

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Mejora del Customer Experience de la empresa IMPORTRADE S.C.C.

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Katherin Yajahira Hidalgo Saavedra

**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 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora del Customer Experience de la empresa IMPORTRADE S.C.C.

Katherin Yajahira Hidalgo Saavedra

Nombre Director del Programa:

Ana María Novillo

Título académico:

Doctor of Philosophy in Education, in
Training and Performance
Improvement

Director del programa

Nombre Decano del Colegio de Posgrados:

Hugo Burgos

Título académico:

Doctor of Philosophy in
Communication Studies

Quito, mayo 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 el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: Katherin Yajahira Hidalgo Saavedra

Código de estudiante: 00323728

C. I.: 1723526156

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UNPUBLISHED DOCUMENT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

A mis padres, quienes siempre han estado junto a mi apoyándome en cada paso que doy, guiándome con su gran sabiduría y amor incondicional. A mi hermano, quien siempre ha sido mi punto de superación. A mi novio, por su apoyo emocional.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios.

A mi familia, quienes son mi mayor orgullo y fortaleza.

A la Universidad San Francisco de Quito, a Carlos Córdova, Msc. Por su apoyo y guía en todo el camino de la elaboración del trabajo de titulación.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación y desarrollo, se basa en la mejora del Customer Journey de la empresa Sociedad Civil y Comercial Importrade SCC, empresa importadora y distribuidora de accesorios de computación, electrónica y telecomunicaciones. Se realizó la medición de Customer Experience en base a las métricas del CSAT, donde se obtuvo un 64%. Tras este valor, se empezó a buscar los puntos de dolor que el cliente tiene al interactuar con la empresa, donde se encontró que los puntos de contacto donde generan mayor insatisfacción al cliente son: Interacción con la página web y el proceso de garantías. Al identificarlos, se empieza a crear y planificar de las soluciones viables de los problemas encontrados en el árbol de diagnóstico. Para la página web, se implementará la mejora de la misma con observaciones que el cliente tiene sobre este punto, y el proceso de garantías empezara a disponer de bitácora para poder tener un mayor orden de recepción de garantías. Al empezar la implementación, se debe buscar como se debe evaluar, de este modo se conocerá si las soluciones viables están siendo implementadas de la manera correcta y están realizando el cambio esperado.

Palabras clave: Customer Experiencia, Importrade SCC, CSAT, cliente, métricas, tecnología, teoría del cambio.

ABSTRACT

This research and development project is based on the improvement of the Customer Journey of the company Sociedad Civil y Comercial Importrade SCC, it is an importer and distributor of computer, electronic and telecommunications accessories. The Customer Experience measurement was carried out based on the CSAT metrics, where 64% was obtained. After this result, this project began to look for the pain points that the client has when interacting with the company, where it was found that the points of contact where generate the greatest customer dissatisfaction are: Interaction with the website and the guarantee process. By identifying them, begin to create and plan for viable solutions to the problems found in the diagnostic tree. For the web page, the improvement of the same will be implemented with observations that the client has on this point, and the guarantee process will begin to have a log in order to have a greater order of reception of guarantees. At the beginning of the implementation, it is necessary to look for how it should be evaluated, in this way it will be known if the viable solutions are being implemented in the correct way and are making the expected change.

Keywords: Customer Experience, Importrade SCC, CSAT, customer, metrics, technology, theory of change.

TABLA DE CONTENIDO

1. Capitulo 1: PROBLEMA.....	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.1.1 Experiencia actual	14
1.2 Dimensionamiento del problema	15
1.2.1 Marco teórico.....	15
1.2.2 Métrica	17
1.3 Caso de análisis.....	19
1.3.1 Situación actual	21
2. Capitulo 2: DIAGNOSTICO	24
2.1 ¿Por qué se da el problema?	24
2.1.1 ¿Qué determina la experiencia del cliente?.....	24
2.1.2 Causas del nivel de experiencia en Importrade SCC	26
2.1.2.1 Justificación de las causas (Evidencia)	29
2.1.2.2 Causas priorizadas	32
2.2 Árbol de diagnostico	32
3. Capitulo 3: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	33
3.1 Descripción de la solución	33
3.1.1 Características de la solución.....	35
3.1.1.1 Problema subyacente #1	35
3.1.1.2 Problema subyacente #2	35
3.2 Teoría del cambio (Descripción) – TOC	36

3.2.1	Problema subyacente #1	36
3.2.2	Problema subyacente #2	37
3.2.3	Cuadro	38
3.3	Diseño de la implementación (Descripción).....	40
3.3.1	Actores	40
3.3.2	Roles	41
3.3.3	Incentivos	42
3.3.4	Cuadro	43
4.	Capitulo 4: EVALUACIÓN	45
4.1	Método de evaluación	45
4.1.1	Grupo de control	46
4.2	Refinamiento	46
4.2.1	Indicadores.....	46
4.2.2	Línea de tiempo	47
4.2.3	Refinamiento.....	48
4.2.4	Cuadro	49
4.3	Recomendaciones.....	51
4.4	Conclusiones.....	51
	Bibliografía	52
	ÍNDICE DE ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultado de las encuestas	22
Tabla 2 Resultados insatisfactorios etapa Pre Venta	29
Tabla 3 Resultados insatisfactorios etapa Venta.....	30
Tabla 4 Resultados insatisfactorios etapa Post Venta.....	30
Tabla 5 Ejemplo bitácora de proceso de garantías.....	35
Tabla 6 Teoría del cambio (Problema subyacente #1).....	38
Tabla 7 Teoría del cambio (Problema subyacente #2).....	39
Tabla 8 Cuadro del diseño de la implementación – Problema subyacente #1	43
Tabla 9 Cuadro del diseño de la implementación - Problema subyacente #2.....	44
Tabla 10 Línea de tiempo mejora de la página web	48
Tabla 11 Línea de tiempo mejora de la página web	48
Tabla 12 Cuadro de características	49
Tabla 13 Cuadro de características	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de negocio de la empresa IMPORTRADE SCC.....	20
Figura 2 Modelo de negocio a ser estudiado.	20
Figura 3 Determinantes del customer experience.....	26
Figura 4 Customer Journey Map de Importrade SCC	31
Figura 5 Ensayos controlados aleatorios	45

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Fórmula CSAT	22
--------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

La industria de la tecnología tiene amplia competencia, es por eso, que se en la actualidad se busca que el cliente consiga la mejor experiencia de compra en el establecimiento que es elegido para poder retenerlo mediante la satisfacción que siente al terminar la compra. Hoy en día, las empresas buscan ser la primera elección y esto conlleva a realizar varias investigaciones a los consumidores que determina su preferencia de elección de compra; se han desarrollado varios métodos, métricas y procesos para poder conseguir la mayor información del segmento elegido.

Importtrade SCC, busca mejorar los procesos y con ello tener menores puntos de dolor con el cliente B2B que maneja, la empresa con esto busca ser recordada en base a las experiencias gratificantes que puede manejar en los puntos de contacto con el cliente externo.

El trabajo indicara cuáles serán las métricas y procesos a seguir para poder conectar y generar en los clientes un alto valor de Customer Experience, el cual transformara en fidelización a los mismos.

1. Capítulo 1: PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El presente documento es un análisis realizado a la empresa Sociedad Civil y Comercial Importrade SCC, el cual en base a métricas establecidas por Customer Experience determinará el grado de satisfacción que mantienen los clientes con los servicios ofrecidos en conjunto de la principal actividad económica que realiza la empresa.

1.1.1 Experiencia actual

La empresa tiene sus oficinas exclusivamente en el norte de la ciudad de Quito, donde dispone de vendedores, por otra parte, también cuenta con vendedores externos que visitan con regularidad a clientes en otras ciudades del Ecuador.

Inicialmente, se da a conocer tanto a clientes habituales y nuevos sobre el arribo de nuevos productos y ofertas y descuentos que se está manejando en el momento. Los clientes que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito y valles pueden visitar las instalaciones o a su vez comunicarse directamente a las oficinas por llamadas telefónicas o vía WhatsApp para realizar el pedido. Mientras que, los clientes que se encuentran en otras ciudades del Ecuador realizan las ordenes de pedido en dos modalidades: pueden comunicarse directamente a las instalaciones de la empresa y un vendedor toma el pedido o comunicarse con el vendedor externo quien enviara el pedido a las oficinas o acordar una visita.

La orden de pedido, que el cliente concluye, se entrega en bodega de despachos y se procede a sacar los productos solicitados, cabe recalcar que se da prioridad de entrega a los clientes que se encuentren esperando en la oficina. En el día se realiza dos recorridos, una en la mañana y otra en la tarde hacia al norte, sur y valles para realizar la entrega de las ordenes en los establecimientos y los pedidos de ciudades que no son de Quito para enviar por transporte

de encomiendas si dado el caso el transporte no lo puede retirar de las instalaciones de la empresa.

Si por algún motivo, el producto enviado llega a estar defectuoso, los clientes pueden proceder de la siguiente forma, después de realizar el respectivo aviso de lo sucedido:

- Clientes ubicados en la ciudad de Quito, pueden acercarse directamente a las oficinas y entregarlo o dárselo al personal de transporte que va a entregar las ordenes en los establecimientos.
- Clientes ubicados en otras ciudades de Ecuador, lo pueden enviar por encomienda o entregarlo al vendedor que lo visita.

Al llegar los productos determinados como defectuosos a las instalaciones, son valorados por un técnico y se da una respuesta tan pronto como sea posible. Al ser daño de fábrica, se repone al cliente con un nuevo producto.

1.2 Dimensionamiento del problema

1.2.1 Marco teórico

En primer lugar, la experiencia en un ambiente empresarial existe cuando se utiliza tanto los servicios como los productos de forma premeditada para crear un acontecimiento inolvidable de una manera positiva. (Barrios, 2020). Además, la interacción que envuelve todo el proceso de compra tanto de producto o servicio es concluyente por los beneficios que en el momento se está ofreciendo al cliente; las relaciones interactivas es una dinámica que se basa en la relación entre vendedor, cliente y producto en el ambiente que todo se desenvuelve co-determinan la experiencia del cliente (Cardozo, 2015).

Customer experience o experiencia del consumidor, se lo define como interacción entre la empresa y sus clientes basándose en las emociones y sensaciones cuando observan los

productos o servicios (Russo, 2021). Se buscan que los clientes obtengan la mejor experiencia al consumir productos o servicios en una empresa, para lograr aquello se debe tener una guía en los procesos internos (Russo, 2021). Se debe establecer que la experiencia que el cliente transborda en la empresa es sobre todos los aspectos de la institución, es así, que si la venta es de productos también cuenta el empaque, características, facilidad de uso y confiabilidad que genera, donde todo esto va de la mano de la atención de calidad que brindan los clientes (Schwager & Meyer, 2007).

El servicio del Customer Experience es de suma importancia, al convertirse en un plus que genera una diferenciación entre la gran competencia que se vive hoy en día en un mundo globalizado donde esto ayuda a fortalecer las preferencias del cliente, mejorando la lealtad y bajando la rotación del cliente e incrementando las recomendaciones (Gerens , 2017). Por ende, se debe tomar en consideración que la elaboración de una estrategia basada en las experiencias que el personal de la empresa brinda es de igual manera considera como una propuesta de valor generando indicadores de calidad basados en satisfacción sobre importancia. (Charlan, 2018)

Una de las claves esenciales, es la comunicación bidireccional entre la compañía y el cliente para generar una satisfacción en la experiencia que brindan un impacto directo a los módulos experienciales estratégicos (Herrera, 2020). Se debe tomar en cuenta, que existe un conjunto de análisis de experiencia del consumidor los cuales son: experiencia de producto, experiencia de consumo y experiencia de compra y servicio (Ortegon & Gomez , 2016).

Se aprecia en la actualidad que el pensamiento de los consumidores ha cambiado y con esto ha modificado sus hábitos de compra al tener mayor información y encontrarse con variedad de empresas y marcas a su alrededor donde hoy por hoy ya no dan importancia mayor a empresas que no generan empatía con ellos o no logran generar una satisfacción máxima al cliente, tomando la decisión de si comprar o no de nuevo el producto o servicio (QuestionPro, n.d.).

La experiencia que el consumidor tenga presente de la empresa es un aspecto fundamental para que la misma siga creciendo, dando a los clientes lo que demanden, atendiendo a las necesidades que los inquieta para que tengan una imagen positiva, esta área es vital en la estrategia empresarial (Cabezudo, 2021)

1.2.2 Métrica

Se debe reconocer, que la satisfacción del cliente no será para siempre y que en ocasiones los clientes habituales no darán buenas opiniones sobre la empresa, es por esto que se debe monitorear constantemente la satisfacción del cliente (QuestionPro, n.d.). Existen herramientas que ayudan a determinar la satisfacción del servicio al cliente con la finalidad de adaptar y mejorar sus productos y servicios ante los clientes para lograr una mayor retención y fidelización a la empresa o marca (QuestionPro, n.d.)

Es importante reconocer que monitorear la experiencia del consumidor es base esencial para que los clientes se mantengan fieles a la empresa, es por ello que existen varios indicadores clave de rendimiento (Brantes, 2019).

Los siguientes indicadores a detallar son ampliamente reconocidos a nivel mundial.

- Net Promoter Score (NPS): Este indicador da el resultado de la probabilidad que el cliente recomiende a la empresa a un amigo o conocido en una escala del 1 al 10, dependiendo de las respuestas que los clientes dan a la incógnita se los clasifica como: **promotores** si las respuestas varían entre 9-10 conociendo que la experiencia fue realmente satisfactoria y se convertirá en marketing de boca en boca, **pasivos** si oscila entre 7-8, estos consumidores no hablarán de la empresa y si la puntuación es menor a 6 se los considera **detractores** expresando un bajo nivel de agrado ante la empresa al sentir que no cumplió con las expectativas y esto lleva a que su opinión generada ante otros miembros de sus círculos

desalienten a la compra. La fórmula para calcular es **NPS = % DETRACTORES - % PROMOTORES** (BEETRACK, n.d.)

- Satisfacción del cliente (CSAT): Nos arroja un resultado, como lo menciona el indicador, la satisfacción que genero al realizar una interacción con la empresa. Es fácil de actuar puntualmente en los aspectos de mala puntuación. La pregunta que se realiza con este indicador es si está satisfecho abordando el tema que quieras mejorar o conocer. La fórmula varía dependiendo si los cuestionamientos eran numéricos o cualitativos.

Para una encuesta numérica la fórmula es **suma de las puntuaciones sobre el total de valoraciones obtenidas**, mientras que, si se realizó cuantitativo en una escala de muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho y muy satisfecho, la fórmula es **número de valoraciones positivas sobre total de variaciones obtenidas** (Villalobos, 2021).

- Tasa de abandono: Este índice se calcula en un periodo determinado para conocer cuántos clientes ya no utilizan sus productos o servicios de la empresa (Brantes, 2019).
- Tasa de retención: Este indicador esta conectado relativamente con la tasa de abandono, es decir, para calcularla se necesita el porcentaje de abandono – 100% dará nuestra tasa de retención (Brantes, 2019).
- Puntuación de esfuerzo del cliente (CES): Este indicador se mide al realizar una pregunta ¿Cuánto esfuerzo tuvo que hacer?, su puntuación va del 1 al 5, siendo 1 poco esfuerzo y 5 esfuerzo muy alto. (Freeman, Toman, & Dixon, 2010). La fórmula para calcular es calculando el **porcentaje de poco esfuerzo – porcentaje de esfuerzo muy alto** (Brantes, 2019).

También existen herramientas cualitativas, que esto ayuda a conocer con mayor profundidad lo que vivió y sintió el cliente, dando un contexto interpretativo a los resultados numéricos (WOW Customer Experience, 2016)

1.3 Caso de análisis

Sociedad Civil y Comercial IMPORTRADE SCC, es una empresa familiar de origen ecuatoriano, el cual su actividad económica principal es la importación y venta únicamente al por mayor de accesorios de computación, equipo electrónico y sus partes y desde el año 2020 se empezó con la venta al por mayor y menor de los equipos y accesorios de servicios de internet denominado como ISP.

Sus actividades empezaron en el año 2005 bajo el nombre de SAAVEDRA H. IMPORT, el cual las ventas en su momento eran únicamente de electrónica y sus partes. Después de un tiempo, se incrementó una línea de productos denominada como accesorios de computación, el cual se decide crear otra empresa con el nombre de IMPORT-TRADE, esta se dedicaría a la facturación únicamente de la nueva ampliación de línea de productos. Al manejar dos nombres comerciales para la misma empresa empezaron a existir confusiones tanto internos como externos donde el mayor problema radicaba por parte de los clientes, los cuales no lograban reconocer la marca ni establecer un vínculo, por ende, en el año 2011 se toma la decisión de establecer una empresa bajo la constitución de una sociedad civil y comercial, tomando el nuevo nombre de **SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL IMPORTRADE SCC**. En la actualidad la empresa tiene una base de datos de más de 1000 clientes a nivel nacional, como se había mencionado anteriormente, es una empresa de venta al por mayor en accesorios de computación, electrónica y sus partes, por ende se lo denomina como un servicio de venta de empresa a empresa o business to business (B2B), ya que los productos o servicios que brinda la empresa (proveedor) son comprados o adquiridos por otra empresa, que será el último paso para la entrega del producto o servicio al consumidor final denominada este modelo de negocio empresa a consumidor final o business to consumer (B2C) (Sanchez, 2019).

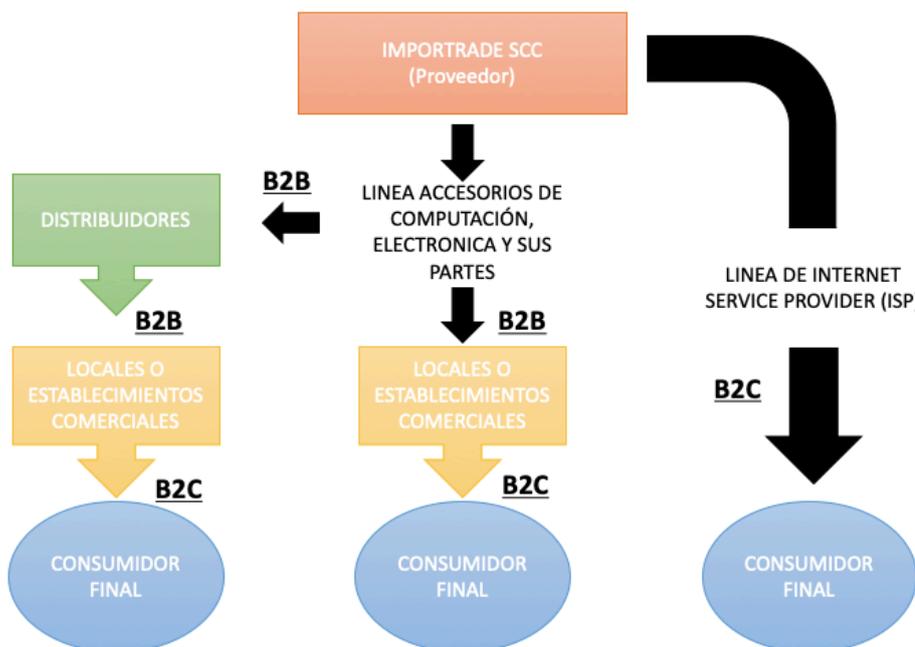


Figura 1 Modelo de negocio de la empresa IMPORTRADE SCC

Elaborado por: Katherin Hidalgo

Importrade SCC maneja dos caminos del negocio B2B, el cual es la venta a distribuidores o directo a locales y establecimiento. La nueva línea de productos ISP implementados en la empresa, se establece en su mayoría ventas B2C al ser productos más especializados y técnicos.

El modelo de negocios elegido para el estudio del presente documento son los establecimiento o locales a nivel nacional (B2B), que constituyen alrededor del 70% de sus clientes.



Figura 2 Modelo de negocio a ser estudiado.

Elaborado por: Katherin Hidalgo

1.3.1 Situación actual

Las encuestas que se realizaron dan como resultado un claro panorama de cómo la empresa se encuentra en este momento referente al consumer experience que brinda la empresa en servicios.

En un principio, se había tomado la decisión de realizar las encuestas bajo la métrica de NPS, con la pregunta: En una escala del 1-10 siendo 1 nada recomendable y 10 totalmente recomendable, ¿qué tan probable es que le recomiendes a un amigo o colega?; pero al ser un modelo de negocio B2B, se conoció que es una pregunta sesgada y poco viable a las necesidades del documento presente, ya que los clientes respondían que no recomendaría la empresa por que no darían información de sus proveedores a otros negocios (personas) que podrían ser su competencia o en ocasiones sus clientes.

Dada esta adversidad, se tomó la decisión de realizar las encuestas bajo la métrica de CSAT a una muestra representativa de 46 clientes quienes respondieron mediante un link con el formato de Google Forms.

Tabla 1 Resultado de las encuestas

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Cómo se siente con la comunicación que brinda la empresa del arribo de nuevos productos?	8	2	4	12	20
¿Cómo se siente sobre la comunicación que brinda la empresa de ofertas y descuentos?	8	8	8	12	10
¿Cómo se siente con la comunicación que brinda la empresa en la página web oficial www.importrade.ec ?	6	8	12	14	6
¿Cuál es su nivel de satisfacción en la atención que brindan los vendedores?	6	0	4	14	22
¿Cómo se siente con el servicio de logística (transporte de entrega)?	2	4	8	12	20
¿Cuál es su nivel de satisfacción con el estado de los productos al momento de la entrega?	4	0	4	18	20
¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre el proceso de garantías?	4	2	18	16	6
¿Cómo se siente con el servicio de crédito y cobranzas?	2	0	12	18	14
TOTAL	40	24	70	116	118

Elaborado por: Katherin Hidalgo

Ecuación 1 Fórmula CSAT

$$\text{CSAT} = \frac{\Sigma (\text{Muy satisfecho} + \text{Satisfecho})}{\text{Total de estimaciones recogidas}}$$

(Villalobos, 2021)

$$\text{CSAT} = \frac{234}{368} = 0,636$$

Con la fórmula detallada anteriormente, se identifica que el Consumer Experience en la empresa Importrade SCC es de 63,6% y se determina que está dentro del porcentaje de respuesta mediana.

En la última sección de la encuesta se realizó dos preguntas extras, una sobre cómo perciben en general los productos que la empresa distribuyen con las opciones defectuosos, generalmente funcionan, ni buenos ni malos, están bien y son grandiosos donde el resultado mostro que un 65,2% opinan que los productos están en el rango de un producto que “está bien”.

2. Capítulo 2: DIAGNOSTICO

2.1 ¿Por qué se da el problema?

Las empresas deben tener en cuenta, que al brindar una experiencia de alta calidad a sus consumidores esto se transformara en lealtad hacia tu empresa o marca. En la búsqueda de cuáles podrían ser los errores más comunes y significantes para determinar que el cliente no se encuentra satisfecho con el servicio se localiza en un artículo de Question Pro estos errores.

- Falta de compromiso por parte de los altos mandos de la empresa
- No utilizar correctamente los datos recolectados de una encuesta
- Desatender el manejo de la experiencia al consumidor
- Dar el mismo trato a todos los clientes
- Utilizar únicamente una métrica establecida, entre otros. (QuestionPro, n.d.)

2.1.1 ¿Qué determina la experiencia del cliente?

Al crear una estrategia para que mejore la experiencia al consumidor, toda empresa o marca, busca que al momento de interactuar con el cliente sea un momento único donde genere extensas emociones y sentimientos positivos forjando una buena experiencia en todo el proceso, el cual se debe constantemente perfeccionar en cada punto de interacción para una alta satisfacción (QuestionPro, n.d.).

Se puede definir como satisfacción del cliente el cotejo entre lo que se está brindando y cuáles eran las aspiraciones que el consumidor tiene del servicio (Bernal, 2018). De modo que, las emociones y sentimientos que el cliente mantenga hacia la empresa o marca dependerá de las acciones que se implementen a la solución de los problemas reales que enfrentan los consumidores al momento de generar una interacción con la empresa (WOW Customer Experience, 2016).

Determinantes de la experiencia del consumidor

Los siguientes temas a tratar se consideran que son los factores que influyen en el customer experience.

Empleado: Se puede determinar que es una de los principales actores al momento de generar una experiencia al cliente, en base a las actividades y estímulos que estos puedan dar en diferentes factores, por ende, los empleados son importantes en primera línea para una satisfacción del cliente (Chuang & Hsieh, 2015).

Cliente: La experiencia que el cliente siente o recibe por parte de la empresa debe conocer la perspectiva que tienen en todos los ámbitos comerciales y con esto manejar por los sentidos y emociones que se puede crear en ellos y enlazarlos con la marca, logrando aumentar la experiencia brindada al cliente (Chuang & Hsieh, 2015).

Ambiente: Al igual que el determinante empleado, es un factor principal en donde se determina el lugar en el que el cliente va a percibir la atención, por eso, es importante que las empresas creen lugares y atmosferas llenas de emociones, que sea un lugar funcional y que vaya de la mano con lo que la empresa quiere comunicar (Chuang & Hsieh, 2015).

Tecnología: Hoy en día, es un punto crucial para poder llegar y dar mayor comodidad a los clientes, es por esto que la tecnología avanzada debe ir en conjunto con la experiencia que se desea brindar al consumidor originando valor para los mismos. A su vez, es una magnifica herramienta que nos puede ayudar a saber el nivel de satisfacción que el cliente esta percibiendo (Chuang & Hsieh, 2015).

Conocimiento: Saber a mayor profundidad del cliente de una manera más precisa es lo que ayuda a crear un alto valor y sobre todo una mejor experiencia en el consumidor, es por es importante crear vínculos sociales y así poder estudiar a los clientes (Chuang & Hsieh, 2015).

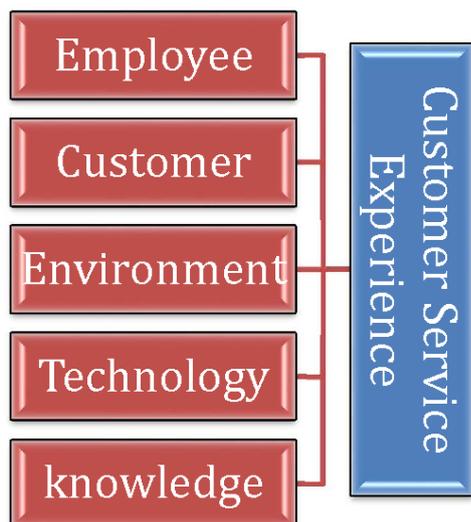


Figura 3 Determinantes del customer experience

Elaborado por: (Chuang & Hsieh, 2015)

2.1.2 Causas del nivel de experiencia en Importrade SCC

Hoy en día se puede establecer que los clientes ya no solo buscan realizar la compra de un producto o servicio, si no que va más allá de eso, algo intangible. Es por esto, que la creación de una experiencia al momento de compra, se considera en estos momentos una alta ventaja competitiva ante los competidores en un mismo entorno. El Customer Journey Map (CJM), al poder estudiarlo detenidamente nos ayuda a ver en específico como el cliente adquiere los productos o servicios y cuáles serían las falencias para un bajo nivel de satisfacción del cliente. CJM tiene momentos de contacto en el proceso los cuales son (Bernal, 2018):

Brand-owned touch points: Estos puntos son manejados por las empresas, como el mercadeo que realiza para dar a conocer cierta información de producto, servicio o de la empresa misma (Bernal, 2018).

Partner owned toucj point: Estos son los puntos de contacto mientras se genera la venta, como puede ser tanto el ambiente o el personal de la empresa (Bernal, 2018).

Customer-owned touch points: Estos momentos son construidos por los clientes que consumen los productos o servicios de la empresa y es aquí donde la empresa ya no tiene el control (Bernal, 2018).

Social/external touch points: Este punto también ya no es controlado por la empresa o marca que brinda el servicio y más bien son momentos donde el contacto depende en su mayoría de otros consumidores, fuentes independientes de información, entre otros (Bernal, 2018).

Las tres etapas del CJM por parte de la empresa Importrade SCC se determina por Pre Venta, Venta y Post Venta, la cuales se detallarán a continuación.

Pre Venta

El modelo de negocio B2B a establecimientos y locales en la ciudad de Quito y a nivel nacional se maneja de diferentes maneras. Los clientes visitan las instalaciones de la empresa para realizar la compra o cotización de los productos, en este punto de contacto las oficinas se pueden identificar por la publicidad y nombre que se tiene en las ventanas, cabe recalcar que la oficina no maneja ningún letrero para ser identificado. El ambiente de las oficinas se mantiene limpio y se cuenta con un espacio de cafetería y sala de espera si los vendedores en ese momento están ocupados. A su vez, también se dispone de un show room con la mayoría de productos que la empresa cuenta a la venta y de esta manera puedan visualizar y manipular los productos, a su vez si son productos que necesitan probarse se tiene un espacio definido para este proceso.

Los clientes que no visitan las oficinas, que en su mayoría son clientes ubicados fuera de la ciudad de Quito, el proceso de pre venta se basa en visitar a los clientes los vendedores externos autorizados debidamente identificados o su vez las vendedoras que se encuentran en la oficina envían fotos de los productos para que tengan conocimientos del stock o a su vez los clientes buscan información en la página web de la empresa. En este punto desarrollar un ambiente tiene un nivel de complejidad alta.

En estos dos ambientes, se busca que los vendedores de oficina como vendedores externos sepan asesorar, guiar y ayudar en todo requerimiento o duda que se genere al momento de presentar los productos o cotización. Al ser nuevos clientes, se les detalla los montos mínimos de compra y el proceso que se maneja en la empresa.

Venta

En la etapa de venta, Importrade SCC lo considera al momento de realizar la factura, revisando si todos los productos solicitados se encuentran disponible tanto en stock como los colores que el cliente necesite. Si el cliente se encuentra en las instalaciones de la empresa, se lo considera como prioridad para despacho de la mercadería y se realiza la entrega de los productos verificando con el cliente que es lo que solicita, después de esto la factura es autoriza en el SRI, se la entrega y si es un cliente que no tiene crédito debe pasar por caja para cancelar la factura. Si es un cliente que tiene crédito, el sistema le otorga los días que dispone para pago.

El despacho de mercadería en la ciudad de Quito cubre dos recorridos, una en la mañana y otro en la tarde, de esta manera el cliente tiene sus productos lo más pronto. Los clientes que se encuentras en otras ciudades, se realiza en la tarde el envío de los productos por servicios de transporte que pueden preferir el cliente o a su vez, si el cliente no mantiene ninguna preferencia con una empresa en específico, Importrade SCC es quien designa el transporte para envío.

Post Venta

La última etapa que maneja la empresa, se busca solventar y ayudar al cliente ante cualquier duda, requerimiento o falla que pueda existir en los productos adquiridos. La política de garantías es tres meses para reclamos de los productos que tengan fallas y enviarlos a oficinas y sean revisados por el técnico, a pesar de que la empresa tiene años en el mercado, hay clientes que expresan que esto no se les ha sido comunicado. A los clientes que se les envían

por encomiendan tienen 3 días para revisar si toda la mercadería fue despachada. A su vez, en este punto también se maneja cobros, ya que la empresa maneja estados de cuenta que poseen créditos de 30 a 60 días de pago después de la compra.

2.1.2.1 Justificación de las causas (Evidencia)

Las evidencias a mostrar son resultados de las encuestas realizadas en una muestra de 46 clientes B2B, especificados en el capítulo anterior. Con esto, se busca encontrar los puntos a mejorar que favorezcan el consumer experience en la empresa.

La encuesta, se dirigió hacia las tres etapas del customer journey para conocer a mayor detalle las falencias que en la actualidad se están cometiendo.

Pre Venta:

¿Cómo se siente con la comunicación que brinda la empresa del arribo de nuevos productos?

Resultados insatisfactorios: 14

¿Cómo se siente sobre la comunicación que brinda la empresa de ofertas y descuentos?

Resultados insatisfactorios: 24

¿Cómo se siente con la comunicación que brinda la empresa en la página web oficial

www.importrade.ec?

Resultados insatisfactorios: 26

Tabla 2 Resultados insatisfactorios etapa Pre Venta

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro
Valoración	22	18	24

Venta

¿Cuál es su nivel de satisfacción en la atención que brindan los vendedores?

Resultados insatisfactorios: 10

¿Cómo se siente con el servicio de logística (transporte de entrega)?

Resultados insatisfactorios: 14

Tabla 3 Resultados insatisfactorios etapa Venta

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro
Valoración	8	4	12

Post Venta

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el estado de los productos al momento de la entrega?

Resultados insatisfactorios: 8

¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre el proceso de garantías?

Resultados insatisfactorios: 24

¿Cómo se siente con el servicio de crédito y cobranzas?

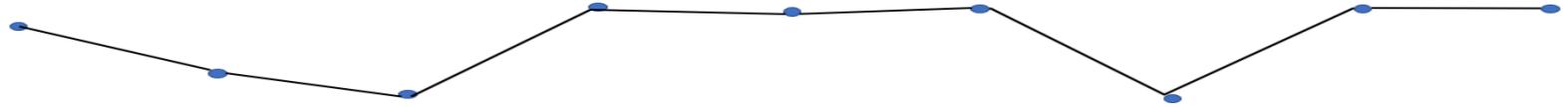
Resultados insatisfactorios: 14

Tabla 4 Resultados insatisfactorios etapa Post Venta

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro
Valoración	10	2	34

FASES	PRE VENTA			VENTA		POST VENTA			
	<u>Notificación arribo de productos</u>	<u>Notificación descuentos</u>	<u>Visualización pagina web</u>	<u>Contacto con el vendedor</u>	<u>Logística</u>	<u>Estado de los productos</u>	<u>Servicio Técnico (Garantías)</u>	<u>Crédito y Cobranza</u>	<u>Calidad de los productos</u>
Necesidades	Conocer sobre el abastecimiento de nuevos productos a la empresa	Conocer si la empresa maneja políticas de ofertas y descuentos	Poder saber que productos se dispone, novedades de la empresa y demás información relevante	Necesidad de realizar proformas o facturación de las órdenes de compra.	El pedido sea entregado lo más pronto	Que, en el viaje, los productos no sean estropeados	Los productos cubran garantías, plazos extendidos y la entrega sea lo más pronto.	Saber sobre estados de cuenta, plazos de pago y límites de cupo	Que sea de buena calidad y aceptación de los consumidores finales
Actividades	Los agentes de ventas se comuniquen con los clientes para dar aviso	Los agentes de ventas comuniquen en que se rigiê ofertas y descuentos	Entrar a la página web y encontrar toda la información deseada de los productos	Llamar a las oficinas o al agente de ventas o que un agente de ventas se acerca a los locales y establecimientos	Es enviado el producto con el chofer en Quito o por una compañía de transporte elegida	Bodegueros empacan los pedidos para ser enviados	Técnico revisa los productos, tiempo de entrega es lenta	Departamento de crédito revisa constantemente cupos, facturas por cobrar y envía estados de cuenta a los clientes	Se importa los productos de buena calidad
Puntos de contacto	Agentes de venta, oficina	Agentes de venta, oficina	Página web	Oficinas o en visitas a los locales y establecimientos del cliente	Chofer o transporte de envío	Oficinas o establecimientos y locales de los clientes	Oficinas o establecimientos y locales de los clientes	Técnico, agente de venta o en las oficinas	Producto
Expectativa del cliente	Estar informado de los productos nuevos y próximo arribo	Estar informado de los descuentos y ofertas que mantiene la empresa	Página web tenga toda la información que necesitan de los productos y sea fuente de información relevante	Que el trato del agente de ventas o vendedores de la ubicación sea cordial, ayuden con los requerimientos y sean eficaces	Envíos económicos, que la entrega sea rápida y los pedidos no sufran ningún inconveniente	Los productos sean entregados en buen estado	Los productos cubran garantía y sean entregados con rapidez	Estar al día y que todos los pagos realizados reflejen en el sistema de la empresa	Siempre encontrar productos de calidad que no generan ningún tipo de inconveniente con el consumidor final
Oportunidades	Empezar a dar mayor información mediante los agentes de venta y puntos de contacto en las oficinas	Empezar a dar mayor información mediante los agentes de venta y puntos de contacto en las oficinas sean más visibles	Rediseñar la página web y de esta manera brindar la mayor información que el cliente necesita	Mantener a los agentes capacitados e informados para que sean portavoces de comunicación al cliente	Buscar más empresas de transporte que cumplan con las necesidades de los clientes y que el transporte de la empresa sea rápido	Tener mayor cuidado al momento de almacenar y empaquetar los pedidos para entrega	Comunicar mejor las políticas de garantía y la entrega de informe sobre el producto o devolución del producto sea eficiente	Constatar todos los pagos de los clientes	Comprobar que los productos importados sean de buena calidad

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

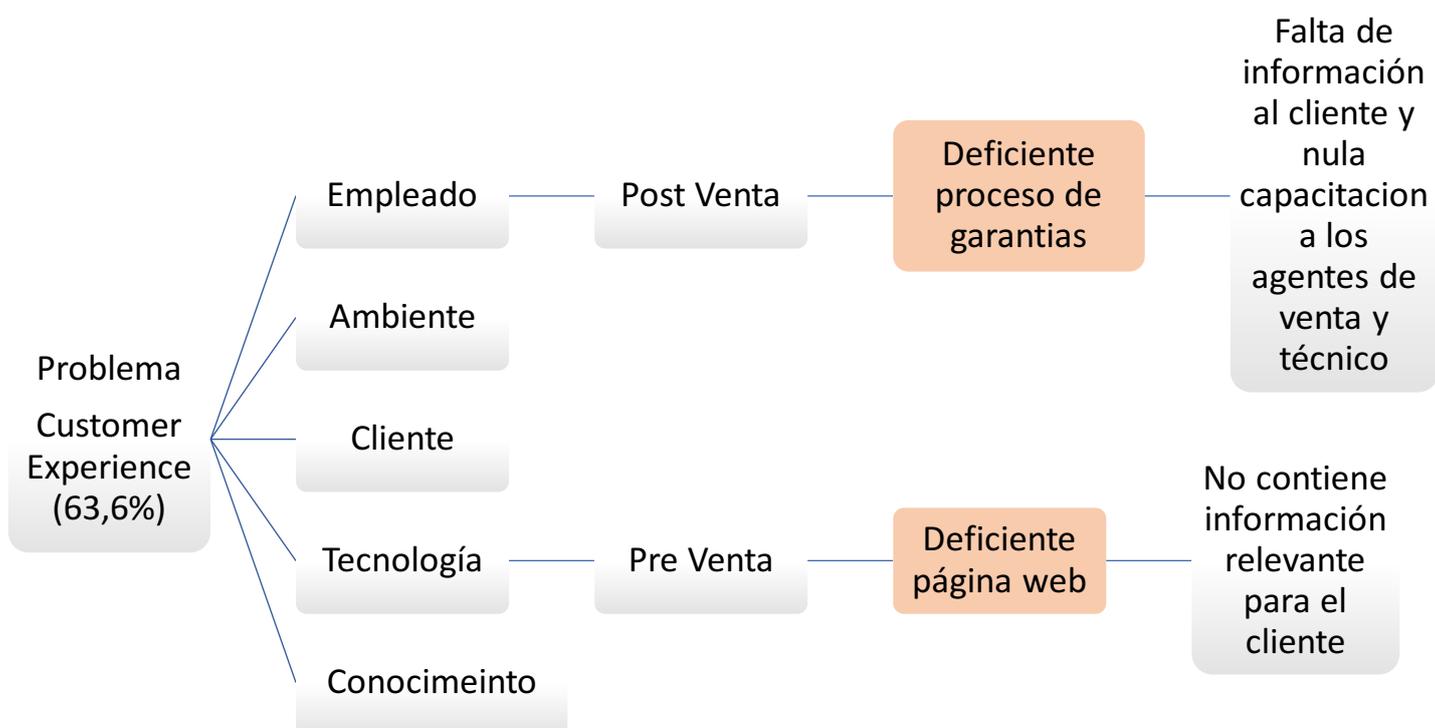


Se puede observar que existen puntos de dolor para el cliente, los cuales, la empresa necesita tomar medidas correctivas ante los problemas observados.

2.1.2.2 Causas priorizadas

En el punto anterior se analiza a través de la encuesta realizado a los clientes tanto de la ciudad de Quito como a nivel nacional las causas de que la empresa Importrade SCC tenga una calificación de 63,6% en customer experience. Se debe trabajar e impulsar un mayor esfuerzo en la etapa de Pre Venta y Post Venta, radicando específicamente en una mejora en la página web (tecnología) para crear y establecer comunicación acertada; la otra causa priorizada es mejorar el proceso de garantías (empleado) y dar una eficacia en este punto.

2.2 Árbol de diagnostico



3. Capítulo 3: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.1 Descripción de la solución

Con base en los análisis desarrollados en los anteriores capítulos, como son las encuestas, el desarrollo del Customer Journey Map y el árbol de diagnóstico, se ha esclarecido que en su mayor problema al obtener un 63,6% de Customer Experience radica en dos determinantes que son la tecnología ubicado en la etapa de pre-venta al no contar con una página web adaptada a las necesidades que el cliente desea y necesita y el otro determinante es empleado en la etapa de post-venta donde el cliente siente que no tiene la suficiente información y el tiempo de brindar solución no es acertada o bien comunicada. Los dos problemas se deben manejar por separado al ser procesos diferentes.

Problema subyacente #1

La página web oficial se logró inferir que es ineficaz y se cuestiona la relevancia que la misma tiene en el proceso de compra del cliente. Por ende, la solución que se asigna es renovar en su totalidad la página web tomando en cuenta los requerimientos de los clientes para optimizar su visita y sea un espacio con la información necesaria.

Problema subyacente #2

Con base a la información recolectada, se ha visto que la falta de capacitación a los agentes de venta para brindar la información adecuada sobre la recepción de productos al proceso de garantías es un punto deficiente, a su vez la falta de comunicación con los clientes sobre el tiempo de solución o como solventan los problemas con los productos es lo que molesta a los clientes sobre este proceso. Es por esto, que la solución propuesta es brindar parámetros y

charla a los agentes de venta, para que sepan que se debe comunicar a los clientes en el proceso de compra los lineamientos a seguir para que un producto sea aceptado en el proceso de garantías. A su vez, a la persona, quien se encarga de la recepción de los mismos en conjunto con el técnico, crear un proceso más eficiente, es decir, mayor comunicación sobre lo que ocurre con el producto y un tiempo estimado que el producto tendrá una solución o a su vez, se lo dictaminará como falla de fábrica. De esta manera se busca comunicar al cliente con mayor claridad y especificación de todo el proceso.

En la empresa manejan lineamientos para que un producto sea aceptado en el proceso de garantías, los cuales son:

- Compra del producto no mayor a 3 meses
- Presentar o enviar la factura donde consta el producto
- El producto no debe ser manipulado por otra persona que no sea el técnico autorizado de la empresa
- Dar un informe o detalle del problema que el producto presenta
- No debe tener golpes, ni signos de humedad
- El producto debe tener todos sus accesorios
- El producto debe tener su empaque

Estos lineamientos se deben repasar con los agentes de ventas en una charla y de esta manera lo sepan comunicar a los clientes en el proceso de compra.

Por otro lado, se debe empezar a trabajar en conjunto con la persona encargada de la recepción de garantías y el técnico, donde se empezará creando una bitácora de garantías, a su vez tener contacto directo con el técnico para conocer un tiempo estimado de solución y poder comunicárselo al cliente. Esto va a ser una ayuda para mejor organización, en este momento solo se manejan nota de recepción del producto para constancia del cliente de que los productos se encuentran en la empresa.

Tabla 5 Ejemplo bitácora de proceso de garantías

IMPORTRADE SCC									
Nombre del cliente	Fecha de compra	Fecha de ingreso	Producto	Problema del producto	Fecha estimada de entrega	Falla		Solucionado SI / NO	Fecha de solución
						Fabrica	Mal Uso		

3.1.1 Características de la solución

3.1.1.1 Problema subyacente #1

- Página web clara y fácil de usar
- Sección de noticias para notificar productos con descuentos y productos de próximo arribo
- Catalogo (imágenes con buena calidad)
- Información de precios
- Optimización del tiempo de los clientes

3.1.1.2 Problema subyacente #2

- Comunicación asertiva con el cliente
- Dar a conocer los lineamientos del proceso de garantías
- Detallar un tiempo estimado para la solución del o los productos entregados
- Tener mayor orden en la recepción de los productos

3.2 Teoría del cambio (Descripción) – TOC

3.2.1 Problema subyacente #1

La página web de la empresa, en la actualidad no es funcional ni genera valor para los clientes, por lo que es una deficiencia notable en el Customer Journey Map, ya que los usuarios se encuentran insatisfecho con el desarrollo y manejo que se tiene de la página web. De modo que, al realizar una modificación en su totalidad, buscando el mayor beneficio del cliente, donde la página sea clara y sobre todo fácil para el uso de los mismo; con esto podrán visualizar y explorar todos los elementos que compongan la página como son: sección noticias, el cual busca que los clientes tengan conocimientos de los productos que están con descuento o liquidación, los productos próximos de arribo para realizar cotizaciones o reservación de los productos deseados. Al tener un catálogo en línea con imágenes de buena calidad, podrán observar, si es el producto que realmente necesitan acotado con la descripción que debe poseer cada producto para una mayor verificación del cliente; al ser una empresa con varias líneas de productos, también se solventara con pestañas que agrupen a cada familia de productos para una búsqueda sencilla y rápida. Se debe tener en cuenta que es de suma importancia realizar constantes actualizaciones en la página, de este modo, los usuarios siempre tendrán información útil y relevante en el momento adecuado. Existirá una optimización del tiempo del cliente al tener la información más rápida, ágil y certera, con esto se creará un vínculo de confianza en la información que la empresa proporciona por medios de comunicación on line y su experiencia del consumidor incrementará atado a una mejora en el proceso de pre-venta del Customer Journey Map.

3.2.2 Problema subyacente #2

En el Customer Journey Map, se pudo observar claramente, que un punto débil y donde genera el malestar a los clientes, bajando el porcentaje de Customer Experience es el proceso de garantías que mantiene la empresa Importrade SCC. Por ende, se debe crear una solución ante esto y tomar medidas y acciones que ayuden que los clientes de la empresa se sientan cómodos con el proceso que se maneja, es por esto, que la primera propuesta es realizar una charla con el jefe de ventas y bodega y vendedores para que tengan una comunicación asertiva con el cliente y de esta manera siempre den a conocer los lineamientos planteados por la empresa, por ende los vendedores en el proceso de venta deben dar a conocer los lineamientos para la recepción de garantías, con esto se evitará que los clientes tengan malestar cuando en el momento que entregan productos en garantías se les deba explicar por qué no se les puede aceptar o como deben estar los productos. Al tener algún problema con los productos, los clientes los traerán bajo los lineamientos establecidos y comunicados por parte de los vendedores. Si el cliente tiene un problema con el artículo comprado, deberá conocer los lineamientos y de esta manera proceder a la entrega en el punto de recepción de garantías y de esta manera empezar el proceso. En la actualidad, la empresa maneja un sistema únicamente entregando una hoja de constancia que los productos se encuentran en la empresa y se analiza que esto no está generando un proceso eficiente, es por esto que se propone el uso de una bitácora donde debe constar fecha de ingreso, problema a solucionar, fecha tentativa de una solución y si el problema fue solucionado. El técnico, con una breve descripción del problema podrá determinar un tiempo estimado de entrega del producto y de esta manera el cliente sentirá mayor confianza al tener información sobre el producto y el proceso.

Con este nuevo método, se debe tener un mayor orden de llegada, conocer si estos fueron solucionados y la fecha que se entregó el producto o se brindó una solución al cliente. De esta manera, el cliente sentirá que el proceso con sus productos en garantía realmente está siendo monitoreado. Tanto la persona que recepta los productos y el técnico deben estar comunicados constantemente para dar cualquier tipo de información al cliente si este lo necesita sin generar ningún tipo de incertidumbre y obteniendo la confianza del cliente.

3.2.3 Cuadro

Tabla 6 Teoría del cambio (Problema subyacente #1)

Causa subyacente	Características del programa	Teoría del cambio - TOC
Necesidad de mejorar la página web (www.importrade.ec)	Crear una página clara y fácil de usar	Los usuarios se sentirán con mayor comodidad al tener una página web fácil de usar con directrices claras y precisas que ayuden a la búsqueda de la información deseada.
	Sección de noticias	Al crear esta pestaña, los clientes tendrán información de productos de próximo arribo, con esto podrán cotizar o realizar pedidos con anticipación. Por este medio se comunicará los descuentos y liquidaciones que se estará realizando. Existirá mejor comunicación con los clientes.
	Catalogo	Se pondrá en disposición imágenes de buena calidad para que observen con detenimiento el producto y poder evaluar si es lo que desean, con el código y aclarado con una descripción detallada del mismo.

		Esto ayudara a que los clientes estén seguros de los productos a solicitar.
	Información de precios	Se manejará la comunicación de los precios de los productos para generar con mayor rapidez cotizaciones y ayudar a los clientes optimizar su tiempo.

Tabla 7 Teoría del cambio (Problema subyacente #2)

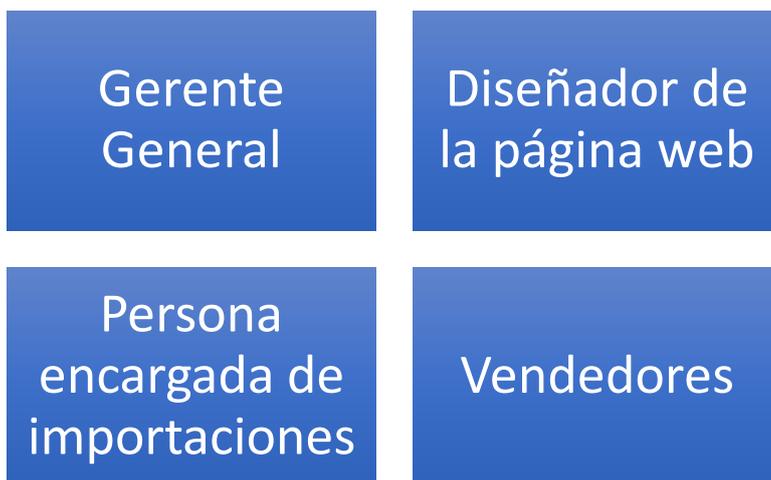
Causa subyacente	Características del programa	Teoría del cambio - TOC
Mejorar el proceso de garantías	Dar a conocer los lineamientos de recepción de garantías	Los vendedores en el proceso de venta deben dar a conocer los lineamientos para la recepción de garantías, con esto se evitará que los clientes tengan malestar cuando en el momento que entregan productos en garantías se les deba explicar por qué no se les puede aceptar o como deben estar los productos. Al tener algún problema con los productos, los clientes los traerán bajo los lineamientos establecidos y comunicados por parte de los vendedores.
	Bitácora de garantías	Al entregar una hoja de constancia que los productos se encuentran en la empresa, no se está generando un proceso eficiente, donde debe contar fecha de ingreso, problema a solucionar, fecha tentativa de una solución y si el problema fue solucionado. Con

		este nuevo método, se debe tener un mayor orden de llegada, conocer si estos fueron solucionados y la fecha que se entregó el producto o una solución al cliente. De esta manera, el cliente sentirá que sus procesos con sus productos en garantía realmente están siendo monitoreados.
	Tiempo estimado de entrega	El técnico, con una breve descripción del problema podrá determinar un tiempo estimado de entrega del producto y con esto el cliente sentirá mayor confianza al brindar una mayor comunicación.

3.3 Diseño de la implementación (Descripción)

3.3.1 Actores

Problema subyacente #1



Problema subyacente #2



3.3.2 Roles

Problema subyacente #1

Las funciones designadas para cada actor ya mencionado anteriormente para la modificación de la página web son:

Gerente General: Conceder los recursos para la modificación de la página web.

Diseñador de la página web: Encargado de realizar la modificación en base a necesidades establecidas (fotos, código, descripción), dar soporte y actualizaciones de la misma.

Persona encargada de importaciones: Brindar la información sobre el pedido de productos nuevos y fecha estimada de arribo de los productos para publicarlo en sección de noticias.

Vendedores: Facilitar la información de productos que día a día se agotan.

Problema subyacente #2

Gerente General: Aprobar las nuevas medidas a tomar

Jefe de ventas y bodega: Encargado de la verificación del nuevo proceso

Vendedores: Brindar la información a los clientes sobre los lineamientos de recepción de proceso de garantías en el proceso de compra

Persona encargada de receptor garantías: Respetar los lineamientos ya establecidos, comunicar a los clientes que productos si son aceptados como garantías y dar un tiempo estimado de una solución a los mismos, entrega de productos al técnico.

Técnico: Encargado de establecer un tiempo estimado de entrega de los productos, revisar los productos en garantías y generar una respuesta al cliente.

3.3.3 Incentivos

Problema subyacente #1

El resultado de las acciones a tomar para la mejora de la página, generará un mayor flujo de actuales y futuros clientes que se deberá retener, incrementando las ventas y con esto el margen de utilidad se notará un crecimiento, el cual es un beneficio para todos los trabajadores de la empresa. A su vez se maneja gratificaciones por el trabajo realizado y comisiones por ventas.

Problema subyacente #2

El proceso de post venta que se realiza en la empresa es relevante, con esto podemos fidelizar y retener clientes que realizaran compras en reiteradas ocasiones generando un incremento en las ventas y mayor rentabilidad para la empresa, siendo un beneficio para todos los colaboradores. Persona encargada de receptor los productos de garantías, aumento de salario proporcional al trabajo y resultados.

3.3.4 Cuadro

Tabla 8 Cuadro del diseño de la implementación – Problema subyacente #1

Actores ¿Qué actores están involucrados?	Roles ¿Cuáles son los roles de los actores?	Incentivos ¿Los incentivos del programa son compatibles con todos los actores y con la gente excluida o perjudicada?
Gerente General	Conceder los recursos para la modificación de la página web.	Incremento del margen de rentabilidad
Diseñador página web	Encargado de realizar la modificación en base a necesidades establecidas (fotos, código, descripción), dar soporte y actualizaciones de la misma.	Gratificación por el trabajo realizado.
Persona encargada de importaciones	Brindar la información sobre el pedido de productos nuevos y fecha estimada de arribo de los productos para publicarlo en sección de noticias.	Aumento de salario proporcional al trabajo.
Vendedores	Facilitar la información de los productos agotados para realizar la actualización en la página web.	Bonificación por las ventas realizadas.

Tabla 9 Cuadro del diseño de la implementación - Problema subyacente #2

Actores ¿Qué actores están involucrados?	Roles ¿Cuáles son los roles de los actores?	Incentivos ¿Los incentivos del programa son compatibles con todos los actores y con la gente excluida o perjudicada?
Gerente General	Aprobar las nuevas medidas a tomar	Incremento del margen de rentabilidad
Jefe de ventas y bodega	Encargado de la verificación del nuevo proceso	Bonificación por las ventas realizadas
Persona encargada de recepción de productos	Respetar los lineamientos ya establecidos, comunicar a los clientes que productos si son aceptados como garantías y dar un tiempo estimado de una solución a los mismos, entrega de productos al técnico.	Aumento de salario proporcional al trabajo y resultados.
Vendedores	Brindar la información a los clientes sobre los lineamientos de recepción de proceso de garantías en el proceso de compra	Bonificación por las ventas realizadas.
Técnico	Encargado de establecer un tiempo estimado de entrega de los productos, revisar los productos en garantías y generar una respuesta al cliente.	Bono

4. Capítulo 4: EVALUACIÓN

4.1 Método de evaluación

Para aumentar el Customer Experience de la empresa IMPORTRADE SCC se utilizará el método de evaluación RCT (Randomized controlled trial) o ensayos controlados aleatorios, el cual genera un impacto en la población donde se quiere generar la intervención del programa y el grupo de control, los cuales son elegidos de manera aleatoria, con esto se determina la dimensión que está generando el impacto específico (White, Sabarwal, & De Hoop, 2014). Es decir, tener el conocimiento de que tan efectivo es lo planteado como solución al problema, ya que al no tener una comparativa, un grupo de control, no se podría establecer si el planteamiento o solución designada si funciona o no, comparando el resultado obtenido a quienes aleatoriamente si recibieron o no recibieron el tratamiento. (Innovations for Poverty Action, n.d.)

Randomized Controlled Trials (RCTs)

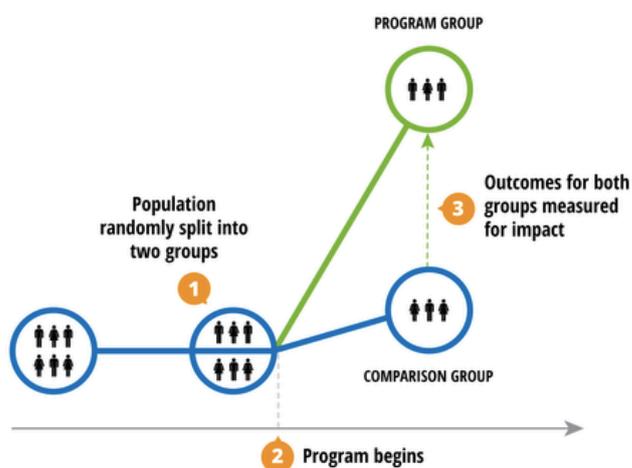


Figura 5 Ensayos controlados aleatorios

Elaborado por: (Innovations for Poverty Action, n.d.)

4.1.1 Grupo de control

Necesidad de mejorar la página web - Problema subyacente #1

Mejorar el proceso de garantías – Problema subyacente #2

Los dos problemas subyacentes que mantiene la empresa, se ha determinado que son puntos clave para aumentar el porcentaje de Customer Experience que en la actualidad es de 63,6%.

La población a la cual se ha evaluado es a los clientes de la línea de locales o establecimientos comerciales, los cuales para este documento fueron 46 clientes quienes realizaron las encuestas, por ende, se ha decidido realizar el método RCT a los mismos clientes dividiéndolos en dos grupos.

Grupo de control: 23 clientes

Grupo de tratamiento: 23 clientes

Con el grupo de tratamiento, se busca visualizar el posible impacto que tendría en el Customer Experience con el mejoramiento tanto de la página web y del proceso de garantías.

4.2 Refinamiento

4.2.1 Indicadores

Necesidad de mejorar la página web - Problema subyacente #1

Para esta etapa, se dialogó con el ingeniero en sistemas de la empresa para poder esclarecer y desarrollar un método para dar seguimiento a la mejora de la página web con el grupo de tratamiento y se encontró una alternativa que será utilizada. Para el grupo de tratamiento se

crearan usuarios y contraseñas donde únicamente puedan ingresar a la mejorada página web, con los aspectos mencionados anteriormente; en la página de inicio de la empresa se deben ingresar las credenciales y se desplegara la nueva página web.

Mejorar el proceso de garantías – Problema subyacente #2

En este punto, se verificará que cada producto de garantía de entrada se encuentre notificada en la bitácora de garantías ocupando todos los lineamientos ya dispuesto anteriormente ante la persona encargada de la recepción de los productos.

Después de realizar el proceso con el grupo de tratamiento, se realizará las mismas preguntas en las encuestas, de esto modo, poder medir el nuevo nivel de Customer Experience, y conocer si con las mejoras realizadas en el proceso de Pre Venta y Post Venta el porcentaje tuvo algún cambio significativo.

4.2.2 Línea de tiempo

Necesidad de mejorar la página web - Problema subyacente #1

Debido a la cantidad de productos que maneja la empresa, se ha determinado que el cambio completo y realizar el catálogo tomara alrededor de dos meses, después de la mejora de la página web y dar acceso al grupo de tratamiento, se debe determinar un mes de prueba buscando realizar la sección de noticias actualiza en base a los arribos de nuevos contenedores y al final realizar las encuestas

Tabla 10 Línea de tiempo mejora de la página web

Mejora de la página web		Navegación del grupo de tratamiento	Nuevas encuestas
Dos meses		Un mes	Una semana

Elaborado por: Katherin Hidalgo

Mejorar el proceso de garantías – Problema subyacente #2

La persona encarga de la recepción de los productos de garantía debe relacionarse y empezar a manejar la bitácora de garantías para cumplir con mayores estándares y generar un eficaz manejo del proceso.

Tabla 11 Línea de tiempo mejora de la página web

Manejar bitácora de garantías	Nuevas encuestas
Un mes	Una semana

Elaborado por: Katherin Hidalgo

Se debe tomar en cuenta, que las encuestas se deben realizar con un tiempo distante considerable para conocer los verdaderos resultados de los cada uno de los problemas subyacentes y de este modo tener mayor control de lo que verdaderamente está impactando al Customer Experience.

4.2.3 Refinamiento

Necesidad de mejorar la página web - Problema subyacente #1

En este punto se debe ser específico con la persona u organización que realizara el cambio en la página web, conseguir que llene todos los espacios vacíos en la página que los clientes sienten como falla.

Si los clientes no se sienten satisfechos con las mejoras realizadas, realizar un breve dialogo donde se determine en que puntos aún existen falencias en los cambios.

Mejorar el proceso de garantías – Problema subyacente #2

Los agentes de venta y la persona encargada de recibir los productos de garantía deben ser monitoreados por el jefe de ventas y bodega, donde se determinará el cumplimiento de los lineamientos ya planteado para la mejora del proceso de garantías.

Al finalizar el proceso con las encuestas, si el Customer Experience no incremento se delibera que se debe a un mal diagnóstico a la empresa, lo cual conlleva a realizar un nuevo proceso para identificar en cada proceso el verdadero problema.

4.2.4 Cuadro

Necesidad de mejorar la página web - Problema subyacente #1

Tabla 12 Cuadro de características

Características del programa	TOC Etapa 1	TOC Etapa 2	TOC Etapa Final
Mejora de la página web	Contratación de la persona o empresa encargada del nuevo desarrollo de la página web	Navegación del grupo de tratamiento	Nuevas encuestas
Indicador	Determinar los cambios realizados	Número de clientes del grupo de control que han ingresado	Resultados obtenidos – Customer Experience

Línea de tiempo	Dos meses	Un mes	Una semana
¿Quién recibe los datos del indicador?	Gerente general	Gerente general	Gerente general
Refinamiento	Realizar los cambios necesarios que el cliente siente como falencia	Incentivar a los clientes del grupo de control para el ingreso en la página web	Procesar la información y generar los cambios que se necesitan en la página web.

Mejorar el proceso de garantías – Problema subyacente #2

Tabla 13 Cuadro de características

Características del programa	TOC Etapa 1	TOC Etapa 2	TOC Etapa Final
Mejorar el proceso de garantías	Creación de la bitácora e informar a las personas directamente relacionadas del manejo de la misma.	Cumplir con los lineamientos planteados para el ingreso de garantías	Nuevas encuestas
Indicador	Bitácoras realizadas y entregadas	Ítems en la bitácora de garantías igual al número de productos ingresados.	Resultados obtenidos – Customer Experience
Línea de tiempo	Tres días	Un mes	Una semana
¿Quién recibe los datos del indicador?	Jefe de ventas y bodega	Jefe de ventas y bodega	Gerente general
Refinamiento	Adecuar la creación de las bitácoras las necesidades crecientes del proceso.	Generar mayores incentivos para llenar la bitácora de garantías	Procesar la información y generar los cambios que se necesitan en el proceso de garantías

4.3 Recomendaciones

- Realizar la inversión en la nueva creación de la página web, se debe considerar que hoy en día, los clientes y consumidores tienen como primera instancia generar una búsqueda en internet de lo que se necesita.
- Brindar un mejor servicio en la etapa de Post Venta, como es el nivel de garantías resueltas.
- Dar uso constante a las herramientas de Customer Experience, la cual ayudaría en una crear una propuesta de estrategias y mantener a los clientes fidelizados
- Al ser una empresa en la línea de la tecnología se debe estar a la vanguardia y en constante actualización, siendo pioneros en el mercado.

4.4 Conclusiones

- Es parte esencial establecer un Customer Journey Map para conocer a mayor profundidad puntos de falencia en la empresa que se deben mejorar
- Es importante mantener al cliente satisfecho con el servicio y calidad que la empresa ofrece dando como resultado la fidelización del mismo creando nuevas oportunidades de crecimiento, reduciendo los puntos de dolores como la página web y proceso de garantías.
- Las herramientas de Customer Experience son aliadas para un crecimiento sostenible de una empresa, el cual genera diferentes puntos de percepción para mejorar las estrategias comerciales.

Bibliografía

- Gerens . (9 de 12 de 2017). *Experiencia del Cliente: ¿qué es y por qué es importante?*
Recuperado el 02 de 10 de 2021, de Escuela de postgrado GERENS:
<https://gerens.pe/blog/experiencia-%20del-cliente/>
- Russo, A. (15 de 01 de 2021). *Customer Experience: lo qué es y cómo está relacionado con tu estrategia de Inbound Marketing*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de Blog de marketing digital de resultados: <https://www.rdstation.com/es/blog/customer-experience/>
- Barrios, M. (11 de 2020). *Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de Universidad de Palermo / Facultad de Negocios:
https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf
- Villalobos, C. (20 de 05 de 2021). *CSAT: ¿qué es el índice de satisfacción del cliente?*
Recuperado el 02 de 10 de 2021, de HubSpot:
<https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat>
- Sanchez, J. (2019). *ProQuest*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de Plataformas e-Business:
<https://www.proquest.com/openview/06dbf0b6b4a9a3f6a49ee2925a9b7bd8/1?cbl=516295&pq-origsite=gscholar>
- Cardozo, J. (10 de 2015). *Aproximación a una categorización de los sistemas de productos: el uso y la experiencia del consumidor como configuradores*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de Universidad Nacional de Colombia:
<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n58.52438>
- Schwager, A., & Meyer, C. (02 de 2007). *Understanding Customer Experience*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

- Charlan, J. (05 de 2018). *La experiencia como propuesta de valor para nuestros clientes* .
Recuperado el 02 de 10 de 2021, de esic.edu: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-el-customer-experience>
- QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es la satisfacción al cliente?* Recuperado el 02 de 10 de 2021, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/satisfaccion-al-cliente.html>
- Herrera, A. (06 de 2020). *La comunicación como factor clave en la experiencia del consumidor para la fijación del precio*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de aDResearchESIC: <https://www.esic.edu/adresearch/la-comunicacion-como-factor-clave-en-la-experiencia-del-consumidor-para-la-fijacion-del>
- Ortegon, L., & Gomez , A. (01 de 2016). *Gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor* . Recuperado el 02 de 10 de 2021, de Universida de Zulia: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049146006.pdf>
- Cabezudo, V. (28 de 05 de 2021). *Satisfacción del cliente: 7 tecnologías para conseguirla*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de MuyCanal: <https://www.muycanal.com/2021/05/28/satisfaccion-del-cliente-tecnologia>
- QuestionPro. (s.f.). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Brantes, A. (28 de 01 de 2019). *¿Cuáles son las métricas de CX más valiosas para entender la lealtad?* Recuperado el 02 de 10 de 2021, de EmotioCX: <https://medium.com/emotiocx/cuáles-son-las-métricas-de-cx-más-valiosas-para-entender-la-lealtad-257c171414e8>
- BEETRACK. (s.f.). *CSAT y NPS: ejemplo y cálculo del índice de satisfacción del cliente*. Recuperado el 03 de 10 de 2021, de BeeTrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/nps-y-csat-son-tus-clientes-leales-y-felices-con-tu-empresa>

Freeman, K., Toman, N., & Dixon, M. (08 de 2010). *Stop Trying to Delight Your Customers*.

Recuperado el 03 de 10 de 2021, de Harvard Business Review:

<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

QuestionPro. (s.f.). *10 errores en customer experience que debes evitar*. Recuperado el 6 de

11 de 2021, de Questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/errores-en-customer-experience/>

Bernal, J. (2018). *Determinantes de la experiencia del consumidor en un modelo*

gastronomico. Recuperado el 07 de 11 de 2021, de Colegio de estudios superiores de administracion :

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2315/ADM2018-00974.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Chuang , Y.-C., & Hsieh, Y.-H. (2015). *The Key Successful Factors of Customer Service*

Experience. Recuperado el 11 de 11 de 2021, de AMCIS:

<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Key-Successful-Factors-of-Customer-Service-Chuang-Hsieh/daa6cd79e4f66501e151c64cfefa28ca0ebb9292?sort=relevance>

White, H., Sabarwal, S., & De Hoop, S. (2014). *Ensayos controlados aleatorios*. Recuperado

el 03 de 02 de 2022, de unicef-irc.org: <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB7ES.pdf>

Innovations for Poverty Action. (s.f.). *poverty-action.org*. Recuperado el 03 de Febrero de

2022, de poverty-action.org: <https://www.poverty-action.org/about/randomized-control-trials>

WOW Customer Experience. (21 de 11 de 2016). *Cómo medir la Experiencia de Cliente*.

Recuperado el 03 de 10 de 2021, de WowCX: <https://www.wowcx.com/como-medir-la-experiencia-de-cliente/>

WOW Customer Experience. (10 de 08 de 2016). *¿Por qué fallan las acciones de*

Experiencia de Cliente? Recuperado el 07 de 11 de 2021, de WowCX:

<https://www.wowcx.com/fallas-acciones-de-experiencia-de-clientes/>

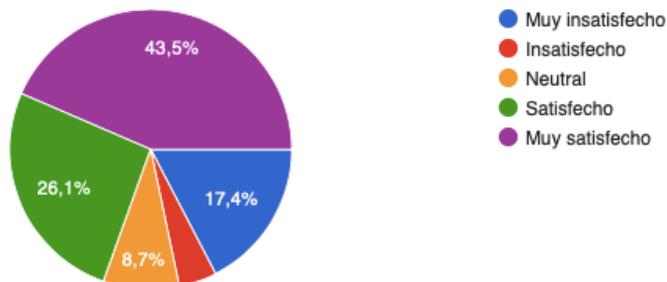
ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resultado de las encuestas	53
-------------------------------------------	----

Anexo 1: Resultado de las encuestas

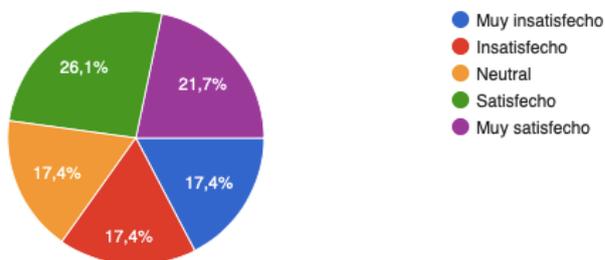
¿Cómo se siente con la comunicación que brinda la empresa del arribo de nuevos productos?

46 respuestas



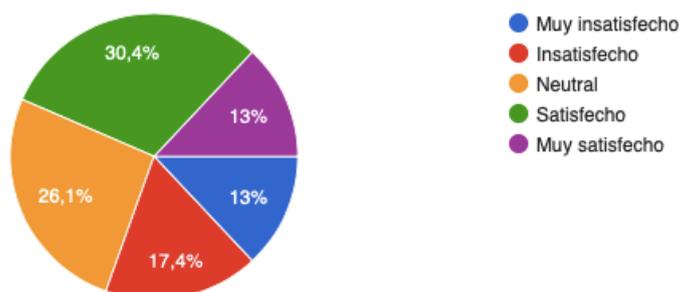
¿Cómo se siente sobre la comunicación que brinda la empresa de ofertas y descuentos?

46 respuestas



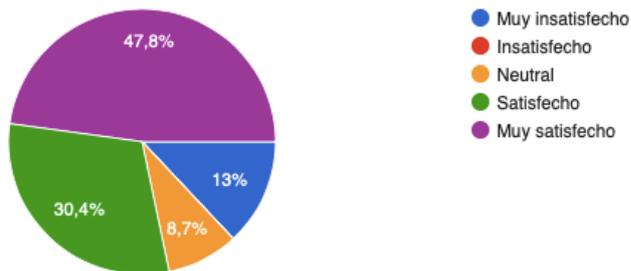
¿Cómo se siente con la comunicación que brinda la empresa en la página web oficial www.importrade.ec ?

46 respuestas



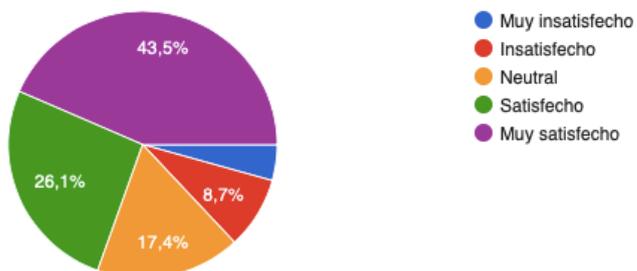
¿Cuál es su nivel de satisfacción en la atención que brindan los vendedores?

46 respuestas



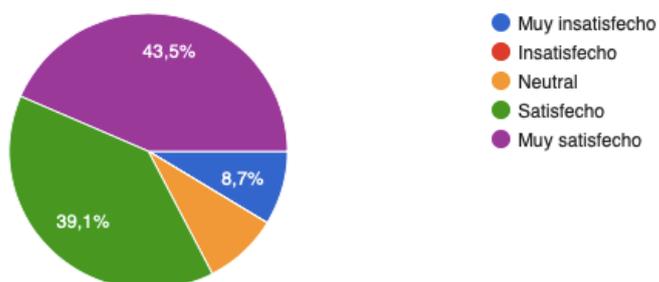
¿Cómo se siente con el servicio de logística (transporte de entrega)?

46 respuestas



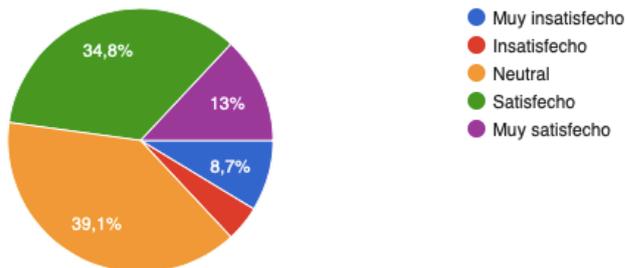
¿Cuál es su nivel de satisfacción con el estado de los productos al momento de la entrega?

46 respuestas



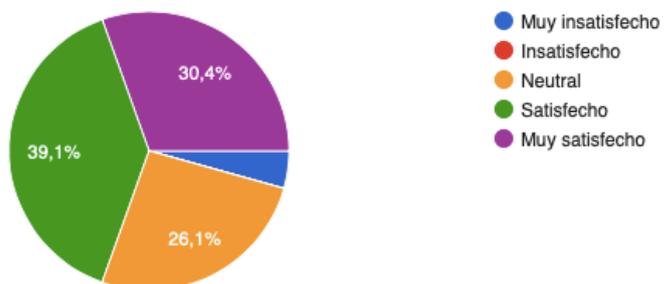
¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre el proceso de garantías?

46 respuestas



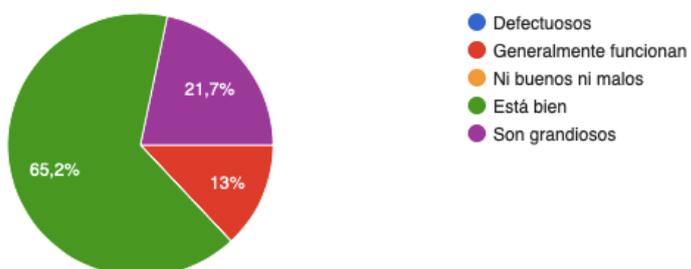
¿Cómo se siente con el servicio de crédito y cobranzas?

46 respuestas



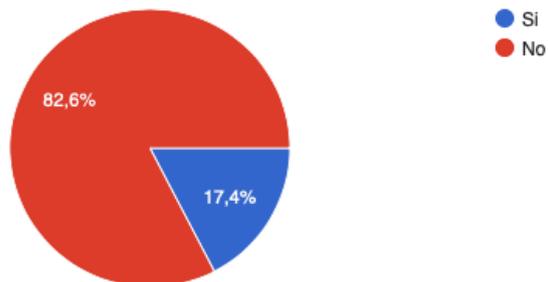
En general, ¿cómo calificarías a nuestros productos?

46 respuestas



¿Ha presentado algún inconveniente con nuestros servicios ?

46 respuestas



Explique su respuesta

¿Qué inconveniente ha presentado con nuestros servicios ?

8 respuestas

La Pagina Web es Obsoleta Completamente! Debe poder Stock y Precios!

El trabajo del personal de ventas es flojo, no informan nada

No es oportuna y diligente

Probles de unos hub

La página web no da información necesaria

Los vendedores no dan información pertinente

No ayudan en nada con prontitud

Algunos productos con problemas de funcionamiento