

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

**Propuesta para el cambio del Customer Experience en Marisquería
Estrella de Mar**

Verónica Patricia Chuquirima Peña

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

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

Quito, 12 de diciembre de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Propuesta para el cambio del Customer Experience en Marisquería Estrella de Mar

Verónica Patricia Chuquirima Peña

Carlos Córdova, Msc.
Director del Trabajo de Titulación

.....

Santiago Mosquera, Ph.D.
Director de la Maestría en Mercadotecnia

.....

Hugo Burgos, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 12 de diciembre de 2019

© 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.

Firma del estudiante: _____

Nombre y apellidos: Verónica Patricia Chuquirima Peña

Código de estudiante: 209411

C. I.: 171135065-0

Lugar, Fecha Quito, 12 de diciembre de 2019

DEDICATORIA

Quiero agradecer a mis padres por su ejemplo, apoyo y formación, espiritual y profesional, por los valores que me han encaminado para poderme desarrollar como hija, madre esposa y profesional. Mi padre Ángel Sacramento Chuquirima Maza, que dejó un gran legado, donde la educación y conocimiento siempre fue importante para estar actualizado y crecer como persona y profesionalmente, los valores pilar fundamental y creer en ti, creer y sonar cristalizando sueños, trabajar para alcanzarlos, siempre fue su ideal. Mi madre Luz Esthela Peña Chuquirima, ejemplo de amor, generosidad, dedicación, perseverancia y trabajo, siempre presente e incondicional, para sus hijos, nietos y toda su familia. ¡A mi hijo James Gabriel Zambrano Chuquirima hoy cumples cinco años de edad, mi gran amor, mi fortaleza y mi fuerza para seguir adelante y darte el mejor ejemplo, mi compañero de viajes de trabajo, de largas jornadas de trabajo, pero siempre conmigo, con mamá dictando conferencia a doscientas personas, en un escenario cuando debías jugar o hacer cosas de niños, tú hijo, estabas junto a mí jugando con un micrófono, te dedicó a tí hijo, este logro profesional, es tuyo!. Deseo hijo, que de grande seas una persona de valores temerosa de Dios, excelente ser humano y profesional, dirijas tu propia empresa, dictes conferencias en escenarios más grandes e importantes, a miles de personas. A mi esposo por su apoyo en este gran sueño hoy cristalizado y por más sueños juntos por cumplir junto a nuestra hermosa familia.

Con amor

Verónica Patricia Chuquirima Peña

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento y reconocimiento especial a la Sra. Luz Esthela Peña Chuquirima, propietaria de Marisquería Estrella de Mar, empresa familiar ubicada en la ciudad Santo Domingo, aportando treinta y cuatro años al desarrollo económico y turístico de la ciudad, ofrece más de cien plazas de empleo directa e indirectas. Reconocimiento especial Sra Luz Esthela Peña por su ejemplo de emprendimiento con un modelo de negocio exitoso y reconocido en la ciudad, con proyectos a mediano tiempo para transformarse Marisquería Estrella de Mar en franquicia.

RESUMEN

La transformación digital e innovación en las empresas o emprendimiento hoy en día es una prioridad si deseas seguir manteniendo la cartera de clientes, conquistar nuevos clientes o llegar nichos de mercado que no han sido atendidos, y están en busca de nuevas experiencias en el servicio o producto. El presente trabajo de tesis Propuesta para el cambio del Customer Experience, realiza una investigación de la causas del bajo Customer, realiza encuesta a cien clientes de manera personalizada posterior aplica la métrica NPS, obteniendo como resultado un bajo NPS, se identifica el problema y se emite un Árbol de Decisión, determinado el problema como la Identidad Única, se realiza un plan de acción y se determina las personas involucradas y los incentivos a recibir para mejora de la Identidad Única. Se realiza el plan de acción, se toma resultados, recomendaciones para la mejora del Customer.

Palabras claves:

Customer Experience.

Métrica.

Muestra.

NPS.

Innovación.

ABSTRACT

Digital transformation and innovation in companies or entrepreneurship today is a priority if you want to continue maintaining the client portfolio, conquer new clients or reach market niches that have not been served, and are looking for new experiences in the service or product. The present thesis work Proposed for the change of the Customer Experience, conducts an investigation of the causes of the low Customer, conducts a survey of one hundred clients in a later personalized way, applies the NPS metric, obtaining as a result a low NPS Identify the problem and issue a Decision Tree, determined the problem as the Unique Identity, an action plan is made and determines the people involved and the incentives to receive for the improvement of the Unique Identity. The action plan is carried out, results are taken, recommendations for the improvement of the Customer.

Keywords:

Customer Experience.

Metrics.

Sample.

NPS.

Innovation.

CONTENIDO

1. CAPÍTULO PROBLEMA	10
1.1. Descripción del problema	10
1.1.1. Experiencia actual.	10
1.2. Dimensionamiento del problema	11
1.2.1. Marco teórico	11
1.3. Métrica	16
1.4. Caso de Análisis I Empresa/Servicio	20
1.5. Situación actual	20
2. CAPÍTULO DIAGNOSTICO.....	26
2.1. Por qué se da el problema	26
2.1.1. Que determina la experiencia del cliente	26
2.2. Causas del nivel de experiencia en “Empresa Marisquería Estrella de Mar”	29
2.2.1. Justificación de las causas (Evidencia)	30
2.2.2. Causas priorizadas.....	31
2.3. Árbol de diagnostico	32
3. CAPÍTULO DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	33
3.1. Descripción de la solución	33
3.2. Características de la solución	34

3.3. Teoría del cambio.....	36
3.3.1. Cuadro	36
3.4. Diseño de la implementación	37
3.4.1. Actores	37
3.4.2. Roles.....	37
3.4.3. Incentivos	37
3.5. Cuadro	38
4. CAPÍTULO EVALUACIÓN.....	39
4.1. Método de Evaluación.....	39
4.1.1. Grupo de control	39
4.2. Refinamiento	40
4.2.1. Cuadro	40
4.3. Recomendaciones.....	41
4.4. Conclusiones	42
4.4.1. Customer Experience	42
4.4.2. Métrica	43
REFERENCIAS.....	44
ANEXOS.....	46

1. CAPÍTULO PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

1.1.1. Experiencia actual.

Marisquería Estrella de Mar, es una marca que durante treinta y cuatro años entrega productos y servicios en su restaurante ubicado en la ciudad y cantón Santo Domingo, de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, situado en la calle Latacunga entre 29 de Mayo y Machala, Centro Comercial Pupusa. Al ser la ubicación un área comercial y turística el mercado objetivo son los visitantes de la zona céntrica del cantón Santo Domingo, y empresas públicas y privadas del sector.

Los productos que muestra su oferta comercial están conformados por: platos a la carta con especialidad en mariscos, plato especial denominado Repe lojano, carta especial de jugos, y almuerzos. Cada plato de la carta está elaborado a partir de productos seleccionados con estándares de calidad y las características de su preparación generan un sabor distintivo como factor diferenciador de la competencia. El servicio es directo y personalizado, manteniendo un ambiente familiar dentro del restaurante, característica que ha incluido a la marca dentro de los lugares tradicionales de visita en el cantón.

La empresa ha crecido a través del tiempo, ha ganado posición y reconocimiento en el mercado, no obstante, es preciso realizar la evaluación del Customer Experience a fin de visibilizar los componentes de interés susceptibles de mejora y potencialización, y analizar

las estrategias de diferenciación que puedan generar resultados de alto impacto para el crecimiento de la empresa.

1.2. Dimensionamiento del problema

1.2.1. Marco teórico

“El cliente” en el centro de la estrategia empresarial, es la dirección del Customer Experience. Empieza en el instante que la persona tiene información de la marca, y se va alimentando de las interacciones que recibe con la misma, hace unos años las marcas se enfocaban en vender productos y servicios resaltando sus características y ventajas, la que ofreciera las mejores ganaba más clientes. En la actualidad los consumidores ya no ven una ventaja diferencial en este tipo de tácticas, en respuesta las empresas no solo evalúan tácticas de satisfacción del cliente y calidad del servicio, sino que además dimensionan las experiencias que generan las interacciones que tiene el cliente con la marca, incluso antes de ser su cliente como después de realizar la compra, esa comprensión corresponde al Customer Experience, con el impacto que la empresa genere en el consumidor, se originará una lealtad sobre la marca y todo dependerá de las experiencias positivas que el cliente pudo llevarse de la marca (Johnston & Kong 2011).

La experiencia del cliente ya había sido descrita en textos como Holbrook y Hirschmann en 1982 donde se conceptualizó que para los clientes la compra significa diferentes tipos de experiencias. Schmitt en 1999 evidenció que las empresas crean nuevos mercados con base en las experiencias del cliente con las marcas, Pine y Gilmore en 1999 explicaba que varias compañías atraen a los clientes a través de diferentes experiencias para que sean leales a sus marcas y hagan recomendaciones utilizando el voz a voz.

Walt Disney World fue la pionera en la gestión de experiencia del cliente, y generaba diferenciación de la marca para lograr lealtad en sus consumidores. Esta se convirtió en un icono de inspiración para otras empresas que buscaban entregar experiencias enriquecedoras a sus clientes. (Akter, 2011).

Cuando un cliente siente que la compañía le entrega todo lo que merece, entonces el participa activamente en ella, y la recomienda en sus círculo social, (Reichheld, 2003).

Actualmente las marcas en el mundo fijan sus objetivos y KPI's en miras de ofrecer a sus clientes no sólo buenos productos o servicios, sino también excelentes experiencias antes, durante y después de cada adquisición.

El Customer Experience supone la transformación de las compañías empezando por sus directivos y continúa con todos los niveles de la organización. (Elena Alfaro 2014), lo que implica abordar la experiencia del cliente en sus tres dimensiones (uso, expectativa, y vivencias generadas). (Elena Alfaro 2014), de tal forma que el Customer Experience “supone adoptar una perspectiva transversal y transformacional de estas dimensiones” (Elena Alfaro 2014), en consecuencia, abarca las expectativas del cliente, y los canales por medio de los cuales el cliente interactúa con la compañía, y lo más importante sus emociones.

De tal forma que el contacto de forma directa o indirecta con la marca genera una respuesta subjetiva en los clientes, y ese resultado corresponde a la experiencia del cliente.

Abarca todos los aspectos de una oferta: atención al cliente, publicidad, empaque, características, facilidad de uso, confiabilidad. La experiencia del cliente está determinada por las expectativas de los clientes, que reflejan en gran medida las experiencias anteriores.

(Schwager & Meyer, 2007). A su vez, la expectativa del cliente corresponde a todas las acciones y actividades que el cliente busca experimentar antes de interactuar con una marca. Estas expectativas son planteamientos idealizados generados a partir de acontecimientos previos que haya tenido el consumidor en su etapa de descubrimiento y consideración.

Ejemplo de ello es Manolo Blahnik, marca emblemática de calzado femenino, que lleva el nombre en honor a su fundador Manuel Blahnik Rodríguez, marca que vio su nacimiento en 1973, lleva más de 40 años entregando maravillosas experiencias a sus clientas a través de sus productos. La experiencia empieza desde el primer momento en que la clienta se prueba el calzado, no solo por la comodidad, elegancia y originalidad del producto, sino además porque cada zapato es hecho a mano de manera artesanal, no existe un par de zapatos igual a otro, y se fabrican muy pocos por cada modelo; así también porque por la mezcla de estilos, texturas, tejidos y formas, hacen experimentar la misma sensación que si se admirase un cuadro, comunicando un mensaje de originalidad y exclusividad. La experiencia continua cuando los tacones son colocados para su entrega en una bella caja que contiene las formas precisas de cada zapato, empaque que envuelve al calzado como si fuera una joya, creando su vez expectativas positivas en la clienta. Cada producto se ha diseñado con el fin de que la clienta tenga una agradable experiencia, que se sienta única y bella cada vez que se coloca los tacones, como si luciera obras de arte que abrazan sus pies.

Por lo tanto, el Customer Experience tiene un alcance integrador con el objetivo de unir la visión del cliente entorno al negocio, llega a todas las interacciones que van desde el

interés que generaron los esfuerzos de marketing, el descubrimiento, el servicio al cliente, la compra, el uso, independientemente del canal por el que ocurran. (Daniel Cedeño 2016).

Entre tanto el marketing tiene como enfoque conectar a los consumidores finales con los servicios y productos ofertados por la compañía, impulsando la compra, el fin mismo es seducir al cliente transmitiendo los satisfactores de sus necesidades.

Las empresas prestan una experiencia a sus clientes, desde el momento que la marca empieza a interactuar con el consumidor, si los esfuerzos de marketing cesarán, no impediría que el cliente tenga su experiencia con la marca, por tal motivo la gestión de marketing es parte importante de Customer Experience, sin embargo es solo un componente.

El Customer Service corresponde a la asistencia que entrega una empresa a las personas que han adquirido sus servicios y productos, (Innovan.do 2018 – 2019), el servicio al cliente es expresado a través del asesoramiento y la asistencia prestados por parte de la empresa al cliente, es un método para conectarse con los clientes a inspirarlos a regresar, es así que, es una parte de Customer Experience, más no un sinónimo.

Las empresas no tienen el poder de controlar de forma total la experiencia del cliente, eso necesitaría dominar los comportamientos, emociones y percepciones de los clientes, (Daniel Cedeño 2016), sin embargo, las empresas si pueden generar planes a fin de prepararse para entregar experiencias ejemplares y generar correctivos en lo que limita a sus clientes. (Daniel Cedeño 2016).

Por tanto la empresa al mantener una experiencia del cliente consistente potencializará la fidelidad y la atracción en su mercado objetivo, provocando una respuesta emocional por

parte del cliente y así el impacto en el recuerdo de la marca, la experiencia de cliente o *customer experience management* es un conjunto de procesos que las empresas utilizan para entender, organizar, y medir los momentos de interacción que se dan entre el cliente y la marca durante su vida, lo que se busca con esa gestión es impulsar las interacciones, para obtener la fidelización del cliente. (SearchSalesForce 2016), los consumidores son más exigentes actualmente, influyendo en la intención de compra de otros compradores, quieren ser parte de sus marcas preferidas, quieren ser escuchados, tener voz propia para opinar sobre sus productos y servicios, este lazo genera que el cliente sienta a la marca como algo propio y necesite ser parte de ella.

“Al final del día, la gente no recordará lo que dijiste o hiciste, recordarán cómo los hiciste sentir”. (Maya Angelou 1928 -2014). Para mejorar la experiencia del cliente una técnica imprescindible es a través del Mapa de experiencia del Cliente que consiste en “...el mapeo de todos los momentos, interacciones, de forma visual y gráfica”. (Carlos Iglesias 2018), análisis que manejará arquetipos que permitan desarrollar enfoques diferentes y a su vez complementarios entre sí: enfoque de mejora de la experiencia, enfoque de innovación, análisis producto/servicio y análisis de un punto de contacto concreto.

“Cambiar los procesos organizacionales, la cultura y la mentalidad hacia una orientación al journey, es estratégico y transformacional”. (Carlos Iglesias 2018), y es parte fundamental de mantener el Customer Experience como una estrategia competitiva a nivel empresarial, que avecina un cambio cultural que involucrará a toda la organización generando innovación y mejora continua en sus procesos, desde la experiencia de cliente.

La propuesta de valor concreta hacia el cliente, es el mecanismo de aporte de innovación para impulsar la fidelización de los clientes del mercado objetivo, las compañías aun centran sus esfuerzos en las oportunidades antiguas, de tal forma que evitan obtener el máximo partido de las oportunidades nuevas, (Harvard Business Review, Gestión del Cambio, 2000, pag.147), la gestión de cambio es un proceso constante que toma tiempo a fin de orientar la cultura de la empresa con enfoque desde el cliente, de esta forma convirtiéndose el Customer Experience en una nueva estrategia y nueva oportunidad de crecimiento empresarial.

1.3. Métrica

Las empresas que se planteen como objetivo diferenciarse en el mercado brindando una experiencia del cliente superior a la de sus competidores, determinarán los métodos para medir su Customer Experience y gestionar sus resultados. Existen diferentes grupos de métricas que se adaptan a las necesidades de información de cada empresa y dependerán de la madurez de la organización. La identificación de estas métricas se puede realizar a través de una categorización formada por cinco grupos: El primer grupo corresponde a la Satisfacción del cliente (Ej. CSAT, NPS); el segundo grupo se refiere a Lealtad, retención, abandono de clientes (Ej. Frecuencia de Compra, Participación en Programas de Fidelización); el tercer grupo representa Reputación y Marca (Ej. Calificaciones de confianza, Puntajes de opinión); en el cuarto grupo se encuentra Calidad y Operaciones (Ej. Un producto no cumple con los requisitos); y el quinto grupo está enfocado al Compromiso de los empleados (Ej. Participación de los empleados) (Ed. Thompson, 2019). Entre los indicadores más utilizados se encuentran:

- Net Promoter Score (NPS) o Índice Neto de Promotores
- Customer Satisfaction Score (CSAT) o Índice de Satisfacción del Cliente
- Customer Effort Score (CES) o Índice de Esfuerzo del Cliente
- Tasa de abandono
- Tasa de retención
- Valor de vida útil del cliente (CLV)
- Best Customer Experience (BCX) ó Índice sobre la Mejor Experiencia del Cliente

(Daniel Cedeño 2019)

Entre las herramientas utilizadas para el Customer Experience se encuentran:

- Arquetipos o Buyer Persona
- Customer Journey Map
- Service Blueprint
- Design Thinking

(Carlos Molina 2019)

Net Promoter Score (NPS).- Índice Neto de Promotores, es una metodología creada por Fred Reichheld, tiene por objetivo ejecutar la medición del grado de satisfacción y fidelidad de los consumidores aplicable a todo tipo de compañía.

La metodología es caracterizada por su flexibilidad, simplicidad y confiabilidad.

El NPS fue publicado en un artículo de la Harvard Business Review en 2003.

El NPS es un indicador que se componen de una pregunta ¿Cuán posible es que recomiende el servicio o producto a un amigo o familiar?, el cliente calificará en

puntuación de 0 a 10, siendo 0 equivale “Muy improbable” y 10 equivale “Definitivamente lo recomendaría”, con los resultados, los clientes se clasifican en tres grupos promotores, pasivos y detractores. Si el cliente asigno a la pregunta 9 o 10 puntos entonces es un promotor, si el cliente califico con 7 u 8 puntos entonces es pasivo y si el cliente otorgó 6 puntos o menos será detractor.” (Harvard Business Review, One number you need to grow, 2003).

El NPS se obtendrá al restar el total de detractores del total de promotores, consiguiendo así un porcentaje. Este indicador puede ser muy alto, 100 (equivale que todo el mundo es promotor) o muy bajo -100 (equivale que todo el mundo es detractor).

Se considera NPS excelente si es de 50 y si es superior a 0 es un resultado bueno. (Harvard Business Review, One number you need to grow, 2003).

Con la finalidad de medir la fidelización de los clientes y determinar los potenciales promotores, este indicador será utilizado para medir el Customer Experience en Marisquería Estrella de Mar.

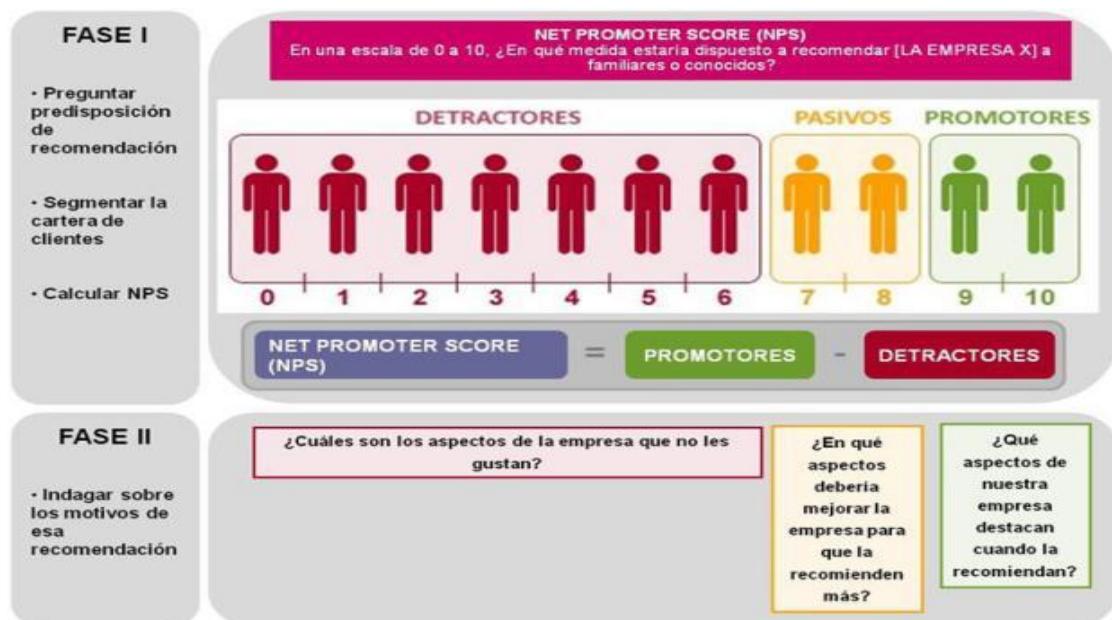


Figure 1 “Cómo Medir y Mejorar Tu NPS (Fuente: Making Experience, 23 Aug. 2019)



Figure 2 Medidas Detractores, Pasivos y Promotores (Fuente Making Experience, 23 Aug. 2019)

1.4. Caso de Análisis I Empresa/Servicio

La evaluación del Customer Experience para la marca “Marisquería Estrella de Mar” permitirá detectar los aspectos que sean susceptibles de mejora y analizar las estrategias que potencialicen la diferenciación de la marca.

1.5. Situación actual

A fin de evaluar la situación actual del Customer Experience para la Marisquería Estrella de Mar, se inició con la construcción de la encuesta, que comprende dos preguntas para el cliente:

Anexos 1. Encuesta Marisquería Estrella Mar.

1. En una escala de 0 al 10 ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende a la "Marisquería Estrella de Mar" a un familiar o a un amigo?

Poco Probable	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Muy Probable
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Si la respuesta del cliente a la primera pregunta correspondía a 9 ó 10, la segunda pregunta se detalla a continuación:

Si su respuesta es 9 o 10:

2. ¿Qué aspectos de nuestra empresa destacan cuando usted la recomienda?

Sabor y calidad de
la preparación del
plato

Promociones

variedad de platos

Presentación y
limpieza del
local

Servicio

La ubicación
del local

Precio

Otros

¿Cuáles y Por qué?

Si la respuesta del cliente a la primera pregunta correspondía a 7 u 8, la segunda pregunta se describe de la siguiente forma:

Si su respuesta es 7 u 8:

3. ¿Qué aspectos debería mejorar nuestra empresa para que la recomienden más?

Sabor y calidad de la preparación del plato	<input type="text"/>	Promociones	<input type="text"/>
variedad de platos	<input type="text"/>	Presentación y limpieza del local	<input type="text"/>
Servicio	<input type="text"/>	La ubicación del local	<input type="text"/>
Precio	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/> ¿Cuáles y Por qué?

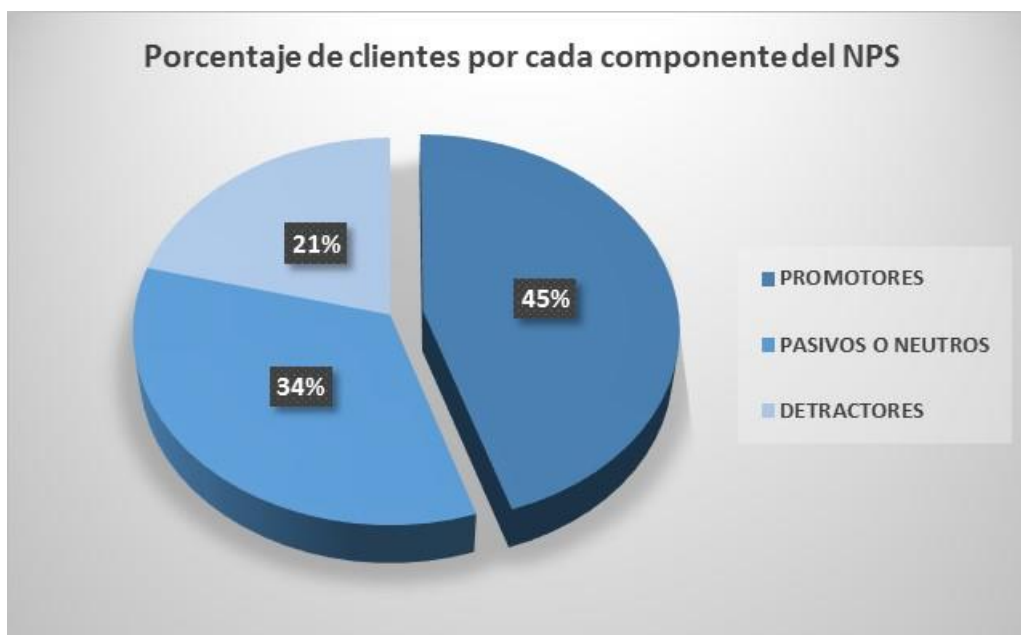
Si la respuesta del cliente a la primera pregunta estaba en el rango de 0 a 6, la segunda pregunta se detalla a continuación:

Si su respuesta es de 0 a 6:

4. ¿Qué aspectos de nuestra empresa no son de su agrado?

Sabor y calidad de la preparación del plato	<input type="text"/>	Promociones	<input type="text"/>
variedad de platos	<input type="text"/>	Presentación y limpieza del local	<input type="text"/>
Servicio	<input type="text"/>	La ubicación del local	<input type="text"/>
Precio	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/> ¿Cuáles y Por qué?

Se determinó una muestra de 100 clientes a encuestar, tomando en cuenta una población de 134 clientes, 95% nivel de confianza y 5% margen de error. Las encuestas fueron efectuadas de forma directa a cada cliente, en el local donde se encuentra ubicada la Marisquería Estrella de Mar, en la ciudad de Santo Domingo.



Los resultados fueron los siguientes: 45 clientes como *Promotores*, que corresponde al 45% del total de clientes encuestados; a 34 clientes como *Pasivos o Neutros*, que representan el 34% del total de clientes consultados; y a 21 clientes como *Detractores*, que pertenece al 21% del total de clientes encuestados.

Es así que el índice neto del promotor o Net Promoter Score NPS, para la Marisquería Estrella de Mar corresponde a 24, que evidencia, que hay mayor presencia de clientes que han tenido una experiencia positiva con relación a la marca y están dispuestos a recomendarla.

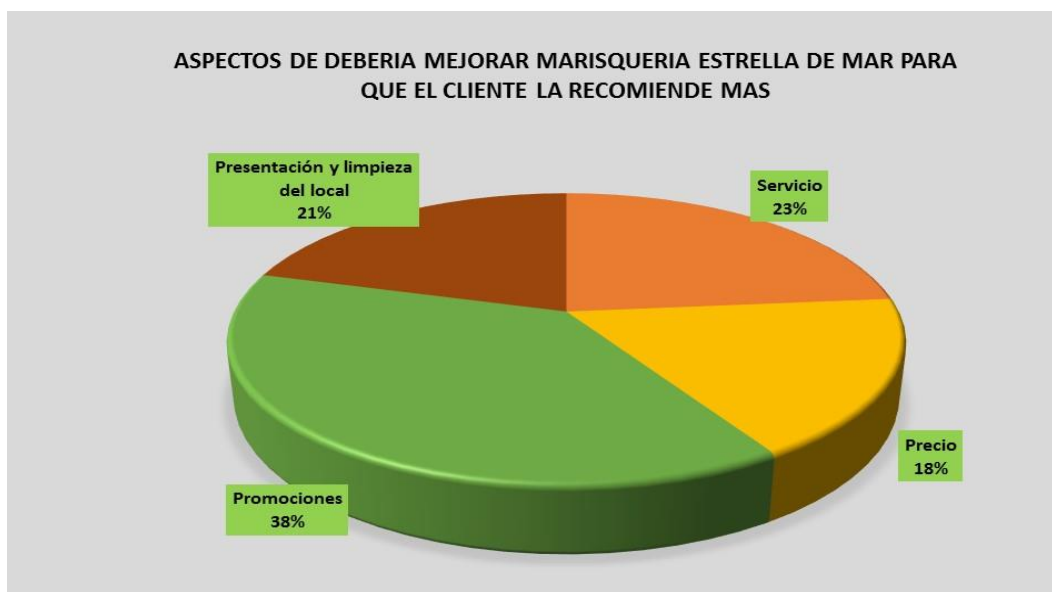


A continuación, se describe los resultados de la indagación realizada con los clientes encuestados para determinar la situación actual de Customer Experience en Marisquería Estrella de Mar.

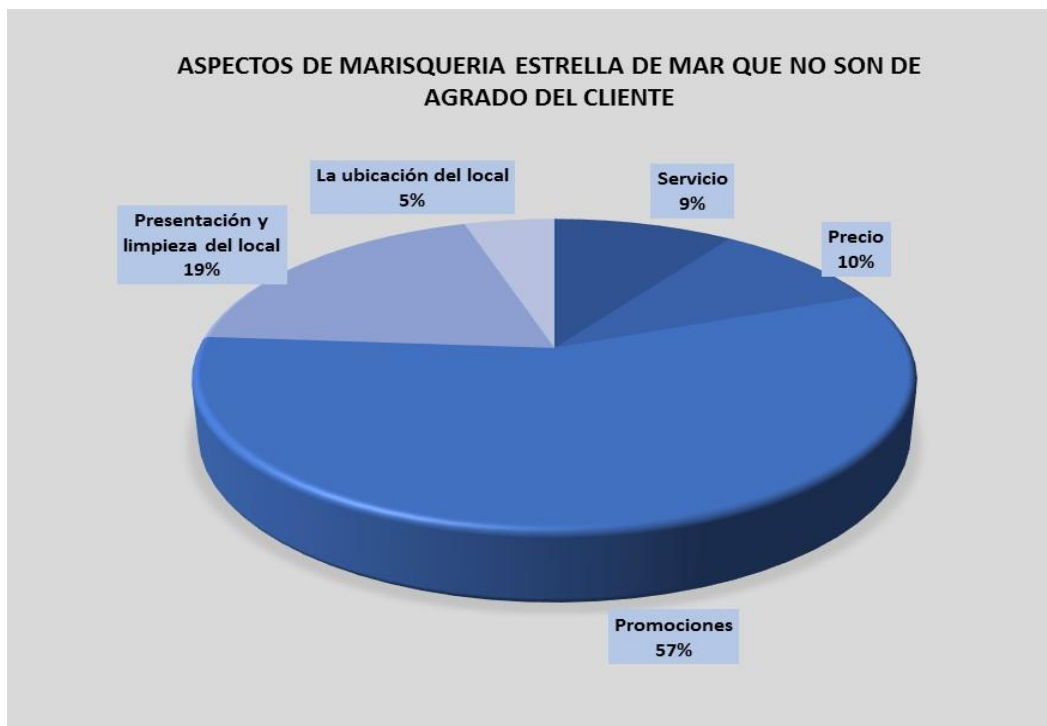


De tal forma que los resultados de la encuesta evidenciaron que el 27% de los *Promotores* consideran que el sabor y calidad de la preparación de los platos es el aspecto más destacado para la recomendación de la marca, el segundo lugar ocupa la variedad de platos con un

20%, el tercer lugar ocupa el servicio con un 18%, el cuarto lugar comparten el precio y la presentación y limpieza del local con un 11% para cada uno, el quinto lugar lo tiene la ubicación del local con un 9%, y al final está promoción un 4%.



Los clientes *Pasivos o Neutros* se muestran indiferentes al momento de recomendar la marca, es así que el 38% de ellos indica que la promoción es el aspecto que debería mejorar la marca para que la recomienden más, el 23% se refiere al servicio, el 21% al presentación y limpieza del local, y con un 18% el precio.



Por otra parte, el 57% de los *Detractores* como resultado de su experiencia negativa con la marca considerarán que la empresa no ofrece promociones, el 19% está en desacuerdo con la presentación y limpieza del local, el 10% no concuerda con el precio, el 9% considera que se debe mejorar el servicio, y al 5% no le agrada la ubicación del local.

2. CAPÍTULO DIAGNOSTICO

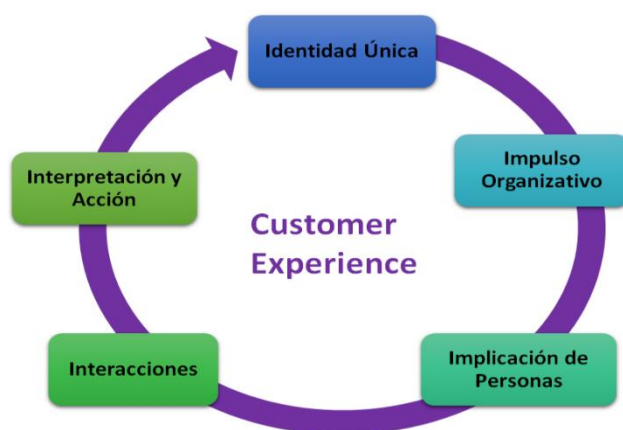
2.1. Por qué se da el problema

2.1.1. Que determina la experiencia del cliente

La experiencia del cliente es la relación entre el cliente con la marca antes, durante y luego de la compra, es así que una experiencia en específico puede decir cosas totalmente distintas para personas diferentes, según los patrones de creencias que tenga cada persona y de construir sus criterios propios a partir de sus experiencias (David Foster 2009), por esta razón se da la construcción de los modelos o arquetipos que representan grupos de clientes a partir de sus motivaciones, necesidades, comportamientos y estilos de vida. En la publicidad convencional de las empresas se ha observado y escuchado decir *“Tú eres lo más importante”*, no obstante, el cliente no parece ser lo más importante en la actualidad, ya que si así fuera hubiese experiencias más enriquecedoras. Por el contrario, Disney o Amazon son ejemplo de haber conseguido personalizar la experiencia gracias a los arquetipos. Es habitual fijarnos en lo que sucede objetivamente, mientras que lo real, es que recordamos no el algo en sí mismo, sino lo que nos hace sentir ese algo, de tal manera que lo que sucede no es lo que se recuerda sino lo emocional (DEC 2014). Lo que vive a diario el cliente es lo que establece la reputación de una compañía. Los valores de la marca son los que afectan el recuerdo del cliente, mientras que los anuncios buscan comunicar que hace única a la marca y la gestión con el cliente parece que tiene por objetivo hacerlo mejor que la competencia, las compañías no suelen determinar cómo trasladar los atributos diferenciales de la marca al día a día, Prahalad decía *“la experiencia es la marca”*. (DEC 2014).

En consecuencia es fundamental gestionar el Customer Experience desde la perspectiva del cliente no desde los procesos organizacionales ya establecidos, la visión es mantener el Customer Experience como una herramienta transversal, que afecte a toda la organización.

Los factores determinantes para el Customer Experience se los puede expresar a través de simular el efecto que causa el desplome de una gota al caer al agua, esta onda expansiva permitirá tanto la transversalidad e integralidad de la estrategia como experiencias enriquecedoras del cliente en relación a la marca. Los pilares que determinan la experiencia en el cliente son: “identidad única, implicación de las personas, impulso organizatiu



“DEC: Asociación Para El Desarrollo De La Experiencia De Cliente.” *Asociación DEC*, asociaciondec.org/.

Es importante que la marca tenga clara la estrategia, tomando en cuenta las siguientes características claves:

Mantener una identidad única es diferenciarse de las demás compañías del sector. La estrategia de Experiencia de Cliente debe superar las expectativas de del mismo (DEC

2014). Por lo tanto es fundamental entender a la marca para diseñar una experiencia al cliente por ejemplo: *la cliente no solo busca el más bello zapato de tacón, sino también quiere que le haga sentir alta y hermosa*, las marcas habitualmente hablan de “como son” pero no de “como quieren hacer sentir al cliente”, seguidamente es fundamental tener coherencia entre los productos y servicios con la imagen de la marca y, enfocándose en lo que se es fuerte, la marca se genera a través del día a día con el cliente (DEC 2014), adicionalmente hay que desarrollar los planes con una visión única buscando no solo como “convencer” sino también como “enamorar” y confirmar que en realidad se está comunicando lo que se busca transmitir. (DEC 2014).

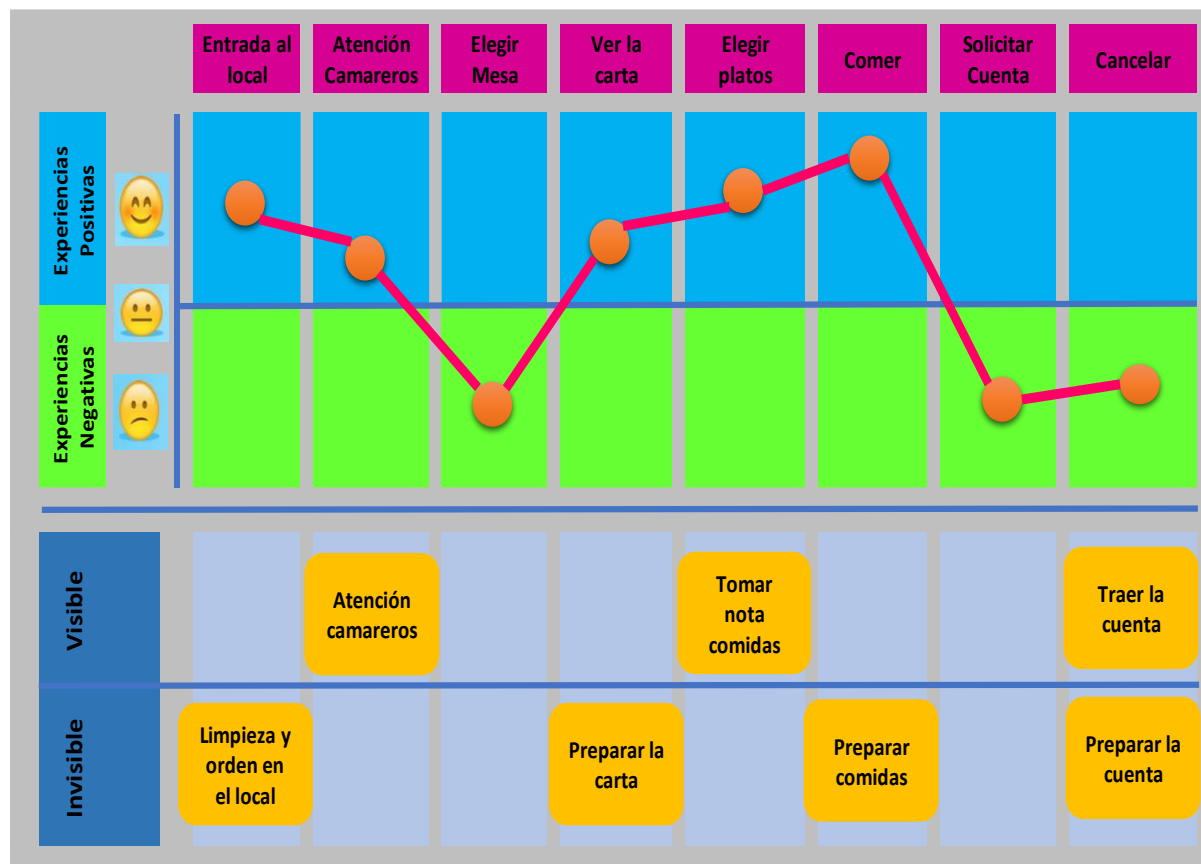
El Customer Experience para lograr un *impulso organizativo*, involucrar a todas las áreas de la empresa a lo largo del Customer Journey Map. El impulso organizativo se logra gerenciando la orientación al cliente, posicionando a nivel estratégico, *la experiencia del cliente* en la organización, destinando recursos financieros y humanos y sobre todo manteniendo la transversalidad, se establece reuniones ejecutivas con la finalidad de tomar decisiones para la implementación de diferentes planes de acción (DEC 2014).

La implicación de personas consiste en que los miembros de la organización se impliquen en la estrategia de Customer Experience de manera natural, al ser un proceso compuesto por diferentes fases, es ideal que los empleados crean que el Customer Experience es una estrategia vital. En consecuencia, la estrategia deberá tomar en cuenta que la experiencia del cliente se alinee con la del empleado, y lograr involucramiento en la construcción de la experiencia a la organización, adicionalmente alinear el compromiso con el consumidor final a los proveedores. (DEC 2014).

Mantener un producto de calidad es imprescindible para el éxito, y no es lo único, hoy en día es fundamental diferenciarse a través de cómo se llegue con el producto o servicio al cliente objetivo (DEC, 2014) es decir de cómo se den la *interacciones* con él. Las Interacciones tendrán como tácticas establecer el pasillo del cliente por medio de segmentos que aseguren la experiencia en los diversos canales (DEC, 2014). *La interpretación y acción* toma los siguientes criterios evaluar para descifrar la voz del consumidor (DEC, 2014), comprender lo que siente y hace, a través de la observación para anticipar las acciones del cliente. (DEC,2014).

2.2. Causas del nivel de experiencia en “Empresa Marisquería Estrella de Mar”

El Customer Journey Map es un mecanismo a través del cual se grafica en un mapa los canales, fases e interacciones que vive una persona desde el momento que inicia su viaje como cliente de la empresa. El Customer Journey Map de Marisquería Estrella de Mar, se describe a continuación.



2.2.1. Justificación de las causas (Evidencia)

El Customer Experience tiene por significado sorprender al cliente, no solo cumplir sus expectativas, sino preguntarse como marca que es lo que se quiere hacer sentir al cliente. En ese sentido y con base en la evidencia que muestra que para Marisquería Estrella de Mar hay mayor presencia de clientes que han tenido una experiencia positiva con relación a la marca y están dispuestos a recomendarla, resultado expresado con un NPS de 24, como efecto de las encuestas realizadas al evaluar el Customer Experience para la marca, la información ha demostrado que dentro de los aspectos que no son de agrado del cliente en relación a la marca están en primer lugar la falta de promociones con un 57% de los clientes y en segundo lugar la presentación y limpieza del local con un 19%; se ha determinado que para las *promociones* los clientes consideran que hay falta de promoción en ventas en los productos de la oferta de la marca, y en relación a la *presentación y limpieza del local* los clientes hacen referencia a la falta de remodelación del local donde se presta el servicio, sin embargo, consideran que la pulcritud del lugar mantiene altos niveles de calidad.

En consecuencia, según lo detallado en líneas anteriores los pilares determinantes de la experiencia del cliente son: mantener una identidad única, lograr impulso organizativo, involucrar a los empleados, generar interacciones, e interpretar resultados y actuar para entregar experiencias enriquecedoras al cliente; las causas antes mencionadas que han generado un indicador bajo de Customer Experience de Marisquería Estrella de Mar, forman parte de los pilares *Interacciones e Identidad única* según se describe a continuación: Promoción en ventas forma parte del pilar *Interacciones* a fin de demarcar

estrategias que permitan priorizar momentos claves, y potenciales segmentos (DEC 2014), y remodelación del local es parte del pilar *Identidad única*, aspecto que permitirá visibilizar tanto la visión como los atributos y valores de la marca en las interacciones con el cliente e identificar la propuesta de valor de forma diferencial (DEC 2014), analizar y evaluar el impacto económico de la estrategia de Customer Experience.

2.2.2. Causas priorizadas

La información obtenida a través de la encuesta realizada a los clientes de Marisquería Estrella de Mar, tuvo como resultado las siguientes causas priorizadas que motivan el bajo NPS obtenido:

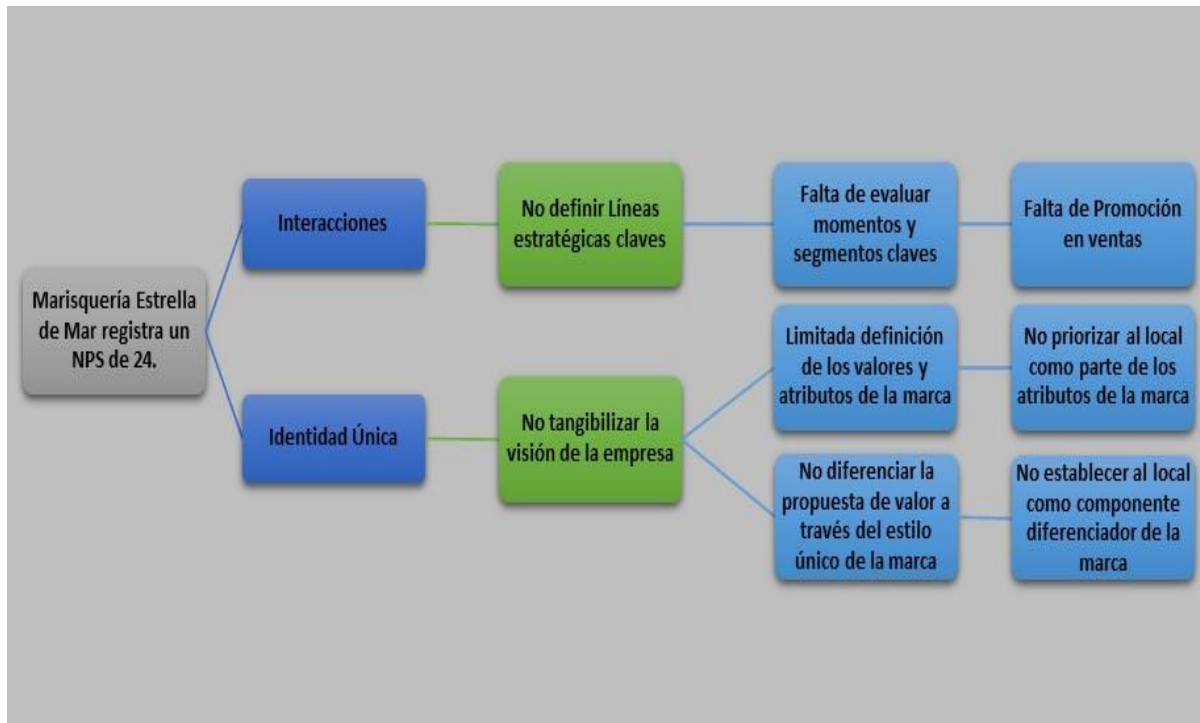
Causa 1: Pertenece al *Pilar Interacciones*, y corresponde a no definir líneas estratégicas claves.

La falta de evaluar momentos y segmentos claves son los aspectos que definen la falta de promoción en ventas.

Causa 2: Pertenece al *Pilar Identidad única*, y corresponde a no tangibilizar la visión de la empresa.

La limitada definición de los atributos y valores de la marca, el no distinguir la propuesta de valor a través del mantener un estilo diferencial de la marca son los aspectos que definen el no priorizar al local como parte de los atributos de la marca y el no establecerlo como componente diferenciador.

2.3. Árbol de diagnóstico



3. CAPÍTULO DISEÑO

3.1. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.1.1. Descripción de la solución

La propuesta para el cambio del Customer Experience en Marisquería Estrella de Mar tiene como factor determinante el rediseño del Pilar: *Identidad única*, convirtiéndose éste en un activo estratégico para lograr el enamoramiento de la marca en el mercado objetivo. La Planificación constará de la reestructuración de los componentes que permitirán evidenciar los valores, atributos de la marca y la visión del negocio en las interacciones con el cliente, de tal forma que la marca sea diferencial, inimitable y determinante con la finalidad de crear y dar valor, su influencia es fundamental en la disposición de compra del consumidor.

La propuesta es representada a través de una construcción piramidal ascendente, en la que la importancia de sus bases permitirá la relacionalidad con los otros componentes del rediseño del Pilar *Identidad única*, a fin de que se priorice los atributos distintivos de la marca y se incluya al local como un factor diferenciador en la experiencia del cliente. La propuesta consta de la siguiente construcción:



3.2. Características de la solución

Rediseño del Pilar: Identidad única

Visión y Misión del negocio.- El objetivo es iniciar el rediseño a través del redimensionamiento de la misión y visión de Marisquería Estrella de Mar, determinando que es y que hace la empresa y cuál es su perspectiva del futuro del negocio. Estos criterios serán la base para redefinir la identidad de la marca, y trabajar con una sola dirección. La Visión de Marisquería Estrella de Mar es: “Ser reconocida como el negocio líder en el servicio de gastronomía tradicional en la ciudad de Santo Domingo.”, la misión es: “Somos un restaurante que brinda tradición en gastronomía de mariscos y carnes, estamos comprometidos con nuestros clientes, brindando variedad de platos con productos de calidad, en un ambiente familiar”.

Valores y atributos de la marca. - Tiene por objetivo crear la percepción propia de la marca, determinando las creencias que impulsan a la misma. En ese sentido se ha determinado los siguientes como valores para Marisquería Estrella de Mar: Honestidad, Integridad y Compromiso. Los atributos para la marca son: Calidad y Sabor, Tradición, y Ambiente costeño. Siendo el último el atributo diferenciador de la marca es importante priorizar al local como integrante fundamental para generar un ambiente de calidez costeña en la experiencia del cliente.

Mercado Objetivo.- El objetivo de Marisquería Estrella de Mar es buscar los mecanismos no solo para convencer sino para enamorar al cliente, siendo el mercado objetivo los hombres y mujeres desde los dieciocho años que vivan o visiten la ciudad de Santo Domingo, que les guste la gastronomía tradicional y de tener una experiencia de calidez costeña, el remodelar el

local es el eje de la estrategia de implementación para solucionar el bajo NPS obtenido, ya que contribuirá a potencializar el atributo diferenciador de la marca.

Propuesta de valor de la marca. - Busca que la marca no solo hable de quien es Marisquería Estrella de Mar, desea que se hable y se sienta la experiencia de cómo quiere hacer sentir a sus clientes. La propuesta de valor de la marca hace referencia al conjunto de beneficios que se promete entregar a los consumidores. Los productos muestran gastronomía tradicional de calidad en mariscos y carnes y además tiene por objetivo generar una experiencia de calidez costeña desde el momento que ingresa al local, ese será el factor determinante en el estilo único de la marca, por lo expuesto la remodelación del local es parte fundamental de la presente propuesta ya que se convierte en un componente que agregue valor diferenciador para la marca.

Estrategias de reconocimiento de la marca. - Mantener la coherencia entre los productos y servicios y la imagen de la marca, es la estrategia que permitirá aportar en el atributo diferenciador de la misma, convirtiendo al local en un elemento comunicador de la imagen de la marca y en el componente diferenciador para la generación de experiencias enriquecedoras con el cliente.

3.3. Teoría del cambio

3.3.1. Cuadro

Causa Subyacente	Características del programa	Teoría del cambio
Rediseño del Pilar: "Identidad Única" para Marisquería Estrella de Mar	1. Redefinir la Visión y Misión del negocio	" <i>Marisquería Estrella de Mar</i> ", tendrá un ambiente laboral agradable, donde los empleados hagan de su trabajo un lugar mejor, ofreciendo servicios y productos innovadores, que llenen de valor cada momento que un cliente visite nuestro establecimiento, recordados y recomendados por nuestros clientes. Los clientes son el centro de atención y ofrecemos productos, creados a la medida de sus gustos, necesidades y preferencias. Impulsando " <i>Marisquería Estrella de Mar</i> " creamos valor, elevamos la existencia y calidad de vida de nuestros clientes internos, creando prosperidad, donde todos se involucran y todos ganan.
	2. Identificar el Mercado Objetivo	La fuerza laboral identificara y conocera a nuestro cliente meta, sus gustos, preferencias y necesidades con el objetivo de fidelizar al cliente mediante nuestro excelente servicio y experiencia del cliente.
	3. Establecer los Valores y atributos de la marca	La estrategia aumentara y perpetuara las habilidades, aptitudes, conocimientos, competencias y valores de los trabajadores, para resaltar los valores y atributos de la marca. Integrando un conjunto de planes y acciones para revitalizar y hacer cumplir la visión, misión, valores y promesa de experiencia.
	4. Determinar la Propuesta de valor de la marca	<i>Marisquería Estrella de Mar</i> , desarrollara una ventaja competitiva sostenible, la fuerza laboral contara con las capacidad y habilidades cumplir con la Propuesta de valor de la marca al momento de otorgar el servicio haciendo de esta una experiencia única en el servicio y producto.
	5. Diseñar las estrategias de reconocimiento de la marca	EL equipo de trabajo estará estratégicamente alineados con los objetivos de <i>Marisquería Estrella de Mar</i> , se identificarán con lo que la organización representa y lo que los hace diferente de otros en el mercado.

3.4. Diseño de la implementación

3.4.1. Actores

A fin de gestionar la teoría del cambio propuesta, los actores intervinientes en Marisquería Estrella de Mar son: el Gerente de la empresa debido a que la implementación de la remodelación del local deberá ser de acuerdo a los atributos establecidos de la marca, según el rediseño del Pilar *Identidad única*; y los colaboradores del restaurante, quienes serán el eje fundamental en mantener al local como un mecanismo para transmitir el mensaje de identidad de la marca.

3.4.2. Roles

El rol de Gerente de la empresa se ha definido en ser el estratega y tomar decisiones para la gestión del cambio y el rol de los colaboradores del negocio corresponde a adaptarse a la nueva estructura del local, como factor diferenciador de la marca, ambiente que impulsará interacciones positivas con la marca.

3.4.3. Incentivos

Para el Gerente de la empresa el incentivo será el obtener un alto Customer Experience después de la implementación de la propuesta, y para los colaboradores del negocio el incentivo corresponderá a generar experiencias enriquecedoras con el cliente en cada interacción con la marca.

3.5. Cuadro

Actores ¿Qué actores están involucrados?	Roles ¿Cuáles son los roles de los actores?	Incentivos ¿Los incentivos de la solución o producto/servicio son compatibles con todos los actores y con la gente excluida o perjudicada?
Gerente de la empresa	Ser estratega y tomar decisiones para la gestión del cambio.	Obtener un alto Customer Experience después de la implementación de la propuesta.
Colaboradores del negocio	Adaptarse a la nueva estructura del local, como factor diferenciador de la marca.	Generar experiencias enriquecedoras con el cliente en cada interacción con la marca.

4. CAPÍTULO EVALUACION

4.1.1. Método de Evaluación

El impacto que causará la implementación del proyecto de remodelación del local, manteniendo coherencia con los productos que entrega la marca y con base en el rediseño del *Pilar Identidad única*, será medido a fin de evaluar la percepción del Customer Experience en Marisquería Estrella de Mar, el método a utilizarse será Randomized Controlled Trial - RCT. El cálculo del contrafactual se lo hará a través del establecimiento del grupo de control.

4.1.2. Grupo de control

El grupo de control corresponde a los clientes que no participarán del programa. Se establecerán dos etapas de ejecución en la remodelación a fin de determinar el impacto de la estrategia en la experiencia vivida por el cliente con relación a la marca. En consecuencia, para este estudio se dividirá el local en dos partes, la primera remodelada y la segunda sin cambio alguno. Para el programa se entregará los productos y servicios en las dos áreas, para el área remodelada los clientes corresponderán al grupo de intervención y para el área sin remodelación el grupo será denominado como grupo de control. Se ha establecido los días viernes, sábado y domingo como ejecutables para el programa debido a que la afluencia de clientes es mayor, el programa tendrá una duración de cuatro semanas, a fin de obtener mayor información y debido a que la aplicación es aleatoria dentro de los dos grupos de análisis. El impacto del programa se determinará entre la diferencia, de los resultados del grupo de control y grupo de intervención.

4.2. Refinamiento

4.2.1. Cuadro

Característica del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
1. Redefinir la Visión y Misión del negocio	Los directivos de la empresa establecen de forma precisa la razón de ser del negocio	Los directivos de la empresa establecen de forma clara a donde se dirige la empresa	Con ello los directivos de la compañía empiezan a redefinir el <i>Pilar Identidad Única</i> para mejorar el Customer Experience del negocio
Indicador	Asistencia de reuniones	Discusión en las reuniones de estrategia	Acuerdos en las reuniones estratégicas
Línea de tiempo	Durante la reunión	Durante la reunión	Reunión final de acuerdos
¿Quién recibe los datos del indicador?	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa
Refinamiento	Si hay baja asistencia → refinar el alcance y tiempo	Si hay baja asistencia → refinar el alcance y tiempo	Si no hay acuerdos → refinar el alcance de la información

Característica del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
2. Identificar el Mercado Objetivo	Identificar y entender al mercado objetivo de la marca	Establecer con mayor precisión la oferta de los productos y servicios de la marca	Incluir al local como componente diferenciador de la marca según la personalidad del mercado objetivo
Indicador	Asistencia a reuniones de trabajo	Análisis y evaluaciones ejecutados	Acuerdos obtenidos en las reuniones de trabajo
Línea de tiempo	Durante la reunión	Durante el análisis	Reunión final de acuerdos
¿Quién recibe los datos del indicador?	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa
Refinamiento	Si hay baja asistencia → refinar el alcance y tiempo	Si no hay ejecución del análisis → refinar el alcance y tiempo	Si no hay acuerdos → refinar el alcance de la información

Característica del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
3. Establecer los Valores y atributos de la marca	Determinar los valores y atributos de la marca	Orientar la imagen de la marca a la personalidad del mercado objetivo	Priorizar al local como atributo diferenciador de la marca
Indicador	Asistencia a reuniones de trabajo	Análisis y evaluaciones ejecutados	Acuerdos obtenidos en las reuniones de trabajo

Característica del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
4. Determinar la Propuesta de valor de la marca	Establecer la remodelación del local como eje de cambio para el Customer Experience	Estructurar la planeación del proyecto de remodelación con base en los atributos propios de la marca	Identificar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto de remodelación del local
Indicador	Asistencia a reuniones de trabajo	Análisis y evaluaciones ejecutados	Acuerdos obtenidos en las reuniones de trabajo
Línea de tiempo	Durante la reunión	Durante el análisis	Reunión final de acuerdos
¿Quién recibe los datos del indicador?	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa
Refinamiento	Si hay baja asistencia → refinar el alcance y tiempo	Si no hay ejecución del análisis → refinar el alcance y tiempo	Si no hay acuerdos → refinar el alcance de los recursos

Característica del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
5. Diseñar las estrategias de reconocimiento de la marca	La implementación del proyecto de remodelación del local con base en lo planificado	Mantener coherencia entre los productos que entrega la marca y la imagen que proyecta el local remodelado al cliente	Medir el impacto del local remodelado en el Customer Experience
Indicador	Remodelación del local	Reuniones de análisis y control	Calculo del Customer Experience
Línea de tiempo	Durante remodelación	Durante el análisis	Durante análisis
¿Quién recibe los datos del indicador?	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa
Refinamiento	Si no se cumple el programa de remodelación → refinar el tiempo	Si no se cumple el programa → refinar alcance y tiempo	Si el Customer Experience es bajo → refinar alcance de remodelación

4.3. Recomendaciones.

La clara definición del *Pilar: Identidad única* para Marisquería Estrella de Mar permitirá especificar el camino de la empresa a largo plazo y la razón de ser del negocio, tomando como aspectos incluyentes la obsesión por el cliente y la gestión de innovación constante, mejorando de esta forma el NPS obtenido en la situación actual para la empresa.

El priorizar al local como atributo diferenciador de la marca impulsará el mantener una imagen del negocio a fin a la visión y misión establecidas y mejorar el Customer Experience obtenido en el diagnóstico.

Mantener coherencia entre los productos que entrega la marca y la imagen que proyecta el local remodelado al cliente, será el componente que potencialice el Customer Experience para Marisquería Estrella de Mar.

4.4. Conclusiones

4.4.1. Customer Experience

- El Índice Neto de Promotores o Net Promoter Score NPS para Marisquería Estrella de Mar, corresponde a 24%, resultado que muestra que existe un mayor número de clientes que han tenido experiencias positivas con la marca.
- Aun cuando el NPS es positivo, la empresa tiene como objetivo mejorar el resultado, por lo tanto, la evaluación del Customer Experience para la marca ha permitido detectar los aspectos que son susceptibles de mejora.
- Las causas claves para el bajo NPS responden al Pilar Identidad Única y al Pilar Interacciones. En referencia al primero la limitada definición de valores y atributos de marca, el no distinguir la propuesta de valor a través del mantener un estilo diferencial de la marca son los aspectos que definen el no priorizar al local como parte de los atributos de la marca y el no establecerlo como componente diferenciador. Y en relación al segundo la falta de evaluación de momentos y segmentos claves ha definido la falta de promoción en ventas.
- El programa de implementación para el rediseño del *Pilar Identidad Única* consta de la siguiente característica: redefinir la visión y misión del negocio, identificar el mercado objetivo, establecer los valores y atributos de la marca, determinar la propuesta de valor de la marca, diseñar las estrategias de reconocimiento de la marca, a fin de implementar el proyecto de remodelación del local como componente potencializado para el Customer Experience.

- Es así que, el resultado del presente estudio muestra como solución para obtener un mejor Customer Experience la remodelación del local con base en la identidad única de la Marca, su impacto en la percepción del cliente impulsará obtener un mayor NPS para Marisquería Estrella de Mar.

4.4.2. Métrica

El Indicador utilizado en el presente estudio para la evaluación del Customer Experience para Marisquería Estrella de Mar fue el Índice Neto de Promotores o Net Promoter Score NPS, mostrando que existe un mayor número de Promotores en relación a los clientes Pasivos o Neutros, siendo su resultado de 24%, lo que evidencia que hay mayor presencia de clientes que han tenido una experiencia positiva con relación a la marca y están dispuestos a recomendarla. No obstante, ese diagnóstico ha permitido conocer los factores determinantes para el Customer Experience y el diseño e implementación de las estrategias con las que se obtendrá un mayor NPS para la marca. El rediseño del Pilar Identidad Única es la causa subyacente de mayor importancia en la que se deberá incluir la remodelación del local como factor diferenciador importante y como componente que potencializará el Customer Experiencia para la marca.

REFERENCIAS

Johnston, et al. “The Customer Experience : a Road-Map for Improvement.” *WRAP*, Emerald Group Publishing Ltd., 1 Jan. 1970, wrap.warwick.ac.uk/36566/.

Reichheld, Frederick F. “The One Number You Need to Grow.” *Harvard Business Review*, 16 July 2015, hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow.

Alfaro, Elena, et al. “An Emotional Business.” *Business Strategy Review*, vol. 25, no. 3, 2014, pp. 40–41., doi:10.1111/j.1467-8616.2014.01090.x.

“Dreamforce 2016 Coverage.” *SearchCustomerExperience*, searchcustomerexperience.techtarget.com/conference/Dreamforce-2016-coverage.

Meyer, Andre SchwagerChris. “Understanding Customer Experience.” *Harvard Business Review*, 4 Oct. 2018, hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience.

Carucci, Ron, et al. “Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders.” *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders*, 9 Dec. 2019, hbr.org/.

“DEC: Asociación Para El Desarrollo De La Experiencia De Cliente.” *Asociación DEC*, asociaciondec.org/.

“Cómo Medir y Mejorar Tu NPS.” *Making Experience*, 23 Aug. 2019,
makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps.

ANEXO A: ENCUESTA MARISQUERÍA DE MAR

"MARISQUERÍA ESTRELLA DE MAR"

Lugar y fecha : _____

Nombre del Cliente: _____

Nos encanta escuchar a nuestros clientes, le agradeceríamos que se tomará unos minutos de su tiempo para brindarnos su opinión acerca de su experiencia con los productos y servicios que ofrecemos en nuestro restaurante, su criterio nos ayudará a construir una gran experiencia para nuestros clientes en Marisquería Estrella de Mar.

1. En una escala de 0 al 10 ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende a la "Marisquería Estrella de Mar" a un familiar o a un amigo?

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Poco Probable	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy Probable

Si su respuesta es 9 o 10:

2. ¿Qué aspectos de nuestro restaurante destacan cuando usted lo recomienda?

<p>Sabor y calidad de la preparación del plato <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>variedad de platos <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Servicio <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Precio <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></p>	<p>Promociones <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Presentación y limpieza del local <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>La ubicación del local <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Otros <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> ¿Cuáles y Por qué?</p>
--	---

Si su respuesta es 7 u 8:

3. ¿Qué aspectos debería mejorar nuestro restaurante para que lo recomienden más?

Sabor y calidad de
la preparación del
plato

Promociones

variedad de platos

Presentación y
limpieza del
local

Servicio

La ubicación
del local

Precio

Otros ¿Cuáles y Por qué?

Si su respuesta es de 0 a 6:

4. ¿Qué aspectos de nuestro restaurante no son de su agrado?

Sabor y calidad de
la preparación del
plato

Promociones

variedad de platos

Presentación y
limpieza del
local

Servicio

La ubicación
del local

Precio

Otros ¿Cuáles y Por qué?

Gracias por su apoyo y su tiempo.