

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

“Mejora del Customer Experience de la App DeUna”

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Ricardo Patricio Cordero Gárate

**Carlos Andrés Córdova Zapata, 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 USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora del Customer Experience de la App DeUna

Ricardo Patricio Cordero Gárate

Nombre del Director del Programa:	Ana María Novillo
Título académico:	Doctor of Philosophy in Education Training and Performance Improvement
Director del programa de:	Maestría en Mercadotecnia
Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Hugo Burgos
Título académico:	Doctor of Philosophy in Communications Studies

Quito, 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: Ricardo Patricio Cordero Gárate

Código de estudiante: 00321208

C.I.: 1715309439

Lugar y fecha: Quito, 7 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UNPUBLISHED DOCUMENT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

A Dios por ser el proveedor de todo lo necesario para cumplir este gran sueño. A mi familia por su acompañamiento durante todo el proceso. A la USFQ por abrirme las puertas de tan distinguida institución.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto descifrar y entender todas las aristas que intervienen en el proceso de Customer Experience de una aplicación de pago móvil. A su vez, mejorar el indicador NPS mediante la definición de nuevos y mejores touchpoints para incrementar la recomendación y como consecuencia la penetración de la app en la transaccionalidad diaria de los usuarios de medios electrónicos en sus pagos o cobros.

Palabras clave: Customer Experience, NPS

ABSTRACT

This work looks for understand all the edges that intervene in the Customer Experience process of a mobile payment application. Also looks for, improve the NPS indicator by defining new and better touchpoints to increase the recommendation and as a consequence the penetration of the app in the daily transaction of electronic media users in their payments or collections.

Keywords: Customer Experience, NPS

Contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	10
Capítulo 1 Problema	11
1. Descripción del problema.....	11
1.1. Experiencia Actual	11
2. Dimensionamiento del problema	11
2.1. Marco teórico	11
2.2. Métrica	12
3. Caso de Análisis I Empresa/Servicio	14
4. Situación actual	15
4.1. Fotografía o estado actual	15
Capítulo 2 Diagnóstico	18
1. ¿Por qué se da el problema?.....	18
1.1. ¿Qué determina la experiencia del cliente?.....	18
1.2. Causas del nivel de experiencia en la app Deuna.....	19
2. Árbol de diagnóstico	21
Capítulo 3 Diseño y Planificación de la implementación.....	22
1. Descripción de la solución	22

1.1. Características de la solución	22
2. Teoría del cambio.....	23
2.1. Cuadro	23
3. Diseño de la implementación	24
3.1. Actores	24
3.2. Roles.....	24
3.3. Objetivos	24
3.4. Incentivos	24
3.5. Cuadro	25
Capítulo 4 Método de Evaluación.....	26
1. Definición.....	26
1.1. Grupo de control.....	26
2. Refinamiento	26
2.1. Indicadores	26
2.2. Línea de tiempo.....	27
2.3. Refinamiento	27
2.4. Cuadro	27
3. Recomendaciones.....	28
3.1. Conclusiones	28
Bibliografía	29

Índice de tablas

Tabla 1: Customer Journey Map aplicación Deuna.....	19
Tabla 2: Justificación de las causas	20
Tabla 3: Justificación de las causas priorizadas.....	20
Tabla 4: Teoría del Cambio	23
Tabla 5: Diseño de la Implementación	25

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Árbol de diagnóstico.....	21
--	----

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se desarrolla tomando como centro de la investigación la aplicación de pago y cobros Deuna, pues se busca incrementar la recomendación de uso entre personas que estén familiarizadas con las aplicaciones de banca móvil actuales en el mercado ecuatoriano. Deuna es a la fecha la aplicación pionera en manejo de dinero electrónico (alternativa al efectivo) pues su operación permite realizar transacciones desde \$0,01 hasta \$300 en cualquier establecimiento o negocio que trabaje con la aplicación y directamente con otros usuarios de la misma. La aplicación promete a los potenciales usuarios poder realizar pagos y cobro en tres simples pasos, con lo que buscan transmitir facilidad, seguridad y practicidad.

Sin embargo, las oportunidades por captar con la aplicación son importantes que van desde captación de nuevos clientes para el banco, pues la aplicación es desarrollada por el Banco Pichincha y por ende exclusiva de sus clientes; fortalecer el uso de sus canales tecnológicos considerando la baja calidad de aplicaciones de otros bancos y un creciente mercado de usuarios tecnológicos que cada vez más se valen de aplicaciones móviles para realizar cualquier actividad de nuestra vida diaria.

Capítulo 1 Problema

1. Descripción del problema

1.1. Experiencia Actual

La aplicación Deuna es una herramienta tecnológica que está cobrando fuerza en algunos comercios donde se brinda la facilidad de realizar pagos de forma rápida sin necesidad del efectivo. Únicamente escaneando el código QR del lugar donde se compra e ingresando la cantidad a pagar. Apenas se haya realizado el pago del producto o servicio se recibe un correo electrónico o vía mensaje de texto una notificación de confirmación de la transacción realizada.

Sin embargo, la aplicación va más allá de realizar pagos, pues también permite realizar cobros ingresando el número de celular de la persona que recibirá la transferencia. Además, la aplicación tiene un espacio en donde se puede visualizar todos los movimientos que se realicen en la cuenta registrada.

En resumen, es un gran paso para el manejo del dinero electrónico masivamente en el Ecuador por la facilidad en la operación de la aplicación, la seguridad que brinda al tener el respaldo del mayor banco del país y las funcionalidades que ofrece. El objetivo de este trabajo es mejorar el Customer Experience de la aplicación Deuna por el potencial que tiene y las oportunidades por captar en el corto plazo.

2. Dimensionamiento del problema

2.1. Marco teórico

Customer Experience en términos generales es lo que los clientes piensan de una marca, producto o servicio en función de la relación que han mantenido entre sí y las experiencias que se han generado de esta interacción.

La definición útil de Customer Experience debe plantearse en lenguaje sencillo, y marcar las claras diferencias de otros términos de marketing relativas a la relación con clientes, como Customer Service, Brand Preference, Customer Satisfaction, CRM, o Customer Loyalty. Es así que Customer Experience abarca la suma total de las interacciones individuales del cliente con un producto o compañía. (Peppers & Rogers, 2017)

Conceptualizando, la experiencia del cliente es la acumulación de respuestas sensoriales, afectivas, cognitivas, relacionales y conductuales de una persona a un servicio. Esta experiencia se define por el 'viaje' de un cliente a través de puntos de contacto a lo largo del proceso de búsqueda, compra y consumo. Un punto de contacto es un momento en el proceso de creación de valor donde el cliente y el proveedor de servicios interactúan.

La experiencia del cliente no es estática, sino un proceso que comienza antes de que una persona se convierta en cliente y solo termina después de que el cliente ya no está asociado con el proveedor de servicios. (Prevos, 2018)

2.2. Métrica

Para medir o cuantificar la experiencia del consumidor las métricas que se utilizan buscan analizar el "qué" y el "cómo" de la experiencia del cliente y se puede combinar con preguntas detalladas sobre productos particulares y servicios: con qué frecuencia utilizan los clientes, cómo los califican y si los recomendarían a otras personas.

Sin embargo, la satisfacción del cliente no puede predecir la lealtad del cliente, es por eso que se han desarrollado indicadores que permitan medir la lealtad del cliente. Estos son: el Net Promotor Score (NPS), Customer Satisfaction (CSAT) y el Customer Effort Score (CES).

Net Promotor Score (NPS): Es un indicador que parte de la idea: los clientes satisfechos recomendarán a sus amigos a la empresa. El objetivo de este indicador es medir cuán dispuestos están los consumidores a recomendar un producto o servicio.

La puntuación se basa en preguntar a los clientes: ¿Qué posibilidades hay de que recomiende una empresa / servicio a otra persona? y evaluar sus respuestas en una escala de 10 puntos de 'extremadamente improbable' a 'extremadamente probable'. Las respuestas se clasifican en tres grupos: promotores (una calificación de 9-10), pasivos (7-8) y detractores (0-6).

El NPS de un producto o servicio se alcanza restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. La puntuación más baja posible (sin promotores) es -100 y la más alta (sin detractores) 100. (Villani, 2019)

Customer Satisfaction (CSAT): Se basa en una variedad de tipos de preguntas, pero se dividen en dos principales:

1. ¿Qué tan satisfechos están con tu producto?
2. Por favor, indique como responde a esta declaración: “Estoy muy satisfecho con el trato hecho con la compañía ‘X’

En ambos casos los consumidores califican su satisfacción en una escala de Likert de 5 puntos (1=Muy Insatisfecho/Muy en desacuerdo, 2=Insatisfecho/En desacuerdo, 3=Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= Satisfecho/De acuerdo, 5= Muy Satisfecho/Totalmente de acuerdo)

En resumen, la satisfacción del consumidor se expresa como un porcentaje de 0% a 100% en donde éste último significa que existe una completa satisfacción del cliente. (Villani, 2019)

Customer Effort Score (CES): Evalúa cuánto esfuerzo representa para el cliente alcanzar su objetivo cada vez que interactúa con un producto o servicio determinado, para ello se utiliza la pregunta de: ¿Qué tan fácil le resultó la interacción con la marca, producto o servicio? La respuesta para esta pregunta está representada por una escala del 1 al 7 en donde 1 es Muy difícil y 7 es Muy fácil. Este indicador es muy útil para identificar los aspectos que restan valor a una buena experiencia del cliente. (IZO, 2019)

En el presente trabajo de investigación se utilizará la NPS para medir el Customer Experience y acelerar la recomendación para el uso de la aplicación.

3. Caso de Análisis I Empresa/Servicio

Deuna es una aplicación móvil desarrollada por el Banco Pichincha que sirve para realizar pagos y cobros al instante desde cualquier dispositivo móvil que cuente con la aplicación instalada, la misma se encuentra disponible en las tiendas Google Play y App Store para dispositivos que trabajen bajo los sistemas operativos Android y iOS respectivamente. Los únicos requisitos para poder operar la aplicación son que el usuario debe contar con un teléfono inteligente, conexión a internet y una cuenta activa en Banco Pichincha.

La aplicación dispone de tres sencillos pasos para empezar a utilizar todos los beneficios del aplicativo: 1) Descargar la aplicación en las tiendas digitales antes mencionadas. 2) Ingresar los datos de acceso a la Banca Web o Banca Móvil del Banco Pichincha. 3) Verificar el número celular registrado. Una vez que se ha finalizado con el registro en la aplicación, los pasos para realizar pagos son: Abrir la aplicación, elegir el método de pago ya sea mediante el escaneo de un QR Code o seleccionando uno de los contactos guardados en el dispositivo y listo. Por el contrario, para cobrar con Deuna se debe ingresar a la aplicación, seleccionar la opción ‘cobrar’ y mostrar el código QR a quien va a realizar el pago y listo.

Uno de los principales diferenciadores de la aplicación es que ésta permite transacciones desde \$0.01 hasta \$300 sin cobros adicionales ni comisiones para el banco, es decir, se convierte en una alternativa al dinero en efectivo.

4. Situación actual

4.1. Fotografía o estado actual

En la actualidad, el uso de medios electrónicos para realizar pagos o transferencias como alternativas a los pagos en efectivos ha cobrado importancia en nuestra sociedad, en primer lugar, como respuesta a la situación que vivimos actualmente del COVID-19 en donde se busca reducir al máximo el contacto con otras personas y por otro lado al avance tecnológico que nos permite contar con estas facilidades de pago. En este contexto, gran parte de las instituciones financieras que operan en el Ecuador se han visto en la necesidad de adaptarse a estos cambios, desarrollando aplicaciones y sitios web que brinden facilidades al usuario para operar su dinero de manera fácil y segura. Es así que nace Deuna.

Al momento son más de 240.000 usuarios de la aplicación Deuna entre consumidores y comercios que realizan y reciben pagos respectivamente, de un total de aproximadamente 1'500.000 clientes activos del banco. (Banco Pichincha C.A, 2021)

Por lo anterior, la gran oportunidad que tiene la aplicación Deuna es incrementar su penetración, apoyados en tener mayor difusión, educación y promoción entre su público objetivo que son personas económicamente activas con importantes niveles promedio de transaccionalidad 123'384.996 al mes sin considerar canales tradicionales como agencias bancarias, corresponsales no bancarios, cajeros automáticos. Es decir, sólo en Banco Pichincha y considerando canales como: banca celular, banca telefónica, internet y plataformas de pagos móviles la penetración actual de la aplicación es del 0.19%. (Superintendencia de Bancos, 2021)

Es así que para el presente estudio se corrió una breve encuesta compuesta de tres preguntas con el objetivo de tener la medida actual del NPS sobre la aplicación, las mismas que fueron:

1. ¿Conoce Ud la aplicación de pagos 'Deuna'?
2. ¿Ha utilizado la aplicación 'Deuna'?
3. ¿Qué tan dispuesto/a está Ud a recomendar el uso de la aplicación 'Deuna'? Siendo 1 "No lo recomendaría" y 10 "Lo recomendaría totalmente"

Las dos primeras preguntas tuvieron por objetivo filtrar a las personas que conocen y han utilizado la aplicación pues son las únicas en capacidad de recomendar la misma bajo una experiencia previa. Mientras que la última pregunta tuvo como objetivo conocer cuán dispuestos están los encuestados en recomendar la aplicación Deuna.

Los principales resultados que arrojó la encuesta fueron:

- De las 50 participantes, 37 (74%) indicaron que Si conocen la aplicación
- De los 37 (73%) participantes que Si conocen la aplicación, 27 aseguran haber utilizado la misma.
- Finalmente, las recomendaciones de los 27 participantes que han utilizado la aplicación servirán para el cálculo del NPS.

Como se indicó anteriormente, para el cálculo del NPS, se considera las respuestas de cada participante en una escala del 1 al 10, en donde quienes indiquen que estarían dispuestos a recomendar con un 9 o un 10 se les llama "promotores". Los participantes que responden 7 u 8 se consideran indiferentes o "pasivos". Por último, los participantes que respondan de 0 a 6 son

llamados "detractores". El NPS se calcula como el porcentaje de "promotores" menos el porcentaje de "detractores". (Krol, 2014)

Para el presente estudio se obtuvo que quienes recomiendan el uso de la aplicación, en total 27 personas, 6 de ellas recomiendan con un valor de 9 o 10, es decir el 22% (promotores); mientras que quienes recomiendan el uso de la aplicación en la escala del 1 al 6 son 15 personas, es decir, el 56% (detractores); de modo que:

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

$$NPS = \frac{6}{27} - \frac{15}{27}$$

$$NPS = 22\% - 55\%$$

$$NPS = -33\%$$

Capítulo 2 Diagnóstico

1. ¿Por qué se da el problema?

1.1. ¿Qué determina la experiencia del cliente?

De acuerdo a la literatura de (Klaus & Maklan, 2011) existen varios factores que determinan la experiencia del cliente y que han sido clasificados en cuatro grupos para resumirlos, estos son *POMP* (por su siglas en inglés: Product experience, Outcome focus, Moments of truth, Peace of mind)

- Experiencia de producto (Product experience): Hace referencia a la percepción de los clientes en tener diferentes opciones y la capacidad para comparar ofertas.
- Enfoque en los resultados (Outcome focus): Hace referencia a que una vez que se establece una relación con el cliente, las experiencias pasadas crean un hábito en el cliente a pesar de conocer ofertas de los competidores. (Roy, Chintagunta, & Haldar, 1996)
- Momentos de verdad (Moments of truth): Hace referencia a la capacidad de los colaboradores de la compañía en saber manejar momentos críticos con el cliente, es decir, en cómo se gestiona el servicio frente a complicaciones imprevistas. (Liljander & Strandvik, 1997)
- Tranquilidad de espíritu (Peace of mind): Hace referencia a los aspectos emocionales percibidos que recibe el cliente en el producto o servicio. Estos aspectos hacen que los clientes se sientan más cómodos y aumenten la confianza en el proveedor del producto o servicio.

1.2. Causas del nivel de experiencia en la app Deuna

	PREVENTA	VENTA	POST-VENTA
Acciones ¿Qué hace el cliente?, ¿Qué información está buscando?	El cliente está en búsqueda de nuevas formas de pago que sean alternativas al efectivo con el objetivo de cuidar su seguridad y su salud.	Al visitar los comercios que trabajen de la mano con Deuna el cliente realiza pagos de sus consumos mediante dicha aplicación.	El nuevo usuario de la App recomienda a su círculo más cercano el uso de Deuna para emitir y realizar pagos en los comercios asociados.
Touchpoint ¿Con que parte del producto o servicio interactúa?	El cliente evidencia que en ciertos negocios hay comunicación sobre la App Deuna para facilitar los pagos.	En los puntos de pago de los negocios, escaneando el código QR del establecimiento comercial.	Nuevos establecimientos comerciales que se van sumando al uso de esta aplicación como alternativa al efectivo en sus cobros.
Pensamientos del cliente	Con esta App puedo agilizar mis pagos, evitando cargar dinero en efectivo y evitando el contacto directo con otras personas.	Es tan fácil cobrar y pagar mis transacciones con Deuna, es solo cuestión de escanear el código QR.	La App me ayuda a realizar mis transacciones de manera segura y con la confianza que otorga uno de las principales instituciones financieras del país.
Sentimientos del cliente ¿Cuáles son sus sentimientos?			
Dueño del proceso ¿Quién lo está liderando?	Banco Pichincha	Banco Pichincha	Banco Pichincha
Oportunidades ¿En qué se puede mejorar?	Incrementar los espacios de comunicación sobre los beneficios y usos de la App.	Los establecimientos afiliados a Deuna no valoran la importancia de comunicar el uso de esta App, y gran parte de los clientes no la conocen.	Banco Pichincha como dueño de la App debe generar incentivos para actuales y futuros clientes que utilicen Deuna para aumentar el uso de la misma.

Tabla 1: Customer Journey Map aplicación Deuna

1.2.1. Justificación de las causas

CAUSA	JUSTIFICACIÓN
Los potenciales usuarios no tienen información suficiente sobre la App Deuna	De acuerdo a las 50 encuestas realizadas, el 26% no conoce la App
Los potenciales usuarios no conocen que existen alternativas al efectivo como medios de pago	Al momento, Deuna es la única App que ofrece realizar pagos en esta modalidad
Los potenciales usuarios no tienen experiencias previas con Apps de pago de manera electrónica	No tienen experiencias pasadas con Apps similares que motiven a usar Deuna
Los dueños de los comercios no educan a los potenciales usuarios en el uso de la App Deuna	Los potenciales consumidores no han vivido momentos de verdad con aplicaciones de pago
Los usuarios potenciales no conocen los beneficios que pueden recibir por el uso de la App Deuna	Los potenciales consumidores no han experimentado Peace-of-mind, lo que provoca desconfianza en la App

Tabla 2: Justificación de las causas

1.2.2. Causas priorizadas

CAUSA	JUSTIFICACIÓN
Los potenciales usuarios no tienen información suficiente sobre la App Deuna	De acuerdo a las 50 encuestas realizadas, el 26% no conoce la App
Los usuarios potenciales no conocen los beneficios que pueden recibir por el uso de la App Deuna	Los potenciales consumidores no han experimentado Peace-of-mind, lo que provoca desinterés en la App

Tabla 3: Justificación de las causas priorizadas

2. Árbol de diagnóstico

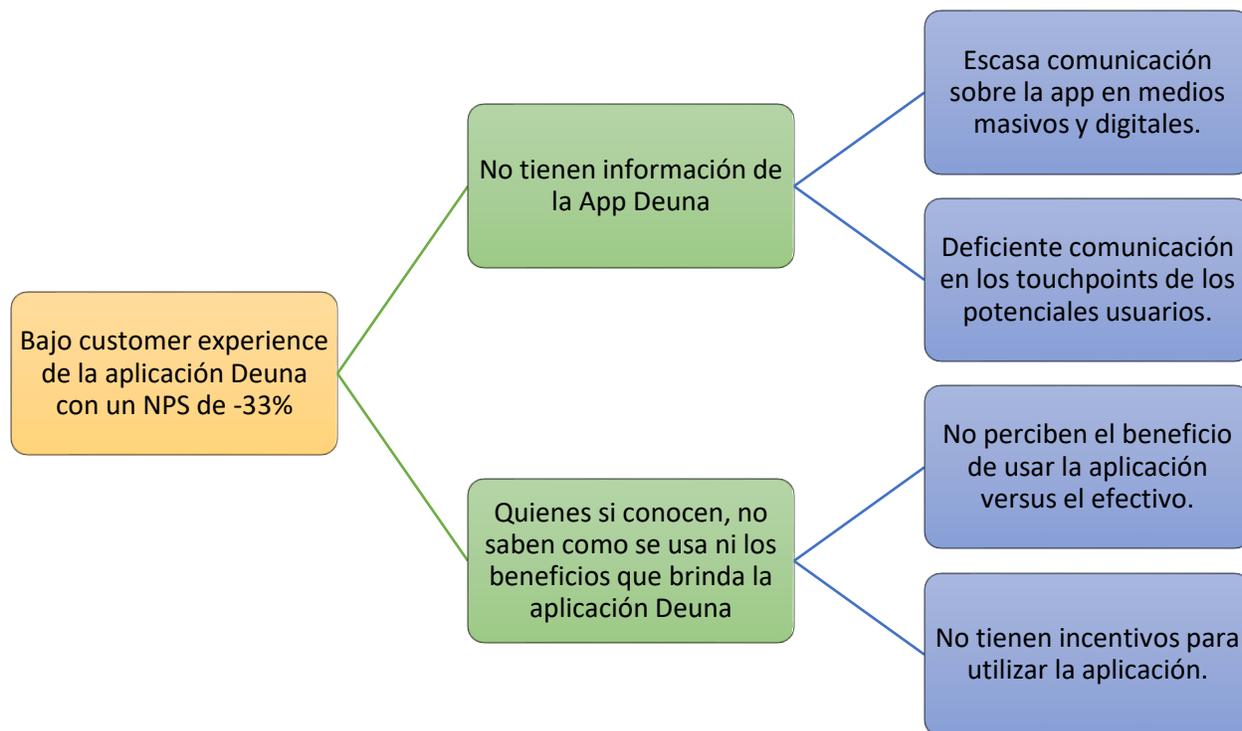


Ilustración 1: Árbol de diagnóstico

Capítulo 3 Diseño y Planificación de la implementación

1. Descripción de la solución

De acuerdo al problema identificado en el presente trabajo, se concluye que la App Deuna cuenta con importantes diferenciadores, los cuales se han mencionado en capítulos anteriores, los mismos que facilitan la transaccionalidad entre usuarios de esta herramienta, sin embargo, la falta de comunicación y por ende la falta de prueba/uso de la aplicación entre nuevos y potenciales usuarios hace que al momento sea una aplicación más de las decenas que existen en el mercado relacionadas a la banca. Por esta razón es fundamental que se genere nuevas campañas y maneras de comunicación con los posibles usuarios y que además sean reforzadas con incentivos que llamen a la acción de utilizar la App Deuna en su día a día como alternativa de pago y cobro al efectivo.

1.1. Características de la solución

- La campaña deberá ser masiva en medios ATL y medios digitales donde se comuniquen todos los beneficios y bondades de la aplicación
- Deberá estar segmentada hacia cuenta habientes de entre 25 y 50 años pues son quienes mayor contacto tienen con la tecnología.
- Se enviarán actividades promocionales que den recompensas por el uso de la App
- Los usuarios podrán acceder a beneficios exclusivos por la recomendación y uso comprobado de al menos 5 de sus contactos.
- Los usuarios podrán participar por premios aspiracionales por acumular transferencias en un período de tiempo determinado

2. Teoría del cambio

Sugiero como solución a la problemática de la App Deuna, desarrollar campañas masivas de comunicación en cada uno de los touchpoints de los potenciales usuarios y plantear dinámicas comerciales como recompensas que inviten al uso de la aplicación. Una vez que esto se ponga en marcha y cada vez más gente esté familiarizada con el uso de herramientas tecnológicas de pago y cobro como la App Deuna, se generalizará el uso mediante las recomendaciones boca a boca para transaccionar de la misma manera en que se hace en la actualidad con el efectivo. De tal manera que Deuna al ser la aplicación pionera en brindar estas facilidades con su servicio incrementará considerablemente su Customer Experience mediante la mayor recomendación de sus usuarios (NPS).

2.1. Cuadro

Problema	Causa	Característica de la solución	Teoría del cambio
Bajo Customer Experience de la aplicación Deuna con un NPS de -33%	No tienen información de la App Deuna	<ul style="list-style-type: none"> - Crear campañas de comunicación sobre la App - La campaña deberá ser masiva en medios ATL y medios digitales - Segmentada a cuenta ahorristas de entre 25 y 50 años - Se enviarán actividades promocionales que den recompensas por el uso de la App 	<ul style="list-style-type: none"> - Con nuevas campañas de comunicación más gente estará familiarizada con el uso de la App - Las personas que ya conozcan los beneficios de la App descargarán en sus dispositivos - Los nuevos usuarios recibirán recompensas por transaccionar con la Deuna - Se creará boca a boca lo que ayudará a mayor difusión de la App
	Quienes sí conocen, no saben cómo se usa ni los beneficios que brinda la aplicación	<ul style="list-style-type: none"> - Los usuarios podrán acceder a beneficios exclusivos por la recomendación y uso comprobado de al menos 5 de sus contactos. - Los usuarios podrán participar por premios aspiracionales por acumular transferencias en un período de tiempo determinado 	<ul style="list-style-type: none"> - Las recompensas que reciban los usuarios servirá para su fidelización y recomendación - Nuevos usuarios y comercios buscarán afiliarse a la App Deuna para ser parte de los beneficios - La App Deuna se convertirá en el principal método de pago.

Tabla 4: Teoría del Cambio

3. Diseño de la implementación

3.1. Actores

- a. Banco Pichincha
- b. Banco Pichincha
- c. Comercios
- d. Usuarios

3.2. Roles

- a. Definir idea creativa para campaña de awareness
- b. Definir actividades de mercadeo que incentiven el uso de la App Deuna
- c. Promover el uso de Deuna en sus establecimientos
- d. Uso de la aplicación para realizar cualquier transacción

3.3. Objetivos

- a. Comunicar y destacar los beneficios de utilizar la app Deuna
- b. Promover el uso de la aplicación entre sus Stakeholders
- c. Limitar el contacto con clientes, seguridad frente a delincuencia y coyuntura COVID actual.
- d. Contar con una alternativa confiable al efectivo

3.4. Incentivos

- a. Que cada vez más personas utilicen Deuna para realizar pagos y cobros.
- b. Ampliar su portafolio de clientes que utilicen la aplicación.
- c. Contar con el dinero resultado de cada transacción directamente en su cuenta bancaria. Adicional los comercios recibirán un porcentaje de la transacción como comisión por el uso de la App en su negocio. Finalmente, los comercios formarán

parte de un plan de fidelización con metas definidas en función del número de clientes que transaccionen en su negocio con Deuna.

- d. Recompensas otorgadas por el Banco Pichincha por el uso de la App Deuna

3.5. Cuadro

Actores	Roles	Objetivos	Incentivos
Banco Pichincha	Definir idea creativa para campaña de awareness	Comunicar y destacar los beneficios de utilizar la app Deuna	Que cada vez más personas utilicen Deuna para realizar pagos y cobros.
Banco Pichincha	Definir actividades de mercadeo que incentiven el uso de la App Deuna	Promover el uso de la aplicación entre sus Stakeholders	Amplicar su portafolio de clientes que utilicen la aplicación.
Comercios	Promover el uso de Deuna en sus establecimientos	Limitar el contacto con clientes, seguridad frente a delincuencia y coyuntura COVID actual.	Contar con el dinero resultado de cada transacción directamente en su cuenta bancaria. Los comercios recibirán un porcentaje de la transacción como comisión y formarán parte de un plan de fidelización.
Usuarios	Uso de la aplicación para realizar cualquier transacción	Contar con una alternativa confiable al efectivo	Recompensas otorgadas por el Banco Pichincha por el uso de la App Deuna

Tabla 5: Diseño de la Implementación

Capítulo 4 Método de Evaluación

1. Definición

Para el presente estudio se utilizará un ensayo aleatorio controlado o RCT por sus siglas en inglés (Randomised Controlled Trial) que consiste en diseñar una investigación en la que los participantes se asignan aleatoriamente a grupos que reciben diferencias específicas en el tratamiento durante el estudio. Los resultados de los grupos experimentales que reciben tratamientos específicos se comparan con los de un grupo de control que participa en el ensayo, pero no recibe ninguno de los tratamientos específicos que se están probando. (Skippon, Kinnear, Lloyd, & Stannard, 2016)

1.1. Grupo de control

El grupo de control estará orientado a la mitad de los encuestados que indicaron que SI conocen la App Deuna (18 en total). Son personas que tienen una fuente de ingresos mensual, son cuenta ahorristas, están familiarizados con smartphones y variedad de aplicaciones móviles. A este grupo será a quienes se les excluya de las mejoras propuestas en capítulos anteriores.

2. Refinamiento

Crear campañas de comunicación en medios masivos tradicionales (ATL) sobre la App:

- ✓ Con nuevas campañas de comunicación más gente estará familiarizada con el uso de la App
- ✓ Las personas que ya conozcan los beneficios de la App descargarán en sus dispositivos
- ✓ Se creará boca a boca lo que ayudará a mayor difusión de la App

2.1. Indicadores

- ✓ Los TRP's generados de las campañas lanzadas a nivel masivo

- ✓ Número de descargas de la aplicación de la App Store o Google Play
- ✓ Estudio de recordación de marca de Deuna

2.2. Línea de tiempo

- ✓ Al finalizar el tiempo de pauta de las campañas
- ✓ Durante la vigencia de la campaña de comunicación
- ✓ Al finalizar la campaña de comunicación

2.3. Refinamiento

- ✓ Si no se logró impactar al público objetivo → buscar nuevos canales de comunicación
- ✓ Si no se logró motivar las descargas de la app desde las tiendas digitales → Incluir un botón de descarga en la App de Banca Móvil
- ✓ Si no tuvo impacto la campaña → contratar a los principales influencers para captar al público objetivo

2.4. Cuadro

Características del programa	TOC Etapa 1	TOC Etapa 2	TOC Etapa final
Crear campañas de comunicación sobre la App	Con nuevas campañas de comunicación más gente estará familiarizada con el uso de la App	Las personas que ya conozcan los beneficios de la App descargarán en sus dispositivos	Se creará boca a boca lo que ayudará a mayor difusión de la App
Indicador	Los TRP's generados de las campañas lanzadas a nivel masivo	Número de descargas de la aplicación de la App Store o Google Play	Estudio de recordación de marca de Deuna
Línea de tiempo	Al finalizar el tiempo de pauta de las campañas	Durante la vigencia de la campaña de comunicación	Al finalizar la campaña de comunicación
¿Quién recibe los datos del indicador?	Equipo de investigación	Equipo de investigación	Equipo de investigación
Refinamiento	Si no se logró impactar al público objetivo → buscar nuevos canales de comunicación	Si no se logró motivar las descargas de la app desde las tiendas digitales → Incluir un botón de descarga en la App de Banca Móvil	Si no tuvo impacto la campaña → contratar a los principales influencers para captar al público objetivo

3. Recomendaciones

- a. Recomiendo que, en medios digitales se active una campaña ‘Always On’ donde se comuniquen beneficios y recompensas que los usuarios podrán tener en Deuna
- b. Recomiendo a la App que para incrementar el número de clientes suscritos a Deuna, se otorgue un descuento en la primera compra de los nuevos miembros como beneficio al usuario final
- c. Recomiendo que para atraer a nuevos comercios que utilicen la App se les dé la facilidad de acceder a créditos productivos con una tasa de interés preferencial
- d. Recomiendo que, para incrementar los usos de la aplicación, se desarrolle una versión compatible con otras instituciones financieras y no limitarse únicamente a transacciones entre usuarios de Banco Pichincha

3.1. Conclusiones

3.1.1. ¿Se mejoró o disminuyó el Customer Experience?

Los integrantes del grupo de tratamiento respondieron de manera favorable a las iniciativas propuestas, de tal manera que las descargas de la aplicación se incrementaron y como consecuencia el nivel de transacciones realizadas en un período. Con lo que se puede inferir que el Customer Experience también se incrementó.

3.1.2. Métrica de cierre del experimento

Se concluye que cuando se lleguen a implementar las soluciones propuestas en capítulos anteriores el nuevo valor del indicador NPS será de 56%, así:

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

$$NPS = \frac{12}{18} - \frac{2}{18} \quad NPS = 66\% - 11\%$$

$$NPS = 56\%$$

Bibliografía

- Banco Pichincha C.A. (2021). *deuna!* Obtenido de deuna!: <https://deuna.app/>
- IZO. (Agosto de 2019). *IZO*. Obtenido de <https://izo.es/customer-effort-score-ces-que-es-y-para-que-sirve/#texto-ancla1>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2011). Customer experience: Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 771-792. doi:10.2501/IJMR-53-6-771-792
- Krol, M. (Octubre de 2014). *Wiley Online Library*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/hex.12297>
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 148-169.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: a strategic framework*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Prevos, P. (2018). *Customer experience management for water utilities: marketing urban water supply*. London: IWA Publishing.
- Roy, R., Chintagunta, P., & Haldar, S. (1996). A framework for investigating habits, 'The Hand of the Past,' and heterogeneity in dynamic brand choice. *Marketing Science*, 280-299.
- Skippon, S., Kinnear, N., Lloyd, L., & Stannard, J. (2016). How experience of use influences mass-market drivers' willingness to consider a battery electric vehicle: A randomised controlled trial. *Science Direct*, 26-42. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.034>

Superintendencia de Bancos. (Agosto de 2021). *Portal Estadístico Superintendencia de Bancos*.

Obtenido de

https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826

Villani, I. (2019). *Transform Customer Experience: how to achieve customer success and create exceptional CX*. Queensland: Wiley.