente se revisa el progreso de estas horas y se hace una comparación entre áreas y países. Con la implementación de los talleres de aprendizaje para el equipo comercial se logrará incrementar las horas de cada persona y del equipo lo que aumentará la visibilidad del nivel de capacitación obtenido por el área y derivará en un reconocimiento para las gerencias locales.

El contar con un equipo capacitado, motivado, mejor organizado generará mayor identificación de oportunidades y posteriormente mayor firma de contratos. Esta será una de las motivaciones para el gerente de ventas ya que se podrá cumplir e inclusive exceder los objetivos de firma trimestrales y mejorar el rendimiento del equipo de ventas.

Para la creación de la página web se realizará un concurso interno donde los empleados tendrán la oportunidad de participar con sus ideas. Para el diseñador y el equipo escogido significará una oportunidad de dar a conocer sus habilidades, una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa y además recibirán un reconocimiento de la gerencia general.

El incentivo para el equipo comercial será recibir bonificaciones adicionales a las ya acordadas de acuerdo con su plan de comisiones, y para el resto del equipo será el tener acceso a una bonificación de acuerdo con el nivel de participación en los negocios del área.

Para el financiero representa la oportunidad de incrementar la facturación del área, lo cual no solo recuperará el dinero de la inversión, sino que permitirá que su trabajo sea menos complejo al poder reportar a las gerencias incrementos en el flujo de facturación.

En el caso del experto de la UTPL se entregará un reconocimiento por parte de la gerencia general de IBM al finalizar los talleres de capacitación, el reconocimiento será por haber sido parte del equipo que implementó el programa de mejora de experiencia del cliente. Adicionalmente tendrá acceso a un curso, sin costo, de un tema actual de tecnología a su elección.

El incentivo para el profesional de recursos humanos será que, a cambio de la asistencia en la elaboración de los perfiles, el equipo de ventas organizará una charla para todo el equipo de IBM Ecuador acerca de las lecciones aprendidas durante la elaboración de los perfiles y como esto puede ayudar al resto de áreas de la empresa.

El coordinador de marketing y comunicaciones recibirá presupuesto de parte del área de servicios para lanzar una campaña para dar a conocer los conceptos actuales de experiencia del cliente y los beneficios que puede traer a las diferentes áreas de la empresa.

3.4 Cuadro

TABLA 2

Diseño de la Implementación

Actores ¿Qué actores están involucrados?	Roles ¿Cuáles son los roles de los actores?	Incentivos ¿Los incentivos del programa son compatibles con todos los actores y con la gente excluida o perjudicada?
Gerente de Ventas de Servicios	Aprobación de bonificaciones y personal adicional	Incremento de firma de contratos
Gerente del Departamento de Servicios	Aprobación de presupuesto	Reconocimiento por exceder los objetivos de educación
Gerente Regional de Delivery	Aprobación de recurso técnico regional	Reconocimiento por exceder los objetivos de educación
Equipo Comercial	Participación de los cursos	Bonificaciones adicionales
Financiero	Gestión de presupuesto	Incremento de facturación
Experto UTPL	Capacitación financiera	Reconocimiento y curso de tecnología sin costo
Diseñador Web	Creación de la página web	Reconocimiento y oportunidad de dar a conocer sus habilidades
Recursos Humanos	Asistencia en creación de perfiles	Charla organizada por el área de servicios
Comunicaciones y Marketing	Lanzamiento y difusión del programa	Presupuesto para campaña de CX

CAPÍTULO 4 – EVALUACIÓN

1. Método de Evaluación

Para poder evaluar la solución propuesta en el capítulo anterior se va a utilizar la metodología de Prueba Controlada Aleatoria o RCT (Randomized Controlled Trial) por sus siglas en inglés. Esta metodología consiste en un tipo de evaluación científica donde de manera aleatoria se definen dos grupos, el grupo de tratamiento y el grupo de control, siendo el grupo

de tratamiento quien recibe la solución propuesta, mientras que el grupo de control no recibe la solución.

Posteriormente se compara los resultados de ambos grupos, las diferencias entre las respuestas de cada grupo permitirán conocer el impacto de la solución propuesta, es decir, si es que existe un cambio este será atribuido a la solución. Los grupos deben ser lo más homogéneos posibles, caso contrario las respuestas pueden estar afectadas por factores distintos a los propuestos en la solución.

1.1 Grupo de Control

De acuerdo con lo señalado en el párrafo anterior, se tiene que definir los dos grupos con los cuales se evaluará la solución propuesta. Para esto, se lo realizará de la siguiente manera, el área comercial de servicios de soporte de IBM cuenta con equipos ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, cada equipo está compuesto de vendedores, soporte de ventas y preventa.

Para efectos de este trabajo el grupo de tratamiento será el equipo comercial ubicado en la ciudad de Quito, y el grupo de control el equipo comercial de la ciudad de Guayaquil. El equipo de Quito será quien reciba la solución propuesta, dentro de este equipo se encuentran un vendedor, dos personas como soporte de ventas y un arquitecto o preventa.

2. Refinamiento

2.1 Indicadores

Se utilizarán una variedad de indicadores para poder conocer los efectos de la solución, entre ellos están métricas como Net Promoter Score, encuestas de satisfacción internas, evaluaciones al equipo comercial, entre otras.

2.2 Línea de Tiempo

La empresa realiza mediciones trimestrales para todo lo relacionado a ventas, es por esto que la mayor parte de indicadores se medirán durante cada trimestre, puede ser al inicio o al final de cada período.

2.3 Refinamiento

El refinamiento para cada característica del programa está determinado por el no conseguir el resultado esperado dentro de la teoría del cambio

2.4 Cuadro

TABLA 3

Refinamiento Característica 1

Características del Programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa 4	TOC etapa final
1.- Elaboración de un perfil de cada rol dentro del equipo y aclarar las funciones de cada uno	Buscar personas aptas al puesto	Curva de aprendizaje se reduce	Persona se especializa en el rol	Se reduce el tiempo en el desarrollo de actividades	Creación y envío de ofertas en menor tiempo
Indicador	Prueba de habilidades	Evaluación técnica financiera	Certificaciones internas/externas	Días promedio de emisión de una oferta	Días promedio de emisión de una oferta
Línea de Tiempo	Durante el proceso de aplicación	Trimestralmente	Semestralmente	Al inicio de cada mes	Al inicio de cada mes
¿Quién recibe los datos del indicador?	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"
Refinamiento	Si falla la prueba de habilidades -> Refinar las preguntas de la prueba de habilidades, validar que se ajusten al perfil	Calificaciones bajas en evaluación -> Refinar el aprendizaje con una sesión personalizada	No se obtienen certificaciones -> Realizar sesiones de mentoring para guiar al equipo	Si el envío de ofertas es mayor a 2 días -> revisar los procesos que involucran el envío de una oferta	Si el envío de ofertas es mayor a 2 días -> revisar los procesos que involucran el envío de una oferta

TABLA 4

Refinamiento Característica 2

Características del Programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa 4	TOC etapa final
2.- Incremento de personal en el equipo comercial	Menor carga de trabajo	Resolución de problemas con rapidez	Incrementa la productividad	Posibilidad de cubrir más clientes	Equipo de trabajo organizado con una visión clara del objetivo
Indicador	Motivación del equipo	Net Promoter Score	Identificación de oportunidades	Market Share	Cumplimiento de plan de ventas
Línea de Tiempo	Mensualmente	Mensualmente	Al inicio de cada trimestre	Trimestralmente	Trimestralmente
¿Quién recibe los datos del indicador?	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"
Refinamiento	Equipo con carga de trabajo excesiva -> Revisar si cada persona está realizando sus actividades correspondientes	Cantidad de clientes promotores es baja -> Refinar si se está atendiendo de manera adecuada a los clientes	Bajo porcentaje de identificación -> Refinar las actividades de relacionamiento con los clientes	No hay incremento de market share -> Refinar si estamos atendiendo a los clientes correctos	No se cumple plan de ventas -> Refinar las responsabilidades de cada rol

TABLA 5

Refinamiento Característica 3

Características del Programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa 4	TOC etapa final
3.- Bonificaciones para todos los miembros del equipo comercial	Recursos que no están en plan de comisiones reciben incentivo	Equipo enfocado en objetivos	Compromiso y sentido de pertenencia	Equipo motivado	Mayor participación en los negocios
Indicador	Cantidad de "blue points" entregados	Cumplimiento de plan de ventas	Encuesta de satisfacción	Encuesta de satisfacción	Cantidad de correos enviados con evidencia de participación
Línea de Tiempo	Al final de cada trimestre	Trimestralmente	Mensualmente	Mensualmente	Al final de cada trimestre
¿Quién recibe los datos del indicador?	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"
Refinamiento	Entrega de "blue points" baja -> validar si se entregaron todos los blue points de acuerdo a los reportes	No se cumple plan de ventas -> Refinar la estrategia de ventas	Equipo desmotivado -> Sesión para validar motivaciones/intereses del equipo	Equipo desmotivado -> Sesión para validar motivaciones/intereses del equipo	No se reciben correos -> Refinar con el equipo si conocen acerca del procedimiento y a quien deben enviar el reporte

TABLA 6

Refinamiento Característica 4

Características del Programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa 4	TOC etapa final
4.- Capacitación técnica/financiera continua	Mayor conocimiento	Mejor comunicación con el equipo técnico	Comunicación efectiva con los clientes	Aumenta la credibilidad del vendedor	Incrementa la firma de contratos
Indicador	Evaluación técnica/financiera	Evaluación técnica/financiera	Índice de Satisfacción del Cliente	Retención de clientes	Facturación mensual
Línea de Tiempo	Trimestralmente	Trimestralmente	Trimestralmente	Anualmente	Semestralmente
¿Quién recibe los datos del indicador?	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"
Refinamiento	Calificaciones bajas en evaluación -> Refinar el aprendizaje con una sesión personalizada	Calificaciones bajas en evaluación -> Refinar el aprendizaje con una sesión personalizada	Índice de Satisfacción bajo -> Refinar si el cliente está recibiendo el mensaje correcto	Tasa de retención de clientes baja -> Reforzar estrategia de ventas con el equipo	Facturación se mantiene igual -> Enfoque un upselling y cross selling

TABLA 7

Refinamiento Característica 5

Características del Programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa 4	TOC etapa final
5.- Creación de página web "TSS Ecuador"	Información en un solo lugar	Consultas más rápidas	Acceso a cotizaciones en línea	Mejora la relación con el cliente	Mejor experiencia del cliente
Indicador	Número de visitas a la página web	Cantidad de consultas realizadas	Cantidad de cotizaciones generadas	Up-sell / Cross-sell	Posterior a la firma de contrato
Línea de Tiempo	Trimestralmente	Mensualmente	Mensualmente	Semestralmente	Después del cierre de un contrato
¿Quién recibe los datos del indicador?	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"	Coordinador programa "TSS EnfoCxdo"
Refinamiento	Poca cantidad de visitas -> Contenido no es relevante, página difícil de encontrar	Bajo número de consultas -> Reforzar el mensaje acerca de los beneficios de la página	Cliente no solicita cotizaciones en línea -> Refinar si la página solicita la información correcta	Cliente no adquiere más servicios -> Refinar portafolio de servicios	Indicador NPS menor a lo esperado -> Contactar clientes con calificaciones bajas

3. Recomendaciones

Después de analizar el método como se evaluará la solución propuesta se puede recomendar lo siguiente:

1. Debe existir un estudio previo para determinar los grupos que se van a elegir para el experimento, cada persona parte del grupo de tratamiento debe estar en capacidad de aplicar la solución propuesta y deben tener claras las actividades que se realizarán durante la implementación. Los resultados podrían verse afectados por otro tipo de factores durante la ejecución del programa si no definimos correctamente los grupos participantes.
2. Una vez superada la fase de refinamiento, la solución debe ser compartida con toda la empresa, como se ha podido demostrar durante la investigación es necesario que todo el personal conozca cual es la estrategia y el mensaje que queremos transmitir como marca, de tal manera lo podrán aplicar en el día a día en sus interacciones con los clientes

3. Si después de varios refinamientos alguna característica del programa no presenta los resultados esperados se debería analizar el modificar la estrategia o validar con los participantes si está siendo entendida de manera correcta. Se puede presentar un escenario donde el objetivo es inalcanzable porque depende de alguien fuera del grupo o donde las actividades no están siendo bien ejecutadas por falta de entendimiento.

3.1 Conclusiones

3.1.1 Customer Experience

- La experiencia del cliente debe ser una prioridad para todas las empresas, en el mundo actual es lo que mueve a los clientes y lo que ayudará a generar que una marca crezca y sea rentable, toda empresa debería estar en la capacidad de conocer como está la relación con sus clientes
- Todas las empresas deberían enfocarse en conocer más a sus clientes y en establecer relaciones duraderas con ellos que no busquen solamente un rédito económico, sino que busquen algo más trascendental. Cada vez es más complicado competir por productos o servicios, lo que los clientes buscan son experiencias satisfactorias al ser tratados de una manera especial
- Si empezamos a establecer métricas o realizar preguntas a nuestros clientes vamos a generar una gran cantidad de datos, esta información debe ser utilizada en bien de la empresa para realizar ajustes y mejorar la experiencia.

No nos sirve de nada si tenemos los datos o un sistema que los gestione si no ponemos un equipo a trabajar con esta información

3.1.2 Métrica

- La métrica de Net Promoter Score es una métrica comprobada y que ha mostrado resultados positivos durante el tiempo que está presente en el mercado, nos puede mostrar la calidad de satisfacción que está percibiendo el cliente al punto de si está dispuesto a recomendar la marca a un tercero, esto demuestra que la experiencia percibida durante la interacción tuvo el impacto suficiente para que ellos quieran que otra persona utilice los servicios o productos de la marca. De esta manera podemos saber que clientes pueden llegar a ser más leales y en los que deberíamos enfocar la mayor parte de los recursos de la empresa
- El Net Promoter Score no es complejo de implementar en una organización y en la actualidad existen varios sistemas que pueden ayudar a su medición y recolección de datos. Para las empresas es además una manera de poder compararse entre sus pares para conocer como está su desempeño dentro de la industria. Permite conocer en que etapas de la interacción tenemos que mejorar y brinda acceso a información crítica de los clientes con la cual se puede trabajar para mejorar la experiencia y tomar mejores decisiones.
- La métrica además puede ejecutarse en distintas áreas de la empresa, podemos medir la experiencia antes, durante y después de una determinada actividad, esto permite a la empresa poder reaccionar de manera inmediata ante un

comentario negativo en cualquier etapa del proceso, permitiendo tener una mejor respuesta para los clientes.

Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2015). *Los 100 errores de la experiencia de cliente*. ESIC Editorial.
doi:<https://ebookcentral.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec>
- Alcaide, J., Carlos, M., & Almarza, C. (2019). *Customer Experience*. ESIC Editorial.
doi:<https://ebookcentral.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec>
- Alvarado de Marsano, L. (2013). *Brainketing : El marketing es sencillo; conquistar el cerebro de las personas es lo difícil*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
doi:<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/45566/brainketing---el-marketing-es-sencillo--conquistar-el-cerebro-de-las-personas-es-lo-dificil>
- Bradshaw, J. S. (2018). *It's All about CEX!: The Essential Guide to Customer and Employee Experience*. Lioncrest Publishing.
- Braulio, N., & Curto, J. (2015). *Customer Analytics. Mejorando la inteligencia del cliente mediante los datos*. Barcelona: Editorial UOC.
doi:<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/43874/customer-analytics>
- Brochet, N. d. (2011). Llegar a la experiencia del cliente. *Portafolio*.
doi:<https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/854572083?accountid=36555>
- Brown, L., & Brown, C. L. (2018). The Customer Culture Imperative: Is Marketing Destined to Lead a Better World? *The Marketing Journal*.
doi:<https://www.marketingjournal.org/the-customer-culture-imperative-is-marketing-destined-to-lead-a-better-world-linden-brown-and-chris-l-brown/>
- Cornfield, G. (2020). The Most Important Metrics You're Not Tracking (Yet). *Harvard Business Review*. doi:<https://hbr.org/2020/04/the-most-important-metrics-youre-not-tracking-yet?registration=success>
- Edelman, D., & Singer, M. (2015). Competir en el recorrido del cliente. *Harvard Business Review*. doi:<https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- González, V. I., Crespo, R. A., & Guardia, M. L. (2018). La experiencia de cliente de las marcas de moda de lujo en las flagship y los corners. *Escenarios para la socialización en las sociedades Globales*, 23, 418.
doi:<https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/2190926911?accountid=36555>
- Goodman, J. A. (2014). *Atención estratégica al cliente*. Pluma Digital Ediciones.
doi:<https://ebookcentral.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec>
- Griebeler, J. (2015). *Customer Experience Metrics and Key Performance Indicators*. Oracle Corporation. doi:<http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1966465.pdf>
- Hernandez, J. (2019). *Customer First. Customer obsessed. Global Customer Experience Excellence report, 2019*. KPMG.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- Lemon, K. N., Verhoef, P. C., & Dome, J. (2018). The CX Audit: Breaking Down Customer Experience Management. *The Marketing Journal*, sp. Obtenido de <https://www.marketingjournal.org/the-cx-audit-breaking-down-customer-experience-management-katherine-n-lemon-peter-c-verhoef-and-jonathan-dome/>
- Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Outside in: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*. Amazon Publishing. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zBy2a9bMfXYC&oi=fnd&pg=PP2&dq=The+power+of+putting+customers+at+the+center+of+your+business.&ots=ETfyUSo_hq&sig=xjF1Gq91EAhiEutXYX4gkf2SYnI#v=onepage&q=The%20power%20of%20putting%20customers%20at%20the%20center%2
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 4-6. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Meyer+C.%2C+Schwager.+%282007%29+Comprendiendo+la+experiencia+del+cliente.+Harvard+Business+Review&btnG=
- Quiñones, M. E., & Vega, L. A. (2014). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas* (Tercera Edición ed.). ECOE Ediciones. doi:<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/47174/calidad-y-servicio--conceptos-y-herramientas--3a-ed.->
- Roman, E., & Emmons, S. (2019). Achieving Customer Experience Excellence at 7 Critical Life-Cycle Points. *The Marketing Journal*, sp. doi:<https://www.marketingjournal.org/achieving-customer-experience-excellence-at-7-critical-life-cycle-points-ernan-roman-and-scott-emmons/>
- Virgil L. Burton, I. (2017). *Encyclopedia of Small Business* (5th ed., Vol. vol. 1). Gale eBooks. doi:<https://link.gale.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/apps/doc/CX6062700091/GPS?u=usfq&sid=GPS&xid=ae22254e>

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CALIFICACIÓN INICIAL NPS VENTAS IBM.....	48
ANEXO B: ARTÍCULO FORTUNE – NPS THE SIMPLE METRIC.....	49

ANEXO A: CALIFICACIÓN INICIAL NPS VENTAS IBM

The GBT taxonomy is planned to be sunset at the end of 1Q, 2020. Effective April 1, 2020, the GBT taxonomy will no longer be refreshed in the Medallia reporting platform. Please discontinue use of the GBT filters for reporting and instead use the Unified Taxonomy (UT) filters which will continue to be refreshed monthly throughout 2020.

Sales Transaction Loss surveys were discontinued as of March 28th, 2018. Historical Loss survey data remain in the platform but are no longer updated.

	Relationship Survey	Sales Transaction (Win) Survey	Sales Transaction (Loss) Survey
Sample Size	0	28	0

Recommended sample size for analysis is at least 30

Sales Transaction NPS



Key Metrics (Sales Transaction Survey)

Metrics by Brand 1-8 of 8

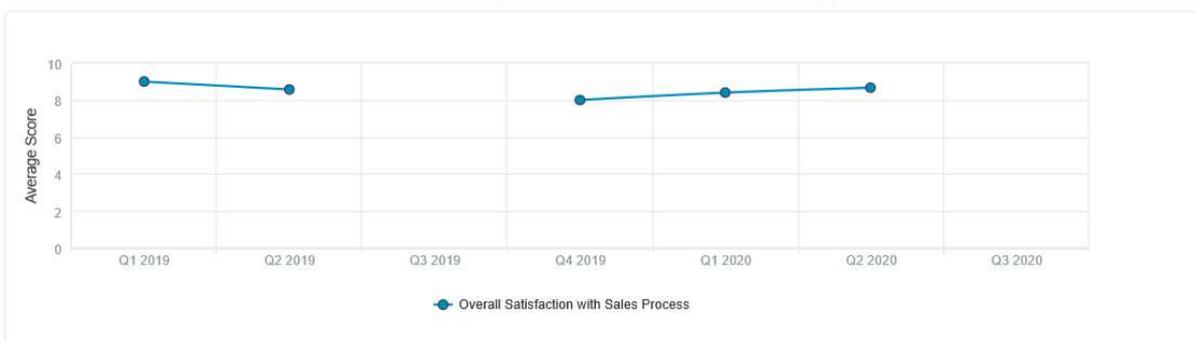
Likelihood to Recommend ▾

Security	9.5
Global Technology Services	9.3
Hybrid Cloud	9.3
Cloud & Data Platform	9.0
Systems Hardware	9.0
GTS	8.6
C&DP	8.5
W&CP	8.0

1-8 of 8

0.0 - 6.9 7.0 - 8.9 9.0 - 10.0

Overall Satisfaction - Sales Process (Sales Transaction Survey)



ANEXO B: ARTÍCULO FORTUNE – NPS THE SIMPLE METRIC

Fortune - The Simple Metric

The simple metric that's taking over big business

Net Promoter Score, a basic measure of customer sentiment, is now used by two-thirds of the Fortune 1000. What makes it such a powerful number?

BY

GEOFF COLVIN

May 18, 2020 6:15 AM EDT

Vanguard CEO Tim Buckley sees his firm's Net Promoter Score every time he looks at the management dashboard on his screen. Bill Barton, CEO of California Closets, checks his company's score first thing every morning and has built his highly successful business on it. Intuit product managers check their score every day and have been using it since it was invented 17 years ago. Some 40,000 employees use it at **IBM**, and the executive who oversees its use, Michelle Peluso, says, "It's more than a metric. One could use the word 'religion.'"

All this devotion for a particular measure of customer sentiment? It may seem bizarre, but the phenomenon is real and growing. At least two-thirds of the *Fortune* 1000 use the Net Promoter Score, including most or all of the financial service companies, airlines, telecom companies, retailers, and others. Quietly, steadily, without anyone much noticing, NPS has moved into the C-suites of most big companies and the owners' offices of thousands of small ones—extending its reach deeply and broadly through the global economy. Skeptics and enemies have largely been vanquished. It is now used in every developed economy and many emerging ones. It's pored over in all types of organizations, not just businesses; in Britain, the National Health Service uses it. As organizations everywhere obsess over the customer experience, NPS's advance across industries and countries is, if anything, accelerating.

If you are somehow unfamiliar with the Net Promoter Score, you have nonetheless been touched by it—guaranteed. That's because you have received an email or a phone call asking the one simple question at the foundation of the NPS empire: "On a scale of zero to 10, how likely is it that you would recommend [Company Name] to a friend or colleague?" You were probably asked a second question also: "Why did you give the answer you gave?"

And that, believe it or not, is pretty much it. Some companies add another question or two, and some alter the language slightly, but those two short questions are the essence of the system that inspires so much rampant enthusiasm. The results are so straightforward that they're often expressed as emoticons—from green smiley faces to red angry faces.

Asking customers for a quick piece of feedback is just the beginning, of course. While the questions may be simple, the art of getting value from them is not. Talk to experienced users in a wide range of industries, and one message comes through loudly: NPS is a tool, very simple and very powerful. The simpler the tool, the more skill it requires; given a chisel, you can carve *David* or you can ruin a block of marble. Some organizations are using NPS skillfully and achieving significant competitive advantage. Others are misusing it and getting nothing or, worse, are deluding themselves and potentially their investors. The results a company gets from NPS depend on how well it's used. And the wisdom on how to use it best is not always what one might expect.

To understand what makes NPS so compelling, it's necessary to know where it came from. The metric was introduced to the world in a [2003 article in the *Harvard Business Review*](#) by Fred Reichheld, a Bain consultant. Its roots are deep. For years Reichheld had been "focused on loyalty and treating people right," he says. He found that "companies that focus on earning the loyalty of customers are taking over the world." They make higher profits, pay employees more, keep employees longer, reward investors better—a virtuous circle. In 1996 he wrote *The Loyalty Effect*, a business bestseller that's still in print, and kept working with clients who wanted their customers to be more loyal. "I realized it was a leadership thing and then realized that these things take a long time to play out," he recalls. "So leaders needed a simple metric to find out, 'Are we winning or losing with our customers?'"

A simple metric was unorthodox at the time, even blasphemous. The customer surveys of the day were massive, sometimes 100 questions long. Customers hated them, and managers needed an 80-slide deck to explain them to colleagues. Reichheld spent two years testing questions for his simple metric. "We picked likelihood to recommend because it best predicted future behavior of customers," he says. "We picked it on a technical basis. Fortunately, it also makes people want to take action. If someone hears that someone won't recommend them, they want to fix that."

At least as important as the question is Reichheld's way of stating the answer. A respondent who gives a 9 or 10 on the scale is a promoter; a 7 or 8 is a passive; a 6 or lower is a detractor. Subtract the percentage who are detractors from the percentage who are promoters, and that's the Net Promoter Score, which can range from 100 to -100.

Crucially, it's one number. You needn't know how many people chose each number on the scale, or the weighted average; there are no charts or graphs. It's one question with one answer. "You don't have to explain in detail what the number means," says Maurice FitzGerald, who used NPS when he ran the customer experience function at Hewlett Packard Enterprise's software division and who has written a book on how to apply NPS. "It speaks to people so well. The simplicity of communication is absolutely why NPS is the standard."

It's not about chasing the number. It's about understanding what our customers want and need from us.

DEBORAH CAMPBELL, VICE PRESIDENT OF CONSUMER AND MARKETING INSIGHTS AT VERIZON

Having developed the world's shortest customer survey, Reichheld then got even more radical. He told the world what it was. "We made it open-source, which was a revolutionary move," he says. Consulting firms don't give away their secrets. Gallup, J.D. Power, and others had built successful customer research practices based on proprietary methodologies. Not that Bain was averse to making money. But Rob Markey, who worked with Reichheld and now heads the firm's NPS practice, recalls, "I tried to tell my partners that we should use NPS as widely as possible to learn faster. We wanted more companies to use it and share their results. Those that were really serious would benefit from our consolidating the experience of all these companies." Besides, how could anybody keep the world's shortest customer survey a secret?

That's another reason NPS is everywhere. It's not just simple, it's also free. As a result, no one knows exactly how many companies use it; any organization can send out the survey entirely on its own. Which raises an obvious question: Is NPS a business or just a pro bono project at Bain?

Turns out NPS is a large and thriving industry. Any organization wanting to use NPS immediately faces a raft of questions: To whom do we send it? When? How many customers will respond, and how many constitute a valid sample? How often should they be polled? And the biggest question of all: Once we've learned our NPS, what should we do?

Several firms will be happy to help. Bain won't disclose the dollar volume of its NPS practice but says the firm has handled nearly 750 NPS implementation projects over the past decade and has used NPS in thousands of other client projects. Last year [SAP paid \\$8 billion for Qualtrics](#), a customer research and consulting firm, most of whose clients use NPS. A direct competitor is Medallia, which went public last year; it was worth \$4.5 billion before the coronavirus clobbered the stock. Reichheld was a director of a smaller customer experience software firm, Satmetrix, which was bought by NICE Systems in 2017 for an undisclosed sum; Reichheld is no longer involved with it. Beneath these major players are dozens of smaller firms that advise on the use of NPS, plus dozens more that just handle the surveying.

The NPS industry even includes companies that once were bitter enemies of the metric. Gallup, seeing a direct threat to its consulting business, in 2006 called NPS "a popular idea that's dead wrong." That view has evolved. "We have to hand it to them," says Gallup executive Jim Asplund. "People have been using it and finding value in it, so there must be something there." Gallup even incorporates NPS into its work. Asplund says, "We look at our clients' NPS data all the time and make use of it."

At J.D. Power, "when NPS appeared, reaction was kind of mixed—it could be a competitor," recalls Jay Meyers, the firm's research chief. But five years ago Bain engaged Power to conduct NPS surveys, and even though that deal has expired, Power continues to measure NPS for clients. "Lots of them use it," says Meyers. "We advise them on how to use it. We look at Net Promoter definitely as complementary now." As for the best way to use it, ask executives at major companies that use NPS and you'll get a surprise. For all the work that went into devising this one simple metric, they say unanimously that the value doesn't come from the number. Even at USAA, the financial services firm that continually posts some of the highest Net Promoter Scores in America, the score isn't what counts. "The most important thing we've learned above all is what customers tell us, not the number," says Julio Estevez-Breton, who oversees the research. Verizon, which gets some of the best scores in a low-ranking industry, has found the same. "It's not about chasing the number," says Deborah Campbell, who oversees Verizon's use of NPS. "It's about understanding what our customers want and need from us."

This is a long-term metric. You can drive yourself crazy if you get hung up on the day-to-day or month-to-month. But if you use it for improving long-term, people will never go back.