

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Customer Experience en la compra de vehículos de la marca Nissan

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Wladimir Ramiro Checa Ruiz

**Carlos Andrés Cordova, Msc.
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para
la obtención del título de Máster en Mercadotecnia

Quito, 22 de noviembre 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Customer Experience en la compra de vehículos de la marca Nissan

Wladimir Ramiro Checa Ruiz

Carlos Andrés Cordova, Msc.

Director del Programa de Titulación

Santiago Mosquera, Ph.D.

Decano de la Maestría en Mercadotecnia

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, noviembre 2020

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: Wladimir Ramiro Checa Ruiz

Código de estudiante: 00214661

C. I.: 1722594288

Lugar y fecha: Quito, 22 noviembre 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mi hijo Juan José, quien ha sido mi inspiración durante este período de preparación; y que en un futuro cercano servirá de ejemplo para su formación y superación. También quiero dedicarla a mi esposa Fernanda, ya que ha sido mi apoyo incondicional en todo momento. Finalmente, dedicarla a mis padres por ser la guía en todos mis proyectos de vida.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo agradezco a Dios por darme la sabiduría necesaria para terminar con éxito esta maestría.

A mi esposa e hijo, quienes fueron mi motor en los momentos más difíciles de esta etapa y que con su aliento me llenaban de energía para no desmayar. Son mi mayor motivación para alcanzar mis más ambiciosas metas.

RESUMEN

El presente proyecto centra su análisis en examinar la experiencia de compra de un cliente que desea adquirir un vehículo nuevo de la marca Nissan. Automotores y Anexos como representante de la marca en nuestro país es una empresa sólida con altos estándares de calidad que centra sus esfuerzos en satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Mediante el indicador del NPS – Índice de Promotores Netos se puede entender la situación actual de la empresa basado en la satisfacción general de sus clientes; teniendo así un punto de partida claro para iniciar un análisis más profundo a través de herramientas claves como: el Customer Journey Map, árbol de diagnóstico y teoría del cambio. Estas herramientas permitieron identificar factores que afectan fuertemente la experiencia de compra de un cliente, por ejemplo: el nivel de conocimiento de la fuerza de ventas y el incumplimiento de las fechas de entrega de los vehículos. Ambos factores juegan un papel fundamental dentro del Customer Journey Map ya que son el inicio y el final de toda la experiencia.

Nuestra propuesta de cambio fue generada a partir de estos dos factores, en donde se identificaron las causas subyacentes que generaban emociones negativas a los clientes. Para elaborar una propuesta robusta fue clave el definir los responsables de las acciones a implementar y la motivación o beneficio que estos alcanzarían al ejecutar estas actividades de manera adecuada.

Con base a este análisis y los resultados que se han podido alcanzar, se concluye la correlación que existe entre el Índice de Promoción – NPS y la rentabilidad en una organización; en donde, ambos pueden crecer siempre y cuando la experiencia del cliente sea positiva.

Palabras clave: Índice de promotores Netos, Customer Journey Map, árbol de diagnóstico, teoría del cambio.

ABSTRACT

The present Project analyze the customer experience when a person wants to buy a new car of the Nissan brand. Automotores y Anexos as a representative of the brand in our country is a solid Company with high quality standards that they focus their efforts to satisfy all the customer's expectations. Through the indicator NPS – Net Promoter Score, we could understand the current situation of the Company based of the general customer satisfaction. This was the first point to start a deeper analysis through the key tools like: Customer Journey Map, diagnostic tree and theory of change. These tools made it possible to identify factors that strongly affect the customer experience; for example: the level of knowledge of the sales force and non-compliance with vehicle delivery dates. Both factors have a fundamental role within the Customer Journey Map because they are at the beginning and in the end of the experience.

Our proposal for change was generated from these two factors, where we identified hidden causes that generated negative emotions in the customers. In order to develop a robust proposal, it was key to define the people responsible for the actions to be implemented and the motivation or benefit that they would achieve by executing these activities properly.

Based on this analysis and the results that we have been achieved, we can conclude the correlation that exists between the Promotion Index - NPS and profitability in an organization; where, both can grow if the customer experience is positive.

Key words: Net Promoter Score, Customer Journey Map, Diagnostic Tree, Theory of Change.

TABLA DE CONTENIDO

© Derechos de Autor	3
Dedicatoria.....	5
Agradecimientos	6
Resumen	7
Abstract.....	8
TABLA DE CONTENIDO	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
CAPITULO 1.....	13
1. Descripción del problema	13
1.1. Experiencia actual	13
2. Dimensionamiento del problema	14
2.1. Marco teórico	14
2.2. Métricas.....	17
3. Caso de Análisis AYASA	20
4. Situación actual	21
4.1. Métrica Actual	21
CAPITULO 2.....	25
1. Por qué se da el problema.....	25
1.1. Qué determina a la experiencia del cliente.	25
1.2. Causas del nivel de experiencia en Automotores y Anexos.	28
2. Árbol de diagnóstico	30
CAPITULO 3.....	30
1. Descripción de la solución.....	30
1.1. Características de la solución.	30
2. Teoría del cambio	31

2.1. Cuadro.....	31
3. Diseño de la implementación.....	33
3.1. Actores.....	33
3.2. Roles.....	34
3.3. Incentivos	35
3.4. Cuadro.....	36
CAPITULO 4.....	38
1. Método de Evaluación.....	38
1.1. Grupo de control.	39
2. Refinamiento.....	39
2.1. Programa de entrenamiento específico para cada asesor comercial.	39
2.2. Sistema de tracking de preparación de un vehículo.....	43
3. Recomendaciones	48
3.1. Conclusiones	48
Referencias.....	50
ÍNDICE DE ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CANTIDAD DE ENCUESTAS A REALIZAR POR PUNTO DE VENTA – RED AYASA.....	23
TABLA 2 TEORÍA DEL CAMBIO	31
TABLA 3 RESUMEN RESPONSABILIDADES ACTORES.....	36
TABLA 4 ETAPAS TOC 1	41
TABLA 5 ETAPAS TOC 2	45
TABLA 6 ETAPAS TOC 3	46

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 RESULTADO ENCUESTA INTERMARCAS 2017-18-19.....	14
FIGURA 2 MODELO DE RELACIÓN DE VARIABLES	22
FIGURA 3 EXPLICACIÓN CÁLCULO NPS	24
FIGURA 4 CUSTOMER JOURNEY MAP AYASA	28

CAPITULO 1

1. Descripción del problema

1.1.Experiencia actual

Actualmente, Automotores y Anexos representante de la marca Nissan es una de las empresas mejor posicionadas en el mercado automotriz ecuatoriano en lo referente a satisfacción de clientes. Esto basado en la última medición de calidad intermarcas, la cual consiste en un indicador que lo ejecuta Nissan para evaluar la competitividad de la marca vs. sus principales competidores dependiendo el mercado. Esto nos permite confirmar que Automotores y Anexos genera una buena experiencia a todos sus clientes. En el Ecuador, Nissan ha sido evaluado contra marcas de gran volumen de ventas, como son: Chevrolet, Kia, Hyundai, Toyota y Mazda; en donde, en los últimos años ha sabido sobresalir por su calidad de producto y servicio; manteniéndose dentro del top tres. Hay que considerar que Nissan realiza esta medición a todos sus Distribuidores a través de una empresa especializada que pueda brindar resultados objetivos y que permita identificar puntos de mejora, aplicando siempre la filosofía japonesa Kaizen que propicia cambios que coadyuven a mejorar los diversos procesos y estándares, teniendo en cuenta que “Lo que no se mide no se puede mejorar” (Andrea Trujillo, 2011).

2017			
	Ranking	Marca	SN
Tier 1	1	 TOYOTA	62.7%
	2	 NISSAN	52.4%
Tier 2	3	 HYUNDAI	50.8%
	4	 MAZDA	50.4%
	5	 KIA	41.3%
Tier 3	6	 CHEVROLET	40.0%
	Industria		43.7%

2018				
	Ranking	Marca	SN	Base
Tier 1	1	 TOYOTA	63.7%	215
	2	 NISSAN	63.7%	226
	3	 MAZDA	57.8%	237
	4	 HYUNDAI	48.8%	250
Tier 2	5	 CHEVROLET	47.6%	294
	6	 KIA	42.2%	275
	Industria		48.5%	1,497

2019				
	Ranking	Marca	SN	Base
Tier 1	1	 MAZDA	71.7%	233
	2	 TOYOTA	70.4%	223
	3	 NISSAN	67.1%	219
	4	 KIA	61.1%	252
Tier 2	5	 HYUNDAI	58.3%	252
	6	 CHEVROLET	53.8%	253
	Industria		58.9%	1,412

Figura 1 Resultado Encuesta Intermarcas 2017-18-19

Fuente: IPSOS, 2020

La venta de vehículos nuevos es un proceso complejo por los múltiples factores externos que esto implica, es por eso, que Automotores y Anexos ha estandarizado cada etapa; a fin de brindar una experiencia diferenciadora a sus clientes. El proceso inicia con el primer contacto del cliente, en donde es identificado el interés de compra de un cliente. Este contacto se lo ejecuta por cualquier medio: presencial, digital o telefónico. Con este primer contacto se inicia actividades claves dentro del proceso de venta como son: cita presencial, prueba de manejo, explicación bondades del producto, opciones de financiamiento, seguimiento y finalmente el cierre de la negociación. En la actualidad, se ha incrementado el contacto de clientes por medios electrónicos (llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp), lo cual ha permitido brindar mucha más información previa la visita del cliente a la sala de ventas. Dependiendo del método de pago del cliente el proceso de venta puede llevar entre 8 días (pago efectivo) y 18 días (pago financiado). Al finalizar el mes, se realizan encuestas telefónicas a los clientes para medir su nivel de satisfacción e identificar posibles inconvenientes en todo el proceso.

2. Dimensionamiento del problema

2.1. Marco teórico

El Customer Experience se ha convertido en el pilar fundamental de las organizaciones en la actualidad; ya que de esto dependerá el éxito de una estrategia comercial. En un mundo donde los mercados aumentan su competitividad día a día, diferenciarse es cada vez más difícil (JIR De las Casas, 2019); por ello, brindar una experiencia de compra diferente será un factor determinante o influyente en las emociones del consumidor, considerando que el proceso de toma de decisiones de una persona es, en alto porcentaje, de carácter emocional; lo que nos permite deducir que las emociones condicionarán el consumo (JC Alcaide, M Díez – 2019).

Por otro lado, el Customer Experience permite entender la percepción de los consumidores antes, durante y después del proceso de compra (pasado, presente y futuro); es decir, que se entiende como la valoración que el cliente esperaba, lo que la organización tiene y lo que se esperaría tener (E. Alfaro, 2014). Se podría decir que las empresas interpretan al Customer Experience como la mejora de la experiencia en lo referente a expectativas y satisfacción.

Para gestionar la experiencia del cliente se puede asociar a lo siguiente:

- Obtención del mapa de la experiencia del cliente.
- Generación y procesamiento de datos.
- Definición de KPI (claves).
- Mejora de los puntos de contacto con los clientes (preventa, comunicación, sitio web, call center, showroom, redes sociales, etc.).

El Customer Experience se basa en el entendimiento de la humanidad del cliente, es decir interpretar cómo sería ser ese cliente, pensar sus pensamientos y compartir sus sentimientos.

Una experiencia de alta calidad se centrará en entregar humanidad a los clientes (Raúl Amigo, 2016). El gestionar experiencias personalizadas elevará la carga emocional en el consumidor; es por eso que, para maximizar las posibilidades de brindar estas experiencias, la organización deberá contar con capacidades tecnológicas (big data, análisis algorítmico, plataformas interactivas), en los diferentes canales del negocio, esto ayudará a un mejor entendimiento de las expectativas del cliente. Varias empresas han sabido explotar al máximo la inteligencia artificial en el análisis de datos para así recomendar opciones acorde las tendencias de los consumidores; logrando así, maximizar la experiencia (Marr, 2017). Hay que considerar que la personalización es un factor clave para pasar de la habitación a la sensibilidad, en donde una marca debe establecer un lazo fuerte de doble vía con el consumidor, asegurando explorar una

dimensión de intimidad. Con esto, podemos afirmar que la personalización es la madre de la tenacidad de las conexiones neuronales (Raúl Amigo, 2016).

El uso de las nuevas tecnologías ha permitido cambiar la relación de las organizaciones con sus clientes y proveedores, debido a que permiten obtener ventajas en: comunicación, promoción, eficiencia en costos, disminución de procesos y activación de nuevos canales (por ejemplo: e-commerce) que dinamicen las estrategias comerciales (JC Alcaide, M Díez – 2019). Todo lo anterior, se puede decir que se está profundizando el papel de la tecnología en el desarrollo de nuestras vidas, provocando que la relación con el cliente sea a través de una omnicanalidad. El poder analizar a los clientes a través de software que identifiquen constantemente insights, permiten a las marcas anticiparse a las nuevas necesidades del consumidor; y esto, sumado a las ventajas del desarrollo de una experiencia digital, permiten desarrollar una diferenciación rentable. Así como la tecnología nos brinda diversas bondades también puede ser un canal de publicación de malas experiencias de los clientes, especialmente por medio de redes sociales; es por eso que debemos asegurar la gestión adecuada del contenido de todos los medios digitales (Katia Torres, 2017)

Diversos estudios desarrollados por Forrester Research han demostrado que el Customer Experience se correlaciona con la fidelidad a la marca, debido a que los consumidores que tienen una buena experiencia en la primera compra correlacionan fuertemente con la disposición a tenerla en cuenta en otra compra. Los datos de estas investigaciones permitieron también analizar el impacto en la rentabilidad que tenían marcas líderes en experiencia al cliente en los Estados Unidos; en donde, se pudo comprobar que estas organizaciones alcanzaron una rentabilidad total acumulada ligeramente superior al 22%. Esto permite confirmar que las empresas que se esfuerzan por brindar las mejores experiencias a sus clientes son

recompensadas por consumidores y proveedores; en otras palabras, generan mayores ingresos (JC Alcaide, M Díez – 2019).

La calidad en un servicio permite que el Customer Experience se transforme en brand love y este mismo servicio permitirá que el brand love se convierta en Customer engagement; el cual trata de que los clientes se relacionen emocional, cognitiva, y conductualmente con una marca para así generar valor a largo plazo; logrando así que los clientes refieran los productos y defiendan la marca ante cualquier mal comentario (Prentice, Wang y Correira Loureiro, 2019).

El Customer engagement trata de promover las relaciones de calidad a largo plazo con los clientes. La intensidad de esta relación dependerá del nivel de satisfacción producto de una experiencia y del nivel de conexión emocional del cliente con esa relación. Una vez que se establezca una relación de calidad en entre la marca y el cliente, el siguiente nivel será involucrar al cliente con la compañía, de una forma que se logre una conexión que sea capaz de generar al cliente una contribución con sus propios recursos a las funciones de marketing en favor de la organización (Pansari y Kumar, 2017).

En base a lo anterior, podemos decir que la calidad de los servicios es la vía adecuada para que la empresa u organización pueda alcanzar sus objetivos, desde el punto de vista relacional, asegurando mantener la relación a largo plazo con los clientes. Considerando también que la maximización del rendimiento de los servicios, la velocidad y los costos son claves para la obtención del éxito de una organización (Matías Honorato,2019).

2.2.Métricas

Las industrias establecen métodos de evaluación de la experiencia de sus clientes, por lo que forman sistemas de gestión de calidad, los cuales se basan en: conocer y escuchar las necesidades del cliente, permitir una participación activa al cliente, cumplir con los

compromisos verbales y medir el trabajo de sus colaboradores para buscar mejoras continuas (Hill, N. Alexander, J., 2001).

Para realizar la medición de la satisfacción, se debe determinar previamente los indicadores que serán utilizados para el análisis de la satisfacción, los cuales pueden ser: CSAT, NPS o CES.

- La Escala de Satisfacción del Consumidor o Customer Satisfaction Score (CSAT): es una herramienta fácil de usar e implementar, se trata de una encuesta realizada inmediatamente después de que finaliza la interacción del cliente con la empresa. Se realiza por medio de llamadas telefónicas, en donde se les realiza una encuesta acerca de la calidad del servicio. El cliente puede calificar en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Nada satisfecho" y 5 "Muy satisfecho" (Amanda Benavides, 2017). Otras medidas que se podría usar para realizar la encuesta al cliente son por medio de mensajes de texto o correos. El resultado será un feedback para conocer opiniones del cliente para evaluar así el producto o servicio prestado y además agradecer por preferir nuestra marca. Su desventaja se refleja si se desea relacionar el nivel de satisfacción del cliente, su lealtad con resultados financieros (César E. Mora, 2011).
- La Puntuación Neta del Promotor o Net Promoter Score (NPS): este marcador evalúa la percepción sobre una marca, empresa, organización o servicio y así tener una medición de la satisfacción del cliente. Tiene una mitología simple pero muy rigurosa (FF Reichheld, 2003), lo cual se basa en una pregunta importante: ¿Recomendarías [empresa] a tus amigos? Se evalúa en una escala del 1 al 10, de acuerdo con el puntaje se clasifica en detractores (1-5), clientes positivos (6-7) y promotores de la marca (8-10), sus beneficios es la posibilidad de hacer un benchmarking de lealtad de un mercado y región específica (Brendan Rocks, 2016). Además, proporciona información en tiempo real, permite un feedback y comentarios; por otro lado, sus mediciones son

customizables y de ágil implementación. Este indicador ha sido usado por grandes empresas como Apple, eBay con excelentes resultados. Advocacy Drives Growth de la Escuela de Economía de Londres, demostró un incremento del 7% en el NPS en las empresas, significa un aumento del 1% en las ventas (Ma. Dolores Méndez Aparicio,2016).

- La Escala de Esfuerzo o Customer Effort Score (CES): es considerada una de las mejores herramientas para la medición de la experiencia del cliente (Matthew Dixon, 2018), la finalidad de esta escala es que el cliente pueda resolver los problemas, tanto del producto o servicio. Evalúa la interacción o ayuda que el cliente recibió por parte del área de ventas o soporte para resolver su dificultad o problema, este se mide en una escala del 1 al 10 (Moirá Clark & Andrew Bryan,2013). Se estima que el 94% de los consumidores que utilizaron el mínimo esfuerzo para resolver el problema con ayuda del equipo de soporte mostraron más interés en querer hacer una nueva compra y el 88% dejó que aumentara sus gastos de compra. El 81% de los clientes que usaron grandes esfuerzos para la resolución de su problema, intentaron compartir esta experiencia negativa con otras personas (Matthew Dixon, 2018). Esta es la verdadera importancia de medir la satisfacción del cliente para evitar que la reputación de la organización o producto se vea afectada. La dificultad de implementar el CES es por la falta de información del cliente, de los canales de comunicación con la empresa y su área de soporte; la ventaja es que esta escala entrega un contexto detallado sobre la medición de satisfacción del cliente (Cambra – Fierro Jesus, Ruiz-Benitez Rocío, Berbel-Pineda Juan M, Vázquez-Carrasco Rocío, 2011).

Es importante también resaltar que existe dos formas para medir la satisfacción del cliente y su lealtad; una medición objetiva y otra subjetiva (Bob E. Hayes, 2013). La medición objetiva

utiliza una data objetiva y métricas sobre el comportamiento y lealtad de los clientes o consumidores, correlacionada con mejoras en la empresa; la data que se mide es el tiempo de estadía en la página web, ratios de salida y tiempo de vida del cliente. La información es recopilada por medio de plataformas de control y trazabilidad de la operación logística; estos ofrecen otra perspectiva para la medición de la satisfacción del cliente. Por otro lado, la medición subjetiva, en esta se utiliza una data que se encuentra relacionada con el comportamiento de los clientes y sus sentimientos acerca de la empresa. Esta medida utiliza encuestas online y entrevistas telefónicas para así poder comprender de mejor forma los puntos de vista personales de cada cliente o consumidor (Matias Honorato,2019).

3. Caso de Análisis AYASA

Automotores y Anexos S.A. (A.Y.A.S.A.) es una corporación automotriz ecuatoriana fundada en marzo de 1963. En la actualidad es el representante en Ecuador para las marcas Nissan y Renault. La actividad principal de la empresa se relaciona con la comercialización de vehículos automotores, repuestos y talleres de servicio para ambas marcas. Algunos de los modelos comercializados por la compañía son: Nissan Kicks, Qashqai, Nuevo Versa y X-Trail. Adicionalmente, Automotores y Anexos ofrece servicios posventa, servicio técnico, centros de servicio de enderezada y pintura, repuestos y accesorios originales. La empresa cuenta con una amplia Red de Concesionarios a nivel nacional, ubicados estratégicamente en varias zonas del país; con el objetivo de brindar un respaldo total a sus clientes.

Automotores y Anexos es una de las empresas con mayor innovación en la industria automotriz, es por eso, que ha sido pionera en la implementación de herramientas tecnológicas que han permitido el desarrollo de la actividad comercial a través de uso de canales electrónicos (plataformas web, WhatsApp, Facebook, etc.), brindando a sus clientes una experiencia

diferenciadora. Es por eso, que es una de las compañías más sólidas y respetadas del sector automotor ecuatoriano.

4. Situación actual

4.1.Métrica Actual

Para nuestro estudio utilizaremos el NPS - Net Promoter Score o Índice de Promotores Netos, la cual es una métrica que actualmente Nissan utiliza para la medición su Customer Experience. Este indicador nos permitirá medir la satisfacción y lealtad de los clientes luego del proceso de compra de un vehículo. Importante tener claro que esta medición se enfoca en como las recomendaciones de boca en boca, tanto negativas como positivas pueden influenciar en el crecimiento de una empresa (Keiningham, 2008).

Medir la experiencia de compra es algo que 85% de las 500 empresas más exitosas e innovadoras del mundo orientan el servicio al cliente como una prioridad estratégica de negocio (Arregoitia, 2007). Recibir retroalimentación de los clientes será clave para aumentar su satisfacción ya que nos permite entender a detalle que es lo que los clientes valoran y así implementar planes de acción en el proceso para mejorar la experiencia de compra; este método se alinea a la filosofía de la organización, en donde el cliente es la prioridad, es nuestro motor. Varios estudios han demostrado que el aumento de la satisfacción es directamente proporcional al crecimiento de las ventas de una empresa. "La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que se ha probado nuestro producto. Creemos que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar un proveedor que venda más barato)" (Vavra, 2003).



Figura 2 Modelo de relación de variables

Fuente: Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad, 2014

Se definió el NPS como métrica para medir el Customer Experience ya que nos permitirá evaluar dos aspectos claves de nuestro negocio como son: la satisfacción y la lealtad. En cada pregunta de la encuesta podremos detectar las razones o motivos por las que los encuestados han dado ciertas respuestas; por tanto, utilizaremos esta información para generar mejoras al proceso y con ello, podamos convertir a Detractores y Pasivos en Promotores. Por otro lado, la encuesta NPS es rápida y fácil de responder; por tanto, la tasa de respuestas también suele ser alta, logrando tener acceso a más clientes, lo que enriquece el análisis de la experiencia de compra. Con todo lo anterior, podríamos decir que el NPS es una métrica simple y lista para utilizar, que facilitará la evaluación del éxito de la gestión de la experiencia del consumidor.

Para llevar a cabo la medición del índice de Promotor Neto será necesario ejecutar encuestas telefónicas a nuestros clientes, considerando que se deberá calcular previamente una muestra (estadísticamente confiable) en función de la cantidad de ventas mensuales de los últimos seis meses. El promedio de ventas del último semestre fue de 297 unidades, lo cual aplicando la fórmula de cálculo de muestra (con 95% de confianza) deberemos realizar 69 encuestas. La distribución de la muestra por cada punto de venta de la Red Ayasa sería:

Tabla 1 Cantidad de encuestas a realizar por punto de venta – Red Ayasa

Punto de Ventas	Promedio Ventas	Muestra Semestral
9 de octubre	6	1
4 de noviembre	8	2
Orellana	73	13
Autodelta	22	6
Aeroplaza	10	2
Automotores Antonio Larrea	11	3
Audesur	11	3
Av España	16	4
Carlos Julio Arosemena	13	3
Comercial Hidrobo	12	3
Cumbayá	8	2
Granados	33	8
Indoamérica	15	4
Juan Tanca Marengo	36	8
Oro Auto	4	1
San Rafael	14	4
Lojacar	7	2
TOTAL	297	69

Fuente: Ipsos, 2020

La encuesta que se realiza a los clientes consiste en 29 preguntas (ver anexo 1), las cuales fueron diseñadas para medir la satisfacción del cliente en cada paso del proceso de venta del vehículo.

La duración del desarrollo de la encuesta telefónica lleva alrededor de 12 minutos; es por eso, que será clave mantener la atención del cliente durante todo este lapso. Importante resaltar que antes de iniciar la encuesta se ejecutan unos filtros, que permitirá descartar clientes que tengan relación directa con otras marcas o que trabajen dentro de la marca Nissan ya que esto puede sesgar los resultados para bien o para mal. El objetivo primordial de la encuesta es entender el sentir de los clientes de manera objetiva para poder mejorar la experiencia de compra.

Los datos que se obtuvieron de la encuesta fueron procesados acorde la metodología del Índice de Promotor Neto, que consiste en lo siguiente:



Figura 3 Explicación Cálculo NPS

Fuente: Elaboración propia

En esta encuesta (realizada en el mes de mayo) se pudieron contactar a 67 clientes, de los cuales 62 fueron promotores, 2 pasivos y 5 detractores, dando como resultado de NPS de 89,6%. El objetivo de marca para el año fiscal 2020 es de 91%; es decir, que nos encontramos bajo el objetivo. Hay que considerar que con este indicador Nissan Mexicana realiza el pago de incentivos a todos sus distribuidores regionales, por lo que se deben tomar acciones concretas

que nos permitan mejorar el indicador a corto plazo. Por otro lado, la mejora del indicador permitirá mejorar la experiencia de compra de los clientes con la marca Nissan.

CAPITULO 2

1. Por qué se da el problema

1.1. Qué determina a la experiencia del cliente.

Se puede decir que la experiencia del cliente tiene un carácter holístico, es decir, que se compone de números elementos que serán los determinantes de la experiencia (Schmitt, 1999). Estos elementos son aquellos puntos de contacto entre el cliente y los productos o servicios de una organización, los cuales se presentan durante todo el proceso de compra (Lemke, 2011). Generalmente estos elementos son de contacto directo, es decir en los que la empresa tiene pleno control como son: entorno social, medio de atención, la atmosfera del punto de venta, precios, surtido de productos y la experiencia previa del consumidos con la marca (Verhoef, 2009).

- Entorno social: La interacción de personas es un factor determinante dentro de la experiencia de compra, ya que la relación entre clientes dentro de un mismo lugar se puede ver afectada directa o indirectamente con las acciones de cada individuo. En un entorno comercial no sólo existe relaciones entre empleados con la empresa o los empleados con los clientes, sino que también existe interacción entre clientes. Hay varios factores que pueden generar malestar a esta última interacción como, por ejemplo: contacto visual, tono de voz, poco distanciamiento (aglomeraciones en ciertas zonas), es por eso que el análisis de la correlación entre clientes durante el proceso de compra será clave para generar una mejor experiencia; para ello, se deberá determinar espacios de tiempo entre clientes que compartan las mismas preferencias y tengan

comportamientos similares, a fin de generar un entorno favorable. La detección de patrones de comportamiento grupal ayudará a desarrollar de mejor manera estos grupos de interés y permitirá mejoras a la experiencia de compra.

- Medio de atención (personal): “El componente más importante de nuestra marca es el empleado. La gente ha creado la magia. La gente ha creado la experiencia”, según Howard Schultz, Executive Chairman de Starbucks. Los colaboradores son un pilar fundamental dentro de la experiencia de compra ya que son el contacto directo con los clientes. El empleado debe ser el primero en sentir la experiencia placentera, de este modo podrá desenvolverse con coherencia y transmitir sus sensaciones a los clientes (DL Yohn, 2016).
- Atmosfera del punto de venta: Se puede definir como la calidad del entorno donde se llevará a cabo el proceso de compra (Kotler, 1973). Una atmosfera favorable será capaz de generar emociones positivas al consumidor, logrando comportamientos prósperos el momento de la compra; caracterizados por un mayor gasto, mayor duración de la estancia en el establecimiento, mayores intenciones de volver y de realizar recomendaciones positivas. Dentro de una atmósfera de ventas se puede encontrar variables, las cuales serán determinantes en este espacio. Estas variables son: diseño interior (De Nisco y Warnaby, 2014), la luz (Babin et al. 2003), la música (Sweeney y Wyber, 2002) y el aroma (Chebat y Michon, 2003). Es importante indicar, que cuando se desarrolla un canal electrónico las variables se pueden convertir en: diseño de la página web, la estética de la página o la tangibilidad de los productos que se ofrecen (Mazaheri et al. 2014).
- Precios: En la actualidad los consumidores compran una experiencia tanto como un producto. Se ha comprobado que la experiencia mejora siempre que venga acompañado

de un precio que haya sido fijado en el punto de valor que consumidores perciben que debería estar. Es por ello, que la determinación de precios será clave para mejorar una experiencia; por tanto, su análisis no debe ser basada únicamente en métodos tradicionales como: costo de producción y estudio de la competencia, sino basado en el involucramiento activo con los consumidores para determinar lo que ellos consideran como elementos diferenciadores, valoración de la marca y estándares de la industria; los cuales serán establecidos por la competencia (José N. Barragan, 2017).

- Surtido de productos: El diseñar constantemente productos acorde las necesidades de nuestros consumidores nos permitirán tener variedad de opciones el momento de la experiencia de compra. Importante mencionar que la calidad juega un papel fundamental en el desarrollo de productos ya que esto brinda tranquilidad y confianza a los consumidores con una determinada marca. Por otro lado, se debe considerar la opción de manejar opciones únicas o muy especializadas para brindar a los clientes la sensación de exclusividad (Verhoef, 2009).
- Experiencia previa con la marca: Uno de los beneficios del Customer Experience es que genera sensaciones positivas al consumidor que se mantienen presentes en el tiempo y que son determinantes el momento de una nueva necesidad compra. Es por ello, que una experiencia previa positiva generará una predisposición favorable del cliente con la marca (JC Alcaide, M Díez – 2019).

1.2.Causas del nivel de experiencia en Automotores y Anexos.



Figura 4 Customer Journey Map Ayasa

Fuente: Elaboración propia

1.2.1. Justificación de las causas.

Para la elaboración del Customer Journey Map de la compra de un vehículo nuevo en Automotores y Anexos se realizó 150 entrevistas a los clientes de los últimos 6 meses; la información obtenida se la complementó con las verbalizaciones de las encuestas del NPS del mismo período, logrando identificar dos puntos críticos dentro del proceso, los cuales radican en la categoría de Diagnóstico y Post-Compra. Dentro del primer punto pudimos identificar que es muy valorado por el cliente la capacidad de respuesta por parte del asesor comercial el momento de despejar las inquietudes ya que, con ello el cliente estaría receptando la información que considera realmente relevante, por otro lado, dentro de esta misma categoría se identificó la insatisfacción que genera la gestión de compra del vehículo usado ya que en la mayoría de casos, los precios ofrecidos a los clientes por parte de Automotores y Anexos no cumplen con sus expectativas, limitando las oportunidades de un cierre de negociación más

acelerado; lo que implica que el proceso será más dilatado debido a que el cliente buscará valoraciones externas que le permitan encontrar el mejor precio.

En lo referente a la categoría de Post-Compra se pudo identificar que el momento de la entrega juega un factor fundamental dentro de la experiencia del cliente ya que se valora mucho la explicación brindada por parte del vendedor, en cuanto al modo de funcionamiento de ciertas opciones del vehículo, así como también información complementaria como: periodicidad de los mantenimientos, recomendaciones del modo de conducción, aplicación de los sistemas de seguridad, inducción básica del uso de los accesorios (radio, alarma, etc.), importancia del manual de servicio, entre otras. También el cliente valora mucho que el vendedor cumpla con los compromisos adquiridos con los clientes el momento de la negociación, estos pueden ser: obsequios, instalación de accesorios adicionales, color del vehículo y fecha de entrega; este último juega un papel determinante ya que el cliente genera una expectativa muy alta cuando le indican el posible día de la entrega. Adicionalmente, el acto de la entrega como tal también tiene incidencia en el proceso, debido a que el cliente espera algo emotivo; hay que tener en cuenta que la compra de un vehículo es considerada como uno de los objetivos de vida más importantes de una persona; debido al alto valor y esfuerzo que la persona debe invertir. Por tanto, una entrega emotiva podrá generar alto impacto en la satisfacción del cliente, incluso si previamente tuvo algún inconveniente en las etapas del proceso.

1.2.2. Causas priorizadas.

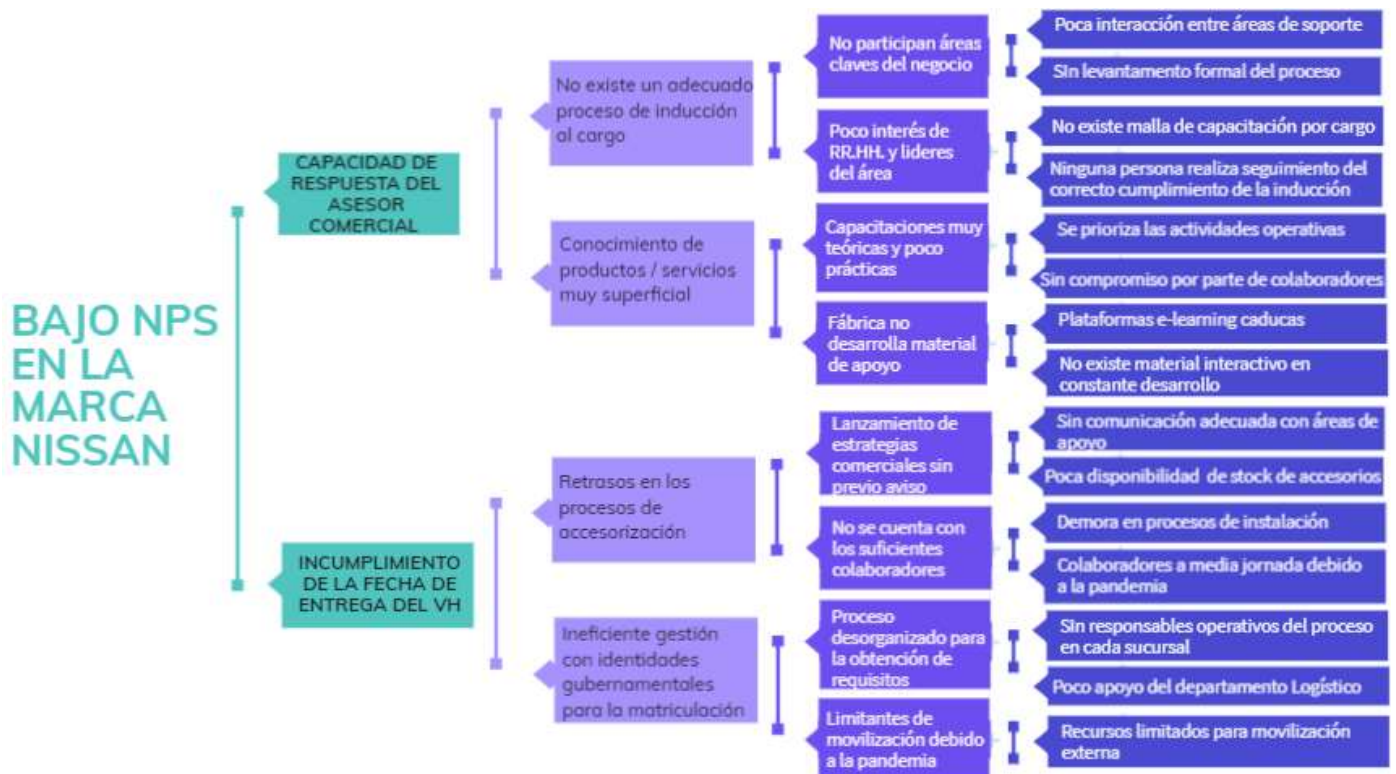
Dentro de todas las causas detalladas anteriormente, centraremos el análisis en las siguientes:

- I. Capacidad de respuesta del asesor comercial (primer contacto y entrega).
- II. Incumplimiento de la fecha de entrega del vehículo.

En base a lo antes mencionado, para la detección de las causas que generan un impacto negativo dentro de la experiencia de compra se analizaron las verbalizaciones de las encuestas realizadas

a los clientes en los últimos seis meses, en donde las dos causas seleccionadas son las que más se repiten; y adicionalmente son las que mayor impacto generan sobre la calificación del NPS actual, generando así clientes detractores. Por otro lado, estas dos causas son las más comunes entre las empresas automotrices (independientemente de la marca) ya que son ocasionadas por factores externos, a los cuales no se les ha prestado la adecuada atención para ser mitigados o controlados.

2. Árbol de diagnóstico



CAPITULO 3

1. Descripción de la solución

- I. Programa integral de capacitación para fuerza de ventas.
- II. Política Ayasa de planificación Comercial.

1.1. Características de la solución.

I. Solución 1

- Ruta de inducción al cargo (involucramiento todas las áreas).
- Plan de capacitación habilidades blandas.
- Cursos actualizados de producto.
- Plataformas interactivas.
- Mentoring.

II. Solución 2

- Responsabilidades de cada área.
- Tiempos de comunicación y respuesta.
- Sistemas de control.
- Análisis de factores externos.
- Penalizaciones por incumplimiento.

2. Teoría del cambio

2.1. Cuadro

Tabla 2 Teoría del Cambio

Causa subyacente	Características del programa	Teoría del cambio
Capacidad de respuesta del Asesor de Comercial	Programa de entrenamiento específico para cada asesor comercial.	Programa de entrenamiento específico para cada asesor comercial → Ayasa tendrá un mapa actualizado del nivel de conocimiento de los productos y procesos

<p>Tarjeta de informe de entrenamiento de productos complementarios (accesorios, seguros, dispositivos satelitales, financiamiento).</p>	<p>de venta que posee cada asesor comercial→ Desarrollo de una malla de capacitación que abarque productos core business (vehículos), productos complementarios (accesorios, seguros, dispositivos satelitales, financiamiento), procesos internos de venta y habilidades blandas → Estos conocimientos permitirá lograr tener una fuerza comercial especializada y adicionalmente alcanzar un incremento de ventas por medio de los productos complementarios, mejorando la rentabilidad de la Compañía.</p>
<p>Incumplimiento de la fecha de entrega del vehículo.</p>	<p>Reuniones interdepartamentales mensuales para análisis de las propuestas de estrategias comerciales.</p> <p>Reuniones interdepartamentales mensuales para análisis de las propuestas de estrategias comerciales → Las áreas de apoyo tienen la información de las futuras estrategias comerciales para asegurar una adecuada ejecución → Las áreas de apoyo podrán proponer cambios a las estrategias para mejorar y evitar complicaciones en el desarrollo → Con una mejor comunicación interdepartamental aumenta las probabilidades de éxito de la estrategia.</p>

Sistema de tracking de preparación de un vehículo.	Sistema de tracking de preparación un vehículo → Los asesores comerciales disponen información a tiempo real del status de preparación del vehículo (accesorización, movilización, matriculación, etc) → Los asesores comerciales detectan más fácilmente posibles retrasos en el proceso → Un seguimiento más objetivo, a través de una herramienta electrónica asegurará exactitud en los tiempos de entrega, evitando generar falsa expectativa a los clientes.
--	--

Fuente: Elaboración propia

3. Diseño de la implementación

3.1. Actores.

- **Gerente de Recursos Humanos:** Posición responsable de la gestión del talento, desarrollo de programas de entrenamiento y formación del personal. Su principal función es lograr un equilibrio adecuado entre empleado y empleador.
- **Gerente Comercial:** Lazo de comunicación directa con la marca Nissan, por medio de él se elevan todos los requerimientos de la operación comercial, entre ellos las necesidades de desarrollo de entrenamiento específico para comercial.

- **Jefes Comerciales:** Reporte directo de los asesores comerciales, encargados de asegurar la correcta atención a los visitantes de los showrooms y adicionalmente apoyar las negociaciones para el cierre de ventas.
- **Jefe de Accesorios:** Responsable de la administración de todas las instalaciones del equipamiento extra en los vehículos.
- **Jefe de Logística:** Encargado de la movilización de los vehículos entre todos los puntos de la Red Ayasa. Reporta cualquier novedad en el vehículo (externa, interna y de funcionalidad).
- **Gerente de TI:** Persona a cargo de uno de los pilares principales de Ayasa, como es la tecnología; la cual permite realizar eficiencias al proceso basado en el uso de sistemas que simplifican el trabajo operativo.
- **Asesor Comercial:** Personal encargado de la atención de clientes, cumpliendo con el proceso establecido por Nissan y solventando de manera adecuado todas las necesidades.

3.2.Roles.

- **Gerente de Recursos Humanos:** Líder encargado del desarrollo de mallas de entrenamiento por cargo. Para el desarrollo de esta guía de capacitación se deberá realizar el levantamiento de información con el soporte de los gerentes y jefes comerciales.
- **Gerente Comercial:** Detectar las necesidades de entrenamiento del personal comercial. Por otro lado, asegurar la implementación de los programas de entrenamiento personalizados. Realizar reuniones quincenales para la comunicación de estrategias comerciales, a fin de que las áreas de apoyo pueden ejecutar sus procesos de planificación, y así detectar posibles amenazas de la estrategia propuesta.

- **Jefes Comerciales:** Supervisar y presionar la realización de entrenamientos de manera adecuada por parte de los asesores comerciales. Realizar mentoring a todo el equipo comercial para así asegurar la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.
- **Jefe de Accesorios:** Desarrollar el entrenamiento de esta línea de negocio, asegurando que el personal comercial conozca a detalle el portafolio de productos disponibles e impulse su venta. Con la información de la política comercial mensual, asegurar el abastecimiento de productos, correcta instalación y puntual entrega de vehículos.
- **Jefe de Logística:** Analizar los recursos de necesarios para la ejecución de la estrategia comercial, considerando que esta puede variar mes a mes. Participar de las reuniones de diseño de la estrategia propuesta por Comercial. Mantiene constante contacto con la fuerza comercial para comunicar posibles retrasos en la entrega del vehículo.
- **Gerente de TI:** Desarrollo de aplicaciones en el sistema Ayasa que permitan realizar un seguimiento al desarrollo del proceso. Adicionalmente, permiten establecer controles de los tiempos en que cada área ejecuta su labor.
- **Asesor Comercial:** Ejecución de toda la estrategia comercial con los clientes retail. Cumplir con la realización de entrenamiento, logrando la adquisición de conocimientos básicos que permitan solventar todas las inquietudes y necesidades de los clientes. Por otro lado, trabajar de la mano con las áreas de accesorios y logística para asegurar una correcta entrega del producto al cliente final.

3.3.Incentivos

- **Gerente de Recursos Humanos:** Desean realizar la medición del retorno de la inversión en el entrenamiento de la fuerza comercial de Ayasa.

- **Gerente Comercial:** Mejoramiento del índice de satisfacción de clientes, logrando así tener un factor diferencial fuerte vs. sus principales competidores.
- **Jefes Comerciales:** Aumento del tráfico diario de clientes, lo que permitirá alcanzar los objetivos mensuales con mayor facilidad.
- **Jefe de Accesorios:** Incremento de las ventas de accesorios adicionales por vehículo; es decir, aumento del KPI dólares por vehículo vendido.
- **Jefe de Logística:** Reducción considerable de los gastos logísticos (movilizaciones extras, uso de proveedores, reprocesos).
- **Gerente de TI:** Fortalecer su presencia en el desarrollo de proyectos de alto impacto para Ayasa.
- **Asesor Comercial:** Lograr obtener un índice de satisfacción alto de manera mensual, que permita mejorar sus ingresos en el pago de comisiones.

3.4.Cuadro

Tabla 3Resumen responsabilidades actores

Actores	Roles	Incentivos
Gerente de Recursos Humanos	Encargado del desarrollo de mallas de entrenamiento por cargo	Medición del retorno de la inversión en el entrenamiento de la fuerza comercial de Ayasa.
Gerente Comercial	Detectar las necesidades de entrenamiento del personal comercial. Realizar reuniones quincenales para la	Mejoramiento del índice de satisfacción de clientes.

	comunicación de estrategias comerciales.	
Jefes Comerciales	Supervisar y presionar la realización de entrenamientos. Realizar mentoring a todo el equipo comercial.	Aumento del tráfico diario de clientes.
Jefe de Accesorios	Desarrollar el entrenamiento de esta línea de negocio. Asegurar el abastecimiento de productos, correcta instalación y puntual entrega de vehículos.	Incremento del KPI dólares por vehículo vendido.
Jefe de Logística	Analizar los recursos de necesarios para la ejecución de la estrategia comercial. Participar de las reuniones de diseño de la estrategia propuesta por Comercial.	Reducción considerable de los gastos logísticos.
Gerente de TI	Desarrollo de aplicaciones en el sistema Ayasa.	Fortalecer su presencia en el desarrollo de proyectos de alto impacto.

Asesor Comercial	Ejecución de toda la estrategia comercial con los clientes retail. Cumplir con la realización de entrenamiento. Sinergia constante con las áreas de apoyo.	Obtener un índice de satisfacción alto de manera mensual.
-------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4

1. Método de Evaluación

El método de evaluación definido para el análisis del impacto de las propuestas de solución presentadas en el capítulo anterior será el RCT (en inglés, randomized controlled trial), más conocido como ensayo controlado aleatorizado, el cual se trata de un tipo de experimento científico que permite evaluar grupos de manera aleatorizada para poder compararlos y poder constatar impactos de un tratamiento o solución determinada. El primer grupo será el que fue sometido a un programa de tratamiento y el segundo al que no se le aplicó ninguno (grupo de control o de comparación). Ambos grupos deben tener características idénticas para que puedan ser sometidos a una comparación; es por ello, que las propiedades estadísticas de la aleatorización permiten determinar grupos de manera acertada (condiciones homogéneas); logrando así, observar los resultados o impactos de un tratamiento; minimizando los sesgos de factores ajenos al tratamiento en la estimación del efecto que éste produce sobre el grupo que lo recibe.

1.1.Grupo de control.

Para nuestro análisis se han definido los siguientes grupos:

- Sucursal Juan Tanca Marengo (grupo de control).
- Sucursal Granados (grupo de tratamiento).

Estos dos grupos fueron escogidos ya que ambos tienen iguales características, las cuales son:

- Cantidad de venta por mes.
- Cantidad de asesores comerciales.
- Infraestructura.
- Target de clientes.
- Mercado potencial.
- Tráfico mensual.

2. Refinamiento

2.1. Programa de entrenamiento específico para cada asesor *comercial*.

Teoría del cambio

Etapas

Ayasa tendrá un mapa actualizado del nivel de conocimiento de los productos y procesos de venta que posee cada asesor comercial.

Etapas

Desarrollo de una malla de capacitación que abarque productos core business (vehículos), productos complementarios (accesorios, seguros, dispositivos satelitales, financiamiento), procesos internos de venta y habilidades blandas.

Etapas

Estos conocimientos permitirán lograr tener una fuerza comercial especializada y adicionalmente alcanzar un incremento de ventas por medio de los productos complementarios, mejorando la rentabilidad de la Compañía.

2.1.1. Indicadores.

Etapa 1

La calificación general del nivel de conocimientos: será resultado de las evaluaciones que se ejecutarán a todos los asesores comerciales; con esto, podremos identificar los productos a los cuales se debe reforzar las capacitaciones.

Etapa 2

Porcentaje de información desarrollada por cada área de negocio: este será el material que servirá para el desarrollo de las capacitaciones, la misma que debe cumplir con un mínimo de requerimientos para ser válida.

Etapa final

Porcentaje de incremento de ventas: Este indicador será clave saber el éxito de la implementación del programa de capacitación.

2.1.2. Línea de Tiempo.

Etapa 1

El inicio de esta etapa será 2 de enero 2021, esta actividad dará inicio al nuevo año con el objetivo de apuntalar el crecimiento de ventas del año desde el primer día laboral.

Etapa 2

El desarrollo del material para la capacitación deberá ser desarrollado en un plazo máximo de 60 días, el mismo que terminará con la revisión de toda información una semana antes del proceso de evaluación.

Etapa Final

Esta etapa será evaluada al final del primer trimestre del 2021, en donde toda la fuerza comercial estará completamente capacitada y podrá haber aplicado todos los nuevos conocimientos en su gestión diaria.

2.1.3. Refinamiento.

Etapa 1

En el caso de existir una baja participación de los colaboradores para la ejecución de la evaluación se deberá evaluar los factores que afectaron este proceso, entre ellos: tiempo (plazo), ubicación, modalidad, etc.

Etapa 2

Si las áreas involucradas no han generado la información mínima requerida para abarcar todos los temas claves dentro de la capacitación se deberá realizar una reunión con los líderes de área para reforzar la explicación de la información que debe ser desarrollada para asegurar un gran impacto con los colaboradores.

Etapa Final

Si con la implementación de este programa no alcanzamos un incremento en ventas, tanto de vehículos como de productos complementarios se deberá evaluar nuevamente el diagnóstico planteado.

2.1.4. Cuadro.

Tabla 4 Etapas TOC 1

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
Programa de entrenamiento específico para cada asesor comercial.	Ayasa tendrá un mapa actualizado del nivel de conocimiento de los productos y procesos de venta que posee cada asesor comercial	Desarrollo de una malla de capacitación que abarque productos core business (vehículos), productos complementarios (accesorios, seguros, dispositivos satelitales, financiamiento), procesos internos de venta y habilidades blandas	Estos conocimientos permitirán lograr tener una fuerza comercial especializada y adicionalmente alcanzar un incremento de ventas por medio de los productos complementarios, mejorando la rentabilidad de la Compañía.
Indicador	Calificación general del nivel de conocimientos	Porcentaje de información desarrollada por cada área de negocio	Porcentaje de incremento de ventas
Línea de tiempo	Inicio del programa (2 enero 2021)	60 días (previo al inicio del programa)	Primer trimestre del 2021
¿Quién recibe los datos del indicador?	Dirección Comercial	Dirección de Recursos Humanos	Dirección Comercial

Refinamiento	Si existe baja participación de los colaboradores para la ejecución de la evaluación → refinar tiempo, ubicación, modalidad.	Si las áreas envían poca información → refinar el procedimiento para explicar la información requerida de cada capacitación.	Si no hay incremento en ventas de vehículos y productos complementarios → refinar el diagnóstico.
---------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

2.2. Sistema de tracking de preparación de un vehículo.

Teoría del cambio

Etapa 1

Los asesores comerciales disponen información a tiempo real del estatus de preparación del vehículo (accesorización, movilización, matriculación, etc).

Etapa 2

Los asesores comerciales detectan fácilmente posibles retrasos en el proceso.

Etapa Final

Un seguimiento más objetivo, a través de una herramienta electrónica asegurará exactitud en los tiempos de entrega, evitando generar falsa expectativa a los clientes.

2.2.1. Indicadores.

Etapa 1

Porcentaje de errores del sistema: este indicador será clave para detectar la estabilidad de la herramienta e ir realizando mejoras continuas para potencializar su uso.

Etapa 2

Área con mayor incidencia en retrasos: este indicador será clave para una mejora continua de los procesos operativos de las áreas que intervienen en la preparación de vehículos; a fin de ejecutar planes de acción de manera oportuna; logrando así estabilizar el proceso.

Etapa final

Índice de satisfacción - NPS: Este indicador será clave conocer el éxito de la implementación de la herramienta de tracking.

2.2.2. Línea de Tiempo.

Etapa 1

Para el lanzamiento de esta herramienta se debe ejecutar toda la programación de la herramienta tecnológica. El lanzamiento está planificado para inicios del 2021.

Etapa 2

En el primer mes posterior al lanzamiento de la herramienta se podrá identificar el área con mayor incidencia de retrasos de manera objetiva.

Etapa Final

Esta etapa será evaluada al final del primer trimestre del 2021, en donde los resultados del NPS deberían indicar un crecimiento sostenido.

2.2.3. Refinamiento.

Etapa 1

Todas las herramientas tecnológicas requieren un proceso de maduración; es por ello que, si el aplicativo no muestra la información de manera confiable en las primeras semanas de funcionamiento, se deberá reportar el inconveniente al área de Sistemas para evaluar los procedimientos de alimentación de la información y generar mejoras en la marcha.

Etapa 2

Si la información que se visualiza en el aplicativo no es suficiente para poder detectar posibles retrasos de manera adelantada, se deberá levantar nuevos requerimientos para mejorar la herramienta.

Etapas Final

Si con la implementación de este programa no mejoramos la exactitud en las entregas se deberá evaluar nuevamente el diagnóstico planteado, ya que este es un factor determinante en para el índice de satisfacción de clientes.

2.2.4. Cuadro

Tabla 5 Etapas TOC 2

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
Sistema de tracking de preparación de un vehículo.	Los asesores comerciales disponen información a tiempo real del status de preparación del vehículo (accesorización, movilización, matriculación, etc)	Los asesores comerciales detectan fácilmente posibles retrasos en el proceso	Un seguimiento más objetivo, a través de una herramienta electrónica asegurará exactitud en los tiempos de entrega, evitando generar falsa expectativa a los clientes
Indicador	Porcentaje de errores del sistema	Área con mayor incidencia en retrasos	Índice de satisfacción - NPS
Línea de tiempo	Lanzamiento de la herramienta enero 2021	1 mes luego de haber sido lanzado el sistema	Primer trimestre luego de haber sido lanzado el sistema

¿Quién recibe los datos del indicador?	Departamento de Sistemas	Todas las áreas que intervienen en el proceso	Dirección Comercial
Refinamiento	Si existe excesivos errores de información → refinar los procedimientos de alimentación de la información.	Si el sistema no muestra información exacta → refinar la cantidad de información que muestra el sistema, mejora de la herramienta.	Si persisten las demoras en las entregas → refinar analizar el diagnóstico inicial para ejecutar mejoras.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Etapas TOC 3

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
Sistema de tracking de preparación de un vehículo.	Los asesores comerciales disponen información a tiempo real del status de preparación del vehículo (accesorización, movilización, matriculación, etc.)	Los asesores comerciales detectan fácilmente posibles retrasos en el proceso	Un seguimiento más objetivo, a través de una herramienta electrónica asegurará exactitud en los tiempos de entrega, evitando generar falsa expectativa a los clientes
Indicador	Porcentaje de errores del sistema	Área con mayor incidencia en retrasos	Índice de satisfacción - NPS
Línea de tiempo	Lanzamiento de la herramienta enero 2021	1 mes luego de haber sido lanzado el sistema	Primer trimestre luego de haber sido lanzado el sistema
¿Quién recibe los datos del indicador?	Departamento de Sistemas	Todas las áreas que intervienen en el proceso	Dirección Comercial
Refinamiento	Si existe excesivos errores de información → refinar los procedimientos de alimentación de la información.	Si el sistema no muestra información exacta → refinar la cantidad de información que muestra el sistema, mejora de la herram.	Si persisten las demoras en las entregas → refinar analizar el diagnóstico inicial para ejecutar mejoras.

3. Recomendaciones

- ✓ La empatía juega un papel muy importante el momento de realizar un Customer journey.
- ✓ Para identificar los problemas que afectan la experiencia de compra será necesario realizar encuestas a los clientes interno y externos.
- ✓ El diseño de las soluciones debe ser muy enfocado para evitar atacar puntos que no sean de impacto en el problema.
- ✓ El método RCT permite realizar comparaciones confiables entre dos grupos para poder demostrar la efectividad de una solución.

3.1. Conclusiones

- 3.1.1. Los mercados cada vez son más competitivos y existe una guerra de precios muy fuerte en todas las industrias, por lo que ahora los consumidores buscan tener experiencias únicas en cada compra; para ello, nuestras organizaciones deben darse el tiempo de analizar a sus clientes detalladamente para detectar nuevas oportunidades de negocio y desarrollar factores diferenciadores que nos permitan mantener una relación a largo plazo. El poder ofrecer una excelente experiencia al cliente nos permitirá tener un crecimiento sostenido de ventas ya que ambos son factores directamente proporcionales; por tanto, las organizaciones deben renovarse constantemente para ofrecer productos y servicios innovadores acorde las nuevas necesidades y exigencias de los consumidores.
- 3.1.2. El NPS es un indicador clave para tener claridad del nivel de satisfacción y lealtad de los consumidores, a través de las recomendaciones que estos realizan después de haber mantenido una experiencia de compra. La gran ventaja que tiene este indicador es que su metodología es bastante sencilla de aplicar, por lo que es de fácil implementación en las organizaciones; logrando así, su utilización en la mayoría de

las áreas de una empresa: marketing, calidad, investigación de mercados, etc., convirtiéndose en el indicador principal para evaluar la gestión de los colaboradores que son parte del proceso de ventas.

REFERENCIAS

- Alan Dutka (1998). Manual de AMA para la satisfacción del cliente. American Marketing Association. 3(1048), 14-16. doi: <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/40661>
- Andrea Trujillo, Lorena Carrete, Jorge Vera, Sara Isabela García (2011). Servir con Calidad en México. LID Editorial Mexicana.
- Arregoitia García, Selene, (2007), "Competencias necesarias en servicio a clientes: Un estudio exploratorio en empresas mexicanas". Tesis de Maestría, División de Ingeniería y Arquitectura, ITESM
- Babin, B.J., Hardesty, D.M. y Suter, T.A. (2003). "Color and shopping intentions: the intervening effects of price fairness and perceived affect", *Journal of Business Research*, 56, pp. 541-551.
- Bernd Schmitt (1999). Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, 15:1-3, 53-67, DOI: 10.1362/026725799784870496
- Brendan Rocks (2016). Interval Estimation for the "Net Promoter Score". *The American Statistician*. 70:4, 365-372. doi: 10.1080/00031305.2016.1158124
- Cambra – Fierro Jesus, Ruiz-Benitez Rocio, Berbel-Pineda Juan M, Vazquez-Carrasco Rocio (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Savales*. 17(4) 643-657. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022784007.pdf>

Carmen Isabel Ivankovich-Guillen, Yorleny Araya-Quesada (2011). Focus groups: Técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Revista de Ciencias Económicas*. 29 (1), 546-552.

doi: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7057>

Cesar Enrique Mora Contreras (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*. 10 (2), 148-161. doi: 10.5585/remark.v10i2.2212

Chebat, J.C. y Michon, R. (2003). “Impact of ambient odors on mall shoppers’ emotions, cognition and spending. A test of competitive casual theories”, *Journal of Business Research*, 56, pp. 529-539.

De Nisco, A. y Warnaby, G. (2014). “Urban design and tenant variety influences on consumers’ emotions and approach behavior”, *Journal of Business Research*, 67 (2), pp. 211-217.

Denise Lee Yohn (2016). Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience. *Harvard Business Review*. Doi: <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2019/08/Design-Your-Employee-Experience-as-Thoughtfully-as-You-Design-Your-Customer-Experience-2.pdf>

E Alfaro, J Velilla, H Brunetta, B Navarro (2014). Customer Experience ¿moda o religión?. *Bpsreviews*, 1 (8), 20-22.

doi: https://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2015/05/customer-experience_r.pdf

- Frederick F. Reichheld (2003). The one number you need to grow. Harvard business review. 82 (5534), 1-11. doi: <https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf>
- Gentile, C., Spiller, N. y Noci, G. (2007). “How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer”, European Management Journal, 25 (5), pp. 395-410
- GONZALEZ RODRIGUEZ, Eric & GARZA VILLEGAS, Juan Baldemar (2015). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. Nova scientia.7 (13), 411-437.
doi:<http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052015000100021&lng=es&nrm=iso>. ISSN 2007-0705
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(2), 133-150. doi: 10.1007/s11747-012-0308-3
- Guillermo Campama (2005). 10 Métodos para medir la satisfacción de los clientes. 1 (2) 4-6. doi:<http://www.euquality.net/zonaprivada/descargas/Octubre%202005%20-%20Satisfaccion%20del%20Cliente.pdf>
- Hayes, B. E. (2013). TCE: Total customer experience – Building business through customer-centric measurement and analytics. Business Over Broadway.
- Hill , N. Aiexander , J. (2001). Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad. AENOR. 2 (8), p. 39.

- JIR De las Casas (2019). Entendiendo el Customer Experience. Gestión Pe. doi: <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/11/entendiendo-el-customer-experience.html/>
- Jorge Eliecer Prieto Herrera (2013). Investigación de Mercados. Business & Economics. 2 (1), 4-20.
- José Nicolás Barragán, Pablo Guerra, Paula Villalpando (2017). La economía de la experiencia y el marketing emocional: estrategias contemporáneas de comercialización. International Journal of Good Conscience. 12(2)159-170.
- Juan Carlos Alcaide, Mikel Díez (2019). Customer Experience. ESIC Editorial. 1 (3), 1-315.
- Katia Torres (2017). Tendencia en la transformación digital para retailers. Repositorio digital San Andrés. 25-63. doi: <http://hdl.handle.net/10908/15475>
- Keiningham, Timothy L, (2008), "Linking Customer Loyalty to Growth", MIT Sloan Management Review
- Kotler, P. (1973). "Atmospherics as a marketing tool", Journal of Retailing, 49 (4), pp. 48-64.
- L. Macerros (2002). Encuestas de Satisfacción de Usuarios. Salud publica Educ Salud. 2 (1) 28-33. doi: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832005000200007
- Lemke, F., Clark, M. y Wilson, H. (2011). Calidad de la experiencia del cliente: una exploración en contextos comerciales y de consumo utilizando la técnica de repertorio. J. de la Acad. Marca. Sci. 39, 846–869. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>

Ma. Dolores Mendez Aparicio (2016). El papel de las emociones en la Experiencia de Clientes y su Satisfacción. 1-5.

doi:https://www.researchgate.net/publication/310939889_El_papel_de_las_emociones_en_la_experiencia_de_cliente_DEC

Maria Fernanda Aguilar Coto (2011). Medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente. *Éxito empresarial*. 20 (166), 1-2.

doi:http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_166_181011_es.pdf

Marr, A. (2017). The Amazing Ways Spotify Uses Big Data, AI And Machine Learning To

Drive Business Success. *Forbes*. doi:

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/10/30/the-amazing-ways-spotify-uses-big-data-ai-and-machine-learning-to-drive-business-success/#144f8b674bd2>

Matias Honorato, (2019). ¿Cómo medir la satisfacción del cliente?: indicadores y herramientas.

Growth Marketing at Beetrack. 1 (2), 1-10. doi:

<https://www.beetrack.com/es/blog/medir-la-satisfaccion-del-cliente>

Matthew Dixon (2018). Reinventing Customer Service. *Harvard Business Review*. Doi:

<https://hbr.org/2018/11/reinventing-customer-service?language=es>

Mazaheri, E., Richard, M.O., Laroche, M. y Ueltschy, L. (2014), "The influence of culture, emotions, intangibility, and atmospheric cues on online behavior", *Journal of Business Research*, 67, pp. 253-259.

Moira Clark and Andrew Bryan (2013). Customer Effort: Help or hype?. The Henley Centre for Customer Management. 1-19.

Doi:https://focusgroupevents.worldsecuresystems.com/_assets/images/blog/expert_zone/Henley-Customer-Effort-white-paper.pdf

Noemi Martinez (2008). Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: Mystery Shopping, compra fantasma y pseudocompra. 83 (1), 69-78. doi: https://www.researchgate.net/publication/28243705_Midiendo_la_satisfaccion_del_cliente_y_la_calidad_del_servicio_mystery_shopping_compra_fantasma_o_seudocompra

Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 294-311

Prentice, C., Wang, X., Correira Loureiro, S.M. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 50, 50-59. <https://doi.org/10-1016/j.jretconser.2019.04.020>

Raúl Amigo, 2016. Más allá del Customer Experience. LID Editorial. 1 (5), 10-176

Sweeney, J.C. y Wyber, F. (2002). “The role of cognitions and emotions in the music approach-avoidance behavior relationship”, *Journal of Services Marketing*, 16 (1), pp. 51-69.

Teller, C. y Reutterer, T. (2008). “The evolving concept of retail attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (3), pp. 127-143.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasunaman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. y Schlesinger, L.A. (2009). "Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies", *Journal of Retailing*, 85 (1), pp. 31-41.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS 1 CUESTIONARIO ENCUESTA NPS NISSAN	58
---	----

ANEXO 1

CUESTIONARIO ENCUESTA NPS NISSAN

F01. ¿Es usted la persona que compró un (mencionar el modelo del **<vehículo>**)?

Sí	1	<i>Continuar</i>
No	2	<i>Pida hablar con la persona indicada</i>

F02. ¿Ya le entregaron su nuevo Nissan (mencionar el modelo del **<vehículo>**)?

Sí	1	<i>Continuar</i>
No	2	<i>¿Cuándo le entregan su nuevo <vehículo> ?</i>

F03. ¿Estuvo usted en la **<agencia>**, tanto en el proceso de la compra, como en la entrega del **<vehículo>**?

Sí	1	<i>Continuar</i>
No	2	<i>Pida hablar con la persona indicada</i>

F04. ¿Ahora podría decirme si usted o alguno de sus familiares trabaja en alguna **<agencia>** o marca de **<vehículos>**?

Sí	1	<i>Terminar entrevista</i>
No	2	<i>Continuar</i>

SATISFACCIÓN GENERAL

Utilizando una escala de 1 a 10 en donde 1 significa totalmente insatisfecho y 10 Totalmente Satisfecho, con base en su experiencia de compra y entrega de su nuevo <vehículo> En general ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el **<distribuidor>** (insertar nombre) ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P02. ¿Cuáles son las razones por la que calificó con (mencionar calificación pregunta anterior) a la **<agencia>** (nombre) en la que compró su <vehículo> nuevo?

RECOMENDACIÓN

- P03.** Utilizando una escala de 1 a 10 en donde 1 significa Definitivamente no lo haría y 10 Definitivamente lo haría
Si alguien le consultara para comprar un **<vehículo>** nuevo, ¿Qué tan probable es que recomiende al **<distribuidor>**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

INSTALACIONES

- P04.** Utilizando una escala de 1 a 10 en donde 1 significa Totalmente Insatisfecho y 10 Totalmente Satisfecho
En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de bienvenida e instalaciones de la **<agencia>**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- P05.** ¿Había una buena señalización en la **<agencia>**?,
área de **<refacciones>**, etc.)

Sí	1
No	2
Ns/Nc	99

- P06.** ¿Lo atendieron de manera rápida cuando llegó a la **<agencia>**?

Sí	1
No	2

- P07.** Utilizando una escala de 1 a 10
¿Qué tan satisfecho se encuentra con la posibilidad de ver los modelos y versiones en los que estaba interesado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VENDEDOR

P08. En una escala del 1 al 10

En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el vendedor que lo atendió durante todo su proceso de compra?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P09. Utilizando la misma escala de 1 a 10

¿Qué tan satisfecho se encuentra con...?

Calificación

	La atención que le dio el vendedor
	Interés que tuvo por responder sus necesidades
	El interés constante que tuvo el vendedor por escuchar y asegurarse de cumplir sus necesidades
	El conocimiento del vendedor sobre los modelos Nissan
	La explicación de las características del vehículo considerando sus necesidades

P10. ¿El vendedor cumplió los compromisos que hizo con usted?

Sí	1	<i>Pase a P12.</i>
No	2	<i>Continuar</i>

P11. ¿Cuáles fueron los compromisos que el vendedor no cumplió?

Profundizar

PRUEBA DE MANEJO

P12. ¿El vendedor le ofreció una **<prueba de manejo>** antes de tomar la decisión de compra?

Sí	1	<i>Continuar</i>
No	2	<i>Pase a P15.</i>

- P13.** Antes de su decisión de compra, ¿realizó la **<prueba de manejo>** del **<vehículo>** que le interesaba?

Sí	1	<i>Continuar</i>
No	2	<i>Pase a P15.</i>

Utilizando una escala de 1 a 10

- P14.** ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la **<prueba de manejo>**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

NEGOCIACIÓN

- P15.** En la misma escala de 1 a 10
¿Qué tan satisfecho se encuentra con... ?

Calificación

	La claridad de la información durante la negociación
	La información sobre el seguro del <vehículo>

- P16.** ¿Utilizó o entregó su **<vehículo>** anterior como parte del pago, para comprar su nuevo (*programador: incluir nombre del vehículo*) ?

Sí	1	<i>Continuar</i> <i>Pase a P18.</i>
No	2	
Es mi primer <vehículo>	3	<i>Pase a P18.</i>

- P17.** ¿Consideró justa la evaluación que hicieron de su **<vehículo>** anterior?

Sí	1
No	2

ENTREGA

- P18.** Utilizando una escala de 1 a 10
En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de entrega del <vehículo>?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- P19.** ¿Le entregaron el <vehículo> en la fecha prometida?

Sí	1
No	2

- P20.** ¿Le entregaron el <vehículo> en la hora prometida?

Sí	1
No	2

- P21.** ¿Cuánto tiempo duró la entrega de su <automóvil> desde que llegó a la <agencia> hasta que salió con su <vehículo> nuevo?

Tiempo en minutos

- P22.** Utilizando una escala de 1 a 10
¿Qué tan satisfecho se encuentra con la explicación de las características y uso de los controles de su <vehículo>?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- P23.** ¿Le explicaron los periodos de <mantenimiento>, costos y horarios para llevar su <vehículo> a servicio?

Sí	1
No	2

- P24.** ¿Le explicaron la garantía del <vehículo>?

Sí	1
No	2

P25. ¿Le entregaron el **<vehículo>** limpio y sin daños?

Sí	1
No	2

P26. Después de la compra de su **<vehículo>**, ¿recibió alguna llamada de seguimiento por parte de la **<agencia>**?

1	Sí (<i>Pasar a P26_1</i>)
2	No (<i>Pasar a P27</i>)
3	No sabe (<i>Pasar a P27</i>)
4	No recuerda (<i>Pasar a P27</i>)

P26_1 Utilizando una escala de 1 a 10
¿Cómo calificaría la llamada de seguimiento que recibió por parte de la **<agencia>**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P27. Por fines de calidad en el servicio ¿Me puede proporcionar su edad?

Capturar Años

P28. ¿Autoriza proporcionar la información de esta entrevista y sus datos personales a la **<agencia>** en la que adquirió su **<vehículo>**?

Sí	1
No	2

P29. Sexo (No preguntar)

1	Hombre
2	Mujer