

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Mejora del Customer Experience de Imporfibtex Cía. Ltda.

(Importadora textil)

María Fernanda Cárdenas Amari

**Carlos Córdova, Msc
Director de Trabajo de Titulación**

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

Quito, 02 de mayo de 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora del Customer Experience de Imporfibtex Cita. Ltda.

(Importadora textil)

María Fernanda Cárdenas Amari

Carlos Córdova, Msc.

Director del Trabajo de Titulación

Ana Ma. Novillo Rameix, Ph.D:

Doctor of Philosophy in Education, in training
and Performance

Directora de Escuela de Empresas

Hugo Burgos, Ph.D.

Doctor of Philosophy in Communication Studies

Director del Programa

Quito, 02 de mayo 2022

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Nombre del estudiante: María Fernanda Cárdenas Amari:

Código de estudiante: 00321207

C. I.: 0401215009

Quito, 02 de mayo de 2022

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

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

UNPUBLISHED DOCUMENT

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

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y mi familia, ya que han sido pilar fundamental a lo largo de mi vida, en el cumplimiento de mis estudios, objetivos y metas a cumplir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas quienes han hecho parte de este gran proceso, A los profesores que han dejado sus enseñanzas para mi desarrollo profesional y a la universidad san francisco de quito USFQ, por brindarme la oportunidad de cumplir mi objetivo.

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Mejora del Customer Experience de Imporfibtex Cía. Ltda. (Importadora textil)”, acorde con las nuevas tecnologías, la transformación digital e innovación en las empresas, se presenta este proyecto para implementar la medición de Customer Experiencia, que define el grado de satisfacción del cliente en todo el proceso de venta. La investigación se realizó en la empresa Imporfibtex Cía. Ltda., que ha venido enfrentando algunos problemas en el servicio al cliente y en la logística.

Para evaluar la situación real del Customer Experiencia se recurrió a tres indicadores: Net Promoter Score NPS con el 66%; Customer Effort Score CES el 59.4%; y el índice de Customer Satisfaction Score CSAT demostró un 76%. La herramienta Customer Journey Map, estableció las deficiencias en los dos departamentos, apoyándose en el árbol de diagnóstico se comprobó la raíz del problema de cada departamento. En servicio al cliente, la atención fue calificada como regular debido a que existe poco personal, causando demora en las soluciones requeridas por el cliente; y, en el segundo, la empresa que se encarga de la logística no cuenta con personal calificado, causando malestar de los clientes al momento de la entrega de la mercadería. Para mejorar la experiencia del cliente se propuso aumentar técnicos capacitados en el servicio a clientes. Para la logística se planteó la contratación de un operador logístico 3PL (Third Party Logistic). estos cambios deben mejorar el Customer Experience de Imporfibtex al superar el 66% del NPS, transmitiendo su lealtad como clientes en recomendaciones positivas.

Palabras clave:

Customer Experience, Net Promoter Score, Customer Effort Score, Customer Satisfaction Score, Customer Journey Map

ABSTRACT

The present work entitled "Improvement of the Customer Experience of Importibtex Cía. Ltda. (Textile Importer)", is in line with new technologies, digital transformation and innovation in companies. This project is presented to implement the Measurement of Customer Experience, which defines the degree of customer satisfaction throughout the sales process. The research was conducted in the company Importibtex Cía. Ltda., which has been facing some problems in its customer service and logistics departments.

To evaluate the real situation of the Customer Experience, three indicators were assessed: Net Promoter Score NPS with 66%; Customer Effort Score CES with 59.4%; and the Customer Satisfaction Score CSAT index achieved 76%. The "Customer Journey Map" tool established deficiencies in both departments. Based on the diagnostic tree; the root cause of the problems in each department was verified: in customer service the attention was qualified as average due to the fact that there is little staff, causing delays in the solutions required by the client; and, in the second, the company responsible for logistics does not have qualified personnel, causing dissatisfied customers when merchandise is delivered. To improve the customer experience, technicians trained in customer service should be increased. For logistics, the hiring of a 3PL logistics operator (Third Party Logistics) was proposed. These changes should improve Importibtex's Customer Experience by exceeding 66% of the NPS, reflecting their loyalty as customers with positive recommendations.

Keywords:

Customer Experience, Net Promoter Score, Customer Effort Score, Customer Satisfaction Score, Customer Journey Map

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1: PROBLEMA.....	15
Descripción del problema	15
Experiencia actual.....	15
Dimensionamiento del problema	16
Marco teórico	16
Métrica	18
Net Promoter Score (NPS).....	19
Indicador del Esfuerzo del Cliente o Customer Effort Score (CES)	19
Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT)	20
Caso de Análisis.....	20
Situación actual.....	21
Fotografía o estado actual	21
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO	26
Por qué se da el problema	26
Qué determina la experiencia del cliente	26
Causas del nivel de experiencia del cliente de la empresa Imporfibtex	28
Justificación de las causas.....	31
Causas priorizadas	32
Árbol de diagnóstico.....	33

	10
CAPÍTULO 3: DISEÑO Y PLANEACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	35
Descripción de la solución	35
Características de la solución.....	35
Teoría del cambio	36
Cuadro.....	37
Diseño de la implementación.....	39
Actores	39
Roles	39
Incentivos.....	40
Cuadro.....	40
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN	42
Método de Evaluación	42
Grupo de control	42
Refinamiento.....	42
Indicadores.....	42
Línea de tiempo.....	43
Refinamiento.....	43
Cuadro.....	44
Conclusiones.....	46
Recomendaciones	47
Referencias.....	48
Anexos	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Encuesta métrica NPS</i>	21
Tabla 2 <i>Encuesta métrica CES</i>	22
Tabla 3 <i>Encuesta métrica CSAT</i>	23
Tabla 4 <i>Justificación de las causas</i>	31
Tabla 5 <i>Causas priorizadas</i>	33
Tabla 6 <i>Diseño de la solución</i>	38
Tabla 7 <i>Cuadro actores, roles e incentivos</i>	41
Tabla 8 <i>Cuadro síntesis</i>	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gráfico resultados encuesta métrica NPS	22
Figura 2 Gráfico resultados de encuesta métrica CES.....	23
Figura 3 Gráfico resultados encuesta métrica CSAT.....	24
Figura 4 Gráfico relación entre métricas	24
Figura 5 Los cuatro factores del Customer Experience	27
Figura 6 Customer Journey Map Imporfibtex	30
Figura 7 Árbol de diagnóstico	34
Figura 8 Línea del tiempo para implementación de propuesta	43

INTRODUCCIÓN

Para una empresa, el crecimiento constante de las ventas y el aumento de clientes es de mucha importancia. Hace años atrás la generación de ingresos se podía apreciar a través de métricas y datos precisos que reflejan el crecimiento o decrecimiento de las ventas, sin fijar mucha atención a la relación con el cliente, de cierta forma, se asumía que la preferencia radicaba en la calidad del producto, que de cierta manera es un influyente pero no es un punto clave ni único para la mejora constante en la producción y preferencias del cliente, a su vez, la lealtad a la marca, en la actualidad, tiene tanta importancia como la calidad del producto.

Los administradores de fábrica textil Imporfibtex consientes de estos nuevos puntos clave para mantener una mejora continua en su cartera de clientes, ha visto la necesidad de implementar una nueva herramienta que permita diagnosticar la experiencia del cliente o Customer Experience, con una apropiada interacción con el consumidor, la empresa espera aumentar la lealtad a la marca, evitar la rotación de clientes, abordar y solucionar sus preocupaciones e interrogantes.

Imporfibtex además ha venido enfrentado algunos problemas en la atención de servicio al cliente y en la logística, por lo que esta experiencia de cliente no ha dado resultados positivos, está situación se ha podido demostrar con la aplicación de tres indicadores net promotore score, satisfacción del cliente y esfuerzo del cliente que al momento sin ser extremadamente bajos, no demuestran resultados halagadores. La idea que se ha implantado e Imporfibtex es “primero el cliente” y esto creará una mejor experiencia con las ventajas y beneficios que proporciona un buen Customer Experience.

Por lo expuesto, en este trabajo se realizó el proceso completo para analizar la situación actual de la empresa Imporfibtex Cía. Ltda. y la experiencia de sus clientes. De esta manera, en el primer capítulo, se establecen los parámetros para determinar la relación de la empresa frente a sus clientes, para lo que se utilizó tres métricas: Net Promotore Score (NPS), Indicador

del Esfuerzo del Cliente o Customer Effort Score (CES); y, finalmente el Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT).

Una vez obtenidos los resultados, en el segundo capítulo, se procede a realizar un diagnóstico que definieron las causas del nivel de experiencia del cliente de la empresa Imporfibtex, su justificación y las causas priorizadas, recayendo fundamentalmente en las métricas NPS y CES. Establecido el problema se trabajó con el árbol de diagnóstico en dos ramas concretamente: La deficiencia en la logística y el servicio técnico insuficiente y se trazó el Customer Journey Map de Imporfibtex al momento del diagnóstico.

En el tercer capítulo se trabajó en el diseño y planeación de la implementación de un programa que mejore el Customer Experience de Imporfibtex Cía. Ltda. En el cuarto capítulo se procedió a ejecutar un método de evaluación, control que permita registrar los cambios que se vayan presentando en el transcurso de la implementación del programa y proponer un refinamiento en el momento que amerite con el fin de obtener resultados positivos al final de la línea del tiempo establecida y la conclusión de todo el proyecto.

Al final se plantean las conclusiones y recomendaciones que incurrieron principalmente en la necesidad de aplicar esta herramienta del Customer Journey Map, mantenerle actualizado para conocer el Customer Experiencia y poder aplicar correctivos en las áreas y puntos que se identifiquen como deficiente y que sean un motivo de una pérdida de la lealtad del cliente.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA

Descripción del problema

En la actualidad la experiencia del cliente para una empresa es el enlace que proyecta su personalidad como un identificador diferenciador hacia sus competidores. Es un mensaje que transmite su aporte a la sociedad. La sinceridad de la empresa es fundamental, saber reconocer a sus clientes y a sus clientes permitirá introducir cambios que le permita ser única en sus propuestas (González de La Hoz, 2015).

Experiencia actual

Imporfibtex Cía. Ltda., cuenta con un producto terminado, es decir ya tiene una presentación completa con marca, empaque y etiqueta, y un alto prestigio reconocido a nivel internacional, por lo tanto la experiencia visual del cliente con el producto es muy buena y es aceptable y reconocida por el comprador.

Las ventas se realizan de manera directa, la atención es vía call center, la persona encargada se dirige al cliente de manera educada ampliando la información requerida, esto aporta una imagen amigable y fresca de la empresa.

Cuando el cliente requiere información sobre crédito y cobranza, el contacto es el departamento de finanzas quién transmite al cliente todo lo relacionado a su cuenta, valores adeudados, tiempos de pago y vencimientos.

Considerando que es una empresa pequeña, la logística es tercerizada, se mantiene un contacto permanente quién comunica el despacho de los productos y tiempos de entrega. Se ha recibido quejas sobre este factor logístico, los clientes han demostrado insatisfacción y la distribución se realiza con retrasos y sobre todo el trato de los transportistas no es el adecuado. Esto no es generalizado pero se han presentados algunos casos que perjudican la fidelidad del cliente.

El servicio al cliente es otro departamento que presenta problemas al no dar soluciones oportunas y rápidas a los requerimientos del cliente.

A pesar de que la empresa ha crecido paulatinamente, es necesario realizar una evaluación del Customer Experience con el propósito de plantear estrategias de diferenciación que mejoren y potencialicen su crecimiento.

Dimensionamiento del problema

Marco teórico

Desde 1950 Peter Drucker, el Padre de la Administración de Empresas publicó su idea basada en la relevancia de los clientes y dijo: “El propósito de una empresa es crear un cliente”, posteriormente este concepto profético se le denominaría “Customer Relationship management” o CRM por sus siglas en inglés. La percepción de este concepto abarca la protección y el mantenimiento del cliente (El Kutby, 2016). Esto demostró que ya no es suficiente la satisfacción de los clientes y cubrir sus necesidades, la experiencia es un paso adelante porque busca la diferenciación en el mercado para crear emociones que posteriormente serán el factor primordial para la toma de decisiones.

Para Garner definir la experiencia del cliente incluye “las percepciones del cliente y los sentidos relacionados, causados por el efecto único y acumulativo de las interacciones de los empleados, sistemas, canales o productos de un proveedor” (Garner, 2021). En otras palabras, para mantener a los clientes implica fomentar la interacción entre cliente y marca, en los dos momentos pre y posventa, es decir para alcanzar una buena experiencia del cliente, el trabajo es de toda la organización, esto no está encaminado exclusivamente al marketing, por el contrario, para lograr la permanencia del cliente se debe involucrar a todas las áreas interesadas.

Para Russo (2021) “es la experiencia que formará tu consumidor en función de sus interacciones con tu marca, que puede ser positiva o negativa”. Lo que se busca son estrategias para que la experiencia de tus clientes sea la mejor posible, desde el momento que el cliente ha pensado en el producto.

Para crear experiencias se necesitan estrategias apropiadas a la empresa, identificando las actividades y tareas realizadas correctamente o incorrectamente, esto define con claridad su situación. La importancia de reconocer sus fortalezas y debilidades es primordial para poder alcanzar los objetivos establecidos en la retención del cliente y la ampliación de mercados y público objetivo.

Existen numerosas estrategias obsoletas que ocasionan la pérdida de clientes, generalmente es cuando el pensamiento del bienestar económico sobresale al del público. Otra muy común es mantener los precios bajos para conservar la fidelidad del cliente, al contrario, se podría atribuir a niveles de calidad y confianza, factores determinantes al momento de elegir un producto o servicio, este escenario origina quejas y sugerencias que deben ser tomadas en cuenta como feedback de mucho interés para la empresa.

A partir del 2014 el cliente tiene un notorio desplazamiento de poder, las ofertas vienen de cualquier parte del planeta, se le presentan otras oportunidades a nivel mundial, dificultando a los productores por lo que la oferta de valor es un factor clave diferenciador (El Kutby, 2016).

Bajo este contexto la cultura “clientecétrica” llamada así a la estrategia donde el cliente está en el centro del negocio, donde la relevancia de la “experiencia del cliente debe ser inmersiva, interactiva, educativa, personalizada, estética, entretenida” (Alcaide, 2017), por lo cual la experiencia del cliente no es algo táctico, sino estratégico, con indicadores que definen la satisfacción, fidelidad, engagement, recurrencia y prescripción del cliente, estas métricas podrán precisar todo desarrollo organizativo (Alcaide, 2017).

La consultora Walker estimó que el 86% de los clientes están dispuestos a pagar más por una mejor experiencia del cliente, pero la expectativa de Walker cambia de una centralización en el cliente a estar comprometido con este, este es un proceso que requiere motivación, planificación e inversión que las empresas deben hacer a largo plazo (Walker, 2019).

En Ecuador el 51% corresponde a las Pymes demostrando su importancia en el grupo generador de la economía del país, ya que genera el 5% del PIB no petrolero, y son las que producen mayor empleo. En cuanto a la industria textil, las fábricas de hilo, hilados, tejidos y confecciones ocupan el segundo lugar en producción. Un reto para la industria es la competencia que debe enfrentar con la importación de productos similares provenientes de los países vecinos. El ingreso de mercadería no declarada es el principal problema, sin embargo estos últimos años ha disminuido en un aproximado del 13.5% desde el 2014, por cuya razón la industria local mejoró las ventas (El Telégrafo, 2021).

Imporfibtex Cía. Ltda. es una empresa familiar del grupo denominado Minipyme, cuenta con 7 empleados y la logística se apoya en una empresa de servicios logísticos. En el año 2019 registró ingresos de \$221.363; y para el 2020 descendió a \$189.535. Es evidente y se justifica plenamente hacer un análisis que identifique la razón del declive en sus pedidos. Una razón evidente es la pandemia de COVID-19 que afectó a todos los sectores y a nivel mundial, sin embargo, es necesario recurrir a estrategias para recuperar y superar el nivel del 2019.

Para poder atraer a estos clientes es necesario que Imporfibtex Cía. Ltda., adopte una visión encajada con la experiencia del cliente, donde sus empleados y equipo en general vean y perciban la imagen completa del cliente, esta estrategia ya sería diferenciadora frente a sus competidores, atrayendo y creando fidelidad de sus clientes a largo plazo.

Métrica

Para seguir un control sobre el Customer Experience se debe utilizar las métricas necesarias que revelan lo que los clientes piensan de las experiencias que reciben de la marca que consumen. “Cada métrica cuantifica una cierta perspectiva y resalta áreas de mejora, oportunidades de productos e incluso potencializan los esfuerzos para evitar la pérdida de clientes” (QuestionPro, 2021).

Se pueden aplicar las métricas que aporten con información relevante sobre la satisfacción de clientes y de manera recíproca demuestran la experiencia que absorben de la empresa. En el caso de Imporfibtex Cía. Ltda. es indispensable conocer bajo un enfoque cuantitativo las perspectivas de sus clientes para implementar estrategias que mejoren la experiencia de sus clientes y conseguir una fidelidad mayor.

Net Promoter Score (NPS)

Esta métrica consiste en medir la posibilidad de recomendar el producto o servicio a un amigo o familiar. Los resultados positivos develarán el nivel de experiencia que el cliente ha obtenido, así como el porcentaje de críticos hacia la marca.

La pregunta clave para este indicador es ¿Nos recomendaría entre sus amigos o familiares? Se aplica una escala lineal de 0 a 10 bajo los siguientes criterios:

9 a 10: Son promotores y demuestran una alta probabilidad de recomendar el producto.

7 a 8: Estos clientes son pasivos o indiferentes

0 a 6: Los clientes en este rango son detractores o críticos, se consideran de opinión negativa hacia la marca.

Al final se realiza una ecuación que define el NPS

NPS= Porcentaje de promotores-Porcentaje de detractores

Indicador del Esfuerzo del Cliente o Customer Effort Score (CES)

Esta métrica es una de las más usadas, define el esfuerzo del cliente para el uso del producto o para resolver un problema relacionado con el servicio al cliente, también implica el esfuerzo del cliente por realizar la compra o visita a su sitio web (QuestionPro, 2021).

La interrogante a plantear dice ¿Qué tan fácil fue resolver tu problema con Imporfibtex hoy?

Aplicando una escala de 1 a 7 donde:

De 1 o 2: Esfuerzo bajo

De 3 o 4: Esfuerzo considerado moderado

De 5, 6 y 7: Esfuerzo elevado

La ecuación para el resultado del CES es la siguiente:

CES: Porcentaje de alto esfuerzo-Porcentaje de bajo esfuerzo

Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT)

Esta métrica usualmente se aplica en encuestas posventa, postinteracción. Mide la satisfacción del cliente y su felicidad frente a la adquisición del producto.

La pregunta se refiere a ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente con los productos de Imporfibtex?

La escala para este indicador puede ser de 1 y 3 o de 1 y 5; preferiblemente más corto. Los resultados permiten obtener una visión clara e inmediata sobre la valoración del cliente en cuanto a su satisfacción (QuestionPro, 2021).

Para el cálculo del índice se aplica la siguiente ecuación:

CSAT= (Suma de las puntuaciones/ total de valoraciones obtenidas)*100

Caso de Análisis

Imporfibtex Cía. Ltda. se constituyó en la ciudad de Quito en el año 2011 como una empresa familiar. Es una importadora de hilos de algodón, sintéticos, maquinaria, programas italianos e insumos relacionados con el área textil, los productos de Imporfibtex son de alta calidad brindando plena satisfacción y cumpliendo las necesidades del cliente dentro de la industria ecuatoriana para cubrir la demanda establecida por los cambios y la tendencia de la moda cada vez más vanguardista.

La empresa tiene la exclusividad de distribución y venta en el Ecuador del producto importado desde la fábrica de hilo S. Vilarrasa S.A. ubicada en España, considerada como referente en la producción de hilo de algodón por su alta calidad, servicio y su compromiso en

la mejora continua. Adicionalmente se trabaja con firmas reconocidas de otros países como Portugal, India, Malasia e Italia, marcando la diferencia en la industria textil ecuatoriana.

Situación actual

Para proponer una mejora del Customer Experience de Imporfibtex Cía. Ltda. es necesario aplicar las tres métricas citadas en el acápite anterior, cada una con la pregunta formulada.

Esta encuesta sé plantió a una muestra de 412 clientes que se comunicaron vía telefónica y con una única participación durante los meses de agosto y septiembre de 2021, de los cuales 255 respondieron de manera correcta.

Fotografía o estado actual

NPS

Tabla 1

Encuesta métrica NPS

	0-6		7-8		9-10	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
¿Nos recomendaría entre sus amigos o familiares?	0	0%	86	34%	169	66%

¿Nos recomendaría entre sus amigos o familiares?

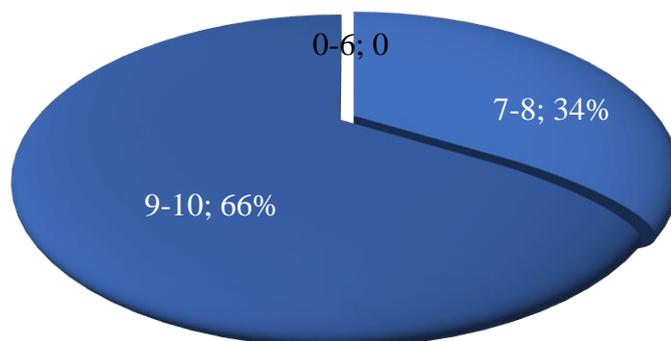


Figura 1 Gráfico resultados encuesta métrica NPS

NPS= Porcentaje de promotores-Porcentaje de detractores

NPS= 66%-0%

NPS= 66%

En la primera pregunta de los 412 encuestados respondieron 255 de manera correcta, cuyo resultado se ubicó en el 66%, este es un porcentaje medianamente bueno demostrando que se debe hacer hincapié en puntos específicos que mejoren la experiencia del cliente para mejorar la imagen de la empresa y poder llegar a una recomendación por parte de los clientes ya existentes, causando una fidelidad mayor y crecimiento de la cartera de compradores.

CES

Tabla 2

Encuesta métrica CES

	1 o 2 = Bajo		3 o 4= Moderado		5, 6 o 7= Elevado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tan fácil fue resolver tu problema con Imporfibtex hoy?	51	12%	65	16%	296	72%

¿Qué tan fácil fue resolver tu problema con Imporfibtex hoy?

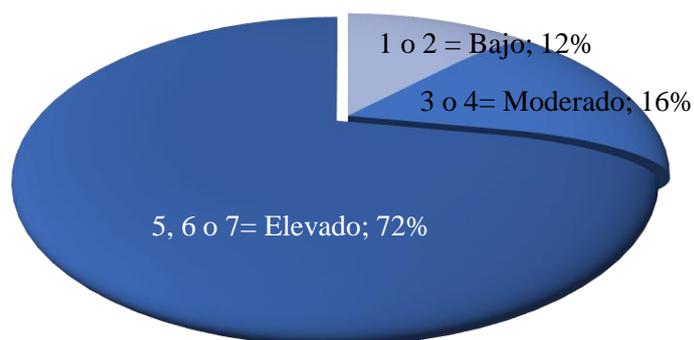


Figura 2 Gráfico resultados de encuesta métrica CES

CES: Porcentaje de alto esfuerzo-Porcentaje de bajo esfuerzo

CES= 71.8%-12.4%

CES= 59.4%

Al igual que el caso anterior en la métrica que define que tan fácil fue resolver el problema consultado, el resultado del 59% es bueno, pero este debe ser mejor. Una empresa que ayuda a resolver el problema consultado o presentado, gana la confianza del cliente por brindar una atención certera de manera oportuna.

CSAT

Tabla 3

Encuesta métrica CSAT

	1 = Insatisfecho		2 = Indiferente		3 = Satisfecho	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente con los productos de Imporfibtex?	65	16%	35	8%	312	76%

¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente con los productos de Imporfibtex?

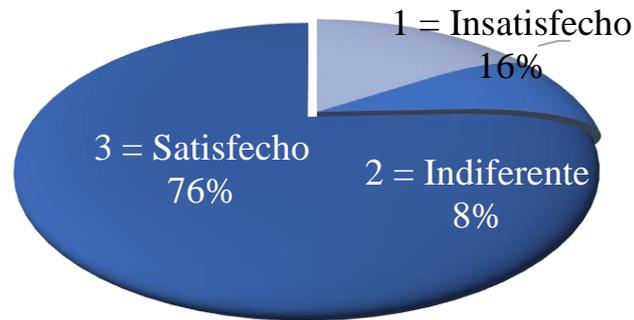


Figura 3 Gráfico resultados encuesta métrica CSAT

CSAT= (Suma de las puntuaciones/ total de valoraciones obtenidas)*100

CSAT= (312/412)*100%

CSAT= 76%

Al medir el nivel de satisfacción del cliente este demuestra que un 76% está completamente satisfecho. Como los casos anteriores el porcentaje es medianamente bueno, hay puntos que se deben pulir para mejorar la satisfacción del cliente.

Relación entre métrica

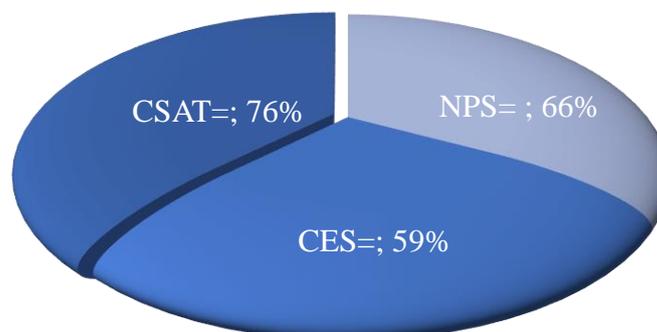


Figura 4 Gráfico relación entre métricas

Haciendo una comparación entre los tres resultados se puede apreciar que se correlacionan. La satisfacción del cliente con el 76% es buena debido a que los problemas a resolver también se los solucionaron de manera oportuna en un 59%, por lo tanto, los clientes recomendarían a Imporfibtex Cía. Ltda. en un término medio correspondiente al 66%.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO

Por qué se da el problema

Qué determina la experiencia del cliente

La experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la calidad de la atención al cliente incluida la publicidad, el embalaje, las características del producto y servicio (Schwager & Meyer, 2017). El problema nace cuando la calidad de las experiencias de los clientes es baja y en muchas empresas llega a ser totalmente mala, debido a la falta de responsabilidad por crear una experiencia satisfactoria y en proceso de crecimiento. En algunos casos la falta de capacitación, de supervisión y de interés para fomentar la importancia de incrementar la experiencia del cliente.

Schwager y Meyer (2017) opinan que la satisfacción del cliente es esencialmente la culminación de una serie de experiencias del cliente o, podría decirse, el resultado neto de las buenas menos las malas. Cerrar la brecha de las expectativas de los clientes y sus experiencias posteriores viene a ser un proceso fundamental para determinar si la experiencia del cliente ha crecido, o por el contrario a declinado.

Según el informe elaborado por The Boston Consulting Group (BCG) “se definen cuatro elementos fundamentales de la experiencia del cliente acerca de los cuales se refieren los usuarios cuando hablan de una marca: relación precio-calidad, servicio al cliente (servicio), satisfacción con el producto (producto) y conexión emocional con la marca” (TecnoVoz, 2015). El mismo informe basado en una encuesta a 227.000 consumidores determinaron que la relación calidad-precio, servicio al cliente y la satisfacción con el producto son las más importantes (TecnoVoz, 2015).

Conceptualizando cada factor de acuerdo a BCG se puede exponer el siguiente resumen:

Figura 5

Los cuatro factores del Customer Experience



Fuente: (Artyco, 2018)

Sin embargo, estos factores se conjugan con los elementos emocionales enunciados por Schawager y Meyer e inclusive están influenciados por la responsabilidad social, la innovación y la honradez, como factores intangibles pero con poder definitivo.

Se concreta que los tres puntos importantes son: producto, precio y servicio, además la emoción por la marca, una buena experiencia y las sensaciones positivas al adquirir el producto. Por esta razón la atención al cliente no es un departamento sino una actitud que proporciona satisfacción del cliente y trasciende en una experiencia positiva.

Alcanzar una experiencia exitosa incide en tres aspectos fundamentales: el aumento de los ingresos, la fidelización y la captación de nuevos clientes, estos factores están influenciados por la toma de decisión de compra gracias a las recomendaciones de origen familiar y amistades que ya han disfrutado una buena experiencia de cliente.

Es sustancial que la interacción del cliente con cada uno de los puntos de contacto de la empresa y el nivel de satisfacción que este ha podido experimentar y percibir, deben ser monitoreadas y sondeadas, con el fin sobre todo de reconocer las falencias en cada función, transmitir estos resultados a la alta dirección, para implementar estrategias que permitan un equilibrio y mejora la experiencia del cliente.

Para finalizar, se puede añadir que la experiencia del cliente no está determinada por la multiplicidad de servicios y ofertas, algunos ejecutivos no diferencian entre satisfacción y experiencia, mientras que la primera está mejor documentada, la experiencia exige investigación demostrando que esta no se encuentra relegada al marketing, al porcentaje de ventas o al servicio al cliente. Es calificada como un paso más allá de la satisfacción, es sentir emoción, vinculación, lealtad e incluso amor a la marca, producto o servicio (Loureiro, 2015)

Causas del nivel de experiencia del cliente de la empresa Imporfibtex

Para Imporfibtex, la experiencia del cliente debe estar determinada por su satisfacción y los complementos emocionales que generen interacción y puntos de contacto con el cliente

en términos de uso, hábito, costumbres, vivencia, emoción, sentimiento, es decir compenetración empresa-cliente que brinde un beneficio mutuo, como lo sugiere los autores citados Schawager y Meyer.

Para alcanzar esta meta es imprescindible recopilar toda la información posible de sus clientes, antes, durante y después de la compra, conocer, qué pide, qué espera y qué realmente obtiene en relación a lo que ofrece Imporfibtex, para lo que se debe implicar a todo el personal de la empresa con el cliente, y encontrarse plenamente comprometido con los objetivos de Imporfibtex.

Por lo dicho, es necesario implementar un Customer Journey Map para analizar todo el ciclo de compra desde la perspectiva del cliente. Este ciclo de compra plasma cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente (Vera, 2020). Este análisis no es un simple estudio observacional objetivo, sino determinar cómo se siente el cliente en cada una de las fases del ciclo de compra.

Customer Journey Map Imporfibtex

Figura 6

Customer Journey Map Imporfibtex

FASES Descritas por el cliente	Contacto vendedor	Call center	Dep. Crédito y Cobranzas	Logística	Servicio técnico
NECESIDADES Del cliente en cada momento de las fases	Examinar alternativas de compra	Cliente y punto de venta directo. Información oportuna a requerimientos	Información de formas de pago y facturación	Experiencia en la entrega a tiempos o demoras.	Técnicos capacitados que den solución a problemas técnicos de manera ágil
ACTIVIDADES Del cliente para satisfacer necesidad	Información de productos y exposición de alternativas	Realizar el pedido	Información sobre facturación del cliente	Tiempo y espacio para la entrega en coordinación con el departamento logístico	Servicio técnico de fácil acceso a través de medios de comunicación y redes sociales
CANALES, PUNTOS DE CONTACTO, EMPRESAS IMPLICADAS	Puntos de venta con Imporfibtex y sus distribuidores	Punto de venta- call center	Punto de venta- departamento de crédito y cobranza	Punto de venta y Dep. logística	Punto de venta- servicio técnico
EXPECTATIVA Del cliente en cada una de las fases	Recibir información constante de productos nuevos, precios y promociones	Recibí información oportuna de entregas, demora en entregas, cambios y otros detalles	Cambios promocionales por pagos, soluciones financieras, próximos pagos.	Cumplimiento en tiempo y cantidad de pedidos	Atención rápida y oportuna, eficiente y eficaz. Soluciones a los problemas técnicos
EXPERIENCIA Percepción del cliente real positiva, negativa o neutra					
EXPERIENCIA MEMORABLE Experiencia perfecta	Servicio de ventas calificado, información amplia, agradable, solícito, educado	Atención agradable, educación, entrega de información requerida	Cumplimiento gracias a la información oportuna	Entrega del producto fuera de tiempo, poca amabilidad	Pocos técnicos capacitados
OPORTUNIDADES Derivadas de este análisis	Portafolio de productos actualizados	Feedback de atención al cliente. Indicador de satisfacción	Calificación del cliente por pagos a tiempo.	Mejorar los tiempos de entrega y el trato de los transportistas	Capacitar más técnicos que agilicen la atención. Cursos de atención al cliente.

Justificación de las causas

Los resultados obtenidos en el Customer Journey Map concuerdan con los indicadores aplicados en el capítulo anterior. En el NPS determina la lealtad y experiencia del cliente presentó un resultado del 66% sin ser malo, es un porcentaje medio que hay que mejorarlo. Al tener demora en la entrega de pedidos y un trato poco adecuado con los transportistas, demuestra un punto negativo para el cliente. La logística de la empresa no es propia, es tercerizada, esto provoca los problemas enunciados.

La métrica CES que revela el esfuerzo del cliente para resolver un problema es definitoria para la situación de Imporfibtex frente a la experiencia del cliente. Demostró un porcentaje medio bajo de 59%, debido a la atención al cliente por parte del servicio técnico, no cuentan con capacitación constante para brindar una atención cordial, profesional y oportuna, sobre todo no se resuelven los problemas a la brevedad que el cliente necesita.

En vista de lo expuesto se prepara una encuesta a los clientes enviada vía mail para resolver las principales causas que provocan la insatisfacción del cliente y una mala experiencia. Se recibió la respuesta de 84 de manera inmediata. (Anexo 1)

Tabla 4

Justificación de las causas

N°	CAUSAS	JUSTIFICACIÓN
1	Entregas irregulares	NPS medio bajo 66% 4to elemento: Dimensión emocional baja Encuesta 26%
2	Técnicos sin capacitación	CES 59.4% 3er elemento: Servicio al cliente Encuesta 20%
3	Transportistas irresponsables	NPS medio bajo 66% 4to elemento: Dimensión emocional baja Encuesta 30%
4	Logística deficiente	NPS medio bajo 66% 4to elemento: Dimensión emocional baja Encuesta 56%

N°	CAUSAS	JUSTIFICACIÓN
5	Servicio técnico insuficiente	CES 59.4% 3er elemento: Servicio al cliente Encuesta 30%

Causas priorizadas

De acuerdo a las encuestas realizadas y los resultados obtenidos se identificaron dos causas priorizadas que se manifiestan en las métricas NPS y CES:

Causa 1: Logística deficiente: La logística es tercerizada, la empresa que da el servicio no cuenta con personal calificado, ni procesos que consideren el desempeño laboral de sus trabajadores, causando los problemas presentados en Imporfibtex.

Esta causa se alinea con la citada en el acápite anterior sobre los factores que definen la experiencia del cliente y que se refiere a la “conexión emocional con la marca”. Al recibir el cliente una mala atención, trato inadecuado, este no pensará si las entregas se realizan por una u otra empresa logística, solo se fijará en la marca y relacionará el mal servicio recibido, su experiencia entonces será totalmente negativa y mucho menos recomendable.

Causa 2: Servicio técnico ineficiente: Imporfibtex cuenta con dos técnicos capacitados técnicamente en Portugal, pero no son capacitados para atención al cliente vía telefónica. Los técnicos también dan el servicio personalizado a domicilio, facilitando soluciones en las empresas que adquieren la maquinaria textil que vende ImporfiteX. Esta atención domiciliaria también se ha visto mermada por el número reducido de técnicos. Esto ha generado una mala experiencia del cliente.

La atención al cliente dentro del servicio técnico que ofrece, es otro de los cuatro elementos que definen la experiencia del cliente, será premonitorio para una recomendación y esta una influencia para aumento de fidelización, nuevos clientes e ingresos.

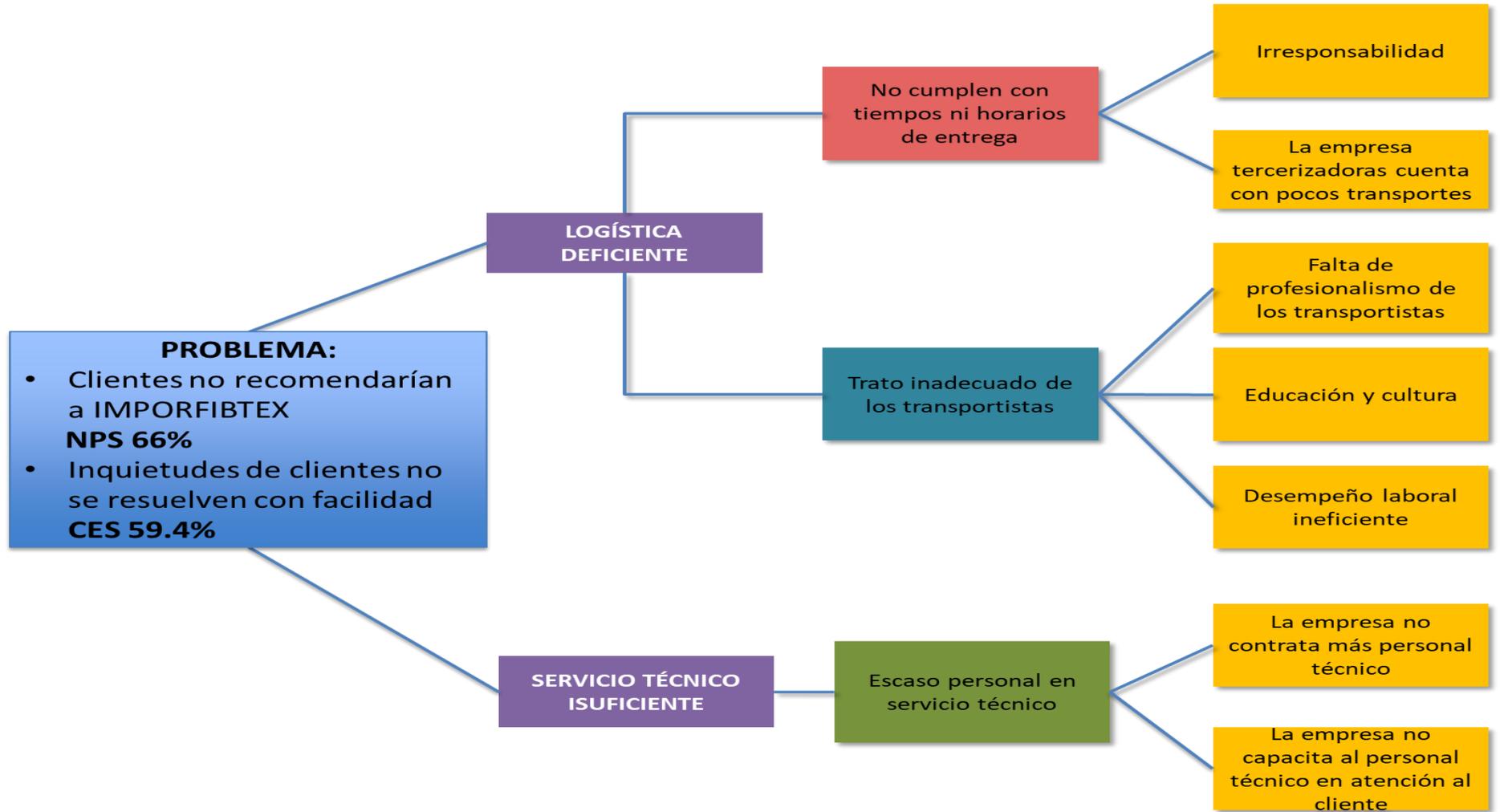
Tabla 5*Causas priorizadas*

N°	CAUSAS
1	Logística deficiente
2	Servicio técnico insuficiente

Árbol de diagnóstico

Figura 7

Árbol de diagnóstico



CAPÍTULO 3: DISEÑO Y PLANEACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Descripción de la solución

La capacidad de la logística de transporte en la empresa Imporfibtex es irregular, con una atención deficiente perjudicando la experiencia del cliente en el proceso de venta. Al momento, la empresa no puede adquirir su propia flota de camiones para dar una solución definitiva al problema, pero si puede contactar otra empresa de transporte calificada con operador 3PL (Third Party Logistic), dotada de servicios tecnológicos de última generación ofreciendo soluciones y servicio de calidad para fomentar la fidelidad del cliente y un comportamiento post compra positivo. La operadora 3PL denominada como logística tercerizada se encarga de llevar a cabo la logística, tareas de almacenaje, preparación de pedidos y transporte de mercadería, es decir cumple con los requerimientos de Imporfibtex y le evita asumir algunas obligaciones como: sueldos, equipo e infraestructura para el funcionamiento de un departamento logístico.

La segunda solución para mejorar la experiencia del cliente está dirigida a optimizar la atención del servicio técnico, y esto solo se puede lograr ampliando el departamento en mención, con personal idóneo y capacitado .

Características de la solución

1. Contratación de operadores 3PL.- Atención especializada. Al contar con otros clientes dentro de la misma industria, manejan un alto volumen de mercancías, permitiéndole brindar una atención profesional e inclusive se bajará los costos de envío, siendo este un beneficio para los clientes de Imporfibtex.
2. Control de la logística de transporte.- El operador 3PL e Imporfibtex, contarían con equipos tecnológicos de comunicación para el rastreo de los transportes, se realizará el seguimiento del trato y conducta de los transportistas y sus operarios con

cámaras individuales. Este servicio es propio del operador 3PL por lo tanto los equipos pueden ser adquiridos por Imporfibtex o ser de propiedad del operador.

3. Contratación y capacitación de personal técnico.- Conocimientos unificados con el fin de dar soluciones a los problemas de los clientes de manera rápida y oportuna.

4. Trabajo organizado.- Las tareas de cada uno deberán ser planificadas, con metas y objetivos alineados a los intereses de la empresa, reduciendo el tiempo de atención al cliente y sobre todo ofreciendo un trabajo profesional.

Teoría del cambio

La empresa Imporfibtex a través de la contratación de un operador 3PL podrá mejorar notablemente la atención al cliente en el punto final de la compra que se define en el proceso de entrega de la mercadería.

Esta operadora está en la capacidad de corregir los errores que han venido enfrentado con empresas de transporte no especializadas. El objetivo de un operador 3PL es mejorar el servicio y satisfacer al cliente final, razón suficiente para formar un equipo que aporte con soluciones.

Un beneficio adjunto a este servicio es la disminución de los costos de envío, dado por el volumen de manejo de clientes industriales y similares permiten ofrecer un precio más competitivo, favoreciendo directamente al cliente.

Para obtener este servicio, Imporfibtex tendría que realizar una gran inversión: transportes, equipo de comunicación, infraestructura para implementar un departamento de logística y el personal con sus sueldos. Este podría ser un proyecto a futuro ya que Imporfibtex no podrá depender de manera definitiva de una empresa tercerizadora.

El control del proceso logístico usando tecnología de comunicación, ayudará a la identificación inmediata de problemas para poder ejecutar la solución de manera rápida, sin permitir malos tratos y falta de educación por parte de los transportistas.

La segunda causa de raíz priorizada es el servicio técnico insuficiente. En este caso, Imporfibtex tiene que contratar personal técnico para capacitarlos y unificar en conocimientos, técnicas y procesos a todo el departamento técnico, de tal manera que su servicio sea planificado, para dar soluciones rápidas y concretas, una atención eficaz y eficiente, el cliente cuente con un equipo organizado que apunte a cumplir metas dentro de la organización y una mejor satisfacción al cliente.

Cuadro

Tabla 6*Diseño de la solución*

Causa subyacente	Características del programa	Teoría del cambio
Logística deficiente	Contratación de operador 3PL.-	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes recibirán una atención especializada. • Disminución del costo de transporte. • Imporfibtex evitará gastos de personal, equipo e infraestructura par aun departamento de logística propio.
	Control de la logística de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Rastreo del transporte y control del transportista y operarios. • Se implementará el control con equipos tecnológicos. • La respuesta será inmediata a situaciones de entrega de pedidos (Demoras, faltantes, cambios de horario, mal servicio, etc.) • Mejorará la atención cuidando ser amable y educada.
Servicio técnico insuficiente	Contratación y capacitación de personal técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes contarán con personal capacitado unificado en sus conocimientos de tal manera que pueden ser atendidos por cualquier técnico. • Se brindará soluciones rápidas y concretas • El cliente gozará de mayor accesibilidad al servicio • El número adecuado de técnicos tendrán predisposición para atender al cliente.
	Trabajo organizado	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejorará el tiempo de respuesta • Un buen equipo de servicio técnico alcanzará a cumplir metas alineadas a los intereses de la empresa • Un equipo capacitado logrará una atención eficaz y eficiente

Diseño de la implementación

Actores

Con el fin de alcanzar el planteamiento de la teoría del cambio, los actores intervinientes son: Gerente de Imporfibtex que deberá elegir al mejor operador 3PL entre todos los seleccionados; Gerente de producción aportando con la determinación del tipo de clientes; los dos técnicos actuales contribuirán con sus opiniones para la selección de los nuevos técnicos a contratar; y los clientes que deberán manifestar su criterio personal al cambio implementado, tanto en el área logística como en la atención que brinde el servicio técnico.

Roles

Luego de recibir la información requerida, los roles de toma de decisiones están direccionadas al Gerente General, este deberá designar los recursos necesarios para elegir al operador 3PL que cubran las necesidades de Imporfibtex.

Por su parte el Gerente de producción, con su basta experiencia y conocimiento tanto del cliente como del producto, deberá preparar la estrategia para que el programa de implementación funcione correctamente brindando razonabilidad al proceso y confiabilidad a la alternativa elegida. Este programa deberá incluir los dos procesos, tanto el del operador 3PL y el proceso de selección de personal de técnicos y la capacitación correspondiente.

En cuanto al servicio técnico, los profesionales de planta deberán compartir su experiencia buena y mal, trabajar en los puntos que los clientes han objetado y dar un giro positivo a la experiencia del cliente en cuanto a la atención en esta área. Deberán también trabajar en conjunto con la Gerencia de producción para la selección de personal para este departamento.

Los clientes, por su parte deberán transmitir su percepción de cambios a los respectivos departamentos y de manera directa a la Gerencia general para poder verificar si los procesos

de implementación están funcionando o caso contrario hacer los ajustes necesarios, todo esto enfocado a una nueva experiencia positiva de cliente.

Incentivos

Para la Gerencia general el incentivo será obtener satisfacción del cliente en los procesos logísticos, de tal manera que mejore la métrica NPS definida en las recomendaciones entre amigos y familiares. Esto ampliaría la cartera de clientes y por ende los ingresos de la empresa.

Para la Gerencia de producción el incremento de las ventas con los productos de Imporfibtex, cumpliendo todo el proceso de compra. Esto podrá mejorar el porcentaje de la métrica CSAT definida en la satisfacción del cliente con los productos de Imporfibtex, cumpliendo todo el proceso de compra.

El incentivo directo para el departamento técnico se reflejará en feedback positivos al resolver los problemas del cliente, esto se podrá obtener con una atención acertada, ágil y oportuna. La métrica CES identificada en la facilidad para resolver los problemas del cliente determinará la satisfacción de los clientes al resolver los problemas técnicos.

Los incentivos de los clientes se podrán manifestar en la mejora continua en la atención que cada uno amerita: servicio de poscompra, entregas y despachos, atención a requerimientos, problemas técnicos y todas sus necesidades atendidas eficientemente.

Cuadro

Tabla 7*Cuadro actores, roles e incentivos*

Actores	Roles	Incentivos	Objetivos
Gerente general	<p>Toma de decisiones para elegir el operador 3PL</p> <p>Designar recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener satisfacción del cliente en los procesos logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar el trabajo del operador logístico 3PL elegido y determinar las mejoras alcanzadas
Gerente de producción	<p>Preparar la estrategia para la implementación del programa con el operador 3PL</p> <p>Organizar el proceso de selección del personal de técnicos y su capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las ventas con los productos de Imporfibtex, cumpliendo todo el proceso de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar los resultados de la estrategia de implementación del programa con el operador 3PL y determinar correcciones para su mejor funcionamiento
Técnicos	<p>Transmitir su experiencia para trabajar en los puntos que los clientes han objetado</p> <p>Selección de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener feedback positivos al resolver los problemas del cliente, esto se podrá obtener con una atención acertada, ágil y oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el servicio técnico requerido por los clientes para alcanzar su satisfacción resolviendo los problemas de una manera ágil.
Clientes	<p>Exigir una atención ágil, con respuestas y soluciones inmediatas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua en la atención que cada uno amerita: servicio de poscompra, entregas y despachos, atención a requerimientos, problemas técnicos y todas sus necesidades atendidas eficientemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar su percepción de cambios y su experiencia de cliente después de la implementación de la propuesta

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN

Método de Evaluación

El impacto que causará el proyecto plateando en la empresa Imporfibtex debe ser evaluado y medido. Este proyecto se basa en la contratación del operador logístico 3PL y de personal técnico con su debida capacitación. Con este propósito se aplicará el método Randomized Controlled Trial – RCT que permite a través de pruebas aleatorias, establecer el grupo de control y realizar el cálculo del contra factual.

Grupo de control

Este grupo estará conformado por los clientes que se les ha mantenido sin los cambios propuestos, es decir, no serán atendidos por el operador logístico 3PL, ni por el nuevo personal de técnicos, para posteriormente comparar a través del Customer Experience del grupo que si fue atendido con las implementaciones del programa. El impacto del proyecto se verá reflejado en las diferencias entre el grupo de control y el grupo de tratamiento.

A través de la encuesta de satisfacción del cliente CSAT, se determinó un nivel de insatisfacción correspondiente al 16% equivalente a 65 clientes que participaron en esta encuesta. Los motivos que expresan su insatisfacción son: entrega de mercadería y atención en servicio al cliente.

Basados en estos datos y siguiendo el método de RTC, se dividió a los 65 clientes que participaron en la primera encuesta en dos grupos de 32 clientes cada uno. Elegidos aleatoriamente y sin previa información de los cambios implementados, se escogió y se formó el grupo de control y el de tratamiento.

Refinamiento

Indicadores

Los indicadores más apropiado para medir el cambio perpetrado con la implementación de las dos propuestas planteadas es el CSAT definido son el nivel de satisfacción del cliente a

través de la métrica CSAT y el esfuerzo del cliente para resolver el problema identificado en la métrica CES.

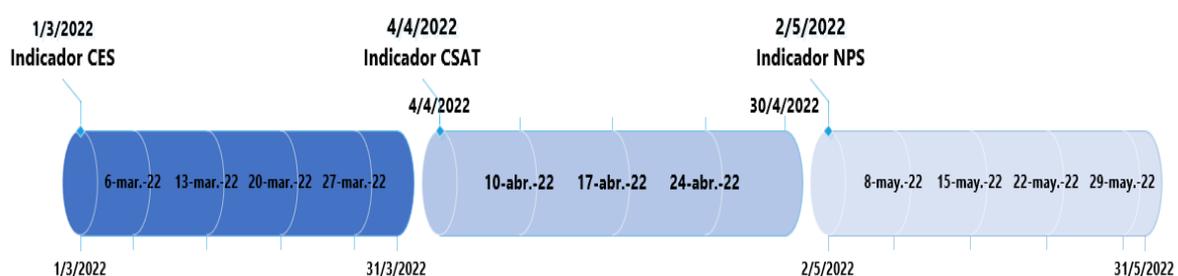
Recordando los primeros resultados de estos indicadores se tiene que el CES es equivalente al 59%, es decir el esfuerzo del cliente por resolver el problema fue bueno en un nivel moderado; y, el CSAT fue del 16% de insatisfacción del cliente hacia los productos de Imporfibtex.

Línea de tiempo

El proceso constará de una encuesta a los dos grupos de control y tratamiento realizada en tres etapas: La primera etapa empezará el 1 de marzo de 2022, aplicando el indicador CSAT que refleje los resultados ante la implementación del operador logístico 3PL; la segunda etapa se realizará a partir del 4 de abril de 2022 y se utilizará el indicador CES para obtener los resultados luego de la implantación de la atención al cliente con personal técnico nuevo y capacitado; y la última, se iniciará el 2 de mayo y se aplicará el indicador NPS. Esto justificar la ejecución de las dos soluciones propuestas.

Figura 8

Línea del tiempo para implementación de propuesta



Refinamiento

Entre las opciones planteadas para mejorar el Customer Experience de los clientes de la empresa Imporfibtex están la contratación de un operador logístico 3PL, adicionalmente la

contratación de personal y su capacitación para la atención en el servicio técnico para resolver los problemas que requieren los clientes.

En la primera etapa, si el resultado no supera el 59% del indicador CES que demuestra la satisfacción del cliente en relación al esfuerzo realizado para obtener resultados a sus problemas, el refinamiento se vería direccionado a realizar una nueva selección de personal que atienda el servicio técnico, a calificar el personal técnico, sus conocimientos, aptitudes y, si fuera el caso, realizar una búsqueda de empelados que se comprometan a trabajar a presión y bajo las condiciones de Imporfibtex.

En la segunda etapa, si el resultado fuera inferior al 76% del indicador CSAT demostrará descenso en la satisfacción del cliente con los productos de Imporfibtex, por lo tanto el refinamiento estaría enfocado al operador 3PL. Se especifica que la elección debe ser bajo las características y condiciones del cliente de la empresa.

En la tercera etapa, se espera que los resultados de los dos indicadores demuestren mejoría en el Customer Experiencia arrojando valores superiores a los ya enunciados, sobre todo al relacionar a las dos métricas y elevar la recomendación de los productos de Imporfibtex en un porcentaje superior al 66% definido por el indicador NPS. En el caso contrario, se deberá revisar el proceso de mapa de Customer Experience y plantear otras soluciones más certeras.

Cuadro

Tabla 8*Cuadro síntesis*

Característica del programa	TOC Etapa 1	TOC Etapa 2	TOC Etapa final
Mejorar la atención al cliente en la distribución y en el servicio técnico	Los clientes perciben mejor la atención en el servicio técnico	Los clientes son atendidos de manera oportuna, con agilidad y educación	Imporfibtex realiza un nuevo proceso de medición del Customer Experience de todos sus clientes.
Indicador	Satisfacción del cliente en relación al esfuerzo realizado para obtener resultados a sus problemas	Satisfacción del cliente con los productos de Imporfibtex	Recomendación de los productos de Imporfibtex
Línea de tiempo	1 de marzo de 2022	4 de abril de 2022	2 de mayo de 2022
¿Quién recibe los datos del indicador?	Gerente general	Gerente General y Gerente de Producción	Gerente General
Refinamiento	Si el resultado es menor a 59% se realizará otra selección de personal	Si el resultado es menor al 16%, se seleccionará otro operador 3PL	Si no se ven cambios en los indicadores se deberá revisar el proceso de mapa de Customer Experience y plantear otras soluciones más certeras.

Conclusiones

- Los indicadores que se utilizaron en este estudio fueron el NPS, CES y CSAT para la empresa Imporfibtex, cuyos resultados fueron del 66%, 59% y 76% respectivamente. Estas métricas se aplicaron con el fin de demostrar la situación real de su Customer Experience. La métrica del NPS, engloba la situación de los clientes, al superar la satisfacción y la respuesta a sus requerimientos, con toda seguridad se aumentarán las recomendaciones de los productos y servicios de la empresa.
- A pesar de que los indicadores utilizados se ubican en niveles medios a excepción del CES que los supera, la experiencia del cliente no lo demuestra así y es necesario aplicar los correctivos necesarios.
- Las soluciones están enfocadas a las áreas que fueron identificadas en el Customer Journey Map: logística y servicio técnico. El programa sugiere la contratación de un operador logístico 3PL, cuyas características se basan en el servicio con excelencia, profesionalismo y un seguimiento permanente del proceso. La segunda está orientada en contratar personal técnico calificado y capacitar a todo el grupo para obtener un servicio técnico con conocimientos iguales y de gran apertura para dar solución a los requisitos y requerimientos de los clientes.
- La implementación de las dos propuestas planteadas, darán solución al Customer Experience encauzado a mejorar los resultados presentados al inicio de este estudio. Su impacto en optimizar la percepción del cliente impulsará las tres métricas para la empresa Imporfibtex.

Recomendaciones

- El análisis a los clientes de Imporfibtex demostró insatisfacción de los clientes, por lo que se debe realizar cambios en dos áreas para mejorar el Customer Experience, que se reflejará en un aumento en las ventas.
- Los cambios deben ser radicales y buscar las mejores opciones tanto en el operador logístico 3PL como en el personal que atendería el servicio técnico.
- La implementación de las dos soluciones propuestas, deben ser monitorizadas, hacer seguimientos a través de indicadores que permitan definir los progresos y cambios que darán cumplimiento a los objetivos planteados en todo el proyecto, por esta razón, una vez terminado el proceso de implementación de las dos soluciones se deberá realizar un nuevo proceso de Customer Journey Map para comprobar la efectividad de los cambios y la necesidad de realizar ajustes al programa.
- La industria textil está en constante crecimiento y cambios causando una gran competencia, por lo que una buena experiencia del cliente siempre dará resultados positivos y un crecimiento constante, justificables en las ventas de Imporfibtex. Es menester de la empresa mantener indicadores altos, relacionados con la experiencia del cliente, permitiéndole mejorar también su competitividad, por lo que se recomienda realizar estos procesos de manera continua.

Referencias

- Alcaide, J. (2017). Lo que un directivo debe saber sobre Experiencia de Cliente. *Expansión*.
- Artyco. (2018). *las 4 dimensiones clave de la Customer Experience*. Recuperado el 4 de noviembre de 2021, de <https://artyco.com/4-dimensiones-customer-experience/>
- El Kutby, S. (2016). *Customer Experience*. México: Alfaomega.
- El Telégrafo. (2021). La Pymes aportan el 25% del PIN no petrolero. *El Telégrafo*.
- Garner. (2021). *Experiencia del cliente*. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience>
- González de La Hoz, M. (2015). *Experiencia de cliente/Customer Experience*. México: Lid Editorial Empresarial S.L.
- Loureiro, M. (2015). *¿Experiencia de cliente o Satisfacción?* Recuperado el 8 de noviembre de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/experiencia-de-cliente-o-satisfaccion/>
- QuestionPro. (2021). *Métricas de Customer Experience que debes medir*. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/metricas-de-customer-experience/>
- Russo, A. (2021). Customer Experience: lo qué es y cómo está relacionado con tu estrategia de Inbound Marketing. *Marketing Digital de Resultados*.
- Schwager, A., & Meyer, C. (2017). *Descripción de la experiencia del cliente*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021, de <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience?language=es>
- TecnoVoz. (2015). *Los 4 factores que definen la experiencia del cliente*. Recuperado el 4 de noviembre de 2021, de <https://www.tecnovoz.com/factores-definen-experiencia-cliente/>

Vera, A. (2020). *Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021, de <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>

Walker. (2019). *Customer Experience*. Recuperado el 3 de octubre de 2021, de <https://walkerinfo.com/>

Anexos

Anexo 1

Cuál de estos puntos consideraría usted que afectan a la empresa IMPORFIBTEX

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Educación de los transportistas	25	30%
Entregas irregulares	22	26%
Demora en la atención de servicio al cliente	8	10%
Técnicos sin capacitación	17	20%
Call center no responde	5	6%
Falta de información departamento de cobranzas	3	4%
Falta de información sobre nuevos productos	2	2%
Vendedores inexpertos	2	2%
TOTAL	84	100%

