

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE POSGRADOS

**Proceso de mejora del Customer Experience para la tarjeta Freedom de
Diners Club Internacional**

Proyecto de Investigación y Desarrollo

William Andrés Palacios Artos

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, mayo de 2022.

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Proceso de mejora del Customer Experience para la tarjeta Freedom de

Diners Club Internacional

William Andrés Palacios Artos

Nombre del Director del Programa:

Ana María Novillo

Título académico:

Doctor of Philosophy in Education

Training and Performance Improvement

Nombre del Decano del

Decano del Colegio de Posgrados:

Hugo Burgos

Título académico:

Doctor of Philosophy in Communication Studies

© 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: William Andrés Palacios Artos

Código de estudiante: 00324974

C.I.: 1716601842

Lugar y fecha: Quito, 14 de mayo de 2022.

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UNPUBLISHED DOCUMENT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

Para mi hijo amado Samuel. Eres mi ángel, el milagro de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme tener esta oportunidad, también a mis padres por ser fuente de inspiración como también el puerto donde tomo fuerzas y encuentro calma. Sin olvidarme, de todos esos líderes que he tenido la oportunidad de trabajar de la mano, que fueron fuente de inspiración y aquellos que me han enseñado a diferenciarme, por último, pero no menos importante, a mí, por los sacrificios que hice para llegar acá.

RESUMEN

El presente trabajo presenta un entendimiento profundo de la marca Freedom & Kids del banco Diners Club Ecuador y de sus clientes. Mediante la metodología SPDI de Harvard en el siguiente trabajo se han levantado métricas de Customer Experience, como el CES y CSAT identificados en el viaje del consumidor para crear una solución desde una visión de marketing estratégico que se ajuste a las necesidades de los usuarios actuales y nuevos.

Palabras Clave: Customer Experience, CES, CSAT, Diners, Freedom.

ABSTRACT

This following work presents a deep understanding of the business and clients from Freedom & Kids brand and product of Diners Club Ecuador Financial Banking Company. Through the Harvard SPDI methodology and Customer Experience metrics have been raised, such as the CES and CSAT helps to identify the consumer's journey to create a marketing solution that meets the needs of current and new clients.

Keywords: Customer Experience, CES, CSAT, Diners, Freedom

Índice de Contenido:

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
Capítulo 1: Descripción del problema CX.....	11
1. Descripción del Problema.....	11
1.1 Experiencia Actual.....	11
2. Dimensión del Problema.....	12
2.1 Marco Teórico.....	12
3. Caso de Análisis I Tarjeta Freedom.....	16
Capitulo 2: Diagnóstico	21
1. ¿Por qué se da el problema?.....	21
1.1 ¿Qué determina la experiencia del cliente?	21
1.2 Causa del nivel de experiencia de Freedom.....	21
Capitulo 3: Diseño y planificación de implementación	28
1. Descripción de la solución	28
1.2 Características de la solución.....	29
2. Teoría del cambio - TOC (Theory of Change)	30
3. Diseño de implementación.....	31
3.1 Actores	31
3.2 Roles	31
3.3 Incentivos.....	32
3.4 Cuadro.....	35
Capítulo 4: Método de Evaluación	36
1. Definición	36
2. Grupo de Control	36
3. Refinamiento.....	37
3.1 Indicadores.....	37
3.2 Línea de tiempo.....	40
3.3 Refinamiento.....	40
3.4 Cuadro Etapas Teorías del Cambio (TOC).....	41
4. Recomendaciones	42

5. Conclusiones	43
_6. Bibliografía:.....	44

Índice de Tablas:

Tabla 1: Customer Journey Map / Dolores y Sentimientos	23
Tabla 2: Customer Journey / Escala de Likert	25
Tabla 3: Causa Priorizadas.....	26
Tabla 4: Teoría del Cambio (TOC).....	30
Tabla 5: Diseño e Implementación	35
Tabla 6: Estrategia (Etapas, Objetivos, Ecosistemas y KPIS)	39
Tabla 7: Teoría del Cambio (TOC) Estrategia por etapas.	41

Índice de Figuras:

Figura 1: Árbol de diagnóstico.	27
Figura 2: Fórmula de cálculo margen de error.....	36
Figura 3 : Estrategia y línea de tiempo	40

Capítulo 1: Descripción del problema CX

1. Descripción del Problema.

1.1 Experiencia Actual.

La Tarjeta Freedom es un producto creado para los hijos de los socios DCE, que nació hace 20 años como una solución financiera que permita a los adolescentes y niños empezar a entender cómo funciona una tarjeta de crédito, como una cuenta de ahorros. El producto ha evolucionado de una tarjeta / cuenta de depósitos continuos con promociones en establecimientos a un producto innovador pensado para los adolescentes y niños, como también para los padres que son los adquirientes del servicio.

El día de hoy el modelo de Freedom tiene dos modelos de tarjeta. El primero es una tarjeta con un cupo asignado de gasto, el segundo una tarjeta con un monto de dinero que debe ser recargado por los padres. Los beneficios para ambas son:

Niños y adolescentes:

- Cero costos de servicios de mantenimiento.
- Retiros en toda la red de Banred (Cajeros Automáticos)
- Consulta gratuita de saldos por SMS (previa suscripción)
- Asistencia Smart PC RT (Asistencia telefónica para problemas de computadores)
- Aló Profesor (Profesor Virtual – 12 sesiones de 30 minutos al año)

Padres e hijos:

- Estados de cuenta personalizados con mensajes de notificaciones de consumo.
- Profesores a domicilio (Coordinación de nivelaciones con costo preferenciales)
- Asesoría programas estudiantiles y Becas (Trabajo y viaje, Estudia y trabaja)
- Asesoría nutricional en la Red Coris (Consejos y tips por medios de llamadas y Whatsapp)
- Mensajería Instantánea (Enviar deberes o trabajos, 2 veces por mes)

La tarjeta es una de las soluciones más populares para los padres Socios Diners Club. El modelo de Freedom tiene una alta recordación en el mercado. Siendo uno de los productos que han ayudado a entender la educación financiera a los niños y adolescentes. El objetivo de este análisis y propuesta de mejora es entender los puntos de dolor del producto actual y crear soluciones pensadas desde los adquirientes (padres) y usuarios (Adolescentes y niños) mejorando así el Customer Experience del producto Freedom.

2. Dimensión del Problema.

2.1 Marco Teórico.

Para el proceso de mejora de la tarjeta Freedom es vital el comprender la diferencia entre Product Centric, Customer Centric y Customer Experience. Como también las métricas que miden la experiencia del cliente: Net Promoted Score (NPS), el Customer Satisfaction (CSAT) y el Customer Effort Score (CES).

2.2 Métricas Clave.

Modelos Product Centric:

“Los modelos de desarrollo centrados en el producto están impulsadas por el deseo de centrar su atención en la creación y comercialización de productos en lugar de en los clientes que compran sus productos (...) se enfocan en gran medida en desarrollar versiones avanzadas de su producto existente o agregar nuevas líneas de productos.”
(Parlor, 2021)

Modelos Customer Centric:

“Este tipo de enfoque se basa en identificar las necesidades o desafíos urgentes del cliente, construyendo la solución que resuelve sus dolores. Iterar todo el recorrido del cliente y comprender qué proporcionaría la mejor experiencia posible en todos los puntos de contacto.” (Parlor, 2021)

Modelos Customer Experience:

La experiencia del cliente ha tenido varias definiciones desde el punto de vista psicológico y antropológico, sin embargo, la definición del marketing habla sobre el nivel de satisfacción, cuyo foco es conocer las respuestas físicas, emocionales y sensoriales que tienen las personas cuando acceden a un producto o servicio, tomando en cuenta todos los puntos de contacto que ese producto o servicio habilita para la adquisición de estos, adicional las etapas del marketing definidas: Descubrimiento, Consideración, Adquisición, Servicio & Fidelización. Para las empresas el medir las acciones y los estímulos de las personas se ha convertido en una actividad vital, porque a través de la medición y análisis de las respuestas se crean mejores productos y servicios, como también se mitigan los errores o bloqueos que se puedan presentar a lo largo de las etapas.

Schmitt, Brakus y Zarantonello sugiere que todo intercambio de servicios conduce a la experiencia del cliente, independientemente de su naturaleza y forma. Esta la perspectiva expansiva considera la experiencia del cliente como holística. en la naturaleza, incorporando los aspectos cognitivos, emocionales, sociales y espirituales del cliente a todas las interacciones (puntos de contacto).

La definición mejor acuñada de Customer Experience (CX) nace de un paper académico de Harvard Business School en 2007, cuyos autores Andre Schwager y Chris Meyer delimitaron que el CX es:

“La respuesta interna y subjetiva que tienen los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre durante la compra, el uso y el servicio y generalmente lo inicia el cliente. El contacto indirecto generalmente implica encuentros no planificados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa y toma la forma de recomendaciones o críticas de boca en boca, publicidad, informes de noticias, reseñas, etc.”

Net Promoted Score (NPS):

Es una de las métricas más utilizadas en el mercado. El objetivo plante conocer cuál es el nivel de satisfacción de una persona usando un producto o servicio determinado, y como esa persona puede recomendarlo entre sus círculos de amistades. Para poder entender cómo funciona el NPS se establecen 1º niveles de satisfacción divididos en tres grupos promotores, pasivos y

detractores. El eje de la pregunta es: ¿Qué tan probable es recomendar el producto o servicio a otras personas? Siendo 10 Totalmente recomendable y 1 Nada recomendable. Las personas que califican de 9 a 10 son los promotores, los pasivos de 7 a 8 y por último los detractores que van de 0 a 6.

La fórmula para medir la satisfacción del cliente es: Restar el porcentaje de detractores (los clientes que no te recomendarían) al porcentaje de promotores (los clientes que sí te recomendarían) ese es el valor real del NPS (Hammond, M. 2021)

Customer Satisfaction (CSAT):

El método de evaluación es mediante una pregunta, ¿Qué tan satisfecho está usted con el servicio? cuyas respuestas están medidas bajo el parámetro de medición Likert con 5 ramificaciones de respuestas. Siendo: 1: Muy insatisfecho, 2: Insatisfecho, 3: Neutro, 4: Satisfecho, 5: Muy Satisfecho. (Villalobos, 2021) El valor es trasladado a porcentaje siendo 0% Muy insatisfechos y 100% Muy satisfechos.

Customer Effort Score (CES):

Es la métrica que mide el nivel del esfuerzo de las personas al usar un producto o servicio determinado. El abordaje es a través de la siguiente pregunta. ¿Qué tan fácil fue el uso del producto / servicio? Los rangos de las respuestas están determinados por 7 niveles, siendo 1 Mucha Dificultad y 7 Mucha Facilidad. Al tener este contexto se puede entender los dolores que puedan

darse en las diferentes etapas y puntos de contacto que las personas tienen al adquirir un producto o servicio. (Villalobos, 2021)

Para la base del estudio de la tarjeta Freedom se utilizará el Customer Effort Score debido a que dentro del proceso de colocación del producto existen varios puntos de contacto con diferentes niveles de esfuerzo.

3. Caso de Análisis I Tarjeta Freedom

La tarjeta Freedom es una solución financiera que se coloca a través de los Socios Diners Club existentes, con hijos entre los 12 a los 18 años. El proceso de colocación empieza con una llamada al socio desde este punto se lo denominará Adquiriente, en la llamada el equipo de Call Center, ellos se encargan de asociar los beneficios de la tarjeta y los dos modelos de gestión financiera que ofrece Diners para sus hijos. Tarjeta con cupo, Tarjeta con abonos programados, posterior el adquiriente solicita la tarjeta de su conveniencia. Al ser un socio precalificado, los pasos son sencillos y de corta espera. Se le envía los documentos para su firma y en un plazo de 72 horas la tarjeta es emitida, en un plazo máximo de 48 horas la tarjeta llega al destino del adquiriente, posterior para su activación es el padre que debe hacer el proceso. Una vez actividad su hijo desde aquí en adelante llamado usuario, puede acceder a todos los beneficios y usarla en todos los establecimientos afiliados de Diners Club, de igual forma retirar dinero de todos los cajeros Banred a nivel nacional.

Los usuarios al momento de comprar no necesitan firmar, al mismo tiempo los adquirientes reciben notificaciones de los consumos, al igual que los retiros que se han realizado en tiempo real. Adicional los servicios como Asistencia PC RT, Aló profesor y Mensajería instantánea están disponibles desde la activación de la tarjeta. Con una llamada corta se recoge la solicitud para posterior brindar el servicio inmediatamente.

Freedom adicional presenta un programa de Ahorro Programado (PAD) el cual el adquiriente y el usuario en conjunto pueden acceder a través de una llamada, el proceso es inmediato.

Para las asistencias: Profesores a domicilio, Asesorías de becas y programas estudiantiles y Asesoría Nutricional el proceso es similar para la activación, sin embargo difiere en los puntos de contacto para los profesores se agenda la cita y se cobra un valor preferencial, para las becas se hace una llamada o visita para un explicación en detalle, por último el servicio de Asesoría Nutricional se activa con Coris los cuales tienen una breve explicación y pasan a tener consultas vía WhatsApp con respuestas y tips puntuales.

El producto es una solución transversal ya que permite a los usuarios empezar a comprender la educación financiera desde el uso de un producto que permite compras, pero también ahorros sencillos. Para los adquirientes un control de gastos en aras de educarlos financieramente, al mismo tiempo brindarles beneficios pensados en el futuro de sus hijos.

4. Situación Actual.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE) en el año 2019 se reveló un estudio realizado a nivel nacional entre el 2016 hasta el 2018 con una muestra de 4.442 individuos, hombres y mujeres de diferente niveles socio económicos, alternados y de manera aleatoria para correlacionar sus respuestas con su estilo de vida los datos fueran alarmantes el 96% de las personas no sabían términos básicos financieros o métodos de ahorro e inversión.

A partir del análisis levantado por el BCE se hicieron correlaciones del estudio en cada rango demográfico, además se incluyeron variable consideradas en estudios de morosidad y deuda de la superintendencia de bancos, el estudio decantó que el 96% de la población del Ecuador no tiene conocimiento alguno de lo que es educación financiera, menos aún han recibido capacitaciones básicas de finanzas o manejo de dinero. El estudio cierra que solo un 37,2% posiblemente del Ecuador tiene como comportamiento de ahorro. Según el Banco Central del Ecuador en su centro de estadísticas de inclusión financiera revela que el 75% de la población del Ecuador tiene acceso a un tipo de servicio de banca operacional formal, incluyendo cooperativas de ahorro. Nuevamente partiendo del ejemplo de Indonesia, el Ecuador tiene mejor penetración de banca e inclusión sin embargo el nivel de conocimiento de los habitantes en términos de educación financiera es nulo. Eso es lo alarmante y una oportunidad para que la banca en el Ecuador pueda innovar, a pesar de las restricciones y limitaciones que el mercado enfrenta.

Para el sector Bancario el hecho de que las personas no tengan idea de qué es educación financiera les genera un costo que año a año se incrementa, un gasto operativo adicional o una

oportunidad de mover la industria, dependiendo de ojo que lo analice. La Superintendencia de Bancos del Ecuador, ente que regula a todo el sistema financiero de entidades bancarias, promueve y vela por la regulación y verificación en cumplimientos de ley. En el año 2015 se emitió por decreto oficial que los Bancos deben crear programas de educación financiera y además cada año debe tener una revalorización de acuerdo con la densidad poblacional donde se orquestan capacitaciones y año a año incrementar los capacitados.

El Banco Pacifico en el año 2019 invirtió más de 600.000 USD en temas relacionados a educación financiera (El Comercio, 2019), Banco Pichincha y el Banco Diners mantienen programas de educación financiera desde hace varios años, su aporte se refleja en los modelos ahora de aplicativos y desarrollos en servicios y productos.

Según el estudio maestrante de Eliana Santamaría para la Universidad Andina Simón Bolívar refleja que la educación financiera es nula en el sistema de educación que hoy en día se tiene para los niños y jóvenes adolescentes, su trabajo aborda desde la necesidad perene de insertar un plan de educación financiera a nivel general dentro del Ecuador, debido al precario escenario que se tiene en términos de educación financiera y como esto impacta después a su estilo de vida y ciclos de endeudamiento. El piloto de análisis con un ciclo de educación financiera partió en dos colegios de la ciudad de Quito, durante el abordaje y desarrollo del estudio la muestra de los sujetos testeados respondió positivamente al programa desarrollado por Eliana, como cierre de este, calificaron como esencial y trascendental la comprensión de las finanzas aplicadas al día a día, además pudieron organizar sus hábitos de compra, a través de una diferenciación de metas a corto como mediano plazo.

Bajo las dos premisas mencionadas Diners Club con su tarjeta Freedom, tiene la gran oportunidad de mitigar la brecha de la educación financiera con un producto que brinda una facilidad al momento de comprar. Más aun, entendiendo el universo de tarjeta habitantes Diners con hijos es de 3,200,064 de los cuales 1,800,090 son personas que entran en el rango de precalificados con hijos entre 12 a 18 años para la colocación de la tarjeta. Hoy en día Freedom cuenta con 21,097 tarjetas activas y sin vigencia, 11,821 tarjetas activas y con vigencia, 1,169 tarjetas de consumo. Al entender que para Diners cultivar y educar nuevos clientes a temprana edad brinda la oportunidad de colocar nuevos productos y servicios en las diferentes etapas de crecimiento de sus clientes.

Capítulo 2: Diagnóstico

1. ¿Por qué se da el problema?

1.1 ¿Qué determina la experiencia del cliente?

Entendiendo que el Customer Experience mide los puntos de contacto a niveles cualitativos y cuantitativos, el objetivo macro es poder entender cómo se trasladan esas mediciones en métricas claves que puedan determinar el uso y frecuencia del producto o el servicio, el nivel de satisfacción como también el nivel de recomendación que es transversal a su experiencia de uso. Hoy en día las empresas utilizan los siguientes métodos de medición: Net Promoted Score (NPS), el Customer Satisfaction (CSAT) y el Customer Effort Score (CES).

1.2 Causa del nivel de experiencia de Freedom

1.2.1 Customer Journey Map

Bajo el parámetro y línea de investigación para el siguiente caso de estudio y generación de solución, DCE basó su análisis bajo el Customer Effort Score. El cual mediante entrevistas cualitativas a profundidad divididas en dos muestras, permitieron entender los procesos y los niveles de esfuerzos que tanto los Padres, a los que llamaremos de ahora en adelante para facilidad conceptual, Adquirientes y a sus hijos adolescentes o niños, a los que llamaremos Usuarios, han tenido con la tarjeta Freedom.

- **Muestra A: (10 Adquirientes)**

Socios Diners Club con hijos entre 12 a 17 años con tarjetas Freedom.

- **Muestra B: (10 Usuarios)**

Adolescentes con tarjeta Freedom de 12 a 17 años.

Las entrevistas se basaron en guiones (scripts) instrumento para realizar entrevistas a profundidad y semiestructuradas; generando de forma específica para cada grupo de la muestra, de tal forma que se pueda indagar de acuerdo con el perfil de cada muestra.

Con el objetivo de evitar sesgar o condicionar al entrevistado se realizan preguntas abiertas que le permitan ofrecer una respuesta propia. Los scripts se han diseñado para examinar cada una de las etapas de la experiencia, estas entrevistas decantan en una matriz de Customer Journey Map recogiendo y analizando la experiencia tanto de Adquirientes como Usuarios. El objetivo investigativo es entender los puntos de dolor e insatisfacción. En el siguiente capítulo de este trabajo de titulación se proponen mejoras en la experiencia del usuario con respecto al producto Freedom, servicios de Diners y los procesos internos, alrededor de la experiencia del producto.

La estructura del Customer Journey se realizó siguiendo una metodología estructurada en 5 fases:

- Mapeo de puntos de contacto (TouchPoints) Preparación de entrevistas con foco especial en la métrica CES y otros abordajes con menor peso de análisis NPS & CSAT.
- Ejecución de entrevistas
- Análisis de la información
- Creación y mapeo de Journey – Como se encuentra (As-Is)

A continuación, se presenta la descripción de los elementos que componen el Customer Journey

JOURNEY MAP HALLAZGOS	DESCUBRIMIENTO	CONSIDERACIÓN	ADQUISICIÓN	SERVICIO	FIDELIZACIÓN
TOUCHPOINTS	<ul style="list-style-type: none"> - Pauta Digital - Pauta ATL - SMS - WEB - Call Center OutBound - Call Center InBound - Icare - Mailing 	<ul style="list-style-type: none"> - Call Center - Web - Información y Procesos - Formularios 	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación de base - Asignación / Propuesta de valor - Ejecutivo - Call Center / Base precalificados + Oferta de valor - Envío Lote y Oportunidad - Operaciones de crédito - Distribución Urbano 	<ul style="list-style-type: none"> - Activación de tarjeta - Uso de tarjeta - Cupo / Prepago - Confirmación de recargas - Plan de ahorro - Beneficios comerciales - Tutoría y Asistencias - PayClub Wallet 	Servicio al cliente Loyalty - Eventos Asistencia Ejecutivo
NEEDS / PAINS	<p>En este primer acercamiento, tanto las tácticas de campaña y Call Center intentan hacer sentir especial al Adquiriente, dándole la oportunidad de poder invitarlos a sus hijos a ser parte del "Mundo Sin Límites".</p> <p>Según los resultados de las entrevistas, los contactados están familiarizados con la marca Diners Club. El word of mouth de amigos y familiares, sumado a la publicidad multicanal hace que el trabajo de los ejecutivos de Call Center, en esta etapa, tenga más acogida.</p>	<p>Los Usuarios mencionan que toman las siguientes consideraciones para considerar darles una Freedom a sus hijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia cobertura a nivel nacional Diners - Gestión y control de dinero de sus hijos <p>Los usuarios no mencionan ningún otro atributo (seguros, asistencias, etc.) Se evidencia el desconocimiento.</p> <p>Información de beneficios: Los clientes manifiestan que los beneficios más atractivos de Diners Club son: Modo Tasty y Noches Diners. A pesar de las campañas que promocionan otros beneficios, los prospectos evidencian una gran desinformación en el momento de contratación del producto.</p>	<p>Calificación de base / Oferta de Valor La oferta de valor puede entenderse como el premio que se otorga a las personas por contratar un producto o servicio. Es el elemento diferenciado ofrecido por la adquisición de la tarjeta de crédito. Los clientes entrevistados desconocen de este elemento.</p> <p>Lote y Oportunidad: Una vez cerrada la venta por parte del Call Center, el área de Operaciones de Crédito y Crédito, deben validar que los prospectos cumplan con el perfil y toda la documentación de respaldo. Este proceso toma aproximadamente 4 días, al no ser inmediato, genera malestar en los prospectos ya que esperan una respuesta rápida una vez que ya han aceptado adquirir la tarjeta.</p> <p>Distribución Urbano: La demora y los problemas logísticos que se pueden dar se suman al momento de no tener idea del tiempo de llegada.</p>	<p>Activación Tarjeta: Los Adquirientes y Usuarios consideran que se trata de un proceso regular, por lo cual no les genera ninguna emoción.</p> <p>Uso de Tarjeta: Los Adquirientes se sienten felices y empiezan a descubrir cómo se usa la tarjeta, tienen problemas al encontrar que tiene consumos limitados, para los que tienen una prepago sienten que no es lo mismo.</p> <p>Confirmación de recargas: Al igual que una mesada sienten felicidad por ver cómo se deposita el dinero para su consumo.</p> <p>Planes de Ahorro: Tanto Adquirientes y Usuarios tienen poco conocimiento del proceso, y no lo usan.</p> <p>Tutoría y Asistencias: Son parte de los beneficios, sin embargo tienen poco conocimiento de su uso y necesitan ser recordados. Los usuarios sienten que es indiferente, adicional hay algunos beneficios como programas en el extranjero que no están 100% activos.</p> <p>PayClub Wallet: La funcionalidad para los Adquirientes no está integrada sin embargo se anuncia como oferta del servicio que tiene Freedom.</p>	<p>No existe esta etapa. Los requerimientos son puntuales o gestiones de cancelaciones. Los Adquirientes y Usuarios saben que la gestión es para resolver problemas puntuales. Que logran ser solventados como perdidas de tarjeta o suspensiones, como también las tutorías o servicios complementarios.</p> <p>Mencionan que no esperan nada, pero que debería tener más accesos complementarios para poder brindar una experiencia relevante para los Adquirientes y Usuarios.</p>
CUSTOMER FEELING	Se sienten motivados y animados a pertenecer a Diners Club. Conocen por referencias personales que se trata de un buen producto, por lo que sienten interés de continuar con el proceso.	Sienten orgullo de pertenencia al club Diners y mencionan exclusividad, status y confianza. Sienten que son responsables con sus hijos.	Se evidencia entendimiento y conformidad respecto de los procesos, sin embargo mencionan que existen otros productos en el mercado que son más fáciles de adquirir.	Se sienten descontentos al hacer el trámite de los requerimientos por ellos mismos. Piensan que, al tratarse de un producto para jóvenes, el banco debería gestionar y comunicar más lo beneficios, al igual que permitir las experiencias / Asistencias / tutorías sean de fácil acceso.	Se sienten inconformes ya que se trata de un proceso estándar de las entidades bancarias y no hay un elemento WOW.
	ADQUIRIENTES			ADQUIRIENTES - USUARIOS	

Map para los Adquirientes y Usuarios:

Tabla 1: Customer Journey Map / Dolores y Sentimientos

○ **Etapas:**

La matriz presenta las emociones del usuario de acuerdo con cada etapa en la que se desarrolla su experiencia con la tarjeta Freedom. **(Descubrimiento, Consideración, Adquisición, Servicio & Fidelización)**

○ **Touchpoints:**

Punto de contacto donde se ubica la emoción del Adquiriente y el Usuario que experimentaron durante cada interacción con los distintos intervinientes.

- **Mapa de emociones:**

Existen tres niveles tanto positivos como negativos y un nivel neutro.

- **Escala positiva**

Identifica tres niveles de felicidad. El primer nivel comprende una satisfacción leve. El segundo nivel identifica emociones de agrado y alegría. El tercer ubica emociones de felicidad.

- **Nivel neutro**

Identifica un sentimiento de conformidad y resignación.

- **Escala negativa**

Identifica tres niveles de frustración. Un primer nivel de inconformidad, seguido por un segundo nivel de molestia o malestar y un último nivel de desagrado y enfado absoluto.

1.2.2 Justificación de las causas (Evidencia)

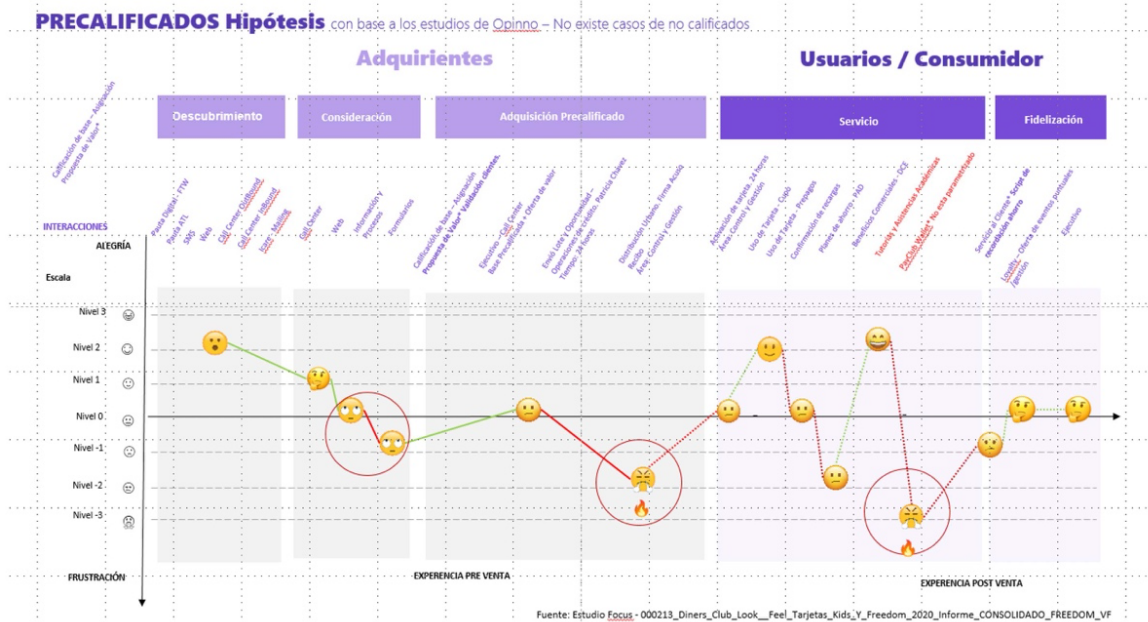


Tabla 2: Customer Journey / Escala de Likert

Correspondiendo a la investigación y al levantamiento del Customer Journey Map, en conjunto con las métricas expuestas del marco teórico se determinan 3 causas que necesitan ser tomadas en cuenta para mejorar el Customer Experience. Las 3 causas serán el norte estratégico para abordar soluciones pensadas en los Adquirientes y Usuarios.

1.2.3 Causas Priorizadas

Para el desarrollo del documento y la solución de mejora del Customer Experience de Freedom se priorizan dos causas.

CAUSA	JUSTIFICACIÓN
DESINFORMACIÓN DEL LOS BENEFICIOS DE FREEDOM	Según el levantamiento de CJM la información dentro la etapa de Consideración en los touch points: web, información y procesos de adquisición los usuarios califican la experiencia como neutra y de inconformidad. Respondiendo la métrica CES con Dificultad nivel 4 y 5 sobre 7 niveles.
TIEMPOS DE ACTIVACIÓN, SEGUIMIENTO Y ENTREGA DE LA TARJETA	Según el levantamiento de CJM la información dentro la etapa de Servicio en los touch point: Activación de tarta Respondiendo la métrica CES con Dificultad nivel 4 y 5 sobre 7 niveles.
FALTA DE CONTROL DE GASTOS Y BENEFICIOS COMERCIALES	Según el levantamiento de CJM la información dentro la etapa de Servicio en los touch points: Uso de tarjeta y Beneficios Comerciales / Control de Gastos. Respondiendo la métrica CES con Dificultad nivel 5 y 6 sobre 7 niveles.
DESCONOCIMIENTO Y FALTA DE USO DEL SERVICIO DE AHORRO PROGRAMADO - TUTORIAS Y ASISTENCIAS - PAYCLUB WALLET	Según el levantamiento de CJM la información dentro la etapa de Servicio en los touch points: Uso de tarjeta y Beneficios Comerciales / Control de Gastos. Respondiendo la métrica CES con Dificultad nivel 6 y 7 sobre 7 niveles.
FALTA DE SEGUIMIENTO Y COLOCACIÓN DE BENEFICIOS PARA GENERAR LEALTAD Y RE USO DE LA TARJETA	Según el levantamiento de CJM la información dentro la etapa de Servicio en los touch points: Servicio al cliente, Programa de Loyalty Respondiendo la métrica CES con Dificultad nivel 6 y 7 sobre 7 niveles. Es importante mencionar que esta etapa no existe por el momento.

Tabla 3: Causa Priorizadas

- **Falta de control de gastos y beneficios comerciales:** Los Adquirientes necesitan tener un control completo parental para incentivar la educación financiera de los Usuarios. Los Usuarios necesitan facilidad y programas de beneficios en los establecimientos para motivar el uso del producto.
- **Falta de seguimiento y colocación de beneficios para generar lealtad y re-uso de la tarjeta Freedom:** Los usuarios necesitan entender y acceder a la información

de manera fácil, mitigando los procesos engorrosos, abordando la colocación del producto y los accesos a los beneficios de manera fácil.

En la siguiente etapa de este documento se propondrá mejoras y soluciones para mejorar la experiencia tanto del Adquiriente como del usuario.

2. Árbol de diagnóstico

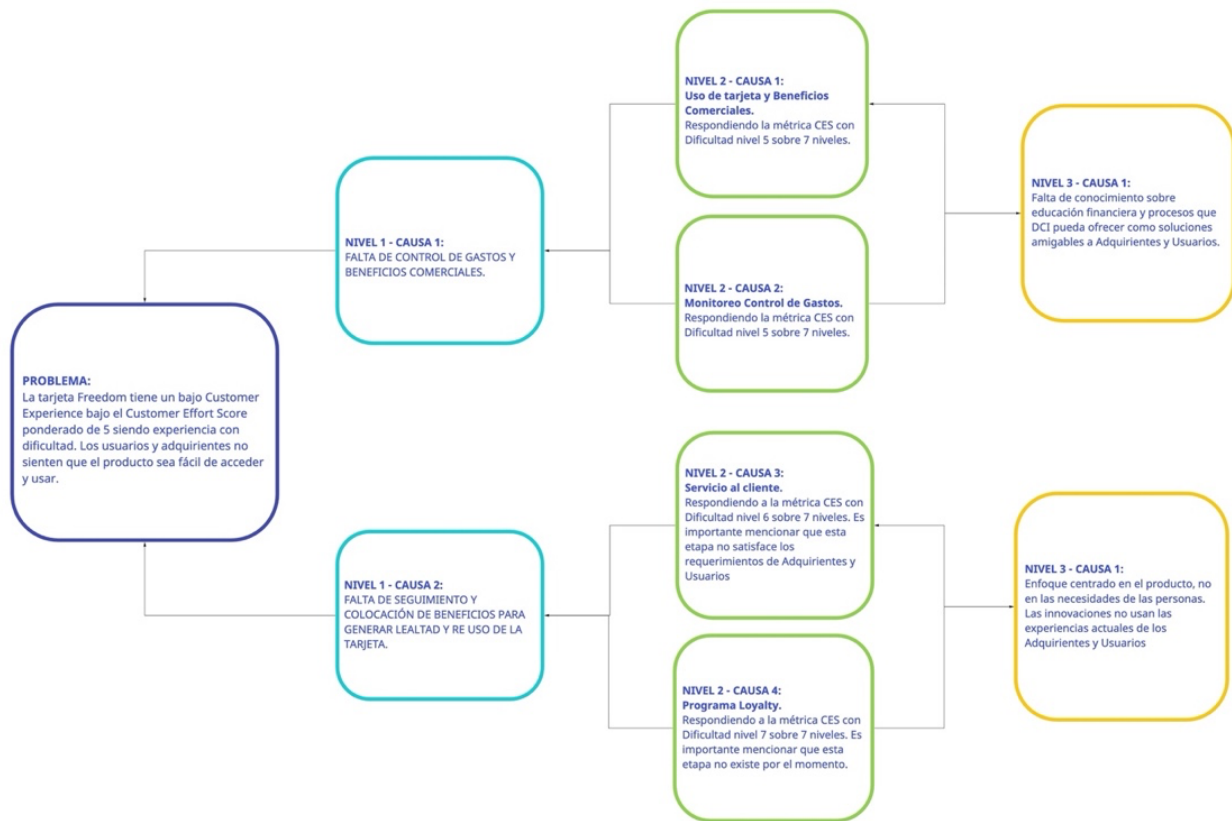


Figura 1: Árbol de diagnóstico.

Capítulo 3: Diseño y planificación de implementación

1. Descripción de la solución

La solución parte de la identificación de las 2 causas de raíz que las tanto padres e hijos adolescentes fueron identificadas.

- **Falta de control de gastos y beneficios comerciales.**
- **Falta de seguimiento y colocación de beneficios para generar lealtad y re-uso de la tarjeta Freedom.**

Para DCI siendo una de las empresas financieras más sólidas del país con aproximadamente 671,500 socios activos (DataLab Asobanca, 2022) referentes a distribución de tarjetas en el país, adicional, Diners cuenta con el mejor Brand Equity del país con referencia al mismo concepto (Focus, 2021) acorta la brecha con las personas al tener una ventaja competitiva sobre el resto de entidades financieras, bajo esta premisa Diners Club Internacional busca crear una solución pensada en las necesidades de Adquirientes y Usuarios detallados en este trabajo de titulación, y a su vez seguir sumar nuevos socios en edades más tempranas para seguir liderando el mercado de tarjetas dentro del Ecuador.

Bajo el escenario establecido, se determina crear un ecosistema de soluciones dentro de un aplicativo móvil “APP”, el cual se desarrolle en los ambientes Android y Apple. La solución tiene como objetivo cubrir las necesidades desde dos frentes pensados para Adquiriente y Usuarios. Como primer objetivo es brindar un soporte de gestión digital para padres “Adquirientes”, que

permita tener un control de gastos y ahorros para sus hijos, además ayudarles en su paternidad a educarlos en temas financieros, conceptos esenciales para el desarrollo de vida y profesional de sus hijos. Para los hijos “Usuarios” se convierte en el primer hito de bancarización para ellos, convirtiendo a DCI en la primera entidad financiera que busca capitalizar nuevos socios, en una etapa temprana, el primer encuentro con una entidad financiera, cuyo fin es convertirse en la preferida. Para Diners Club esto implica un nuevo modelo de capitalización expandiendo el ciclo de vida de estos nuevos clientes. Adicional ayudarles a conocer los términos de ahorro, pago, gasto que son esenciales en la educación financiera, adicional, premiar y acompañar los consumos de ellos mediante experiencias enfocadas a su crecimiento académico y estilo de vida.

1.2 Características de la solución

Esta APP contemplará los siguientes modelos de soluciones, los cuales buscan gestionar experiencias tanto para Adquirientes y usuarios.

- **Modelo Gamificación con foco en Educación Financiera.**

Objetivo: Guiarles a padres e hijos en el uso adecuado del dinero, introduciendo conceptos como ahorro meta, gastos programados, redención por tareas cumplidas, intereses y planificación corto, mediano y largo plazo.

- **Modelo de gestión de experiencias.**

Objetivo: Facilitar su vida con soluciones y complementos de asistencias para padres e hijos pueden acceder a beneficios que resuelvan diferentes coyunturas que como familia

afrontan en la etapa de la adolescencia. (Clases dirigidas, Estudios y trabajo en el Extranjero, Acumulación de puntos y redención en establecimientos afiliados).

○ **Modelo de gestión financiera.**

Objetivo: Facilitar las operaciones financieras para padres e hijos, (PAD – Ahorro Programados), Acumulación de Puntos por gastos, Solicitudes de Depósitos, Envío de Dinero Entre Clientes, Educación de servicios y conceptos por DashBoards, Bloqueos de transacciones y usos de tarjeta temporal.

2. Teoría del cambio - TOC (Theory of Change)

Causa Subyacente	Características del programa	Teorías del cambio
Falta de control de gastos y beneficios comerciales: Los Adquirientes necesitan tener un control completo parental para incentivar la educación financiera de los Usuarios. Los Usuarios necesitan facilidad y programas de beneficios en los establecimientos para motivar el uso del producto.	Modelo Gamificación con foco en Educación Financiera. Objetivo: Guiarles a padres e hijos en el uso adecuado del dinero, introduciendo conceptos como ahorro meta, gastos programados, redención por tareas cumplidas, intereses y planificación corto, mediano y largo plazo	Usuarios: Educar en temas financieros - Enseñar como funcionan las operaciones financieras - Ganan incentivos por ahorrar y hacer tareas - crece su nivel de ahorro - Facilitar la comprensión del concepto educación financiera - Mejorar el CX en la etapa de servicio de Freedom. Adquirientes: Enseñar los conceptos financieros básicos - Premiar por acciones específicas de los hijos - Facilitar el control de gastos de los hijos - Ayudar en la paternidad a través de los juegos - Atribuir el sentido a los adquirientes que son mejores padres - Mejorar el CX en la etapa de servicio de Freedom
	Modelo de gestión financiera. Objetivo: Facilitar las operaciones financieras para padres e hijos, (PAD – Ahorro Programados), Acumulación de Puntos por gastos, Solicitudes de Depósitos, Envío de Dinero Entre Clientes, Educación de servicios y conceptos por DashBoards, Bloqueos de transacciones y usos de tarjeta temporal. Modelo	Usuarios: Educar en temas financieros - Enseñar como funcionan las operaciones financieras - Ganan incentivos por ahorrar y hacer tareas - crece su nivel de ahorro - Facilitar la comprensión del concepto educación financiera - Mejorar el CX en la etapa de servicio de Freedom. Adquirientes: Enseñar los conceptos financieros básicos - Premiar por acciones específicas de los hijos - Facilitar el control de gastos de los hijos - Ayudar en la paternidad a través de los juegos - Atribuir el sentido a los adquirientes que son mejores padres - Mejorar el CX en la etapa de servicio de Freedom
Falta de seguimiento y colocación de beneficios para generar lealtad y re-uso de la tarjeta Freedom: Los usuarios necesitan entender y acceder a la información de manera fácil, mitigando los procesos engorrosos, abordando la colocación del producto y los accesos a los beneficios de manera fácil.	Modelo de gestión de experiencias. Objetivo: Facilitar su vida con soluciones y complementos de asistencias para padres e hijos pueden acceder a beneficios que resuelvan diferentes coyunturas que como familia afrontan en la etapa de la adolescencia. (Clases dirigidas, Estudios y trabajo en el Extranjero, Acumulación de puntos y redención en establecimientos afiliados).	Usuarios: Facilitar el acceso a experiencias - Brindar premios por el uso del producto - Mejorar su calidad de vida - Mejorar el CX en la etapa de servicio de Freedom Adquirientes: Facilitar el acceso a experiencias - Ayudar en la paternidad a través de servicios pensados para sus hijos - Atribuir el sentido a los adquirientes que son mejores padres - Mejorar el CX en la etapa de servicio de Freedom

Tabla 4: Teoría del Cambio (TOC)

3. Diseño de implementación.

3.1 Actores

- Padres
- Hijos
- Establecimientos de consumo
- Empresas de Seguros
- Empresas - Programas Work Aboard
- Empresas - Programas Study Aboard
- Empresas de Programas de intercambio
- Superintendencia de Bancos
- Ministerio de Comunicación

3.2 Roles

- **Adquirientes (Padres): Administradores.**
Educar a sus hijos - Control de gastos de hijos - Rapidez de atención - Sentirse que son buenos padres
- **Usuarios (Hijos): Beneficiarios.**
Ahorrar - Facilitar experiencias - Premiar el uso del producto - Entender las finanzas.
- **Establecimientos de consumo: Socios Facilitadores.**
Incrementar sus clientes - Mejorar la incidencia de consumos con la tarjeta - Facilitar redenciones de premios
- **Empresas de Seguros: Socios Facilitadores.**

Generar nuevos clientes - Diversificar el portafolio de asistencias - Mejorar la relación con Diners Club - Gestionar las experiencias de los socios DCE - Freedom.

- **Empresas - Programas Work Aboard: Socios Facilitadores.**

Generar nuevos clientes - Diversificar el portafolio de asistencias - Mejorar la relación con Diners Club - Gestionar las experiencias de los socios DCE - Freedom.

- **Empresas - Programas Study Aboard: Socios Facilitadores.**

Generar nuevos clientes - Diversificar el portafolio de asistencias - Mejorar la relación con Diners Club - Gestionar las experiencias de los socios DCE - Freedom.

- **Empresas de Programas de intercambio: Socios Facilitadores.**

Generar nuevos clientes - Diversificar el portafolio de asistencias - Mejorar la relación con Diners Club - Gestionar las experiencias de los socios DCE - Freedom.

- **Superintendencia de Bancos: Reguladores.**

Regular las acciones del banco - Verificar las operaciones evitando desvío de fondos.

- **Ministerio de Comunicación: Reguladores.**

Regular las acciones del banco comunicacionales - Verificar el cumplimiento de la ley de comunicación referente al código de la niñez y adolescencia.

- **DCE - C Levels / Stakeholders: Accionistas.**

Preservar el futuro de la empresa - Incrementar el SoM (Share of Market) - Diversificar el negocio.

3.3 Incentivos

- **Padres: Administradores.**

Mejores tazas y financiaciones para su estilo de vida y ahorro familiar.

- **Hijos: Beneficiarios.**
Premiar consumos y niveles de ahorro.
- **Establecimientos de consumo: Socios Facilitadores.**
Incrementar el ticket promedio de los consumos en puntos físicos o digitales.
- **Empresas de Seguros: Socios Facilitadores.**
Ventas - Incrementar colocaciones de productos y servicios.
- **Empresas - Programas Work Aboard: Socios Facilitadores.**
Ventas - Incrementar colocaciones de productos y servicios.
- **Empresas - Programas Study Aboard: Socios Facilitadores.**
Ventas - Incrementar colocaciones de productos y servicios.
- **Empresas de Programas de intercambio: Socios Facilitadores.**
Ventas - Incrementar colocaciones de productos y servicios.
- **Superintendencia de Bancos: Reguladores.**
Preservar los derechos de las personas Bancarizadas.
- **Ministerio de Comunicación: Reguladores.**
Velar por los derechos de las personas
- **DCE - C Levels / Stakeholders: Accionistas.**
Mejorar la rentabilidad de su inversión.

3.4 Cuadro

Actores	Objetivos	Incentivos
Padres	Administradores: Educar a sus hijos - Control de gastos de hijos - Rapidez de atención - Sentirse que son buenos padres.	Mejores tasas y financiaciones para su estilo de vida y ahorro familiar.
Hijos	Beneficiarios: Ahorrar - Facilitar experiencias - Premiar el uso del producto - Entender las finanzas.	Premiar consumos y niveles de ahorro.
Establecimientos de consumo	Socios facilitadores: Incrementar sus clientes - Mejorar la incidencia de consumos con la tarjeta - Facilitar redenciones de premios	Incrementar el ticket promedio de los consumos en puntos físicos o digitales.
Empresas de Seguros	Socios facilitadores: Generar nuevos clientes - Diversificar el portafolio de asistencias - Mejorar la relación con Diners Club - Gestionar las experiencias de los socios DCE - Freedom.	Ventas - Incrementar colocaciones de productos y servicios.
Empresas de Programas Work Aboard		
Empresas de Programas Study Aboard		
Empresas de Programas de intercambio		
Superintendencia de Bancos	Reguladores: Regular las acciones del banco - Verificar las operaciones evitando desvío de fondos.	Preservar los derechos de las personas Bancarizadas.
Ministerio de Comunicación	Reguladores: Regular las acciones del banco comunicacionales - Verificar el cumplimiento de la ley de comunicación referente al código de la niñez y adolescencia.	Velar por los derechos de las personas.
DCE - C Levels / Stakeholders	Accionistas: Preservar el futuro de la empresa - Incrementar el SoM (Share of Market) - Diversificar el negocio.	Mejorar la rentabilidad de su inversión.

Tabla 5: Diseño e Implementación

Capítulo 4: Método de Evaluación

1. Definición

Las innovaciones deben ser medidas sobre el tiempo y contra puestas con grupos de control, las mejoras mencionadas en los capítulos anteriores se podrán parametrizar con los indicadores de mejora de Customer Experience. RCTs (Randomised Controlled Trials) es la metodología ideal para el objetivo de la evaluación, su objetivo es crear ambientes contralados para grupos pequeños de usuarios con diferentes ecosistemas de estímulos. Los grupos de control pueden ser varios, a su vez debe siempre existir por cada diferente variable un grupo que no forma parte de los ecosistemas de estímulos. (RCTs, 2014)

2. Grupo de Control

El universo de clientes activos Freedom & Kids Adquirientes y Usuarios es aproximadamente 4327 personas en el año 2021, para el efecto del estudio se estima calcular un margen de error del 10% con un nivel de confianza del 95%. Esta fórmula se calcula de la siguiente forma, este margen permite tener un base de comprobación sólida.

$$\text{Margen de error} = z \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

n = tamaño de la muestra • σ = desviación estándar de la población • z =

Figura 2: Fórmula de cálculo margen de error.

Los entrevistados se dividirán de manera aleatoria en los siguientes grupos:

- **45 adquirientes (Grupo de tratamiento):** Ecosistemas de estímulos.
- **45 adquirientes (Grupo de control):** Sin estímulos.
- **45 usuarios (Grupo de tratamiento):** Ecosistemas de estímulos
- **45 usuarios (Grupo de control):** Sin estímulos.

3. Refinamiento

Desarrollo del APP para gestiones de experiencias para Adquirientes y usuarios:

- Lanzamiento de un plan GTM (Go to Market) para el APP.
- Desarrollo de un MVP (Most Viable Product) con los programas antes mencionados en este trabajo.
- Ronda de pruebas y testeos del APP doble FF (Friends and Family).
- Lanzamiento plan de marketing segmentado a los usuarios de Freedom & Kids.

3.1 Indicadores

Usando la herramienta Customer Journey se han definido varios indicadores para la medición del proyecto:

- **Awareness (Conocimiento):**
Digital: CPA (Costo por Adquisición), CPC (Costo por Clic), CTR (Tasa de clics)
- **Consideration (Consideración):**
OR (Open Rate), CPA (Costo por Adquisición), CPC (Costo por clic)

- **Experience (Experiencia):**

CES (Customer Effort Score), CSAT (Customer Satisfaction Score)

- **Retention (Retención):**

CAC (Customer Acquisition Cost), RRA (Retention Rate App). Churn (Pérdida de clientes) DAU & MAU (Usuarios activos mensuales y diarios)

- **Advocacy (Lealtad):**

NPS (Net Promoted Score), CLV (Customer Life Time Value)

	AWARENESS	CONSIDERATION	EXPERIENCE	RETENTION	ADVOCACY
CX - OBJETIVO	Etapa de lanzamiento de programas involucra los diferentes puntos de contacto los cuales el consumidor sea más susceptible.	Etapa consideración para los usuarios involucra estímulos para la descarga del producto.	Etapa de uso de las funcionalidades para los usuarios. involucra la experiencia del servicio.	Etapa de enamoramiento, involucra los diferentes incentivos que complementan el servicio.	Etapa de evangelización usuarios y adquirientes tiene un rol de promotor y la empresa acompaña esos esfuerzos con otros estímulos que nutran la misión del producto.
ECOSYSTEM	Estímulos Social: RRSS - DISPLAY	Estímulos Social: RRSS - DISPLAY Estímulos Digital: Mailing, App Push Notification, SMS. Descargas del APP.	Estímulos InApp: Push Notification Visita Guiada Seguimiento de Pedido Visibilidad visita BDR Confirmación de ordenes	Estímulos InApp: Push Notification Gamification Escalera de Redención Confirmación de ordenes	Estímulo de compensación: Gamification Escalera de redención.
KPIS	SOCIAL: CPA, CPC, CTR	DIGITAL: OR, CPA, ToV, CPC	UX: CSAT CES	UX: CAC (Customer Acquisition Cost) Retention Rate App. Churn (Lost of Clients) DAU & MAU (Daily & Monthly Active Users)	UX: NPS CLV (Customer Life Time Value)

Tabla 6: Estrategia (Etapas, Objetivos, Ecosistemas y KPIS)

3.2 Línea de tiempo

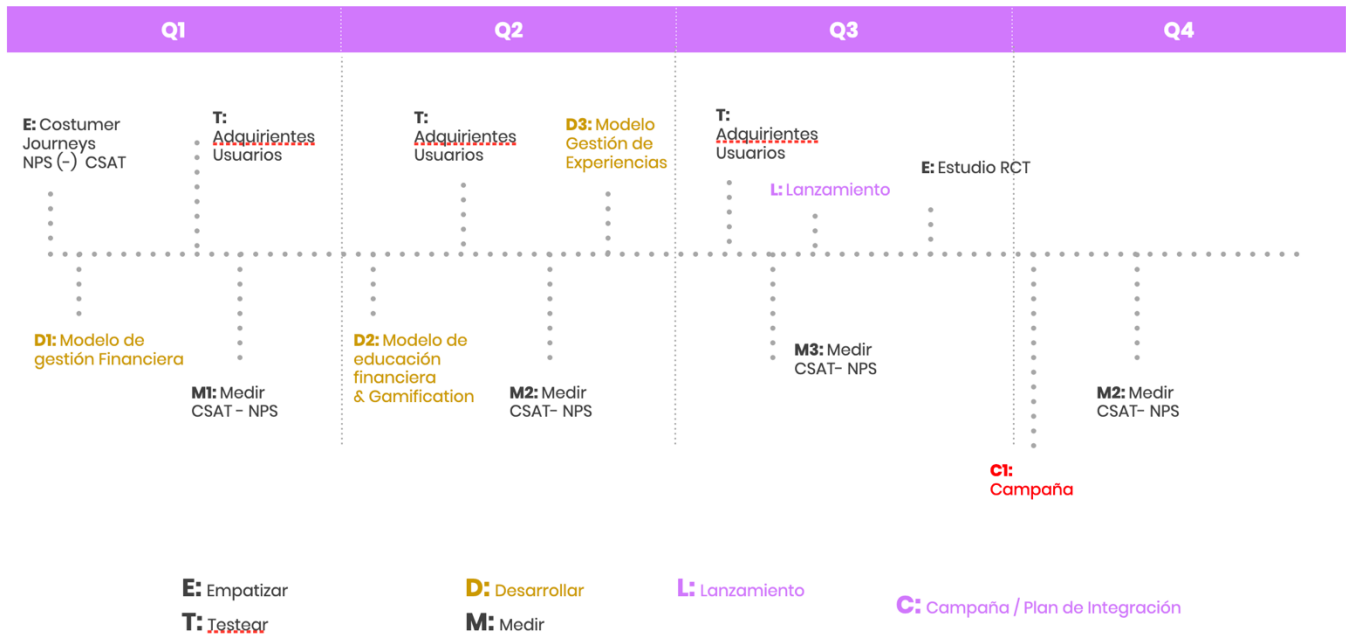


Figura 3 : Estrategia y línea de tiempo

3.3 Refinamiento

- Si no se logra promover las transferencias y depósitos con el producto Freedom & Kids a través de la redención de premios → Focalizar esfuerzos en establecimientos de consumo.
- Si no se logra mejorar el gestionar las experiencias del portafolio general de Freedom & Kids → Simplificar las experiencias a solo académicas.
- Si no se logra promover la educación financiera a través del APP → Crear campañas digitales de educación financiera que acompañe el desarrollo del APP.

3.4 Cuadro Etapas Teorías del Cambio (TOC)

CARACTERISTICA DEL PROGRAMA	TOC - ETAPA 1		TOC - ETAPA 2		TOC ETAPA FINAL
Modelo Gamificación con foco en Educación Financiera.	Crear Modelo que permita educar de manera más amigables a los usuarios.		Crear una campaña promover el modelo como un apoyo a los Adquirentes y un generador de oportunidades para los usuarios.		Mejorar la experiencia de los adquirentes y usuarios de Freedom & Kids.
Modelo de gestión financiera.	Promover transferencias y depósitos de para la banca de Diners Club entre usuarios y adquirentes.		Descargas del APP para mejor control de gastos entre adquirentes y usuarios.		Creer en usuarios al convertirse en una herramienta sencilla para organizar el dinero de los jóvenes,
Modelo de gestión de experiencias.	Mejorar el servicio y atención de los servicios complementarios.		Campañas de colocación de asistencias del producto.		Promover el usos de Freedom & Kids para el estilo de vida de los usuarios y adquirentes.
Indicadores	SOCIAL: CPA, CPC, CTR	DIGITAL: OR, CPA, CPC	UX: CSAT CES	UX: CAC (Customer Acquisition Cost) Retention Rate App. Churn (Lost of Clients) DAU & MAU (Daily & Monthly Active Users)	UX: NPS CLV (Customer Life Time Value)
Refinamiento	Si no se logra promover las transferencias y depósitos con el producto Freedom & Kids a través de la redención de premios → Focalizar esfuerzos en establecimientos de consumo.		Si no se logra mejorar el gestionar las experiencias del portafolio general de Freedom & Kids → Simplificar las experiencias a solo académicas.		Si no se logra promover la educación financiera a través del APP → Crear campañas digitales de educación financiera que acompañe el desarrollo del APP
Línea de tiempo	Awareness	Consideration	Experience	Retention	Advocacy
	Enero – Marzo 2023		Abril – Agosto 2023		Septiembre – Diciembre 2023
¿Quién recibe los datos del indicador?	Departamento de Desarrollo TIC Departamento de CX Departamento de Producto				

Tabla 7: Teoría del Cambio (TOC) Estrategia por etapas.

4. Recomendaciones

- **Metodología de desarrollo del proyecto:**

Se recomienda que el desarrollo del APP sea bajo una metodología AGILE, donde se contemple el levantamiento de Customer Journey Maps cuyo objetivo parametrize bajo la escala de la métrica CSAT y CES las emociones y niveles del compromiso en la escala Likert cada punto de contacto que los Usuarios y Adquirientes tienen con el producto Freedom & Kids.

- **Testing & Validaciones:**

Realizar testeos constantes para cada ronda de desarrollo tener rondas de validaciones (Friend & Family) Estas rondas reducen las brechas de cambios, como también minimizan el rango de cambios sobre el tiempo, adicional son las garantías de calidad para poder entregar productos digitales viables, funcionales y escalables.

- **Inversión de lanzamiento:**

Al ser un escudo del proyecto físico Freedom, su recordación de marca, así como su trayectoria del mercado hace que Diners Club tenga una ventaja competitiva al usar la reputación del producto a su favor. Sin embargo, el producto tiene un nuevo propósito y nuevas características ajustadas al mercado y la demanda de experiencias digital, por lo tanto, se debe redoblar los esfuerzos comunicacionales para que los usuarios existentes empiecen a usar el APP y también reclutar nuevos prospectos a futuro fuera del ecosistema de clientes del Banco.

5. Conclusiones

- Los modelos de Gamification deben constantemente no solo acercar a los usuarios con premios o redenciones con establecimientos, el felicitar por metas cumplidas es parte esencial para el cumplimiento de las metas de los usuarios y adquirientes. El modelo Freedom Kids contempla estos dos escenarios como un hito dentro del desarrollo de un producto digital, pensado desde la usabilidad como en el comportamiento de los padres e hijos.
- Se necesita un tiempo de desarrollo considerable, los planes de gestión para ecosistemas financieros requieren una capa estratégica, investigativa y de desarrollo con diferentes equipos que interactúan para la entrega del producto. Así como el tiempo se eleva, los costos son robustos; ya que manejan entregables paulatinos, validaciones y métricas de negocio que reduzcan el margen de pérdida del proyecto, a su vez, constantemente se refine para cumplir con los KPI's de negocio.
- Los ecosistemas colaborativos en APP son modelos que tienen dos frentes que colaboran para mejorar experiencias. En el caso de Freedom & Kids se maneja una capa para los padres y otra para los usuarios cada frente se debe trabajar con funcionalidades y características diferenciadas de acuerdo con sus comportamientos digitales, adicional debe tomar en cuenta el propósito que los dos usuarios tienen al usar el APP como una herramienta para su vida diaria.

6. Bibliografía:

Anjani, H. D., Irham, I., & Waluyati, L. R. (2019). Relationship of 7P Marketing Mix and Consumers' Loyalty in Traditional Markets. *Agro Ekonomi*, 29(2), 261.

<https://doi.org/10.22146/ae.36400>

DataLab Asobanca. (2022, 1 enero). <https://datalab.asobanca.org.ec>. Recuperado 5 de febrero de 2022, de <https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/resources/site/index.html>

Focus - Research & Strategy. (2021, diciembre). *Brand Equity - Banking Ecuador Chapter Diners Club Cierre del Q4* (N.º 4). QPC - Quito Publishing House.

Hammond, M. (2021, 9 junio). *NPS: cómo calcular el Net Promoter Score (fórmula + ejemplos)*.

<https://blog.hubspot.es>. Recuperado 15 de septiembre de 2021, de

<https://blog.hubspot.es/service/como-calcular-nps>

Santamaría, Eliana. (2019). La Educación Financiera en Ecuador. Su inserción en el Sistema de Educación Regular [Título cuarto nivel, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Académico de la Universidad Andina Simón Bolívar.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6980/1/T3051-MIE-Santamaria->

[La%20educacion.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6980/1/T3051-MIE-Santamaria-La%20educacion.pdf)

Paxton, C. (2021, 11 marzo). *Customer vs. Product Centric Approaches: What's the Difference & Why Does It Matter?* Parlor. <https://www.parlor.io/blog/customer-vs-product-centric-approaches/>

Randomized Controlled Trials (RCTs): Methodological Briefs - Impact Evaluation No. 7, Methodological Briefs no. 7, (2014). Recuperado el 02 de febrero del 2022 de [https://www.unicef-irc.org/publications/752-randomized-controlled-trials-rcts-methodological-briefs-impact-evaluation-no-7.html#:~:text=A%20randomized%20controlled%20trial%20\(RCT,from%20the%20same%20eligible%20population.](https://www.unicef-irc.org/publications/752-randomized-controlled-trials-rcts-methodological-briefs-impact-evaluation-no-7.html#:~:text=A%20randomized%20controlled%20trial%20(RCT,from%20the%20same%20eligible%20population.)

Villalobos, C. (2021, enero 28). *¿Qué es el Customer Effort Score o CES?* <https://blog.hubspot.es/service/que-es-customer-effort-score>

Villalobos, C. (2021, 21 mayo). *CSAT: ¿qué es el índice de satisfacción del cliente?* <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat>