

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Crear una experiencia del consumidor en la empresa: ReBrand-Agency.

Proyecto de investigación y desarrollo

Renatta Lisette Salas Poma

**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, 22 de noviembre del 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Proyecto de investigación y desarrollo: Crear una experiencia del
consumidor en la empresa: ReBrand-Agency.**

Renatta Lisette Salas Poma

Carlos Córdova, Msc

Director del Programa de Titulación

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría en Mercadotecnia

Santiago Gangotena, PhD

Decano del Colegio de Administración y
Economía

Hugo Burgos, PhD

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: Renatta Lisette Salas Poma

Código de estudiante: 00215423

C. I.: 1718098542

Lugar y fecha: Quito, 22 de noviembre del 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UNPUBLISHED DOCUMENT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

Dedico este trabajo de titulación a Dios y a mi familia, ellos son los pilares que apoyan mis sueños y metas estando incondicionalmente en el camino de los objetivos que decido realizar. Mami, papi, ñaño, abuelitos y Paulito gracias por su orgullo de todo lo que logro.

Renatta Salas

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los coordinadores, director del Business School, Director de la Maestría y profesores de la Maestría en Mercadotecnia de la USFQ por el apoyo y conocimientos impartidos durante el programa. Agradezco también a mis compañeros con los que compartí conocimientos y experiencias profesionales que enriquecieron mi experiencia durante la maestría.

RESUMEN

El customer experience conceptualiza un conjunto de actividades en las que el consumidor está dispuesto a participar durante la oferta de la marca o servicio, la buena administración de la misma puede llevar al consumidor a mostrar una alta lealtad e inclusive la recomendación de la marca o servicio. En esta tesis de titulación la puntuación de lealtad de varios ejecutivos de marketing entrevistados fue parametrizado a través de la métrica *NPS*, mostrándose satisfactoria, sin embargo se obtuvo información acerca de los factores claves a tomar en cuenta para obtener una relación leal y de largo plazo entre el cliente y la agencia de servicios de marketing.

Palabras clave: experiencia del consumidor, *NPS*, lealtad, servicios de marketing.

ABSTRACT

Customer experience conceptualizes a set of activities in which the consumer is willing to participate during the offer of a brand or services. The good management of the same can lead the consumer show high loyalty and even the recommendation of the brand or service, which have experienced. In this thesis document, loyalty score of several marketing executives interviewed was parameterized through the *NPS* metric, which has being satisfactory. However, important information has been obtained about key factors to be taken into account in order to obtain loyalty and long-term relationship between the agency client and the marketing services agency.

Key words: Customer Experience, NPS, loyalty, marketing services.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	8
Capítulo 1	11
Capítulo 2	25
Capítulo 3	29
Caítulo 4	34
Conclusiones	37
Referencias	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuentes de recolección de datos para medir el customer experience	15
Figura 2. Ejemplo de matriz de impacto atributos	19
Figura 3. Escala NPS	19
Figura 4. Customer journey	27
Figura 5. Arbol de diagnóstico	29

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La consultora *ReBrand Agency* es una empresa en proyecto de consolidación. Actualmente se precisa diseñar el customer experience de la empresa que posibilite generar resultados óptimos. No se cuenta con datos históricos o experiencias que puedan sustentar información de los clientes de la marca/servicio, sin embargo se ha tomado la referencia evaluada de competidores existentes en el mercado en el cual el principal problema es el tiempo de respuesta, seguido de la falta de creatividad, calidad de propuestas, estrategia y finalmente por altos costos. Estos factores infieren en el cambio de agencia de servicios de marketing.

2. DIMENSIONES DEL PROBLEMA

2.1 Marco Teórico

La experiencia del consumidor o customer experience en marketing trata de abarcar todo, es decir se conceptualiza a la experiencia del consumidor como algo que se da como resultado de encontrar, atravesar y vivir por medio de productos, servicios y marca en general, mismas que pueden transferir valores sensoriales, emocionales, comportamentales, espirituales, racionales y cognitivos que pueden llegar a sustituir valores funcionales. Es importante mencionar que desde el punto de vista de las ciencias del comportamiento se determina que los consumidores no recuerdan cada minuto o momento de la experiencia a menos de que esta haya causado algún tipo de trauma, la misma con el paso del tiempo se sintetiza subjetiva siempre y cuando tenga sentido. (Chase y Dasu, 2001, p.65) La experiencia del consumidor sintetiza la misma desde la primera hasta la última interacción.

La experiencia del consumidor desde una visión gerencial puede verse como la creación de un evento memorable ante cualquier contacto que tenga el consumidor de manera directa o

indirecta con una empresa. El enfoque desde el departamento de marketing debe centrarse en elementos mercadeables como en los no mercadeables, en los sorprendentes y los comunes. Por tanto, la experiencia involucra un conjunto de actividades en las que el consumidor está expuesto a participar durante la oferta siendo esta fundamental e importante, la administración de esta debe relacionarse y gestionarse como un factor clave de competitividad. (Oliveros, 2016, p.67)

Pine y Gilmore (1998) precisaron el grado de experiencia que tenga el consumidor puede verse determinado por dos dimensiones: el grado de participación del cliente y el grado de conexión que pueda tener el consumidor con la actividad. Así:

- Grado de participación del consumidor: participación se denomina cuando el consumidor participa como elemento principal en la creación y desarrollo de la experiencia y pasiva cuando el protagonismo del consumidor no es el factor primordial o definitivo para el éxito de esta.
- Grado de conexión del consumidor con la actividad: en el grado de absorción esta dado cuando el consumidor evalúa en su mente la experiencia que recibe o consume y el grado de inmersión esta dado cuando el consumidor participa activamente en el desarrollo de la actividad. La experiencia del consumidor puede variar según el rol que realice el consumidor dentro de la actividad.

A través de estas dos dimensiones mencionadas anteriormente se definen cuatro tipos de dominantes de experiencia:

- Experiencia de entretenimiento: el consumidor realiza una absorción pasiva de la experiencia de consumo a través de los sentidos.

- Experiencia educativa: participación del consumidor, involucra la mente del consumidor a través del deseo de aprender y ampliar su conocimiento.
- Experiencia escapista: participación del consumidor, se encuentra totalmente inmerso en la actividad.
- Experiencia estética: participación del consumidor a través de la observación y disfrute del entorno del sitio, siendo el atractivo físico un factor fundamental y determinante para la experiencia de consumo.

Para un consumidor el resultado de la experiencia implica la evaluación de determinada experiencia a través de la comparación de sus expectativas con los estímulos recibidos con la propuesta de valor, concluyendo en interpretaciones únicas basadas en el aprendizaje adquirido como usuario y prestador de ofertas. Los factores que conforman la visión de la experiencia de consumo pueden ser:

- Sensoriales: percibidos a través de los sentidos (olfato, oído, gusto, y vista), concluyendo en que se debe obtener un buen impacto sensorial en el consumidor.
- Sentimientos: vinculado estrechamente a las emociones y sentimientos del consumidor, siendo importante para las empresas generar una experiencia positiva y afectiva hacia la marca o propuesta de valor con la finalidad de desarrollar vínculos emocionales como el orgullo, la felicidad y la alegría a través de la experiencia.
- Pensamientos: pensamientos y estimulación de procesos mentales basados en la resolución de problemas cotidianos a través de la creatividad. Las empresas deben

desarrollar y entender esa creatividad de los consumidores hacia las ofertas de valor y marca ofertados.

- Actuaciones: experiencias físicas o corporales relacionadas a mejorar o enriquecer el estilo de vida o calidad de vida del consumidor. Las empresas deben desarrollar variantes y ofertas de valor que puedan ayudar a mejorar la calidad de vida del consumidor.
- Relaciones: suscita el desarrollo de sentimientos, pensamientos, actuaciones y sensaciones del consumidor, incorporando deseos de superación personal y el deseo de ser vistos positivamente por la sociedad. Este factor al ser bien administrado produce el establecimiento de relaciones sólidas con la marca.

La importancia de manejar una valiosa experiencia del consumidor está en reconocer las pistas que la empresa o marca emitirá al consumidor. Estas pueden estar categorizadas como funcionalidad del bien o servicio y las emocionales que involucran a los sentidos que despiertan el bien o servicio.

2.2 Métricas del Customer Experience

Antes de medir el Customer Experience, es importante conocer la definición del Customer Experience Management (CEM), el cual se define como el proceso de manejo y entendimiento de las interacciones y percepciones que tienen los clientes o consumidores con la marca o compañía. En conclusión, un programa CEM permitirá a la empresa o marca entregar una mejor experiencia a su cliente y así optimizar la fidelidad de los clientes trayendo consigo mejores resultados para la marca/empresa. El rol crucial de las métricas es entender al consumidor de manera objetiva con el fin de tener una relación saludable con el mismo.

Entre las fuentes de obtención de datos se encuentran: cuestionarios estandarizados con preguntas relacionadas a la marca, servicio o producto, redes sociales y comunidades online en las cuales el consumidor/cliente puede compartir su experiencia, mostrar su apoyo o inclusive reportar un problema.

Estas fuentes permitirán la medición de los algunos insights que el consumidor o cliente tenga hacia la marca o empresa, entre estos: lealtad, satisfacción, experiencia y sentimientos.



Figura 1. Fuentes de recolección de datos para medir el Customer Experience. Adaptado de: TCE Total Customer Experience Building Business through Customer-Centric Measurement and Analytics (p. 124), por Hayes, B. (2013).

2.2.1 Métodos:

- a. **SERVCUAL:** este modelo permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer como aprecian el servicio y expectativas del cliente. Proporcionando comentarios y sugerencias que permiten la mejora respecto a la expectativa y percepción que tiene el cliente. (Pennington, 2016, p.11)

Las 5 dimensiones que toman en cuenta son:

1. Fiabilidad: cumplimiento de promesas, soluciones, entregas, etc.

2. Sensibilidad: atención y prontitud al tratar solicitudes, responder preguntas y quejas.
3. Seguridad: atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
4. Empatía: nivel de atención individual que se ofrece a los clientes.
5. Elementos tangibles: apariencia e instalaciones físicas incluyendo infraestructura, equipos, personal, etc.

b. Evaluación del desempeño relativo (RPA): este método ayuda a las empresas a entender el ranking relativo en el que se encuentran e identificar las formas de subir de posición incrementando la lealtad de los consumidores. El objetivo es mejorar su ventaja competitiva a través de la retroalimentación que tenga el cliente a través de preguntas de la empresa o marca que comparen a la competencia.

c. Calidad de la experiencia del consumidor y lealtad: a través de una encuesta, en la cual existen cuatro hipótesis. Se toman en cuenta dimensiones como calidad del servicio (percepciones que recibe el consumidor durante el servicio), calidad de la interacción (percepciones del consumidor de la manera en que el servicio es entregado), calidad de igual a igual (contacto con otros consumidores durante el proceso de consumo, situaciones y conductas), calidad de la experiencia del consumidor (calidad de la experiencia total percibida por el consumidor). A través del método de Ecuación de modelación estructural se prueba si existe relación hipotética y si tienen significancia las mismas resultando el nivel de lealtad que la marca o empresa posee.

d. Vinculación de bases datos comerciales (operacionales y financieros, clientes, empleados y socios) con métricas del consumidor (satisfacción del consumidor y

lealtad): permite descubrir importantes relaciones con importantes variables, permitiendo encontrar valorados insights relacionados con las causas y consecuencias de la satisfacción y lealtad del cliente. Permitiendo así manejar de mejor manera las relaciones con los clientes y mejorar el crecimiento del negocio. A través de la contestación específica de preguntas o hipótesis se aplican métodos de modelación estadística que contestarán importantes preguntas sobre la satisfacción del cliente y su lealtad.

A través de los siguientes métodos estadísticos la información puede ser analizada:

- **Análisis factorial de la encuesta al consumidor:** se crean índices de las encuestas realizadas a los consumidores, estos están formados por varias preguntas de la encuesta. Las posibilidades de encontrar una relación mejoran considerablemente cuando se usan métricas en lugar de elementos individuales.
- **Análisis correlacional (correlaciones de Pearson, regresiones):** mediante este análisis se identifica la relación lineal entre la satisfacción del consumidor, métricas de lealtad y otras métricas del negocio.
- **Análisis de varianza (ANOVA):** ayuda a la identificación de potencial de relaciones no lineales entre la satisfacción del consumidor, métricas de lealtad y otras métricas del negocio. Como ejemplo, es posible que si la satisfacción del cliente o lealtad incrementa no necesariamente incrementarán las métricas del negocio hasta que la satisfacción del cliente o lealtad alcancen un nivel crítico. Cuando el ANOVA es usado, las variables independientes en el modelo (x) serán la satisfacción del cliente o lealtad y las variables dependientes sean métricas financieras del negocio (y).

e. **Mapeo de los puntos de contacto "Momentos de la Verdad"- Moments of Truth,**

MOT's: se realiza un *Mapa de la Experiencia o customer journey*, el cual permite analizar la experiencia del cliente a lo largo del ciclo de vida comparando la expectativa del cliente con la experiencia recibida. Para realizarlo se requiere del análisis del ciclo de vida y el mapeo de los puntos de contacto, diseñar una encuesta que permita obtener información acerca de la experiencia en cada punto de contacto y trabajar sobre los Momentos de la Verdad donde la expectativa del cliente es más alta, de esta manera si se entiende y se incorpora al modelo de evaluación del cliente atributos emocionales , se podrá verdaderamente comprender la forma en la que los clientes perciben y reaccionan a las interacciones con la empresa o la marca, permitiéndole a la misma trabajar en diseñar una experiencia memorable. A través de las siguientes herramientas se podrá llevar a cabo el análisis:

- **Análisis de correlación:** a través de modelos de regresión se pueden comparar dos series de datos, el indicador de experiencia y el objetivo del negocio, obteniendo un resultado que mide cuan estos dos indicadores se encuentran relacionados.

- **Matrices de Impacto:** son la representación gráfica de los indicadores en función de su valorización y su índice de correlación. Estas permiten visualizar los atributos de la experiencia, diferenciando fortalezas de las oportunidades de mejora prioritarias que tengan la marca o empresa.

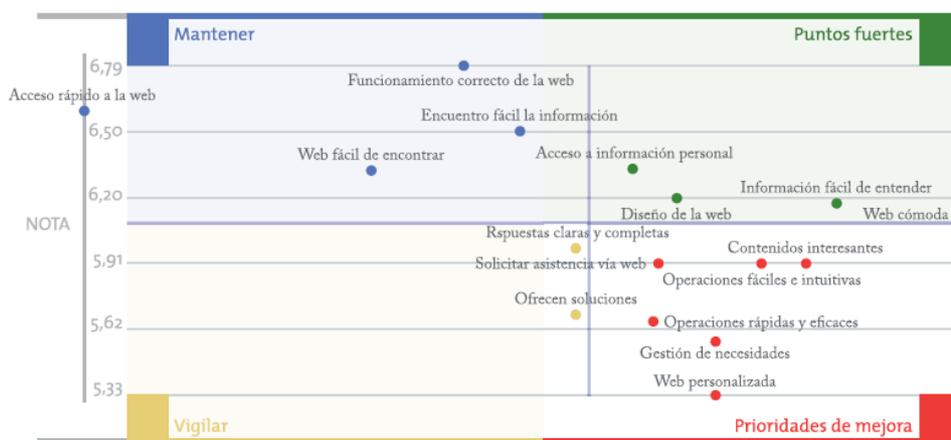


Figura 2. Ejemplo de Matriz de Impacto Atributos. Adaptado de: *Customer Experience* (p. 42), por Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martinez-Ribes, L., Ruiz, J. I., Burgos, E., Solanas, S., Rivero, F., Castelló, J., Valverde, J., & Munoz, B. (2012).

- f. **Net Promoter Score (NPS):** implica partes de la lealtad emocional del cliente, mide el nivel de recomendación que la marca o empresa tienen. Se deberá tener en cuenta que no ofrece información sobre dónde y cómo se debe actuar para mejorarlo. La obtención del NPS se podrá realizar mediante una encuesta a los consumidores o clientes donde tendrán que puntuar el servicio, etc.



Figura 3. Escala NPS. Adaptado de: *Customer Experience* (p. 43), por Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martinez-Ribes, L., Ruiz, J. I., Burgos, E., Solanas, S., Rivero, F., Castelló, J., Valverde, J., & Munoz, B. (2012).

- g. **Customer Effort Score (CES):** mide y trata de reducir el esfuerzo que los clientes tienen que hacer para obtener un servicio con determinada empresa o marca. Este indicador está relacionado con las interacciones de servicio al cliente. Presenta una mayor correlación que las mediciones tradicionales de satisfacción con los

comportamientos y decisiones del cliente como: recompra, recomendación e incremento del gasto. Este indicador se calcula a través de una directa pregunta: ¿Cuánto esfuerzo personal le ha tomado gestionar su solicitud? El cliente contesta a la pregunta a través de una escala de 1- muy poco esfuerzo- al 5 – gran esfuerzo-.

- h. **Customer Advocacy (CA):** Asegura la correlación entre los indicadores de la experiencia del consumidor y el comportamiento del negocio. Se obtiene a través de preguntar al cliente una pregunta: ¿Crees que tu empresa hace lo que es mejor para ti o únicamente lo que es mejor para su estado de resultados?.
- i. **Customer Expectation:** en sinergia con el CES esta metodología se convierte en una valiosa fuente de retroalimentación del cliente, entendiendo lo que espera el cliente más no asumiendo esta información. Entendiendo así los puntos específicos de cambio para mejorar la experiencia del cliente y esto impacte en mejora de resultados. Se debe realizar la siguiente pregunta (Seleccione su respuesta entre las siguientes opciones) con una triple escala de respuesta (a. No cumple con sus expectativas/ b. Satisface sus expectativas / c. Supera sus expectativas), seguido de un respaldo declarado por el cliente que sustente su respuesta.
- j. **Benchmarks de la experiencia del cliente:** estudios comparativos y rankings que evalúan la experiencia del cliente de varias empresas bajo los mismos criterios.
 - **Forrester Customer Experience Index (CxPi):** realizado de forma anual y evalúa la experiencia de más de 150 compañías en Estados Unidos. Define la experiencia del cliente en base a tres niveles de la pirámide de necesidades (primero resolver lo básico, seguido crear valor y finalmente sorprender al cliente).
 - **IZO Best Customer Experience (BCX):** su principal ventaja es que posee un único estudio centrado en las compañías de Iberoamérica, ofreciendo información y

resultados específicos de esta región. Este índice está compuesto por la experiencia con la marca, el producto y las interacciones con la empresa.

Actualmente medir la experiencia del cliente es un factor crítico e importante dentro de las empresas. A través de la medición de la experiencia del cliente se pueden obtener ventajas competitivas y diferenciadores, además de innovar en factores de importancia que permitan generar cambios que impacten el valor percibido por los consumidores o clientes, recuperando así su confianza y mejorando la experiencia de este.

A continuación para el caso de análisis se llevará a cabo el análisis de la métrica Net Promoter Score con el fin de conocer la lealtad y recomendación de las agencias de marketing tomadas como referencia.

3. CASO DE ANÁLISIS

ReBrand-Agency, es una consultora en proyecto no constituida. Esta agencia de Marketing 360 se encuentra basada en dar servicio de consultoría en temas de marketing a marcas que requieran de servicios de agregación de valor para su marca o empresa, entre los servicios principales se encuentran construcción de marca (branding), estrategia de comunicación, manejo de redes sociales, campañas de marketing para canales tradicionales, modernos y digitales, rediseño o diseño de marca, desarrollo de brand book, evaluación de marca, etc.

Los canales de comunicación de la agencia serían principalmente digitales, tales como: redes sociales, WhatsApp Business, correo electrónico y página web, adicional contará con números de teléfono para recibir llamadas.

4. SITUACIÓN ACTUAL

Debido a que la empresa a evaluar es un proyecto no constituido, se evaluará la situación de agencias de marketing referentes. En este caso el método Net Promoter Score permitirá conocer cuan leal puede llegar a ser un cliente si la experiencia de servicio es la ideal y esperada, conduciendo a la recompra y a la recomendación de la misma atrayendo consigo nuevos clientes. La lealtad impulsa el crecimiento de la última línea de ganancia.

La medición se realizará a través del método Net Promoter Score (NPS) buscando así medir el nivel de recomendación que tienen las agencias de marketing. La recomendación es uno de los mejores indicadores de lealtad debido al sacrificio que realiza el consumidor. Cuando un consumidor actúa como recomendador hace más que indicar que ha sido muy bien retribuido, colocando su propia reputación en juego, los consumidores arriesgan su reputación cuando existe intensa lealtad.

Para llevar a cabo la medición del NPS se realizará entrevistas, basado en el número de entrevistas que sugiere el método de obtención de metáforas ZMET de Gerald Zaltman, quien sugiere sean de 6 a 8 entrevistas. El autor afirma que las entrevistas individuales son más poderosas que otras metodologías para entrevistas ya que se pueden obtener ideas más profundas proporcionando más información del pensamiento inconsciente el consumidor. Se entrevistó a 6 profesionales con cargos en marketing que tengan experiencia de uso/compra de servicios a agencias de marketing de entre 28 y 37 años de edad, concluyendo lo descrito a continuación.

El Net Promoter Score de los encuestados se mostró satisfactorio siendo de 9.33/10 puntos, mostrando un 100% de promotores. Todos los entrevistados muestran lealtad a la agencia de su preferencia, es decir esta sería recomendada a un colega o amigo, sin embargo existen factores que pueden afectar esta relación de lealtad, su relación a largo plazo y preferencia.

En cuanto a que tan de acuerdo están en que esa agencia que recomiendan merece su lealtad, el 67% de los entrevistados se mostró muy de acuerdo y el 33% mostro indecisión en esta respuesta. Adicional se consultó a los entrevistados que tan probable es que usen/compren servicios de una agencia diferente a la de su preferencia, tan solo el 17% mostró interés en usar/comprar servicios de otra agencia, el 33% mostró seguridad de preferencia por la agencia que recomendaría y el 50% mostró inseguridad. Concluyendo que existe una oportunidad para nuevas agencias en mostrar sus servicios y ser considerados para uso o compra de servicios de los entrevistados ya que el mayor porcentaje se mostró con indecisión.

En cuanto a las experiencias compartidas la mayoría de los entrevistados ha tenido buenas experiencias de marketing, algunos de los argumentos a preferirlas son: liberación de trabajo, desarrollo de campañas exitosas, estudio del consumidor (insights) y existió un entrevistado que enfatizó la preferencia por el uso/compra de servicios de agencias debido al trato preferencial y prioritario que recibe. Entre los servicios de mayor uso/compra de los entrevistados se encuentran en primer lugar marketing digital, seguido de producción gráfica. Algo curioso dado en estas entrevistas fue que en ninguno de los entrevistados coincidieron nombres de agencias a pesar de que se pidió tres nombres de agencias a cada uno con las que han tenido experiencia, todas fueron diferentes por lo que se concluye que el abanico de posibilidades de oferta es amplio, sin embargo, se puede inferir que existen oportunidades para nuevas agencias debido a la demanda de innovación y nuevas ideas de los entrevistados.

Los entrevistados señalaron que para mantener una relación de largo plazo, el tiempo de cumplimiento de entrega es fundamental, así como el conocimiento e involucramiento con la marca, innovación y calidad en la creatividad de los proyectos, siendo estas las exigencias a cumplir por la agencia para ser de su preferencia. En contraste, las razones por las que los

encuestados decidirían cambiar de agencia destacan en primer lugar el tiempo de respuesta, seguido de la falta de creatividad, calidad de propuestas, estrategia y finalmente por altos costos.

En cuanto a compartir información confidencial con las agencias, todos los entrevistados contestaron que firmar un acuerdo de confidencialidad y en algunos casos de exclusividad es uno de los requisitos para el inicio de la relación con las agencias de marketing. La mayoría de los entrevistados coincidieron en que compartir información con las agencias es de verdadera importancia para alcanzar mejores resultados, sin embargo el 33% de los entrevistados mencionaron haber tenido problemas con fuga de información a la competencia por parte de las agencias con las que han trabajado y un 17% mostró una posición firme en no estar de acuerdo en compartir información con las agencias. Se puede concluir que la confianza que generen las agencias a sus clientes determina el camino de resultados a alcanzar, ya que es indispensable tener una relación de fuerte comunicación de ambas direcciones para alcanzar resultados óptimos.

El factor precio frente a un buen servicio según la opinión de los entrevistados logra ganar cuando en valor total de propuesta se logra percibir un valor mayor de servicio y prestaciones al que se va a pagar, la calidad de servicio está por encima del precio.

Finalmente, los encuestados mostraron una gran aceptación por los talentos jóvenes que trabajan en agencias de marketing acreditando las mejores ideas a ellos (creatividad) y la constante actualización de los mismos, además del dinamismo y flexibilidad de mente que muestran, generando así una buena relación con los entrevistados prefiriendo inclusive estos perfiles para su manejo de cuentas.

En promedio los entrevistados mostraron un 90% la probabilidad del uso y re-compra de servicios de una agencia de marketing, lo que identifica como necesarias a las agencias de

servicios de marketing para los profesionales en marketing durante sus actividades para empresas/marcas.

CAPÍTULO 2

1. ¿POR QUÉ DEL PROBLEMA?

1.1 ¿Qué determina a la experiencia del cliente?

La satisfacción del cliente es alterada principalmente por cuatro factores: económico, funcional, emocional y simbólico (Rintamäki et al., 2007). Sin embargo muchos eruditos en el tema como Gentile et al. (2007) propuso 6 componentes del Customer Experience incluyendo el factor relacional. Así:

- **Factor Económico:** está definido como el valor monetario del producto, también es considerado como la mejor relación entre precio y calidad (Zeithaml, 1988).
- **Factor Funcional:** está relacionado con velocidad, confort, conveniencia y soluciones en respuesta de las necesidades del consumidor en menor tiempo, costo de búsqueda, decisión y esfuerzo. Definido como valor percibido adquirido de la capacidad funcional, rendimiento y utilidad (Sheth et al., 1991).
- **Factor Emocional:** se encuentra relacionado con los sentimientos asociados con la compra y consumo de un determinado producto o servicio. Definido a través de la utilidad adquirida de los estados afectivos y sentimientos asociados con la compra. Estos evocan placer, impulsados socialmente a través de la confianza, vínculos e interacción. Las emociones impactan significativamente sobre las percepciones del Customer Experience además de que proveen de poderosas predicciones en cuanto al comportamiento del consumidor concierne como preferencias, evaluaciones,

recomendaciones e intenciones de compra (Bigné et al., 2008; Mattila and Enz, 2002; Westbrook, 1987; Oliver 1997).

- **Factor Simbólico:** está caracterizado por el significado asociado con el producto o compañía y su consumo. Siendo este un valor simbólico positivo relacionado con el mismo (Smith and Colgate, 2007).
- **Factor Relacional:** describe sentimientos de gratificación generados de la construcción de relaciones generadas por las partes, obteniendo beneficios de comportamientos cooperativos que estimula mantener el vínculo social (Lusch et al., 2007). Las relaciones interpersonales positivas conducen a una relación a largo plazo.
- **Factor Ambiente:** este factor puede estar compuesto por elementos visuales, auditivos, olfativos y relacionados con el sentido del tacto. Estos pueden interactuar para generar un ambiente apto e incorporar puntos de contacto para el consumidor y usados a favor para mejorar la experiencia del cliente e inclusive influenciar los resultados en ventas.

El factor emocional es el factor que más influye en la satisfacción del cliente. El valor económico se encuentra estrechamente relacionado con la lealtad. La cual representa relaciones de larga duración que permiten al consumidor repetir el consumo o compra, siempre y cuando el consumidor sienta que el beneficio recibido del producto se encuentra en sintonía con el valor económico que se le da al mismo.

1.2 Causas del nivel de experiencia en la agencia Re-Brand Agency.

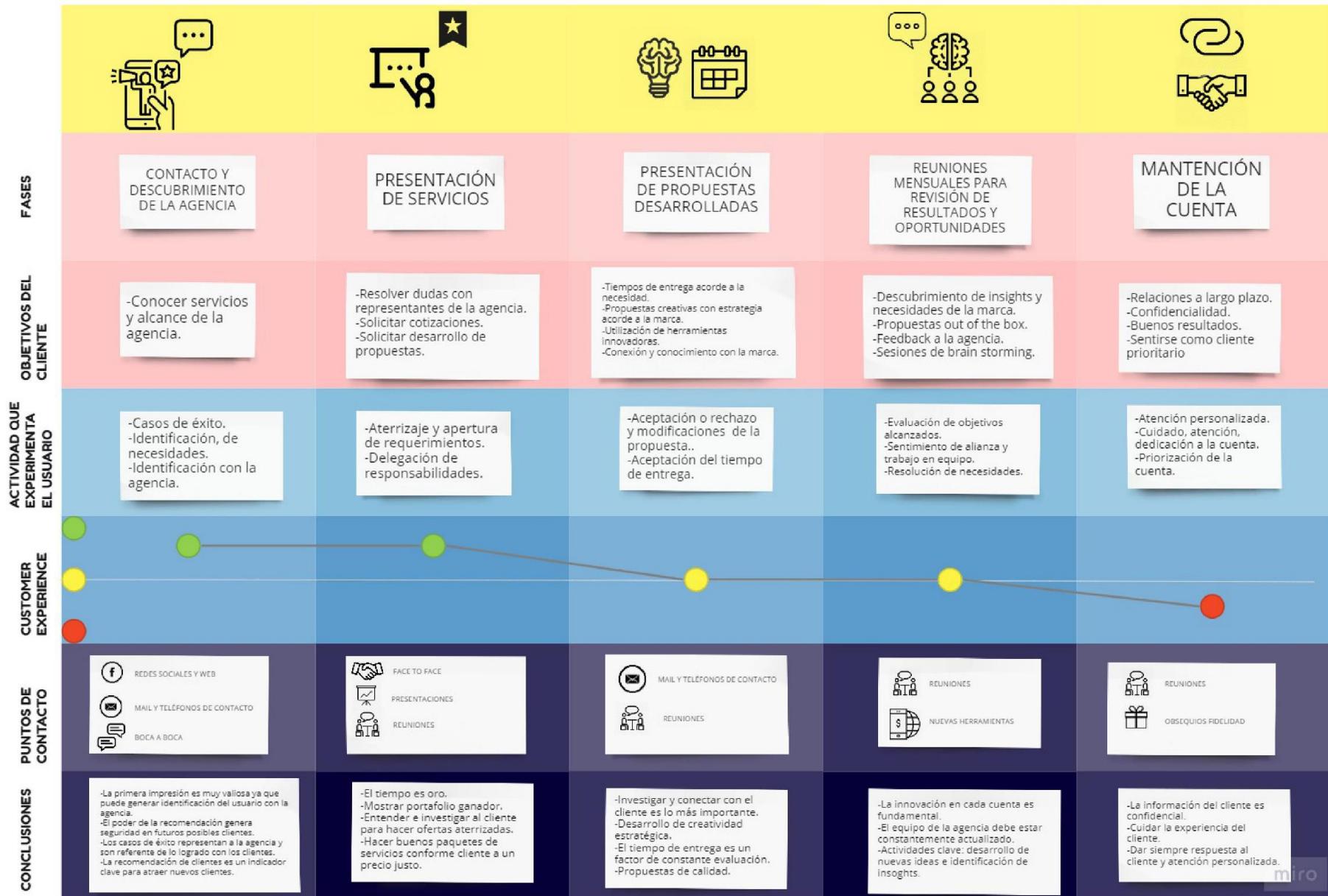


Figura 4. Customer journey. Salas, R.

1.2.1 Justificación de las causas.

Existen varias causas que tornan el Customer Experience de las agencias de servicios de Marketing con oportunidades de mejora descubiertas durante las entrevistas realizadas a 6 profesionales con cargos en marketing que tengan experiencia de uso/compra de servicios a agencias de marketing de entre 28 y 37 años de edad. A continuación las causas ordenadas en conforme importancia:

1. Demora en el tiempo de respuesta en cuanto a presentación de propuestas y entrega de material.
2. Falta de creatividad en las propuestas.
3. Falta de estrategia y conocimiento de la marca o producto en propuestas.
4. Altos costos por servicios.

1.2.2 Causas del Problema Priorizadas

Para mejorar el customer experience el enfoque se realizará en el tiempo de entrega de propuestas o material y en la mejora de creatividad con estrategia de la marca o producto, esto muy apegado a la filosofía, pilares e información de la marca. La falta tardanza de tiempo de entrega puede estar dada por la falta de equipo y priorización de flujo de trabajo y orden de atención de cuentas. Mientras que la falta de creatividad y estrategia está dado por la falta de conocimiento de la marca, insights y objetivos deseados por el cliente. Considero que estas dos causas son optimizables y mejorables.

2. ÁRBOL DE DIAGNÓSTICO



Figura 5. Árbol de diagnóstico. Salas, R.

CAPÍTULO 3

1. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para poder resolver las causas identificadas que influyen en el cambio de agencia de servicios de marketing se requiere varias modificaciones dentro de la agencia que mejoren la experiencia del servicio. Primero se debe agregar un proceso de delegación de actividades que permita generar una priorización de las mismas y que esto esté dado por el nivel de atención que requiera la cuenta. Adicional con este proceso se podrá lograr una planificación de tareas con tiempos de entrega reales lo que generará un lazo de confianza entre la agencia y el cliente. Adicional este proceso permitirá

conocer si el tamaño del equipo es adecuado para la cuenta a atender y cantidad de trabajo a realizar.

Como segunda resolución se deberá contar con un proceso que permita la constante actualización de conocimientos de los integrantes de la agencia, a través de herramientas, procedimientos, métodos, modelos, etc., que permitan mejorar la calidad del trabajo y propuestas entregadas a los clientes. Así mismo conocer la cuenta del cliente a atender deberá estar normado por un proceso que contenga el paso a paso para conocer la marca o el producto a cargo, de manera que en el camino de trabajo este proceso permita descubrir insights y propuestas aterrizadas a cada etapa de trabajo con la misma.

1.1 Características de la solución

Proceso de delegación y priorización de actividades:

- Equipos pre establecidos multidisciplinares.
- Planificación de actividades.
- Cumplimiento de actividades a tiempo.

Proceso de constante actualización y conocimiento de la cuenta:

- Proceso gradual de capacitación, cursos y actualizaciones a cumplir según cargo.
- Proceso de investigación y actividades con la empresa asignada a seguir antes de atender una cuenta.

2. TEORÍA DEL CAMBIO

2.1 Diseño

Causa Subyacente	Características del programa	Teoría del cambio
Falta de equipo y priorización de tareas	Equipos pre establecidos multidisciplinares	Si con el perfil de cada empleado y su experiencia se forman equipos multidisciplinares, que tengan experiencia previa en el requerimiento a atender se podrá contar con creatividad y mejores propuestas estratégicas como solución a los requerimientos de los clientes.
	Planificación de actividades	Si se realizan talleres de planificación y reuniones en equipo de priorización de tareas se podrá tener un tráfico ordenado de trabajo y mejora en el cumplimiento de entrega.
	Cumplimiento de actividades a tiempo	Si se obtiene por parte del cliente la confianza en delegación de actividades y estas son bien cumplidas, el cliente podrá sentir una mano derecha de ayuda y liberación de trabajo. Si los objetivos son obtenidos y el cliente se encuentra satisfecho con esto la relación con el mismo podrá ser a largo plazo.
Falta de conocimiento de la marca/producto, insights y objetivos	Proceso gradual de capacitación, cursos y actualizaciones a cumplir según cargo	Si el personal cuenta con una planificación de capacitaciones y aprendizaje constante para la mejora de su conocimiento, se generará motivación de equipo de trabajo. A su vez los objetivos a alcanzar serán mejores y los clientes podrán contar con herramientas innovadoras como parte de sus soluciones.
	Proceso de investigación y actividades con la empresa asignada a seguir antes de atender una cuenta	Si se realiza un plan de marketing relacional que permita profundizar en conocer la marca cliente se podrá facilitar el descubrimiento de insights que aportarán a la cercanía y al desarrollo de la marca. Esto a su vez permitirá el desarrollo de la cuenta teniendo una mejor relación de costo beneficio percibido por el cliente.

3. DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.1 Actores

Los actores principales del entorno interno de la agencia se encuentran el administrador de cuenta, creativo o diseñador gráfico y estratega. El agente externo en este caso sería el cliente.

3.2 Roles

Los roles son varios y depende de la posición del actor, en el caso del administrador de cuenta su función principal es atender al cliente y ser el nexo que recepta las solicitudes para que la agencia pueda procesar y trabajar en las mismas, además de realizar negociaciones y seguimiento al cliente, generando un nivel de servicio adecuado.

En cuanto al creativo, será el encargado de plasmar las ideas y solicitudes del cliente de manera visual, entendiendo la estrategia y el concepto de lo que se espera lograr. Finalmente el estratega es la persona clave que estará a cargo de la estrategia como tal para llevar a cabo lo requerido por el cliente a través del estudio y análisis de la información correspondiente, generando tácticas que permitan cumplir las metas y generar ventas o el objetivo establecido.

El agente externo será el cliente quien será el encargado de realizar requerimientos y medir los resultados de las propuestas realizada por la agencia a manera de evaluación de si el trabajo que hace la agencia es el esperado o no.

3.3 Incentivos

Los incentivos de los actores son varios, el administrador de cuenta se muestra motivado al manejar cuentas claves a largo plazo, que las mismas sean reconocidas, además de contar con un sueldo competitivo. Por otro lado, el creativo se ve muy motivado por el reconocimiento de su campaña, el alcance que esta pueda tener y por los reconocimientos que pueda obtener como los premios effie.

En cuanto al estratega lo que le motiva es contar con historias de éxito, marcas reconocidas y haber realizado campañas exitosas. Finalmente al cliente lo que le motivará siempre será obtener resultados de lo que la agencia realice para la marca/producto, que pueda liberarse de trabajo y confiar en el trabajo de la agencia, que la misma se enamore de la marca y trate a su cuenta como prioridad.

3.4 Cuadro

Actores	Roles	Incentivos
Internos		
Administrador de cuenta/Coordinador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nexos entre el cliente y la agencia. 2. Administrar la cuenta. 3. Atención administrativa. 4. Recibir requerimientos. 5. Coordinación de reuniones. 6. Seguimiento de trabajos de la cuenta. 7. Coordinación operativa y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cuentas/Clientes con relaciones a largo plazo. *Manejo de marcas reconocidas. *Sueldo competitivo.
Creativo-Diseñador gráfico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aterrizaje de requerimientos a material gráfico. 2. Diseño de identidad en propuestas. 3. Trabajo Creativo. 4. Propuestas artes de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Reconocimientos por campañas exitosas. *Metas alcanzadas. *Herramientas de trabajo actualizadas y tecnología.
Estratega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión 360° de la marca o producto. 2. Aterrizaje de propuestas con estrategia y contenido. 3. Desarrollo de requerimientos tácticos. 4. Investigador de insights. 5. Estudio de la marca. 6. Estudios de mercado. 7. Planes de Marketing. 8. Medir resultados de campañas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Campañas exitosas. *Portafolio de marcas. *Historias de éxito. *Reconocimiento en el mercado.
Externos		
Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar requerimientos. 2. Generador de feedback. 3. Medir resultados en el negocio. 4. Entrega de información a la agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplimiento de metas. *Generación de ventas. *Liberación de trabajo. *Confianza en trabajo de la agencia. *Campañas exitosas. *Presentación de nuevos proyectos e ideas. *Exclusividad de campañas e información confidencial. *Precios justos a pagar. *Empatía por la marca/producto. *Aliado estratégico (agencia).

CAPÍTULO IV

1. MÉTODO DE EVALUACIÓN

El RCT o pruebas controladas aleatorias son evaluaciones de impacto experimentales, la característica distintiva de estas pruebas es la distribución aleatoria (diseño experimental) de los miembros del grupo idóneo quienes reciben el tratamiento de la intervención y el grupo de control que no recibe ninguna intervención. Se comparan los efectos en ámbitos de impacto específicos entre los grupos durante un periodo definido de tiempo. Posterior se evalúa los impactos específicos planteados. Uno de sus puntos fuertes es que proporciona una respuesta contundente a las preguntas de causalidad y ayuda a los evaluadores y ejecutores del programa a determinar si lo que se está consiguiendo se debe únicamente a la intervención. Esta metodología sería la que se usaría.

1.1 Grupo de control

Para aplicar el RCT se escogerían dos grupos homogéneos con tres profesionales a cargo de gerencia y coordinación de marketing, el grupo idóneo se aplicaría las soluciones más importantes y al grupo de control no, esto con el fin de realizar la comparación de los resultados obtenidos de esta metodología.

2. REFINAMIENTO

2.1 Indicadores

Los indicadores del proyecto conllevan su control conforme la etapa en la que se encuentre la actividad, así para la característica de equipos pre establecidos multidisciplinarios el indicador en general será la calidad de las propuestas, en planificación de actividades el indicador será el avance del proyecto, el cumplimiento

de actividades a tiempo estará determinado por la satisfacción del cliente, en cuanto al plan de capacitación para los empleados la satisfacción de los mismos con su plan de capacitación será el indicador a tomar en cuenta y por último la investigación del cliente o cuenta a cargo estará determinado por la cantidad y calidad de la información descubierta en las diferentes etapas y métodos.

2.2 Línea de Tiempo

La línea de tiempo estará determinada por la etapa de la característica y el desarrollo de la misma, los tiempos varían conforme planificación, alcance de objetivos, satisfacción del cliente y cantidad de tiempo pactada para la entrega de la propuesta al cliente.

2.3 Refinamiento

El refinamiento conforme los indicadores de cada característica tiene un objetivo común el cual es alcanzar la satisfacción del cliente cumpliendo los plazos establecidos, investigando a la marca con el fin de conocer más de ella y a su vez mantener al equipo de la agencia en constante actualización de nuevos conocimientos y motivados. Las acciones correctivas en el refinamiento permitirán el buen desarrollo de las actividades impactando en un cambio significativo para el desarrollo de los proyectos encargados.

2.4 Cuadro

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
<i>Equipos pre establecidos multidisciplinares</i>	Plantilla de equipos según supuestos de trabajo/proyectos encontrados en mercado	El equipo cuenta con un feedback de la primera propuesta	El cliente recibe la propuesta de trabajo para alcanzar los objetivos planteados
Indicador	Calidad del proyecto: planeación, etapas y objetivos del proyecto	Mejoras a la propuesta inicial	Feedback del cliente de satisfacción de la propuesta
Línea de tiempo	Durante la planeación del proyecto	Durante la reunión de revisión de propuesta	Fecha de presentación al cliente de la propuesta
¿Quién recibe los datos del indicador?	Líder de la agencia o estrategia	Líder de la agencia o estrategia	Líder de la agencia o estrategia
Refinamiento	Si la planteación del proyecto de solución no satisface los objetivos a alcanzar, se replantea las etapas del proyecto conectando los objetivos a alcanzar	Si la revisión no muestra una mejora significativa, se buscará conversar con el encargado de la actividad que tiene debilidad para que mejore su trabajo	Si el cliente no está satisfecho con la propuesta, el estratega tendrá que replantear junto al equipo de trabajo la propuesta para cubrir el feedback realizado por el cliente
<i>Planificación de actividades</i>	Reunión con el equipo de planeación de priorización de tareas y proyectos a cargo por	Reunión con líder del equipo para comentar avances en el proyecto según planificación	Reporte del líder del equipo del avance en los proyectos a los coordinadores o administradores
Indicador	Cantidad de proyectos a cargo	Objetivos alcanzados en la nueva revisión	Avance en % de proyectos
Línea de tiempo	Al inicio de la semana de trabajo	Durante la semana de trabajo	Reunión de revisión de avance de proyectos
¿Quién recibe los datos del indicador?	Coordinador o administrador de la cuenta	Coordinador o administrador de la cuenta	Coordinador o administrador de la cuenta
Refinamiento	Si la carga de proyectos y actividades es poco posible de alcanzar, se replantea la carga y se distribuye entre otros equipos de trabajo para un mejor avance	Si el proyecto no lleva el avance esperado según la planificación, se revisa junto al equipo las complicaciones y soluciones para el avance	Si el avance depende de falta de información o demora en la investigación, se revisa las posibles soluciones antes de pensar en un replanteo de fecha de entrega
<i>Cumplimiento de actividades a tiempo</i>	El líder del equipo será el encargado de alertar de la cantidad de actividades		Reunión de presentación de la propuesta al cliente
Indicador	Tiempo estimado para entregar el proyecto		Satisfacción del cliente respecto al tiempo de entrega de la propuesta
Línea de tiempo	Fecha de inicio del proyecto		Fecha de entrega del proyecto
¿Quién recibe los datos del indicador?	Líder del equipo encargado del proyecto		Coordinador o administrador de la cuenta
Refinamiento	Si el cumplimiento de entrega de actividades no tiene un buen avance se busca involucrar más integrantes al equipo y se evalúa las herramientas o recursos requeridos por el equipo para el avance		Si hay ajustes en la presentación final, se tiene que ofrecer una nueva fecha de entrega final al cliente de lo que se tenga que corregir
<i>Proceso gradual de capacitación, cursos y actualizaciones a cumplir según cargo</i>	Según el perfil y el cargo a cumplir se tendrá que diseñar el plan de capacitación que genere actualización en sus		Cada año se deberá evaluar la cantidad de cursos y entrenamientos recibidos por integrante.
Indicador	Satisfacción de la persona con su plan de carrera		Cumplimiento del plana anual según lo planeado
Línea de tiempo	Al incorporarse a la agencia		Cada año
¿Quién recibe los datos del indicador?	agencia		agencia
Refinamiento	Si la persona no está conforme con el plan de capacitaciones, se revisará el mismo para que la persona se encuentre motivada según su plan de capacitación		Si al revisar el plan y se cree necesario ajustar el plan por cambios de mercado o nuevas necesidades en el mismo, de ser necesario modificar el plan de capacitación se deberá hacerlo.

<i>Proceso de investigación y actividades con la empresa asignada a seguir antes de atender una cuenta</i>	El administrador de la cuenta se encargará de realizar una reunión con el equipo asignado al proyecto y el cliente con el fin de resolver dudas, solicitar brief y explicaciones necesarias para	El equipo asignado al proyecto tendrá que conocer más de la marca o producto a través de herramientas, investigaciones y reuniones de equipo que permitan descubrir insights	Si el cliente está satisfecho con lo descubierto por el equipo asignado, el cliente confiará en el trabajo de la agencia y se conseguirá desarrollar la cuenta
Indicador	Checklist de información obtenida	Checklist de información obtenida	Listado de información extra obtenida de investigación
Línea de tiempo	Durante el trabajo en el proyecto	Durante el trabajo en el proyecto	Al presentar la propuesta al cliente
¿Quién recibe los datos del indicador?	Líder del proyecto	Líder del proyecto	Cliente y estrategia
Refinamiento	Si la información esta incompleta, se buscará tener con el cliente una segunda reunión para completar información y dudas	Si la información obtenida en las investigaciones no arroja nueva información y de calidad, se tendrá que replantear el método de estudio e investigación	Si al presentar la información el cliente se encuentra satisfecho con nuevos insights y oportunidades se podrá ofrecer nuevas soluciones que satisfagan las mismas

3. RECOMENDACIONES

Las agencias que prestan servicios de marketing deben no abarcar muchos clientes o la cantidad de estos debe estar respaldada por un numero de colaboradores coherente con el fin de que la agencia pueda cumplir con los requerimientos a tiempo, así no pierda reputación y calidad de entrega en las propuestas.

Importante considerar la actualización constante del equipo que forma parte de la agencia con el fin de poder presentar nuevas opciones como solución a los clientes, mantenerse en vanguardia y prestar un mejor servicio, todo esto con el fin de mantener la lealtad de los clientes.

3.1 Conclusiones

3.1.1 Customer experience.

Según las entrevistas realizadas, cuando los clientes sienten que nos son tratados con prioridad su lealtad puede verse afectada. Los ejecutivos de marketing para mantener una relación de largo plazo con una agencia priorizan el tiempo de cumplimiento de entrega, así como el conocimiento e involucramiento con la marca, innovación y calidad en la creatividad de los proyectos, sabiendo que estos son los factores más influyentes para mantener lealtad y preferencia la agencia tendrá que

prestar la atención necesaria a los mismos para cuidar las relaciones con sus clientes y asegurarlas en el futuro.

3.1.2 Métrica.

La recomendación es uno de los mejores indicadores de lealtad debido al sacrificio que realiza el consumidor, es por eso que el NPS muestra como los consumidores arriesgan su reputación cuando existe intensa lealtad. En las entrevistas realizadas a ejecutivos de marketing el NPS mostró ser satisfactorio, sin embargo existen factores que pueden afectar la relación de lealtad con la agencia, preferencia y relación a largo plazo. El NPS puede dar una clara visión de la lealtad de los clientes, está en la agencia averiguar cómo mejorarla, potenciarla y brindar un servicio que cree experiencias memorables en el cliente.

REFERENCIAS

- Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martinez-Ribes, L., Ruiz, J. I., Burgos, E., Solanas, S., Rivero, F., Castelló, J., Valverde, J., & Munoz, B. (2012). *Customer Experience* (CEMBook ed., Vol. 1) [Libro electrónico]. https://www.academia.edu/39536053/EBook_CustomerExperienceAmerican Educational Research Association. (2007). *Brain, neuroscience and learning special interest group*. Obtenido el 18 de agosto 2009 de <http://www.tc.umn.edu/~athe0007/BNEsig/>
- Alfaro, E. (2014). *Customer experience*. Google Scholar. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Lh6nAAY7IIUJ:scholar.google.com/+customer+experience&hl=es&as_sdt=0,5
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). *Managing the Total Customer Experience*. Research Gate, 43(3), 1-8. https://www.researchgate.net/profile/Lewis_Carbone/publication/266277275_Managing_the_Total_Customer_Experience_Managing_the_Total_Customer_Experience/links/55929abc08ae16f493ee285f.pdf
- Clatworthy, S. (2019). *The experience-centric Organization*. Research Gate, 1(1), 1-6. https://www.researchgate.net/publication/337103862_Introduction_to_the_Experience-Centric_Organisation_book_extract
- Hayes, B. (2013). *TCE Total Customer Experience: Building Business through Customer-Centric Measurement and Analytics* (1.a ed., Vol. 1). http://businessoverbroadway.com/wp-content/uploads/2013/02/TCE-Total-Customer-Experience-Building-your-Business-around-your-Customers_PDF_w_Page_Numbers.pdf
- Gerdeman, D. (2017, 20 diciembre). *How to Design a Better Customer Experience*. HBS Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/how-to-design-a-better-customer-experience>
- Hill, N., & Alexander, J. (2000). *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. Gower. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=tOFp9GwR_DwC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Handbook+of+Customer+Satisfaction+and+Loyalty+Measurement+by+Nigel+Hill+PDF&ots=fjbvC1XLWA&sig=oLSraRhY2VZcPhJmBe9OYTJzpyc#v=onepage&q&f=false
- Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiences*. O'Reilly.
- Kim, E., & Tang, L. R. (2020). *The role of customer behavior in forming perceived value at restaurants: A multidimensional approach*. International Journal of Hospitality Management, 87, 102511. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102511>

- Kim, H., & Choi, B. (2013). *The Influence of Customer Experience Quality on Customers' Behavioral Intentions*. *Services Marketing Quarterly*, 34(4), 322-338. <https://doi.org/10.1080/15332969.2013.827068>
- Klaus, P. (2014). *Measuring Customer Experience*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137375469_3
- Matsumoto Nishizawa, Reina. (2014). *Development of Servqual Model for the measurement of the service quality in the publicity company Ayuda Experto*. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209. Recuperado en 30 de junio de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=en.
- Mayer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Google Scholar. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:tpnDGyJP_wYJ:scholar.google.com/+customer+experience&hl=es&as_sdt=0,5
- Mahoney, M. (2003, 13 enero). *The Subconscious Mind of the Consumer (And How To Reach It)*. HBS Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/the-subconscious-mind-of-the-consumer-and-how-to-reach-it>
- Oliveros, M. G., & Esparragoza, D. J. (2016). *Gerencia de Marketing* (Ecoe ed., Vol. 1) [Libro electrónico]. <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/46685>
- Ortíz, M. (2015). *Marketing. Conceptos y aplicaciones* (Universidad del Norte ed., Vol. 1). <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/37575#>
- Pennington, A. (2016). *The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business* (1.a ed., Vol. 1). Pearson Education.
- Reichheld, F. (2015, 16 julio). *The One Number You Need to Grow*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Roggeveen, A. L., Grewal, D., & Schweiger, E. B. (2020). The DAST Framework for Retail Atmospherics: The Impact of In- and Out-of-Store Retail Journey Touchpoints on the Customer Experience. *Journal of Retailing*, 96(1), 128-137. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.002>
- Pekovic, S., & Rolland, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: A qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102171>
- Ryder, I. (2007). Customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 85-88. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550127>
- Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230210813_3

- White, H., Sabarwal S. y T. de Hoop, (2014). Ensayos controlados aleatorios, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 7, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia
- Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Joensuu, J., & Kulkarni, G. (2019). *A customer value perspective to service experiences in restaurants*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 91-101.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.030>
- Zaltman, G. (s. f.). The ZMET Interview. *The Mind of the Market Laboratory-Hardvard*. <https://projects.iq.harvard.edu/mind-of-the-market-laboratory/zmetin>