

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Propuesta para el cambio o mejora del customer experience en la Óptica  
Optilens**

**Bolívar Patricio Guerra Trujillo**

**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, 11 de diciembre de 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ****COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN****Propuesta para el cambio o mejora del customer experience en la Óptica Optilens****Bolívar Patricio Guerra Trujillo**

Carlos Córdova, Msc.

Director del Trabajo de Titulación

.....

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría en Mercadotecnia

.....

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 11 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: Bolivar Patricio Guerra Trujillo

Código de estudiante: 00209420

C. I.: 1716394810

Lugar y Fecha: Quito, 11 de diciembre de 2019

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a 2 personas muy especiales en mi vida. Que mi ejemplo les sirva como una motivación para que alcancen sus sueños y todo lo que deseen siempre se cumpla.

A Sebastián Gray y Kelly Antonella.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi madre Ligia, la incondicional, valiente y bondadosa, porque siempre ha estado ahí para mí, en los mejores y peores momentos de mi vida.

Y a la Universidad San Francisco de Quito que ha desarrollado de la mejor manera el presente programa de maestría.

## RESUMEN

El customer experience ha cobrado un papel cada vez más importante en el marketing de servicios, volviéndose una parte vital en cualquier empresa. Este tipo de marketing experiencial hace que las empresas se enfoquen en diseñar momentos que estimulen los sentimientos de una persona y que la impulsen a realizar una compra. La empresa que se ha tomado para esta investigación es, Ópticas Otilens, una empresa que tiene poca experiencia en el mercado y el servicio al cliente que se aplica es de tipo empírico.

Existen varias formas de medir la experiencia del cliente. Una de las más acertadas es el NPC o net promote score por sus siglas en inglés. Este indicador mide la experiencia del cliente considerando si recomendaría la marca o compañía a un amigo, conocido o familiar. Para determinar el estado de la empresa frente al customer experience se realizó una encuesta donde se determinó que apenas el 33% de los clientes de la óptica la recomendarían, teniendo aún un porcentaje muy alto de clientes con oportunidad de mejorar.

A través del entendimiento de los puntos de contacto de un buyer persona se pudo evidenciar que en el journey map hay 3 puntos específicos que no logran cumplir con las expectativas del cliente. En primer lugar el establecimiento no logra generar ninguna experiencia nueva en el cliente. Además el servicio al cliente no está calificado como excelente. Finalmente el examen visual y el pago son puntos de contacto que generan sentimientos negativos en el cliente. Sin embargo se ha evidenciado que cuando el cliente recibe el producto final, el nivel de felicidad aumenta.

Con este análisis se determinó que el problema del customer experience de Ópticas Otilens se deriva de 2 causas: la falta de inversión y falta de capacitación en marketing y ventas del personal. Para poder erradicar estos problemas se ha planteado generar mayor inversión en el negocio y capacitación en ventas y marketing al personal. La inversión permitirá realizar mejoras al establecimiento a nivel de infraestructura, mayor tecnología y un inventario más amplio para ofrecer una mejor experiencia al cliente. Además una capacitación adecuada en marketing y ventas permitirá al personal del establecimiento tener una formación integral para entender y brindar un mejor servicio al cliente y concretar más ventas para la empresa.

Al implementar esta solución y validar los resultados se determinó a través de un grupo de control que el NPC o net promote score aumentó. De esta manera se logra que el customer experience de los clientes de la óptica mejore.

## ABSTRACT

The customer experience has taken an increasingly important role in the marketing of services, becoming a vital part in any company. This type of experiential marketing makes companies focus on designing moments that stimulates person's feelings and drive them to make a purchase. The company chosen for this research is OptiLens Optics, a company with few years experience in the market and the customer service applied is empirical.

There are several ways to measure customer experience, but one of the most successful is the NPC or net promote score. This indicator measures the customer's experience considering if they would recommend the brand or company to a friend or family member. In order to understand the customer experience's status of the Company, a survey determined that only 33% of customers would recommend the Brand of the Optics, with a very high percentage of customers with an opportunity to improve.

Through the understanding of the touchpoints of a buyer it was evidenced by the journey map there are 3 specific points that fail to meet the expectations of the customer. Firstly, the establishment fails to generate any new customer experiences. Furthermore, customer service is not rated as excellent. Finally, the visual exam and payment are touchpoints that generate negative feelings within the client. However, it has been shown that when the customer receives the final product, the level of happiness increases.

With this analysis it was determined that the problem of the customer experience of Optical OptiLens stems 2 causes: lack of investment and lack of training in marketing and sales staff. In order to eradicate these problems, it has been proposed to generate more investment in the business and training in sales and marketing to staff. The investment will allow improvements to the establishment at the infrastructure level, new technology and a larger inventory to offer a better customer experience. In addition, proper training in marketing and sales will allow the establishment staff to have comprehensive training to understand and provide better customer service and make more sales for the company.

By implementing this solution and validating the results, it was determined through a control group that the NPC or net promote score increased. In this way, the customer experience of the optics customers is improved.

## TABLA DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO 1 - PROBLEMA.....	12
1.1 Descripción del Problema .....	12
1.1.1 Experiencia Actual.....	12
1.2 Dimensionamiento del problema .....	13
1.2.1 Marco Teórico .....	13
1.2.2 Métrica.....	14
1.3 Caso de Análisis .....	16
1.3.1 Fotografía o Estado Actual.....	17
2. CAPÍTULO 2 - DIAGNÓSTICO.....	19
2.1 Causas del Problema.....	19
2.1.1 ¿Qué determina a la experiencia del cliente?.....	19
2.1.2 Causas del nivel de experiencia en el establecimiento.....	21
2.1.2.1 Justificación de las Causas.....	24
2.1.2.2 Causas Priorizadas.....	25
2.2 Árbol de Diagnóstico.....	26
3. CAPÍTULO 3 – DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	27
3.1 Descripción de la Solución.....	27
3.1.1 Características de la Solución.....	27
3.2 Teoría del Cambio.....	29
3.2.1 Cuadro.....	29
3.3 Diseño de la implementación.....	31

3.3.1	Actores.....	31
3.3.2	Roles.....	31
3.3.3	Incentivos.....	32
3.3.4	Cuadro.....	34
4.	CAPÍTULO 4 – MÉTODO DE EVALUACIÓN.....	38
4.1	Métodos de Evaluación.....	38
4.1.1	Grupo de control.....	38
4.2	Refinamiento.....	39
4.2.1	Indicadores.....	39
4.2.2	Línea de tiempo.....	39
4.2.3	Refinamiento.....	40
4.2.4	Cuadro.....	40
4.3	Recomendaciones.....	41
4.4	Conclusiones.....	42
4.4.1	Customer Experience.....	42
4.4.2	Métrica.....	43
	Bibliografía.....	45

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Net Profit Score.....	17
Tabla 2. Customer Satisfaction.....	18
Tabla 3. Customer effort score.....	18
Tabla 4. Resumen de métricas utilizadas para medir la experiencia del cliente .....	19

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Experiencia del consumidor.....	20
Ilustración 2. Elementos asociados al Customer Journey Map.....	23
Ilustración 3. Perfil buyer persona.....	24
Ilustración 3. Interacción entre Ópticas optilens y el buyerpersona.....	25

## **1. CAPÍTULO 1 – PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

El servicio al cliente en la actualidad ha cobrado una relevancia cada vez más importante. De ahí surge la necesidad de que todas las empresas tengan un nivel de servicio y atención al cliente cada vez más especializado y dedicado a sus consumidores. Ópticas Optilens es una empresa que está presente hace poco tiempo en el mercado y gran parte del servicio al cliente aplicado en este negocio es de tipo empírico.

Por el antecedente previamente mencionado se debe destacar que el servicio al cliente no es precisamente algo que esté bien establecido o que tenga un modelo estructurado y enfocado en la fidelización del cliente. Tampoco existe un asesoramiento personalizado ni un seguimiento ni asesoría posventa con los clientes. Por lo antes expuesto el tráfico de personas es irregular hacia el negocio y no se ha generado una clara diferenciación o ventaja competitiva de esta marca frente al consumidor.

#### **1.1.1 Experiencia actual**

Ópticas Optilens es un establecimiento ubicado en el barrio La Florida y se dedica a facilitar servicios de optometría y venta de implementos visuales; los servicios que brinda este establecimiento están enfocados en 2 puntos estratégicos. El primero se trata de un examen de la vista del paciente, la validación de su estado visual y la generación de un diagnóstico por parte del optómetra. La segunda etapa se trata de un servicio complementario de asistencia técnica al paciente para solucionar total o parcialmente el diagnóstico emitido por el optómetra.

Existe además un portafolio de servicios complementarios que también ofrece la óptica. Mantenimiento de los armazones lunas y gafas, servicio de gafas de sol con medida y servicio de garantía de los productos de la óptica. Sin embargo, a pesar de todos los servicios que brinda el establecimiento, no ha podido generar un tráfico de clientes regular ni una fidelización de los clientes hacia la marca. La falta de asesoramiento personalizado hacia los clientes es una de las principales razones por la cual se ha generado este tráfico irregular de consumidores hacia el establecimiento. Además no existe una clara diferenciación o ventaja competitiva del producto o del servicio frente a otras ópticas. Finalmente no existe un acompañamiento post venta hacia el cliente una vez que ha adquirido el producto.

## **1.2 Dimensionamiento del problema**

### **1.2.1 Marco teórico**

La experiencia del cliente o “customer experience” se trata de un conjunto de percepciones de los consumidores o usuarios conscientes y subconscientes de su relación con la marca como resultado de las interacciones. Es decir es la práctica de diseñar y reaccionar a las interacciones de los clientes para cumplir o exceder sus expectativas y así incrementar sus niveles de satisfacción, promoción y lealtad (Gerens, 2017).

La gestión de la experiencia del cliente se trata de conocer a los clientes de manera que se pueda crear y entregar experiencias personalizadas que los atraigan, no solo a permanecer fieles a la marca sino también a promoverla entre otras personas y esa es la forma de publicidad más valiosa. La experiencia del cliente es tan importante que se ha convertido en un diferenciador competitivo en el mercado global actual (Gerens, 2017).

El marketing experiencial hace que las empresas se enfoquen en diseñar momentos que estimulan los sentimientos de una persona y que la impulsen a realizar una compra. Cuando esta estrategia es bien ejecutada aporta grandes beneficios como atraer nuevos consumidores, clientela leal, mayores ventas y recomendaciones con personas cercanas de los clientes (Piedragil, 2015).

Una de los fundamentos sobre los cuales está basada la experiencia del cliente es que; la gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca lo que les hiciste sentir. A pesar de que la experiencia del cliente apela al lado emocional del cliente no deja de ser una estrategia de negocios que se enfoca en incrementar los beneficios económicos de las empresas a través de la creación de vínculos emocionales entre los clientes y las marcas (Molina, 2019). El objetivo del servicio al cliente es preservar e incrementar el valor para los clientes de las compañías y este es un medio para alcanzar el objetivo de crecimiento y crear mayor rentabilidad sobre la inversión. El crecimiento económico de una empresa ayudará a resolver cualquier dificultad que se genere como por ejemplo; la necesidad de modernizar los equipos, maquinarias, procedimientos, entre otros (González & Baldemar, 2015).

### **1.2.2 Métrica**

Existen varias formas de medir la experiencia del cliente. Una de las formas que más se ha popularizado a la hora de medir la experiencia del cliente en las organizaciones es el índice neto de promotores o el NPC net promote score por sus siglas en inglés. Este índice se calcula a través de la diferencia entre el porcentaje de promotores y detractores. Este indicador trata de calcular

la lealtad del cliente y su porcentaje de satisfacción en base a su experiencia considerando si recomendaría esa marca o compañía a un amigo, conocido o familiar (Jasinski, 2015).

Para calcular el nivel de recomendación de los clientes se puede aplicar la siguiente pregunta: en base a su experiencia ¿recomendaría esta compañía a un amigo o familiar? Aplicando esta metodología se pide a la persona encuestada que califique en una escala del 0 al 10 cuanto recomendaría esa compañía a alguien según su grado de vinculación con la empresa a través de su experiencia, siendo 0 lo más bajo y 10 lo más alto. Son considerados promotores aquellos que han calificado con 9 o 10. Son neutrales los que califican con 7 y 8. Y son detractores aquellos que han calificado entre el rango del 0 al 6. Al porcentaje de clientes promotores se le resta los detractores y se obtiene el índice neto de promotores (Molina, 2019). El resultado que se obtiene es un resultado de entre -100% y +100%. Si el resultado es positivo se considera bueno y si es de más de 50% se considera excelente (Jasinski, 2015).

Otro de los indicadores clave para medir el nivel de lealtad del cliente hacia la marca es el índice de satisfacción del cliente o CSAT customer satisfaction score por sus siglas en inglés. Con este indicador se busca medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la marca. Para poder medir el índice de satisfacción, se debe aplicar la siguiente pregunta: ¿qué tan satisfecho te encuentras con nuestro producto o servicio? Con esta pregunta se valida el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la marca en una escala del 1 al 5 siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto (Cedeño, 2017).

Un tercer indicador es el índice de esfuerzo del cliente o CES customer effort score por sus siglas en inglés. A través de esta métrica se busca entender qué tan fácil hizo la empresa las cosas para el cliente. A menor esfuerzo para el cliente mejor será su experiencia con dicha empresa y viceversa. Es decir es un indicador que nos permite entender qué tan fácil resultó para el cliente satisfacer sus necesidades a través de su experiencia con una marca o empresa. En este caso se consulta al cliente ¿la empresa hizo fácil para usted manejar su problema o necesidad? Para responder a esta pregunta se usa la escala del 1 al 7, siendo 1 fuertemente en desacuerdo y 7 fuertemente de acuerdo. Se calcula como el porcentaje de clientes que consideran que ha sido relativamente fácil resolver su necesidad con la compañía o no (Molina, 2019).

Se ha decidido utilizar las 3 métricas anteriormente indicadas para el presente caso de estudio debido a que las 3 son relevantes y aportan significativamente al entendimiento del problema de la situación actual de la empresa. De esta manera se podrá determinar de manera más específica cómo abordar el problema y entender más a profundidad las necesidades del tipo de consumidor o target de una óptica. Además las 3 métricas utilizadas son complementarias una con la otra, debido a que si se logra que un cliente se sienta totalmente satisfecho con el servicio que ha recibido, es más fácil que se vuelva un cliente leal a la marca y que a su vez se convierta en un cliente que promociona la marca con sus amigos y familiares.

### **1.3 Caso de Análisis**

Propuesta para el cambio o mejora del customer experience en la Óptica Optilens.

### 1.3.1 Fotografía o estado actual

Para determinar el estado actual de la experiencia del cliente en la empresa Ópticas Optilens, se realizó una encuesta que contenía 3 preguntas. A través de éstas se buscó determinar la percepción actual del consumidor acerca de su experiencia como clientes en el establecimiento. Se indagó sobre la experiencia del cliente con 3 tipos de métricas, el índice neto de promotores, el índice de satisfacción del cliente y el índice de esfuerzo del cliente. Para realizar esta encuesta se determinó un tamaño de muestra de 27 personas, a partir de un universo de 200 clientes con un nivel de confianza de 90% y un 15% de margen de error (Psyma, 2015). El universo de 200 clientes de la empresa se lo calculó considerando el número de transacciones promedio mensuales que tiene el establecimiento.

Tabla 1  
*Net profit score*

<b>Índice neto de Promotores (35%)</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Promotores (9-10)	9	33%
Neutrales (7-8)	11	41%
Detractores (0-6)	7	26%
Total	27	100%

Datos obtenidos en el campo (Elaboración propia)

De acuerdo con el índice neto de promotores se ha obtenido un 35%, lo cual quiere decir que al ser un porcentaje positivo los clientes consideran que la experiencia del cliente es buena pero no excelente. Entendiéndose que existen aún oportunidades en Ópticas Optilens para que los clientes tengan una mejor experiencia del servicio y que se animen a recomendar esta marca entre sus conocidos, amigos y familiares.

Tabla 2  
*Customer satisfaction*

<b>Índice de satisfacción del cliente</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfecho	6	22%
Satisfecho	10	37%
más o menos satisfecho	5	19%
insatisfecho	4	15%
Muy insatisfecho	2	7%
Total	27	100%

Datos obtenidos en el campo (Elaboración propia)

Según el índice de satisfacción del cliente vemos que más del 50% de los encuestados se sienten satisfechos y muy satisfechos con el servicio. Sin embargo existe un 50% de clientes que aún no están conformes con el servicio brindado en el establecimiento. Esto quiere decir que si se logra fidelizar al cliente no solo se mejorará el índice de satisfacción del cliente sino que se fidelizará más la marca y por lo tanto el índice neto de promotores aumentaría también.

Tabla 3  
*Customer effort score*

<b>Índice de esfuerzo del cliente</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
fuertemente de acuerdo (7)	5	19%
de acuerdo (5-6)	8	30%
más o menos de acuerdo (4)	7	26%
en desacuerdo (2-3)	5	19%
fuertemente en desacuerdo (1)	2	7%
Total	27	100%

Datos obtenidos en el campo (Elaboración propia)

Finalmente se validó el índice de esfuerzo del cliente, en el cual se determinó que ni la mitad de las personas encuestadas consideran que sus necesidades o problemas fueron fácilmente resueltos por la empresa. Esto quiere decir que aunque los clientes hayan sentido que su experiencia en el establecimiento fue buena, sus necesidades o problemas no fueron resueltos totalmente.

Tabla 4  
*Resumen de métricas utilizadas para medir la experiencia del cliente en Ópticas Otilens*

<b>Experiencia del cliente</b>	<b>Porcentaje</b>
Índice neto de promotores	35%
Índice de satisfacción del cliente	59%
Índice de esfuerzo del cliente	19%

Datos obtenidos en el campo (Elaboración propia)

En resumen, se puede decir que Ópticas Otilens se encuentra en la siguiente situación actual. Tan solo el 19% de los clientes actuales consideran que sus necesidades fueron totalmente cubiertas al asistir a la óptica. Sin embargo el 59% de los clientes se sintió satisfecho o muy satisfecho con el servicio brindado dentro de las instalaciones por el personal. Finalmente un 35% considera que recomendaría este servicio entre sus amigos y familiares. Al interpretar los datos obtenidos se emite el siguiente análisis: los clientes que asistieron a Ópticas Otilens consideran que no todas sus necesidades son cubiertas, es decir que tal vez no consiguen todos los productos que estaban buscando o que el servicio brindado no fue suficiente para que puedan encontrar lo que buscaban. A pesar de esto, consideran que el servicio brindado es de buena calidad ya que supera el 50% de satisfacción, pero solo un 35% de ellos recomendarían el servicio.

## **2. Capítulo 2 - Diagnóstico**

### **2.1 Causas del problema**

#### **2.1.1 ¿Qué determina a la experiencia del cliente?**

El cliente cuando interactúa con un producto o servicio experimenta sensaciones y emociones que determinan su experiencia y su fidelidad va a depender de esta experiencia. Sin embargo algunas empresas cometen el error de enfocarse en mejorar únicamente el producto para mejorar

la experiencia del cliente. Sin embargo, vamos a ver que la experiencia del cliente se determina en 3 frentes: producto, empresa o servicio e interacción con el cliente. El producto determina la medida en la que se generan sensaciones positivas o negativas en el cliente. La empresa o servicio determina en qué medida la marca, visibilidad, activaciones, pauta en redes sociales, reputación, rapidez en el servicio generan sensaciones positivas o negativas en el cliente. Finalmente, la interacción con el cliente determina en qué medida cuando interactuamos con el cliente se consigue que experimente sensaciones positivas (Piqueras, 2014).

A continuación veremos cuáles son los factores determinantes en la experiencia del consumidor, los cuales son: empleado, cliente, ambiente, tecnología y conocimiento.

#### Ilustración 1 *Experiencia del consumidor*



Factores determinantes en la experiencia del consumidor (Hsieh & Chuang, 2015).

El empleado es la persona encargada de interactuar con el cliente durante la entrega de experiencia del servicio. Es la primera impresión o la primera línea de interacción con el cliente que puede o no proporcionar un estímulo sensorial de calidad. El papel que juegan los empleados de primera línea es muy importante debido a que la experiencia de los clientes es el resultado de las actividades de servicio e interacción con ellos (Hsieh & Chuang, 2015).

El ambiente se refiere al espacio o la atmósfera donde se brinda el servicio y este es el lugar adecuado donde se puede apelar a las percepciones sensoriales del cliente desde el aroma adecuado de lugar, cómo se ve, el clima de la habitación, los objetos, la ubicación, la decoración, etc. En resumen el ambiente o entorno es el sitio donde el cliente percibe su experiencia de servicio (Hsieh & Chuang, 2015).

La tecnología permite a los proveedores de servicios mejorar la calidad de experiencia del servicio al cliente y generar un valor agregado en el consumidor. Un mejor nivel de tecnología o tecnologías innovadoras influyen directamente en el éxito de la experiencia del servicio al cliente. En la actualidad, un mayor acceso a tecnología no solo se refiere a tener equipos y maquinarias más actualizadas sino también se trata de una oportunidad para generar touch points o puntos sensibles de contacto por sus siglas en inglés. En este caso la tecnología ha pasado a un plano más personal de interacción con los consumidores a través de las redes sociales (Hsieh & Chuang, 2015).

El conocimiento se trata de conocer a los clientes de la manera más precisa posible para permitir mejorar la percepción del cliente en la experiencia del servicio. Los proveedores de servicios pueden diseñar y planificar actividades con un alto nivel significativo y valioso para para el consumidor en base a su nivel de conocimiento sobre el consumidor. De esta manera se puede mejorar las relaciones sociales y superar desafíos físicos para lograr una experiencia memorable de servicio al cliente (Hsieh & Chuang, 2015).

### **2.1.2. Causas del nivel de experiencia en el establecimiento**

El viaje del cliente o customer journey en inglés es un término de Marketing que se refiere a los ciclos de interacción a los ciclos de interacción del cliente sobre una marca su producto o su servicio. Para poder crear el viaje del cliente se utiliza el customer journey map o mapa de

experiencia del cliente, la cual es una herramienta que permite analizar lo que ocurre en la mente del cliente. Es una herramienta de Design thinking que a modo storytelling o de una historia permite plasmar en un mapa todas las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa desde un punto a otro del servicio (Balestra, 2016).

A continuación se mostrarán los elementos esenciales en el customer journey map: buyer persona, fases, interacciones emociones y touchpoints. El buyer persona es el perfil de persona que va a ser el cliente a analizar ya que pueden existir distintos clientes con diferentes necesidades que quieren comprar un mismo producto o servicio. Las fases se refieren a cada relación de un cliente con una marca y se puede dividir en varias fases; antes, durante y después. Las interacciones son las formas en que el cliente interactúa con la marca en momentos determinados. Las emociones son el resultado de las interacciones del cliente con la marca y puede ser positiva, negativas o neutrales. Los touchpoints se refieren a los canales a través de los cuales el cliente tiene interacciones con la marca producto o servicio (Balestra, 2016).

## Ilustración 2

*Elementos asociados al customer journey map*

FASES		PREVENTA	VENTA	POSVENTA	
INTERACCIÓN	TIPO DE SENTIMIENTO	POSITIVO	en búsqueda del producto o servicio	asesoría y atención adecuada	asesoría posventa
	NEUTRAL		compra del producto o servicio	uso del producto o servicio	
	NEGATIVO	problemas con el producto o servicio previamente adquirido	la atención para resolver el problema del cliente no es adecuada	no hay asesoría posventa	
TOUCHPOINTS		web	entorno, empleados y servicio al cliente	e-mails, sms o llamadas para consultar el estado del producto o consultar sobre el servicio	
MEJORAS		mejorar las plataformas digitales	mejorar la experiencia de compra del producto o servicio a través de la web o en el punto de venta	mejorar la asesoría posventa	

Factores determinantes en la experiencia del consumidor (Balestra, 2016).

### **Desarrollo del customer journey map de Ópticas Optilens.**

Se ha seleccionado a una buyer persona que permita identificar el customer journey en Ópticas Optilens. A continuación podemos ver el perfil del buyer persona donde podremos encontrar los objetivos de la persona, cuáles son sus objetivos y qué busca encontrar en una óptica.

Ilustración3  
 Perfil buyer persona

<h2>Ligia Trujillo</h2>		
<p><b>Edad: 60</b>  <b>Ocupación:</b>  <b>Maestra de literatura jubilada</b>  <b>Estado civil:</b>  <b>Divorciada</b>  <b>Localidad: Quito</b>  <b>Descripción le gusta viajar y salir de paseo en sus fines de semana.</b></p>	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajar</li> <li>• Disfrutar de su tiempo libre como jubilada.</li> <li>• Pasar el mayor tiempo posible con su nieta.</li> </ul> <p><b>Frustraciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No poder disfrutar de su tiempo libre por ocupaciones de la vida diaria.</li> </ul>	<p><b>Marcas preferidas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vista para todos</li> <li>• Ópticas GMO</li> <li>• Ray Ban</li> </ul> <p><b>Pasatiempos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ir de compras al centro comercial.</li> <li>• Buscar promociones al ir de compras.</li> </ul>

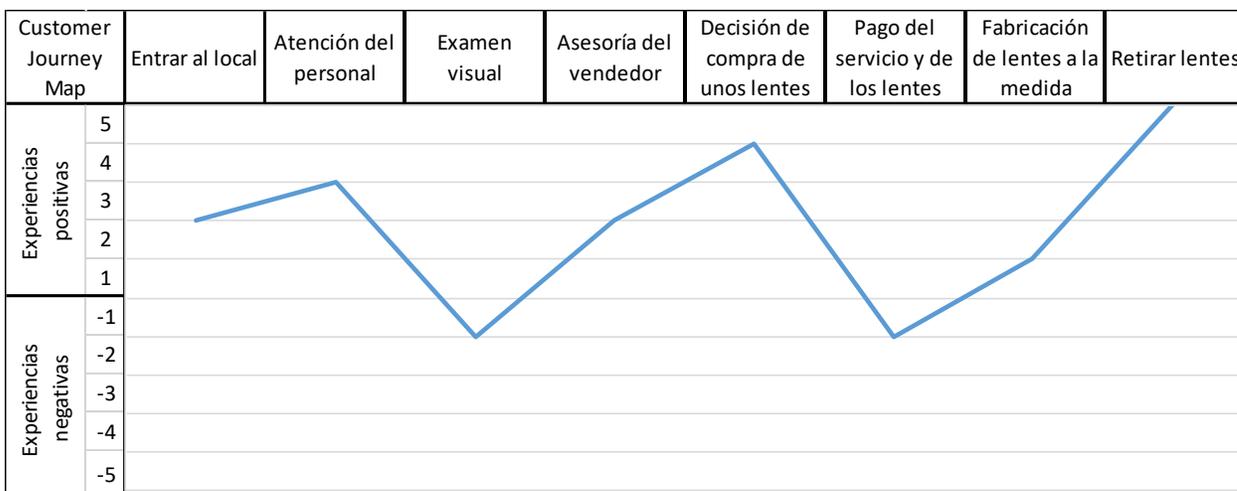
Datos obtenidos en el campo (Elaboración propia)

### 2.1.2.1 Justificación de las causas

En el grafico siguiente se muestra el desarrollo de los puntos de contacto entre el cliente y Ópticas Optilens.

## Ilustración4

### *Interacción entre Ópticas Optilens y el buyer persona*

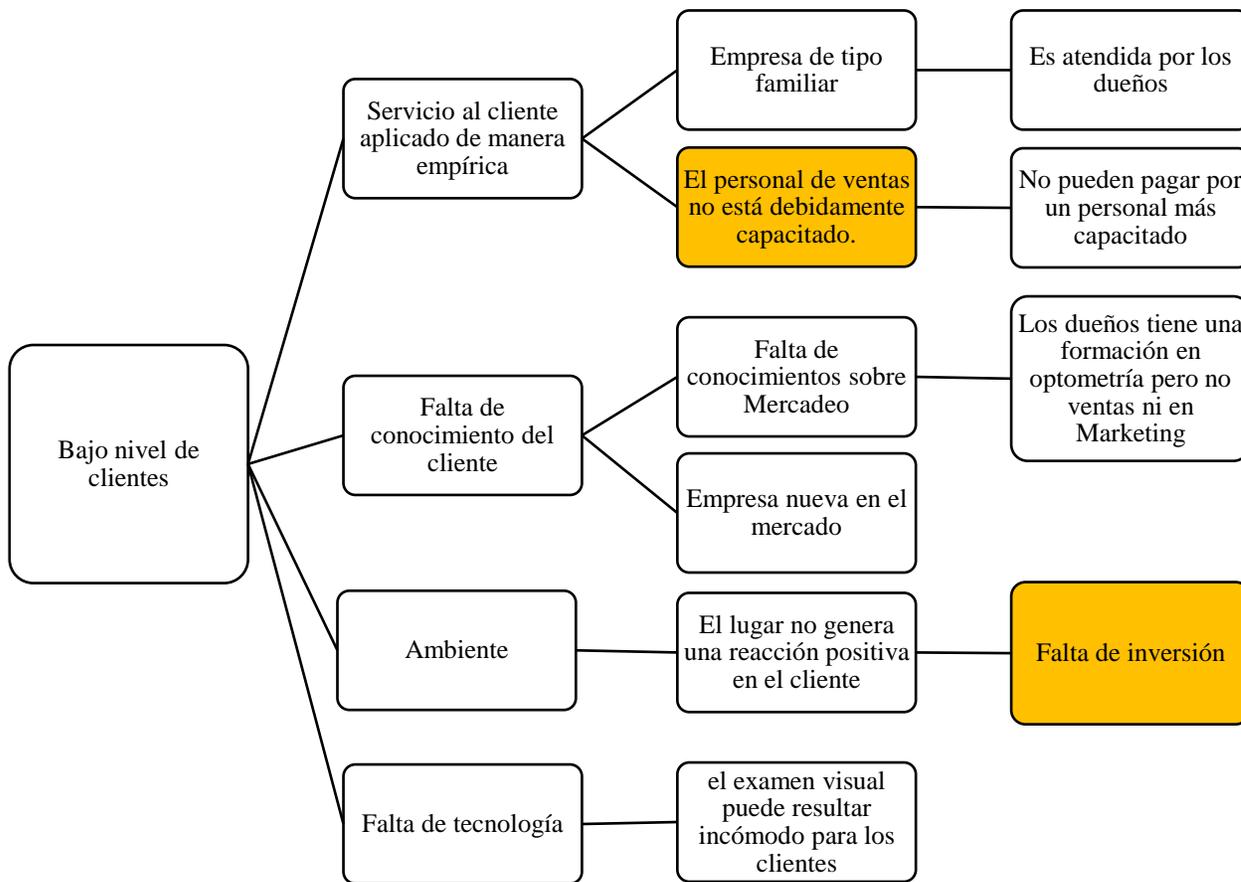


Datos obtenidos en el campo (Elaboración propia)

#### **2.1.2.2.Causas priorizadas**

Una vez que se ha analizado al buyer persona a través del customer journey map se ha podido evidenciar que hay 3 puntos específicos que no logran cumplir con las mejores expectativas del cliente. El primer punto que no logra destacar es el establecimiento o local es decir no genera ninguna experiencia distinta o nueva en el cliente. El servicio al cliente no está exactamente calificado como excelente tampoco. El examen visual es otro de los puntos que al generar más estrés en el paciente está mal evaluado y existen muchas oportunidad en este punto de volver ese estrés en un sentimiento positivo. El pago del servicio y productos es otro de los puntos donde se genera un sentimiento negativo en el cliente debido a que los lentes siempre requieren un desembolso alto de dinero, sin embargo vemos que el recibir los lentes los sentimientos se vuelen positivos.

2.2. Árbol de diagnóstico



### **3. Capítulo 3 - Diseño y planificación de la implementación**

#### **3.1 Descripción de la solución**

Después de un análisis sobre la situación de la empresa y determinar que los problemas son la falta de tecnología, un ambiente poco acogedor, falta de conocimiento de cliente y una falta de aplicación de servicio al cliente de manera adecuada, se ha determinado que se deben desarrollar e implementar estrategias de Marketing que permitan erradicar los problemas que actualmente enfrenta la empresa. Por esta razón se busca desarrollar una estrategia de Marketing enfocada en mejorar el customer experience en Ópticas Optilens a través de la implementación de procesos para mejorar el customer journey del cliente, capacitaciones en ventas para el personal de piso y una mayor inversión. La implementación de procesos permitirá tener un modelo establecido de protocolos para atención al cliente, la capacitación en ventas permitirá llegar de una manera más efectiva al cliente y una mayor inversión ayudará a adquirir un ambiente más acogedor y acceder a nueva tecnología para que el consumidor tenga una experiencia agradable.

##### **3.1.1 Características de la solución**

Se debe trabajar en desarrollar una clara estrategia de Marketing que guíe en la ruta correcta a la compañía. La estrategia de Marketing de la óptica debe ser desarrollada considerando los siguientes aspectos: determinar el tamaño de mercado, definir si el mercado será local, nacional o mundial; definir la competencia, los canales de venta, campañas y medios publicitarios, se debe analizar las tendencias tanto en moda y salud como en marketing para ópticas. Adicional se debe determinar el segmento poblacional al que se debe atacar clasificándolos por edad, género, nivel socioeconómico, hábitos, etc.

Se debe establecer procesos claros para para mejorar el customer journey del consumidor. Para desarrollar el customer journey map se debe realizar una investigación previa, en la cual es muy importante conocer al cliente, tener claro a quién nos dirigimos, edad, hábitos, gustos y necesidades. Se debe planificar las fase del customer journey map, de esta manera se debe entender las interacciones para definir el mapa de experiencia del consumidor. Desde la preventa es importante considerar cómo atraer al cliente con el objetivo de que se interese por la empresa.

La mejor manera de hacerlo es trabajar en estrategias de publicidad que sean atractivas para el consumidor y contenido de calidad para estrategias de publicidad masiva en plataformas digitales. Durante la fase de contratación o compra, el cliente se ha decidido por la compra del producto pero esto no significa que todo esté hecho. Se debe mimar la experiencia del cliente durante el proceso de compra para asegurar futuras compras. Fidelización o posventa, tras la venta no acaba el intercambio, sino que hay que lograr que el cliente confíe en la empresa con el objetio de que nos recomienden a otros consumidores y mejorar las ventas. Una vez definido todo esto, se debe representar a través de un gráfico el camino que seguirán los clientes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Las capacitaciones en ventas al personal se enfocarían en ventas efectivas, observación del cliente, empatía comercial, técnicas de atención, manejo de objeciones, argumentación y negocios. Existen muchos cursos de entrenamiento en ventas para profesionales. Para poder acceder a estos cursos de ventas se requiere de una inversión requerida. El aumento en la inversión no solo serviría para poder acceder a comprar cursos de ventas para su personal sino

también para realizar algunas adecuaciones al local acorde con las necesidades según el customer journey map. Además la inversión se requiere para poder conseguir equipos nuevos, más moderno y tecnológicos que brinden confianza y seguridad en el cliente. Otro factor importante de la inversión es que permitirá comprar mercadería nueva, de mejor calidad y de marcas más reconocidas, lo cual no solo permitirá al cliente tener un abanico de opciones de lentes, gafas y demás artículos oftalmológicos sino también que la empresa cuente con un mayor stock disponible siempre para las ventas.

### 3.2 Teoría del cambio

#### 3.2.1 Cuadro

<b>Causa Subyacente</b>	<b>Características del programa (Direccionadas a la causa subyacente)</b>	<b>Teoría del cambio (en palabras o con flechas)</b>
El personal de ventas no está debidamente capacitado	Estrategia de marketing enfocada en mejorar el customer journey map del cliente estableciendo modelos y protocolos sobre la atención dentro del local.	Al establecer modelos y protocolos que queden establecidos sobre atención al cliente será más sencillo para el personal acompañar al cliente en su proceso de decisión de compra y manejar el proceso del customer journey contemplando las 3 fases, preventa, compra y posventa.

	Capacitación y cursos de ventas	La capacitación al personal en Marketing y ventas o contratar personal que tenga aptitudes en ventas comprobables permitirá concretar más negocios y aumentar los ingresos del negocio. Un personal debidamente capacitado en ventas podrá sin duda mejorar el desempeño de ventas de la empresa.
Falta de inversión	Mayor inversión para la compra de mejores y más modernos equipos de medición de la vista. Y un stock más amplio para la venta de gafas, armazones, lentes y demás artículos.	Comprar equipos más modernos y mayor cantidad de artículos para ofrecer mayor variedad de productos a los consumidores y más confianza en los clientes.
	Una mayor inversión para una mejor y más atractiva infraestructura del local.	Adaptar la infraestructura del local para que tenga una apariencia más amigable que atraiga positivamente al consumidor, que genere una sensación de bienestar y confianza en el cliente. Además la inversión

		<p>en infraestructura permitirá adaptar el local de acuerdo a las necesidades del customer journey map.</p>
--	--	---

### 3.3 Diseño de la implementación

#### 3.3.1 Actores

Los actores más importantes a destacar son: Gerente del local, optómetra y vendedora. Cabe destacar que tanto el gerente del local como la optómetra son a la vez dueños del negocio. Los actores son los responsables de interactuar directamente con el cliente en cada una de las fases del customer journey

#### 3.3.2 Roles

- Gerente del local: el gerente del local debe figurar como un líder de ventas, ser un excelente entrenador personal y ser un ejemplo en el desempeño para su personal. Sin embargo su principal responsabilidad es controlar los indicadores del rendimiento clave del negocio. Cabe destacar que en este caso el gerente del local es el dueño del mismo, lo cual a la vez hace que tenga un compromiso mayor sobre el negocio sin embargo a pesar de su rol no tiene una formación teórica en ventas ni en Marketing (Análítica de retail , 2018).
- Optómetra: el rol del optómetra es indispensable y crucial en Ópticas Optilens. Su contribución técnica con todos los clientes de la óptica es lo más importante para generar

confianza en los consumidores y llevarlos a una asesoría adecuada. El rol del optómetra es asesorar al cliente adecuadamente de tal manera que la revisión que se realice sea efectiva y que además aporte a tratar aquellas condiciones de pacientes que requieran compensaciones visuales con gafas o lentes de contacto (Asociación española de optometristas unidos , 2019).

- Vendedora: el rol del vendedor es prácticamente el motor de la empresa. La vendedora debe cumplir con varias funciones siendo cada una de estas indispensables para el funcionamiento de la empresa. Como todo vendedor sus funciones principales se resumen en; conocer su producto, asesorar a los potenciales compradores, vender, fidelizar al cliente, captar nuevos clientes y ofrecer servicio posventa (Yáñez, 2018). El vendedor es vital para cualquier empresa porque es el primer rostro de la empresa frente al cliente.

### **3.3.3 Incentivos**

Los incentivos para cada uno de los actores son distintos, pero a la vez contribuyen hacia un solo objetivo que es incrementar las ventas y por lo tanto hacer crecer a la empresa. En el caso del gerente y de la optómetra sus objetivos son comunes al ser ambos dueños de la empresa.

En el caso del gerente del local dependiendo de la estructura organizacional del negocio un buen sueldo base puede representar un incentivo lo suficientemente generoso para el compromiso del empleado con el negocio. Puede bastar pero no ser suficiente, en este caso se puede agregar un bono en base a los cumplimientos de los objetivos de la empresa o de las ventas. Además, en algunas empresas el gerente del local también puede percibir comisiones

mensuales por llegar al presupuesto de ventas. Sin embargo, uno de los mayores incentivos que puede tener un empleado en cualquier empresa un poco más hacia el lado emocional, es el apego hacia su empresa el compromiso y sentirse parte de una empresa sólida que le brinda oportunidades de desarrollo y capacitaciones constantes además de estabilidad laboral y económica para él y su familia.

El incentivo de la optómetra sin duda pueden ser los mismos de un gerente debido a que su papel está estrictamente ligado con las ventas de complementos visuales para los clientes. En este caso se podría aplicar una comisión de ventas mensuales conforme al número de artículos visuales vendidos. Un bono mensual también tiene aplicación sobre el puesto de optómetra en base al cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el caso de la optómetra al estar en un puesto muy sensible que requiere de alta preparación se puede usar otros incentivos como capacitaciones y cursos constantes de actualización en su área de especialidad para ofrecer el mejor servicio siempre a sus clientes.

En el caso de la vendedora aplica los mismos incentivos, comisión sobre ventas mensuales, un bono anual sobre las ventas y sobre el cumplimiento de objetivos de la empresa. Finalmente en Ecuador de acuerdo con el artículo 97 del código del trabajo establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento %15 de las utilidades líquidas. Por lo tanto una mejor rentabilidad de la empresa influye directamente sobre una mejor situación económica para sus trabajadores (Derecho Ecuador , 2019).

### 3.3.4 Cuadro

<p>Actores</p> <p>¿Qué actores están involucrados?</p>	<p>Roles</p> <p>¿Cuáles son los roles de los actores?</p>	<p>Incentivos</p> <p>¿Los incentivos del programa son compatibles con todos los actores y con la gente excluida o perjudicada?</p>
<p>Gerente</p>	<p>Su función es ser un líder de ventas y un ejemplo en el desempeño para su personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen sueldo base</li> <li>- Comisiones sobre las ventas mensuales</li> <li>- Utilidades anuales</li> <li>- Bono mensual</li> <li>- Cursos de capacitación constante en marketing, ventas y gerencia de negocios.</li> <li>- Desarrollo profesional.</li> <li>- Excelente ambiente laboral y trabajo en equipo.</li> <li>- Transporte en horarios extraordinarios de atención.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentación</li> <li>- Seguro médico privado</li> <li>- Beneficios de ley</li> <li>- Vacaciones acorde a la ley</li> <li>- Día libre por cumpleaños</li> <li>- Flexibilidad en el horario.</li> </ul>
Optómetra	Asesorar al cliente y tratar las condiciones de pacientes que requieran compensaciones visuales con gafas o lentes de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisiones sobre las ventas mensuales</li> <li>- Utilidades anuales</li> <li>- Bono mensual</li> <li>- Capacitaciones y cursos constantes sobre su especialidad</li> <li>- Desarrollo y crecimiento profesional acorde con desempeño y resultado de la empresa.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente ambiente laboral.</li> <li>- Transporte en horarios extraordinarios de atención.</li> <li>- Alimentación</li> <li>- Seguro médico privado</li> <li>- Beneficios de ley</li> <li>- Vacaciones acorde a la ley</li> <li>- Día libre por cumpleaños</li> <li>- Flexibilidad en el horario.</li> </ul>
Vendedora	Asesorar a potenciales compradores, vender,captar nuevos clientes y ofrecer servicio posventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisiones sobre las ventas mensuales</li> <li>- Utilidades anuales</li> <li>- Bono mensual</li> <li>- Desarrollo y crecimiento profesional acorde con</li> </ul>

		<p>resultados de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cursos de capacitación constante en marketing, ventas y gerencia de negocios.</li><li>- Excelente ambiente laboral.</li><li>- Transporte en horarios extraordinarios de atención.</li><li>- Alimentación</li><li>- Seguro médico privado</li><li>- Beneficios de ley</li><li>- Vacaciones acorde a la ley</li><li>- Día libre por cumpleaños</li><li>- Flexibilidad en el horario.</li></ul>
--	--	--

## **4. Capítulo 4 – Método de evaluación**

### **4.1 Métodos de evaluación**

El método RCT o randomized controlled trial es un tipo de experimento usado para ver el efecto de la implementación de un tipo de tratamiento especial sobre una población. La idea consiste en aplicar una prueba controlada aleatorizada de manera aleatoria aplicándolo a un grupo de individuos y a otros no. Para poder identificar los impactos que ha tenido estas observaciones realizadas sobre Ópticas Optilens, usaremos el método RCT, como medio para limitar inclinaciones y generar una estimación sobre el impacto al someter a grupos distintos de personas a diferentes estímulos.

#### **4.1.1 Grupo de control**

Se procedió e implementar en base al modelo RCT un seguimiento posventa a los clientes de Ópticas Optilens, se tomó como base los clientes que compraron lentes con medida personalizada entre el lunes 14 de octubre y jueves 31 de octubre de 2019, con una duración de 2 semanas. Se debe considerar que en esta investigación se tomaron como índices de medición del customer experience el NPS índice de promoción neta, el índice de satisfacción del cliente CSAT y el CES índice de esfuerzo del cliente, por eso se decidió aplicar servicios de seguimiento posventa sobre satisfacción del servicio y productos a los clientes de Ópticas Optilens a través del modelo RCT para determinar cómo varían los indicadores antes mencionados una vez aplicado el seguimiento de posventa.

El número total de participantes en el grupo de control fue de 40. A la mitad se aplicó seguimiento posventa sobre su nivel de satisfacción sobre los servicios y los productos en Ópticas Optilens. Los clientes cuando una vez que deciden comprar algún artículo como lentes

con medida personalizada deben dejar sus datos personales para ser contactados ya que la fabricación de los lentes toma alrededor de un día. El seguimiento posventa se realizó vía telefónica aleatoriamente a 20 de clientes de los 40 en total que recibieron el producto terminado.

## **4.2 Refinamiento**

### **4.2.1 Indicadores**

- Para poder medir la variación positiva o negativa de los diferentes niveles de satisfacción del cliente (NPS, CSAT y CES) se debe realizar el proceso de recolección de datos obteniéndolos con los clientes en base a su experiencia de cerca con el producto y el servicio.
- Se procedió a realizar un encuesta telefónica a los participantes seleccionados sobre su nivel de satisfacción sobre el producto (lentes con medida personalidad) y su funcionalidad, su nivel de satisfacción con el servicio brindado por el personal de la óptica y si su experiencia cumplió con sus expectativas de tal manera que recomendaría a tanto productos como servicios a sus conocidos y familiares.

### **4.2.2 Línea de tiempo**

- Para obtener estos datos de validación se procedió a contactar telefónicamente los clientes con una selección aleatoria en el periodo de 2 semanas; de lunes 16 a 30 de septiembre de 2019.

### 4.2.3 Refinamiento

- Una vez que se han recopilado los datos se debe proceder a verificar si la asesoría y seguimiento posventa reflejó algún cambio sobre el comportamiento o la percepción del cliente sobre Óptica Optilens
- El segundo paso después de haber realizado el seguimiento es analizar la información y plantear una estrategia en base a la información obtenida de la muestra.
- A partir de esta pequeña encuesta de seguimiento posventa a clientes de la óptica se puede determinar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Además de obtener estos datos, se debe considerar que de acuerdo con el RCT debe darnos un resultado positivo o negativo sobre la aplicación de servicio de asesoría posventa a los clientes que fueron parte del grupo de control.

### 4.2.4 Cuadro

<b>Características del programa</b>	<b>TOC etapa 1</b>	<b>TOC etapa 2</b>	<b>TOC etapa final</b>
Falta de asesoría y seguimiento posventa	Se contacta telefónicamente a los clientes.	Se realiza una encuesta sobre nivel de satisfacción de los clientes sobre productos y servicios.	Se procede a analizar la información y a validar los resultados obtenidos
Indicador	Determinar encuesta a realizar	Determinar niveles de	Resultados del nivel de satisfacción del

	y definir clientes a participar de la misma.	satisfacción del cliente en base a NPC CSAT y CES.	cliente y tomar medidas en base a los resultados obtenidos.
Línea de tiempo	9 - 13 de septiembre	16- 30 de septiembre	Primera semana de octubre
¿Quién recibe los datos del indicador?	Dueños de la óptica	Dueños de la óptica	Dueños de la óptica
Refinamiento	Realizar el sondeo de los clientes que serían los candidatos para participar de la encuesta.	Obtener la información para entender de mejor manera la percepción sobre productos y servicios de la óptica.	Se debe realizar un entendimiento y procesar la información de manera que se pueda generar un estrategia con un enfoque hacia las necesidades del cliente y que a la vez ayuden a generar ingresos a la óptica.

#### 4.3.Recomendaciones

- Trabajar en una clara estrategia de Marketing enfocada hacia el cliente y mejorar su experiencia como consumidor tanto en productos como en servicios.

- Brindar un servicio de asesoría posventa personalizado para realizar seguimiento a los clientes y para poder generar potenciales ventas en el futuro.
- Buscar capacitación en marketing y ventas profesionales para el personal.
- Realizar una mayor inversión para poder obtener equipos más modernos de medición visual y mayor variedad de productos para más opciones de los clientes.

#### **4.4.Conclusiones**

##### **4.4.1. Customer experience**

Finalmente se puede concluir de esta investigación que en ópticas Otilens existen aún varias oportunidades de mejora en cuanto al customer experience de la empresa. Pero esta falencia no se ha encontrado solo a nivel de customer experience sino también debido al nivel de preparación en marketing y ventas del personal que se encuentra laborando.

Sin duda al tratarse de una empresa relativamente joven en el mercado es de esperarse que no cuente con todos sus procesos debidamente establecidos, pero tampoco se ha evidenciado una iniciativa por iniciar esta ruta debido a la falta de conocimientos en el área. Sin embargo se debe destacar que esta investigación ha servido como un primer paso en el entendimiento de la empresa, de su nivel de servicios y un entendimiento sobre sus clientes, que servirá para poder determinar una estrategia con una visión más clara.

Lo más importante a considerar es que la investigación realizada tuvo un enfoque desde el customer experience o experiencia del consumidor lo que permite que los resultados obtenidos durante la misma sean de gran aporte desde el lado del cliente y no desde la empresa. Es ahí en

donde muchas empresas fallan, al no realizar un análisis interno de sus procesos, cuando el problema real se encuentra en el poco entendimiento de sus clientes.

Para poder llevar a la empresa al siguiente nivel en customer experience se deben implementar 2 cosas. En primer lugar se debe trabajar sobre el conocimiento y la preparación a nivel técnico en el área de ventas y Marketing de las personas que se encuentran laborando en la óptica. Un curso de preparación en ventas y marketing es indispensable ya que el conocimiento técnico como se ha demostrado a lo largo de esta investigación no es suficiente para poder captar clientes y concretar ventas.

La segunda recomendación a implementar, es el incremento de la inversión en la empresa para poder mejorar el ambiente y en consecuencia ofrecer un mejor customer experience. Una inversión más alta permitirá también adquirir instrumentos más modernos para permitir una medición de la vista más precisa y con mejores resultados para el cliente. Además una mayor inversión permitirá contar a la tienda con un inventario de opciones en lentes y gafas más amplio que se adapten mejor a los distintos gustos y necesidades de los clientes.

#### **4.4.2. Métrica**

En conclusión con estas mejoras lo que se busca es mejorar el customer experience de los clientes de Ópticas Otilens. Con las recomendaciones sugeridas a partir de esta investigación se espera que las métricas que sirven para medir el customer experience mejore. Al conseguir mejoras en temas como: la atención al cliente, una mejor asesoría en ventas y posventa se

lograría mejorar el índice de Net promote score NPS, de esta manera los clientes se sentirían más satisfechos y se generaría un mayor nivel de recomendación de la marca Optilens.

A la vez, una mejor atención y asesoría al cliente incrementaría la valoración sobre el índice de customer satisfaction, ya que un cliente con un mejor servicio es un cliente satisfecho.

Además, una mayor inversión ayudaría a generar un mejor entorno, un ambiente más agradable y adecuado para generar un mejor customer experience. Una mayor inversión también permitirá el acceso a instrumentos más modernos, tecnológicos y un inventario más amplio de productos para los clientes. Gracias a un inventario con más opciones en el portafolio de la óptica y el acceso a instrumentos más modernos y tecnología, el cliente sentirá que sus necesidades son satisfechas de una mejor manera, por lo tanto el customer effort score CES también incrementaría.

## Bibliografía

Analítica de retail . (15 de julio de 2018). *Analítica de Retail* . Obtenido de

<http://analiticaderetail.com/jefe-de-tienda-en-retail-funciones/>

Asociación española de optometristas unidos . (2019). *optometristas* . Obtenido de

<https://optometristas.org/?q=funciones-de-un-optometrista>

Balestra, P. (10 de Mayo de 2016). *Comunidad IEBS*. Obtenido de

<https://comunidad.iebschool.com/customerjourneymap/2016/05/10/que-es-el-customer-journey-map/>

Campos, G. (18 de Agosto de 2016). *Doppler*. Obtenido de

<https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>

Cedeño, D. (11 de Abril de 2017). *Wow Customer Experience*. Obtenido de

<https://www.wowcx.com/como-medir-la-experiencia-de-cliente/>

Daniel, C. (11 de Abril de 2017). *wow Customer Experience*. Obtenido de

<https://www.wowcx.com/como-medir-la-experiencia-de-cliente/>

Derecho Ecuador . (2019). *Derecho Ecuador*. Obtenido de

<https://www.derechoecuador.com/utilidades>

Gerens. (9 de Diciembre de 2017). *Gerens*. Obtenido de [https://gerens.pe/blog/experiencia-del-](https://gerens.pe/blog/experiencia-del-cliente/)

[cliente/](https://gerens.pe/blog/experiencia-del-cliente/)

González, E., & Baldemar, J. (Abril de 2015). *Scielo*. Obtenido de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052015000100021](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052015000100021)

Hsieh, Y.-H., & Chuang, Y.-c. (2015). *The key successful factors of customer service experience*.

Obtenido de

[https://pdfs.semanticscholar.org/daa6/cd79e4f66501e151c64fcefa28ca0ebb9292.pdf?\\_ga=2.141700151.400313507.1569031480-996377633.1569031480](https://pdfs.semanticscholar.org/daa6/cd79e4f66501e151c64fcefa28ca0ebb9292.pdf?_ga=2.141700151.400313507.1569031480-996377633.1569031480)

Jasinski, R. (9 de Febrero de 2015). *Making Experience*. Obtenido de

<https://makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>

Lazovska, D. (15 de 1 de 2018). *Luis Maram* . Obtenido de

<https://www.luismaram.com/diferencia-entre-experiencia-del-cliente-y-servicio-al-cliente/>

Molina, C. (8 de Julio de 2019). *Izo*. Obtenido de <https://izo.es/que-es-customer-experience/>

Piedragil, A. (15 de Enero de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de

<https://www.entrepreneur.com/article/267790>

Piqueras, C. (27 de enero de 2014). *César Piqueras* . Obtenido de

<https://www.cesarpiqueras.com/experiencia-del-cliente-3-factores-clave/>

Psyma. (4 de Noviembre de 2015). *Psyma*. Obtenido de

<https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Ramires, A. (2018). *pwc*. Obtenido de <https://www.pwc.com/mx/es/consumer/client-experience.pdf>

Sancho, W. (13 de febrero de 2018). *Radio intereconomía* . Obtenido de

<https://intereconomia.com/noticia/seis-pasos-gestionar-viaje-del-cliente-al-completo-20180213-1832/>

Yáñez, D. (2018). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/funciones-vendedor/>

