



Vigilada Mineducación

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
PARA EL ÁREA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE CÚCUTA

Design of a customer experience management model for the Business
Strengthening area of the Cucuta Chamber of Commerce

JAICE ROSSI CAROLINA CABEZA CONTRERAS

Trabajo de Grado

Asesores:

Julián Esteban Bedoya Jiménez

Gina María Giraldo Hernández, PhD.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2023

CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS	16
GENERAL.....	16
ESPECÍFICOS.....	16
MARCO CONCEPTUAL.....	17
GESTIÓN DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	17
Tendencias en la gestión de la experiencia del cliente	17
Marco conceptual de la experiencia del cliente	18
Experiencia del cliente.....	18
Valor en el servicio	19
Precio del servicio.....	19
Customer Journey Map.....	20
INTERACCIÓN CON EL CLIENTE	21
Redes abiertas.....	21
Puntos de contacto	22
Omnicanalidad.....	22
Accesibilidad a los servicios	23
GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM).....	23
Principales diferencias entre la CEM y la CRM	25
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	25
EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	27
ESFUERZO DEL CLIENTE	28
ÉXITO DEL CLIENTE	29
DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	30
NATURALEZA DE LA MUESTRA.....	30

Muestra y Método de muestreo	30
Criterios de selección.....	31
Entrevistas semiestructuradas.....	31
PROCEDIMIENTO.....	31
Entrevistas semiestructuradas.....	31
PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	32
Entrevistas semiestructuradas.....	32
DESARROLLO DEL TRABAJO	33
RESULTADOS.....	35
MODELO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	36
FACTORES CLAVE PARA LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	39
MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	47
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS	61
INSTRUMENTOS	61
FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	63
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	64
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de experiencia de puntos de contacto múltiple	22
Figura 2. CEM versus CRM.....	25
Figura 3. Modelo propuesto de gestión de la experiencia del cliente	47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías y subcategorías propuestas (etic) – general	35
Tabla 2. Características de los entrevistados.....	40
Tabla 3. Categorías y subcategorías emergentes (emic) – experto interno	40
Tabla 4. Categorías y subcategorías propuestas (etic) – experto interno	42
Tabla 5. Categorías y subcategorías propuestas (etic) y emergentes (emic) – general	46
Tabla 6. Categorías y subcategorías finales aprobadas	46

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de grado es diseñar un modelo de gestión para la experiencia del cliente del área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, con el fin de lograr la satisfacción del cliente/usuario con los servicios, procesos y proyectos prestados. La metodología se llevó a cabo con entrevistas semiestructuradas a experto interno y clientes/usuarios, así como también con la revisión documental de los procedimientos y herramientas con las que ya contaba el área de Fortalecimiento Empresarial. Los resultados que se obtuvieron permitieron comprender el objetivo principal que tiene el área de Fortalecimiento Empresarial y hacia dónde quiere llegar en cuanto a la gestión de la experiencia del cliente, obteniendo así el *input* para el diseño y desarrollo de la propuesta del modelo de gestión para la experiencia del cliente. Finalmente, se diseñó la propuesta de modelo de gestión para la experiencia del cliente, que ayudará a manejar un ciclo de mejora continua en todos los servicios que brinda el área de Fortalecimiento Empresarial dentro de la Cámara de Comercio de Cúcuta, a través de seis etapas que incluyen una serie de actividades que deberán ser implementadas para la correcta gestión del modelo.

Palabras clave: Experiencia del cliente, modelo de gestión, cámara de comercio, mejora continua

ABSTRACT

The objective of this degree work is to design a management model for the customer experience of the Business Strengthening area of the Cucuta Chamber of Commerce in order to achieve customer/user satisfaction with the services, processes and projects provided. The methodology was worked with semi-structured interviews with an internal expert and clients/users, as well as with the documentary review of the procedures and tools that the Business Strengthening area already had. The results that were obtained allowed us to understand the main objective of the Business Strengthening area and where it wants to go in terms of customer experience management, thus obtaining the input for the design and development of the management model proposal for the customer experience. Finally, the management model proposal for the customer experience was designed, which will help manage a cycle of continuous improvement in all the services provided by the Business Strengthening area within the Cucuta Chamber of Commerce, through six stages. That include a series of activities that must be implemented for the correct management of the model.

Keywords: Customer experience, management model, chamber of commerce, continuous improvement

INTRODUCCIÓN

Actualmente se evidencian estudios e investigaciones en donde se presentan retos ligados con las vivencias que el cliente experimenta al momento de decidir la compra de un producto o adquisición de un servicio, por lo que el poder analizar los distintos tipos de respuesta asociadas a la experiencia del cliente toma mayor fuerza (Sare & Hallo, 2021, p. 13). Desde esta premisa, podemos develar la importancia que tiene una buena gestión de la experiencia del cliente para lograr su satisfacción y con ello su recurrencia en la compra o adquisición de algún producto o servicio, así como su recomendación con familiares o amigos.

El área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta ofrece servicios diversos, como: programas de formación empresarial que incluyen cursos, diplomados, especializaciones, etc.; participación en eventos como ferias, ruedas de negocio, etc.; y el alquiler de salones como aprovechamiento a su infraestructura. Y si bien la Cámara maneja una medición de la satisfacción del cliente, a nivel general, y debido a los resultados obtenidos como, por ejemplo, que los clientes externos pese a reportar grados elevados de satisfacción con los servicios de la organización reflejan una percepción no tan alta, por lo que se recomienda que las políticas de difusión externas muestren a la sociedad que el portafolio de servicios sirva como herramienta para el desarrollo productivo de la región (Informe Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente, 2021, p. 39), desde el área de Desarrollo Estratégico es importante tener en cuenta la respuesta independiente desde los clientes/usuarios del área para con sus servicios ofrecidos, de modo que se tenga un manejo propio de la información y que al finalizar el año el informe de medición de la satisfacción al cliente general sea una herramienta de apoyo y/o confirmación de lo trabajado desde el área interna.

Es de este modo que el objetivo principal del presente trabajo de grado es diseñar un modelo de gestión para la experiencia del cliente del área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta y para ello se establecieron tres objetivos específicos. El primero de ellos, identificar la metodología que actualmente tiene implementada el área de Fortalecimiento Empresarial; esto se llevó a cabo con la revisión documental con base en datos que tiene la Cámara, así como también con la información levantada de la entrevista semiestructurada al experto interno. El segundo objetivo específico es establecer los factores claves en la experiencia de un cliente en el área de Fortalecimiento Empresarial; estos factores se determinaron de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los clientes/usuarios de los distintos servicios que ofrece dicha área. Y, por último, el tercer objetivo específico es proponer un modelo para la gestión de la experiencia del cliente que incluya el ciclo del mismo, procedimiento completo con actividades y elaboración de las herramientas que lo complementen.

El aporte principal de este trabajo de grado es la propuesta de un modelo de gestión de la experiencia del cliente para el área de Fortalecimiento Empresarial, teniendo en cuenta un adecuado diseño del mismo, pues se trabajó con distintos *inputs* asociados a la información con la que ya se contaba, la información levantada desde

los principales protagonistas que son los clientes/usuarios y la revisión bibliográfica encontrada de distintas fuentes como ResearchGate, Ebsco, Inderscience, Mendeley y Elsevier. En consecuencia, el presente trabajo podrá servir como consulta para otras empresas que se aboquen a la prestación de servicios y al interés de una adecuada gestión de la experiencia de sus clientes. Es importante resaltar que deben tener en consideración el perfil de la empresa en la que se centra este trabajo, que es una cámara de comercio, pues será vital que la implementación del modelo propuesto se base en la realidad de cada empresa y por ende en el perfil de sus clientes/usuarios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para contextualizar, es importante iniciar con la definición de las cámaras de comercio. Una de las definiciones que se acerca a la realidad de Colombia es la que mencionan Ramírez et al. (2022):

Son contempladas como entidades de inspección, instituciones sin ánimo de lucro que agrupan asociaciones de comercios e individuos para proteger el interés común, a fin contribuir a la prosperidad de la región, mediante estrategias comerciales, actividades de circulación de capital y divulgación cognitiva, repercutiendo en las redes empresariales por medio de estrategias administrativas que están alineadas a las operaciones empresariales. Protegen e incentivan el interés común para los actores económicos, a través de la autonomía de las organizaciones y libre competencia como medios para el desarrollo socioeconómico, ocasionando procedimientos tácticos y novedosos, para impulsar una competencia socialmente responsable en el mercado (p. 94).

Las cámaras de comercio en Colombia son instituciones privadas que reúnen el tejido empresarial de una región. Son protagonistas del bienestar social del país, repercutiendo positivamente en los factores económicos de las empresas, promoviendo modelos de valor compartido, creatividad e innovación, favoreciendo el crecimiento productivo de los negocios y comunidades como tal (Ramírez et al., 2022, p. 94). En consecuencia, uno de los principales objetivos que puede tener una cámara de comercio es la de cualquier otra organización que presta servicios, que es la satisfacción del cliente, y qué mejor si esta satisfacción se logra tanto a nivel externo como interno.

En el Informe Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente, que realiza la Gerencia de Desarrollo Estratégico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, se concluye que no se realiza una gestión adecuada de los resultados que se emiten en el mismo. En primer lugar, faltan indicadores de impacto que permitan medir la satisfacción en cuanto al servicio o producto y finalmente conocer la experiencia que vive el usuario, como parte del análisis profundo de la satisfacción del cliente, puesto que este tema requiere ser estudiado desde la proyección de los factores y aspectos en los procesos que inciden en la satisfacción como tal.

La satisfacción del cliente es una variable estratégica, dentro del aspecto global de experiencia del cliente, y cabe resaltar que está conformada por los factores pertenecientes a la zona de poder y de conflicto. Después de analizar dichas zonas, se recomienda conformar una percepción de la realidad mediante dos ejes, para lo que es preciso agrupar las variables en dos campos. Estos dos ejes son: el sociocultural, que incluye capital social, flujo de información, visión cortoplacista, visión integral y falta de cultura de consumo; y el segundo es el político-económico-tecnológico que incluye el apoyo estatal, costo de maquinaria, desarrollo tecnológico, políticas gubernamentales, procesos óptimos, producción y rentabilidad (Montoya et al., 2005, como se citó en Mojica, 1991).

Meyer & Schwager (2007) definen la experiencia del cliente como la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente; mientras que el contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etcétera (p. 4). Entonces, la gestión de la experiencia del cliente consiste en productos, servicios, canales y protocolos que en cualquier interacción con la marca cree un lazo fuerte con sus usuarios y lealtad de los clientes, es decir, aumente la frecuencia de compra y usar los puntos de contacto de la marca a largo plazo (Castillo & Gallardo, 2020, pp. 120-121).

Méndez (2019) concluye en su trabajo que la experiencia del cliente se mide desde la desconfirmación de expectativas y que es muy relevante la influencia de la experiencia del cliente en la satisfacción (p. 270). También menciona que se puede definir la experiencia del cliente o *customer experience* (CX), como el resultado de todas las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización (DEC, 2018).

Existen muchas teorías y definiciones de lo que es la experiencia del cliente, pero ¿cómo medir la lealtad de este? DEC (2018) hace referencia a que el Net Promoter Score (en adelante NPS), deriva de las respuestas a una pregunta simple, pero eficaz: en una escala de 0 a 10, ¿con qué probabilidad recomendaría los productos y servicios de nuestra compañía a un familiar o amigo? Desde entonces, NPS se ha convertido en la métrica más ampliamente usada para medir la experiencia del cliente en todos los sectores (DEC, 2018).

Teniendo esto como base, es que podremos identificar qué metodología se viene desarrollando en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara para valorar la experiencia al cliente y con ello poder establecer un adecuado modelo de gestión que aporte positivamente a sus resultados.

Hernández (2011) define usuario como la persona o grupo de personas que tiene una necesidad de información y que utiliza o utilizará recursos o servicios de información para cubrirla; dicho así pareciera que es muy claro el objetivo de los profesionales de la información: planear, diseñar y proveer recursos y servicios de información (p. 349).

Los retos a la percepción de la calidad del servicio para una entidad como la Cámara de Comercio de Cúcuta son permanentes, precisamente por la naturaleza de sus funciones públicas y privadas, las cuales se traducen en prestación de servicios de creación de valor a los comerciantes y afiliados, por lo cual la entidad debe monitorear permanentemente la percepción de los grupos de interés frente a los servicios que ofrece o reciben los comerciantes de la ciudad, de tal forma que le

permita la sostenibilidad financiera y reputacional, por eso se debe analizar e intervenir de diferentes formas tanto en la ciudad como en la región (Informe Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente 2020 -2021).

Un modelo de gestión es tan dinámico como lo puede ser una empresa, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora; sin embargo, el mundo cambia dando lugar a nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y que genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas (Álvarez, 2017, p. 9). Álvarez (2017) menciona que al trazar los modelos de gestión estos deben cumplir solo con un objetivo y diseñarse desde una mirada holística, considerando a la organización como un todo, siendo este superior a la suma de sus partes. Por lo tanto, el objetivo de un modelo de gestión será alinear a las personas con el objetivo estratégico de la organización, de tal manera que con sus acciones se logre una ventaja competitiva (p. 13).

Hoy en día no existe en el interior de la Cámara de Comercio un modelo de gestión que aborde de forma esquemática la mejora de procesos de forma continua y que tenga como propósito mejorar la experiencia del usuario. De forma más específica, no existe una metodología que permita conocer o evaluar la experiencia del cliente e intervenir los servicios y procesos involucrados en ella.

Maklan & Klaus (2011) realizan una investigación asociada a si realmente se están midiendo las cosas correctas, respecto a lo que es la experiencia del cliente, y es que ambos postulan que las empresas todavía miden esta variable con criterios que evalúan el *marketing* de productos y servicios. Los hallazgos a los que llegaron indican que los clientes evalúan la experiencia del cliente a un nivel general, dimensional y de atributo, y que cada nivel impulsa la percepción en el nivel superior. Estos investigadores desarrollaron una escala para la Calidad de la Experiencia del Cliente (EXQ) identificando dimensiones y atributos que explican los resultados de *marketing* más importantes: lealtad, recomendación de boca en boca y satisfacción del cliente. Sin embargo, mencionan que la adaptación al contexto particular de cada organización en la que se quiera replicar dicha escala es vital para obtener resultados pertinentes y acordes a la misma.

Dixon et al. (2010), en su estudio, vieron muchas empresas que habían implementado con éxito enfoques de servicio de bajo esfuerzo del cliente. Las tácticas que encontraron comunes en todos los casos y que, consideran, toda empresa debería adoptar son: no limitarse a resolver el problema actual sino ir viendo el siguiente, armar situaciones para abordar el lado emocional de interacciones con los clientes, minimizar el cambio de canal aumentando “fidelidad” del canal de autoservicio, utilizar los comentarios de clientes descontentos o con problemas para reducir el esfuerzo del cliente y empoderar a la primera línea para ofrecer una experiencia de bajo esfuerzo. Así mismo, desarrollaron una métrica que denominaron Customer Effort Score (CES), que mide la intención de los clientes de mantener negocios con la empresa, aumentar la cantidad que gastan en los servicios o productos de la empresa y la difusión de comentarios positivos (no

negativos) de boca en boca. Esta escala se puede usar junto con mediciones operativas como llamadas repetidas, transferencias y cambios de canal que ayudarán a realizar un análisis que pueda apoyar la mejora de las áreas en las que los clientes gastan energía indebida.

Fernández & Moral (2012) desarrollaron un tipo de investigación documental de campo, donde concluyen que el *marketing* experiencial supone el desarrollo de una interacción personal con la marca para la generación de una experiencia que sea recordada como algo extraordinario, derivando en la necesidad de darle al cliente una experiencia única durante el proceso de compra y uso del producto o servicio. Como conclusión, manifiestan que la creciente competitividad entre las empresas conlleva a la necesidad de implantar estrategias de diferenciación, siendo este uno de los motivos explícitos del creciente interés para el desarrollo y aplicación del *marketing* experiencial, debido a una diferenciación basada, justamente, en la experiencia del consumidor.

Finalmente, es relevante tener en cuenta todos los puntos mencionados, para que se pueda generar una metodología que identifique los problemas que se puedan presentar dentro del proceso de atención al cliente, la prestación de servicios que se les brinda, la experiencia del cliente con estos servicios y que, al tenerlos claros, se puedan mejorarlos procesos asociados al servicio y corregir las falencias que presenten. Se seleccionó al área de Fortalecimiento Empresarial porque es la que se encarga de la formación empresarial, eventos, salones y afiliados dentro de la Cámara, y es esta la que ofrece un mayor contacto con los usuarios finales y una oportunidad de evidenciar directamente los efectos de la experiencia del cliente.

JUSTIFICACIÓN

Como se mencionó en el apartado anterior, en la Gerencia de Desarrollo Estratégico se elabora anualmente el Informe Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente. El propósito de este informe es analizar la situación actual de la imagen, percepción y satisfacción que existe en los usuarios finales de la Cámara de Comercio de Cúcuta, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que permitan trabajar en el crecimiento organizacional, permitiendo un posicionamiento en el mercado regional entre las cámaras de comercio.

Entonces, es pertinente hacer un análisis de los resultados que se emiten de estos informes y que se ahonde más en los indicadores que se están evaluando, así como la variable global que enmarca dicha medición, experiencia del cliente. Becker & Jaakkola (2020) definen la experiencia del cliente como respuestas espontáneas no deliberadas y reacciones a estímulos particulares, por lo cual se desliga de la evaluación de conceptos únicos como satisfacción o calidad de servicio, y más bien la enmarca en un aspecto mucho más genérico y global (p. 637).

La gestión de la experiencia del cliente supone entonces un enfoque que se centra en la satisfacción de necesidades y la generación de valor a partir del conocimiento que uno como organización tiene del cliente; por otro lado, dentro del proceso de generación de vivencias únicas, se identifican unos factores claves que impactan directamente sobre la experiencia que vive el cliente en el encuentro con el producto o servicio, y son: experiencia de marca, interacción con los públicos e innovación en el servicio (García et al., 2020, p. 362). Palmer (2010) resalta que hay cierta dificultad en medir la experiencia del cliente de forma no lineal y teniendo en cuenta las diferencias contextuales, es por ello que muchos investigadores argumentan que las técnicas cualitativas son la única forma de comprender realmente la experiencia desde la perspectiva del consumidor (p. 203).

Por lo tanto, la utilidad de diseñar un modelo de gestión de la experiencia del cliente para el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta es conocer y entender a los clientes a través de la ejecución de unas estrategias apoyadas en el flujo permanente de información, con el fin de captar efectivamente sus necesidades y expectativas y que se pueda ofrecer un servicio adecuado y diferenciado, que se perciba “casi personalizado” y que en consecuencia facilite la retención de los clientes (De La Hoz et al., 2017, p. 63). Este proceso, que debe hacer parte del eje estratégico de la organización, se esperaría que aumente el control de la relación con los clientes, mejore la percepción de los clientes frente al conocimiento de sus necesidades y disminuya la tasa de abandono de los clientes.

De La Hoz et al. (2017) mencionan que ejecutar dicho proceso alimenta la capacidad predictiva y reactiva de la empresa para atender adecuadamente a cada uno de sus clientes, facilitando de esta manera la construcción de relaciones duraderas entre estos y la organización (p. 64).

No obstante, una experiencia específica por sí sola es incapaz de dar a un servicio una ventaja competitiva, porque la próxima vez que se encuentre, parte de su valor novedoso se habrá perdido. En cambio, es más coherente que los gerentes piensen en cómo un flujo de experiencias puede desarrollar, con el tiempo, una ventaja competitiva sostenible (Palmer, 2010, pp. 207-208), por lo que la presente investigación aporta aspectos relevantes en cuanto a la generación de una ventaja competitiva, que tiene como objetivo ser una gerencia auto sostenible y aumento de los recursos privados teniendo en cuenta que la Cámara de Comercio de Cúcuta depende aún de los ingresos públicos, según el último informe financiero de la entidad publicado el año 2020 donde se registra que el ingreso privado solo llegó al 7.6%.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un modelo de gestión para la experiencia del cliente del área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

ESPECÍFICOS

- Identificar la metodología que actualmente tiene implementada el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta para la gestión de la experiencia del cliente.
- Establecer los factores claves en la experiencia de un cliente en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Proponer un modelo para la gestión de la experiencia del cliente que incluya su ciclo, procedimiento y herramientas que lo complementen, para el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

MARCO CONCEPTUAL

GESTIÓN DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Antes de ahondar en la experiencia del cliente, cabe definir lo que dicho término significa. De acuerdo con Meyer & Schwager (2007), la experiencia del cliente se define como “la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa”. Esta descripción destaca dos puntos principales: que cualquier contacto del consumidor con la empresa es parte de la experiencia, y que la experiencia empieza con el primer encuentro, finalizando más allá de la venta, una vez que el cliente cesa todo tipo de trato con la empresa. Por otro lado, nos introducen dos conceptos nuevos: contacto directo, al que los autores hacen referencia como aquel que es iniciado por el mismo consumidor de manera proactiva, y contacto indirecto, que es más pasivo, y se refiere a aquel que llega al consumidor de manera inesperada, ya sea en forma de crítica, recomendación de un amigo, publicidad o reseñas, etc. (p.4).

Se ha observado un auge de términos en los últimos años con relación a la experiencia del cliente como Customer Journey (recorrido o viaje del cliente), Customer Experience Management (gestión de la experiencia del cliente), Touch Points (puntos de contacto). Definiremos algunos de estos en el desarrollo del presente trabajo de grado.

Tendencias en la gestión de la experiencia del cliente

Según Voorhees et al. (2017), los encuentros previos al proceso central, tales como las actividades de sensibilización, búsqueda de información del cliente, contacto inicial y las fases de incorporación, afectan la experiencia del cliente (p. 272). Estos autores sostienen que es de vital importancia, para una adecuada gestión de la experiencia del cliente, considerar los encuentros previos al más importante: el momento propio de la venta, ya sea del producto o del servicio.

Respecto al proceso del momento de uso del servicio, por parte del cliente, es importante recalcar que la co-creación de la experiencia de ese servicio ocurre cuando existe una interacción interpersonal con otros actores, que pueden estar dentro o fuera del entorno del servicio, influyendo así en la respuesta (muchas veces subjetiva) de un actor o en la interpretación de los elementos que se tenga en el servicio. La creación en conjunto de experiencias de servicio puede que abarque las que son vividas o imaginarias en cualquier temporalidad, y puede presentarse en la interacción entre el cliente y los proveedores de servicios, así como con otros clientes y/o con otros actores (Jaakkola et al., 2015, p. 15).

Otros autores hacen mención que:

La experiencia de servicio es la evaluación del cliente de todos los atributos de sus tratos directos e indirectos con un proveedor de servicios, lo cual explica su lealtad de comportamiento a través de compras repetidas. Sus dimensiones son la experiencia del producto, el enfoque en los resultados, los momentos de la verdad y la tranquilidad (Klaus & Maklan, 2012, p. 21).

Marco conceptual de la experiencia del cliente

A continuación, se presentan las premisas que involucran el marco conceptual de la experiencia del cliente desde el punto de vista de los autores Becker & Jaakkola (2020), en donde se inicia con:

- a. La experiencia del cliente, que comprende las respuestas y reacciones espontáneas, involuntarias de los clientes a los estímulos relacionados con la oferta a lo largo del recorrido del cliente. Las respuestas pueden ser cognitivas, afectivas, físicas, sensoriales y sociales.
- b. Lo anterior es alimentado del estímulo asociado a la oferta, que puede estar dentro de los puntos de contacto que controla la empresa, los que están fuera del control de la empresa y la interacción dinámica entre estímulos.
- c. El resultado de las evaluaciones de la experiencia del cliente varía de ordinaria a extraordinaria y representa la intensidad de las respuestas del cliente a los estímulos. Siendo estas la percepción de la calidad, satisfacción con el producto o servicio y el valor en uso de los mismos.
- d. Estos tres puntos descritos serán alimentados de las contingencias que pueda tener el cliente, tanto a nivel situacional como sociocultural.
- e. Finalmente, todo lo anterior será enmarcado con el rol que representa la empresa, teniendo en cuenta que esta no puede crear la experiencia del cliente, pero puede monitorear, diseñar y gestionar una variedad de estímulos que afectan tal experiencia (pp. 638-641).

Experiencia del cliente

“La experiencia del servicio es la respuesta subjetiva de un actor o la interpretación de los elementos del servicio, que emerge durante el proceso de compra y/o uso, o a través de la imaginación o la memoria” (Jaakkola et al., 2015, como se citó en Jain et al. 2017, p. 647). Becker & Jaakkola (2020) definen también la experiencia del cliente como las reacciones y respuestas de un cliente a estímulos particulares relacionados con la oferta ofrecida, lo cual lo convierte en un proceso espontáneo, no deliberado, haciendo que en este proceso también se involucre al factor tiempo, como relevante, para su medición (p. 634, 638).

Para entender cuál es el contenido completo de la experiencia del cliente, primero es necesario conocer entre los conceptos el del servicio al cliente y la experiencia de este. Blackstock (2018) define la experiencia del cliente como la impresión que deja a su cliente; es decir, el cómo y el qué piensan de su marca en cada etapa del viaje del cliente, pues el cliente recorre múltiples puntos de contacto que influyen en la experiencia del mismo. Mientras que el servicio al cliente se entiende como la parte humana o de contacto del viaje total del cliente, este forma parte de la experiencia del cliente pues esta incluye todas las interacciones.

Vargo & Lusch (2004) hacen referencia a cómo el cliente ocupa una posición muy importante dentro de la cadena de valor del servicio, cuando se trata de que este mismo sea el coproductor en muchas de las etapas del producto o servicio que se

le está ofreciendo; por ejemplo: cuando se le debe hacer llegar el servicio, el cliente deberá aprender a usarlo, a mantenerlo en el tiempo, adaptarlo a su necesidad para usarlo dependiendo de la situación y los comportamientos que espera obtener del mismo; es decir, al emplear el servicio, el cliente continúa con los procesos de mercadeo, consumo y creación de valor y entrega (p.11)

La experiencia del cliente incluye tres elementos principales que son: servicio al cliente, que incluye la atención al cliente, éxito del cliente y soporte de autoservicio, es decir, los puntos en los que el cliente interactúa con el equipo de la organización; tecnología, cómo funciona y los puntos de interactividad, es el producto en sí; y diseño, que es el punto de contacto de la marca, donde se desarrolla el *marketing* y los sentimientos que la marca de la organización genera en el cliente (Blackstock, 2018).

Van Der Aalst et al. (2009) mencionan que el servicio tiene una definición que describe el comportamiento y la interfaz del servicio, que consta de un conjunto de puertos (de entrada y salida) que se pueden conectar mediante un canal, lo cual permitirá el intercambio de mensajes. Los servicios se pueden componer conectando diferentes interfaces y estas en instancias, que a su vez corresponden a la ejecución del servicio, pudiendo realizar actividades, recibir y enviar mensajes; vale la pena resaltar que los servicios a los que hacen mención son virtuales (p. 43).

Valor en el servicio

Vargo et al. (2008) hablan de que el valor ha tomado una presencia muy fuerte dentro del nuevo *marketing* de servicios, haciendo que el valor dependa de las circunstancias y que con este se desarrolle un nuevo concepto de “valor en contexto”, haciendo que el valor sea determinado únicamente por el beneficiario, que hace referencia en el presente trabajo de grado al cliente. El cliente deberá integrar conocimiento y habilidades al proveedor del servicio (la empresa), que también tendrá competencias y capacidades integradas. Se podrán relacionar al tiempo y con otros recursos, lo importante es que, en cada caso, los contextos de uso y recurso dan como resultado un valor determinado de forma única: que será finalmente, el denominado valor en contexto (pp. 149-150).

Para una empresa, el valor es cuando los clientes compran lo que vende u ofrece a un precio que le dejará una ganancia; por otro lado, para el consumidor o el cliente, el valor se actualiza cuando usa lo que compró. Esto nos indica que los clientes tienen expectativas que comparan con su experiencia de un servicio y luego determinan si sus expectativas se confirman o no; lo ideal sería que no haya una brecha entre las expectativas y la experiencia o que en todo caso la experiencia supere las expectativas (Gummesson, 2010, pp. 405-406).

Precio del servicio

Ehsan et al. (2012) mencionan la importancia que tiene el precio como factor que interviene en la decisión del cliente para comprar un producto o adquirir un servicio. Cada consumidor tiene sus propias necesidades y deseos que son diferentes de los

demás y ello influye en lo que quieren pagar por los productos o servicios, entonces, para estos mismos productos o servicios las percepciones de precios de cada cliente también se van a diferenciar, pues algunos de los clientes percibirán esos mismos precios como altos o accesibles, afectando así las posibilidades de compra, si se encuentra en uno u otro grupo (p. 125).

Casi siempre la satisfacción y el precio están inversamente relacionados; como resultado, bajar el precio tiende a ser una de las formas más fáciles de mejorar los niveles de satisfacción, pero para la mayoría de los productos y servicios el potencial de bajar el precio sin dejar de ser rentable es limitado. Esto hace que los precios bajos no sean tan buenos para las empresas (Keiningham et al., 2014, pp. 3-4).

Customer Journey Map

Actualmente, las empresas optan por establecer una gestión centrada en sus clientes; esto significa que, antes de cualquier decisión de implementación, de mejora o de cambio, deberán escuchar la voz del cliente para identificar su necesidad. Esta práctica no solo aplica para la acción final de venta, sino en todas las interacciones que el cliente realiza directa o indirectamente con la compañía. En ese sentido, para identificar los puntos en donde se genera voz del cliente, es vital contar con un mapa como herramienta que ayude a identificar los puntos de interacción entre clientes y empresa (Hammond, 2022).

En el párrafo anterior mencionamos el concepto de “voz del cliente”, que según Aguwa et al. (2012), sería aquel procedimiento de análisis crítico que proporciona información muy precisa sobre los requisitos de entrada del cliente para la salida de un producto o de un servicio. Lo que se lograría con el análisis de la voz del cliente es comprender con éxito las necesidades, los deseos, las percepciones y las preferencias de los clientes (p. 10112).

Hammond (2022) hace mención también a que el mapa del viaje del cliente, o Customer Journey Map, es la representación del flujo de interacciones o contactos que realiza el cliente con la marca de la compañía y esta posee ciertas características, como que un buen mapeo del viaje del cliente no inicia necesariamente con una intención de compra del cliente sino desde que conoce la marca comercial, y que el mapeo del viaje del cliente no es único, es decir, cada cliente realiza distintos flujos según sea su necesidad. Por ello, es necesario conocer la mayor cantidad de flujos posibles, así se podrá lograr satisfacer las distintas necesidades.

El Customer Journey Mapping debe ser realizado a partir de la escucha de la voz o de las retroalimentaciones de los clientes tras hacer uso del servicio o producto, y no a partir de los representantes del negocio. Tal cual lo señalan Shiratori et al. (2021), quienes realizaron un experimento realizando dos viajes del cliente, uno a partir de lo mencionado por los clientes y, el otro, a partir de lo que el empresario cree que es. Dicho estudio resultó en determinar que es importante ver esas dos grandes diferencias (vista interna y externa, desde los clientes) para conocer la

realidad de las acciones y optimizar los esfuerzos hacia la satisfacción de los mismos (p. 317). De esto podemos deducir que es importante recalcar que actualmente las empresas consideran el viaje del cliente, sin embargo, como se explica líneas arriba, el viaje del cliente no es único, por lo tanto sus necesidades son diferentes, porque son y actúan diferente.

INTERACCIÓN CON EL CLIENTE

Ahora, lo que respecta a la interacción con el cliente, un encuentro de servicio se define como la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio o producto; se puede también definir como representaciones de roles, en las que tanto el cliente como el proveedor tienen roles específicos que representar y que, durante el encuentro del servicio, las percepciones del cliente se basan muy a menudo en el contenido emocional e intangible del encuentro y en el entorno que lo pueda rodear. Es importante también mencionar las características distintas de los encuentros de servicio: primero, que deben tener un propósito, el contacto es para lograr un objetivo específico; segundo, los encuentros tienen un alcance limitado y están restringidos por la naturaleza y el contenido del servicio que se brindará; tercero, los roles que desempeñan el proveedor y el cliente en el encuentro generalmente están bien definidos y son entendidos a cabalidad por ambas partes. A esto se le considera como el triángulo de servicios, en donde se muestra cómo los tres grupos que se interrelacionan (clientes, empresa y empleados de la empresa) trabajan juntos para desarrollar, promover y prestar servicios (Jayawardhena, 2007, p, 577).

En este punto llama la atención otro concepto estudiado por Yoo et al. (2012) respecto a la interacción con el cliente, en donde las interacciones con los clientes dentro de los entornos de servicio se consideran como aspectos importantes de la experiencia del servicio y también como impulsores de los sentimientos de satisfacción y lealtad del cliente. Dichas interacciones ocurren en tres áreas clave: entre los clientes y el personal de servicio, entre los clientes y el entorno de servicio, y entre los clientes; sin embargo, la investigación abarca mucho más la tercera área, demostrando que la interacción positiva entre cliente a cliente genera valor para el mismo cliente, al mejorar las percepciones de roles individuales, lo que posteriormente influye en la participación del cliente (directamente), calidad de servicio percibida (indirectamente) y satisfacción, que puede ser tanto directa como indirecta (p. 1313, 1318).

Entonces, para lograr este tipo de interacciones y con lo que respecta, precisamente, al presente trabajo de grado, la interacción con el cliente, nos encontramos con las siguientes formas:

Redes abiertas

Van Der Aalst et al. (2009) las definen como aquel paso asincrónico de mensajes que significa que la comunicación no se bloquea, pues después de que un servicio ha enviado un mensaje puede continuar su ejecución y no tiene que esperar hasta que se reciba este mensaje. Adicionalmente, los mensajes pueden superarse unos a otros, es decir, el orden en que se envían no es necesariamente el orden en que

se reciben. Finalmente, una red abierta puede modelar adecuadamente la estructura de control de un servicio y la interfaz de servicio se puede reflejar en dos conjuntos separados, como son los de entrada y salida; un lugar de entrada tiene un pre-establecimiento vacío y se usa para recibir mensajes de un canal, y a su vez un lugar de salida tiene un pre-establecimiento vacío y se usa para enviar mensajes a través de un canal (p.58).

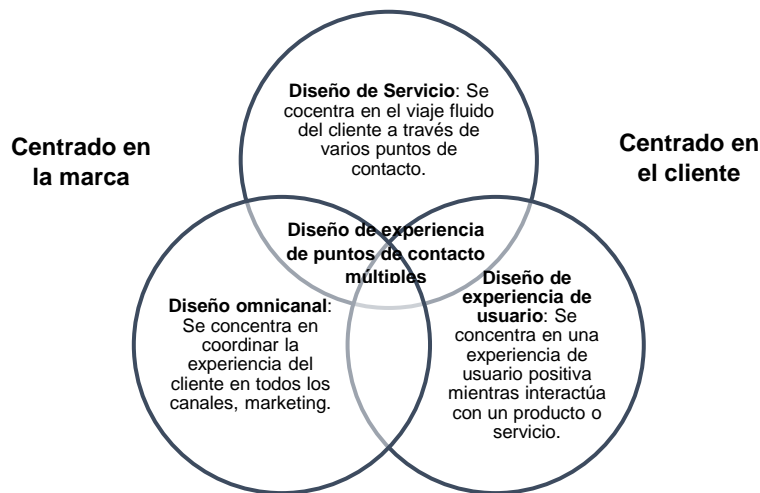
Puntos de contacto

Las interacciones de los clientes con una empresa se denominan “puntos de contacto” y son momentos críticos en el recorrido del cliente al momento de comprar un producto o adquirir un servicio; aquellas empresas que logran mejorar estas interacciones a lo largo de todo el recorrido que realiza el cliente, generan una ventaja competitiva que ayuda a incrementar positivamente las relaciones con los clientes. Otro punto a considerar es que las empresas deben crear y administrar buenos puntos de contacto con los clientes, de manera que estos puedan cumplir con las expectativas que tienen los clientes, pues el viaje completo del cliente es el que determinará su satisfacción (Aichner & Gruber, 2017, pp. 131-132).

En la Figura 1 se muestran los componentes que intervienen en lo que sería el diseño de experiencia de puntos de contacto múltiples; dicha figura nos brinda orientación de lo que debemos tener en cuenta para mejorar la experiencia del cliente:

Figura 1

Diseño de experiencia de puntos de contacto múltiples



Nota. Adaptado de “Experience Design for Multiple Customer Touchpoints” (p. 1), por Roto et al., 2016, NordiCHI '16: Proceedings of the 9th Nordic Conference on Human-Computer Interaction

Omnicanalidad

Ahora bien, en un mundo como el actual, con personas más digitales, las empresas inician también la migración hacia la digitalización de sus operaciones y canales de contacto con sus clientes; es decir, que están ampliando los viajes que el cliente

podría realizar con la compañía a través de esos medios virtuales. Sin embargo, expertos en la gestión de la experiencia del cliente (Viejo, 2016, pp. 51-53) hacen un diferencial entre dos conceptos: multicanalidad (como el desarrollo y la gestión individualizada de cada canal de contacto habilitado por cierta entidad) y omnicanalidad (considerada como la evolución de multicanalidad, que desarrolla sinergias entre las distintas plataformas a fin de lograr en el cliente una experiencia uniforme).

En esa línea, Sun et al. (2020) proponen un marco de gestión integral de los canales de interacción de una manera digital, pues es lo que hoy los clientes necesitan según su comportamiento de uso de entornos digitales (p. 2). Otro punto importante al que hacen mención los autores es que la digitalización es justamente lo que ha acelerado la transición de multicanal a omnicanal, indicando que la satisfacción y autoeficacia en este último es lo que impulsa a su propia formación y al hábito de realizarla. De otra parte, la experiencia del consumidor está cambiando de forma exponencial, no sólo en la manera en la que las empresas deciden crear la propuesta de valor y el tipo de *marketing* que comunicarán al consumidor, sino también el medio por el que dicha experiencia, así como el producto, es comunicada a los clientes y percibida por los mismos (Sun et al., 2020, pp. 3, 12).

Accesibilidad a los servicios

Por otro lado, según un estudio realizado por KPMG (2022), el cliente se ha visto en un interés mayor de que su experiencia con una marca se pueda repetir con otras, sobre todo luego de la pandemia pues los clientes se vieron en la necesidad de acoger nuevas tecnologías para tener contacto con sus proveedores de productos o servicios; es por ello que muchas empresas tuvieron que incrementar el ritmo de la innovación, desarrollar nuevas tecnologías y promover una mejora en todos los aspectos que podía tener su negocio. Con ello lograban conservar su participación respecto a la competencia y en el mercado.

Viejo (2016) menciona que cada vez más existe un mayor control y acceso a la información por parte del cliente y esto debido a que con solo un clic ya se tiene acceso inmediato a cualquier característica de casi cualquier producto o servicio, llegando incluso a que los clientes puedan tener mayores conocimientos que los propios proveedores del producto o servicio. Esto también resulta en que el cliente tendrá una idea preconcebida de los productos o servicios que desea adquirir, gracias a la influencia que se pueda brindar de comentarios sobre las experiencias vividas por otros clientes que ya adquirieron el producto o servicio, o también de las recomendaciones en línea que realizan “expertos” en ese tipo particular de producto o servicio (p. 32).

GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM)

Con el fin de contextualizar el marco del proyecto, a continuación se hace referencia a las diferentes definiciones de CRM (Customer Relationship Management) o en español, la gestión de relaciones con los clientes, y cómo a partir de estas

definiciones se define el enfoque a través del cual se estructurará el modelo propuesto.

Tal como menciona De la Hoz et al. (2017), la gestión de relaciones con los clientes es considerada como un aspecto esencial del CRM o *marketing* relacional, como se usa en España. En este, es importante disponer de un sistema de información que cuente con los elementos para anticiparse a las necesidades de los clientes, planificar los componentes de la base de datos, e implicar a todos los departamentos y empleados de la organización (p.52).

Hernández (2005) indica que esta metodología (CRM) permite también analizar las prácticas de compra de los clientes para, de este modo, ofrecer servicios y/o productos que el cliente sienta como especiales; es decir, que crean que son personalizados, hechos a la medida, más allá de la cantidad de clientes que pueda tener la compañía en general.

CRM, en su traducción literal, se entiende como la gestión de la relación con los clientes, para su mejor comprensión; básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente (Gajardo, 2022). Este autor también hace referencia a que el verdadero significado de CRM para una compañía será incrementar ventas, ganancias, márgenes, la satisfacción del cliente y reducir costos en relación al *marketing* y a la producción. Gajardo (2022) indica que el CRM le da la oportunidad a la compañía de conocer al cliente y, en consecuencia, enseñarle a cómo servirlo.

Por otro lado, Goldenberg (2015) menciona una serie de beneficios que puede aportar el CRM en relación a la participación del cliente para la compañía. Primero, captura comentarios indirectos que añaden la visión del lado emocional de la relación con el cliente; segundo, comparte ideas innovadoras aprovechando los conocimientos de los clientes, que incluso podrían resultar como desarrollo conjunto de nuevos productos y/o servicios; tercero, permite a los clientes comunicarse entre sí; cuarto, genera reconocimiento y visibilidad de la marca que proyecta la compañía; quinto, aumenta el tráfico web y los ingresos publicitarios; y, finalmente, ayuda en los esfuerzos de ventas, *marketing* y servicio, al compartir contactos en una comunidad interrelacionada (p. 5).

A partir de las definiciones anteriores, se aclara que el proceso de implementación de un sistema CRM no solo es involucrar tecnología y *software*, sino que implica el desarrollo de una estructura y filosofía institucional que articule los procesos con la estrategia del negocio.

Finalmente, conozcamos los cuatro pasos que conforman el modelo de gestión del cliente, los cuales no son necesariamente secuenciales. En el primer paso, se escogen los clientes con quienes se pretende crecer rentablemente y que estén dispuestos a invertir en el proceso. En el segundo, se desarrolla en conjunto las actividades a ejecutar por ambas partes (empresa y clientes) en pro del objetivo planteado. En el tercero, y luego de haber empezado a ejecutar las acciones definidas en el punto anterior, se procede a verificar si las acciones están dando el

resultado esperado o es necesario ajustarlas para lograr el objetivo. Y, por último, el cuarto paso será determinar las acciones principales que se desarrollaron y ayudaron a cumplir el objetivo de crecimiento rentable deseado (Castellanos, 2018, pp. 115-116).

Principales diferencias entre la CEM y la CRM

A continuación, definiremos CEM (Customer Experience Management) o en español, gestión de la experiencia del cliente: Meyer & Schwager (2007) la resumen como aquel proceso en donde se reconoce la respuesta inmediata del usuario a los espacios de interacción que haya tenido con la empresa (p.7). Por lo cual, las principales diferencias que se tienen entre estos dos procesos CEM y CRM son en contenido, cronograma, seguimiento, público objetivo y meta; podemos detallar las mismas en la siguiente figura:

Figura 2
CEM versus CRM

	¿Qué es?	¿Cuándo se aplica?	¿Cómo se monitorea?	¿Quién utiliza la información?	Relevancia para el desempeño futuro
Gestión de la experiencia del cliente (CEM)	Registra y distribuye lo que un cliente piensa acerca de una empresa	En los puntos de interacción con el cliente: "puntos de contacto"	Encuestas, estudios dirigidos, estudios de observación, investigaciones de la "voz del cliente"	Líderes de negocios o funcionales, para crear expectativas factibles de cumplir y mejores experiencias con productos y servicios	Proactiva: localiza espacios donde añadir productos en las brechas entre expectativas y experiencia
Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	Registra y distribuye lo que una empresa sabe acerca de un cliente	Después de que existe un registro de una interacción con un cliente	Información de puntos de venta, investigación de mercado, clics en página web, seguimiento automatizado de ventas	Grupos de contacto con el cliente, tales como ventas, <i>marketing</i> , servicio en terreno y servicio al cliente, a fin de impulsar una ejecución más eficiente y eficaz	Reactiva: impulsa ventas cruzadas combinando productos demandados con otros que no lo son

Nota. Adaptado de "Comprendiendo la experiencia del cliente" (p. 6), por Meyer & Schwager, 2007, Harvard Business Review

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En lo que respecta a la satisfacción del cliente, Meyer & Schwager (2007) hacen referencia a que es el resultado de una serie de experiencias que podrían ser buenas o malas, pero que se originan cuando se logró cerrar la brecha entre las expectativas del cliente y sus experiencias posteriores. Estos autores también recomiendan que para que una empresa pueda lograr la satisfacción del cliente, debe descomponer esta en todas las experiencias que la componen y enfocarse principalmente en el cliente, pues serán todo el entorno que lo rodea, la realidad

que atraviesa, sus experiencias previas, sus expectativas, positivas o negativas a las que se les deberá explorar, hacer seguimiento, etc. (p.4).

Tenemos otra definición en donde se le denomina a la satisfacción como un estado mental del usuario o cliente en donde se personifican sus respuestas (ya sea de conocimiento, elemento o emoción) ante la complacencia de alguna necesidad o deseo. A este proceso siempre se le dará una visión de juicio porque realmente lo que se hace es, precisamente, juzgar los resultados obtenidos de la comparación entre las metas y expectativas (Hernández, 2011, p. 353). Esta autora también menciona que un término, usualmente asociado a la satisfacción, es la calidad, en especial la calidad de los servicios; de aquí que podamos asociar lo que mencionan Grønholdt et al. (2014), y es que el desempeño del mercado se mide por la calidad percibida por el cliente del producto o servicio, la satisfacción, la lealtad del mismo, la atracción de nuevos potenciales clientes y la imagen de la empresa (p. 95).

Es importante tener en cuenta que la satisfacción del cliente también puede generar impacto a la empresa en distintos niveles; por ejemplo, cuando una empresa analiza sus fortalezas y estas se relacionan directamente con la satisfacción del cliente se puede considerar que estas son sus ventajas competitivas, pero si por el contrario sus debilidades son las que afectan a la satisfacción del cliente se deberán considerar como desventajas competitivas (Cantillo-Campo et al., 2016, p. 152).

Ahora, refiriéndonos a la manera más adecuada de medir la satisfacción del cliente, Hernández (2011) identifica que en esencia los métodos para conocer la satisfacción tienden a ser más cualitativos que cuantitativos y esto sobre todo por lo complicado de describir la cantidad de información resultante. Algunas de las técnicas a las que el autor hace alusión son:

1. Incidente crítico: recolecta hechos significativos de conductas ejecutadas en una situación específica. La información se adquiere de cuestionarios (con preguntas abiertas), entrevistas, ensayos amplios y descriptivos, que deberán ser aplicados inmediatamente después de que un incidente haya ocurrido.
2. Grupo focal: estudia lo que opina un grupo específico de personas (no deben pasar de 10 en cantidad).
3. Análisis de contenido: se analiza generando una serie de categorías que luego serán cuantificadas y analizadas a nivel cualitativo, generando formas adecuadas de resolver cierta situación.
4. Debate en grupos de interés: se exponen argumentos acerca de un tema o problemática; los grupos se componen por los integrantes, el moderador, un secretario y un público.
5. Simulación de uso: sirve para apoyar los puntos débiles que se pueden presentar en lo que es el contacto con los usuarios; es la acción de pasar de

incógnito para solicitar el servicio y con ello identificar las falencias o las fortalezas del proceso.

6. Gestión de reclamaciones: busca promover la generación de reclamos entre los usuarios, si estos lo desean así. Se busca identificar problemas que pueden causar insatisfacción (pp. 356-358).

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Grönroos (2009) nos indica que una propuesta de valor puede ser percibida de manera diferente por cada cliente al que le llegue la misma, es por ello que afirma que se pueden crear expectativas que varían de persona a persona e incluso de situación a situación (p. 355). Los clientes no siempre tienen un claro entendimiento de qué es lo que quieren del proveedor de producto o servicio al que recurren, ellos muchas veces sienten que algo puede ser deficiente o que algo puede estar mal con lo recibido por parte del proveedor, pero no saben qué es exactamente y esto se puede deber a que tienen expectativas implícitas entre las explícitas; y claro, esperan que estas también se cumplan, buscan una mejora ante una situación específica, pero no conocen qué tipo de mejora debe ser esa. Adicionalmente, pueden existir expectativas borrosas de los clientes, que solo se transforman en expectativas explícitas cuando el cliente experimenta el servicio o producto; otras expectativas pueden ser también no realistas y, si estas no se cumplen, los clientes se sentirán decepcionados (Ojasalo, 2001, pp. 202-203).

Parasuraman et al. (1991) hacen mención de que hay una variedad de formas en las que se podrían definir las expectativas del servicio al cliente, pero estas no tienen un marco conceptual para que se vinculen los diferentes tipos de expectativas o que se indiquen sus interacciones para influir en las percepciones del desempeño del servicio como tal, por lo que con su investigación se logró identificar cinco dimensiones generales:

1. Confiabilidad: como aquella capacidad de realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa.
2. Tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
3. Capacidad de respuesta: la voluntad de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
4. Seguridad: bajo el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir seguridad y confianza.
5. Empatía: vista como la atención esmerada e individualizada que se brinda al cliente (pp. 39, 41).

Algo valioso que es importante destacar en la publicación realizada por KPMG (2022) es que para el cliente hoy en día el *journey* que realice para la compra de un producto o adquisición de un servicio tiene que estar conectado con transiciones

prácticas entre canales y experiencias de extremo a extremo que logren adaptarse a las diferentes circunstancias que se puedan presentar.

ESFUERZO DEL CLIENTE

Veremos ahora el concepto de esfuerzo del cliente, que se define como el grado de esfuerzo que pueden ejercer los clientes para integrar los recursos a través de una gama de actividades de diferentes niveles de dificultad percibida, para lograr la compra o adquisición de algún producto o servicio (Sweeney et al., 2015, p. 15).

Una investigación interesante en torno al esfuerzo del cliente es la que realizaron Dixon et al. (2017), en donde se encontró que el perfil de “controladores” en una empresa u organización son los que superan a todos los otros perfiles en cuanto a calidad y rendimiento, reduciendo el esfuerzo requerido de los clientes ante una situación problema respecto a la compra o adquisición de un producto o servicio. Sin embargo, los gerentes de las empresas involucradas en dicha investigación no están muy de acuerdo con estos resultados: solo el 2% dijo que contrataría “controladores” antes que los otros perfiles incluidos en la investigación. Como conclusión de la investigación, se encuentra que el perfil de “controlador” es de hecho bastante empático, pues entiende las necesidades y frustraciones de los clientes, pero responde de una manera distintiva, reconociendo que después de esforzarse en línea tratando de servirse a sí mismo, los clientes no quieren una disculpa sino una solución (p. 6, 13-14).

Adicionalmente, en otra investigación se reflejaron unas acciones que sugieren un esfuerzo del cliente, como son: la cantidad de transferencias de llamadas, repetir referencias del problema, solucionar el problema en la primera interacción (vía telefónica, chat, web, entre otros) con la empresa, cantidad de interacciones para solucionar el problema, percepción de esfuerzo adicional para solucionar el problema, facilidad en la interacción y tiempo que toma la solución del mismo (Dixon et al., 2013, como se citó en Díaz, 2018, p. 20). Con esto podemos tener una idea clara de qué acciones tomar en consideración para mejorar la experiencia del cliente cuando adquiera cualquiera de nuestros servicios.

Finalmente, podemos resumir que el “esfuerzo del cliente” se puede mitigar con un concepto que Dixon et al. (2010) definen como “hazlo fácil”, en donde lo que se busca es simplemente eliminar los obstáculos; encontraron que lo que más fastidio puede generar a los clientes es tener que ponerse en contacto con la empresa repetidamente para resolver un problema, repetir información mientras es pasado de un canal a otro, hasta que se encuentre la solución de su problema (p. 3). Si nos enfocamos en reducir estos obstáculos, podremos minimizar el esfuerzo del cliente.

ÉXITO DEL CLIENTE

Para la definición del éxito del cliente, Eggert et al. (2020) lo conciben como un logro percibido en cuanto a los resultados deseados mediante el uso del producto o servicio del proveedor. También mencionan que se pueden identificar tres características en relación a esta definición: una construcción perceptiva, una captura de la perspectiva de los clientes y un reflejo del alcance del logro de la meta. Adicionalmente, la gestión del éxito del cliente se basa en la suposición implícita de que los clientes muchas veces no saben cómo utilizar los productos o servicios ofrecidos por los proveedores de una manera óptima que genere el máximo logro de sus propios objetivos (p. 123-124).

El éxito del cliente, o *customer success*, logra satisfacer demandas estratégicas de los consumidores, centrándose en la evolución que tiene el consumidor o cliente, ya sea para un producto o para un servicio que se le ofrece (Damin, 2019).

Sare & Hallo (2021) nombran algunas actividades del *customer success*: realizar seguimiento en el uso del producto o adquisición del servicio y la satisfacción del cliente, identificar oportunidades de venta o reventa y ofrecer formación continua al cliente en el uso o adquisición del producto o servicio (p. 27).

DISEÑO METODOLÓGICO

NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la presente investigación fue exploratorio, se observó un fenómeno para luego ser analizado; su función principal fue el reconocimiento e identificación de problemas. En cuanto al diseño de la investigación fue cualitativo, ya que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables y que se centran en aspectos descriptivos (Calderón, 2011, pp. 5-6).

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el primer objetivo específico de identificar la metodología que actualmente tiene implementada el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta para la gestión de la experiencia del cliente utilizamos tres herramientas de recolección de datos: revisión documental sobre promesa de marca o propuesta de valor de la Cámara, procedimientos de servicio al cliente del área de Fortalecimiento Empresarial, bibliografía que se pueda encontrar en fuentes como ResearchGate, Ebsco, Inderscience, Mendeley y Elsevier, y entrevista semiestructurada a experto interno responsable de gestionar la promesa de marca de la Cámara o del área de Fortalecimiento Empresarial.

Para el segundo objetivo específico de establecer los factores clave en la experiencia que vivencia un cliente en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta utilizamos tres herramientas de recolección de datos: revisión documental sobre promesa de marca o propuesta de valor de la Cámara, procedimientos internos del área de Fortalecimiento Empresarial de servicios, atención y/o satisfacción del cliente, bibliografía que se pueda encontrar en fuentes como ResearchGate, Ebsco, Inderscience, Mendeley y Elsevier, entrevista semiestructurada a experto interno responsable de la promesa de marca de la Cámara o del área de Fortalecimiento Empresarial y a clientes/usuarios del área de Fortalecimiento Empresarial.

Para el tercer objetivo específico de proponer procedimientos para la gestión de la experiencia del cliente en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta utilizamos tres herramientas de recolección de datos: revisión documental sobre promesa de marca o propuesta de valor de la Cámara, procedimientos internos del área de Fortalecimiento Empresarial de servicios, atención y/o satisfacción del cliente, bibliografía que se pueda encontrar en fuentes como ResearchGate, Ebsco, Inderscience, Mendeley y Elsevier, entrevista semiestructurada a experto interno responsable de la promesa de marca de la Cámara o del área de Fortalecimiento Empresarial y a clientes/usuarios del área de Fortalecimiento Empresarial.

NATURALEZA DE LA MUESTRA

Muestra y Método de muestreo

El muestreo proyectado para la recolección de los datos fue de tipo intencional, pues estuvo bajo la disposición que tenían los participantes de colaborar con el presente

trabajo de grado; este tipo de muestreo se utiliza en escenarios en los que la población es muy variable (Otzen & Manterola, 2017, p. 230).

Para las entrevistas semiestructuradas al experto interno responsable de la promesa de marca de la Cámara o del área de Fortalecimiento Empresarial, se contó con la participación de la persona que ocupa dicho cargo en la Cámara. En el caso de los clientes/usuarios del área de Fortalecimiento Empresarial, se realizaron según la disponibilidad que tuvieran los mismos de participar, y se esperaba contar con por lo menos 8 participantes.

Criterios de selección

Para el experto interno, se consideran los siguientes:

- ✓ Edad: Entre 40 y 55 años
- ✓ Sexo: Masculino
- ✓ Profesión: Ing. Industrial
- ✓ Experiencia laboral: De 12 años a más
- ✓ Sectores: Público y privado

Para los clientes / usuarios, se consideran los siguientes:

- ✓ Edad: Entre 25 y 50 años
- ✓ Sexo: Indistinto
- ✓ Profesión: Indiferente
- ✓ Productos o servicios utilizados: Mínimo uno en los últimos 6 meses
- ✓ Sectores: Indistinto

Entrevistas semiestructuradas

Este tipo de entrevistas presentan mayor flexibilidad que las de tipo estructuradas, pues se realizan preguntas ideadas con antelación. Estas se pueden ajustar a los perfiles de los entrevistados. Nos permiten identificar ambigüedades, aclarar términos, reducir formalismos, que los entrevistados se sientan en confianza durante la entrevista y así lograr nuestros objetivos (Torruco et al., 2013, p. 163).

PROCEDIMIENTO

Entrevistas semiestructuradas

- Al Experto Interno

La duración de la entrevista fue aproximadamente de unos 30 minutos y la citación de manera presencial. La fecha dependió al 100% del entrevistado.

Se elaboró un consentimiento informado que tiene como objetivo que se pueda aceptar la grabación de la entrevista para tener posibilidad de revisarla, transcribirla y observar cualquier detalle que nos pueda sumar a la investigación. Se hizo hincapié en que el *input* sirve para el desarrollo de la presente investigación, que es de carácter 100% académico y que toda información compartida de la Cámara será confidencial.

- A los Clientes / Usuarios

La duración de la entrevista fue un promedio entre 30 y 40 minutos como máximo y la citación fue tanto presencial como virtual; la selección de la modalidad dependía de la disponibilidad del entrevistado.

Se elaboró un consentimiento informado que tiene como objetivo que se pueda aceptar la grabación de la entrevista para tener posibilidad de revisarla, transcribirla y observar cualquier detalle que nos pueda sumar a la investigación. Se hizo hincapié en que el *input* sirve para el desarrollo de la presente investigación, que es de carácter 100% académico y que toda información compartida de la Cámara será confidencial.

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Entrevistas semiestructuradas

- Al Experto Interno

Se identificó la metodología que se utiliza actualmente para la gestión de la experiencia del cliente, específicamente en el área de Fortalecimiento Empresarial. Así mismo, se establecieron los factores clave en la experiencia que vivencia un cliente y se indagó en los procedimientos que se tienen para la gestión de la experiencia del cliente (indicadores, herramientas, cuestionarios, plataformas, responsables, tiempos, etc.).

- A los Clientes / Usuarios

Se buscó establecer los factores clave en la experiencia que vivencia un cliente en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Finalmente, el entregable que se obtuvo de las entrevistas realizadas a los distintos participantes fue diseñar un modelo de gestión para la experiencia del cliente del área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, desde la visión global de una gestión por procesos que facilitará la interacción de todas las actividades que tiene la Cámara, orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes (tanto actuales como potenciales).

DESARROLLO DEL TRABAJO

Con base en lo presentado en el marco conceptual, lo primero fue definir cuál será el modelo de gestión para la experiencia del cliente que diseñaremos para el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta y con ello tratar de llegar a la excelencia en todas las actividades que se realicen, para cumplir así con los objetivos estratégicos que tiene la organización. La idea de definir el modelo es tener una noción clara de lo que se pondrá en cada fase del mismo, para que pueda ser entendible y fácilmente replicable en la organización.

Se realizó también una revisión documental de la información que pueda tener la Cámara de Comercio de Cúcuta acerca de su promesa de marca o propuesta de valor, visto desde el planeamiento estratégico de la organización que articula los objetivos estratégicos con la operación, así como los factores presupuestales y financieros.

Luego, se procede con una entrevista semiestructurada a un experto interno, el Gerente de Desarrollo Estratégico; dicha entrevista se realizó con fecha 11 de octubre del año 2022, presencialmente y tuvo una duración de 30 minutos. La finalidad de dicha entrevista es identificar la metodología que actualmente tiene implementada el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta y los factores claves para la gestión de la experiencia del cliente, en donde se pueden identificar técnicas como las que menciona Alfaro (2011), que van desde las más tradicionales como encuestas, observación, entrevistas, datos internos de la empresa, grupos focales, etc., hasta otras con metodologías más recientes, como la realización cuantitativa de la investigación cualitativa (análisis lingüístico y semántico de lo que se dice en internet a través de las conversaciones entre los clientes y los operadores en el centro de atención de llamadas, etc.), inferencias predictivas (uso de modelos econométricos que permiten definir qué aspectos perceptivos impactan en determinados comportamientos), etc. (p.19).

En la misma línea de tiempo, se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas a distintos clientes/usuarios cuyos puestos correspondían a: Gerente General (empresa de servicios de asesorías en salud ocupacional), Profesional (secretaría de gobierno), Docente Académico (universidad libre), Gerente General (industria de restaurantes), Gerente (empresa de cocteles), Gerente (empresa de *software*), Gerente (industria farmacéutica) y Gerente General (academia de ballet). Las fechas de cada una fueron: 1, 16, 17 de noviembre, dos el 6, una el 11 y dos el 13 de diciembre del año 2022; se suministraron en modalidad presencial y tuvieron una duración promedio aproximada de 40 minutos cada una. La finalidad de estas entrevistas fue validar la metodología identificada desde el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta y los factores claves que los mismos clientes pueden considerar importantes en la gestión de su experiencia. En dichas entrevistas se consideró importante preguntar acerca de la interacción durante el servicio, las expectativas y el tiempo, el previo y el valor del mismo, la satisfacción con el servicio brindado, el esfuerzo que tuvieron que realizar para

acceder al mismo y, por último, el éxito o no de los resultados obtenidos por el servicio ofrecido.

Para desarrollar el detalle de los procesos que se identificaron en el diseño del modelo de gestión para la experiencia del cliente, se elaboraron los procedimientos e indicadores de cada uno, bajo el concepto de modelación, que Analítica (s.f.) define como la foto de una serie de tareas referente al negocio (el cómo la organización logra sus metas) y a la información de soporte. Existen distintos niveles en el proceso de modelado:

1. Mapas de proceso, diagramas de flujo con las tareas, el más sencillo.
2. Descripciones de proceso, que es lo anterior con información adicional; sin embargo, no termina de describir el funcionamiento completo y actual del proceso. Se pueden considerar los procedimientos.
3. Modelos de proceso, incluye los dos anteriores, pero con la suficiente información para que se pueda analizar, simular y/o ejecutar el proceso.

Para estos últimos, la herramienta que se recomienda es el BPMN (Business Process Model and Notation) que usa un lenguaje flexible y fácil de comprender; brinda dos niveles de representación: notación gráfica y construcción de modelado. El primero ayuda a que el entendimiento del proceso sea más sencillo, pues es una imagen como tal del flujo, y el segundo representa las interacciones que se basan en los mensajes, la toma de decisiones apoyadas en eventos y las características relevantes como el dinamismo del proceso. Adicionalmente, es importante resaltar que este tipo de modelado ayuda a detectar problemas críticos a tiempo y, como consecuencia, a tener la pericia para resolverlos (Amantea et al., 2022, p. 444).

Finalmente, y como ya se ha mencionado, el modelo de gestión diseñado incluye procedimientos e indicadores, los cuales servirán para que el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta pueda implementar, evaluar, controlar y mejorar los procesos identificados. De este modo podrán estar en la capacidad de realizar el ciclo de mejora continua que propone Deming (como se citó en Beltrán et al. 2016, p. 46), PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Brindamos algunas de las características que tiene cada etapa:

- Planear: involucra lo que se quiere alcanzar (los objetivos) y cómo se pretenden alcanzar (planificación de acciones).
- Hacer: establecimiento de las acciones planificadas, según lo que se definió en la etapa anterior.
- Verificar: evidencia de las acciones establecidas y la efectividad de las mismas, para el logro de las mejoras planificadas (los objetivos).
- Actuar: dependiendo de los resultados de la evidencia en la etapa anterior, se realizan los ajustes necesarios o se convierten las mejoras logradas en una “forma estabilizada” de realizar el proceso (el cual será, ahora, actualizado).

RESULTADOS

A continuación, brindaremos el detalle de las categorías y subcategorías definidas para la realización de la guía de preguntas que se utilizaron en las entrevistas, todas ellas respondiendo a la pregunta general de investigación: ¿Cuáles son los factores clave en la experiencia de un cliente en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta?

Tabla 1

Categorías y subcategorías propuestas (etic) - general

Categorías propuestas (Etic)	Subcategorías
Clientes/Usuarios	
1. Factores clave	1.1. De la experiencia del cliente
2. Interacción	2.1. Accesibilidad durante el servicio
3. Expectativas y tiempo	3.1. Asociado a información 3.2. Temporalidad
4. Precio y valor	4.1. Relación servicio / precio 4.2. Percepción de valor
5. Satisfacción	5.1. Nivel de satisfacción
6. Recomendación	6.1. Impacto en recompra o intención de recompra
7. Esfuerzo	7.1. Facilidad / Dificultad
8. Éxito	8.1. Del cliente
Experto Interno	
9. Promesa de valor	9.1. Definición 9.2. Gestión 9.3. Factores
10. Experiencia del cliente	10.1. Gestión

Fuente: Creación propia, según investigación de referencias y apoyo de asesor temático

Luego de tener descritas las categorías y subcategorías, completamos una matriz de todas las entrevistas realizadas para el presente trabajo de grado, que incluyen las realizadas al experto interno (1) y a los clientes/usuarios de la área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta (8); la matriz, finalmente, nos indicará si tuvimos una buena definición inicial de los factores que se deben incluir en la gestión de la experiencia del cliente o si de pronto emergen algunas otras que no teníamos mapeadas dentro del desarrollo del capítulo del marco conceptual.

MODELO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Como respuesta al primer objetivo específico del presente trabajo de grado y de la revisión documental que se realizó de los procedimientos de medición de la satisfacción del cliente y gestión de trámites y servicios, así como los informes anuales de medición de la satisfacción del cliente de los años 2020 y 2021, se pudo identificar la metodología que actualmente realiza el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta para la gestión de la experiencia del cliente.

Primero, y lo más importante, es que se evidencia que al día de hoy no se tiene una metodología implementada en el área, pero que se tiene una proyección de cómo implementar la misma, pues estará alineada a las que se vienen manejando dentro de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Entonces, detallaremos los resultados de la revisión documental realizada, respecto al procedimiento de medición de la satisfacción del cliente desde el área de Desarrollo Estratégico:

- El objetivo es el de establecer el procedimiento de evaluación y/o medición de la satisfacción del cliente y/o partes interesadas, sea este interno o externo, con los servicios prestados, procesos implementados y proyectos desarrollados y ejecutados por la Cámara de Comercio de Cúcuta.
- El alcance abarca desde la planeación de la encuesta hasta el seguimiento de las acciones realizadas.
- En las definiciones se destaca la del cliente, como aquella persona o entidad que utiliza los servicios.
- Las etapas que cubre este procedimiento son: (1) planear la aplicación de encuestas, (2) diseñar el instrumento de medición, (3) revisar y aprobar el instrumento de medición, (4) realizar la aplicación de instrumentos, (5) procesamiento de datos, (6) generar acciones de mejora y (7) realizar seguimiento a las acciones tomadas.
- Los documentos relacionados son: direccionamiento estratégico, gestión de riesgos y oportunidades, gestión del plan anual de trabajo (PAT), y gestión de procesos y operaciones.
- Los registros relacionados son el plan de medición de satisfacción del cliente y partes interesadas, e instrumento de medición.

En cuanto al procedimiento de gestión de trámites y servicios desde el área de Desarrollo Estratégico:

- El objetivo es el de definir la metodología para identificar, consolidar, socializar, retroalimentar y actualizar permanentemente los trámites y servicios al usuario prestados por el área en razón de su misión.
- El alcance es aplicable a todos los trámites y servicios al usuario que presta la entidad.

- Las etapas que cubre este procedimiento son: (1) identificar los trámites y servicios al usuario de la entidad, (2) definir cada uno de los trámites identificados, (3) identificar los requisitos para cada trámite y el procedimiento o pasos a seguir, (4) definir plazo de respuesta, (5) definir las demás especificaciones de los trámites y/o servicios al usuario, (6) evaluación independiente de la gestión de trámites, (7) aprobación de la gestión de trámites y servicios, (8) brindar información y asesoría al cliente/usuario y partes interesadas, (9) retroalimentación, revisión y actualización permanente y (10) publicar y actualizar políticas de trato digno al usuario.
- Los documentos relacionados son información, comunicación y rendición de cuentas, y Ley 1347 de 2011.
- Los registros relacionados son la ficha técnica de trámites y servicios al usuario, y carta de trato digno al usuario.

La encuesta al cliente externo que se aplica desde el área de Desarrollo Estratégico para la medición de la satisfacción de este incluye los siguientes servicios a evaluar: Afiliados, centro de atención empresarial, venta información comercial, préstamos de salones, centro de Formación Empresarial, centro de arbitraje, conciliación y amigable composición, centro de información de comercio exterior, ferias y misiones, innovación y emprendimiento. Dichas encuestas se realizan al finalizar el año en curso, entre los meses de noviembre y diciembre; su nivel de confianza es del 0,95 y su margen de error del 0,05; la técnica de recolección de datos usada es a través de un link de SurveyMonkey, plataforma de encuestas en línea. El objetivo de la encuesta es evaluar el nivel de satisfacción de los servicios prestados por la Secretaría General de la Cámara de Comercio de Cúcuta, con el propósito de identificar fortalezas y aspectos a mejorar. Las preguntas que se consideran en la encuesta son:

1. De acuerdo con el servicio recibido en la Unidad de “Xxx” de la Cámara de Comercio de Cúcuta, cómo calificaría su experiencia en una escala del 1 al 5, que corresponde a los siguientes calificativos:

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. Tiempo de espera en sala					
2. Actitud de servicio por parte del asesor					
3. Profesionalismo y conocimiento del asesor respecto a lo solicitado					
4. Claridad en la transmisión de la información por parte del asesor					
5. Completitud de la información					

6. Tarifa del servicio					
7. Calificación general del servicio recibido					

2. En general, ¿qué tan probable es que usted realice uno de los siguientes comportamientos?

	Nada probable	No muy probable	Algo probable	Muy probable	Totalmente probable
1. Dar un buen concepto sobre la Cámara de Comercio de Cúcuta.					
2. Recomendar los servicios de la Cámara de Comercio de Cúcuta.					
3. Conocer más acerca de lo que hacemos.					
4. Confiar en nuestra eficiencia.					
5. Reconocer la importancia de nuestro trabajo.					
6. Participar en las actividades y/o proyectos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.					

3. ¿Tiene alguna recomendación para mejorar nuestra prestación y calidad del servicio? ¡Cuéntenos!

Luego de la obtención de resultados y análisis de los mismos, se presenta un plan de acciones que contiene los siguientes encabezados: número de acciones, acciones a seguir, responsable, fecha límite, ejecutada (sí o no) y resultados obtenidos u observaciones.

El contenido de los informes anuales de medición de la satisfacción del cliente de los años 2020 y 2021 comparten los puntos de introducción, objetivos (general y específicos), alcance, metodología, resultados de satisfacción del cliente interno (fuentes de información, comentarios relevantes y percepción interna), resultados de satisfacción del cliente externo (fuentes de información y comentarios relevantes), finalmente, la parte de conclusiones, recomendaciones y acciones a seguir.

FACTORES CLAVE PARA LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Ahora, en relación a los resultados del segundo objetivo específico, que es establecer los factores claves en la experiencia de un cliente en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, se tendrá en cuenta la información recolectada de la entrevista semiestructurada al experto

interno y a las ocho entrevistas semiestructuradas realizadas a los clientes/usuarios de los distintos servicios que brinda el área de Fortalecimiento Empresarial, centrándonos en las respuestas que más se repiten y que se tornan como indicadores de los factores que dichos clientes/usuarios consideran claves dentro de una buena gestión de su experiencia.

Iniciaremos con un detalle de las características de cada uno de los entrevistados:

Tabla 2

Características de los entrevistados

Entrevistado	Puesto	Empresa
Experto interno 01	Gerente de Desarrollo Estratégico	Cámara de Comercio
Cliente 01	Gerente General	Asesorías en salud ocupacional
Cliente 02	Profesional	Secretaría de gobierno
Cliente 03	Docente Académico	Universidad
Cliente 04	Gerente General	Restaurantes
Cliente 05	Gerente	Cocteles
Cliente 06	Gerente	Software
Cliente 07	Gerente	Farmacéutica
Cliente 08	Gerente General	Academia (ballet)

Fuente: Creación propia, según características de los entrevistados

De la entrevista realizada al experto interno podemos evidenciar que el factor que están considerando esencial en la gestión de la experiencia del cliente, es el servicio postventa, seguimiento y acompañamiento constante al cliente tal como lo menciona el experto interno: “Es como empezar un tema de servicio postventa, de ese acompañamiento. Y sentir que la empresa no solamente le entregó un producto, sino que sienta que está con él de manera constante.” (EX_01, entrevista semiestructurada presencial, 11 de octubre de 2022).

Así como también la planeación estratégica que aporta en la generación del valor agregado y la contribución de cada proceso al cumplimiento de estrategias y objetivos, según lo comentado por el experto interno: “Desde mi concepto de la planeación estratégica, se tiene que generar el aporte en el valor agregado. Porque cada uno de los procesos genera unos insumos, unos *inputs* que contribuyen al cumplimiento de la organización. Entonces cada uno dentro de su alcance, su proceso, está aportando al cumplimiento de esas estrategias y de esos programas.” (EX_01, entrevista semiestructurada presencial, 11 de octubre de 2022).

De aquí que surjan algunas categorías que no se habían considerado inicialmente, y estas son:

Tabla 3

Categorías y subcategorías emergentes (emic) – experto interno

Categorías emergentes (Emic)	Subcategorías
Experto interno	
1. Postventa	1.1. Seguimiento

	1.2. Acompañamiento
2. Planeación Estratégica	2.1. Generación de valor agregado 2.2. Contribución al cumplimiento de objetivos.

Fuente: Creación propia, resultado de entrevista al experto interno

En cuanto a la parte de la promesa de valor que se espera del área de Fortalecimiento Empresarial, se destacan la parte de la definición, la gestión y los factores que se vienen proyectando; obtuvimos las siguientes respuestas del experto interno entrevistado:

Para la definición, lo que se busca con la promesa de valor es generar productos y servicios que aporten a la competitividad y formalidad del sector empresarial; en palabras propias del experto interno: “Justamente está en construcción ahorita, pero la promesa de valor es generar productos y servicios que aporten en la competitividad y formalidad del sector empresarial en el departamento del Norte de Santander, principalmente en los 12 municipios de alcance de la Cámara de Comercio de Cúcuta.” (EX_01, entrevista semiestructurada presencial, 11 de octubre de 2022).

Continuar realizando evaluaciones de satisfacción respecto a los servicios/productos brindados, que sirven para presuponer que el servicio o producto fue brindado y que además ayudará a tener información para establecer lecciones aprendidas que servirán a la implementación de mejoras. Este concepto se destaca en una de las respuestas del experto interno: “Se hace una evaluación de satisfacción al cliente en cada uno de los procesos con los que tienen interacción, siendo como la actividad final para ratificar que eso fue realizado y que se puedan tener lecciones aprendidas, para mejorar un próximo evento, programa, entre otros.” (EX_01, entrevista semiestructurada presencial, 11 de octubre de 2022).

El experto interno hace alusión a dos conceptos que se pueden utilizar en la gestión de la experiencia del cliente: vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, los cuales define como: “Vigilancia tecnológica, qué pasa con los competidores y qué hay en el mercado que sea atractivo para ese cliente, e inteligencia competitiva, cómo podemos sacar un valor adicional, o sea una tasa de retorno financiero, cómo aporta ese valor agregado al cumplimiento de las metas de la empresa.” (EX_01, entrevista semiestructurada presencial, 11 de octubre de 2022).

Para la gestión, el experto interno menciona: “Se está construyendo en momentos para que la propuesta de valor esté articulada/alineada a la cadena de valor. Como sabemos, el concepto de cadena de valor tiene los procesos articulados para generar ese producto o servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes; y quiénes son nuestros clientes: los empresarios actores como en el Estado, la misma academia.” (EX_01, entrevista semiestructurada presencial, 11 de octubre de 2022). Lo cual podemos sintetizar en la forma en que la propuesta de valor se articula a la cadena de valor para, de este modo, lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

De todos estos comentarios se pudo evidenciar que las categorías que se habían propuesto para la guía de preguntas de la entrevista a realizar al experto interno coinciden en lo que él nos brinda como respuestas, agregando aquellas sub categorías que se encuentran en color azul y en negrita:

Tabla 4

Categorías y subcategorías propuestas (etic) – experto interno

Categorías propuestas (Etic)	Subcategorías
Experto interno	
1. Promesa de valor	1.1. Definición 1.2. Gestión 1.3. Factores
2. Experiencia del cliente	2.1. Gestión 2.2. Vigilancia tecnológica 2.3. Inteligencia competitiva 2.4. Evaluación de la satisfacción

Fuente: Creación propia, resultado de entrevista al experto interno

De los comentarios recibidos de las entrevistas semiestructuradas practicadas a los 8 clientes/usuarios de los distintos servicios ofrecidos por el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, tenemos los siguientes resultados:

El primer factor que nos parece importante mencionar y que fue una constante en casi todos los clientes/usuarios entrevistados, es que desconocen como tal al área de Fortalecimiento Empresarial, la ven como un área interna de la Cámara de Comercio de Cúcuta y muchas veces sus servicios/productos pueden ser confundidos, tal como se puede deducir en: “Yo digo que casi no se asocian, porque lo más visible para ellos creo que son los eventos. Entonces, digamos este hace sombra a esos eventos sobre la oferta académica que, en sí, no solo va a dirigida a los empresarios. Entonces creo que el Fortalecimiento Empresarial es muy grande y opaca mucho a los programas académicos que ellos ofrecen.” (CL_02, entrevista semiestructurada virtual, 16 de noviembre de 2022). Otros comentarios que alimentan la necesidad de tener muy en cuenta este primer factor, dentro del nuevo modelo propuesto, son: “Lo veía como una dependencia de formación de la Cámara” (CL_03, entrevista semiestructurada virtual, 17 de noviembre de 2022). “No, yo la reconozco como una de las gerencias de la Cámara de Comercio. No sabía que era una marca.” (CL_04, entrevista semiestructurada presencial, 06 de diciembre de 2022). “Pues ¿la verdad? No, no como marca, no la identifico.” (CL_05, entrevista semiestructurada virtual, 06 de diciembre de 2022). “Como tal, como una marca, no. Lo veo como un área que ayuda a los empresarios a mejorar ciertos aspectos, a posicionarse, que nos ayuda y nos orienta.” (CL_06, entrevista semiestructurada presencial, 11 de diciembre de 2022). “No, la verdad no, es muy ajeno, o sea, no sé, yo solamente me contacté y me dieron la información y pues asumí que era como un área interna, pero no sabía que se llamaba así. Solo me contacté con la Cámara de Comercio a mi percepción.” (CL_08, entrevista semiestructurada virtual, 13 de diciembre de 2022).

Un segundo factor se concluye como la parte de publicidad y visibilidad de parte del área de Fortalecimiento Empresarial para con los clientes; se tienen los siguientes comentarios: “Quizás pienso que dentro del mismo paquete que ofrece la Cámara debería tener como un espacio donde se proyecte un poco más la marca de nosotros.” (CL_05, entrevista semiestructurada virtual, 06 de diciembre de 2022). “Recomendaría de pronto más publicidad de los eventos, más divulgación para que haya más tráfico de personas.” (CL_07, entrevista semiestructurada virtual, 13 de diciembre de 2022). Es decir, se esperan espacios donde los clientes puedan difundir y posicionar sus marcas, donde se pueda tener mayor publicidad de los eventos realizados por la Cámara de Comercio de Cúcuta.

En cuanto a la interacción y accesibilidad durante el servicio, lo que más resaltaron es la comunicación fluida, la información puntual y detallada, hay un contacto cercano, personalizado, formal y cálido, siempre los asesores se encuentran a disposición de despejar dudas o resolver consultas. Los comentarios que sustentan estas características son: “Digamos que siempre ha sido muy, muy fácil la comunicación, digamos que es muy clara la información, la experiencia, digamos, como servicio de ella hacia nosotros es impecable, verdad que siempre es como, como, como que nos llama y nos dice mira salió este programa ¿te interesa? Digamos que siempre en el momento y no, súper bien.” “Lo que más me gusta es que se acuerdan de uno, que están pendientes de uno. Que me busquen y ni siquiera, y esto que creo que te puede interesar, que es personalizado.” (CL_01, entrevista semiestructurada presencial, 01 de noviembre de 2022). “Me orientaron, digamos, como en el catálogo de ofertas que ellos tenían, pues a lo que yo necesitaba, en cuanto posgrados, que era básicamente maestrías, eh, me explicaron por lo menos, me explicaron como el convenio que tenían que con la UNIR, el beneficio. Y pues, por ser funcionario de la entidad, pues me daban un descuento extra sobre un descuento que ellos ya tenían, algo así.” (CL_02, entrevista semiestructurada virtual, 16 de noviembre de 2022). “Muy formal, para qué, el trato es muy formal. Y digamos que el trato como empresario de la Cámara, no, eh, no hay este. No hay nada qué decir que está mal.” (CL_04, entrevista semiestructurada presencial, 06 de diciembre de 2022). “Me parece importante, digamos, que el hecho que ellas están muy abiertas como a solucionar cualquier inconveniente. Están ahí presentes. Son muy colaboradoras. Eso me parece importante porque, pues, a la final, ¿eh?, hace que las cosas fluyan y que salgan bien” (CL_05, entrevista semiestructurada virtual, 06 de diciembre de 2022). “Muy cálido, la verdad, me sentí muy en confianza, digamos que fue todo muy cálido, muy ameno, pues no sentí en ningún momento como que esa barrera del prestador del servicio y cliente, sino que fue mucho más ameno, mucho más charlado.” (CL_08, entrevista semiestructurada virtual, 13 de diciembre de 2022).

Respecto a las expectativas asociadas a la información brindada y al tiempo de respuesta obtenido, se puede concluir que son bastante positivas; se tienen comentarios como: “Es muy clara. Se va a radicar la factura así, eh, se va a enviar, digamos, el tiempo límite para esto es tal, o sea, toda la información es muy clara.” “Incluso a veces el que no hace la tarea, soy yo, se da como que no mando los

papeles a tiempo. No sé qué, pero siempre están pendiente de mí como, no se le olvide. Bueno, no hay problema. Yo sé que usted está ahí y va a enviar la información.” (CL_01, entrevista semiestructurada presencial, 01 de noviembre de 2022). “A mí me pareció excelente. Tienen unos buenos asesores, como el servicio al cliente, la disposición de ellos ante cualquier duda, o sea, me respondieron siempre cualquier inquietud y como el conocimiento, conocen muy bien el portafolio.” “Y ellos contestan muy rápido y es como una asesoría personalizada. Lo llaman a uno por celular, lo contactan por WhatsApp o por correo electrónico, y le andan enviando como que recuerda esto, te falta esto. Es muy chévere.” (CL_02, entrevista semiestructurada virtual, 16 de noviembre de 2022). “No, no, no le dicen a uno que hay que, eh, me van a devolver dinero, ¿verdad? Me dicen que me trasladan el cupo para el siguiente. Y me pareció que estaba bien.” “Si yo tengo dudas es inmediato. Yo llamo y me resuelven, me llaman. Y cuando solicito los servicios, Dios mío, eso ahí mismo me cogen la firma.” (CL_04, entrevista semiestructurada presencial, 06 de diciembre de 2022). “Pues, generalmente sí me han enviado la información como por correo, con todo lo que implica, qué es lo que ofrecen, eh, yo incluso también le comentaba.” “Bueno, normalmente han sido rápidos los tiempos de espera.” (CL_05, entrevista semiestructurada virtual, 06 de diciembre de 2022). “La información fue clara, fue concreta. Realmente, pues son paquetes de publicidad y no es un tema tan complejo. Entonces, realmente la información fue clara y transparente.” “Muy bien, creo que las asesoras tienen dominio del tema de los productos que están vendiendo, ofreciendo a los empresarios. Fueron oportunas las respuestas, las dudas fueron aclaradas rápidamente, ¿eh? Creo que la atención en general fue muy buena.” (CL_06, entrevista semiestructurada presencial, 11 de diciembre de 2022). Podemos concluir, como lo mencionamos al inicio de este párrafo, que las experiencias en cuanto a tiempo e información son positivas, destacando la amabilidad de los asesores, el conocimiento sobre el portafolio que tienen estos y la resolución de dudas o consultas, casi de forma inmediata. La información es brindada incluso cuando pueda no ser positiva para el prestador del servicio y esto lo valoran mucho los clientes.

Y en lo que respecta al impacto en recompra o intención de recompra, que es la categoría de recomendación, la tendencia es bastante similar al nivel de satisfacción: todos recomiendan los servicios adquiridos por el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, incluso a sus familiares, colegas y amistades. Algunos de los comentarios que sustentan esta premisa son: “Este, que están haciendo las dos niñas de comercial, pues están fascinadas, mucho conocimiento.” “Pues en el de salud, empujé a mi hermano que es cirujano plástico. Incluso le di contacto de Keila. Y ese sí fue allá.” (CL_01, entrevista semiestructurada presencial, 01 de noviembre de 2022). “De 1 a 10, un 10. Pero digamos, solo conozco esos dos que son, eh, como eventos, ferias, misiones y la parte académica que son cursos de Excel, de postgrados en cuanto a especialización, maestrías y eso.” “Yo los recomendaría, claro.” (CL_02, entrevista semiestructurada virtual, 16 de noviembre de 2022). “Muy satisfecha con el servicio que me prestaron.” “De hecho lo hicieron dos colegas de donde yo trabajo, los contactaron, yo di los datos y ellos también lo realizaron.” (CL_03, entrevista

semiestructurada virtual, 17 de noviembre de 2022). “Y he mandado unos empleados a algunos cursos puntuales pequeños que ha habido. Y me parece que la expectativa sí la cumple.” “Sí, siempre los he recomendado porque tienen el respaldo de la Cámara, es que, digamos, al llevar lo de la Cámara de Comercio, el compromiso de todos los funcionarios es total.” (CL_04, entrevista semiestructurada presencial, 06 de diciembre de 2022). “Estoy satisfecho como lo reitero, ¿eh? Lo que me ofrecieron versus lo que pagué y lo que obtuvimos fue justo.” “Siempre lo he hecho. Siempre he sido como un embajador voluntario de la Cámara de Comercio. Varios de los empresarios conocidos míos han adquirido también los productos.” “Es muy probable que siga siendo cliente y que siga recomendando a otros que lo sean.” (CL_06, entrevista semiestructurada presencial, 11 de diciembre de 2022). “Sí claro, lo recomendamos a familiares y amigos.” (CL_07, entrevista semiestructurada virtual, 13 de diciembre de 2022). “Muy satisfecho, la verdad, le pondría un 9 en la escala del 1 al 10.” “Es muy probable que los recomiende a mis familiares o amigos.” (CL_08, entrevista semiestructurada virtual, 13 de diciembre de 2022).

En cuanto a la percepción de éxito por parte del cliente, todos indican haber cumplido con los objetivos que tenían planteados luego de adquirir el servicio o producto; los comentarios asociados son: “Sí, o sea, por lo menos en mi tema, o sea, mejor, imposible. Bastante conocimiento. El de Excel, pues, al final uno decide si lo quiere aprovechar, lo aprovecha. Se notó la diferencia en muchas personas que supieron utilizar realmente la herramienta y cómo usarla en su trabajo.” (CL_01, entrevista semiestructurada presencial, 01 de noviembre de 2022). “Como al inscribirme en el programa MBA. A uno le daban un diplomado en liderazgo. Entonces, digamos, ese lo hice. Me pareció genial la herramienta. Entonces, digamos, como ese pequeño logro.” (CL_02, entrevista semiestructurada virtual, 16 de noviembre de 2022). “Sí, logré los objetivos que me había propuesto dentro de este diplomado.” (CL_03, entrevista semiestructurada virtual, 17 de noviembre de 2022). “Sí, porque, digamos el objetivo es conseguir nuevos clientes. Entonces, por ejemplo, eh, tenemos el muñeco inflable, Pastelín, lo llamamos, y ese nos hace muchas cercanías a los niños, inclusive llevamos globitos para regalarle a los niños.” (CL_04, entrevista semiestructurada presencial, 06 de diciembre de 2022). “¿Al 100%?, no al 100%, pero sí por lo menos en un 80%” (CL_05, entrevista semiestructurada virtual, 06 de diciembre de 2022). “Eh, realmente fue fácil porque la publicidad estaba bien ubicada, ¿eh? Los objetivos de dar a conocer nuestra marca se dieron. Tuvimos un alto índice de personas interesadas en la marca.” (CL_06, entrevista semiestructurada presencial, 11 de diciembre de 2022). “Se realizaron agendas virtuales y presenciales durante el evento, lo que ayudó a generar los contactos.” (CL_07, entrevista semiestructurada virtual, 13 de diciembre de 2022). “Sí, totalmente, tanto por la capacidad como por las instalaciones. Todos los objetivos fueron alcanzados.” (CL_08, entrevista semiestructurada virtual, 13 de diciembre de 2022).

A continuación, haremos una fusión entre las categorías propuestas validadas por las respuestas de los entrevistados, como factores claves de la evaluación a la experiencia del cliente, y las que emergieron durante estas entrevistas para,

finalmente, lograr una propuesta de evaluación de experiencia del cliente, acorde a todas las necesidades que los mismos clientes/usuarios consideran importantes. Las que están en color rojo son las que no tuvieron tanta relevancia para los clientes/usuarios pues todos las daban por realizadas al 100%:

Tabla 5

Categorías y subcategorías propuestas (etic) y emergentes (emic) - general

Categorías propuestas (Etic)	Subcategorías
Clientes/Usuarios	
1. Factores clave	1.1. De la experiencia del cliente
2. Interacción	2.1. Accesibilidad durante el servicio
3. Expectativas y tiempo	3.1. Asociado a información 3.2. Temporalidad
4. Precio y valor	4.1. Relación servicio / precio 4.2. Percepción de valor
5. Satisfacción	5.1. Nivel de satisfacción
6. Recomendación	6.1. Impacto en recompra o intención de recompra
7. Esfuerzo	7.1. Facilidad / Dificultad
8. Éxito	8.1. Del cliente
Categorías emergentes (Emic)	Subcategorías
1. Servicio postventa	1.1. Seguimiento 1.2. Retroalimentación
2. <i>Marketing</i>	2.1. Publicidad 2.2. Visibilidad 2.3. Marca: Fortalecimiento Empresarial

Fuente: Creación propia, resultado de entrevistas al experto interno y clientes/usuarios

Luego de haber levantado la información correspondiente a los objetivos específicos 1 y 2, y después de realizar la investigación asociada en el marco conceptual, se ha logrado identificar un modelo que nos permite dar cumplimiento al tercer objetivo específico del presente trabajo de grado, que es proponer un modelo para la gestión de la experiencia del cliente que incluya procesos, procedimientos e indicadores, para el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Pondremos como punto inicial las categorías finales que se utilizarán para la nueva evaluación de la experiencia del cliente, tanto en lo que respecta a las respuestas obtenidas en las entrevistas a los clientes/usuarios como en el caso del experto interno:

Tabla 6

Categorías y subcategorías finales aprobadas

Categorías finales aprobadas	Subcategorías finales aprobadas
Clientes/Usuarios	
1. Factores clave	1.1. De la experiencia del cliente 1.2. Generación de valor agregado 1.3. Contribución al cumplimiento de objetivos
2. Interacción	2.1. Accesibilidad durante el servicio
3. Expectativas y tiempo	3.1. Asociado a información 3.2. Temporalidad

4. Precio	4.1. Relación servicio / precio
5. Satisfacción	5.1. Evaluación de la satisfacción
6. Recomendación	6.1. Impacto en recompra o intención de recompra
7. Éxito	7.1. Del cliente
8. Servicio postventa	8.1. Seguimiento 8.2. Acompañamiento 8.3. Retroalimentación
9. Marketing	9.1. Publicidad 9.2. Visibilidad 9.3. Marca: Fortalecimiento Empresarial

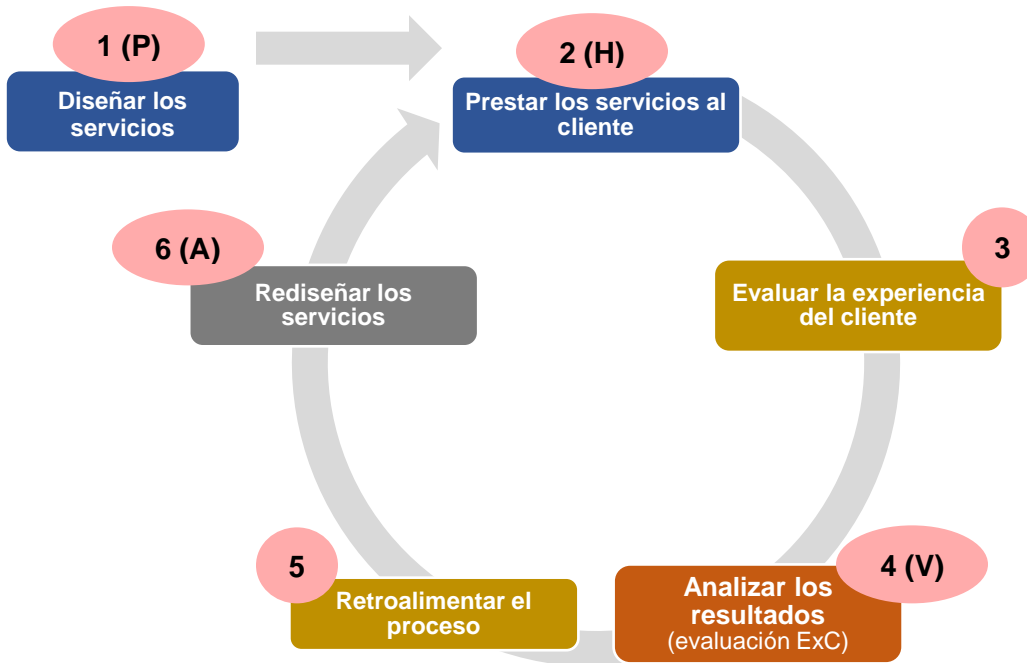
Fuente: Creación propia, resultado de entrevistas al experto interno y clientes/usuarios

MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

En cuanto al modelo que se propondrá, seguirá la línea del ciclo de mejora continua que propone Deming (como se citó en Beltrán et al. 2016, p. 46), PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y se visualizará de la siguiente forma:

Figura 3

Modelo propuesto de gestión de la experiencia del cliente



Fuente: Creación propia, según investigación de referencias y apoyo de asesor temático

Como resultado de haber identificado las 6 etapas del modelo que se propone para una correcta gestión de la experiencia del cliente, se pueden considerar algunas actividades puntuales para cada una de las mismas:

Etapa 1_Planear_Diseñar los servicios

- a. Al momento de diseñar los servicios se deberá tener en consideración los miembros de los equipos, infraestructura y materiales que se vayan a requerir para el desarrollo de los mismos.

- b. Cada servicio deberá tener un procedimiento que clarifique las actividades a realizar y todos los colaboradores que intervengan en el desarrollo del mismo deberán tener conocimiento de dichas actividades.
- c. Si el servicio implica la participación de terceros, estos deberán estar en capacidad del cumplimiento de toda actividad asociada.
- d. Se buscará siempre la mejora continua, respecto a los terceros o a los proveedores que sirvan de apoyo para el cumplimiento de los servicios.

Etapa 2_Hacer_Prestar los servicios al cliente

- a. Capacitar a la mayor cantidad de personal dentro del área de Fortalecimiento Empresarial en los distintos servicios que se brinda para que las respuestas a dudas o consultas se resuelvan lo más rápido posible.
- b. Establecer contacto con los proveedores, terceros, etc., que realizarán el servicio final para ser el nexo entre ellos y el cliente/usuario.
- c. Validar que el servicio final entregado haya cumplido con la oferta prometida al cliente/usuario.
- d. Levantar la necesidad del cliente/usuario desde la primera comunicación y ofrecerle el servicio que esté realmente acorde al cumplimiento de la misma.
- e. Los canales por los cuales se puede brindar información acerca del servicio y/o producto son: vía telefónica, correo, WhatsApp, presencial en las oficinas, etc.

Etapa 3_Evaluar la experiencia del cliente

- a. Considerar que la experiencia del cliente se puede brindar de manera presencial o virtual.
- b. Aplicar el cuestionario de evaluación de experiencia del cliente (revisar capítulo de “Anexos”).
- c. Realizar seguimiento a la experiencia que viene viviendo el cliente/usuario con el servicio y/o producto adquirido.

Etapa 4_Analizar los resultados

- a. Elaborar informe de los resultados, para análisis de la información recibida.
- b. Realizar (anualmente) una revisión de los factores que consideran los clientes/usuarios, considerando una mayor muestra cada vez.

Etapa 5_Verificar_Retroalimentar el proceso

- a. Retroalimentación del equipo de trabajo del área de Fortalecimiento Empresarial con base en todas las etapas previas realizadas.
- b. Establecer el plan de acción, con base en el informe de resultados y retroalimentación levantada.

Etapa 6_Actuar_Rediseñar los servicios

- a. Mejorar el servicio, respecto a los lineamientos generales, para que se siga un mismo procedimiento y no haya diferencias en el manejo del servicio.

- b. Considerar la participación de los clientes/usuarios para la creación de los productos del portafolio; se podrá generar una conexión con los mismos y se asegurarán de cumplir las necesidades que ellos consideren importantes.
- c. Realizar comités de rediseño de servicios cada semestre.

En el capítulo de Anexos, brindaremos el detalle del procedimiento que se deberá realizar en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, para lograr la adecuada implementación del modelo propuesto líneas arriba. Adicionalmente, anexaremos el cuestionario de evaluación de experiencia del cliente.

CONCLUSIONES

- Desde el punto de vista de la experiencia del cliente, destacamos dos apreciaciones principales a los que hacen referencia Meyer & Schwager (2007): que cualquier contacto del consumidor con la empresa es parte de la experiencia, y que la experiencia empieza con el primer encuentro, finalizando más allá de la venta. Ello solo valida el peso tan importante que tiene un seguimiento postventa del servicio, que implica retroalimentación del cliente/usuario para lograr la mejora en la satisfacción de este y la continuidad en la adquisición de los servicios que pueda ofrecer, en este caso, el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.
- El modelo propuesto se asemeja mucho al marco conceptual que elaboran Becker, L., & Jaakkola, E. (2020) para la experiencia del cliente, teniendo semejanzas en las partes de considerar la promesa de valor, la experiencia del cliente (desde el punto de respuesta a estímulos hasta la evaluación de resultados), considerando también las contingencias socioculturales y situacionales que alimentan las decisiones del cliente/usuario para la adquisición de un servicio y/o producto. Por otro lado, el complemento que se ha encontrado entre nuestro modelo y el que proponen los autores es que, así como ellos buscan definir la intención de la experiencia del cliente como *input* previo a la experiencia, en este trabajo se busca una retroalimentación de quienes diseñan los servicios para que junto con la evaluación de la experiencia del cliente se pueda dar como resultado un rediseño de los mismos, buscando de esta manera la mejora continua.
- Es importante destacar cómo establecer un modelo de gestión de la experiencia del cliente puede aportar a la gestión de la información de la empresa que lo aplica, pues sirve de *input* en la toma de decisiones, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Con la propuesta de un modelo de gestión por procesos, en este caso, tomando de referencia el ciclo de mejora continua de Deming (como se citó en Beltrán et al. 2016), lo que se busca es que el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta pueda trabajar de manera estandarizada, en donde todo se enfoque hacia un mismo objetivo: lograr la satisfacción del cliente/usuario con los servicios, procesos y proyectos implementados; cabe resaltar que todo esto deberá estar basado en una adecuada planeación, que esté soportada en planes estratégicos.
- Las limitaciones del modelo identificado es que se hizo con factores que aplican solo para el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, pues la información levantada de los entrevistados es asociada a lo que el área les ofrece y experimentan; si se desea implementar en otras áreas y/o industrias se deben identificar los factores que apliquen en cada caso específico.

- Con la información resultante del presente trabajo de grado podemos aspirar a que otros investigadores puedan implementar el modelo de gestión de la experiencia del cliente en otras dependencias o industrias, para validar si los factores trabajados en este modelo pueden replicarse o existen diferencias según los servicios que ofrecen otras empresas en áreas diferentes al área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta iniciar con la aplicación del cuestionario propuesto para la evaluación de la gestión de la experiencia del cliente, con el fin de obtener los resultados sobre los cuales deberá trabajar el rediseño de los servicios que ofrece dicha área y con ello lograr la satisfacción de los clientes/usuarios que adquieren los servicios.
2. Luego de aplicar por un año el cuestionario propuesto para la evaluación de la gestión de la experiencia del cliente, tendría que realizarse un nuevo levantamiento de información (con entrevistas a nuevos clientes/usuarios) para validar que los factores sigan siendo los que se evidenciaron en el desarrollo del presente trabajo de grado; sería ideal que se cuente con un mayor número de participantes en la muestra, para que la información recogida sea lo más cercana a las necesidades que presenten los clientes/usuarios en su mayoría: se podrían considerar un mínimo de 3 participantes por producto. Con este punto también podremos conseguir los coeficientes de validez y confiabilidad del cuestionario, de modo que tengamos certeza de que realmente se esté evaluando lo que se quiere evaluar.
3. Es muy importante que se asigne un responsable o responsables de lo que será el seguimiento post servicio realizado por parte del área de Fortalecimiento Empresarial, esto debido a que fue uno de los factores que más se repitió entre las entrevistas realizadas a los clientes/usuarios, y también porque será la primera fuente de información para lo que es la etapa (4) de retroalimentación del nuevo modelo de gestión de la experiencia del cliente propuesto, la cual servirá siempre de *input* para el rediseño de los servicios que preste el área.

REFERENCIAS

- Aichner, T. & Gruber, B. (2017). Managing customer touchpoints and customer satisfaction in B2B mass customization: A case study. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJEM)*, 8(3), 131-140.
https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Aichner-2/publication/321060888_Managing_Customer_Touchpoints_and_Customer_Satisfaction_in_B2B_Mass_Customization_A_Case_Study/links/5a0b2283aca2721a23f9aa71/Managing-Customer-Touchpoints-and-Customer-Satisfaction-in-B2B-Mass-Customization-A-Case-Study.pdf
- Aguwa, C. C., Monplaisir, L. & Turgut, O. (2012). Voice of the customer: Customer satisfaction ratio based analysis. *Expert Systems with Applications*, 39, 10112-10119.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0957417412003156?token=8C79DF934623A15E8D0387FF09AFA50F3BDBC46944B3C54E594E5ECFD0F243C46118D54DF9AC0AE201868BCB57F93725&originRegion=us-east-1&originCreation=20221102020358>
- Alfaro García, E. (2011). El abc de dirigir la experiencia del cliente. *MK Marketing+Ventas*, (266), 16-22.
<https://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2011/05/CEM-Parte2.pdf>
- Álvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión*. Fondo editorial Areandino.
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1394/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amantea, I. A., Sulis, E., Di Leva, A., Majolo, M., Rege, P., Patti, L., & Prinzi, A. (2022). Business process analysis and simulation: An industrial application. *Computing & Informatics*, 41(2), 443-462.
https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.31577/cai_2022_2_443
- Analítica. (s/f). Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN. *Sistema de Gestión de Procesos*.
http://www.analitica.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/M anual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del cliente. (2018). *Informes de gestión*. DEC.
<https://asociaciondec.org/eventos/presentacion-informes-dec/>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11747-019-00718-x.pdf>

- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchon, F. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
<https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiageestionprocesos.pdf>
- Blackstock, S. (2018, Julio 24). *Customer Service vs. Customer Experience: Explained*. <https://www.helpscout.com/blog/customer-service-vs-customer-experience/>
- Calderón Almerco, L. (2011). *El diseño metodológico*. Investigación Educativa.
https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/258462/mod_resource/content/1/DISE%C3%91O_METODOLOGICO-CALDERON.pdf
- Cantillo Campo, N., Pedraza Reyes, C., & Padilla González, F. (2015). Marketing social en los programas de resocialización. En R. Prieto Pulido, & R. De la Hoz Reyes (compiladores), *Marketing y competitividad en las organizaciones. Enfoques y perspectivas* (pp. 139-167). Barranquilla-Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Castellanos Ordoñez, G. (2018). Distrinox, ¿cómo crecer rentablemente? *Estudios Gerenciales*, 34(146), 114-122.
<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.18046/j.estger.2018.146.2805>
- Castillo Jiménez, A. & Gallardo Echenique, E. (2020). El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*; Lousada, E34, 119-132.
[https://www.proquest.com/openview/6cfa8fc12163e6924caaf76799736d13/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Kotler%20y%20Armstrong%20\(2017,sus%20necesidades%20a%20corto%20plazo](https://www.proquest.com/openview/6cfa8fc12163e6924caaf76799736d13/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Kotler%20y%20Armstrong%20(2017,sus%20necesidades%20a%20corto%20plazo)
- Damin, H. (2019). *Customer success: O sucesso das empresas focadas em clientes*. São Paulo: DVS Editora.
- De La Hoz Granadillo, E., López Polo, L., & Pérez Coronell, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 5(2), 46-76.
<https://doi.org/10.17081/invinno.5.2.2756>
- Díaz Hernández, T. J. (2018). *Propuesta metodológica para el diseño de modelo de servicios al cliente en empresas de telecomunicaciones basado en el esfuerzo óptimo usando herramientas de innovación. Aplicación en empresa de telecomunicaciones Century Link Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad de La Sabana]. Facultad de Ingeniería.
https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/35639/MGI_Proyecto%20dedGrado_Tania_Diaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116-122.
http://www.m-e-c.net/images/E._Brinton_HBR_StopDelightingCustomers.pdf
- Dixon, M., Ponomareff, L., Turner, S. & DeLisi R. (2017). Kick-ass customer service. *Harvard Business Review*, 1-14.
<https://www.redpointconsulting.co.za/wp-content/uploads/2018/10/Kick-Ass-Customer-Service-PDF.pdf>
- Dixon, M., Toman, N. & Delisi, R. (2013). *The Effortless Experience*, 10-17.
https://innovan.do/wp-content/uploads/2015/07/INT15_The-Effortless-Experience.pdf
- Eggert, A., Ulaga, W. & Gehring, A. (2020). Managing customer success in business markets: Conceptual foundation and practical application. *Journal of Service Management Research*, 4(2/3), 121-132.
<https://www.nomos-elibrary.de/10.15358/2511-8676-2020-2-3-121/managing-customer-success-in-business-markets-conceptual-foundation-and-practical-application-jahrgang-4-2020-heft-2-3?page=1>
- Ehsan Malik, M., Mudasar Ghafoor, M. & Kashif Iqbal, H. (2012). Impact of brand image, service quality and price on customer satisfaction in Pakistan telecommunication sector. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23), 123-129.
http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_23_December_2012/13.pdf
- Gajardo Ugas, S. (2002, Septiembre 26). *¿Qué es CRM y cuál es su verdadero significado?* <https://www.gestiopolis.com/que-es-crm-verdadero-significado/>
- García, E., Barros, D., Orozco, T., & Albino, A. (2020). Gestión de la experiencia del cliente en las pymes del sector industrial Capítulo 11. 351-379. En Rincón, Y.; Restrepo, J. & Vanegas, J. (Coords.). (2020). *Funciones esenciales para la gestión de las pequeñas y medianas empresas*. Serie PYME. Tomo V. Primera Edición. Medellín, Colombia. Sello Editorial T Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.
https://www.researchgate.net/publication/349506815_Gestion_de_la_experienca_del_cliente_en_las_pymes_del_sector_industrial
- Goldenberg, B. J. (2015). *The definitive guide to social CRM*. Pearson Education LTD.
<http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780134133904/samplepages/9780134133904.pdf>
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen P. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106.

<https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>

Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, (5/6), 351-359.

https://www.researchgate.net/publication/215915806_Marketing_as_promise_management_Regaining_customer_management_for_marketing

Gummesson, E. (2010). The new service marketing. In M. J. Baker & M. Saren (Eds.), *Marketing theory: A student text*, 399-421. London: SAGE Publications.

<http://charsoomarketing.com/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Marketing-Theory-A-student-text-.pdf>

Hammond, M. (2022, Septiembre 16). *Customer Journey Map: qué es, cómo crearlo y ejemplos (con plantilla)*. <https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map#:~:text=Un%20customer%20journey%20map%20o,sus%20necesidades%20y%20puntos%20cr%C3%ADticos>.

Hernández Juárez, R. S. (2005, Septiembre 25). *CRM para un mejor conocimiento del cliente*. <https://www.gestiopolis.com/crm-mejor-conocimiento-cliente/>

Hernández Salazar, P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Documentación de las Ciencias de Información*, 34, 349-368.

https://doi.org/10.5209/rev_DCIN.2011.v34.36463

Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182-205.

https://www.researchgate.net/publication/275257545_Service_experience_co-creation_Conceptualization_implications_and_future_research_directions

Jayawardhena, C., Souchon, A. L., Farrell, A. M. & Glanville, K. (2007). Outcomes of service encounter quality in a business-to-business context. *Industrial Marketing Management*, 36, 575-588.

https://www.academia.edu/2988753/Outcomes_of_service_encounter_quality_in_a_business_to_business_context

Jain R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.

<https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/10/Fardapaper-Customer-experience-%E2%80%93-a-review-and-research-agenda.pdf>

Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L. & Buoye, A. (2014). The high price customer satisfaction. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-12.

https://sloanreview.mit.edu/article/the-high-price-of-customer-satisfaction/?switch_view=PDF

- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33.
https://www.researchgate.net/publication/234004100_EXQ_A_Multiple-item_Scale_for_Assessing_Service_Experience
- KPMG. (2022). *Excelencia en customer experience*.
https://www.delineandoestrategias.com.mx/excelencia-en-experiencia-del-cliente?__hstc=214917896.bd2a0eed21ca0cc48ae1b4c7eba64551.1665159078997.1665159078997.1665162342613.2&__hssc=214917896.4.1665162342613&__hsfp=1164531290#los-seis-pilares
- Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer experience. Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-792.
<https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- Méndez Aparicio, M. D. (2019). *Determinantes y consecuencias de la experiencia del cliente y la satisfacción en el ámbito digital: un análisis del uso de áreas privadas*. [Tesis doctoral, Universidad de Burgos]. Departamento de Economía y Administración de Empresas.
<http://hdl.handle.net/10259/5145>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. (Spanish). *Harvard Business Review América Latina*, 3-12.
<https://as02matic.files.wordpress.com/2012/02/003-comprendiendo-la-experiencia-del-cliente.pdf>
- Mojica, F. (1991). *La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá: Legis.
- Montoya Restrepo, L. A., Martínez Vianchá, L., & Peralta Ballesteros, J. (2005). Análisis de variables estratégicas para la conformación de una cadena productiva de quinua en Colombia. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 103-119.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802508>
- Moral Moral, M., & Fernández Alles, M. T. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *ENTELEQUIA Revista Interdisciplinar*, (14), 237-251.
https://www.researchgate.net/profile/Maria-Teresa-Alles/publication/243056539_El_marketing_experiencial_antecedentes_y_estado_actual_de_la_investigacion/links/0deec538359e2019a3000000/El-marketing-experiencial-antecedentes-y-estado-actual-de-la-investigacion.pdf
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Journal of Service Theory and Practice*, 11(3), 200-212.
<http://dx.doi.org/10.1108/09604520110391379>

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.
<https://pdfslide.net/download/link/customer-experience-management-a-critical-review-of-an-emerging-idea>
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service/links/02e7e53cd16b876407000000/Understanding-Customer-Expectations-of-Service.pdf
- Ramírez, R. I., Alemán, L. S., Herrera, B. A., & Antequera, R. R. (2022). Dimensiones de la responsabilidad social corporativa: análisis en las cámaras de comercio. *Información Tecnológica*, 33(4), 93–100.
<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.4067/S0718-07642022000400093>
- Romo Cortes, G., & Barcelo Valenzuela, M. (2013). *Diseño e implementación de un modelo de indicadores estratégicos en el departamento de servicio al cliente de una empresa minera*. [Tesis de maestría, Universidad de Sonora]. División de Ingeniería.
<http://hdl.handle.net/20.500.12984/4104>
- Roto, V., Väättäjä, H., Law, E. & Powers R. (2016). Experience Design for Multiple Customer Touchpoints. *NordiCHI '16: Proceedings of the 9th Nordic Conference on Human-Computer Interaction*, 146, 1-3.
<http://dx.doi.org/10.1145/2971485.2987685>
- Sare Ramos, L. S. & Hallo, R. F. (2021). Marketing relacional, un estudio sobre customer engagement, customer experience y customer success. *Pensamiento Empresarial – Revista de la Universidad del Azuay*, (8), 10-41.
<https://revistas.uazuay.edu.ec/flip/udaakadem/08/uazuay-udaakadem-08-01.pdf>
- Shiratori Azzine, E. K., Hofmann Trevisan, A., & Mascarenhas, J. (2021). The customer journey in a product-service system business model. *Procedia CIRP*, 100, 313-318.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.05.072>
- Sun, Y., Yang, Ch., Shen, X-L., & Wang, N. (2020). When digitalized customers meet digitalized services: A digitalized social cognitive perspective of omnichannel service usage. *International Journal of Information Management*, 54, 1-13.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102200>

Sweeney, J. C., Danaher, T. S. & McColl-Kennedy, J. R. (2015). Customer Effort in Value Cocreation Activities. *Journal of Service Research*, 18(3), 1-46.
<https://www.scinapse.io/papers/2105718448#fullText>

Torruco García, U., Varela Ruiz, M., Martínez Hernández, M. & Díaz Bravo, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7),162-167.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>

Van Der Aalst, W. M. P., Mooij, A. J., Stahl, C. & Wolf, K. (2009). Service interaction: Patterns, formalization, and analysis. En Formal Methods for Web Services. SMF 2009. *Lecture Notes in Computer Science*, 5569, 42-88.
<http://www.padsweb.rwth-aachen.de/wvdaalst/publications/p517.pdf>

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3384135/mod_resource/content/1/Evolving%20to%20a%20New%20Dominant%20Logic%20for%20Marketing.pdf

Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Archpru Akaka, M. (2008). On value and value cocreation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.
https://www.researchgate.net/profile/Stephen-Vargo-2/publication/222399036_On_Value_and_Value_Co-Creation_A_Service_Systems_and_Service_Logic_Perspective/links/5b197b93a6fdcca67b63d43a/On-Value-and-Value-Co-Creation-A-Service-Systems-and-Service-Logic-Perspective.pdf

Velázquez Valadez, G. & Reyna Sosa F. (2009). El diagnóstico organizacional y los ciclos económicos como fuente de información para la toma de decisiones. *Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*, 17, 73-84.
<https://www.mundosigloxxi.ipn.mx/pdf/v05/17/06.pdf>

Viejo Fernández, N. (2016). *Factores condicionantes y consecuencias del comportamiento de compra omnicanal en el sector detallista*. [Tesis doctoral, Universidad de Oviedo]. Programa: Economía y Empresa.
<http://hdl.handle.net/10651/39348>

Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>

Yoo, J. J., Arnold. T. J. & Frankwick, G. L. (2012). Effects of positive customer-to-customer service interaction. *Journal of Business Research*, 65, 1313-1320.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296311003729?token=BEB88BA7AC113845306C75ECF6EF9543CEE642898923AD1CB0760397303F373711EDBF49CA91D217F0A218020C901423&originRegion=us-east-1&originCreation=20221102022945>

ANEXOS

INSTRUMENTOS

- **Al Experto Interno**

La guía de preguntas que se realizó fue:

Promesa de valor (el objetivo fue explorar sobre los factores claves que el experto interno considera importantes en lo que respecta a la promesa de valor)

1. ¿Cuál es la promesa de valor del área de Desarrollo Estratégico o en su defecto de la Cámara de Comercio de Cúcuta?
2. ¿Cuál es la gestión que se realiza para tener claridad sobre la promesa de valor que se maneja en el área?
3. ¿Qué factores considera importantes en esa gestión?
4. ¿Cuáles son los factores más importantes? Y ¿en qué orden los pondría?

Experiencia del Cliente (el objetivo fue identificar la metodología que actualmente tiene implementada el área y establecer los factores claves en la experiencia del cliente)

5. Actualmente, ¿cómo se maneja el proceso de gestión de la experiencia del cliente?
6. ¿Qué aspectos considera fundamentales para una buena gestión de la experiencia del cliente?
7. ¿Les daría un orden de importancia?, ¿cuál sería?

- **A los Clientes / Usuarios**

La guía de preguntas que se realizó fue:

Pregunta filtro y de caracterización

1. ¿Cuándo fue la última vez que usó un servicio del área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta?
2. ¿Qué servicio le prestaron?

Factores clave de la experiencia del cliente (el objetivo es explorar sobre los factores claves que el cliente considera importantes en su experiencia con el área de Fortalecimiento Empresarial)

3. Describa la experiencia más reciente que tuvo con el área de Fortalecimiento Empresarial.
4. ¿Qué factores destaca en esa experiencia?
5. ¿Cuáles son los factores más importantes? Y ¿en qué orden los pondría?

Interacción durante el servicio (el objetivo es indagar sobre los estímulos a los que mejor responden los clientes del área de Fortalecimiento Empresarial)

6. ¿Por qué medio se contactó con el área de Fortalecimiento Empresarial?
7. ¿Cómo describe la atención que le brindaron?
8. ¿Cuál fue el ambiente en el que le brindaron el servicio?, ¿físico, virtual, otros?

Expectativas y tiempo (el objetivo es conocer la percepción del cliente de la atención y asesoría del servicio, así como el rol que juega el tiempo de respuesta en la prestación del mismo)

9. La información que le brindaron en el área de Fortalecimiento Empresarial, ¿qué tan clara fue?
10. ¿Qué información esperaba que le brindaran?
11. ¿Cuánto fue el tiempo de espera aproximado en atender sus solicitudes?
12. ¿Cómo considera este tiempo y por qué?
13. ¿Cuál era el tiempo de espera en la respuesta que esperaba?

Precio y valor (el objetivo es indagar sobre la percepción del precio y el reconocimiento de la marca)

14. ¿Cómo considera que es la relación entre el servicio prestado y el precio que pagó por este?, detalle su respuesta
15. ¿Cuál es la percepción que tiene de la marca del área de Fortalecimiento Empresarial de la CCC?

Satisfacción (el objetivo es identificar la satisfacción del cliente y si está dispuesto a recomendar los servicios tomados del área de Fortalecimiento Empresarial)

16. Basado en su experiencia, ¿qué tan satisfecho está con el servicio que le fue brindado?
17. En términos generales, ¿qué tan satisfecho está con los servicios que brinda el área de Fortalecimiento Empresarial?
18. ¿Qué tan probable es que recomiende a amistades o compañeros de trabajo contratar el servicio que le prestó el área?
19. Y, ¿qué tan probable es que recomiende ser cliente del área de Fortalecimiento Empresarial?

Esfuerzo para acceder a los servicios (el objetivo es reconocer la accesibilidad para la adquisición de servicios en el área)

20. ¿Qué tan fácil fue lograr los objetivos que se propuso con los servicios prestados por el área de Fortalecimiento Empresarial?

Éxito (el objetivo es evidenciar si el servicio fue exitoso para el cliente)

21. ¿De qué manera se lograron los resultados que buscaba para su empresa con los servicios prestados por el área?

Los siguientes puntos sirvieron de soporte en esta herramienta de recolección de información: datos de los participantes (empresa, profesión, cargo/rol), fecha y duración de la entrevista (hora de inicio y fin) y transcripción de la entrevista.

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



Consentimiento Informado de Participación

Entrevista para Trabajo de Grado del programa de Maestría en Gerencia Integral por Procesos de la Universidad de EAFIT. El objetivo de la entrevista es contribuir al diseño de un modelo de gestión de experiencia del cliente del área de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Estudiante	Jaice Rossi Carolina Cabeza	C.C.	1,098,614,571
------------	-----------------------------	------	---------------

INTRODUCCIÓN: El día de hoy lo estamos invitando a participar en el trabajo de grado titulado: Diseño de modelo de gestión de la experiencia del cliente del área de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Consideramos que es importante que usted tenga en cuenta que la participación en esta entrevista es absolutamente voluntaria, lo que quiere decir que puede negarse a participar o retirarse de la entrevista en cualquier momento sin tener que dar explicaciones.

Descripción breve sobre el trabajo de grado

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión para la experiencia del cliente del área de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

ESPECÍFICOS

- Identificar la metodología que actualmente tiene implementada el área de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta para la gestión de la experiencia de cliente.
- Establecer los factores clave en la experiencia que vivencia un cliente en el área de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Proponer procedimientos para la gestión de la experiencia del cliente en el área de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

CONSIDERACIONES ÉTICAS: Se garantiza el derecho a la intimidad del participante, guardando la información suministrada bajo el secreto de confidencialidad y ética profesional y el tratamiento de la información recolectada, de acuerdo con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 de protección de Habeas Data. Los datos personales y/o de identificación de la población, no serán divulgados por ningún motivo o medio de comunicación, de tal forma que sólo el equipo investigador conocerá su identidad. Sólo el estudiante (estrictamente responsable del estudio) podrá acceder a su identidad verdadera para poder localizarle en caso de que las evaluaciones detecten alguna anomalía o inconsistencia, por eso se piden datos personales por escrito, no son grabados.

Declaración de voluntad

Por medio del presente escrito, manifiesto que tengo las facultades mentales para haber comprendido la información que me ha sido suministrada sobre la investigación y para tomar la decisión que posteriormente expresaré. También manifiesto que se me ha dado la oportunidad de expresar cualquier duda o de formular preguntas, e incluso, de manifestar si deseo o no seguir escuchándola, a los que he respondido afirmativamente. Si se tienen dudas adicionales o desea confirmar la información aquí expuesta, puede comunicarse con la estudiante, Carolina Cabeza, al teléfono 310 303 9433.

En todo momento se me ha recordado mi derecho a aceptar o rehusar mi participación en esta entrevista. Declaro, que no he recibido presión de ninguna clase para tomar la decisión, ni he sido sometido a engaño.

Autorizo expresamente al personal comprometido con esta entrevista y lo faculto a tomar los datos que consideren pertinentes, incluyendo los registros fotográficos, y consignarlos en los medios que hayan sido diseñados para hacer este estudio. También autorizo a transmitir a las agregaciones científicas y académicas que se consideren pertinentes, los datos de la información reservada, manteniendo oculta la identificación de la persona.

Participante		Firma	
Identificación		Fecha	Hora
Empresa		Profesión	Cargo/Rol

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Objetivo

Con base en las etapas que presente el modelo de gestión de la experiencia del cliente, proponer herramientas de fortalecimiento institucional y control de la gestión, que generen ventajas competitivas a la entidad y contribuyan al cumplimiento de la MEGA: a través de los servicios que brinda el área de Fortalecimiento Empresarial.

Alcance

Este procedimiento abarca las etapas de diseño de los servicios, hasta el rediseño de los mismos.

Documentos de referencia

N/A

Rutas asociadas

N/A

Definiciones

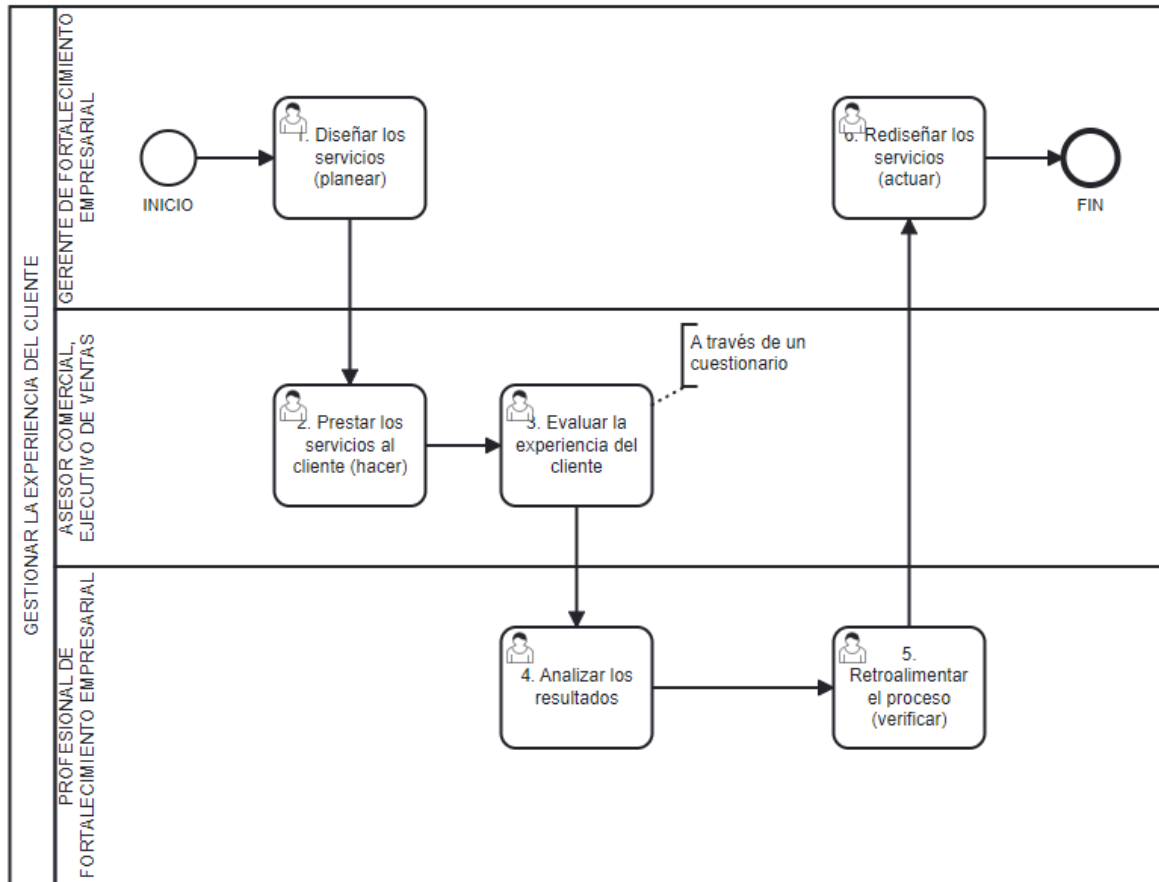
Cliente/Usuario

Persona o entidad que utiliza los servicios del área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

MEGA

Meta empresarial grande y ambiciosa, focalizada en una ventaja competitiva única y centrada en la innovación, que cuenta con una estrategia clara y permite a las empresas un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo.

Flujograma



ETAPA	DETALLE	RESPONSABLE
<p>1. DISEÑAR LOS SERVICIOS (Planear)</p>	<p>Con base en el plan estratégico elaborado para el área de Fortalecimiento Empresarial, se diseñarán servicios acordes al objetivo o MEGA que se espera lograr de la misma. Se sugiere crear un comité que pueda realizar las actividades que se realizan en esta etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al momento de diseñar los servicios se deberá tener en consideración los miembros de los equipos, infraestructura y materiales que se vayan a requerir para el desarrollo de los mismos. ✓ Cada servicio deberá tener un procedimiento que clarifique las actividades a realizar y todos los colaboradores que intervengan en el desarrollo del mismo deberán tener conocimiento de dichas actividades. ✓ Si el servicio implica la participación de terceros, estos deberán estar en capacidad del cumplimiento de toda actividad asociada. ✓ Se buscará siempre la mejora continua, respecto a los terceros o a los proveedores que sirvan de apoyo para el cumplimiento de los servicios. 	<p>Gerente de Fortalecimiento Empresarial.</p>
<p>2. PRESTAR LOS SERVICIOS AL CLIENTE (Hacer)</p>	<p>Brindar el servicio y/o producto, definidos en la etapa anterior, considerando las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar a la mayor cantidad de personal dentro del área de Fortalecimiento Empresarial en los distintos servicios que se brinda para que las respuestas a dudas o consultas se resuelvan lo más rápido posible. ✓ Establecer contacto con los proveedores, terceros, etc., que realizarán el servicio final para ser el nexo entre ellos y el cliente/usuario. ✓ Validar que el servicio final entregado haya cumplido con la oferta prometida al cliente/usuario. ✓ Levantar la necesidad del cliente/usuario desde la primera comunicación y ofrecerle el servicio que esté realmente acorde al cumplimiento de la misma. ✓ Los canales por los cuales se puede brindar información acerca del servicio y/o producto son: vía telefónica, correo, WhatsApp, presencial en las oficinas, etc. 	<p>Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas.</p>
<p>3. EVALUAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE</p>	<p>En esta etapa se espera evaluar la experiencia como tal del cliente con el servicio y/o producto adquirido dentro del portafolio ofrecido por el área de Fortalecimiento Empresarial. Algunas de las actividades principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerar que la experiencia del cliente se puede brindar de manera presencial o virtual. ✓ Aplicar el cuestionario de evaluación de experiencia del cliente (revisar capítulo de "Anexos"). ✓ Realizar seguimiento a la experiencia que viene viviendo el cliente/usuario con el servicio y/o producto adquirido. 	<p>Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas.</p>

<p>4. ANALIZAR LOS RESULTADOS</p>	<p>Son los resultados de la evaluación de la experiencia del cliente, considerando los nuevos factores que resultaron de las entrevistas realizadas a los clientes/usuarios. Algunas de las actividades asociadas en esta etapa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar informe de los resultados, para análisis de la información recibida. ✓ Realizar (anualmente) una revisión de los factores que consideran los clientes/usuarios, considerando una mayor muestra cada vez. 	<p>Profesional de Fortalecimiento Empresarial.</p>
<p>5. RETROALIMENTAR EL PROCESO (Verificar)</p>	<p>Se expresan las opiniones, juicios fundados sobre la experiencia del cliente, con aciertos y errores, fortalezas y debilidades que presentan los clientes/usuarios. Algunas de las actividades a realizar en esta etapa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación del equipo de trabajo del área de Fortalecimiento Empresarial con base en todas las etapas previas realizadas. ✓ Establecer el plan de acción, con base en el informe de resultados y retroalimentación levantada. 	<p>Profesional de Fortalecimiento Empresarial.</p>
<p>6. REDISEÑAR LOS SERVICIOS (Actuar)</p>	<p>Es la revisión completa de los servicios clave del área de Fortalecimiento Empresarial, con el objetivo de mejorar medidas de desempeño como retorno a la inversión, reducción de costos y la mejora de la calidad del servicio ofrecido. Algunas de las actividades a realizar en esta etapa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar el servicio, respecto a los lineamientos generales, para que se siga un mismo procedimiento y no haya diferencias en el manejo del servicio. ✓ Considerar la participación de los clientes/usuarios para la creación de los productos del portafolio; se podrá generar una conexión con los mismos y se asegurarán de cumplir las necesidades que ellos consideren importantes. ✓ Realizar comités de rediseño de servicios cada semestre. 	<p>Gerente de Fortalecimiento Empresarial.</p>

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

SERVICIOS A EVALUAR	Programas de Formación Empresarial (cursos, diplomados, especializaciones), Participación en Eventos (ferias, ruedas de negocios), Alquiler de Salones.	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
FECHA:			

- 1) De acuerdo con el servicio recibido en el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta, cómo calificaría su experiencia en una escala del 1 al 5. Escriba una "X" bajo el recuadro que considere:
Por favor, asegúrese de marcar cada enunciado, no omita ninguno.

	1 MUY MALA	2 MALA	3 REGULAR	4 BUENA	5 MUY BUENA
a. De la experiencia general con el área					
	1 NO GENERÓ	2 GENERÓ ALGO	3 NO LO PUDE DISTINGUIR	4 GENERÓ	5 GENERÓ MUCHO
b. El servicio brindado le generó valor agregado					
	1 NO CONTRIBUYÓ	2 CONTRIBUYÓ EN ALGO	3 NO LO PUDE DISTINGUIR	4 CONTRIBUYÓ	5 CONTRIBUYÓ MUCHO
c. El servicio brindado contribuyó al cumplimiento de sus objetivos					
	1 MUY CARO	2 CARO	3 JUSTO	4 BARATO	5 MUY BARATO
d. La relación entre el servicio y el precio pagado					
	1 MUY INSATISFECHO	2 INSATISFECHO	3 NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
e. Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio brindado					
	1 NO LO CONTRATARÍA	2 ES PROBABLE QUE NO LO CONTRATARÍA	3 TALVEZ LO CONTRATARÍA TAL VEZ NO	4 ES PROBABLE QUE LO CONTRATARÍA	5 LO CONTRATARÍA
f. Contrataría nuevamente un servicio del área de Fortalecimiento Empresarial					

	1 MUY INACCESIBLE	2 INACCESIBLE	3 NI INACCESIBLE NI ACCESIBLE	4 ACCESIBLE	5 MUY ACCESIBLE
g. La interacción con el personal para la adquisición del servicio					

- 2) En esta parte del cuestionario queremos medir lo que significan para usted ciertas categorías que se consideran para evaluar su experiencia, haciendo que seleccione una serie de escalas descriptivas con dos adjetivos bipolares. Marque con una "X" el espacio que indique mejor el grado con que uno u otro adjetivo describen lo que el área de Fortalecimiento Empresarial le ha ofrecido.
Por favor, asegúrese de marcar cada escala, no omita ninguna.

Expectativas – Asociado a la información brindada

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Incompleta	_: _: _: _: _: _: _:		Completa
Confusa	_: _: _: _: _: _: _:		Clara
Lenta	_: _: _: _: _: _: _:		Rápida

Temporalidad – Respecto al tiempo de respuesta

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Mucha espera	_: _: _: _: _: _: _:		Poca espera
Lento	_: _: _: _: _: _: _:		Rápido
Estático	_: _: _: _: _: _: _:		Dinámico

Éxito – Del cliente y sus objetivos propuestos

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

No logrados	_: _: _: _: _: _: _:		Logrados
Largo plazo	_: _: _: _: _: _: _:		Corto plazo
Inalcanzable	_: _: _: _: _: _: _:		Alcanzable

Servicio postventa – Incluye seguimiento, acompañamiento y retroalimentación

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Desinteresado	_: _: _: _: _: _: _:		Interesado
Lento	_: _: _: _: _: _: _:		Rápido
Pasivo	_: _: _: _: _: _: _:		Activo

Marketing – Considere publicidad, visibilidad y marca “Fortalecimiento Empresarial”

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Inadvertido	_: _: _: _: _: _: _:		Llamativo
Insignificante	_: _: _: _: _: _: _:		Notable
Disuade	_: _: _: _: _: _: _:		Persuade

3) ¿Tiene alguna recomendación para mejorar nuestra prestación y calidad del servicio?
¡Cuéntenos!

¡Muchas gracias por su participación!