

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Mejora del Customer Experience en la Empresa ETAFASHION

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Oscar Gabriel Pinos Salvador

**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 noviembre de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora del Customer Experience en la Empresa ETAFASHION

Oscar Gabriel Pinos Salvador

Nombre del Director del Programa: Carlos Córdova

Título académico: Msc.

Director del programa de: Titulación

Nombre del Decano del colegio Académico: Santiago Mosquera

Título académico: PhD

Decano del Colegio: Maestría en Mercadotecnia

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Hugo Burgos

Título académico: PhD

Quito, noviembre de 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: Oscar Gabriel Pinos Salvador

Código de estudiante: 00215422

C.I.: 1719948174

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UNPUBLISHED DOCUMENT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 mis padres Hilda Salvador Villarroel y Oscar Pinos Rodríguez quienes han sido en mi vida ejemplo de lucha, constancia, ética y profesionalismo; siendo un pilar fundamental para alcanzar este logro. Dedico este esfuerzo también a ese ángel que me acompaña en todo momento, Laura Villarroel, mujer luchadora de mirada bondadosa que estará siempre en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida y cuyas enseñanzas han estado presentes en las decisiones que he tomado. Agradezco también a todas las personas cuya apertura, conocimiento y apoyo, hicieron que este logro sea exitoso.

Mención especial para ETAFASHION empresa líder del Ecuador y una familia que me abrió sus puertas para realizar e implementar el presente proyecto.

1. RESUMEN

El presente trabajo de titulación se enfoca en mejorar la experiencia del cliente en la empresa de tiendas departamentales ETAFASHION. En primera instancia se evaluó la experiencia actual que tienen los clientes al adquirir productos. Para evaluar técnicamente la situación actual de ETAFASHION, nos apoyamos en la literatura, teniendo enfoque en la métrica de Net Promoter Score (NPS) y cuyo valor obtenido en primera instancia nos permite identificar el nivel de fidelidad de los clientes. Con el objetivo de indagar más a fondo, se desarrolló el customer journey map de la empresa a fin de obtener información de los inconvenientes que el cliente tiene al transaccionar con ETAFASHION. Gracias al customer journey map y al árbol de diagnóstico, el presente trabajo se enfocó en dos causas priorizadas que deben ser tratadas para mejorar la experiencia del cliente. Para las causas en mención se planteó soluciones (programas) y métodos de implementación de estas, utilizando para su respectiva evaluación la metodología RCT en dos tiendas similares, aplicando el programa a una de ellas y a la otra no. Adicional se plantea el refinamiento en las etapas de implementación a fin de modificarlas si no se obtiene los resultados esperados. Finalmente, se propone las recomendaciones que deberían ser evaluadas junto a las conclusiones que se obtuvo al realizar el presente trabajo de titulación.

Palabras clave: Customer experience, customer journey map, mystery shopper, CSAT, NPS, CES.

2. ABSTRACT

This project focuses on improving the customer experience in ETAFASHION. In the first instance, the current experience that customers have when purchasing products was evaluated. To technically evaluate the current situation of ETAFASHION, we rely on the literature, focusing on the Net Promoter Score (NPS) metric and whose value obtained in the first instance allows us to identify the level of customer loyalty. In order to investigate further, the company's customer journey map was developed in order to obtain information on the inconveniences that the client has when transacting with ETAFASHION. Thanks to the customer journey map and the diagnostic tree, this work focused on two prioritized causes that must be addressed to improve the customer experience. For the aforementioned causes, solutions (programs) and implementation methods were proposed, using the RCT methodology in two similar stores for their respective evaluation, applying the program to one of them and not to the other. Additional refinement in the implementation stages is proposed in order to modify them if the expected results are not obtained. Finally, the recommendations that should be evaluated together with the conclusions obtained when carrying out the present degree work are proposed.

Key words: Customer experience, customer journey map, mystery shopper, CSAT, NPS, CES.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	6
2. ABSTRACT	7
CAPÍTULO I PROBLEMA	12
1. Descripción Del Problema	12
1.1 Experiencia Actual	12
2. Dimensión Del Problema	12
2.1. Marco Teórico	12
2.2. Métricas	15
3. Caso De Análisis Empresa Etafashion	18
4. Situación Actual.....	18
4.1. Métrica Actual	18
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO.....	20
1. Por Qué Se Da El Problema	20
1.1. Qué Determina La Experiencia Del Cliente	20
1.2. Causas Del Nivel De Experiencia En “ETAFASHION”	23
1.2.1. Justificación De Las Causas	25
1.2.2. Causas Priorizadas.....	26
2. Árbol De Diagnóstico	27
CAPÍTULO III DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	28
1. Descripción De La Solución.....	28
1.1. Características De La Solución.....	28
2. Teoría del Cambio.....	29
2.1. Cuadro	29
3. Diseño De La Implementación	30
3.1. Actores.....	30
3.2. Roles	30
3.3. Incentivos.....	31
3.4. Cuadro	32
CAPÍTULO IV	33
1. Método de Evaluación.....	33
1.1. Grupo de Control.....	33
2. Refinamiento.....	34
2.1. Indicadores.....	34
2.2. Línea de Tiempo.....	34
2.3. Refinamiento	35

2.4. Cuadro	36
3. Recomendaciones	37
3.1. Conclusiones.....	37
3.1.1. Customer Experience	37
3.1.2. Métrica	38
Referencias:	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 NPS ETAFASHION	19
Tabla 2 CSAT ETAFASHION	20
Tabla 3 Teoría del Cambio.....	29
Tabla 4 Actores, Roles e Incentivos.....	32
Tabla 5 Refinamiento	36

ÍNDICE DE FIGURAS

1 Customer Journey ETAFASHION.....	23
2 Árbol de Diagnóstico	27

CAPÍTULO I PROBLEMA

1. Descripción Del Problema

1.1 Experiencia Actual

En ETAFASHION la experiencia del consumidor no ha sido óptima durante los últimos años. Esto está dado desde la entrada del cliente al establecimiento, no siempre son recibidos, no hay vendedores que brinden asesoría, se han encontrado vestidores sucios o con malos olores. Otro de los problemas que ha generado malestar en los clientes es al momento de pagar las compras, no hay suficientes cajeras lo cual provoca pérdida de tiempo. Se han ido mejorando varios procesos, pero falta por resolver algunos otros.

2. Dimensión Del Problema

2.1. Marco Teórico

Holbrook y Hirschman cuestionaron que dentro del proceso de decisión de compra del cliente solo sea tomado en cuenta la racionalidad y sería un error dejar por fuera otras variables como las emociones, los productos y servicios tienen características utilitarias por lo que se debería dar enfoque también en la perspectiva experiencial. (Holbrook & Hirschman, 1982).

Es importante también definir otro concepto clave que es el marketing sensorial, el cual hace uso de los sentidos para que los mismos perciban estímulos y se formen diferentes situaciones. Se busca establecer una conexión emocional durante el proceso de compra entre el cliente y la marca a través de los cinco sentidos, a fin de que las emociones predominen por encima del pensamiento racional (Ortegón-Cortázar et al., 2016).

Las experiencias son producidas en respuesta a un estímulo, son inducidas y son acerca de o sobre algo, generan una referencia (Schmitt, 1999). Una experiencia genera emociones, pensamientos y acciones en el momento o después de un evento. Una experiencia es una respuesta subjetiva e interna del cliente a las variables directas o indirectas que interactúan con

la empresa (Meyer y Schwager, 2007).

La CX engloba experiencias físicas y emocionales que se desarrollan en la interacción del cliente con productos y/o servicios ofertados por una marca y/o empresa desde que ocurre el primer contacto con el cliente, esto incluye todo el viaje de compra del mismo hasta la etapa final de post venta (Laming y Mason, 2014). La experiencia del consumidor está construida por variables que la empresa puede controlar (ambiente, surtido, precio) y por variables que no puede controlar (políticos, económicos, terceros) (Verhoef et al., 2009). En base a lo expuesto anteriormente, la experiencia del consumidor engloba respuestas cognitivas, afectivas, sociales y físicas hacia la empresa.

La experiencia cognitiva es el conocimiento que el cliente puede llegar a tener de un producto y puede desencadenar actitudes fuertes y duraderas hacia el bien en cuestión siempre que el estímulo sea muy fuerte (Greenwald, 1968). Diversos autores afirman que la cognición es el primer estado del consumidor y que esta precede a las reacciones afectivas (Da Silva y Syed, 2006; Kempf, 1999). El consumidor al tener el primer contacto con el producto, obtiene información que repercute en su pensamiento, comportamiento y actitudes referente al producto (Garbarino y Edell, 1997). En la experiencia cognitiva, si el estímulo es muy fuerte existe una mayor probabilidad de que el comportamiento del consumidor cambie y por ende la actitud referente al producto (Wright, 1973).

La experiencia afectiva hace referencia a un conjunto de sensaciones, estados de ánimo y emociones. Es por ello que las emociones son atribuidas dentro del proceso de construcción de las experiencias (Cacioppo y Gardner, 1999). Los estados afectivos del ser humano son inherentes a un estado interno de sensaciones (Russel, 1997) y en definición hacen referencia a un conjunto de estados de ánimo que tienen intensidad baja no asociados a un objeto y emociones cuya intensidad es alta y que si se asocian a un objeto (Erevelles, 1998). Dicho así, las emociones pueden ser definidas como reacciones afectivas que son el resultado de la

percepción que tiene el ser humano respecto a una situación (Richins, 1997).

Las experiencias sociales hacen referencia a como el ser humano como individuo se relaciona con su entorno y específicamente con una marca. La experiencia social va a estar relacionada e influenciada por las personas que rodean al individuo en cuestión, sus emociones, sentimientos, pensamientos y comportamiento de compra (Menon y Dubé, 2000). Una experiencia social es la relación que existe entre el individuo y su entorno social (marca o establecimiento comercial) y los actores con quienes interactúa, a nivel comercial, la interacción se da con los empleados de la empresa y otros consumidores repercutiendo en la experiencia de compra (Pan y Zinkhan, 2006; Hu y Jasper, 2006; Moore y Moore, 2005).

Las experiencias físicas hacen referencia a los estímulos que existen en el espacio en donde el cliente se encuentra y la interacción existente con su medioambiente (Bitner, 1992). El medioambiente provoca en el consumidor estados de conformidad o de inconformidad los cuales afectan y repercuten directamente en la decisión de compra de este (Yalch y Spangenberg, 2000). La conformidad se puede definir como un estado placentero entre el individuo y su medioambiente, brinda una sensación de bienestar respecto a su entorno físico (DeLooze et al., 2003). Por otro lado, un estado de inconformidad representa una incomodidad y malestar general del individuo en relación con su medioambiente (Frey et al., 2010).

Para brindar una experiencia perdurable en el cliente, las empresas deben tener claro cual es su diagrama de servicio, el cual se lo define como la contribución de valor existente entre el consumidor y la empresa, sirve para entender cuál es el proceso existente ente cliente y proveedor (Shostack G., 1984). También podemos utilizar el diagrama de servicio como una herramienta de planificación para entrenar a los nuevos empleados o como una manera de enseñar al consumidor el ciclo de servicio (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2007). El diagrama de servicio se lo representa gráficamente y expresa el proceso de servicio y las actividades que la empresa realiza y es donde se visualiza los momentos de contacto con el consumidor e (Bitner,

A.L., & Burkhard, 2012).

2.2. Métricas

La experiencia del cliente para toda empresa debe ser un indicador de suma importancia y debe estar respaldada con cifras. Estas métricas nos señalan las variables a mejorar para brindar al consumidor una experiencia perdurable en el tiempo. Entre las métricas más importantes que actualmente las empresas manejan está el NPS (Net Promoter Score) el cual es un método que da luces a las organizaciones para medir el trato que brindan a las personas con las que tiene contacto y la forma en que se generan relaciones que terminen en fidelidad del cliente (Reichheld, 2011). El NPS es considerado por muchos la herramienta más conocida de fidelización de clientes y se basa en que mientras más clientes promotores (personas que en las encuestas recomendarían la marca a un amigo) tiene la empresa, existe una mayor probabilidad de crecimiento y superación respecto a la competencia (Lee B, 2012).

Un estudio realizado por Reichheld demostró que a través de una pregunta se puede establecer la percepción de los clientes y por ende contribuir al crecimiento de las empresas. La pregunta propuesta fue: ¿Qué tan probable es que usted recomiende (la empresa X) a un amigo o colega? (Reichheld, 2003). En esta pregunta se divide a los clientes en tres tipos en base a una escala del uno al diez. Los que califican del uno al seis se denominan detractores, los que califican entre siete a ocho son clientes neutros que podrían recomendar la marca y finalmente los que califican nueve o diez son los clientes promotores que estarían dispuestos en su totalidad a recomendar a la empresa. Para calcular el porcentaje de NPS se utiliza la siguiente operación:

$$NPS = \frac{\text{Clientes Promotores} - \text{Clientes Detractores}}{\text{Total Clientes Encuestados}} * 100$$

Los resultados mayores a 0% se catalogan como buenos y de 50% en adelante son catalogados como excelentes. En base a la pregunta que Reichheld propuso, la misma ayuda a

las empresas a tener luces respecto a que los empleados cumplan con su responsabilidad de brindar un buen trato a los clientes, este resultado debe incrementarse ya que determinará el futuro del negocio (Reicheld, 2007).

El NPS es útil si se conlleva a la acción, dicho así, se debe invertir para generar relaciones con el cliente y producir lealtad. Las empresas quisieran mejorar sus relaciones con sus clientes sin invertir lo cual es equívoco. Se debe identificar el valor de la lealtad a lo largo de la vida de los segmentos del consumidor: promotores, pasivos y detractores.

Otra de las métricas más utilizadas en las empresas hoy en día es el CSAT (customer satisfaction score). Este indicador se obtiene mediante una pregunta una vez que el producto o servicio ha sido entregado. La pregunta clave en este caso es: ¿Cómo calificarías tu experiencia general con el producto?. Se pide a los encuestados que califiquen su satisfacción en una escala del uno al cinco, siendo uno muy insatisfecho, dos insatisfecho, tres neutro, cuatro satisfecho y cinco muy satisfecho. El CSAT se expresa en una escala de 0% a 100%, una puntuación del 100% significa que todos los clientes están satisfechos.

La fórmula para calcular el CSAT es:

$$\% \text{ Clientes Satisfechos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de respuestas de encuestas de satisfacción}} * 100$$

Hay que tomar en consideración que solo las respuestas de 4 y 5 se consideran buenas (Nº de clientes satisfechos).

Las ventajas de utilizar el CSAT son:

- La implementación de las encuestas es relativamente fácil y los datos resultantes son de rápido análisis y por ende se puede ejecutar soluciones adecuadas.
- Los resultados pueden ser comparados entre empresas a fin de conocer a la competencia.
- Se crea una relación con el cliente al darle un nivel de importancia al preguntarle su opinión.

Las desventajas del CSAT son:

- Los resultados pueden ser subjetivos, para una organización un promedio puede ser aceptable mientras que para otra organización sería un escenario ideal.
- No solo se puede confiar de esta métrica, es importante medir otras variables para tener claro el panorama de satisfacción del cliente.
- Muchos clientes no se toman el tiempo de llenar la encuesta por lo que pueden segmentarse como neutros o insatisfechos y eso sesga los resultados.

Otra métrica que ha despuntado en los últimos años es la de Customer Effort Score (CES) la cual hace referencia a la puntuación del esfuerzo del cliente. Esta métrica surgió en el año 2008 y al igual que el NPS es calculada a través de una pregunta que se realiza a los clientes. La pregunta que se utiliza en esta métrica es: ¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud con la empresa?, la cual es respondida en una escala del uno al siete siendo uno muy poco esfuerzo y siete un gran esfuerzo. Cuanto más se acerque el promedio de respuestas al uno existe una mayor probabilidad de recompra, aumento del gasto y recomendación, mientras que si la puntuación se acerca a cinco, la experiencia habrá tenido matices negativos por lo que el cliente no volverá ni recomendará a la empresa.

Entre las ventajas del CES tenemos:

- Se puede predecir qué cliente se cambiará a la competencia.
- Ayuda a predecir la lealtad y recompra del cliente.
- Por ser una encuesta corta, ayuda a obtener una mayor cantidad de respuestas.
- El modelo ayuda a mermar los problemas de los clientes respecto al esfuerzo de compra generando así confianza y lealtad.

Entre las desventajas del CES se puede destacar:

- No se puede identificar específicamente los problemas que enfrentan los clientes.
- No existe una segmentación por tipo de cliente.

- Solo muestra un nivel transaccional y no relacional entre el cliente y la empresa.

De todas las métricas presentadas, el NPS es el más popular, de fácil entendimiento y comunicación entre los círculos ejecutivos respecto a la fidelidad de los clientes con la empresa, por lo que será la métrica a ser utilizada.

3. Caso De Análisis Empresa Etafashion

ETAFASHION es una empresa que fue fundada en el año de 1963 con su primer local en la Calle Guayaquil en el Centro de Quito con el nombre de Almacenes Etatex cambiando en el año 1995 a ETAFASHION. Empezó solo con la venta de telas y desde 1990 cambia su estrategia comercial y empieza a comercializar moda. La matriz se encuentra en Quito y dispone de tiendas departamentales ubicadas en Cuenca, Guayaquil, Ambato, Ibarra, Machala, Manta y Latacunga; cuenta en total con 22 tiendas en Ecuador y 2 tiendas en Costa Rica.

Actualmente oferta hogar, moda para hombres, mujeres, niños y sección de belleza. Adicional, cuenta con el canal de ecommerce en el que se puede adquirir artículos adicionales como por ejemplo línea blanca. El 80% de lo que ETAFASHION comercializa es de producción nacional y el 20% es importado de países como Perú, Colombia, Brazil y Estados Unidos. El segmento al que atiende es a personas de nivel socioeconómico medio a medio bajo y la principal fortaleza es el crédito directo CD PlanEta.

4. Situación Actual

4.1. Métrica Actual

La métrica elegida para medir la situación actual es el NPS (Net Promoter Score) ya que es un simple y fácil método de entender y nos dará luces para identificar que tan fuerte nuestra marca puede ser recomendada respecto a otras marcas ya que se puede afirmar que la fidelidad es la clave del crecimiento rentable. Adicional, para tener un panorama claro respecto a la

medición de customer experience, se aplicó la métrica de customer satisfaction score (CSAT). Con ambas métricas podemos analizar diferentes variables.

Para medir la situación actual de la empresa, se realizaron encuestas a nivel nacional con nueve preguntas las cuales se detallan a continuación:

1. ¿Recomendaría nuestra tienda a familiares y amigos?
2. ¿Tiene previsto volver a adquirir nuestros productos?
3. Siendo 1 malo y 5 excelente. Califique la calidad de nuestros productos
4. Siendo 1 poco y 5 mucho. Califique la variedad de nuestros productos
5. Siendo 1 escaso y 5 suficiente. Califique la disponibilidad de nuestros productos
6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestro servicio?
7. Siendo 1 malo y 10 excelente ¿Cómo calificaría a nuestro asesor de ventas?
8. Siendo 1 malo y 10 excelente ¿Cómo calificaría a nuestro personal de cajas?
9. Siendo 1 malo y 10 excelente ¿Cómo calificaría a nuestro personal de seguridad?

La pregunta número uno nos da la métrica del NPS y la pregunta seis nos muestra el indicador de CSAT. Para la métrica NPS (pregunta uno) se realizó 238 encuestas detallando los resultados a continuación:

¿Recomendaría nuestra tienda a familiares y amigos?

Tabla 1 NPS ETAFASHION

Calificación	Recuento Encuestas	% Partic. Encuestas	% Cálculo NPS	Clientes
0	4	1.68%		
1	1	0.42%		
2	1	0.42%		
3	5	2.10%	12.61%	DETRACTORES
4	1	0.42%		
5	9	3.78%		
6	9	3.78%		
7	19	7.98%	23.53%	PASIVOS
8	37	15.55%		
9	45	18.91%		
10	107	44.96%	63.87%	PROMOTORES
Total general	238	100.00%	100.00%	

El cálculo de la métrica NPS por consiguiente sería:

$$NPS = \% Promotores - \% Detractores$$

$$NPS = 63.87\% - 12.61\% = 51.26\%$$

En el caso de la métrica CSAT (Customer Satisfaction Score), se realizaron 238 encuestas y se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestro servicio?

Tabla 2 CSAT ETAFASHION

Calificación	Recuento Respuestas
0	3
1	7
2	6
3	17
4	47
5	158
Total general	238

El cálculo de la métrica por consiguiente sería:

$$CSAT = \frac{205}{238} = 86.13\%$$

Podemos concluir que la métrica que necesita atención es la del NPS ya que la meta de la empresa es tener un mínimo del 75% en los KPI de customer experience.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

1. Por Qué Se Da El Problema

1.1. Qué Determina La Experiencia Del Cliente

Existen factores que determinan la experiencia del cliente como positiva o negativa y en base a las mismas las empresas pueden ganar o perder dinero. En el siglo 19 existía la tendencia de confundir a la calidad del producto o servicio con la experiencia del cliente. Las empresas por la creciente competencia y la globalización se dieron cuenta que el CX tiene importancia relevante adicional a la calidad y al precio, el cliente quiere una atención personalizada, necesitan que sus necesidades sean satisfechas y sobre todo necesitan ser escuchados.

Según estadísticas de la investigadora Nielsen, el 92% de los clientes confían más en las recomendaciones que reciben de un amigo o un familiar que de la publicidad generada de una empresa. Esto hizo que las empresas generen el insight de que la experiencia del consumidor es un producto más que deben entregar, comprendiendo perfiles y necesidades de los clientes a fin de ofrecer productos y servicios con personalización.

Existen factores que impactan positiva y negativamente en la experiencia del consumidor cuando realiza sus compras de productos y servicios, estos factores repercuten en las emociones que son sensaciones como felicidad, nostalgia, entre otros; recuerdos que vienen de las percepciones que los clientes han desarrollado respecto a la marca y condicionarán la relación con la empresa; comportamientos que se desarrollan en base a las emociones y recuerdos los cuales impactarán en el comportamiento de consumo.

Como primer factor importante es la experiencia con el servicio. Las interacciones del cliente con la empresa deben ser fáciles y agradables. El servicio al cliente y su prestación es incidente en factores intangibles como la competitividad y productividad (Horovitz, 2000) de las empresas y depende de forma directa del desempeño que tienen los colaboradores encargados de atender a los clientes que adquieren productos y servicios (Bateson & Hoffman, 2002). El servicio al cliente es el resultado de que todas las áreas conozcan sus funciones específicas. Es importante que se identifique las necesidades del cliente y satisfacerlas, para ello los colaboradores deben estar capacitados (atención al cliente, producto) y siempre disponibles.

Otro factor relevante es el producto. Según Jerome McCarthy y William Perreault (1998), el producto es la oferta con que una compañía satisface una necesidad. Es importante que las emociones que el cliente tiene cuando prueba los productos o servicios de una empresa sean medidas a fin de comprender las expectativas y poder cumplirlas. Cuando existen fallas en el producto o servicio por un mal desarrollo del mismo, se frustra la expectativa del cliente.

Adicional a la calidad, el diseño, funcionalidades del producto o servicio, es importante que la empresa cuente con stock o brinde opciones sustitutas a la necesidad del consumidor.

Otro factor que incide en el CX es el ambiente físico. Las experiencias físicas hacen referencia a los estímulos que existen en el espacio en donde el cliente se encuentra y la interacción existente con su medioambiente (Bitner, 1992). El espacio físico debe transmitir un mensaje acorde a las expectativas del cliente. El diseño de las tiendas deben ser escénicas en consonancia con la marca con espacios estéticos y pensados en brindar una positiva experiencia. El espacio físico para adquirir los productos o servicios también deben ofertarse cerca del consumidor para evitar grandes desplazamientos del mismo.

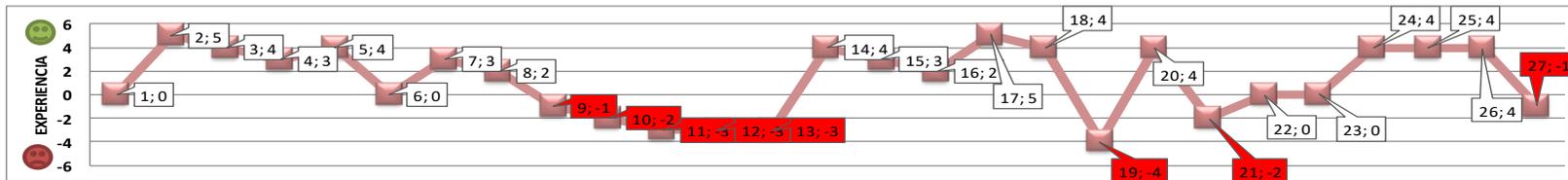
También es de gran importancia el factor precio. Según Dwyer y Tanner (2007), el precio es el valor monetario que paga alguien que compra a alguien que vende a cambio de un producto o servicio. El valor del precio debe ser competitivo y acorde al mercado, en base al precio se construyen relaciones a largo plazo, se puede vender con un precio alto hoy pero a futuro no existirá recompra. Las empresas deben tener un sistema adecuado de fijación de precios, ya sean estos en base a los costos, en base a la competencia, al valor percibido, etc.

1.2. Causas Del Nivel De Experiencia En “ETAFASHION”

1 Customer Journey ETAFASHION

MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE - CUSTOMER JOURNEY MAP ETAFASHION

FASES	PRE-COMPRA		COMPRA				POST-COMPRA	
	BÚSQUEDA	SELECCIÓN	Llegada a Tienda	Elección de Prenda(s)	Pago y salida	Fidelización		
TOUCH POINTS & INTERACCIÓN	1 Necesidad de comprar ropa	3 Comparo precios	6 Llegada a la tienda, parquear el auto	10 Búsqueda de la(s) prenda(s)	14 Me dirijo al probador	18 Me acerco a las cajas	22 Salgo de la tienda	25 New sletter
	Renovar prendas	Evaluar opciones	Existencia de lugares y seguridad.	Facilidad de encontrar	Espero el acompañamiento del asesor/vendedor por si necesito algo	Deseo pagar rápido	Tener agradable despedida	Información relevante. Descuentos.
	2 Búsqueda en internet	4 Elijo la marca	7 Mirar escaparate de tienda	11 Búsqueda de talla	15 Me pruebo la prenda	19 Hago fila para pagar	23 Pago de parqueo	26 Redes sociales
	Encontrar lo que necesito	Escoger la que se adapte a mis necesidades	Encontrar moda	Encontrar la talla en percha y que no sea caro	Deseo que el asesor/vendedor esté cerca	Deseo pagar rápido	Espero no sea caro	Información relevante. Descuentos.
		5 Busco la tienda cercana	8 Entrar en la tienda	12 Búsqueda de un asesor/vendedor	16 Solicito cambio de talla o modelo	20 Observo productos mientras hago fila	24 Salgo en mi auto	27 Calidad de la prenda
		Ahorrar tiempo	Tener agradable recibimiento	Encontrar a alguien que me asesore	Deseo que el asesor/vendedor esté cerca	Deseo pagar rápido	Espero que el auto no haya tenido novedades	Espero que me dure
			9 Ir a sección de mi(s) prenda(s)	Asesor/vendedor me entrega la talla que necesito	17 Elijo la prenda	21 Realizo el pago		
			Facilidad de encontrar	Expectativa de que me quede bien	Espero haya tomado una buena decisión	Espero una cajera amable y delicada al guardar la ropa		



OPORTUNIDAD DE MEJORA	Descripción de la Oportunidad
	Mejorar el SEO para ser la primera opción w eb en búsquedas
	Debe haber toda la curva de tallas disponibles en percha
	El asesor/vendedor debe ser amable y recomendar productos si el cliente no encuentra lo que necesita
	Al entrar y salir de la tienda, se debe dar la bienvenida y despedida al cliente
	Evitar que el cliente tenga que esperar mucho tiempo al momento de pagar
	Los asesores de venta deben conocer bien los productos

El customer journey está compuesto por varias actividades, touch points y sentimientos que el cliente tiene con la empresa durante el recorrido de compra. En este recorrido puede existir variables que causan que el shopper tenga una buena o mala experiencia y momentos de verdad que podrían causar que el cliente abandone su compra y se convierta en un detractor de nuestra marca.

En el customer journey realizado para la empresa ETAFASHION, se puede evidenciar actividades que pueden causar dolor al momento que el cliente desea realizar una compra. Los touch points que han obtenido calificaciones negativas están relacionadas con el personal de la tienda, específicamente vendedores y cajeras.

Se identificó ciertos momentos de verdad que pueden provocar la deserción de la compra. Estos momentos de verdad (emoción azul) deben ser revisados y evaluados periódicamente por la empresa a fin de mejorar la experiencia y evitar el abandono del shopper. En el caso específico de ETAFASHION, los momentos de verdad se dan desde el instante que el cliente busca en el internet prendas de vestir, busca tiendas cercanas, llega a la tienda, búsqueda de prenda y talla, la atención recibida por los asesores de venta hasta el momento del pago. También se identificó que la relación entre el precio y la calidad de los productos es importante ya que si las prendas son consideradas caras, el cliente no comprará o si los productos resultan de mala calidad el shopper no volverá a adquirir productos a la empresa y hay riesgo de que se convierta en detractor.

En el viaje que realiza el cliente, se puede apreciar que es de suma importancia el acompañamiento del vendedor, sobre todo al momento de probarse la ropa y solicitar otra talla o modelo. También se pudo identificar que la experiencia puede ser negativa al momento de realizar el pago, adicional a la espera que pueda haber, se suma el trato de la cajera al no sonreír o al no doblar y guardar con cuidado las prendas dentro de las fundas. El espacio físico no es considerado un dolor para el cliente y eso se concatena a las constantes remodelaciones que

ETAFASHION hace en sus tiendas para estar siempre a la vanguardia de la moda.

1.2.1. Justificación De Las Causas

Para el levantamiento del customer journey map se realizaron entrevistas telefónicas a clientes que habían realizado recientemente sus compras en ETAFASHION. Las entrevistas revelaron que en ciertos touch points existen factores y momentos en los que la experiencia de compra se puede convertir en negativa. Estos momentos se asociaron en gran medida con el personal que atiende en el piso de venta, específicamente con asesores de ventas y cajeras.

A continuación, se detalla las principales causas que provocan que el customer experience sea negativo:

- Para un cliente nuevo es difícil encontrar la sección deseada, las tiendas están divididas por marcas y cada una de ellas se enfoca en un segmento y estilo específico, por ejemplo: Navigare es ropa juvenil (un cliente nuevo no sabe eso).
- Los clientes en ocasiones no encuentran la prenda que están buscando en percha y si la encuentran no hay la talla deseada. Este es un momento de verdad ya que puede ser motivante de abandono de la compra pues algunos clientes prefieren irse antes que solicitar asesoría a un vendedor.
- La mala actitud de los asesores de ventas y el desconocimiento del producto es causal de que un cliente se convierta en detractor de la marca. Si el asesor de ventas no conoce el producto, no podrá brindar el soporte adecuado al cliente.
- El acompañamiento del vendedor hasta cerrar la venta es importante. Una vez que el vendedor asesora al cliente y este se dirige al vestidor y desea solicitar otra talla, existe una alta probabilidad de abandono de la compra si el asesor no está cerca.
- Otro momento de verdad y muy importante en el recorrido del cliente es el pago. Diferentes factores pueden provocar pérdida de tiempo al momento de pagar, una larga fila, cajeras que no atienden rápido o fallas en el sistema. Este mal momento muy

cercano al final del recorrido también puede ser causal de abandono de la compra.

- El personal de cajas juega un papel importante en el recorrido que hace el cliente para adquirir los productos. Todo el servicio pudo estar perfecto pero si al final la cajera no es amable o no dobla con cuidado la ropa para guardar en las bolsas plásticas, el cliente puede irse con un mal sabor de boca del servicio y marca en general.
- La calidad del producto es un pilar importante de la fidelización del cliente ya que si el mismo no es duradero en el tiempo, el cliente no volverá a comprar.

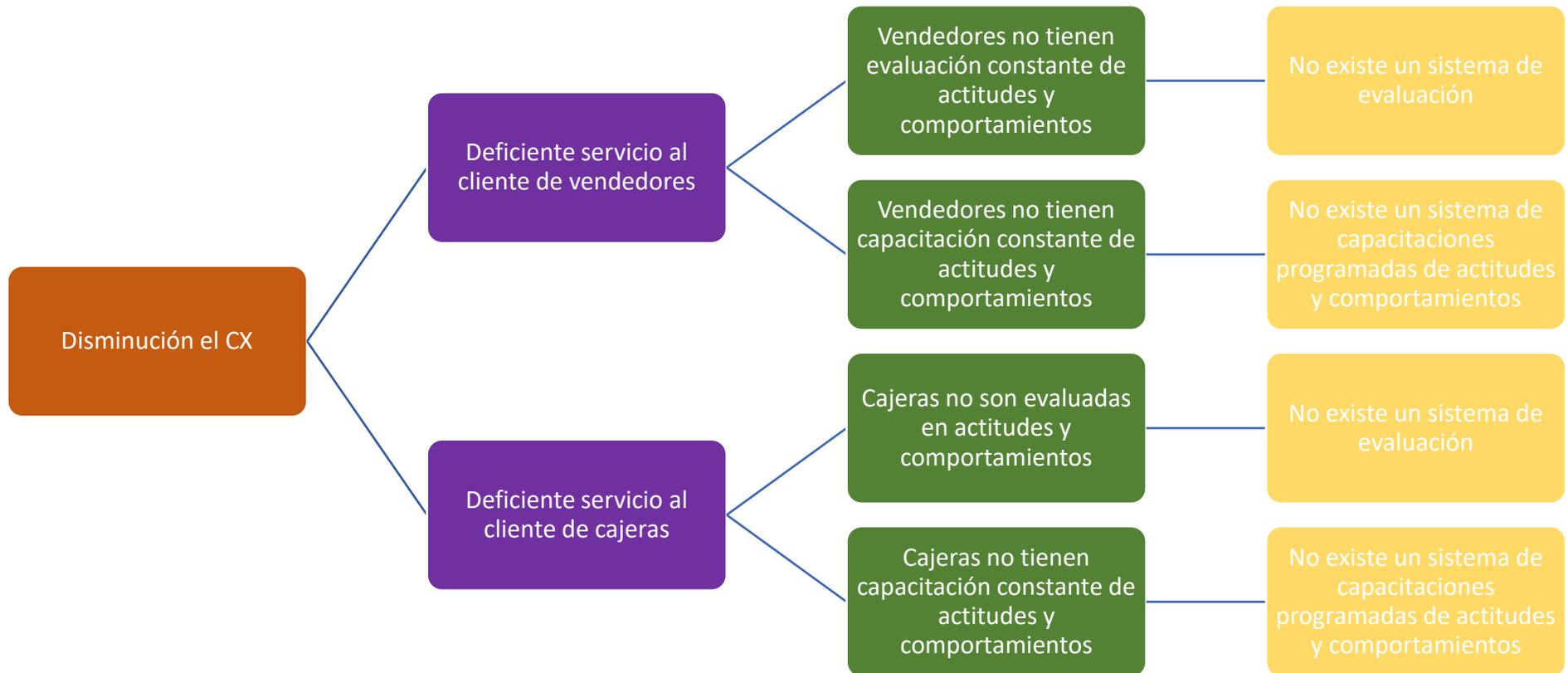
1.2.2. Causas Priorizadas

De las causas descritas anteriormente, nos enfocaremos en 2 que son las que más impacto y recurrencia tienen en la experiencia del cliente de acuerdo a las entrevistas realizadas:

- La primera causa que vamos a priorizar es la atención al cliente que brindan los asesores de venta. Un asesor de venta que irradie o transmita amabilidad al cliente es importante para generar una relación duradera, el asesor de ventas es la cara directa de la empresa por lo que debe basar sus comportamientos y actitudes en políticas establecidas por la compañía. El vendedor debe concluir el acompañamiento con la transacción y no abandonar al cliente en ninguna de las etapas del recorrido del mismo a menos que este así lo solicite, en tal caso, debe estar atento por si existe algún requerimiento. Es importante que el personal de ventas esté capacitado y se lo evalúe periódicamente.
- La segunda causa que se va a priorizar será el servicio al cliente que brinda el personal de cajas. La espera en la fila por demora de las cajeras o las actitudes de las mismas con los clientes son desencadenantes de que las experiencias positivas previas al pago se conviertan en una experiencia macro negativa. En la actualidad la empresa ya ha desarrollado e implementado políticas respecto a actitudes y comportamientos del personal de cajas, sin embargo, se debe poner énfasis en la capacitación y evaluación continua a fin de que se cumpla lo establecido.

2. Árbol De Diagnóstico

2 Árbol de Diagnóstico



CAPÍTULO III DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Descripción De La Solución

Según las causas raíz identificadas, la capacitación y evaluación es fuente de los problemas existentes en los cargos de vendedores y cajeras. Para solventarlo, se implementará un sistema de capacitación y actualización de conocimientos virtual el cual debe ser tomado por todo el personal en cuestión, adicional en la misma plataforma se les realizará una evaluación de los conocimientos. Para evaluar las actitudes y comportamientos en el punto de venta, se implementará un programa nacional de mystery shopper el cual se aplicará de manera constante y servirá como fuente de diversos análisis para la empresa.

1.1. Características De La Solución

- Capacitación y actualización de conocimientos de comportamientos y actitudes de forma bimensual en la plataforma empresarial Moodle.
- Evaluación de conocimientos en la plataforma Moodle de actitudes y comportamientos en el punto de venta para cajeros y vendedores.
- Evaluación de actitudes y comportamientos en el piso de venta mediante el programa de mystery shopper a realizarse de manera bimensual en todas las tiendas.
- El programa de mystery shopper será desarrollado por la empresa, sin contratar a externos a fin de ahorrar gastos.

2. Teoría del Cambio

2.1. Cuadro

Tabla 3 Teoría del Cambio

Causa Subyacente	Características del Programa	Teoría del Cambio
Deficiente Atención al Cliente de Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de actitudes y comportamientos para el personal de ventas en la plataforma Moodle. • Evaluación en plataforma Moodle acerca de conocimientos sobre actitudes y comportamientos del personal de vendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al recibir capacitaciones y evaluaciones de conocimientos y actitudes tanto teóricas como prácticas, el personal se motivará y atenderá de manera correcta a los clientes, vendiendo más productos y mejorando el CX de ETAFASHION.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación con video y audio de actitudes y comportamientos de vendedores mediante la implementación de mystery shopper. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al aplicar mystery shopper en las tiendas, se podrá obtener diferentes KPI's que serán gestionados por jefes de ventas, supervisores y gerencia comercial a fin de tener un óptimo CX.
Deficiente Atención al Cliente de Cajeras	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de actitudes y comportamientos para el personal de cajas en la plataforma Moodle. • Evaluación en plataforma Moodle acerca de conocimientos sobre actitudes y comportamientos del personal de cajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la capacitación teórica y evaluación práctica al personal de cajas referente a comportamientos y actitudes del personal, podremos mejorar la experiencia del cliente ya que el punto de contacto con cajeras es el referente final de interacción con el cliente y será la última imagen que el mismo se lleve de la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación con video y audio de actitudes y comportamientos de cajeras mediante la implementación de mystery shopper. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la aplicación de mystery shopper en tiendas, podremos evaluar el nivel de servicio que actualmente brinda el personal de cajas y tomar medidas de acción. Se evaluará por ejemplo si las cajeras ofrecen productos de impulso lo cual repercute directamente en las ventas.

3. Diseño De La Implementación

3.1. Actores

Los actores que participan y que se involucran directamente en la implementación de las soluciones son los departamentos de Talento Humano y Comercial. En el departamento de Talento humano se involucra la jefatura de capacitaciones a fin de que los trabajadores estén conscientes de los comportamientos y actitudes que se desea estandarizar en la compañía.

El departamento Comercial es el más importante dentro de la implementación. A la cabeza se encuentra el gerente seguido de los supervisores que tienen un nivel de control dentro del proceso. Los analistas comerciales serán los encargados del diseño del proyecto y evaluadores. Los jefes y subjefes de venta de cada tienda son los encargados de que la implementación sea asertiva.

Las actitudes y comportamientos finalmente serán desarrollados por el personal de cajas y asesores de ventas, siendo estos cargos, de gran importancia dentro de la implementación ya que tienen contacto directo y final con el cliente.

3.2. Roles

Cada cargo en mención tiene roles específicos:

- Jefatura de capacitación: se encargará de que la plataforma Moodle se encuentre actualizada para la capacitación del personal.
- Gerente comercial: se encargará de aprobar las actividades y costos de implementación. También tendrá el rol de revisión y control integral del proyecto, evaluando avances y en toma de decisiones.
- Supervisores comerciales: se encargarán de dar control en la implementación y gestionarán los KPI's de cada una de sus tiendas a fin de que sean positivos en la experiencia del cliente. Se encargarán de dar seguimiento a los jefes y subjefes de ventas con el objetivo de que cada tienda cumpla con los procesos.

- Analistas comerciales: serán los encargados de diseñar las actividades que el proyecto conlleva. Adicional, con el objetivo de no incurrir en gastos por la solución de mystery shopper, los analistas comerciales realizarán este levantamiento con trabajo en campo. Serán los responsables de generar la data y análisis para presentar a la gerencia y a los supervisores comerciales.
- Jefes y subjefes de venta: se encargarán de que las actitudes y comportamientos sean aplicados por el personal de tiendas. Los jefes y subjefes tendrán la responsabilidad de que se de cumplimiento a las políticas de customer experience.
- Asesores de venta: junto al personal de cajas, son la cara visible de la empresa y serán quienes apliquen directamente las actitudes y comportamientos definidos. Los asesores de ventas serán evaluados bajo los siguientes parámetros:
- Personal de cajas: este cargo es de suma importancia dentro de la experiencia del cliente ya que es la última imagen que se lleva el mismo respecto a la empresa. Este cargo debe cumplir con comportamientos y actitudes que cierren de manera positiva la transacción. Lo que se le evaluará es:

3.3. Incentivos

Los incentivos monetarios serán direccionados para el departamento comercial. Los cargos como gerente comercial, supervisores, analistas comerciales, jefes y subjefes de venta tendrán dentro de sus variables a comisionar el resultado del KPI de customer experience.

Actualmente la empresa maneja encuestas de satisfacción que el cliente realiza después de que se haya efectuado la compra. Junto con la evaluación que se realizará a tiendas con la solución de mystery shopper, se podrá tener una visión integral de lo que está pasando en el punto de venta respecto a la calidad de atención al cliente. En base a esto, la variable de customer experience tendrá un peso de 10% de los incentivos totales que cada cargo tiene asignado. Para cajeras y asesores de venta se tendrá combos de comida como incentivos.

3.4. Cuadro

Tabla 4 Actores, Roles e Incentivos

Actores	Roles	Incentivos
Jefatura de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de plataforma de capacitaciones. 	
Gerente comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de actividades de CX. • Aprobación de costos. • Seguimiento, control y evaluación integral del proyecto. 	10% de su comisión mensual será en base a cumplimiento de KPI's de CX.
Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de implementación de CX en sus tiendas respectivas. • Gestión de KPI's de CX de sus tiendas. • Gestión de implementación de CX con los jefes y subjefes de ventas. 	10% de su comisión mensual será en base a cumplimiento de KPI's de CX.
Analistas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollarán las actividades de CX. • Realizarán visitas a tiendas para mystery shopper. • Realizarán el levantamiento de data y análisis de información. 	10% de su comisión mensual será en base a cumplimiento de KPI's de CX.
Jefes y subjefes de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión para la correcta aplicación de conductas y comportamientos de CX en sus tiendas. • Refuerzo de CX en el personal a su cargo. 	10% de su comisión mensual será en base a cumplimiento de KPI's de CX.
Asesores de ventas y cajeras	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicarán directamente las conductas y comportamientos con los clientes. 	Combos de comida a mejores tiendas.

CAPÍTULO IV

1. Método de Evaluación

Se utilizará la metodología de pruebas controladas aleatorias (RCT por sus siglas en inglés) que es un tipo de experimento científico el cual se usa principalmente para conocer el efecto de ciertos tratamientos no médicos sobre una población. Por medio de la RCT se elige de manera aleatoria quien recibe un programa o servicio (grupo de tratamiento) y quien no (grupo de control). Posteriormente se realiza un comparativo entre ambos grupos, este comparativo nos da el impacto del programa.

Mediante la aleatorización se puede definir si el impacto obtenido es resultado del programa aplicado y no a otras causas ya que al tener grupos homogéneos desde un inicio lo que diferiría entre ellos es la aplicación o no del programa. Así podemos disminuir los sesgos de variables externas al tratamiento en la estimación del impacto que este produce sobre el grupo que recibe el programa.

1.1. Grupo de Control

Los grupos que se seleccionarán para la evaluación serán homogéneos entre ellos a fin de que el efecto que se obtenga no esté sesgado. ETAFASHION tiene tiendas ubicadas estratégicamente en la ciudad de Quito y algunas de ellas son homogéneas tanto en su ubicación como en su comportamiento de venta. En este caso específico nos centraremos en las tiendas ubicadas al norte de Quito que serían el local de Quicentro y del Centro Comercial Ñaquito.

La tienda Quicentro Norte será el grupo de tratamiento, es decir, a la que aplicaremos los programas detallados anteriormente y la tienda del Centro Comercial Ñaquito será el grupo de control, es decir, a la que no se le aplicará los programas.

2. Refinamiento

2.1. Indicadores

Las características de los programas a aplicar van enmarcados en dos ámbitos principales que son capacitación y evaluación. La capacitación y evaluación de conductas y comportamientos en la plataforma Moodle se realizará mensualmente y se espera que en el transcurso de 3 meses el 100% de los trabajadores hayan realizado las actividades designadas por lo que el avance mensual esperado es del 33%. En una primera etapa se construirá la capacitación y evaluación en la plataforma virtual con período de tiempo de un mes, se medirá el cumplimiento del 25% semanal. En una segunda etapa se capacitará y evaluará a todo el personal en la plataforma virtual y finalmente en una tercera etapa se evaluará de manera continua a todos los trabajadores nuevos y antiguos en su nivel de ventas respecto a antes de aplicar el programa.

Para la evaluación práctica, se definió que el mystery shopper es la alternativa ideal y será realizada en todas las tiendas de manera continua con periodicidad bimensual. Se espera que cada mes se realice mystery shopper a 11 tiendas. En una primera etapa se definirá la implementación, calendario de visitas, personal, costos, etc., con una duración de un mes (avance del 25% semanal). En una segunda etapa se realizará la visita a tiendas a nivel nacional con una duración de 2 meses y finalmente en la tercera etapa se evaluará los datos obtenidos con calificaciones sobre 5 puntos a fin de aplicar correctivos y para toma de decisiones con duración de un mes.

2.2. Línea de Tiempo

La capacitación y evaluación en la plataforma virtual Moodle de la empresa se llevará a cabo en tres etapas:

- **Construcción en plataforma:** en esta etapa se desarrollará la capacitación y evaluación en la plataforma, se colocará el material necesario para que los trabajadores puedan

estudiar y posteriormente ser evaluados. El período de tiempo para la implementación de esta etapa es de un mes.

- Capacitación y evaluación: en esta etapa ya se capacitará a todo el personal en la plataforma Moodle en temas de actitudes y comportamientos respecto a la atención que deben brindar a los clientes. El período de tiempo estimado para tener a todo el personal capacitado y evaluado es de tres meses.
- Capacitación y evaluación constante: en esta etapa se capacitará de manera constante al personal antiguo y al nuevo. El objetivo es que una vez que los trabajadores apliquen el conocimiento adquirido, lo pongan en práctica y mejoren sus indicadores de venta como es el ticket promedio, productos por factura, venta diaria promedio. Esta etapa se realizará a fin de mes con los datos obtenidos.

El mystery shopper a realizarse en todas las tiendas a nivel nacional será desarrollado en tres etapas:

- Diseño de la implementación: en esta etapa que tendrá una duración de un mes, se planificará la implementación. Se definirá el personal que va a realizar el programa, cronograma, costos, etc.
- Visita a tiendas: en esta etapa se realizará la evaluación a cada tienda a nivel nacional con el mystery shopper designado. La duración será de dos meses y se tendrá evidencias en informes escritos y en videos.
- Revisión de informes: en esta etapa se evaluará los resultados obtenidos en los informes y se diseñará planes de mejora para aplicar en tiendas. Gracias a los resultados obtenidos, el departamento comercial podrá tomar decisiones y ejecutar acciones. La duración de esta etapa será de un mes.

2.3. Refinamiento

En la capacitación y evaluación en la plataforma Moodle, se refinará en cada etapa

dependiendo el caso.

- Etapa 1: si no se cumple con la construcción de la información en la plataforma, se refinará el tiempo.
- Etapa 2: si el personal no obtiene la calificación ideal al ser evaluado, se refinará la forma y la información de la capacitación.
- Etapa 3: al evaluar los resultados individuales por trabajador respecto a variables de ventas, si no han mejorado, se refinará el período de capacitación.

Refinamiento mystery shopper:

- Etapa 1: si el diseño de la implementación no se concluye en el tiempo especificado, se refinará el tiempo.
- Etapa 2: si en esta etapa no se cumple el objetivo de visitar 11 tiendas mensualmente, se refinará el número de tiendas a visitar.
- Etapa 3: si en esta etapa no se presenta la información en el período de tiempo especificado, se refinará el método de procesamiento de la misma.

2.4. Cuadro

Tabla 5 Refinamiento

Característica del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3
Capacitación y evaluación en plataforma Moodle	Construcción de información en plataforma	Capacitación y evaluación	Capacitación y evaluación constante
Indicador	25% avance semanal	33% personal capacitado por mes	Factura promedio, productos por factura, venta promedio por día
Línea de tiempo	1 mes	3 meses	1 mes
¿Quién recibe los datos del indicador?	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial, supervisores y analistas.	Supervisores y jefes de venta
Refinamiento	Si no se cumple en la entrega, refinar el tiempo	Si no se tiene una capacitación adecuada, refinar la metodología	Si no se obtiene mejores resultados en el personal, refinar el período de capacitación y evaluación

Característica del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3
Evaluación práctica con mystery shopper	Diseño de la implementación	Visita a tiendas	Revisión de informes
Indicador	25% avance semanal	Avance de 11 tiendas mensual	Calificación macro y micro sobre 5 puntos
Línea de tiempo	1 mes	2 meses	1 mes
¿Quién recibe los datos del indicador?	Gerencia Comercial	Supervisores	Gerencia Comercial, supervisores y analistas
Refinamiento	Si el diseño de la implementación no se cumple, refinar el tiempo de entrega	Si no se cumple con las visitas mensuales, refinar el número de tiendas a visitar	Si no se cumple con la entrega de información, refinar la metodología de procesamiento

3. Recomendaciones

- Se recomienda implementar la métrica de Customer Effort Score (CES) en la evaluación que actualmente realiza ETAFASHION a sus clientes a fin de tener una visión más integral de la percepción que tienen los mismos cuando realizan compras en las tiendas.
- Después de realizar el presente trabajo de titulación, se recomienda que una vez implementadas las soluciones, se las aplique periódicamente y se desarrolle planes de mejora a fin de obtener indicadores óptimos de gestión en CX.
- Con el objetivo de no incurrir en costos excesivos al aplicar mystery shopper, se recomienda entrenar a personal interno para realizar visita a tiendas o pactar convenios con universidades para contratar pasantes.

3.1. Conclusiones

3.1.1. Customer Experience

- Del estudio realizado, podemos concluir que una organización no debe fiarse de un solo indicador para medir la experiencia del cliente ya que se puede sesgar la información y por ende la implementación de planes de acción y mejora. A nivel empresarial los indicadores más utilizados son el NPS, CSAT y CES.

- Del análisis realizado en el presente trabajo de titulación, así como la información y datos levantados, se puede concluir que el customer journey map es de suma utilidad para una empresa ya que brinda luces para poder evitar que el cliente abandone la compra y aumentar la conversión de este.
- Una empresa que desee generar recordación de marca en sus clientes debe enfocar sus acciones en brindar experiencias inolvidables con emociones y sentimientos que generen sensaciones positivas. No basta con medir la experiencia, también se debe innovar.

3.1.2. Métrica

- En conclusión, la métrica del Net Promoter Score (NPS) es un indicador que mide la fidelidad y lealtad del cliente a la marca y es el más utilizado a nivel empresarial ya que es de suma utilidad para que las organizaciones crezcan de manera constante versus la competencia. Se puede concluir que al aplicar este indicador, las empresas podrán obtener información de sus consumidores con el objetivo de personalizar el trato y cerrar la transacción.

Referencias:

- Alcaide, J.C. (2018). *Customer Experience – Las claves de la experiencia del cliente en la era digital cognitiva*. Madrid: Esic Editorial. <https://url2.cl/2yCmy>
- Bateson, G. & Hoffman, D. (2002). *Fundamentos de Marketing de servicios*. Bogotá: Thomson Editores
- Bitner, M. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56 (21), pp. 57-71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2007). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. Center for Services Leadership, Arizona State University, 1-24 <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Bitner, M., A.L., O., & Burkhard, K. (2012). *Service Blueprinting: Transforming the Student Experience*. Educause review, 38-50. <https://valenciacollege.edu/academics/academic-affairs/institutional-effectiveness-planning/strategic-plan/documents/LearningActivity-TransformingtheStudentExperience.pdf>
- Cacioppo, J y Gardner, W. (1999). Emotion, *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 191- 214. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.191>
- Da Silva, R y Syed, S. (2006). Cognitive, affective attributes and conative, behavioral responses in retail corporate branding, *Journal of Product & Brand Management*, 15/5, pp. 293–305. <https://doi.org/10.1108/10610420610685703>
- De Looze, M.P., de Kuijt-Evers, L.F.M., van Dieen, J. (2003). Sitting comfort and discomfort and the relationships with objective measures, *Ergonomics*, 46 (10), pp. 985–997. <https://doi.org/10.1080/0014013031000121977>
- Dwyer, R. y Tanner J. (2007). *Marketing Industrial*. México: McGraw Hill
- Erevelles, S. (1998). The role of affect in Marketing, *Journal of Business Research*, 42, pp. 199-215. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00118-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00118-5)
- Frey, L., Lee, J, McMulle, T y Xia, T. (2010). Relationships between maximum holding time and ratings of pain and exertion differ for static and dynamic tasks, *Applied Ergonomics*, 42, pp. 9-15. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2010.03.007>
- Greenwald, Anthony G. (1968). *Cognitive Learning, Cognitive Response Persuasion, and Attitude Change*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.19.7121&rep=rep1&type=pdf>
- Garbarino, E y Edell, J. (1997). Cognitive effort, affect, and choice, *Journal of Consumer Research*, 24 (3), pp. 147-158. <https://doi.org/10.1086/209500>

- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 132-140.
<https://doi.org/10.1086/208906>
- Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid: Pearson Educación
- Hu, H y Jasper, C. (2006). Social cues in the store environment and their impact on store image, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1), pp. 25-48
<https://doi.org/10.1108/09590550610642800>
- Kempf, DeAnna. (1999), Attitude Formation from Product Trial: Distinct Roles of Cognition and Affect for Hedonic and Functional Products, *Psychology and Marketing*, 16 (1), 35–50 [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199901\)16:1%3C35::AID-MAR3%3E3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199901)16:1%3C35::AID-MAR3%3E3.0.CO;2-U)
- Laming, C. & Mason, K. (2014). Customer experience – an analysis of the concept and its performance in airline brands. *Research in Transportation Business & Management*, 10, 15–25. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.05.004>
- Lee, B. (2012). The Hidden Wealth Beyond Net Promoter. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2012/05/the-hidden-wealth-beyond-net-p#>
- McCarthy y Perrault. (1998). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Bogotá : McGraw Hill
- Meyer, C y Schwager, A. (2007). “Understanding Customer Experience,” *Harvard Business Review*, 85 (2), pp. 116–126. <https://url2.cl/kgIz>
- Menon, K. y Dubé, L. (2000). Ensuring Greater Satisfaction by Engineering Salesperson Response to Customer Emotions, *Journal of Retailing*, 76 (3), pp. 285-307
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00034-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00034-8)
- Moore, R., Moore, M.L. and Capella, M. (2005), The impact of customer-to-customer interactions in a high personal contact service setting, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 No. 7, pp. 482-491. <https://doi.org/10.1108/08876040510625981>
- Ortegón-Cortázar, Leonardo; Gómez Rodríguez, Alfredo. (2016). Gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXII, núm. 3, pp. 67-83. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28049146006>
- Pan, Y., y Zinkhan, G. (2006). Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective, *Journal of Retailing*, 82 (3), pp. 229-243.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.008>
- Pickers, S. (2018, 15 de enero). ¿Cómo medir la experiencia del cliente?.
<https://www.psymba.com/company/news/message/como-medir-la-experiencia-del-cliente>
- Pozo, J. Indicadores de satisfacción del cliente. NPS, CSAT, CES. Consultado el 04 de julio de 2020. <https://elviajedelcliente.com/indicadores-de-satisfaccion-del-cliente/>

- QuestionPro. ¿Qué es CSAT?. Consultado el 06 de julio de 2020.
<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-csat/>
- Reichheld, FF (2003). The One Number You Need to Grow, Harvard Business Review, vol.81, No. 12, pp. 46-54. <https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf>
- Reichheld, FF, Markey, R. (2007). La pregunta decisiva. Convierta a sus clientes en promotores para incrementar el beneficio y asegurar el crecimiento, p. 24. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones. <https://www.marcialpons.es/libros/la-pregunta-decisiva/9788423424610/>
- Reichheld, F. (2011). The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive In A Customer-Driven World, Harvard Business Review Press. Boston, p.12.
<https://url2.cl/aD36p>
- Richins, M. (1997). Measuring Emotions in the Consumption Experience, Journal of Consumer Research, 24 (2), pp. 127-146. <https://doi.org/10.1086/209499>
- Russell, J. A. (1997). Reading emotions from and into faces: Resurrecting a dimensional-contextual perspective. In J. A. Russell & J. M. Fernández-Dols (Eds.), Studies in emotion and social interaction, 2nd series. The psychology of facial expression (p. 295–320). Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511659911.015>
- Schmitt, B. (1999). “Experiential Marketing,” Journal of Marketing Management, 15 (1–3), 53–67. <http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Shostack, G. (1984). Designing Services that Deliver. Harvard Business Review, 62(1), p.134. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166351897>
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M y Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, Journal of Retailing, 85(1), pp. 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Viotto, D. (2013, 29 de junio). CES: Customer Effort Score. ¿Qué es y para qué sirve?. <https://blog.wearedrew.co/ces-customer-effort-score-que-es-y-para-que-sirve>
- Wright, Peter L. (1973), The Cognitive Processes Mediating Acceptance of Advertising, Journal of Marketing Research, 10 (1), pp.53-62.
<https://doi.org/10.1177/002224377301000108>
- Yalch, R y Spangenberg, E. (2000). The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times, Journal of Business Research, 49 (2), pp. 139-147.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00003-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00003-X)