

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Mejorar la Experiencia del Consumidor de la Empresa UPrime Teams en el  
Canal Digital**

**Proyecto de Investigación y Desarrollo**

**María José Terán P.**

**Carlos Córdova Zapata  
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 UPrime Teams en el  
Canal Digital.**

**María José Terán P.**

Carlos Córdova, Msc.

Director del Trabajo de Titulación .....

Santiago Mosquera, PhD.

Director de la Maestría en Mercadotecnia .....

Hugo Burgos, PhD.

Decano del Colegio de Posgrados .....

Quito, 22 de 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:	María José Terán P.
Código del estudiante:	00215424
C.I:	172365781-1
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## UNPUBLISHED DOCUMENT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>.

*A mi mejor amigo y amado esposo, Daniel, quien cree en mi más que yo misma,*

*me brinda su apoyo incondicional y vuela conmigo todos los días.*

*Gracias por tus desvelos a mi lado. Éste es nuestro sueño. Te Amo Con Todo.*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios quien me permite cumplir todas las metas y sueños planteados, a mis padres y mi hermano que son mi motivación, a mis ángeles en el cielo que cuidan de mí, a mi familia política que me ha acogido con tanto amor y, finalmente, a mi esposo que vive mis alegrías y tristezas de cerca. Esto es por nosotros.

Asimismo, quiero agradecer a todo el equipo de trabajo de UPrime Teams, tanto del segmento Solutions como Developers, porque comparten el mismo compromiso y visión con los emprendedores y empresarios resilientes, que quieren adaptarse y formar parte de la era digital. De manera especial, mis agradecimientos a Andrés Medina y Daniel Guerrón quienes han depositado su confianza en mí, me han brindado su apoyo incondicional y respaldo para que juntos cumplamos este sueño.

Agradezco a la comunidad UPrime y todos aquellos que la conforman, como emprendedores, empresarios, partners, expertos, storytellers, estudiantes, academia y por supuesto familias; a quienes llamamos “Visionaries”, por su capacidad de entender el mundo y adaptarse a sus cambios junto con nosotros. Muchas gracias a Coco Valdez, TramacoExpress, BBM Digital, MD Projects, al Consorcio de Gobiernos Autónomos Descentralizados (CONGOPE), Novum, Efuggio Eventos, Advantage Travel y muchos más. Estamos juntos y listos para ir hacia arriba.

## RESUMEN

DMZ Corp, una empresa creada en el 2002 y dedicada a la comercialización de partes y piezas de hardware, además del desarrollo de software, evalúa su situación actual y la de sus clientes; razón por la que sus directivos dan un vuelvo a la imagen de la compañía. Así, después de identificar que el 80% de sus ingresos vienen de clientes del sector público y, tan solo el 20% del sector privado, deciden cambiar su marca, su misión y visión e incluso su cuerpo asociado, naciendo de esto, UPrime Teams con sus submarcas UPrime Developers (Transformación Digital) y UPrime Solutions (Marketing de Performance).

UPrime Teams, requiere dar en el corto plazo dos pasos, el primero hacia posicionar su nueva marca y, el segundo hacia mejorar la experiencia de sus clientes, con quienes mantiene comunicación a través de canales digitales. Por esta razón, el presente trabajo se enfoca en el segundo objetivo, a través de la identificación de los problemas, sus causas y posibles soluciones.

La investigación parte de la encuesta a los 8 clientes que tiene en la actualidad UPT, tanto del sector público, como de sector privado, siendo una muestra no considerable para el resultado de 8 que alcanza en su Net Promoter Score. En ese sentido, se complementan las respuestas de la encuesta con entrevistas uno a uno, que identifican la necesidad de mejora especialmente en las experiencias pre y post compra, por lo que se utilizan las métricas de Índice de Retención y el Promedio de Tiempo por Ticket, para evaluar la situación actual y medir cambios futuros. Toda esta información permite el desarrollo y análisis del Mapa de Viaje del Consumidor UPT.

Asimismo, el presente trabajo avanza hacia el desarrollo de un plan estratégico a ser implementado para establecer mejoras en el corto y mediano plazo, en el cual están involucradas todas las áreas de la empresa con capacitaciones en sus diferentes puntos de contacto con el consumidor, además de la propuesta de desarrollo del plan de marketing digital y la apertura y mantenimiento de canales digitales de captación y atención al cliente, con sus debidos procesos aprobados.

Finalmente, se plantea que, a través del método de Diferencia Simple, se generen dos grupos de control llamados A y B. El primero, en el cual se implementarán las mejoras y, el segundo en el que no se implementarán las mejoras, en total desconocimiento de los clientes participantes; de tal manera, que se puedan identificar si estos cambios son o no percibidos como mejoras por parte de los consumidores, a fin de lograr imparcialidad en la evaluación en los años 2021 y 2022.

Palabras Clave: consumidor, experiencia, métricas, canal, digital, viaje, plan, marketing, cliente.

## ABSTRACT

DMZ Corp, a company created in 2002 and dedicated to the commercialization of hardware parts and pieces, as well as software development, evaluates its current situation and the clients situation, too; reason why its managers changed the image of the company. Thus, after identifying that a 80% of the income comes from clients in the public sector and only 20% from the private sector, they decided to change the brand, the mission and vision and even their associated body, born from this, UPrime Teams with its sub-brands UPrime Developers (Digital Transformation) and UPrime Solutions (Performance Marketing).

UPrime Teams requires taking two steps in the short term, the first towards positioning its new brand and the second towards improving the experience of its customers, with whom it maintains communication by digital channels. For this reason, this work focuses on the second objective and the identification of problems, their causes and possible solutions.

The research is based on the survey of the 8 clients that UPT currently has, both from the public and private sectors but, it is not a considerable sample for the Net Promoter Score of 8. In this sense, the responses of the survey are complemented with one-to-one interviews, which identify the need for improvement, especially in the pre and post purchase experiences. That is why, the Customer Retention Rate and the Average Ticket Time metrics are used, to assess the current situation and measure future changes. All this information allows the development and analysis of the UPT's Consumer Journey Map.

Likewise, this work advances towards the development of an improvement strategic plan to be implemented in the short and medium term, in which all areas of the company will be trained in their different points of contact with the consumer, in addition of the development of the digital marketing plan and the opening and maintenance of digital channels for capturing new clients and for customer service.

Finally, it is proposed that, through the Randomized Controlled Trial method (RCT), UPT generates two groups of clients in total ignorance of the experiment. The first named A in which the improvements will be implemented, and the second named B in which the improvements will not be implemented. In such a way, it is possible to identify whether or not these changes are perceived as improvements by consumers, in order to achieve impartiality in the evaluation during 2021 and 2022.

Key Words: consumer, experience, metrics, channel, digital, journey, plan, marketing, client

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS .....	11
DESARROLLO DEL TEMA .....	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Dimensionamiento del problema.....	13
1.3 Caso de análisis UPrime Teams .....	20
1.4 Situación Actual .....	21
2.1 Diagnóstico .....	24
2.2 Causas – Customer Journey Map .....	27
2.3 Árbol de diagnóstico .....	32
3.1 Planificación de la Implementación.....	33
3.2 Teoría del Cambio .....	34
3.3 Diseño de la Implementación .....	35
4.1 Método de Evaluación (RCT).....	39
4.2 Refinamiento .....	40
RECOMENDACIONES .....	45
CONCLUSIONES .....	45
REFERENCIAS .....	47
ÍNDICE DE ANEXOS.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1- Métricas Internas del CX.....	18
Tabla Nro. 2 – Métricas Externas del CX .....	19
Tabla Nro. 3 – Métrica Inicial Customer Retention Rate.....	23
Tabla Nro. 4 – Métrica Inicial Average Ticket Time.....	23
Tabla Nro. 5 –Tipos de Encuentros de Servicio.....	25
Tabla Nro. 6 – Teoría del Cambio.....	34
Tabla Nro. 7 –Diseño de la Implementación.....	37
Tabla Nro. 8 –Refinamiento.....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro.1 – Modelo de la Experiencia del Consumidor .....	14
Figura Nro.2 – Marca y Submarcas UPrime Teams .....	21
Figura Nro.3 – Pilares del Customer Experience .....	26
Figura Nro.4 – Customer Journey Map UPrime Teams.....	28
Figura Nro.5 – Árbol de diagnóstico.....	32

## DESARROLLO DEL TEMA

### 1. Capítulo I: Problema

#### 1.1. Descripción del problema.

##### *1.1.1. Experiencia actual.*

UPrime Teams es un emprendimiento que sufrió una reciente reinvencción empezando por el cambio de imagen, de misión y visión; por lo que el consumidor no ha generado una relación con la marca, mucho menos un vínculo a largo plazo que se convirtiera en la tan ansiada lealtad. Hoy por hoy, el 80% de los ingresos vienen de la cartera de clientes del sector público, quienes son buscados por UPT, siguiendo los parámetros de contratación establecidos en la Ley para poder ganar los concursos de recursos Estatales y; el otro 20% corresponde al sector privado, entiéndase empresas y emprendimientos, los cuales fueron de igual manera contactados y referenciados.

La experiencia actual trata de tres pasos tradicionales, los cuales consisten en mantener una reunión inicial para conocer las necesidades, se prepara una propuesta económica en función de lo solicitado y, finalmente, se empieza la fase de desarrollo en la que existe un intercambio de información constante y participación del cliente con UPrime. Sin embargo, la empresa quiere incrementar sus servicios y especializarlos hacia la transformación digital, por lo que es necesario mejorar la experiencia del consumidor en ese ámbito, ya que no se puede ofrecer servicios que la empresa no refleja dominar.

## 1.2. Dimensionamiento del problema.

### 1.2.1. Marco Teórico

El mercado sigue evolucionando hacia el marketing experiencial, debido a la aparición de nuevos consumidores como los *pure players*, que cada vez más dominan los canales de interacción (Arauzo, 2019). Así, del marketing 2.0 que se enfoca en la satisfacción del consumidor (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019), ha llegado el marketing 3.0 centrado en las experiencias y las emociones por encima de la razón; aunque hay consumidores que ya exigen productos con conciencia social y medio ambiental (Guarderas, 2016). Adicional, existen otras razones que dejaron atrás a la forma tradicional de hacer mercadeo, como son: el alcance de la tecnología, la importancia de la marca, la facilidad de comunicarnos (Schmitt, 2006) y la omnicanalidad que busca que la experiencia sea igual sin importar desde dónde el cliente inicia el contacto (Deloitte, 2016; Piotrowicz y Cuthberson, 2014).

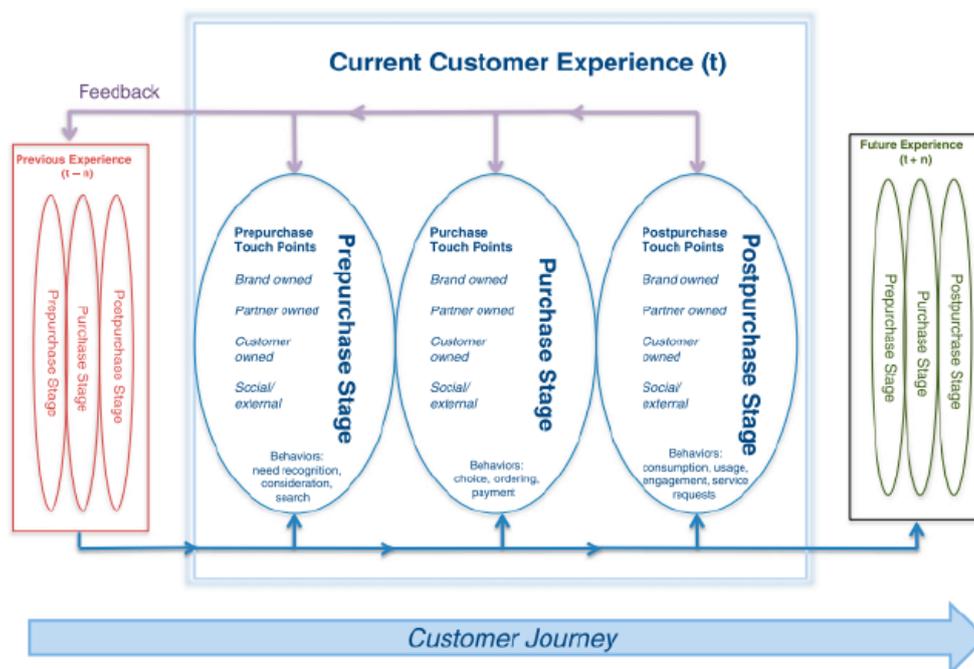
Es por esto, que la mejor forma de conocer al consumidor es observarlo en su hábitat natural (Meyer & Schwager, 2007; Rosales, 2010; Guarderas, 2016), lo que contribuirá a la generación de una experiencia única y positiva que acompañe al producto o servicio, como eje vital para crear valor a la marca y, entregar al mismo tiempo valor al cliente, siempre que en el proceso exista buena comunicación e intercambio de información que facilite su decisión de comprar y cree vínculos emocionales, físicos e intelectuales para fidelizarlo (Kotler & Keller, 2006; Segura & Garriga, 2008; Chalal & Dutta, 2015; Bernal, 2018).

Cabe mencionar, que para generar buenas experiencias que dejen al consumidor satisfecho se debe considerar el antes, durante y después de la compra de un producto o un servicio, además, de que las marcas deben desarrollar la capacidad de adaptarse porque como ya se indicó, el mercado está en constante evolución (Barrios, 2012; Lemon & Verhoef, 2016) y existe

evidencia científica que señala que la experiencia no depende únicamente de la marca como tal, sino también de si el consumidor es o no un experto o ha tenido vivencias con productos y servicios similares previamente (Martínez & Martínez, 2006).

**Figura Nro. 1**

**Modelo de la Experiencia del Consumidor**



Lemon & Verhoef, 2016. Entendiendo experiencia del consumidor a través del viaje del consumidor. Página 77.

Como complemento al modelo, es importante citar los principios para una buena estrategia de marketing experiencial, los cuales según DeVine & Gilson (2010) son: 1) Un gran final, 2) Eliminar o reducir la mala experiencia lo antes posible, 3) Segmentar el placer combinado con la situación de incomodidad, 4) Construir compromiso a través de la elección y, 5) Dar y mantener rituales con los clientes. Además, de conocer las 3 relaciones imperativas de la experiencia del consumidor con el marketing one to one (Franke, Keinz & Steger, 2009; Mariño & González, 2019), el *Word of Mouth* (Chahal & Dutta, 2015; Haenlein & Libai, 2017) y la disposición a pagar (Dwivedi, Nayeem & Murshed, 2018).

De toda la teoría y las investigaciones científicas nace la necesidad de que exista la Gestión de la Experiencia del Cliente o Customer Experience Management (Pine II & Gilmore, 1998), la cual se enfoca en diferenciar los productos y servicios que cada vez son más iguales y, medir la calidad de la relación con el consumidor entorno a las vivencias en cada punto de contacto (Rosales, 2010), a través de estrategias y tácticas actualizadas, empezando por la desaparición del marketing de servicios cuando fue reemplazado por el marketing relacional que se centra en el CRM, es decir se pasa de administrar a gerenciar clientes (Chica, 2005).

Este proceso de cambio implica retos no solo organizacionales sino también tecnológicos, además de que se deben seleccionar las herramientas adecuadas para medir si la inversión se justifica (Chica, 2005). Así, aparece el conocido marketing inbound, que sirve para atraer clientes, a través del contenido (Sanagustín, 2013) y experiencias a medida evitando la infoxicación (Meerman, 2007; Halligan & Shah, 2009). Meghan Keaney Anderson, Vicepresidenta de Marketing en Hubspot, indica que dicho contenido debe ser dinámico, es decir que cambia en función del perfil del cliente que genera la interacción. Asimismo, debido a las exigencias de los clientes respecto a una experiencia que genere confianza y seguridad, aparece el marketing de performance (Cardona, 2020), que se trata de que el cliente solo paga por los resultados.

Algo es seguro, y es que estamos en la revolución industrial 4.0, la era de la transformación digital y es ahí en donde los *pure players* nos llevan a la modernización al comercializar (Arauzo, 2019), en función de un buen plan de marketing digital (Martínez, Martínez & Parra, 2015; Sanagustín, 2016; Villanueva & Toro, 2017). Un claro ejemplo es el e-commerce, una forma de hacer intercambio a través de nuevas tecnologías, a fin de incrementar las ganancias y alcanzar a públicos más atractivos (Schneider, 2004; Labastidas, 2008).

En resumen, la experiencia del consumidor es vital para una marca, a tal punto que no deben existir suposiciones. Según un estudio realizado por Bain & Co, a 362 empresas, el 80% consideraba brindar una experiencia superior a sus clientes; sin embargo, solo el 8% de los clientes consideraba que recibía una experiencia superior. La satisfacción y la lealtad no solo es recompra sino también una actitud favorable. En otro estudio, Varela González (1992) indica que, la insatisfacción de un cliente puede traducirse de varias formas, pero entre las más importantes están: cambiar de marca, comentarlo a un familiar/amigo o, no hacer nada.

Respecto del último caso, en el estudio Bloomington (Day & Ash, 1979) se señalan porcentajes de inacción (49.6% productos no duraderos, 29.4% en productos duraderos y 23,2% en servicios) que en la actualidad solo han quedado de referencia debido a las redes sociales. De todo lo que antecede, la importancia de una buena CEM que mida oportuna y adecuadamente la experiencia del cliente para identificar posibles mejoras (Vásquez & Correa 2012).

### ***1.2.2. Métrica***

Ahora que conocemos la teoría, sabemos que para los administradores de los recursos no siempre es fácil entender y adoptar conceptos cualitativos como las experiencias y las emociones. Así tenemos las métricas del Customer Experience, que trasladan dichos conceptos a lo cuantificable para justificar la inversión, impulsando el desempeño financiero (Maklan & Klaus, 2011; Temkin, 2016; Schmidt – Subramanian, 2017). Para que las métricas confiables tienen característica como consistencia, están integradas, son de impacto y son continuas (Temkin, 2016).

De acuerdo con WOW, una agencia argentina, enfocada en customer experience y con clientes como Walmart, DirecTV, Banco Santander, Roche, cerveza Quilmes y otros; indica que, si bien las encuestas son un buen recurso, puede saturar a los consumidores porque todas las marcas requieren esa información, por lo que las métricas internas son igual de valiosas y se encuentran a la mano de cualquier organización.

En la siguiente tabla se resumen las métricas más importantes del customer experience, en dos grupos como son las internas y las de consulta al consumidor (Reichheld & Kenny, 1990; Reichheld, 2003; Shaw, 2007; Hill, Roche, Allen, 2007; Dixon, Toman & Delisi: cap 6, 2013; Álvarez & Lleras; 2015; Braulio & Curto, 2015: 59-65; Villanueva & Toro, 2017; Hill & Brierley, 2017; American Customer Satisfaction; Hubspot).

Tabla Nro. 1

## Métricas Internas del Customer Experience

Métricas Internas			
Nombre	Detalle	Proceso	Fórmula
Customer Acquisition Cost (CAC)	Cantidad de dinero gastado en marketing y ventas para cerrar un trato. Puede ser en un período de tiempo determinado. Entre más bajo mejor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Determinar período de tiempo a evaluar o campaña.</li> <li>2) Suma total de gastos en mercadeo.</li> <li>3) Dividir para número de clientes nuevos.</li> </ol>	= suma total de gastos / # de clientes nuevos
Customer Lifetime Value (CLV)	Ingresos que un cliente promedio proporciona a una empresa. Existen varias ecuaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Determinar clientes a evaluar.</li> <li>2) Ingreso anual promedio por cliente.</li> <li>3) Multiplicar por vida útil promedio de un cliente</li> </ol>	<b>Fórmula Simple</b> = Ingresos anual promedio por cliente X vida útil promedio del cliente
Customer Value (CV)	Compara el costo de adquisición del cliente con los ingresos que el cliente proporcionará con el tiempo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Determinar CAC</li> <li>2) Determinar CLV</li> <li>3) Restar CAC de CLV</li> </ol>	= Ingresos (CLV) - gastos (CAC)
Customer Retention Rate (CRR)	Indica cuántos clientes se alejaron de la empresa. Entre más baja la tasa de abandono mejor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Determinar un período de tiempo a evaluar</li> <li>2) Determinar el número de clientes al inicio del período.</li> <li>3) Determinar el número de clientes al final del mismo período.</li> <li>4) Determinar nuevos clientes generados en ese período.</li> <li>5) Reste punto 3) del punto 4) y divida para punto 2)</li> </ol>	= (# de clientes al final del período - # de clientes nuevos) / # de clientes al inicio del período.
First Contact Resolution	Frecuencia con la que se cierran los casos de soporte en su primer intento. Entre más cerca al 100% mejor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Determinar un período de tiempo a evaluar.</li> <li>2) Determinar número de tickets cerrados incluso los que fueron re abiertos.</li> <li>3) Determinar número de tickets reabiertos.</li> <li>4) Sumar total de tickets existentes.</li> <li>5) Restar número de tickets reabiertos de los cerrados y dividir para el total de tickets existentes.</li> </ol>	= # casos cerrados - # casos reabiertos / total de casos
Average Ticket Time	Tiempo promedio a una solicitud o queja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Determinar un período de tiempo a evaluar.</li> <li>2) Determinar si sus empleados trabajan medio tiempo o tiempo completo.</li> <li>3) Determinar el número de tickets resueltos en el período de tiempo elegido.</li> <li>4) Determinar el número de los empleados atendiendo tickets.</li> <li>5) Determinar número de horas que trabaja cada empleado.</li> <li>6) Multiplicar punto 4) por punto 5)</li> <li>7) Dividir el punto 6) para el punto 3) y multiplicarlo por 60 si se requiere conocer en minutos.</li> </ol>	= (# de empleados X # de horas de trabajo) / número de casos resueltos X 60

**Tabla Nro. 2**  
**Métricas Externas del Customer Experience**

Métricas Externas (Consulta al Consumidor)			
Nombre	Detalle		Fórmula
Net Promoter Score (NPS)	Probabilidad de que el cliente recomiende la empresa.	1) Encuesta a clientes ¿Qué tan probable es que nos recomiende? Escala del 1 al 10 9 -10 Promotores 7 -8 Pasivos 1 - 6 Detractores 2) Porcentaje del total por cada segmento 3) Porcentaje de promotores menos porcentaje de detractores	= % Promotores - % Detractores
Customer Satisfaction Score (CSAT)	Satisfacción del cliente. Vale la pena tener un índice de comparación como el ACSI.  Pueden agregarse SERVQUAL con 5 dimensiones tangibles, confiabilidad, seguridad, empatía y responsabilidad.	1) Determinar escala (Se sugiere del 1 al 5 o del 1 al 7 o del 1 al 10) 1 Muy Insatisfecho 5 ó 7 ó 10 Muy Satisfecho 2) Encuestas a clientes ¿Qué tan satisfecho está con el producto/servicio? 3) Sumar total de encuestas. 4) Clasificar el número de encuestas por cada opción de respuesta. 5) Multiplicar el número de encuestas por cada opción de respuesta y generar suma total. 6) Dividir el punto 5) para el total de encuestas.	= suma total (# encuestas X cada score) / # total de encuestas
Customer Effort Score (CES)	Esfuerzo del Cliente. Entre más cerca a 5 mejor.	1) Determinar escala (Se sugiere del 1 al 5) 1 Muy difícil 2 Muy fácil 2) Encuestas a clientes ¿Qué tan fácil fue encontrar la información que buscaba? 3) Sumar total de encuestas. 4) Clasificar el número de encuestas por cada opción de respuesta. 5) Multiplicar el número de encuestas por cada opción de respuesta y generar suma total. 6) Dividir el punto 5) para el total de encuestas.	= suma total (# encuestas X cada score) / # total de encuestas
Net Emotional Value (NEV)	Medir la emoción que preferentemente impulsa al consumidor	1) Determinar emociones positivas 2) Determinar emociones negativas 3) Genera encuestas 4) Clasificar respuestas 5) Sumar Total de encuestas 6) Sacar porcentaje por emoción 7) Restar porcentajes positivos de los negativos	= % porcentaje de emociones positivas - % emociones negativas

Elaborado por: Autora

Fuentes: Detalladas numeral 1.2.2

### **1.3. Caso de análisis I empresa/servicio.**

La empresa nace en el año 2002 como DMZCorp, una compañía que ofertaba partes y piezas de hardware, que más tarde se enfocaría en desarrollo de software. Los tiempos cambian y adaptarse es una necesidad, por lo que la empresa decide reinventarse como UPrime Teams en el año 2019. Los dueños son una pareja de esposos Daniel Mesías y María José Terán, quienes están especializados en ámbitos distintos como son Sistemas y Desarrollo de Proyectos y, de Comercio y Marketing respectivamente. Además, cuenta con un equipo de siete personas y un grupo de socios minoritarios que han invertido en este emprendimiento, debido a la propuesta de reingeniería y planteamiento de nuevas metas.

La cartera de clientes en su mayoría es del sector público, aunque tiene cuentas del sector privado con la que ha incursionado en estos últimos años. En cuanto a la estrategia de Marketing, al momento están trabajando en un plan que les permita a los consumidores acceder a canales de información y atención de manera digital, además de que están planteando el cambiar su estrategia de outbound a inbound, en la que el 80% se basa en contenidos. La empresa tiene dos verticales de negocio cada una identificada con una submarca, las cuales tienen un lazo, pero enfoques distintos y fueron creadas para atender de mejor manera las necesidades del cliente.

#### ***UPrime Solutions***

Submarca enfocada en el Performance Marketing o Marketing por Resultados en el ámbito digital. Los servicios que ofrece son establecer y mejorar el customer journey de los/las emprendimientos/empresas; desarrollar estrategias para captar y fidelizar clientes; generar planes de negocios, marketing y comunicación inteligentes;

implementar campañas que generen resultados y; crear plataformas de e-commerce según el negocio del cliente.

### ***UPrime Developers***

Submarca enfocada Transformación Digital y el paso a la industria 4.0. Los servicios que ofrece son automatizar emprendimientos/ empresas y sus procesos; desarrollar software a la medida o adaptar aquellos con los que ya cuenta el cliente; generar aplicaciones web y móviles para facilitar la interacción de los consumidores y la adquisición de productos o servicios que ofrecen los negocios que nos contratan y; finalmente, implementar estrategias basadas en Big Data e Inteligencia Empresarial.

**Figura Nro. 2**

### **Marca y Submarcas UPrime Teams**

	
<b>Agencia de Performance Marketing</b>	<b>Agencia de Transformación Digital</b>
	

## **1.4. Situación actual.**

### **1.4.1. Métrica Actual.**

Debido a la historia y reinención que está viviendo UPrime Teams (*ver punto 1*), el uso de métricas externas de consulta al consumidor no representaría una muestra

válida de análisis, ya que la cartera de clientes no supera los 8; sin embargo, se considera que el uso de métricas internas puede ser un buen punto de partida para un plan de mejora. Así como complemento, se realizaron entrevistas escritas a 8 clientes de los cuales contestaron 5 (*Anexo 1*).

Los clientes a quienes se hace referencia son aquellos que están al tanto de la reinversión y fueron captados como DMZCorp, desde el 2017 al 2019, sin descartar el 2020, año en el que se detuvieron varios proyectos por la situación mundial COVID-19, pero que se considera vale la pena conocer los criterios para el establecimiento de mejoras. Las entrevistas en general hablan de la falta de claridad en costos, tiempos de entrega y mejor comunicación en etapa de posventa; información valiosa para el presente estudio.

En cuanto a las métricas cuantitativas, se utilizarán aquellas internas con las que cuenta UPT (*ver tabla Nro. 1*) como, por ejemplo: el CRR, ya que puede extraerse un histórico de reconstrucciones de los servicios y el Average Ticket Time, debido a la sugerencia de mejorar los tiempos de atención indicada en las entrevistas. Por otro lado, debido a que estas métricas pueden arrojar aproximaciones solamente, se decide realizar una encuesta simple con dos preguntas que permitan validar el NPS a los 8 clientes, obteniendo de igual manera respuesta de 5 de ellos (*Anexo 2*).

Tabla Nro. 3

## Métrica Inicial - Customer Retention Rate (CRR)

2010 Inicio Periodo	Cliente Nuevos	2019 Fin Periodo	(CRR)	
1	8	4	-400%	0%

Elaborado por: Autora

Fuente: UPrime Teams

Tabla Nro. 4

## Métrica Inicial - Average Ticket Time

Detalle	2017	2018	2019
Número de Tickets Resueltos	2	6	3
Total de horas de Soporte	40	120	60
<b>ATT</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>

Elaborado por: Autora

Fuente: UPrime Teams

Con el presente análisis se partirá del 0% que arroja el Índice de Retención y los 1.200 minutos que toma resolver tres solicitudes de soporte a los clientes. Asimismo, de acuerdo con la encuesta de NPS levantada únicamente con fines de contraste, UPrime cuenta con un 20% de promotores, el 80% de clientes son pasivos y el 0% son detractores; lo cual quiere decir que en promedio la empresa tiene una calificación de 8, siendo la mayoría de sus clientes pasivos (*ver anexo 2*).

## 2. Capítulo II: Diagnóstico

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

En su libro “100 Errores de la Experiencia del Cliente”, (2015); Juan Carlos Alcaide señala que “(...) resulta imposible conseguir una buena experiencia si existen lagunas en la calidad(...)”, por lo cual resume todas esas equivocaciones y recomienda soluciones enfocándose en temas clave como: orientar la organización para el servicio, la gestión de la calidad de la experiencia, la gestión de la relación con los clientes, la gestión de la ventas, la comunicación con los clientes y el personal que los atiende y; el servicio posventa y la gestión de garantías. Asimismo, dentro de esta imperatividad de calidad, existen expectativas que tiene el cliente que se deben tomar en cuenta, como: la fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento y comprensión del cliente y finalmente, los elementos intangibles; los cuales se resumen al modelo SERVQUAL (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988).

Por otro lado, existen diferentes formas en las que los clientes evalúan los productos y los servicios (Dorguett, 2012), las mismas que a lo largo del tiempo han sido identificadas como: cualidades de búsqueda y cualidades de experiencia (Nelson, 1970); a las que se añadió las cualidades de credibilidad (Darby & Karni, 1973). Éstas en el 2009, según Zeithaml, Bitner y Gremler; son definidas como atributos que el cliente identifica antes de comprar (búsqueda), durante/ después de comprar (experiencia) o simplemente, no las puede identificar porque no tiene el conocimiento necesario (credibilidad).

Es por esto por lo que, los “Touchpoints” o encuentros del servicio, han tomado una gran relevancia para que el cliente evalúe un producto o el resultado del servicio que adquirió (Lehtinen & Lehtinen, 1982; Ravald & Grönroos, 1996; Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997). Respecto de los servicios, existen aquellos con pocos o muchos encuentros y, si en cualquiera de ellos hay una mala experiencia, se puede generar una percepción mala en general (Zeithaml et al).

**Tabla Nro. 5**

**Tipos de Encuentros de Servicio**

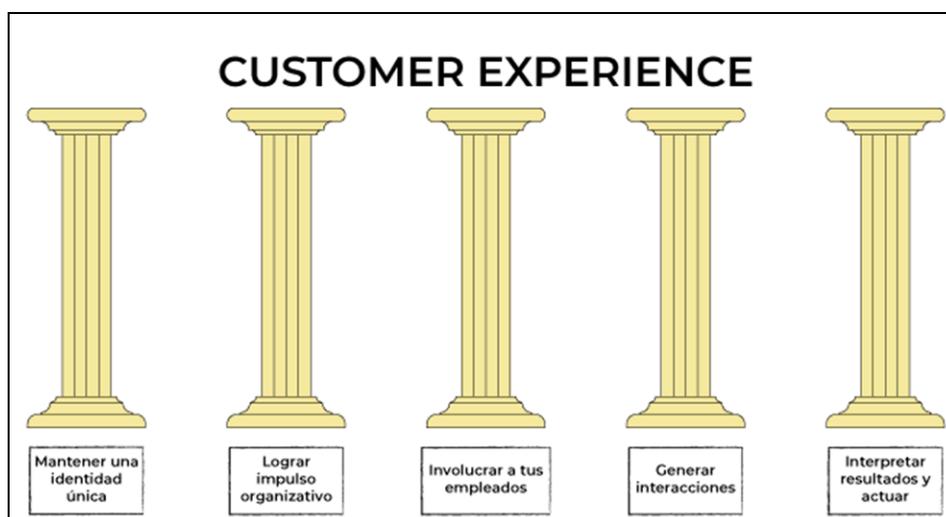
<p><b>Encuentros Remotos</b></p>	<p>No existe contacto humano directo. Oportunidad para reforzar o establecer percepciones de calidad. Ej: Página Web, redes sociales</p>
<p><b>Encuentros Telefónicos</b></p>	<p>Más interacción Tono de voz Conocimiento del empleado Efectividad y eficiencia</p>
<p><b>Encuentros en Persona</b></p>	<p>Mayor interacción Comportamientos verbales y no verbales Imagen</p>

Fuente: Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). Marketing de Servicios. Elaborado por: Autora

Adicional, vale la pena mencionar que la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente en España, señala que los cinco pilares fundamentales del Customer Experience se asientan en: mantener identidad única, es decir no ser repetitivos y salirse de todo lo que el cliente quiere, superando sus expectativas; lograr impulso organizativo, es decir que la bandera de la empresa no es su cabeza sino la empresa en sí y que vale la pena asignar a alguien al frente de la experiencia; involucrar a los empleados y que sean parte de manera natural mediante tácticas efectivas, a través del Employee Experience; generar interacción de productos para que otros vean que hablan de ti, es decir crear espacios de contacto visibles con el cliente, en las que se muestran sus recomendaciones y; finalmente, interpretar los resultados del Customer Experience y actuar en función de estos, lo que se refiere a tomar nota de lo que el cliente dice antes y después de ti.

**Figura Nro. 3**

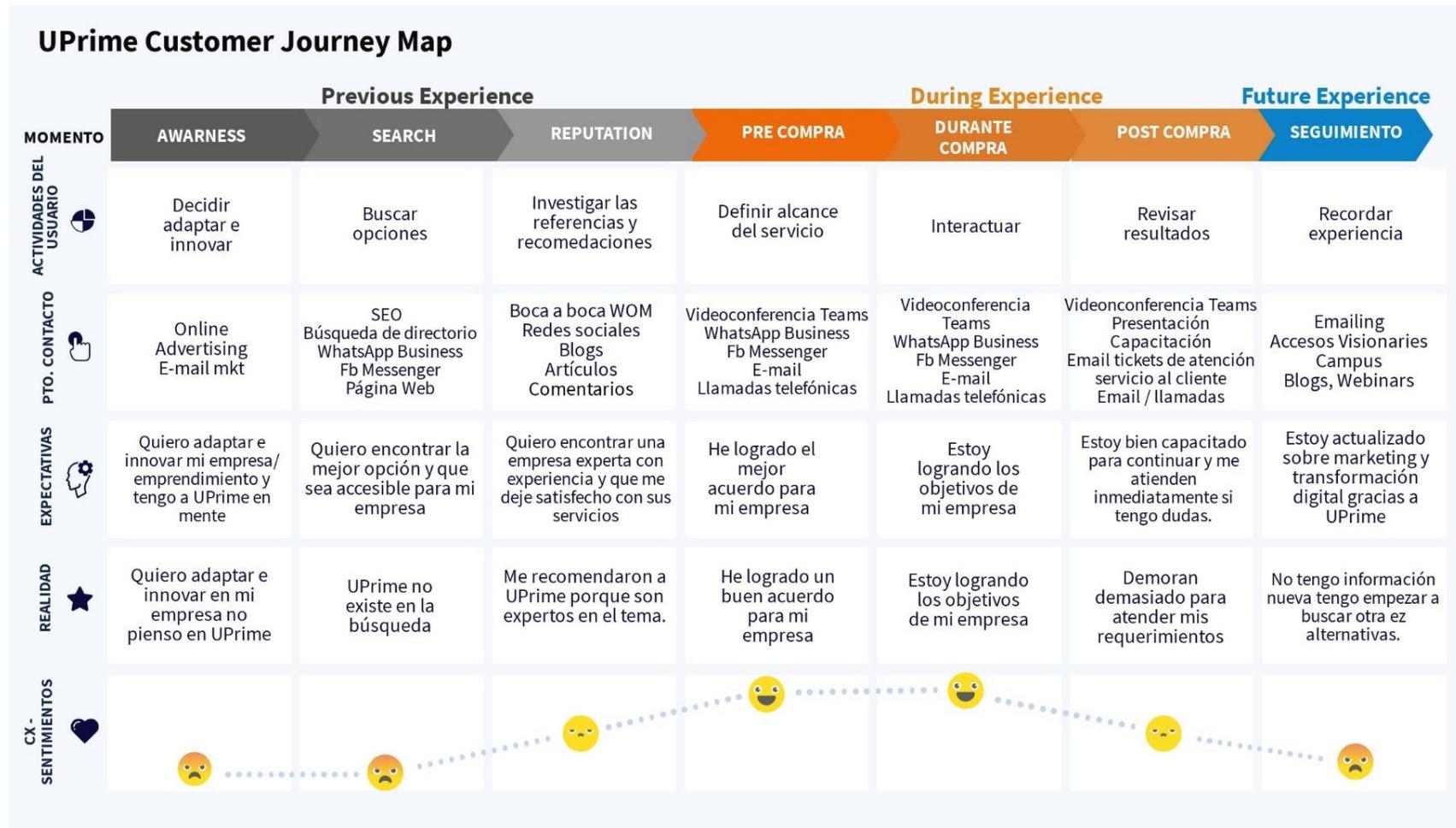
**Pilares del Customer Experience**



Finalmente, una vez revisada la literatura anterior, vale la pena citar cuatro vertientes del riesgo percibido por el cliente como son: funcional, económico, psicosocial (simbólico y emocional) y; el riesgo físico que se enfoca en la percepción de salud o la vida (Alcaide & Diez, 2019).

## **2.2. Causas del nivel de experiencias en UPrime (Customer Journey Map)**

Figura Nro. 4



Fuente: UPrime Teams

Elaborado por: Autor

Partiendo de la promesa de valor de UPrime, la cual debe estar presente en cada punto del customer journey map, además de los servicios que presta la empresa, las entrevistas realizadas a los clientes actuales y que la presente tesis se enfoca en un generar un plan de mejora en el canal digital; se decide diferenciar en tres momentos la experiencia del consumidor (previa, durante y futura), las cuales señalan la ruta del mapa desde que el usuario tiene conciencia de la existencia de la empresa y de la marca, hasta el seguimiento que la misma realiza y los futuros puntos de contacto que genera para mantenerse en la mente del cliente.

De esta manera, se puede evidenciar que, en la experiencia previa la expectativa del cliente no se cumple, lo cual va en concordancia con el hecho de que no se ha realizado el lanzamiento de la nueva imagen de la empresa. Cuando el cliente quiere innovar o adaptar no piensa en UPrime como proveedor, además cuando busca alternativas para contratar los servicios tampoco se le facilita encontrar a la empresa y, finalmente, cuando busca recomendaciones y referencias, las recibe de boca a boca sin tener más información al respecto.

En cuanto a la experiencia post compra, no existe un cumplimiento de las expectativas al ciento por ciento, ya que cuando el cliente inicia un requerimiento o genera un ticket de atención para solucionar un problema, el mismo toma demasiado tiempo en ser atendido. Por último, tampoco se cumple la expectativa del cliente en la experiencia futura, ya que no vuelve a escuchar de UPrime.

### **2.2.1. *Justificación de las causas***

- Los puntos de encuentro remotos entre cliente y UPrime, como la página web y redes sociales, no están definidos y tampoco están a disposición del cliente, lo que no genera confianza o percepción de calidad, afectando la identidad de la marca y la experiencia en todo el viaje del consumidor.
- Los clientes actuales, han sido referenciados (promoción WOM o boca a boca) o, UPrime los busca como se indicaba en el capítulo I, en especial aquellos que pertenecen al sector público con quienes se tienen una dinámica distinta. Esto contradice la idea que tiene la empresa de implementar prácticas inbound para atraer clientes.
- Cuando existen requerimientos de clientes a través del levantamiento de tickets de servicio al cliente, estos toman demasiado tiempo en dar una respuesta, lo cual se debe a que el involucramiento de los empleados es mínimo y no se cumplen con las tácticas efectivas de que se impliquen de manera natural en toda la estrategia empresarial o que no hay comunicación efectiva.
- No existe en UPrime una asignación para que una persona o un área de la empresa se haga cargo específicamente de la experiencia del cliente, a fin de que se generen estrategias en función de este tema.
- No existe en UPrime un seguimiento continuo o CRM implementado que facilite la relación con el cliente a largo plazo.

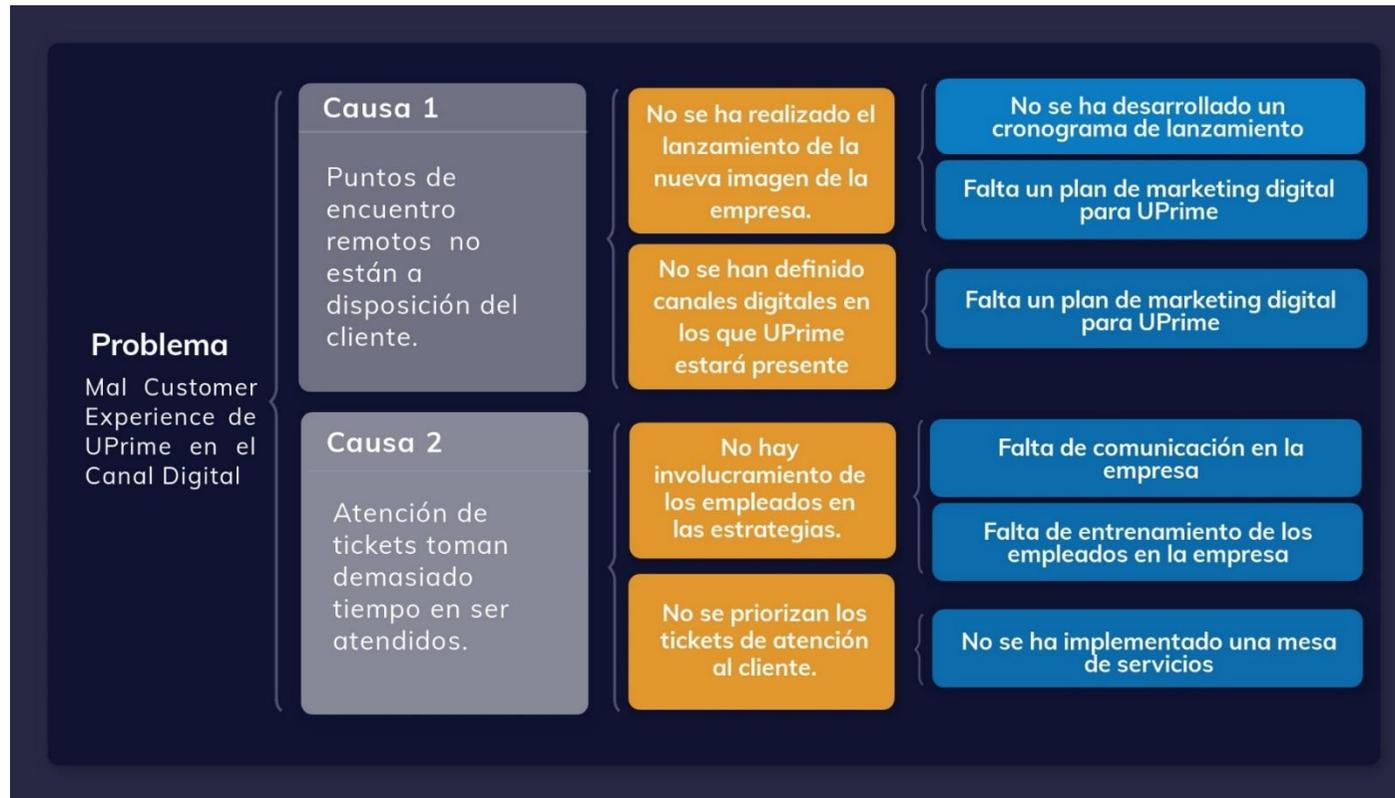
### **2.2.2. *Causas priorizadas***

El enfoque del presente estudio será en dos causas principales que constituyen bases primarias:

- Los puntos de encuentro remotos entre cliente y UPrime, como la página web y redes sociales, no están definidos y tampoco están a disposición del cliente, lo que no genera confianza o percepción de calidad, afectando la identidad de la marca y la experiencia en todo el viaje del consumidor.
- Cuando existen requerimientos de clientes a través del levantamiento de tickets de servicio al cliente, estos toman demasiado tiempo en dar una respuesta, lo cual se debe a que el involucramiento de los empleados es mínimo y no se cumplen con las tácticas efectivas de que se impliquen de manera natural en toda la estrategia empresarial o que no hay comunicación efectiva.

### 2.3. Árbol de diagnóstico

Figura Nro. 5



Fuente: UPrime Teams

Elaborado por: Autora

### **3. Capítulo III: Diseño y Planificación de la Implementación**

#### **3.1. Descripción**

Se implementará durante un año el “Programa de Mejora de la Experiencia del Consumidor de UPrime” (PMECUP), el cual contendrá dos proyectos a implementarse de manera simultánea como solución a las dos causas principales del problema identificado. El primer proyecto, tendrá como objetivo principal el solucionar la causa uno del problema y, estará a cargo de la sección UPrime Solutions, debido a su experiencia en marketing. Además, el segundo proyecto tendrá como objetivo principal el solucionar la causa dos del problema y, estará a cargo de la sección UPrime Developers, por su experiencia en Information Technology Infrastructure Libraries, que por sus siglas en inglés se conoce como ITIL.

##### ***3.1.1. Características de la solución***

- Plan de marketing digital
- Canales de atención al cliente
- Desarrollo de procesos y capacitación interna
- Canales de comunicación interna
- Mesa de ayuda y soporte al cliente

### 3.2. Teoría del Cambio

**Tabla Nro. 6**

Causa Subyacente	Características del Programa	Teoría del Cambio
Puntos de encuentro remotos no están a disposición del cliente.	Desarrollo e implementación del plan de marketing digital	Desarrollo del plan de marketing → Estrategias de marketing definidas → Socialización con el equipo UPrime → Imagen de la empresa definida → Activación pauta en medios digitales → Incremento de posicionamiento orgánico → aumento de la consideración del cliente → el cliente encuentra a UPrime cuando tiene una necesidad.
	Apertura de canales de atención al cliente	Desarrollo del plan de marketing → Estrategias de marketing definidas → Socialización con el equipo UPrime → Imagen de la empresa definida → canales definidos → horarios de atención definidos → personal asignado → personal capacitado → socialización con los clientes → canales de atención abiertos y operativos.
Atención de tickets toman demasiado tiempo en ser resueltos/contestados.	Desarrollo de procesos y capacitación al cliente interno	Desarrollo de procesos → Identificación de clientes PRIME → Identificación de tiempos de atención óptimos → Capacitación al cliente interno sobre nuevos instrumentos técnicos → Mejora en tiempos de atención a las necesidades del cliente → Tickets respondidos dentro de los tiempos ofrecidos.
	Apertura de canales de comunicación interna	Identificación de canales que faciliten comunicación interna → Implementación de canales → Socialización con el Equipo de UPrime → Uso continuo del canal → Toma de decisiones rápidas → Mejora en tiempos de atención a las necesidades del cliente → Tickets respondidos dentro de los tiempos ofrecidos.
	Desarrollo e implementación de una mesa de ayuda y soporte	Implementar mesa de ayuda y soporte → Identificación de necesidades y clientes PRIME → Capacitación de la herramienta al personal a cargo → Atención cronológica y según prioridad → Cliente conoce el tiempo de espera para resolver su requerimiento → Mejora en tiempos de atención a las necesidades del cliente → Tickets respondidos dentro de los tiempos ofrecidos.

Elaborado por: Autor

### **3.3. Diseño de la Implementación**

#### ***3.3.1. Actores***

Los actores del plan de implementación han sido identificados en dos grandes categorías como son: internos y externos. Los actores internos serán aquellos responsables dentro de UPrime que estarán a cargo de las diferentes actividades para el cumplimiento del programa, quienes se diferencian por el segmento de la empresa a la cual pertenecen. En el caso de la Gerencia de Estrategia que pertenece a UPrime Solutions, para el proyecto dos trabajará en la sección de UPrime Developers por su nivel de experiencia en el tema a ejecutar.

Por otro lado, los clientes externos serán aquellos a quienes UPrime recurra para complementar el cumplimiento del programa, quienes han sido diferenciados en partners, proveedores y clientes. Los partners, son aquellas empresas y marcas con quienes se tienen un acuerdo previo respecto de las tarifas y formas de trabajo para la prestación de los servicios a los clientes de ambos, los proveedores son aquellos a quienes UPrime contratará y; los clientes, son aquellos que apoyarán con retroalimentación.

#### ***3.3.2. Roles***

Respecto de los roles, para el proyecto uno, estarán involucradas la parte Directiva realizando las funciones normales de su cargo, al igual que la Gerencia de Marketing y la Gerencia de Relacionamiento. Para el proyecto dos, la Gerencia de Proyectos junto con el Arquitecto de Software, por su nivel de experiencia en el desarrollo de proyectos y su experiencia en infraestructura tecnológica estarán

a cargo de la elaboración, observación, revisión y aprobación de este. La Gerencia de Estrategia, comúnmente se encarga de desarrollar los servicios para cada cliente y, debido a esto, tiene la experiencia de implementar los procesos necesarios dentro de UPrime, además de que la persona a cargo del área tiene un segundo emprendimiento llamado Capacitadora del Pacífico que consta como partner de la empresa.

### **3.3.3. Incentivos**

Dentro de los más importantes se encuentra incluir como socio al Arquitecto de Software con un porcentaje del 4%. Además, el Gerente de Estrategia quien es socio de la empresa y dueño de Capacitadora del Pacífico, ha buscado tener una marca conjunta con UPrime para ampliar su cartera de clientes y apoyarse en su experiencia para desarrollar su negocio propio, por lo cual se aprobará la creación de la marca Visioners by UPrime, junto con la plataforma de capacitación en línea Visioners Campus. Finalmente, respecto del CONGOPE, UPrime había aprobado dejar en stand by ser proveedor del sector público; sin embargo, CONGOPE ha sido uno de los clientes más activos en peticiones de soporte técnico, por lo que se aceptará el contrato complementario que requieren ajustar la plataforma previamente desarrollada por UPrime Developers. Para más detalle véase la tabla Nro. 6.

### 3.3.4. Resumen

**Tabla Nro. 7**  
**Diseño de la Implementación**

ACTORES	ROLES	INCENTIVOS
<b>Internos</b>		
<b>UPrime Solutions</b>		
<i>CEO</i>	Revisión, observación y aprobación del cronograma de lanzamiento y plan de marketing.	Presentar informe de proyecciones respecto de la inversión.
<i>Gerencia de Marketing</i>	Coordinación del lanzamiento de la marca. Elaboración de Plan de marketing y monitoreo transversal del involucramiento de cada una de las áreas para el cumplimiento de este.	CEO deberá revisar, observar y aprobar el cronograma y el plan de marketing en un lapso no mayor a 5 días hábiles.
<i>Gerencia de Relacionamento</i>	Implementación de canales de atención al usuario aprobados en el plan de marketing. Envío y confirmación de invitaciones al lanzamiento on-line de la nueva imagen.	Contratación de un pasante adicional para atención de dichos canales. CEO deberá aprobar el uso de la plataforma CRM en versión gratuita que facilite el trabajo de relacionamiento del área.
<b>UPrime Developers</b>		
<i>Gerencia de Proyectos</i>	Dirigirá, revisará, observará y aprobará el proyecto dos, a cargo de UPrime Developers. Implementará los canales de interacción fluida del cliente interno, además de la mesa de ayuda y soporte al cliente externo.	Tendrá libertad de buscar cotizaciones con los proveedores adecuados, negociar y aprobar el presupuesto necesario para la implementación del proyecto.
<i>Gerencia de Estrategia</i>	Desarrollará procesos claros para la empresa y se encargará de la capacitación de los empleados en estos instrumentos y de la capacitación de atención al cliente.	Aprobación para la creación del Visionaries Campus by UPrime, la cual se encargará de las capacitaciones en línea para los clientes.
<i>Arquitecto de Software</i>	Desarrollará la infraestructura para la implementación de canales para la interacción fluida del cliente interno, además de la mesa de ayuda y soporte al cliente externo.	Será incluido como socio de la empresa.

<b>Externos</b>		
<b>Partners</b>		
<i>NOVUM</i>	Diseño de imagen para lanzamiento de la nueva marca y demás artes necesarias para el cumplimiento del plan de marketing.	Todas los diseños y artes solicitados por clientes de UPrime serán realizados por NOVUM a un precio convenido previamente. UPrime respaldará la campaña ambiental de la marca V3RDE, la cual pertenece a la misma dueña de NOVUM.
<i>Capacitadora del Pacífico</i>	Se encargará de las capacitaciones al cliente interno de la empresa y de la capacitación en atención al cliente.	Será considerado un nuevo partner para UPrime y estará a cargo del Visioners Campus.
<b>Proveedores</b>		
<i>Grupo 360</i>	Proveerá las licencias de Microsoft Teams Empresarial	Las licencias actuales y las siguientes 10 licencias serán adquiridas con este proveedor con el costo actual convenido.
<b>Clientes</b>		
<i>CONGOPE</i>	Aportará activamente con sus observaciones sobre la implementación de la mesa de ayuda y soporte al cliente interno.	UPrime aceptará un contrato complementario.

Elaborado por: Autora

## **4. Capítulo IV: Teoría del Cambio**

### **4.1. Método de evaluación (RCT)**

El método Randomized Controlled Trial, RCT por sus siglas en inglés o método de Diferencia Simple, se refiere a la medición de diferencias una vez que se ha aplicado un plan, programa o proyecto entre quienes participan y quienes no participan.

#### ***4.1.1. Grupo de control***

Una vez analizadas las ventajas y desventajas del método de evaluación a emplearse, se divide en dos subgrupos a la cartera de clientes que han dado respuesta a la encuesta y entrevistas realizadas por UPrime en este proceso de mejoramiento (5). Así, el grupo A, sobre el cual se implementarán los cambios, estará conformado por CONGOPE, Tramaco Express y Coco Valdez y; el grupo B, sobre el cual no se aplicará el plan de mejora, estará conformado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería antes MAGAP y, BBM Digital.

En primer lugar, se han separado los grupos con una institución pública en cada uno de ellos, ya que para esos casos es UPrime quien realiza los acercamientos y postula a los diferentes procesos de contratación pública según las necesidades que se publican en el portal; de tal manera, se pueden equiparar las experiencias, volver a los grupos más uniformes para la evaluación y evitar los sesgos tanto como sea posible. Asimismo, en ambos grupos se encuentran clientes que hacen uso del soporte técnico y de los canales actuales para tomar contacto con UPrime.

## **4.2. Refinamiento**

### ***4.2.1. Indicadores***

Dentro de los indicadores más importantes se encuentran el aumento de leads, mejorar la experiencia del cliente tanto interno como externo, disminuir las quejas, a través del desarrollo de instrumentos técnicos que señalen un norte al cual seguir.

### ***4.2.2. Línea de Tiempo***

Las líneas de tiempo se establecen desde el último trimestre del 2020, para temas específicos y simples de corregir, hasta el 2022 para que puntos que requiere mayor desarrollo y pruebas de implementación; por lo que se puede definir estos como corto y mediano plazo.

### ***4.2.3. Refinamiento***

El refinamiento se enfoca principalmente, en corrección de pénsun de capacitaciones e instrumentos técnicos, revisión de estrategias o, solicitar más información al cliente externo e interno, según corresponda, respecto de los temas que a pesar de aplicarlos no desencadena en una plena satisfacción.

## 4.2.4. Cuadro Resumen

Tabla Nro. 8

Características del Programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3
<b>Plan de Marketing Digital</b>	Los consumidores encuentran a UPrime Teams en los diferentes medios digitales.	Los consumidores son conscientes de que existe UPrime Teams.	Los consumidores consideran a UPrime Teams para suplir sus necesidades.
<b>Indicador</b>	Aumento de interacción en medios digitales.	Aumento en búsquedas específicas de la empresa en motores de búsqueda o redes sociales.	Aumento de leads
<b>Línea del Tiempo</b>	Durante el año 2021	Durante el año 2022	Durante el año 2022
<b>¿Quién recibe los datos del indicador?</b>	Equipo de Marketing	Equipo de Marketing	Equipo de Marketing y Equipo de Estrategia
<b>Refinamiento</b>	Si no aumenta la interacción en medios digitales → refinar las estrategias por cada uno de los medios.	Si no aumentan las búsquedas específicas de la empresa en motores de búsqueda o redes sociales → refinar palabras clave y diferenciarlas entre palabras de interés y palabras de intención.	Si no aumentan los leads → refinar estrategias inbound.
<b>Canales de atención al cliente</b>	Todo el equipo de UPrime conoce los canales de atención, sus horarios, tiempos de respuesta y estrategias de respuesta.	Los consumidores conocen los canales de atención de UPrime y sus horarios.	Los canales de atención satisfacen a los consumidores que los utilizan.

<b>Indicador</b>	El equipo aprueba las pruebas de conocimiento.	Aumenta el uso de los nuevos canales de atención abiertos para los clientes.	Los clientes califican la atención como satisfactoria o muy satisfactoria.
<b>Línea del Tiempo</b>	Tercer trimestre del 2020	Durante el año 2021	Durante 2021 hasta la siguiente medición.
<b>¿Quién recibe los datos del indicador?</b>	Equipo de relacionamiento	Equipo de Estrategia	Equipo de Estrategia
<b>Refinamiento</b>	Si el equipo no aprueba las pruebas de conocimiento → Refinar rediseñando el pénsum y reforzando la capacitación con modelo vivenciales.	Si no aumenta el uso de los nuevos canales de atención abiertos para los clientes → Refinar con una campaña en medios digitales en el que se difundan los canales de atención y sus horarios.	Si los clientes no califican la atención como satisfactoria o muy satisfactoria → Refinar solicitando más información sobre su insatisfacción y aplicar correctivos.
<b>Desarrollo de procesos y capacitación interna</b>			
<b>Indicador</b>	Las atribuciones, responsabilidades y obligaciones están delineadas y delimitadas para cada una de las áreas.	Los empleados están capacitados y actúan en el marco de sus responsabilidades.	Los clientes son atendidos rápidamente y por las áreas competentes.
<b>Línea del Tiempo</b>	Tercer trimestre del 2020	Primer cuatrimestre del 2021	Durante 2021 hasta la siguiente medición.
<b>¿Quién recibe los datos del indicador?</b>	CEO – Equipo de Estrategia	Equipo de Relacionamiento	Equipo de Relacionamiento
<b>Refinamiento</b>	Si los procesos no son aprobados por el nivel directivo → refinar realizando cambios en las siguientes 48 horas hasta obtener documentos finales.	Si las quejas sobre duplicidad de actividades dentro de la empresa no disminuyen → realizar una nueva capacitación con enfoque en las quejas más frecuentes.	Si los clientes no califican la atención como satisfactoria o muy satisfactoria → Refinar solicitando más información sobre su insatisfacción y aplicar correctivos.

<b>Canales de comunicación interna</b>	Todo el equipo de UPrime conoce los canales de comunicación interna y los utiliza.	Las actividades fluyen de mejor manera diariamente.	Los canales de comunicación interna satisfacen a los consumidores internos.
<b>Indicador</b>	Aumenta el uso de los nuevos canales de atención abiertos para el cliente interno.	Aumenta el número de actividades que cumplen la fecha de entrega.	Los clientes internos califican la atención como satisfactoria o muy satisfactoria.
<b>Línea del Tiempo</b>	Hasta el mes de febrero del 2021	Durante el año 2021 hasta nueva medición.	Durante 2021 hasta la siguiente medición.
<b>¿Quién recibe los datos del indicador?</b>	Equipo de Relacionamento.	CEO – Equipo de Relacionamento	Equipo de Estrategia
<b>Refinamiento</b>	Si no aumenta el uso de los nuevos canales de comunicación interna → Refinar con una campaña de uso y buenas prácticas, además de socialización de manuales.	Si no aumenta el número de actividades que cumplen con la fecha de entrega → Refinar mediante la revisión del uso correcto de los canales de comunicación del cliente interno.	Si los clientes no califican la atención como satisfactoria o muy satisfactoria → Refinar solicitando más información sobre su insatisfacción y aplicar correctivos.
<b>Mesa de ayuda y soporte al cliente</b>	El equipo responsable dentro de UPrime prioriza los clientes y las necesidades solicitadas a través de la mesa de ayuda.	El cliente utiliza la mesa de ayuda y soporte y está al tanto del tiempo de espera para solventar su necesidad.	La mesa de ayuda y soporte satisface a los clientes.
<b>Indicador</b>	Tickets de clientes Prime atendidos y cerrados en los tiempos establecidos.	Aumenta el uso de la mesa de ayuda y soporte por parte del cliente y éste ya no toma contacto porque el tiempo de solución ha vencido.	Los clientes califican la atención como satisfactoria o muy satisfactoria.
<b>Línea del Tiempo</b>	Durante el año 2021 hasta nueva medición.	Durante el año 2021 hasta nueva medición.	Durante el año 2021 hasta nueva medición.

<b>¿Quién recibe los datos del indicador?</b>	Equipo de Proyectos y Desarrollo	Equipo de Proyectos y Desarrollo	Equipo de Estrategia
<b>Refinamiento</b>	Si los tickets de clientes Prime no son atendidos y cerrados en los tiempos establecidos → Refinar con socialización al equipo interno sobre los clientes Prime.	Si no aumenta el uso de la mesa de ayuda y soporte por parte del cliente y éste sigue tomando por el vencimiento del tiempo de solución → Refinar evaluando las horas productivas del equipo de soporte y reevaluar sus necesidades de personal adicional.	Si los clientes no califican la atención como satisfactoria o muy satisfactoria → Refinar solicitando más información sobre su insatisfacción y aplicar correctivos.

Elaborado por: Autora

### 4.3. Recomendaciones

- Durante el proceso de desarrollo del presente se ha podido identificar, en otras cosas, la necesidad de crear contenido escrito junto con el gráfico, a fin de que tanto las campañas externas como internas que UPrime lleve a cabo sean más atractivas y mejor receptadas. Es por esto, que la alianza con NOVUM, como experto en arte gráfica y diseño será indispensable para la empresa y sus resultados.
- Parte fundamental de los cambios dependen de capacitaciones al personal de UPrime, por lo tanto, es recomendable realizarlas de manera frecuente hasta lograr el cien por ciento de comprensión por parte de todos los involucrados, además de que se debe considerar que los instrumentos, procesos o herramientas sobre las cuales se basen éstas, deberán ser adaptados en caso de no alcanzarse los resultados esperados.
- Tres puntos son importantes para el cliente de UPrime: claridad, respuesta efectiva y acompañamiento, por lo que es recomendable, que estos tres ejes sean tomados en cuenta para cualquier activación durante todo el año 2021.

### 4.4. Conclusiones

#### 4.4.1. *Customer Experience*

Después de realizado el presente plan de mejoramiento, se puede concluir que el CX representa un conjunto de experiencias que ofrece una empresa o marca a sus clientes, por cada una de las interacciones entre ellos; sean estas antes, durante o después de concretar una venta, por lo cual mejorar estas interacciones genera una buena percepción. En virtud, el CX no es únicamente marketing o servicio al cliente, es ofrecer una interacción en todos lo ámbitos

(emocional, racional, psicológica) que genere fundamentalmente un vínculo de lealtad y fidelización.

#### **4.4.2. Métrica**

Las métricas escogidas realmente ayudan a mantener el control respecto del cumplimiento de metas y sobre los cambios encaminados hacia los problemas identificados, por lo tanto, serán tomados en cuenta por los próximos cinco años o más de ser necesario, a fin de asegurar que los clientes son atendidos dentro de sus estándares y que consideren a UPrime dentro de sus primeras tres opciones, lo recomienden y decidan quedarse, no solo en el desarrollo de propuestas, planes o estrategias; sino también en etapas como implementación, acompañamiento y control.

## REFERENCIAS

- (2020). *¿Qué es el customer experience?*. Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente. Madrid, España. <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>
- Alcaide, J. (2015). *Los 100 errores de la experiencia del cliente*. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Álvarez, A & Lleras, N. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Universidad de los Andes. <http://www.digitalpublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/39324>
- Anderson, M. *Introducción al uso de contenido dinámico en marketing*. Hubspot. [https://offers.hubspot.es/contenido-dinamico?hubs\\_signup-url=www.hubspot.es%2Fbiblioteca-marketing&hubs\\_signup-cta=filterable-item\\_learn-more](https://offers.hubspot.es/contenido-dinamico?hubs_signup-url=www.hubspot.es%2Fbiblioteca-marketing&hubs_signup-cta=filterable-item_learn-more)
- Arauzo, C. (Abril,2019). *Experiencia del Consumidor y Transformación en el Sector Retail: pure players y empresas de lujo*. Tesis, Universidad Pontificia Comillas, pp 28-44. Madrid, España. <http://hdl.handle.net/11531/27767>
- Barrios, M. (2012). *Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características*. Palermo Business Review, 7(1), 67-83.
- Bernal, J. (2018). *Determinantes de la experiencia del consumidor en un modelo gastronómico*. Tesis. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá, Colombia.
- Bitner, M., Faranda, W., Hubbert, A & Zeithaml, V. (1997). *Customer contributions and roles in service delivery*, *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), pp. 193-205. <https://doi.org/10.1108/09564239710185398>
- Braulio, N & Curto, J. (2015). *Customer Analytics*. Universitat Oberta de Catalunya. pp 59-65. <http://www.digitalpublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/43874>
- Cardona, L (2020). *Qué es el online performance marketing – ventajas, inconvenientes y conclusiones*. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/que-es/online-performance-marketing>
- Chahal, H & Dutta, K. (2015). *Measurement and impact of customer experience in banking sector*. Decision 42, 57–70. <https://doi.org/10.1007/s40622-014-0069>
- Chica, J. (2005). Del marketing de servicios al marketing relacional. Revista colombiana de marketing, 4(6), pp 60-67. Bucaramanga, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900606>
- Darby, M & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. Journal of Law and Economics, 16(1), pp 67-86. <https://doi.org/10.1086/466756>
- Day, R. & Ash, B. (1979). *Comparison of Patterns of Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior for Durables, Nondurables and Services*. Day. *New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Indiana University, pp. 190-195. Estados Unidos.

- DeVine, J & Gilson, K. (2010). *Using behavioral science to improve the customer experience*. McKinsey&Company.
- Dixon, M., Toman, N & Delisi, R. (2013). *The effortless experience: conquering the new battleground for customer loyalty*. Penguin Group, cap 6. Nueva York, Estados Unidos.
- Dorguett, F .(2012). *Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: Análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes*. Tesis. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Dwivedi, A., Nayeem, T. & Murshed, F. (2018). *Brand experience and consumers willingness to pay (WTP) a price premium: Mediating role of brand credibility and perceived uniqueness*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, pp 100–107. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.009>
- Fontanella, C. *The 10 customer success metrics that actually matter*. Hubspot.
- Franke, N., Keinz, P & Steger, C. (2009). *Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?* *Journal of Marketing*, 73(5), 103–121. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.103>
- Guarderas, M. (Junio, 2016). *Lineamientos para el diseño de una estrategia de fidelización basada en herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del consumidor de la banca ecuatoriana*. Tesis, Universidad de los Hemisferios, p 23. Quito,Ecuador.<http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/447>
- Hill, N & Brierley, J. (2017). *How to measure customer satisfaction*, Second edition. Gower.
- Hill, N., Roche, G & Allen, R. (2007) *Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes*. Cogent. Londres, Inglaterra
- Kotler, P & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición, Pearson Education, pp. 140-159. México.
- Kotler, P. Kartajaya & H. Setiawan, I. (2019) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. In: Kompella K. (eds) *Marketing Wisdom. Management for Professionals*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-7724-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-981-10-7724-1_10)
- Labastidas, E. (2008). *Estrategias para el comercio electrónico*. Monografía. <https://www.monografias.com/trabajos37/comercio-electronico/comercio-electronico.shtml>
- Lehtinen, J & Lehtinen, U. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Working paper. Helsinki: Service Management Institute
- Lemon, K & Verhoef, .(2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of marketing*, 80(6), pp. 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Maklan, S & Klaus, P. (2011). *Customer experience: are we measuring the right things?*. *International Journal of Market Research*, 53 (6). pp 771-792. <https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>

- Mariño, D & González J. (2019). *Impacto del marketing one-to-one en la experiencia del consumidor y sus consecuencias comportamentales en el sector hotelero*. Tesis. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá, Colombia. <http://hdl.handle.net/10726/2212>
- Martínez, J & Martínez L. (2006). *La influencia de la experiencia del consumidor en el paradigma de la disconfirmación de expectativas. Un estudio sobre la satisfacción en un servicio deportivo*. XVI Congreso Nacional de ACEDE. <https://www.researchgate.net/publication/331096715>
- Martínez, J.M., Martínez, J & Parra, M. (2015). *Marketing digital: guía básica para digitalizar tu empresa*. UOC. Barcelona, España. <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/43843>
- Meyer, C & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review. pp. 116 – 129. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Nelson, P. (1970). *Information and Consumer Behavior*. *Journal of Political Economy*, 78(2), pp 311-329. <https://doi.org/10.1086/259630>
- Oliva, F & Dadalt, F. (2016). *En la búsqueda de la Omnicanalidad—El cliente en el centro nuevamente*. Análisis, Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 64(1).
- Pine, B & Gilmore, J. (1998). *Welcome to the experience economy*. *Harvard business review*, 76 (6), 97-105.
- Piotrowicz, W & Cuthbertson, R. (2014). Introducción al número especial Tecnología de la información en el comercio minorista: Hacia el comercio minorista omnicanal, *International Journal of Electronic Commerce*, 18:4, pp.5-16, [doi: 10.2753 / JEC1086-4415180400](https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400)
- Ravald, A & Grönroos, C. (1996). "The value concept and relationship marketing". *European Journal of Marketing*. 30 (2), pp. 19-30. <https://doi.org/10.1108/03090569610106626>
- Reichheld, F & Kenny, D (1990). *The hidden advantages of customer retention*. *Journal of Retail Banking*. 12(4). <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA9295626&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=01952064&p=AONE&sw=w>
- Reichheld, F. (2003). *The one number you need to grow*. Harvard Business Review. [The One Number You Need to Grow \(hbr.org\)](https://hbr.org/2003/03/the-one-number-you-need-to-grow)
- Rosales, P. (2010). *Estrategia digital: Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia*, p 28. Barcelona, España.
- Sanagustín, E. (2013). *Marketing de contenidos: Estrategias para atraer clientes a tu empresa*. Editorial Anaya. Madrid, España.

- Sanagustín, E. (2016). *Vender más con marketing digital*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia. <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visorepub/48603>
- Schmidt-Subramanian, M. (2017). *Effective CX Measurement Requires a CX Culture*. Customer Relationship Management. <https://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Customer-Experience/Effective-CX-Measurement-Requires-a-CX-Culture-121718.aspx>
- Schmitt, BH. (2006). *Experiential Marketing*. Deusto, pp 20-27. España.
- Schneider, G. (2004). *Comercio Electrónico*. Cengage Learning Editores. 3era edición. México.
- Segura, C & Garriga, F. (2008). *Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación*. In II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. pp. 267-272.
- Shaw, C. (2007). *The DNA of customer experience: how emotions drive value*. Palgrave Macmillan. Nueva York, Estados Unidos.
- Temkin, B. (2016). *CX Metrics: 4 Ways to Measure Up*. Customer Relationship Management. p 8. <https://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Customer-Experience/CX-Metrics-4-Ways-to-Measure-Up-111393.aspx>
- Varela, J (1992). *Satisfacción/insatisfacción de los consumidores y comportamientos postconsumo derivados*. Universidad de Santiago de Compostela. No.23, pp 80 - 100. España. [https://www.researchgate.net/publication/28245531\\_Satisfaccioninsatisfaccion\\_de\\_los\\_consumidores\\_y\\_comportamientos\\_postconsumo\\_derivados](https://www.researchgate.net/publication/28245531_Satisfaccioninsatisfaccion_de_los_consumidores_y_comportamientos_postconsumo_derivados)
- Vásquez, K & Correa, L. (2012). *Estrategias para mejorar la experiencia del consumidor proceso de compra electrónica*. Tesis. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia. <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062835.pdf>
- Villanueva, J & Toro, J (2017). *Marketing Estratégico*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona, España. <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/51343/marketing-estrategico>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. McGraw-Hill/Interamericana. Ciudad de México, México.

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A:Entrevistas a clientes.....	52
Anexo B:Encuesta Net Promoter Score.....	58

## ANEXO A: ENTREVISTAS A CLIENTES UPRIME TEAMS



Nombre:	Jorge Jaguaco
Cargo:	Analista de Riego y Drenaje
Empresa:	CONGOPE
Email:	jjaguaco@congope.gob.ec

El objetivo de la presente entrevista es conocer a profundidad la experiencia que el cliente de UPrime Teams ha tenido durante la prestación de servicios, de tal manera que la empresa pueda establecer un plan de mejora en los puntos que se identifiquen como necesarios. En ese sentido, solicitamos de la manera más comedida su honestidad en el desarrollo de la presente entrevista y agradecemos de antemano el tiempo invertido.

### ENTREVISTA

1. **¿Con qué frecuencia ha contratado los servicios de UPrime?** Una vez cada dos años  
**¿Por qué?** Al tener una primera experiencia exitosa en el desarrollo de un sistema computacional, se recomendó su servicio para el desarrollo de una nueva herramienta.
2. **Respecto a los servicios y productos recibidos, además de la atención a sus necesidades, ¿Podría decir que se siente satisfecho?** El producto final está dentro de los lineamientos solicitados dentro de los TDRs, por lo cual cumplió a satisfacción lo solicitado **¿Por qué?** Se realizó un trabajo coordinado con el responsable técnico de la empresa.
3. **Una vez que ha recibido los servicios y productos de UPrime, ¿Usted nos recomendaría a un tercero?** Sí, es más ya se ha realizado diferentes recomendaciones **¿Por qué?** Por la calidad de los productos entregados y las garantías que ofrecen posterior al uso de los sistemas desarrollados.
4. **¿Usted contrataría nuevamente nuestros servicios?** Sí, en caso de requerirlos **¿Por qué?** Por lo detallado en la pregunta anterior.
5. **¿Podría resumir su experiencia con UPrime Teams, respecto a los siguientes factores?** (Sobre una calificación de 1 a 5, donde 1 es lo mínimo y 5 el máximo)
  - a. Eficiencia 4
  - b. Calidad de los productos entregados (tome en cuenta el formato y fondo) 4
  - c. Tiempo de entrega de los servicios y productos 4
  - d. Costos de los servicios y productos 5
  - e. El valor social que entrega la empresa a la sociedad 5

El trabajo se desarrolló de forma coordinada, por lo cual la eficiencia, calidad y el tiempo de entrega de los productos fue excelente. El costo va acorde a las necesidades de la institución y el alcance del trabajo realizado. Al ser un ente asociativo que busca el fortalecimiento de las capacidades de los técnicos de los Gobiernos Provinciales, además cumple con el valor social de su empresa.



Nombre:	Fernando Yopez
Cargo:	Director de nuevos negocios
Empresa:	BBM Digital
Email:	fyepez@bbm.com.ec

El objetivo de la presente entrevista es conocer a profundidad la experiencia que el cliente de UPrime Teams ha tenido durante la prestación de servicios, de tal manera que la empresa pueda establecer un plan de mejora en los puntos que se identifiquen como necesarios. En ese sentido, solicitamos de la manera más comedida su honestidad en el desarrollo de la presente entrevista y agradecemos de antemano el tiempo invertido.

## ENTREVISTA

- ¿Con qué frecuencia ha contratado los servicios de UPrime? ¿Por qué?**  
 Se contratan de manera recurrente, considerando que siempre existen actualizaciones sobre los diferentes proyectos que se desarrollan.  
 Al año en promedio se contratan alrededor de 200 horas de desarrollo.
- Respecto a los servicios y productos recibidos, además de la atención a sus necesidades, ¿Podría decir que se siente satisfecho? ¿Por qué?**  
 Sí, el nivel de servicio al cliente y comprensión sobre las necesidades expuestas es único, eso nos da la tranquilidad de saber que podemos contar con la empresa como aliados estratégicos en el momento de tener en mente un nuevo desarrollo.  
 En una calificación de 1-5, podríamos calificar en 4.5.
- Una vez que ha recibido los servicios y productos de UPrime, ¿Usted nos recomendaría a un tercero? ¿Por qué?**  
 Sí, por su preocupación con la correcta entrega de los desarrollos encomendados, el seguimiento, el soporte oportuno y por su excelente relación, calidad /precio.
- ¿Usted contrataría nuevamente nuestros servicios? ¿Por qué?**  
 Sí, cuando se genera un desarrollo tecnológico es importante generar relaciones proveedor cliente a largo plazo, por ende, es importante que esta se mantenga en el tiempo, por ello la contratación se vuelve recurrente.
- ¿Podría resumir su experiencia con UPrime Teams, respecto a los siguientes factores?**

  - Eficiencia**  
 Considero que el equipo de trabajo cuenta con una asesoría óptima, eso permite ahorrar tiempos y dinero, impactando en la eficiencia del servicio.
  - Calidad de los productos entregados (tome en cuenta el formato y fondo)**  
 Calidad muy buena, más allá lo que nos gusta es el cuidado en los detalles.
  - Tiempo de entrega de los servicios y productos**  
 De acuerdo a los calendarios propuestos, eso nos hace confiar en la empresa y derivar mas proyectos.




 (+593) 93 909 9000  
 Guilo - Ecuador  
 info@uprimeteams.com  
 www.uprimeteams.com

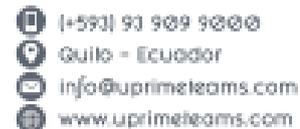
**d. Costos de los servicios y productos**

Relación calidad precio excelente, en comparación con empresas relacionadas al sector, consideramos que el valor hora hombre es competitivo y lo mas importante es una empresa flexible que permite negociar tarifas dependiendo de los proyectos, con ello contamos con el soporte que nos permita llegar a acuerdos ganar – ganar.

**e. El valor social que entrega la empresa a la sociedad**

No aporta \* \*\* no entiendo la pregunta.

 /UPrimeTeams
  @UPrimeTeams
  UPrimeTeams
  @UPrimeTeams



Nombre:	ANDRES MURILLO
Cargo:	ANALISTA
Empresa:	TRAMACOEEXPRESS
Email:	semurillo@corporaciongpf.com

El objetivo de la presente entrevista es conocer a profundidad la experiencia que el cliente de UPrime Teams ha tenido durante la prestación de servicios, de tal manera que la empresa pueda establecer un plan de mejora en los puntos que se identifiquen como necesarios. En ese sentido, solicitamos de la manera más comedida su honestidad en el desarrollo de la presente entrevista y agradecemos de antemano el tiempo invertido.

## ENTREVISTA

1. **¿Con qué frecuencia ha contratado los servicios de UPrime? ¿Por qué?**  
*Eventualmente, esto es debido a que tratamos de tener varios proveedores que ofrezcan el mismo servicio.*
2. **Respecto a los servicios y productos recibidos, además de la atención a sus necesidades, ¿Podría decir que se siente satisfecho? ¿Por qué?**  
*Se podría decir que si, ya que a parte de los servicios recibidos logramos una asesoría adecuada al iniciar el proyecto el cual cumplió nuestras expectativas.*
3. **Una vez que ha recibido los servicios y productos de UPrime, ¿Usted nos recomendaría a un tercero? ¿Por qué?**  
*Si los recomendaría, aunque les sugeriría una mejora continua en el proceso postventa.*
4. **¿Usted contrataría nuevamente nuestros servicios? ¿Por qué?**  
*Los contrataría aunque solicitándoles que establezcan mejor los canales de atención postventa.*
5. **¿Podría resumir su experiencia con UPrime Teams, respecto a los siguientes factores?**
  - a. Eficiencia
  - b. Calidad de los productos entregados (tome en cuenta el formato y fondo)
  - c. Tiempo de entrega de los servicios y productos
  - d. Costos de los servicios y productos
  - e. El valor social que entrega la empresa a la sociedad

*Podría resumir la experiencia en que se solventaron los problemas iniciales, sin embargo una vez implementados los servicios contratados no teníamos claros algunos procesos por lo que se les solicito una mejor transferencia de conocimiento en la administración de los servicios y una directrices mas claras en los canales de atención de postventa.*



 (+593) 93 909 9000  
 Guilo - Ecuador  
 info@uprimeteams.com  
 www.uprimeteams.com

Nombre:	Rebeca Torres
Cargo:	Directora
Empresa:	MAGAP
Email:	Sotorres23@hotmail.com

El objetivo de la presente entrevista es conocer a profundidad la experiencia que el cliente de UPrime Teams ha tenido durante la prestación de servicios, de tal manera que la empresa pueda establecer un plan de mejora en los puntos que se identifiquen como necesarios. En ese sentido, solicitamos de la manera más comedida su honestidad en el desarrollo de la presente entrevista y agradecemos de antemano el tiempo invertido.

## ENTREVISTA

1. ¿Con qué frecuencia ha contratado los servicios de UPrime? ¿Por qué?  
Poca frecuencia, por su conocimiento en el desarrollo de software
2. Respecto a los servicios y productos recibidos, además de la atención a sus necesidades, ¿Podría decir que se siente satisfecho? ¿Por qué?  
Si satisfecho, el trabajo se realizó en el tiempo determinado y funcionando
3. Una vez que ha recibido los servicios y productos de UPrime, ¿Usted nos recomendaría a un tercero? ¿Por qué?  
Si recomendaría, porque se realizó a tiempo el trabajo y no se tuvo que realizar muchos cambios en el diseño del software.
4. ¿Usted contrataría nuevamente nuestros servicios? ¿Por qué?  
Si se contrataría, por que los trabajos cumplieron los objetivos planteados
5. ¿Podría resumir su experiencia con UPrime Teams, respecto a los siguientes factores?
  - a. Eficiencia
  - b. Calidad de los productos entregados (tome en cuenta el formato y fondo)
  - c. **Tiempo de entrega de los servicios y productos**
  - d. Costos de los servicios y productos
  - e. El valor social que entrega la empresa a la sociedad



Nombre:	Emilene Carbalí
Cargo:	Gerente Administrativa
Empresa:	COCO VALDEZ
Email:	cocovaldezarte@gmail.com

El objetivo de la presente entrevista es conocer a profundidad la experiencia que el cliente de UPrime Teams ha tenido durante la prestación de servicios, de tal manera que la empresa pueda establecer un plan de mejora en los puntos que se identifiquen como necesarios. En ese sentido, solicitamos de la manera más comedida su honestidad en el desarrollo de la presente entrevista y agradecemos de antemano el tiempo invertido.

## ENTREVISTA

1. ¿Con qué frecuencia ha contratado los servicios de UPrime? ¿Por qué?

Una sola vez, por recomendación.

2. Respecto a los servicios y productos recibidos, además de la atención a sus necesidades, ¿Podría decir que se siente satisfecho? ¿Por qué?

Si porque el equipo fue muy profesional y nuestros requerimientos fueron atendidos.

3. Una vez que ha recibido los servicios y productos de UPrime, ¿Usted nos recomendaría a un tercero? ¿Por qué?

Si, de hecho, ya los recomendé, porque además de su profesionalismo, el trato es personalizado.

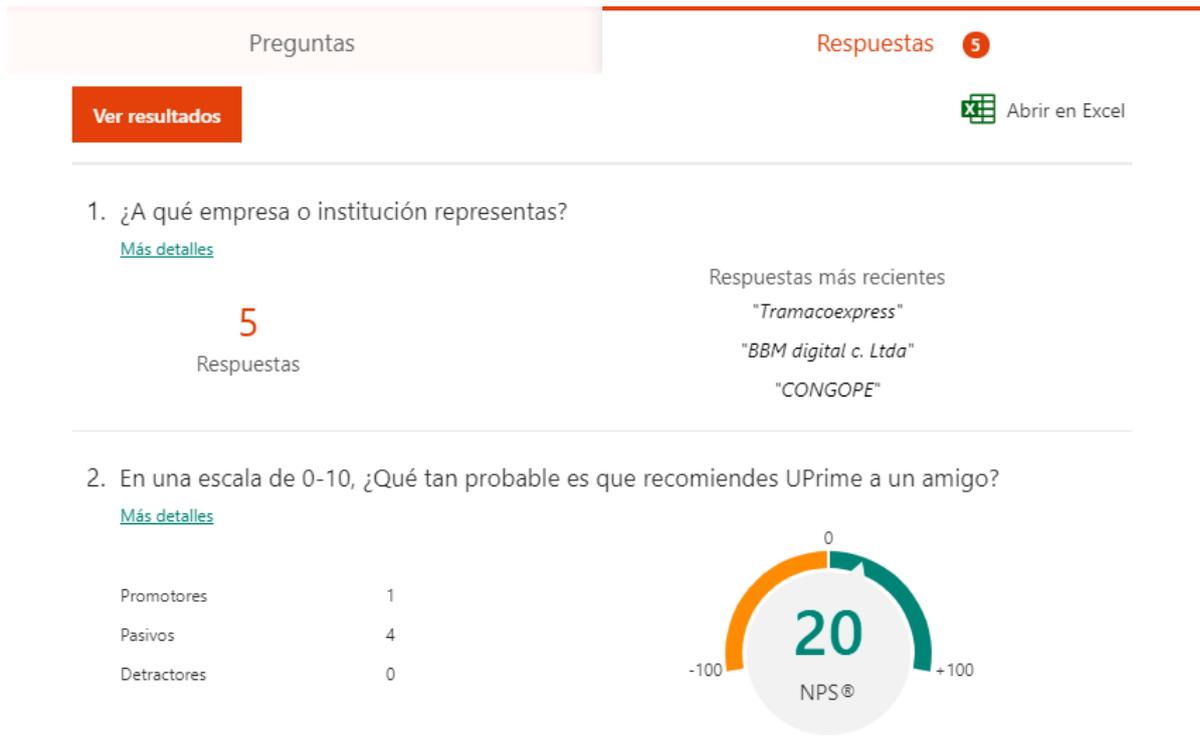
4. ¿Usted contrataría nuevamente nuestros servicios? ¿Por qué?

Si los contrataría, porque nos orientaron y su trabajo fue de gran ayuda para tener claro el rumbo que debía tomar nuestro proyecto.

5. ¿Podría resumir su experiencia con UPrime Teams, respecto a los siguientes factores?

- Eficiencia. Excelente
- Calidad de los productos entregados (tome en cuenta el formato y fondo)  
Muy buena (no está claro todos los servicios que ofrecen)
- Tiempo de entrega de los servicios y productos. Excelente
- Costos de los servicios y productos. Muy bueno (Sin duda son más razonables que otras empresas que ofrecen lo mismo. Sin embargo, deben ser más claros desde la primera reunión sobre todos los costos en los que el cliente deberá asumir).
- El valor social que entrega la empresa a la sociedad. Excelente (porque se enfocan en los emprendedores).

## ANEXO B: ENCUESTAS NET PROMOTER SCORE



Promotor	20%
Pasivos	80%
Detractores	0%

### Respuestas Encuesta Net Promoter Score

¿A qué empresa o institución representas?	En una escala de 0-10, ¿Qué tan probable es que recomiendes UPrime a un amigo?
Propia	8
CARLOS VALDÉZ	8
CONGOPE	9
BBM digital c. Ltda	8
Tramacoexpress	7

Elaborado por: Autor

**Promedio: 8**