

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Mejora del Customer Experience en la Empresa PINDUS

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Evelyn Estefanía Aules Camañero

**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, 7 mayo de 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora del Customer Experience en la Empresa PINDUS

Evelyn Estefanía Aules Camañero

Nombre del Director del Programa:
Título académico:
training and performance improvement
Director del programa

Ana María Novillo
Doctor of Philosophy in Education, in

Nombre del Decano del Colegio Posgrados:
Título académico:
Philosophy in Communication Studies
Decano del Colegio

Hugo Burgos
Doctor of

Quito, 7 de mayo de 2022

© 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: Evelyn Estefania Aules Camañero

Código de estudiante: 00325227

C.I.: 1722373089

Lugar y fecha: Quito, 07 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UNPUBLISHED DOCUMENT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

Dedicado a mi familia por su cariño y cuidados, a mis padres por su ejemplo de superación.
A mi abuelita Josefina y al Sr. Leonidas Galarza por ser mi inspiración y grandes referentes de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por todo el apoyo y sus valiosas enseñanzas. A mi equipo de trabajo y a la empresa C.A El Universo, por la confianza depositada en mí, su soporte y gestión para que pueda alcanzar este importante logro en mi carrera profesional.

1. RESUMEN

Pindus es una pyme dedicada a la comercialización e instalación de pisos industriales a nivel nacional. Mediante una encuesta a los clientes de la empresa se determinó que el Net Promoter Score (NPS) en cuanto a la intención actual de recomendación es de 7 puntos. Calificación que los categoriza como cliente pasivos. Es por ello que en el presente trabajo de titulación se desarrollan estrategias de marketing para mejorar el customer experience de Pindus y con ello su NPS. Con el objetivo de convertir a sus clientes en promotores de la empresa. Mediante el análisis de customer journey map se identificó como principales problemas para los clientes el costo percibido como alto del material, y el desconocimiento de las características del piso industrial que requieren, así como lo difícil de contactar a un proveedor que solucione este dolor percibido.

Palabras clave: Customer journey map, Customer experience, Net Promoter Score, estrategia de marketing, consumidor.

2. ABSTRACT

Pindus is a small company, dedicated to the commercialization and installation of industrial floors nationwide. The Net Promoter Score (NPS) was determined at 7 points through a survey of the company's customers, in terms of the current recommendation. That rating categorized them as passive customers. That is why in this degree work marketing strategies are developed to improve the Pindus customer experience and its NPS. With the aim of converting its clients into promoters of the company. Through the analysis of the customer journey map, the main problems for customers were identified. Those problems were the high cost of the material by customers. Also the lack of knowledge about the characteristics of the industrial floor that they require, as well as the difficulty of contacting a supplier that solves this perceived pain.

Keywords: Customer journey map, Customer experience, Net Promoter Score, marketing strategy, consumer.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
1. RESUMEN.....	6
2. ABSTRACT	7
CAPÍTULO I PROBLEMA	13
1 Descripción Del Problema.....	13
1.1 Experiencia Actual.	13
2 Dimensión Del Problema	14
2.1. Marco Teórico.	14
2.2. Métricas.....	15
2.2.1.NPS Puntaje Neto del promotor.....	16
3 Caso De Análisis Empresa Pindus.....	18
4 Situación Actual	20
4.1. Estado Actual.	20
4.1.1.NPS Puntaje Neto del Promotor.	20
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO	22
1. Por Qué Se Da El Problema	22
1.2. Qué Determina La Experiencia Del Cliente	22
2. Causas del nivel de experiencia en la Empresa Pindus	23
3. Árbol De Diagnóstico.....	27
CAPÍTULO III	28
DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	28
1. Descripción de la solución	28
1.1. Características de la Solución.....	28

2.	Teoría del cambio.....	30
2.1.	Descripción Teoría del Cambio.....	32
3.	Diseño De La Implementación.....	33
3.1.	Actores	33
3.2.	Roles.....	33
3.3.	Incentivos	33
3.4.	Cuadro	33
CAPÍTULO IV		35
1	Método de Evaluación.....	35
1.1.	Grupo de Control.....	35
1.2.	Grupo de tratamiento.....	35
2	Refinamiento	36
2.1.	Indicadores.	36
2.2.	Línea de Tiempo.....	36
2.3.	Refinamiento.	37
2.4.	Cuadro.	37
3	Recomendaciones.....	42
4	Conclusiones	43
4.1.	Métrica.	43
Referencias		45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores Satisfacción del cliente	24
Tabla 2 Causas.....	26
Tabla 3 Causas Priorizadas.....	27
Tabla 4 Teoría del Cambio.....	32
Tabla 5 Actores, Roles e Incentivos	34
Tabla 6 Estrategia Inbound Marketing	38
Tabla 7 Estrategia SEO – Buscadores WEB	39
Tabla 8 Estrategia de Mailing.....	40
Tabla 9 Estrategia Redes Sociales.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Pindus Customer Journey Map	25
Ilustración 2 Árbol de Diagnóstico Pindus	27

INTRODUCCIÓN

Pindus es una pyme que inicia sus operaciones en agosto de 2018 como proveedores de pisos industriales principalmente para las empresas de alimentos y bebidas. Su gerente fundadora conoce muy bien los aspectos técnicos del material y la industria, sin embargo, no posee conocimientos sólidos relacionados al campo de servicio al cliente y marketing por lo que hasta el momento las acciones realizadas con este enfoque han sido todas de carácter empírico sin constituir la importancia que requieren. Con el objetivo de que la empresa pueda seguir creciendo la propietaria quiere determinar cómo captar más clientes. Haciendo una revisión rápida de su histórico de facturación y base de clientes logra determinar que la mayoría de ellos los ha conseguido por recomendación boca a boca, ya que como se mencionó hasta el momento no ha invertido muchos esfuerzos en otro tipo de comunicación. Al determinar que la recomendación es un factor primordial para su capacidad de captación de clientes la empresa requiere conocer que debe hacer para ser recomendada en mayor proporción por sus clientes actuales. Es por ello que mediante encuestas a sus consumidores se planteó la pregunta del 1 al 10, ¿qué tan dispuesto estaría a recomendar la empresa Pindus a un amigo o familiar? Obteniendo con ello un NPS de 7, es decir cliente pasivos, que no odian ni hablan mal de la empresa, pero tampoco están satisfechos o tienen un nivel de conexión con una intencionalidad de recomendación alta. Se inicia el análisis de plan de mejora del customer experience ligado directamente con el nivel de recomendación que la empresa conseguirá. Planteándose como hipótesis que ha mejor customer experience mayor será el nivel de recomendación y con ello se logrará incrementar el NPS para convertir sus clientes activos en promotores. Para ello en el presente trabajo se abordara las estrategias de marketing con enfoque en comunicación digital, inbound marketing, generación de contenidos y manejo de redes sociales la cual busca posicionar la calidad del piso para contrastar la percepción de ser un material muy costoso y a su vez mostrarse a su consumidor objetivo para ser fácilmente contactada. Utilizando la metodología RCT se planteó soluciones, métodos de implementación, control y refinamiento para las soluciones recomendadas.

CAPÍTULO I PROBLEMA

1 Descripción Del Problema

1.1 Experiencia Actual.

Pindus es una pyme que inicia sus operaciones en agosto de 2018, y por primera vez iniciara su análisis de medición experiencia del cliente. La microempresa se dedica a la comercialización e instalación de pisos industriales antiácidos y vitrificados, acompañado del estudio, asesoría, y ejecución de obra civil principalmente para las empresas de la industria de alimento y bebidas, siendo sus principales clientes hasta el momento las empresas dedicadas a la producción de lácteos.

En la actualidad la mayoría de clientes de Pindus son contactados de manera directa por parte de la vendedora de la empresa quien realiza la búsqueda de contactos y potenciales clientes de la industria alimenticia. Se contacta a los potenciales clientes vía telefónica dándoles una breve explicación del servicio y solicitándoles una reunión exploratoria, explicativa y demostrativa para la empresa. También existen clientes referidos de empresas que han colocado el piso industrial con la compañía y requieren el servicio. Dichos clientes se contactan principalmente vía telefónica o por whats-app con la gerente propietaria.

A continuación, se detalla el proceso de compra actual, clientes de pisos industriales:

1. Medición y evaluación zona de instalación.
2. Entrega de cotización al cliente con los términos de compra que incluyen cronograma de trabajo y especificación forma y plazo de pago que puede variar acorde al cliente y el monto de la obra.
3. Con la cotización aprobada se procede a firmar un contrato de prestación de servicios y la mayoría de clientes emiten una orden de compra.
4. Los clientes pagan el anticipo del 40% al 50% según se haya negociado.
5. Inicia los trabajos de instalación con obra civil para preparar el área.
6. Hermetizarían de la zona de trabajo
7. Instalación del piso.
8. Con la terminación de la obra se factura el saldo pendiente a 30, 60 y 90 días de crédito acorde a negociación con cada cliente.

2 Dimensión Del Problema

2.1. Marco Teórico.

Entendiendo el Customer Experience como situar al cliente en el centro de la empresa procurando generar percepción y memorabilidad positiva de cada interacción, obteniendo su satisfacción, lealtad, engagement y un boca a boca positivo, las empresas requieren poner especial atención a generar un customer experience positivo para asegurar su rentabilidad y

permanencia en el tiempo. (Alcaide, 2012)

Es así que el Customer Experience es el paradigma de gestión que busca la rentabilidad duradera de la empresa en la gestión relacional con clientes y mercados, y la sociedad en su conjunto sobre la base de sublimar la experiencia interactiva que logra la recomendación por parte de los clientes actuales. Según Forrester “es la suma de todas las experiencias que tiene un cliente con un proveedor de bienes y/o servicios, a lo largo de la duración de la relación con ese proveedor”. La calidad de servicio no basta. Hay que buscar las promesas positivas, el deleite del cliente que luego generara boca a boca.

Es evidente que además de satisfacer las necesidades de los clientes se deben agilizar los procesos de atención en todas las interacciones del cliente, logrando facilitar la resolución y funcionamiento de los servicios. Monitorear la recomendación y esfuerzo de los clientes, así como los motivos de satisfacción e insatisfacción, permiten desarrollar estrategias para aumentar la lealtad y recomendación de los clientes. (Schmit, 2017)

Para lograr el objetivo de mejorar el NPS de Pindus, la empresa debe tener claro su objetivo, el dolor del cliente a solucionar, con ello las causas que lo producen y la estrategia a usar para remediarlo.

2.2. Métricas.

Hasta el momento una de las principales fuentes de captación de nuevos clientes para Pindus ha sido la referencia o recomendación boca a boca. Es por ello que para la mejora del customer experience en la empresa se toma como referencia su NPS. Esto con el fin de

identificar los puntos de mejora para ser más recomendada por parte de sus actuales clientes. La experiencia del cliente es un indicador de suma importancia para las empresas, pero solo al cuantificarla podrán tener una noción de su posición ante sus consumidores, así como identificar las posibilidades de mejora. El Net Promoter Score NPS es un método que permite a las organizaciones medir las posibilidades de ser recomendadas por sus clientes actuales. El NPS se basa en que mientras más promotores (clientes que indican que recomendarían la empresa), existe una mayor probabilidad de crecimiento y superación respecto a la competencia (Lee B, 2012).

2.2.1. NPS Puntaje Neto del promotor.

El NPS (Net Promoter Score) es una métrica elaborada por primera vez en 1993 por Fred Reichheld, como una manera de pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras o usan algún producto, servicio y lo recomiendan. Después de hacer diferentes encuestas en varios sectores económicos, el equipo de investigación de Fred encontró que una sola pregunta ¿qué tan probable es que recomiende? se destacaba por ser la que mejor correlación establecía con las compras.

El NPS se distingue de otras métricas porque no mide la satisfacción de un cliente con respecto a un evento específico o una sola interacción. El NPS mide la probabilidad de que un cliente recomiende la marca, producto, servicio a alguien y se ha convertido en la métrica más usada para medir el desempeño de las empresas

más grandes del mundo. Un NPS positivo (mayor a cero) significa que hay más gente que recomienda a la compañía, producto, servicio. A este grupo se le denomina “Promotores”. Mientras que una puntuación negativa quiere decir que hay más gente que desalienta y/o aleja a otras personas de la compañía, denominándole a este segmento “Detractores”. Además, al asociar las respuestas con la cantidad de negocio que aporta un cliente, las compañías pueden usar las respuestas de NPS para identificar la cantidad de ingresos que provienen de relaciones saludables y sostenibles, y la cantidad de ingresos que están en peligro. Esta perspectiva detallada sobre la salud de las relaciones con sus clientes permite que la compañía elabore una estrategia para un crecimiento real basado en la fidelidad, lealtad de los distintos segmentos de clientes. (Moras, 2011)

En comparación con CSAT, se afirma que NPS es un mejor predictor del comportamiento del cliente y está fuertemente correlacionado con las medidas de crecimiento de la empresa.

Algunas ventajas del Net Promoter Score es que ayuda a medir la probabilidad de que se repitan los negocios, medir la fidelidad, permite comprender la dirección de cambio y mejora de una marca u organización, no lleva mucho tiempo de implementación y también es rentable. El Indicador NPS se obtiene de la pregunta: ¿Qué probable es que recomiende (marca / producto / servicio) a un amigo o familiar? La escala de probabilidad de recomendación es de 0 a 10, donde “0” es nada probable y “10” altamente probable. La ecuación es:

NP= %Promotores - % Detractores

Detractores: 0 al 6

Pasivos: 7 y 8

Promotores: 9 y 10

Cuando preguntamos a los clientes qué probabilidad hay de que recomienden nuestros productos a un amigo, podemos evaluar su satisfacción, identificar oportunidades para deleitar al cliente y, lo que es más importante, podemos mantener abiertas las líneas de comunicación para seguir mejorando. Retener un cliente existente no solo es mucho más económico que adquirir un cliente nuevo; también es más rentable. Una investigación descubrió que un aumento en la retención de clientes de apenas un 5 % puede incrementar las ganancias entre un 25 % y un 95 %. De modo que si bien el objetivo es atraer y convertir nuevos clientes, retener y empoderar a los que ya se tiene genera un retorno de la inversión (ROI) aún mayor.

3 Caso De Análisis Empresa Pindus

La loseta industrial comercializada por la empresa es importada desde Colombia y Brasil con una calidad superior al gres y pintura epóxica que se ofertan actualmente en el país. Se trata de una loseta de gres extruida de alta resistencia química y mecánica elaborada con arcillas de

gran calidad que ofrecen una superficie vitrificada, sellada naturalmente, antiácida de muy baja absorción. Brinda un servicio integral de asesoría e instalación del piso junto sus complementos como zócalos, esquineros, rejillas y piezas para sifón que permiten una adecuada ejecución de obra. Adicional del servicio de obra civil que puede ser requerido previo a la instalación del piso o posteriormente para adecuaciones complementarias.

La empresa está conformada por 4 trabajadores de planta que son: gerente- propietaria (1), ingeniero civil (1), vendedora (1), contadora eventual (1), más 4 equipos de instalación que se contratados por obra según se requiera. Hasta el momento los principales clientes de Pindus por el monto de facturación son las empresas de la industria de alimentos y bebidas especialmente del sector lechero. Estos clientes representan el 76% de facturación de la empresa y es la industria en la que Pindus ha concentrado su comunicación ya que para su correcto funcionamiento estas empresas deben contar con certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Asegurando el cumplimiento de los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano. Estas exigencias a la industria ayudan a que Pindus pueda hacer incidencia sobre su calidad superior y cumplimiento de las exigencias de la normativa técnica sanitaria para alimentos.

Por otro lado, la Industria de alimentos y bebidas es la mayor industria del país. Esta industria se lleva el mayor peso dentro de la manufactura (38%) y se debe a que Ecuador genera

variedad de alimentos y ha desarrollado una industria en esta rama, factor beneficioso para el desarrollo de la empresa en el tiempo. (Banco Central del Ecuador, 2017). Adicional a los clientes de la industria alimenticia, la compañía también ha encontrado oportunidad con las empresas de las siguientes industrias, que requieren piso industrial: Industria química y petroquímica, farmacéutica, metalúrgica y constructoras

4 Situación Actual

4.1. Estado Actual.

Hasta el momento la microempresa ha manejado la mayoría de sus procesos y estrategias de manera empírica, sin embargo, su propietaria está estableciendo los nuevos objetivos y procesos de mejora. En esa línea se ha calculado el valor del piso percibido por el cliente y se calculó el NPS de Pindus a fin de conocer la satisfacción de sus clientes actuales, oportunidades de mejoras, y retomar el contacto con los mismos para impulsar la recomendación boca a boca. Para el cálculo del valor para el cliente y el NPS se consideró la base de clientes de Pindus en estos 3 años, que es de 30 clientes. Entre estos clientes se encuentran: 20 de la industria alimenticia, 6 constructoras y 4 personas naturales a las que se les vendió el material de manera directa

4.1.1. NPS Puntaje Neto del Promotor.

Por el alto costo del material, así como los fuertes montos que representa cada proyecto para una pyme como Pindus lograr una satisfacción de cliente elevada, así como la recomendación boca a boca de los mismos es un factor vital. Para determinar el NPS actual de Pindus se realizó una encuesta (ANEXO 1) a la base total de clientes, obteniendo la respuesta del 33% de los mismos. Mediante la pregunta, en la escala del 0 al 10 ¿Qué probabilidades hay de que usted recomiende nuestra empresa?, los resultados de la presente encuesta fueron:

Promotores: 8 Pasivos: 1 Detractores: 1

Net Promotores Score: 7

El autor Marciniak indica en su investigación *Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations* que un NPS mayor a 50 es considerado excelente. (Marciniak, 2013).

Pindus ha evidenciado que sus clientes se encuentran satisfechos con tanto con su producto como con su servicio. Lo que concuerda con la experiencia de clientes referidos o de boca a boca que ha podido captar en este último año. El 80% y el 90% de las recomendaciones positivas provienen de Promotores, mientras que entre 80% y 90% de las referencias negativas provienen de Detractores. (Reichheld F, 2012). La empresa es consciente de la importancia de sus clientes, especialmente por trabajar con industrias y gremios en donde las empresas comparten muy de cerca la experiencia con sus proveedores.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

1. Por Qué Se Da El Problema

1.2. Qué Determina La Experiencia Del Cliente

Entendiendo la satisfacción del cliente como la percepción positiva que el consumidor obtiene de un producto o servicio se determina que la misma está afectada principalmente por 4 factores: económico, funcional, emocional y simbólico. (Mika Yrjölä, Timo Rintamäki, Hannu Saarijärvi, Johanna Joensuu, Gauri Kulkarni, 2019) Para el análisis de los factores que determinan la experiencia del cliente en el presente trabajo se incorporan las dimensiones señaladas en el artículo Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: una aproximación mediante el análisis de factores del Sistema de Información Científica Redalyc- Red de Revistas Científicas (Mejías-Acosta, Agustín Alexander, & Manrique-Chirkova, Sergey, 2011), con los cuatro factores definidos por Diego Noreña en Entendiendo el Customer Experience.

El primer factor, económico se refiere al valor monetario intrínseco del producto o servicio. Está altamente relacionado con la lealtad, ya que mientras el cliente sienta que el beneficio que recibe del producto está en sintonía con el valor económico que le da, podrá repetir el consumo. (Noreña, 2019). En este factor se evaluará principalmente el valor

percibido por el cliente. El factor funcional se refiere a las soluciones de las necesidades del cliente. Principalmente en términos de tiempo, esfuerzo, costo de búsqueda y de decisión. Solo al entender a los clientes, las empresas podrán anticiparse a sus necesidades y así ofrecerles los productos, servicios y experiencias que los deleiten. Se considera la calidad funcional percibida por el cliente. El tercer factor, emocional, se refiere a los sentimientos asociados a la compra. Se trata de sensaciones que experimentan los usuarios, felicidad, nostalgia, empatía y más. Es el factor que más influye en la satisfacción del cliente ya que el consumidor es más emocional que racional. El cliente quiere sentir que la marca o empresa están enfocadas en sus necesidades, sentirse bienvenido, sentirse apreciado.. Las dimensiones fijadas para el factor emocional son la confianza y cumplimiento de las expectativas. Finalmente, el valor simbólico se refiere a las ideas o impacto asociados al producto o compañía y su consumo. (Noreña, 2019). Con el fin de señalar claramente los factores y dimensiones contemplados se elabora la Tabla #1 Factores y dimensiones de la satisfacción de los Clientes de Pindus.

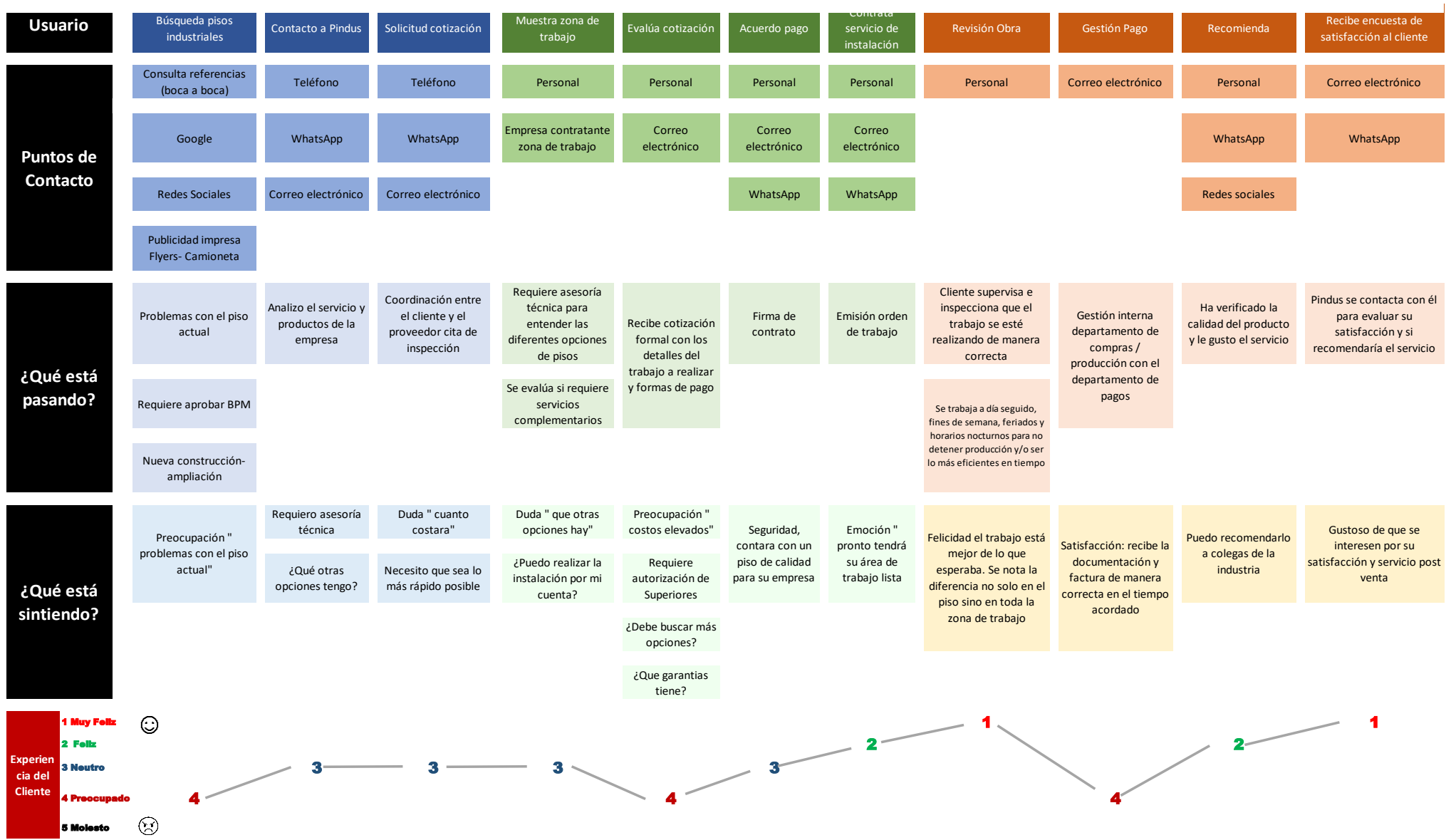
2. Causas del nivel de experiencia en la Empresa Pindus

Con el objetivo de determinar, encontrar y resolver los problemas con los que se enfrentan nuestros clientes se realiza el Customer Journey Map de Pindus. El mismo fue elaborado basado en la entrevista cualitativa a cinco clientes de la empresa.

Tabla 1 Factores Satisfacción del cliente

FACTOR	DIMENSION	ITEM
Económico	Valor percibido	El precio es el adecuado para el servicio recibido
		Si otra empresa tiene el mismo precio prefiero contratar con Pindus
		Puedo encontrar otro producto con las mismas características a menor precio
		El servicio recibido es integral
		Es una inversión necesaria
Funcional	Calidad Funcional percibida	El personal de la empresa ha solucionado satisfactoriamente mi requerimiento
		La empresa le brindo el servicio que esperaba
		La empresa conoce sus intereses y necesidades
		Se siente seguro de contratar sus servicios
		Requiero piso industrial en mi empresa
		Ha observado mejoras significativas al instalar el piso industrial de Pindus
Simbólico	Calidad Técnica percibida	El personal le brindo una explicación e información técnica pero fácil de entender
		Entiendo las especificaciones técnicas que debo cumplir para aprobar los requerimientos de las diferentes certificaciones (BPM, ISOS)
		El personal de Pindus posee los conocimientos técnicos acerca de los servicios y productos prestados
		El servicio y producto cumple mis expectativas
		El trabajo fue realizado en el tiempo acordado
		El personal fue responsable con su trabajo
Emocional	Confianza y Expectativas	Fue fácil para mi ponerme en contacto con Pindus
		Al contratar a Pindus sabe que no tendrá problemas con el piso
		La garantía ofrecida le genera tranquilidad
		Esta empresa cumple con sus ofrecimientos
		El servicio recibido esta cerca de los ideales para una microempresa
		La empresa cumplió con mis expectativas
		Recomendaría a la empresa

Ilustración 1 Pindus Customer Journey Map



2.1. Justificación de las causas

Tabla 2 Causas

N	Causa	Justificación
1	Difícil contacto	Factor Emocional. Customer Journey Map, se le consulto si fue fácil ponerse en contacto con Pindus
2	Duda cual es la mejor opción	Factor funcional y técnico. Customer journey map: ¿Cómo se siente seguro de contratar los servicios de Pindus?
3	Diferentes precios/ calidad	Marco Teórico factor económico, valor percibido. La literatura indica que está altamente relacionado con la lealtad, ya que mientras el cliente sienta que el beneficio que recibe del producto está en sintonía con el valor económico que le da, podrá repetir el consumo.
4	Inversión muy fuerte para el giro de negocio	Marco Teórico factor económico. El valor percibido es uno de los factores con mayor peso en la experiencia del cliente, si siente que ha pagado más de lo que el servicio recibido amerita su satisfacción se reducirá.
5	Parar la producción	Customer Journey Map, el cliente se siente preocupado por tener que parar su producción. No sabe si la empresa cumplirá con los plazos acordados. Tiempo es dinero.
6	Gestión administrativa de pagos - recepción de facturas	Customer Journey Map, es un dolor para el cliente (Gerente o Jefe de producción) llevar a cabo el proceso administrativo de pago que requiere su empresa
7	Formas de pago	Customer Journey Map, es un dolor para el cliente tener que realizar un abono del 40% al ser una inversión grande incluso es posible que deba requerir un préstamo para realizar el pago. Según el marco teórico aplica tanto para el factor económico por la suma que debe cancelar como para el emocional por la expectativa del servicio y producto que está contratando

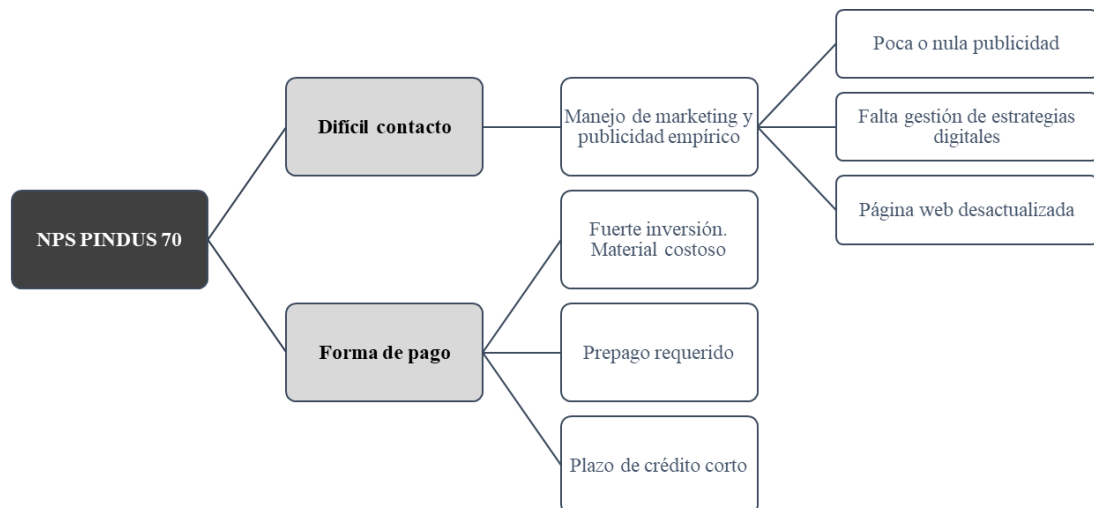
2.2. Causas priorizadas

Tabla 3 Causas Priorizadas

N		CAUSAS PRIORIZADAS
1	Difícil contacto	Factor Emocional. Customer Journey Map, se le consulto si fue fácil ponerse en contacto con Pindus
2	Forma de pago	Customer Journey Map, es un dolor para el cliente tener que realizar un abono del 40% al ser una inversión grande incluso es posible que deba requerir un préstamo para realizar el pago. Según el marco teórico aplica tanto para el factor económico por la suma que debe cancelar como para el emocional por la expectativa del servicio y producto que está contratando

3. Árbol De Diagnóstico

Ilustración 2 Árbol de Diagnóstico Pindus



CAPÍTULO III

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Descripción de la solución

La solución planteada a la dificultad que tiene el consumidor en encontrar un material de buena calidad para sus pisos que cumpla con las características técnicas requeridas por la industria será crear un plan de marketing moderno y funcional para Pindus. Este plan permitirá a la empresa comunicar y posicionar su producto y servicios en su mercado meta utilizando los canales idóneos, superando así el pain de difícil contacto identificado en el customer journey. El plan de marketing que se implementará estará basado en estrategias de segmentación, posicionamiento, marketing digital y de contenidos.

1.1. Características de la Solución.

El Plan de Marketing Estratégico Pindus 2022 propuesto tendrá una vida útil de un año. Al tratarse de una pyme, tendrá un alcance general de la compañía, es decir todas las áreas estarán involucradas con roles, objetivos y métricas correspondientes. Liderado y desarrollado por Estefania Aules a manera de asesoría externa, reportado a la gerente propietaria de Pindus:

1.1.1. Documentado y soportado con investigaciones previas.

Hasta el momento la empresa Pindus a manejado sus acciones de marketing y ventas de manera empírica, es por ello que el plan de marketing estratégico 2022 a implementar estará documentado y basado metodologías y planes confiables, así como en análisis detallado del mercado al que se quiere penetrar.

1.1.2. Entendible, claro y específico.

Estructurado lógicamente acorde a los resultados de la investigación metodológica y análisis de mercado previamente realizado. Cada acción deberá obedecer al cumplimiento de objetivos previamente establecidos. El periodo del plan será de un año, dentro del cual cada estrategia deberá tener su periodo de tiempo claramente determinado.

1.1.3. Incluye sistemas de control y evaluación.

Es necesario contar con sistemas que permitan evaluar de forma temprana si las estrategias implementadas satisfacen plenamente las necesidades planteadas. Esta característica es de suma importancia, ya que gracias a ella se podrá corregir sobre la marcha las posibles fallas que puedan presentar las estrategias aplicadas en pro del logro de los objetivos fijados.

2. Teoría del cambio

Acorde a la investigación previa, encuestas y análisis del customer journey realizados como consultora externa se propone la implementación de un Plan de Marketing Estratégico para Pindus a realizarse durante el 2022, con el objetivo principal de mejorar su NPS de 7 a 8 y en una segunda etapa de implementación llegar a un NPS de 9 siendo los mismos Promotores de la marca.

El plan propuesto incluye estrategias de segmentación, posicionamiento, marketing digital y de contenidos que logran que nuevos clientes ubiquen a Pindus como la solución de pisos industriales que su empresa necesita, una vez que mediante las diferentes estrategias deciden que requieren un piso industrial el equipo de Pindus será fácilmente contactado y gracias al marketing digital el equipo comercial también sabrá a que cliente, en que momento y como contactarse con los nuevos clientes potenciales.

La estrategia de segmentación permitirá elegir a qué clientes llegaremos. Pindus al ser un material industrial realizara marketing concentrado escogiendo las industrias que tienen el requerimiento técnico para sus pisos. Esto hará que los esfuerzos de la campaña publicitaria sean aprovechados y dirigidos de manera eficiente.

La estrategia de posicionamiento busca ubicarnos como la primera opción que se acerque a las empresas cuando requieran un piso industrial de alta resistencia. Para lograrlo Pindus

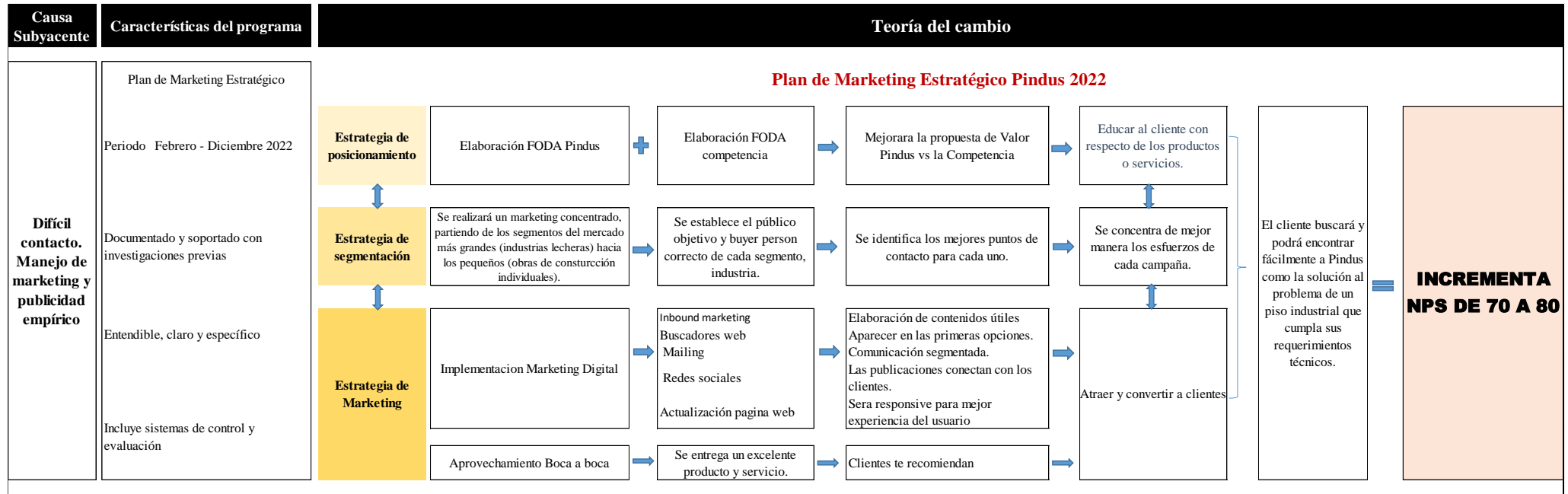
estudiara detenidamente qué hacen sus competidores, cómo perciben los clientes al compararnos, qué necesitan los clientes con ello se determina nuestra ventaja competitiva que deberá ser comunicada al mercado.

Mediante la estrategia de marketing, con contenidos explicativos, educativos que reflejen las bondades y características únicas del piso comunicadas principalmente mediante canales digitales se conseguirá el posicionamiento buscado, se atraerá nuevos clientes, el personal comercial podrá ser fácilmente contactado y tendrá la data para saber a qué clientes contactar.

Al finalizar el 2022 Pindus lograra que más empresas que tienen problemas con sus pisos lo encuentren como una solución de calidad, con un servicio integral y que puedan contactarlos de una manera rápida y eficiente, alcanzando un NPS de 8.

2.1. Descripción Teoría del Cambio

Tabla 4 Teoría del Cambio



3. Diseño De La Implementación

3.1. Actores

El plan estratégico de marketing será llevado a cabo por una consultora externa, encabezado por la CEO, propietaria de la empresa apoyada en el equipo comercial de marketing y ventas para su ejecución y aprovechamiento.

- Consultora de Marketing: Ing Estefania Aules, estudiante de maestría Marketing USFQ.
- CEO PINDUS: Sonia Camañero.
- Equipo Comercial, Marketing y Ventas: Celsa Borja

3.2. Roles

Cada cargo en mención tiene roles específicos. Los roles han sido fijados por la consultora en conjunto con la CEO de Pindus, con el objetivo de que sean claros y específicos para su correcto desempeño.

3.3. Incentivos

Cada actor tiene fijado objetivos claros con incentivos específicos de su cumplimiento. Los incentivos del programa son compatibles con todos los actores no hay gente excluida ni perjudicada.

3.4. Cuadro

Tabla 5 Actores, Roles e Incentivos

Actores	Roles	Objetivos	Incentivos
Consultora de Marketing	Elaborar, desarrollar, implementar y supervisar el Plan Estratégico de Marketing Pindus 2022	Incrementar el NPS Pindus de 70 a 80	Pago fee acorde a incremento en ventas Pindus 2022
CEO Pindus	Supervisión trabajo de consultora	Posicionamiento de Pindus en el consumidor objetivo	Crecimiento sostenido Pindus 2022, reflejado en el incremento en ventas
	Trabajo en conjunto para la definición e implementación del plan estratégico		
	Liderar la comunicación con los actores internos de Pindus		
	Ofrecer la información requerida por la consultoría, apoyar a la elaboración del plan mediante un trabajo en conjunto		
Equipo Comercial, Marketing y Ventas	Análisis y recepción de la información obtenida mediante las estrategias de marketing digital para el contacto con nuevos clientes	Incremento en cartera de clientes y ventas	Mayores ingresos mediante sus comisiones
	Respuesta a los requerimientos de los clientes que se contactan con Pindus		
	Atención y asesoría técnica de calidad		

CAPÍTULO IV

1 Método de Evaluación

Para evaluar la solución propuesta, plan de marketing estratégico que facilite al usuario ubicar y contactar a Pindus como la mejor alternativa para la instalación de Pisos Industriales se realizara pruebas controladas aleatorias. RCT son un tipo de evaluación de impacto que utiliza el acceso aleatorio a programas sociales como un medio para limitar inclinaciones y generar una estimación de impacto interna válida. (Evans, n.d.). La base de clientes de Pindus al 2022 es de 30 clientes. Entre estos clientes se encuentran: 20 de la industria alimenticia, 6 constructoras y 4 personas naturales a las que se les vendió el material de manera directa. Para determinar el grupo de control y grupo de tratamiento se divide de manera aleatoria el 50% de clientes para cada grupo.

1.1. Grupo de Control

El grupo de control obtenido con la función aleatoria de Excel fue: 1 constructora, 11 clientes de la industria alimentaria y 3 personas naturales.

1.2. Grupo de tratamiento

El grupo de tratamiento son los 15 clientes restantes de la selección aleatoria realizada. El mismo está compuesto por 9 clientes de la industria alimenticia, 5 clientes

del sector de construcción y 1 persona natural. Al presente grupo se aplicó las estrategias de marketing digital para identificar si la empresa aparece en sus motores de búsqueda, si los anuncios Pindus publicados en redes sociales son mostrados a los mismos y que tan atraídos se sienten a interactuar con la página web y las redes de Pindus. También fueron los clientes a quienes se les aplicó la estrategia de mailing compartiéndoles información de contenido especializado sobre la selección, cuidado y mantenimiento de pisos.

2 Refinamiento

2.1. Indicadores.

El indicador con el que se medirá si el plan de marketing estratégico propuesto funciona es el customer experience, a través del Net Promoter Score que deberá pasar de 7 a 8 hasta finalizar el 2022.

2.2. Línea de Tiempo.

El periodo planteado para conseguir la mejora en el Customer Experience es de 1 año. El plan de marketing ya se encuentra en etapa de implementación y su medición, control, refinamiento se lo realizara en el transcurso del 2022.

El RTC será analizado durante 1 mes, donde se implementará las estrategias de marketing diseñadas para Pindus para refinar las mismas y su posterior aplicación total.

2.3. Refinamiento.

Para la identificación de acciones a corregir y refinar se toma las características del plan de marketing digital: Estrategia Inbound Marketing, SEO - Buscadores WEB, mailing y redes sociales. Una vez que se han determinado las estrategias de marketing digital se debe proceder a verificar que estrategias están funcionando y cuáles no.

El segundo paso después de haber implementado las estrategias de marketing se mide las interacciones y nuevos contactos que se logra. A partir de estas acciones de marketing con la segmentación indicada se obtuvo cinco nuevos contactos, interesados y se agendo tres citas de cotización.

Con el RCT aplicado podemos concluir como positivo por la cita agendadas, sin embargo, es muy pronto para medir el retorno ya que no se ha concretado ninguna venta. También se detectó una tasa de abandono temprano por problemas en el tiempo de carga del sitio web.

2.4. Cuadro.

En los siguientes cuadros se desarrolla las acciones de refinamiento acorde a las estrategias de marketing digital planteadas como solución a aplicar junto a las teorías de cambio que se generaron por su aplicación de: estrategia Inbound Marketing, estrategia SEO - Buscadores WEB, estrategia Mailing y estrategia de redes sociales.

Tabla 6 Estrategia Inbound Marketing

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3
INBOUND MARKETING	Atraer potenciales clientes	Deleitar al interesado	Interactuar hasta convertirlo en cliente
Indicador	Cantidad de visitas	Conversión de visitas a leads	Conversión de leads a clientes
Línea de tiempo	Durante la implementación del plan de marketing: 1 mes	Cuando el potencial cliente interactúa con la empresa, deja sus datos o se contacta con el equipo de ventas	Cuando el interesado acepta la visita o reunión con el equipo de ventas.
¿Quién recibe los datos del indicador?	Equipo Comercial – Marketing y Ventas		Equipo Comercial Marketing y Ventas + CEO
Refinamiento	Si hay baja cantidad de visitas, se debe mejorar la generación de contenidos	Si los visitantes no permanecen el suficiente tiempo en la página web o redes sociales de Pindus, se debe mejorar su presentación, orden. Generar llamados a la acción, despertar el interés, ser más atractivo	Las personas interesadas no terminan convirtiéndose en clientes se deberá revisar el proceso de ventas. La atención y respuestas que los vendedores están dando a los potenciales clientes.

Tabla 7 Estrategia SEO – Buscadores WEB

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa final
Estrategia SEO - Buscadores WEB	Los usuarios escriben una pregunta, o frase en Google o un buscador, obtienen resultados que incluyen anuncios y las páginas de PINDUS	Uso palabras claves: Término que engloba la búsqueda a la que Pindus quiere asociarse en internet.	Usuarios dan click en el anuncio, banner o ingresan a la P'agina	Usuarios ingresan a la página web o redes sociales de Pindus pero lo abandonan sin ninguna interacción.
Indicador	Tráfico Orgánico	Conversión Palabras Claves	Click-through-rate (CTR)	Tasa de Rebote
Línea de tiempo	Inicio de la necesidad de la empresa, persona que requieren de piso industrial	Busca una solución, alternativas para sus Pisos	Encuentran opciones, seleccionan ingresar a Pindus	Deciden si revisar la información o abandonar la página sin interacción
¿Quién recibe los datos del indicador?	Consultora de Marketing			
Refinamiento	Si no se consigue generar tráfico orgánico a la página, la empresa debe adaptar y mejorar su web para obtener altas o mejores posiciones en el motor de búsqueda. Podría mejorar los contenidos para posicionar el contenido en la parte superior de los resultados para atraer tráfico de calidad a tu sitio web.	Si el tráfico no incrementa se puede cambiar o incrementar las palabras claves. El sitio web debe estar optimizado para posicionarse en Google con palabras clave específicas	Si la cantidad de click nos incrementa se debe mejorar la comunicación en los anuncios, crear nuevas llamadas de acción que atraigan al usuario y los invite a dar click.	Google Analytics cuenta una visita como una interacción si el usuario hace clic en más de una página. Si lo abandona sin dar click se debe actualizar mejorar la apariencia de la web.

Tabla 8 Estrategia de Mailing

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA			
	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3
ESTRATEGIA MAILING	Enviamos un e-mail con información o promoción del piso	El cliente visita la página de Pindus	Interactúa en la página web, redes sociales o con el equipo de ventas
Indicador	Apertura de e-mail	Cuántas nuevas visitas, contactos se registran	Conversión leads a clientes
Línea de tiempo	El usuario recibe un correo atractivo de la empresa	El usuario abre y se siente atraído por el contenido del mail	El usuario decide conocer más e interactuar con la empresa.
¿Quién recibe los datos del indicador?	Consultora de Marketing		Consultora de Marketing + Equipo de Ventas
Refinamiento	Si hay rebote de correos, se debe actualizar, pulir la base de datos para el envío. Esta base de datos debe estar siempre actualizada	Si el usuario recibe, pero no abre el correo se decide si contactarlo por otra vía, o se envía un nuevo correo con nueva información	Si no interactúa al ingresar a la página es posible que se deba mejorar la interface de la página, la velocidad de carga

Tabla 9 Estrategia Redes Sociales

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA				
	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa final
ESTRATEGIA REDES SOCIALES	El usuario llega a las redes sociales de Pindus al buscar su alternativa para pisos industriales	Consulta por más información	Se agenda una cita de negocios	Se concreta la venta
Indicador	Reconocimiento	Interacciones	Conversiones	Consumidores
Línea de tiempo	Desde la actualidad			
¿Quién recibe los datos del indicador?	Equipo de Ventas			Equipo de ventas + CEO
Refinamiento	Si el usuario no llega a las redes se deberá rediseñar el plan. Estudiar más el comportamiento del consumidor para identificar qué es lo que busca, como presentarlo y en qué momento	Si no consulta por más información es posible que el material que encuentra no es lo suficientemente atractiva, o hay algún factor que lo desanima (como el precio)	Si no agenda una cita, el equipo de ventas puede contactarlo para saber más de su necesidad. Se puede aplicar una nueva estrategia de remarketing	Si no se concreta la venta se deberá evaluar el proceso comercial, identificar cual fue la barrera que impidió la venta para corregir la misma

3 Recomendaciones

Para la correcta implementación del plan de marketing que permita mejorar el customer experience de Pindus se recomienda:

- Identificar claramente el buyer persona objetivo de Pindus. Los mensajes y puntos de contacto deben estar definidos y alineados con el mismo.
- No generar acciones individuales que no estén atadas a la estrategia y planificación de marketing elaborada.
- Mejorar el performance de la página web de Pindus.
- Generar contenidos especializados y de calidad que despierten el interés para atraer nuevos clientes. La comunicación de ese contenido los medios, las herramientas y el momento de contacto deben ser cuidadosamente seleccionados.
- Medición de las todas las acciones a implementadas a través de marketing analytics que permita la mejora y refinamiento continuo.
- No anclarse a un solo tipo de cliente, industria, en este caso el lechero ya que en caso de que la industria experimente problemas los mismos afectaran directamente a Pindus.
- El equipo de ventas, comercial y la CEO deben trabajar de manera coordinada y con una fluida comunicación para poder implementar y generar las acciones de refinamiento necesarias.

4 Conclusiones

Mediante el análisis del customer journey se identificó que los clientes de Pindus tuvieron dificultad para encontrar un proveedor, quien solucione y los ayude a determinar la mejor opción de pisos para su industria. Los clientes de Pindus encuestados indicaron en su mayoría que si recomendarían a la empresa pero que les gustaría poder encontrar a Pindus más fácilmente.

Una vez identificada la dificultad que tienen los posibles clientes en encontrar y contactar con el proveedor de piso adecuado se planteó como solución implementar un plan estratégico de Marketing, que incluye estrategias de posicionamiento, segmentación y marketing digital.

El plan de marketing propuesto es integral por lo que requiere la interacción y trabajo en conjunto de todas las áreas de la empresa. A pesar de que el segmento de lecheros en el Ecuador es amplio, para que la empresa pueda tener un verdadero crecimiento y sea sostenido en el tiempo deberá ampliar su mercado objetivo pronto y el plan de marketing elaborado será de gran ayuda para alcanzar, impactar y atraer a nuevos clientes. Se concluye que existen aún varias oportunidades de mejora en cuanto al customer experience de la empresa, sin embargo, un NPS de 7 u 8 es bastante bueno.

4.1. Métrica.

En conclusión, la métrica del Net Promoter Score (NPS) es el indicador más utilizado a

nivel empresarial siendo de suma utilidad para determinar en qué medida debe mejorar acorde al engagement que han logrado con sus consumidores y su intención de recomendación. Para poder medir la satisfacción del cliente nos hemos basado en el NPS, mediante el análisis de customer journey map se identificó que el dolor para el cliente fue determinar cuál es el mejor material para el piso de su industria y el proveedor que lo pueda atender de manera eficiente.

Con la primera encuesta de NPS realizada se obtuvo un puntaje de 7 y a través de la implementación del plan estratégico de marketing se busca conseguir un NPS de 8 al finalizar el 2022. La empresa no debe fiarse de un solo indicador para medir la experiencia del cliente.

Referencias

- Alcaide, J. C. (2012). *Customer Experience*. Madrid: Esic.
- Evans, A. (s.f.). *Better Evaluation Ltd* . Obtenido de <https://www.betterevaluation.org/es/approach/prueba-controlada-aleatoria>
- Marciniak, R. (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service. *Social and Behavioral Sciences*, 217-223. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813014833>
- Mejías-Acosta, Agustín Alexander, & Manrique-Chirkova, Sergey. (2011). *DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES BANCARIOS UNIVERSITARIOS: UNA APROXIMACIÓN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE FACTORES*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433575007>
- Mika Yrjölä, Timo Rintamäki, Hannu Saarijärvi, Johanna Joensuu, Gauri Kulkarni. (51, 91-101 de November de 2019). A customer value perspective to service experiences in restaurants,. *Journal of Retailing and Consumer Services*., pág. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.030>.
- Moras, C. C. (2011). LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR. *Revista Brasileira de Marketing*., 146-162.
- Noreña, D. (29 de Noviembre de 2019). *Entendiendo el Customer Experience*. Obtenido de GESTIÓN: <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/11/entendiendo-el-customer-experience.html/>
- Reichheld F, M. R. (2012). *La Pregunta Decisiva 2.0*. Madrid: LID Editorial Empresarial. S.L.
- Schmit, B. (Barcelona de 2017). *Factores determinantes del valor de la marca*. Obtenido de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/463050/IMTV_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y