



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

TRABAJO FIN DE MASTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

IMPLANTACIÓN DE UN MODELO BASADO EN 'MOMENTOS DE LA VERDAD' (MOT) PARA LA GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. UNA APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CIBERSEGURIDAD

AUTORA: LAURA ELISABET JUAN SAN VALERO

TUTOR: FAUSTINO ALARCÓN VALERO

COTUTOR: FERNANDO GONZÁLEZ LADRÓN DE GUEVARA

Curso Académico: 2017-18

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	1
1 INTRODUCCIÓN	3
1.1 OBJETO	3
1.2 OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN	3
1.3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	4
2 ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	5
2.1 INTRODUCCIÓN	5
2.2 CALIDAD DE SERVICIO	5
2.2.1 <i>Definición de servicio</i>	5
2.2.2 <i>Características de los servicios</i>	6
2.2.3 <i>Concepto de calidad del servicio</i>	7
2.2.4 <i>Modelos de medición</i>	9
2.2.4.1 <i>Escuela nórdica</i>	9
2.2.4.2 <i>Escuela americana</i>	9
2.2.4.3 <i>Otros modelos de medición</i>	12
2.3 GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	13
2.3.1 <i>Conceptos de ‘Customer Experience’ (CE) y ‘Customer Experience Management’ (CEM)</i> .	13
2.3.1.1 <i>Definición de ‘Customer Experience’</i>	13
2.3.1.2 <i>Definición de Customer Experience Management</i>	14
2.3.2 <i>La importancia de la experiencia del cliente y los puntos de contacto</i>	14
2.4 LOS MOMENTOS DE LA VERDAD.....	16
2.4.1 <i>Definición de momento de la verdad</i>	16
2.4.2 <i>La importancia de los momentos de la verdad y sus dificultades</i>	16
2.5 EL MAPA DEL CAMINO DEL CLIENTE O ‘CUSTOMER JOURNEY MAP’	17
2.5.1 <i>Definición de ‘Customer Journey Map’</i>	17
2.5.2 <i>El proceso de generación del mapa</i>	18
2.5.3 <i>Las prácticas para usar los mapas de manera eficaz</i>	19
2.5.3.1 <i>Distribución del mapa</i>	19
2.5.3.2 <i>Tomar medidas en base a los resultados</i>	20
2.5.3.3 <i>Mantener lo aprendido a largo plazo</i>	22
2.6 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O ‘BALANCED SCORECARD’	22
2.7 RELEVANCIA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	23
3 METODOLOGÍA	24
3.1 INTRODUCCIÓN	24
3.2 FASES DEL ESTUDIO REALIZADO.....	25
3.2.1 <i>Elección del servicio</i>	25
3.2.2 <i>Identificación de momentos de la verdad</i>	25
3.2.3 <i>Establecimiento de los drivers de la satisfacción para cada punto de contacto relevante</i> 25	
3.2.4 <i>Evaluación de los drivers de satisfacción con los clientes seleccionados</i>	26
3.2.5 <i>Definición del mapa de momentos de la verdad o Customer Journey Map</i>	26

4	RESULTADOS	28
4.1	INTRODUCCIÓN	28
4.2	RESULTADOS DE LAS FASES	28
4.2.1	<i>Identificación de momentos de la verdad</i>	28
4.2.2	<i>Establecimiento de los drivers de la satisfacción para los puntos de contacto relevantes</i>	30
4.2.3	<i>Evaluación de los drivers de satisfacción con los clientes seleccionados</i>	33
4.2.3.1	<i>Primer caso: Cliente A</i>	34
4.2.3.2	<i>Segundo caso: Cliente B</i>	43
4.2.3.3	<i>Tercer caso: Cliente C</i>	49
4.2.3.4	<i>Recapitulación y selección de drivers</i>	57
4.2.4	<i>Definición del mapa de momentos de la verdad o Customer Journey Map</i>	62
4.2.4.1	<i>Construcción de la encuesta</i>	62
4.2.4.2	<i>Resultados de la encuesta</i>	64
4.2.4.3	<i>Resultados gráficos: Customer Journey Map y matriz importancia-satisfacción</i>	69
5	IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN	71
5.1	ACTUACIONES SOBRE EL ROADMAP	71
5.2	ACTUACIONES SOBRE LAS TAREAS DE SOPORTE	72
5.3	ACTUACIONES SOBRE EL SEGUIMIENTO DE USO	72
6	CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	74
6.1	REVISIÓN DE OBJETIVOS	74
6.1.1	<i>Valoración de los objetivos</i>	74
6.1.2	<i>Valoración global</i>	75
6.2	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	76
6.3	OBSERVACIONES FINALES	78
7	PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN	79
7.1	PRESUPUESTO DEL ANÁLISIS	79
7.2	PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN	80
	BIBLIOGRAFÍA	82
	GRÁFICOS Y TABLAS DEL DOCUMENTO	86
	ANEXOS	88
	ANEXO 1. IDENTIFICACIÓN DE MOMENTOS DE LA VERDAD EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD GESTIONADA	88
	ANEXO 2. ESTABLECIMIENTO DE DRIVERS PARA EL SERVICIO DE SEGURIDAD GESTIONADA	89

1 INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETO

El objeto del presente Trabajo de Fin de Máster es la creación de un modelo de gestión de experiencia del cliente en el contexto de una empresa de servicios, basado en el entorno teórico de los momentos de la verdad y la evaluación de la satisfacción. Se ha realizado una investigación preliminar sobre uno de los servicios entregados por la empresa para valorar su validez y generar un plan de acción empresarial en base a los resultados, con el objetivo de trasladar el proceso al resto de servicios y mejorar paso a paso la experiencia global del cliente con la empresa.

La empresa en la que se ha llevado a cabo el proyecto desarrolla su actividad en el ámbito de la ciberseguridad, articulando su negocio en tres grandes actividades: proyectos de auditoría y consultoría encaminados a evaluar y asesorar la seguridad de sus clientes, desarrollo de productos para incrementar las capacidades de protección, detección y respuesta en materia de ciberseguridad, y prestación de servicios de gestión continuada de la seguridad y explotación de sistemas, centrándonos en la prestación de servicios para la aplicación de este proyecto.

Este trabajo comenzó por estructurar un marco teórico que sirviera para diseñar el procedimiento a seguir durante la investigación. A continuación, y tras seleccionar el servicio a estudiar, se llevaron a cabo las distintas fases del modelo diseñado, realizando una valoración y un seguimiento continuos del proceso. Por último, se ha analizado la información recopilada y elaborado un plan de acción para la mejora del servicio seleccionado, además de valorar el proceso realizado en su conjunto y ajustarlo, en caso de ser necesario, para obtener un procedimiento estructurado y sencillo que implementar en el resto de los servicios de la empresa de manera gradual.

1.2 OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

- ❖ Obtener una imagen acorde a la realidad del itinerario del cliente en el servicio estudiado durante la realización del proyecto.
- ❖ Diseñar una forma de evaluación del servicio que incluya la perspectiva del cliente y contribuya en la priorización de las áreas a mejorar una vez acabado el proceso.
- ❖ Desarrollar un plan de acción empresarial que incorpore la información obtenida y las conclusiones extraídas de la evaluación y priorización por parte de los clientes.

El presente documento representa el último paso en la obtención del Máster de Ingeniería Industrial especializado en Organización, por lo que su finalidad es reafirmar las competencias adquiridas durante la carrera universitaria, aplicar conocimientos y experiencias recopiladas y ampliar los conocimientos específicos del campo de estudio que aquí se trata.

Por otra parte, el trabajo realizado en el marco de una empresa real tiene una finalidad más allá de la puramente académica, por lo que contribuye en la adquisición por parte de la alumna de competencias y habilidades en el área de gestión comercial que serán de gran ayuda en el desarrollo de un perfil específico previamente a adentrarse en el mercado laboral.

1.3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

El presente documento consta de distintos apartados que abarcan desde el conocimiento teórico hasta la aplicación práctica y sus conclusiones de manera gradual. Se comienza con una revisión exhaustiva de la literatura académica o **Antecedentes Teóricos** para concretar todos los conceptos relevantes que se utilizan durante la realización del proyecto. A continuación, se detalla la forma en la que se aplican dichas nociones, introduciendo las fases del proyecto y la **Metodología** a seguir a cada una de las fases.

Una vez definido el procedimiento y su base teórica, se exponen los **Resultados** en detalle de cada fase para el servicio estudiado. A partir de estos resultados se construyen las **Implicaciones para la gestión**, apartado en el que se ofrece el plan de acción que la empresa pretende implementar. Por último, se revisa el cumplimiento de los objetivos expuestos anteriormente, una valoración final del proyecto y los obstáculos encontrados en la sección de **Conclusiones y limitaciones**. Además, se considera oportuno incluir una estimación económica del proyecto, tanto para el análisis realizado como para los planes de acción propuestos en el apartado de **Presupuesto**. La **Bibliografía** utilizada se incluye al final del documento, así como un índice de **Gráficos y tablas del documento**. Finalmente, se incluye un apartado de anexos para añadir la información fuera del alcance del trabajo pero relacionado con el mismo.

2 ANTECEDENTES TEÓRICOS

2.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización del mercado y un acceso sin precedentes a la información hacen que los clientes dispongan de una abrumadora cantidad de opciones entre las que elegir, por lo que es especialmente importante diferenciarse de la competencia (Zeithalm *et al.*, 1996). El cliente no sólo demanda un servicio: solicita una experiencia de compra grata y una calidad del servicio excepcional en base a sus propios estándares de lo que el servicio debe incluir para resultar satisfactorio. Al finalizar el proceso de compra, se valorará si la experiencia ha sido satisfactoria y el cliente decidirá si vuelve a confiar en la empresa que le ha proporcionado el servicio y/o si recomendará sus productos a otros potenciales clientes.

Por tanto, es esencial gestionar de manera adecuada todas aquellas interacciones que se producen entre la empresa y el cliente, maximizando el nivel de satisfacción en aquellas que el cliente considera críticas: los momentos de la verdad (Normann, 1991). Para ello, no sólo se deberán evaluar las características que ha de tener cada punto de contacto para que la satisfacción sea suficiente, si no que será imprescindible hacerlo desde la perspectiva del cliente.

Previamente a realizar el estudio, es necesario realizar una revisión de la literatura existente sobre los conceptos en los que se apoya este proyecto: desde la misma definición de calidad de servicio y las teorías sobre la medición de ésta, pasando por el concepto crucial de momento de la verdad hasta llegar, finalmente, a las bases de la construcción del mapa de la experiencia del cliente o *Customer Journey Map*.

2.2 CALIDAD DE SERVICIO

2.2.1 Definición de servicio

Para poder conceptualizar la calidad de servicio y sus formas de medición, es imprescindible revisar brevemente las distintas acepciones de servicio que han ido apareciendo en la literatura académica a lo largo de los años. Fischer & Navarro (1996) ilustran que, generando un tipo de bien económico en el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios. Por otro lado, los mismos autores lo definen como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con éstas. Para Colunga (1995), un servicio se define como el trabajo realizado para otras personas, mientras que Kotler (1997) lo conceptualiza como cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, siendo esencialmente intangibles y no dando lugar a la propiedad de ninguna cosa, pudiendo estar su producción ligada o no a un producto físico. En resumen, se puede entender como servicio aquel trabajo, actividad y/o beneficios que producen satisfacción a un consumidor (Duque Oliva, 2005).

En particular, y dada la naturaleza del presente proyecto, es importante enfocar la definición de servicio al cliente, que Horovitz (1990) resume como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación

del mismo. También puede ser entendido como aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1993), o bien la gama de actividades que en conjunto originan una relación (Gaither, 1983). Al fin y al cabo, el servicio al cliente implica un conjunto de actividades orientadas a una tarea que incluyen interacciones con los clientes (ya sea en persona o por medio de telecomunicaciones) y cuya función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en cuenta dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Lovelock, 1990).

Tal y como Duque Oliva (2005) plantea en su estudio, al agregar los conceptos anteriores a la definición de servicio, se plantea un concepto global del servicio al cliente y su objetivo: se trata del establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la empresa que se vale de la interacción y retroalimentación en todas las etapas del proceso del servicio para lograr dichos objetivos.

2.2.2 Características de los servicios

Las diferencias existentes entre productos tangibles y servicios hacen que éstos no puedan ser evaluados del mismo modo (Duque Oliva, 2005; Lovelock, 1990). Existen ciertas características de los servicios que los distinguen de los bienes físicos y definen al servicio como tal:

- ❖ **La intangibilidad.** La mayoría de los servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes (ni después, dependiendo de la naturaleza del servicio) de su compra para asegurar su calidad, ni incluyen unas especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por ello, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo sus clientes perciben la calidad de los servicios prestados (Zeithalm, 1981).
- ❖ **La heterogeneidad.** Es complicado asegurar una calidad del servicio uniforme, ya que lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe (Duque Oliva, 2005).
- ❖ **La inseparabilidad.** En muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables, y el cliente participa en la generación de la experiencia del servicio (Grönroos, 1978; Lovelock, 1990).

Estas características de los servicios implican cuatro consecuencias en el estudio de la calidad del servicio (Parasuraman *et al.*, 1985):

1. La calidad de los servicios es más compleja de evaluar.
2. La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad en su calidad y, por tanto, a un mayor riesgo percibido por el cliente que en el caso de los productos tangibles.
3. La valoración de la calidad del servicio tiene lugar mediante la comparación entre los resultados obtenidos y las expectativas.
4. Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

2.2.3 Concepto de calidad del servicio

En la literatura académica se encuentran ciertas diferencias de criterio en cuanto a la medición de la calidad del servicio: en particular, en cuanto al concepto de lo que se está midiendo. En general se encuentran tres constructos que se utilizan para evaluar la calidad del servicio: satisfacción, calidad y valor, siendo el concepto de valor el menos estudiado hasta el momento (Duque Oliva, 2005). La calidad puede entenderse como la traducción de las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así puede ser diseñado un producto para satisfacer las necesidades con un servicio que el cliente esté dispuesto a pagar (Deming, 1989). Del mismo modo, Juran (1990) indica uno de los significados de la palabra calidad como el más representativo: la calidad entendida como el conjunto de características del producto que se basan en las necesidades del cliente y que por ello brindan satisfacción. De manera sintética, calidad significa calidad del producto: más específicamente, calidad del trabajo, calidad del servicio, de la información, del proceso, de la gente, del sistema, de la compañía, de objetivos, etc. (Ishikawa, 1986). Crosby (1988) define calidad como la conformidad con los requerimientos, que deben estar claramente establecidos para que no den lugar a malentendidos, y las mediciones deben ser tomadas continuamente para asegurar la conformidad; una no conformidad detectada implica una ausencia de calidad. Por otro lado, la calidad no se refiere únicamente a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con ellos; pasa por todas las fases de la actividad y procesos de la empresa (Imai, 1998). En última instancia, la calidad no es lo que se incluye en el servicio: es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar (Druker, 1990).

Atendiendo a las definiciones expuestas anteriormente, se encuentran enfoques que diferencian la calidad respecto de su perspectiva de análisis y los agentes implicados (Duque Oliva, 2005). La perspectiva interna de la empresa de la calidad se orienta hacia la inspección y el control estadístico, conocida como calidad objetiva, cuyo objetivo principal es la eficiencia y por ello se utiliza en actividades que puedan ser estandarizadas (Vázquez *et al.*, 1996). De igual manera, Vázquez *et al.* (1996) definen la calidad subjetiva como una visión externa obtenida a través de la determinación y el cumplimiento de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes, admitiendo que las actividades del servicio están altamente relacionadas con el contacto con los clientes.

Finalmente, la calidad percibida se valora, ya sea de manera positiva o negativa, en el marco de la comparación respecto de la excelencia o superioridad relativas de los bienes o servicios que el cliente percibe como sustitutivos (Duque Oliva, 2005).

En el caso de la calidad del servicio, y a diferencia de la calidad de un producto que puede ser medida de manera objetiva a través de indicadores físicos, su medición es mucho más complicada ya que es algo fugaz (Parasuraman *et al.*, 1988). La propia intangibilidad del servicio hace que sean percibidos en gran medida de manera subjetiva (Grönroos, 1994). Lewis & Booms (1983) fueron pioneros en definir el concepto de calidad del servicio como el ajuste del servicio entregado a las expectativas del cliente. Según Druker (1990), la mayoría de los clientes evalúan el desempeño de una

organización en base a seis dimensiones: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía, intangibilidad e interacción humana.

Para terminar, la calidad del proceso de prestación de un servicio se enfoca hacia la fluidez y facilidad de las interacciones entre el cliente y el proveedor del servicio, es decir, eficacia y grado de adecuación a las necesidades y expectativas del cliente en dicha interacción (Duque Oliva, 2005).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, y aplicándolo al caso práctico que se desarrollará más adelante, consideraremos una estimación de la calidad global del servicio como la media de la calidad percibida por el cliente según el cumplimiento de sus expectativas en cada interacción con la empresa, en función de la importancia de estas interacciones.

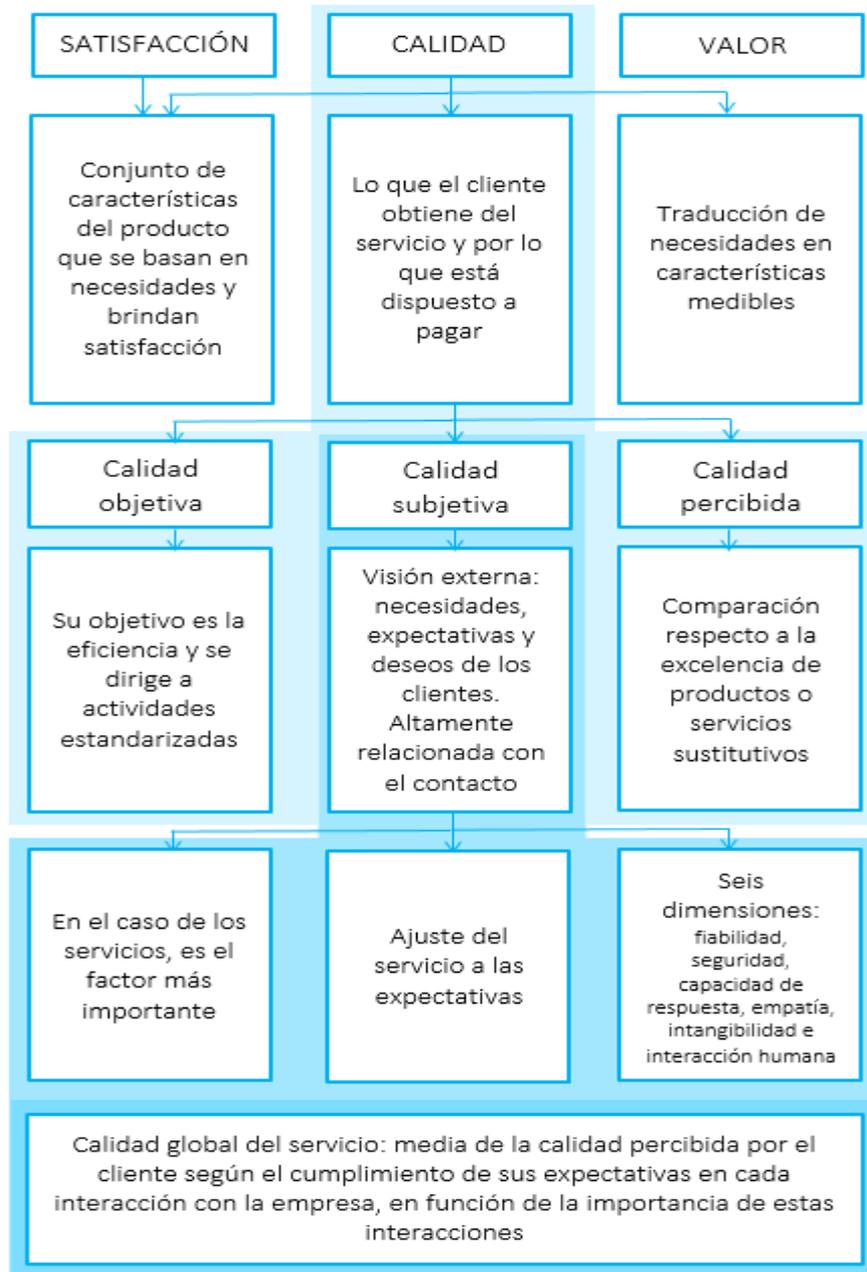


Gráfico 1: Síntesis del concepto de calidad de servicio. Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Modelos de medición

Previamente a generar el modelo de medición de calidad que utilizaremos de manera práctica, es interesante realizar una revisión de la literatura académica existente sobre modelos de medición para incluir elementos relevantes, entender el concepto de calidad del servicio general y aplicar de manera efectiva un modelo con conocimiento de las dimensiones de la calidad que se han impuesto en las últimas décadas.

2.2.4.1 Escuela nórdica

El modelo principal de la escuela nórdica fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y es conocido como el modelo de la imagen, que relaciona la calidad con la imagen corporativa. La calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica y la calidad funcional, y éstas se entrelazan con la imagen corporativa. El cliente se ve influenciado por el resultado del servicio, pero también por la forma en la que lo recibe y la imagen corporativa; de este modo define de manera transversal las diferencias entre el servicio esperado y la percepción del servicio. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable, mientras que la calidad funcional se refiere a la manera en la que el cliente es tratado en el desarrollo del proceso de entrega del servicio.

Una evaluación positiva de la calidad se obtiene cuando la experiencia vivida satisface las expectativas del cliente. Un exceso de expectativas genera clientes no satisfechos, por lo que es importante gestionar la calidad esperada, ya que, según Grönroos, es función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones, imagen corporativa y las propias necesidades del cliente.

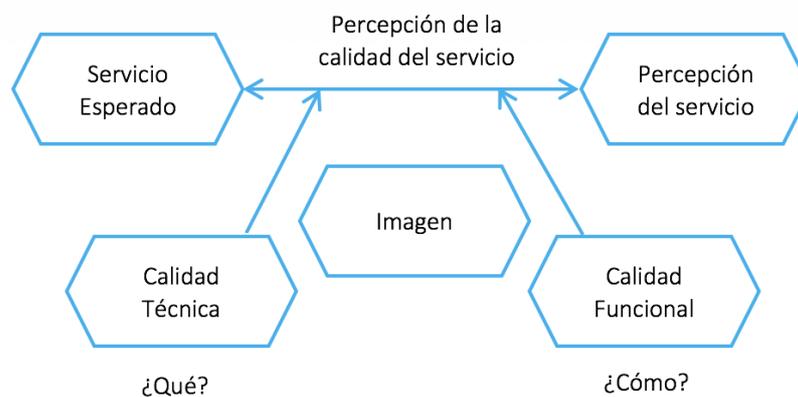


Gráfico 2: Modelo nórdico. Fuente: Elaboración propia basado en Grönroos (1984, p. 40).

2.2.4.2 Escuela americana

Parasuraman *et al.* (1985, 1988) parte del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera medir la calidad del servicio percibida: el modelo SERVQUAL. Dicho modelo les permitió medir la calidad mediante la evaluación por separado de las percepciones y expectativas del cliente, apoyándose en los comentarios realizados por el

consumidor durante la investigación. En sus estudios encontraron diez determinantes de la calidad del servicio: (1) elementos tangibles, (2) fiabilidad, (3) capacidad de respuesta, (4) profesionalidad, (5) cortesía, (6) credibilidad, (7) seguridad, (8) accesibilidad, (9) comunicación y (10) comprensión del cliente. Tras analizar las correlaciones entre estas dimensiones iniciales, redujeron la lista a las cinco principales:

1. Confianza o empatía: nivel de atención individualizada e interés que ofrecen las empresas a sus clientes.
2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
3. Responsabilidad: conocimiento, seguridad y atención de los empleados, así como su habilidad para inspirar confianza y credibilidad.
4. Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio eficaz y rápido.
5. Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

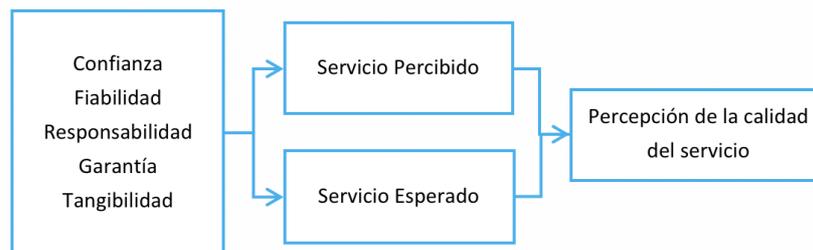


Gráfico 3: Modelo SERVQUAL. Fuente: Elaboración propia basado en Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26) y Zeithaml & Parasuraman (2004, p. 16).

El modelo SERVQUAL presenta cuatro vacíos o *gaps* identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad de un servicio. A continuación, se muestra un esquema del modelo donde se identifican los vacíos definidos posteriormente.

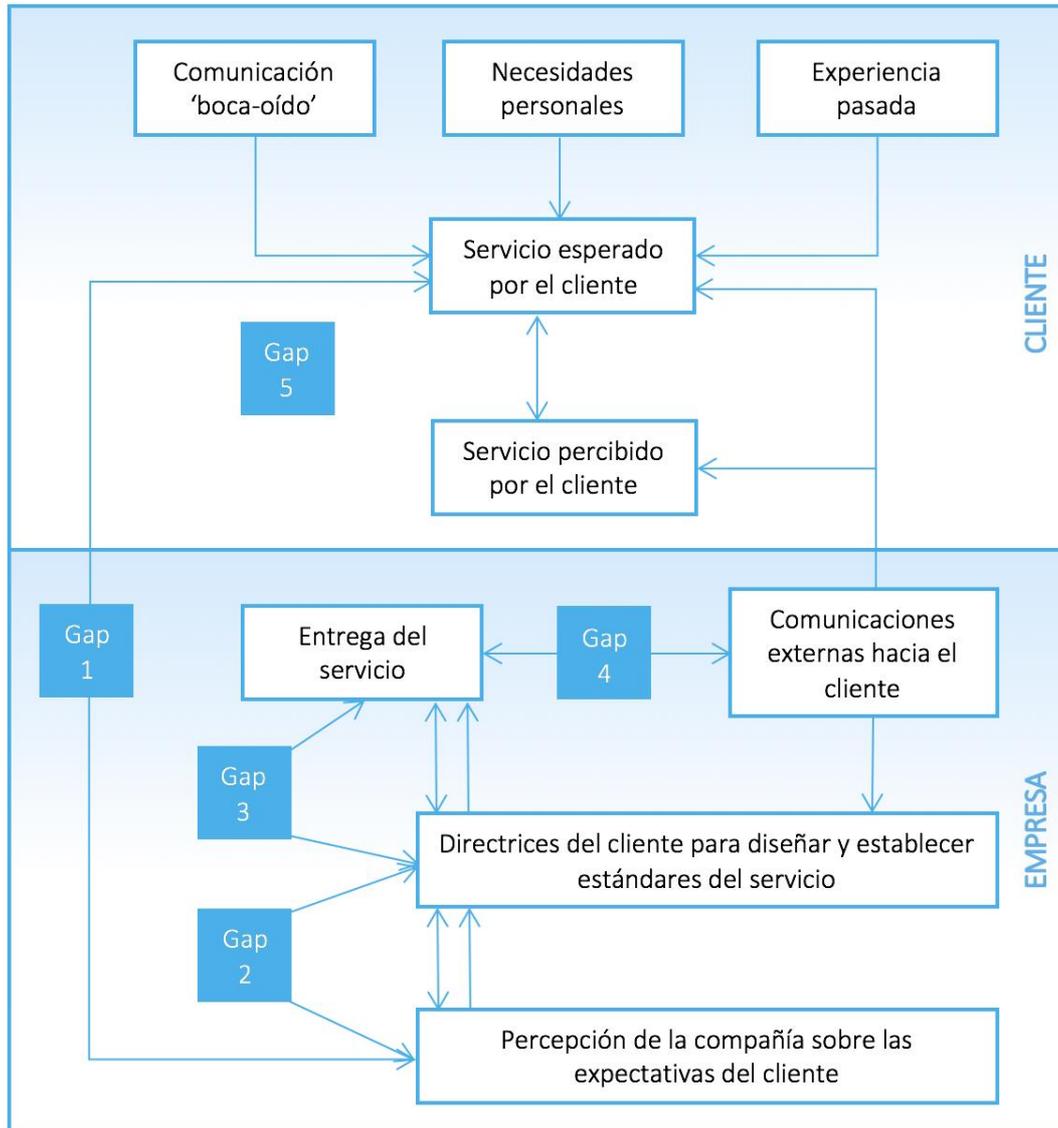


Gráfico 4. Modelo SERVQUAL. Fuente: Elaboración propia basado en Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26) y Zeithaml & Parasuraman (2004, p. 16).

- *Gap 1*: diferencia entre las expectativas del usuario y las percepciones del directivo.
- *Gap 2*: diferencia entre las percepciones del directivo y las especificaciones o normas de calidad.
- *Gap 3*: diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del mismo.
- *Gap 4*: diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- *Gap 5*: diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene del servicio.

De este modo, los autores del modelo concluyen que el vacío 5 es la consecuencia general de las evaluaciones particulares y las variaciones en los otros vacíos o gaps: se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y constituye la medida de la calidad del servicio.

Las ecuaciones básicas que definen este modelo son expuestas por Cronin & Taylor (1992) y diferencia entre la ecuación SERVQUAL sencilla (1) y la ecuación SERVQUAL ponderada (2):

$$\text{Calidad del servicio} = (\text{Desempeño} - \text{Expectativas}) \quad (1)$$

$$\text{Calidad del servicio} = \text{Importancia} * (\text{Desempeño} - \text{Expectativas}) \quad (2)$$

Estas ecuaciones pretenden incluir en la medición de la calidad el factor de las expectativas previas del cliente. Estas expectativas están influenciadas por las experiencias pasadas, las necesidades del cliente y la comunicación boca-oído, y según este modelo, limitan la calidad percibida al compararlas con el desempeño real del servicio.

2.2.4.3 Otros modelos de medición

El modelo **SERVPERF** de Cronin & Taylor (1992) se basa en una escala más concisa que el modelo de la escuela americana, basada exclusivamente en la valoración de las percepciones similar a la escala SERVQUAL, la cual tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones. Las ecuaciones básicas de este modelo se describen, del mismo modo que en el modelo SERVQUAL, diferenciando entre la ecuación SERVPERF sencilla (1) y la ecuación SERVPERF ponderada (2):

$$\text{Calidad del servicio} = (\text{Desempeño}) \quad (1)$$

$$\text{Calidad del servicio} = \text{Importancia} * (\text{Desempeño}) \quad (2)$$

Teas (1993, 1994) propone el **modelo de desempeño evaluado PE**, que tiene sus cimientos en la interpretación del concepto de expectativa, su operativización y la valoración de modelos alternativos al SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio percibida. Sugiere puntuaciones ponderadas de la calidad del servicio, pero no plantea dimensiones en su modelo, si no que establece elementos para el modelo que utiliza de partida puntualice sus características de análisis (Duque Oliva, 2005).

Por otro lado, el **modelo de los tres componentes** propuesto por Rust & Oliver (1994) consta de tres elementos: el servicio y sus características, el proceso de entrega del mismo, y el ambiente que rodea al servicio. Pese a que su planteamiento inicial fue para productos físicos, y aunque al aplicarlo a servicios cambie el centro de atención, los autores afirman que los tres elementos de la calidad siempre están presentes independientemente de que se trate de una empresa de productos o servicios.



Gráfico 5: Modelo de los tres componentes. Fuente: Elaboración propia basado en Rust y Oliver (1994, p. 11).

Berry & Parasuraman (1993) presentan una lista de dimensiones que se han de tener en cuenta para una prestación del servicio de calidad, y que los autores de este modelo consideran importante no descuidar para obtener la calidad deseada. Las principales características son la orientación al mercado, la organización del servicio, la generación de clientes y su retención, y el marketing interno. Este estudio se centra en los encuentros con los clientes o, como Grönroos (1994) o Albrecht (1988) llaman a estas interacciones, los momentos de la verdad, concepto en el que se profundizará más adelante.

Modelo de la imagen	SERVQUAL	SERVPERF	Modelo de desempeño evaluado PE	Modelo de los tres componentes
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciona la calidad con la imagen corporativa • Integración de la calidad técnica y la calidad funcional • Las expectativas influyen de manera negativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación separada de las percepciones y expectativas del cliente • Cinco dimensiones de la calidad: confianza, fiabilidad, responsabilidad, capacidad de respuesta, tangibilidad • Las expectativas influyen de manera negativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación del modelo SERVQUAL • Se basa exclusivamente en las percepciones • Las expectativas no influyen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de expectativas • Sugiere puntuaciones ponderadas de la calidad del servicio • No plantea dimensiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres elementos: Características del servicio, proceso de entrega y ambiente • Planteamiento inicial para productos físicos • Dimensiones basadas en el estudio de los momentos de la verdad

Gráfico 6: Resumen y comparación de modelos. Fuente: Elaboración propia

2.3 GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

2.3.1 Conceptos de 'Customer Experience' (CE) y 'Customer Experience Management' (CEM)

2.3.1.1 Definición de 'Customer Experience'

Pine & Gilmore (1998) conceptualiza la idea de 'experiencia' con intención de diferenciarla de los bienes y servicios, haciendo hincapié en que un cliente compra una experiencia para 'pasar tiempo disfrutando una serie de eventos memorables que una compañía realiza para involucrarlo de una manera inherentemente personal'. Por otro lado, todo servicio o intercambio de servicios da lugar a una experiencia del cliente, cualquiera que sea su naturaleza o forma (Schmitt *et al.*, 2015) y en la práctica empresarial reciente se ha definido de manera general la experiencia del cliente o *Customer Experience* como aquello que acompaña a cada aspecto de la oferta de una empresa: por supuesto, la calidad del cuidado del cliente, pero también la publicidad, el *packaging*, las características del producto o del servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad; es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen frente a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa (Meyer & Schwager, 2007). Dicha experiencia puede estar relacionada con aspectos específicos de la oferta como la marca (Brakus *et al.*, 2009) o la tecnología (McCarthy & Wright, 2004), y abarca los contactos individuales entre la compañía y el cliente en puntos distintos de la experiencia, llamados puntos de contacto o *touchpoints* (Homburg *et al.*, 2015; Schmitt, 2003). La experiencia se construye también a partir de un conjunto de estos puntos de contacto en múltiples fases del proceso de decisión de compra del cliente (Pucinelli *et al.*, 2009; Verhoef *et al.*, 2009). De esta manera, se concluye que la experiencia del cliente es un constructo multidimensional que se centra en las respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales, sociales y conductuales frente a la oferta de una empresa durante el proceso completo de compra del cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

2.3.1.2 Definición de Customer Experience Management

La gestión de la experiencia del cliente o *Customer Experience Management* (CEM) es un enfoque de gestión empresarial a nivel global que implica tres categorías principales: (1) la mentalidad cultural de la empresa, (2) sus direcciones estratégicas y (3) sus capacidades. En particular, estas estrategias CEM se refieren a la mentalidad cultural dirigida hacia las experiencias del cliente, las direcciones estratégicas para diseñar experiencias del cliente y las capacidades empresariales para continuar renovando la experiencia del cliente, con el objetivo de conseguir y mantener la lealtad del cliente a largo plazo. Se derivan cuatro capacidades empresariales que permiten renovar continuamente las experiencias del cliente: diseño del itinerario de puntos de contacto, priorización de puntos de contacto, monitorización de puntos de contacto y adaptación de puntos de contacto (Homburg *et al.*, 2017).

Tal y como podemos deducir de las definiciones anteriores, la experiencia del cliente es crucial en el éxito de una empresa dedicada a los servicios, puesto que define intrínsecamente la calidad que el cliente percibirá del servicio de manera global, y que se reflejará en la visión que éste tenga de la empresa que lo provee. La interacciones o puntos de contacto son los elementos base de dicha experiencia, por lo que será de gran importancia identificarlos y gestionarlos de manera adecuada. La importancia de estos dos conceptos clave se ilustrará en los puntos siguientes.

2.3.2 La importancia de la experiencia del cliente y los puntos de contacto

El Marketing Science Institute (2014, 2016) considera la experiencia del cliente como uno de los retos de investigación más importantes de los próximos años, especialmente por el aumento en el número y la complejidad de las interacciones con el cliente y la creencia de que crear experiencias positivas durante el camino del cliente o *customer journey* contribuirá en la mejora de resultados en general, al mejorar el desempeño en las interacciones (Court *et al.*, 2009; Edelman, 2010; Homburg *et al.*, 2017). El creciente enfoque en la experiencia del cliente se debe precisamente a que, en la actualidad, los clientes interactúan con las empresas a través de numerosos puntos de contacto por medio de canales y medios múltiples, que provocan itinerarios del cliente mucho más complejos (Lemon & Verhoef, 2016).

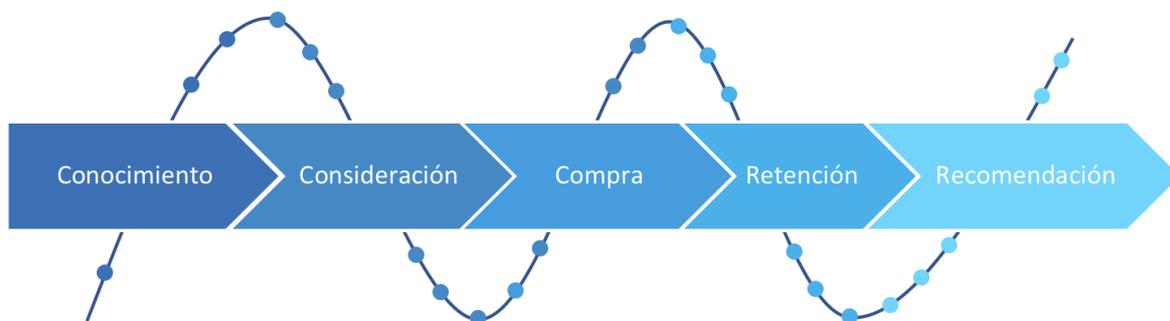


Gráfico 7: Itinerario del cliente con sus fases habituales. Fuente: Elaboración propia basado en King (2016)

Esta nueva corriente de gestión de la experiencia del cliente amplía el concepto de satisfacción del cliente, dirigiéndose a una visión enriquecida que permita llegar a un compromiso entre la empresa y el cliente. Lemon & Verhoef (2016) conceptualizan la experiencia del cliente como el camino que el cliente recorre con la empresa durante el ciclo de compra y a través de múltiples puntos de contacto, formando un proceso dinámico que abarca desde el proceso de pre-compra (incluyendo la búsqueda), pasando por la compra en sí hasta la fase posterior a la compra. Este proceso incorpora experiencias previas y factores externos, y en cada fase el cliente experimenta puntos de contacto, que no siempre están bajo el control de la empresa.

La principal dificultad a la hora de implementar la gestión de la experiencia en una empresa es, precisamente, la definición concreta del concepto debido a la fragmentación de las investigaciones y su marco contextual en la literatura disponible. La mayoría de los estudios disponibles se centran en el sector servicios, específicamente, en el desarrollo de esquemas y métodos para el diseño de la experiencia del cliente (Homburg *et al.*, 2017). Tanto es así que el 93% de las más de 200 empresas entrevistadas que adoptan la perspectiva CEM dudan sobre cómo llevarla a cabo de manera eficaz (Temkin Group, 2012).

El itinerario de puntos de contacto o *touchpoint journey* es más universal y captura lo que sucede realmente desde la perspectiva individual del cliente a lo largo del tiempo (Zomerdiijk & Voss, 2010). Una de las ventajas principales de orientar la empresa hacia esta perspectiva es que permite gestionar todos los puntos de contacto del mercado en conjunto y, por tanto, permite abordar los momentos de la verdad a lo largo de ese itinerario (Ghoshal *et al.*, 2014). De esta manera, se puede priorizar la implementación y modificación de puntos de contacto para redirigir los recursos monetarios, técnicos y humanos donde sean necesarios.

Por último, tal y como Lemon & Verhoef (2016) ilustran en su estudio, se pueden clasificar los *touchpoints* en la experiencia del cliente en cuatro categorías:

- ❖ **Puntos de contacto propiedad de la marca:** durante la experiencia del cliente, se producen interacciones que está diseñadas y gestionadas por la empresa. Incluyen todos los medios de la compañía y los elementos del *marketing mix*.
- ❖ **Puntos de contacto propiedad de los *partners*:** estas interacciones son diseñadas, gestionadas y/o controladas por la empresa y uno o más de sus *partners* empresariales, que pueden incluir agencias de marketing, distribuidores o agencias de comunicación entre otros.
- ❖ **Puntos de contacto propiedad del cliente:** se tratan de acciones del cliente que forman parte de la experiencia global pero que no son controladas ni influenciadas por la firma o sus *partners*. Un ejemplo de esta categoría sería el considerando cuáles son sus necesidades o deseos en la fase de pre-compra.
- ❖ **Puntos de contactos externos/sociales:** esta categoría reconoce la importancia del rol que desempeñan otros factores en la experiencia del cliente: durante el itinerario, los clientes se

ven expuestos a otros clientes, influencias de grupo, fuentes de información independientes o ambientes que pueden influenciar en el proceso.

2.4 LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Tras revisar y comprender los conceptos de calidad del servicio y la experiencia en la que se basará, es necesario introducir un concepto que va un poco más allá: los momentos de la verdad. Partiendo de la definición de punto de contacto y combinándolo con las ideas adquiridas sobre la calidad del servicio, se concretará la noción básica sobre la que se construirá el proyecto. Los momentos de la verdad construirán el itinerario de la experiencia del cliente en el servicio seleccionado, que se evaluará de acuerdo con el modelo definido entre la empresa y la alumna. Pero antes, se ha de ilustrar la idea del momento de la verdad, su importancia y sus dificultades.

2.4.1 Definición de momento de la verdad

En la literatura académica se encuentran distintas definiciones de los momentos de la verdad. Varios autores utilizan indistintamente el concepto de *'touchpoints'* y de momentos de la verdad, refiriéndose a instantes específicos en los que el cliente interactúa con la empresa que entrega el servicio (Bettencourt *et al.*, 2015) ya sea tomando contacto con el producto, el propio servicio, la empresa o la organización, a través de múltiples canales y en varios puntos temporales (Pantano & Viassone, 2015; Zomerdijk & Voss, 2010). Una definición más precisa, y que se ajusta mejor al objetivo de este proyecto, ilustra el momento de la verdad como cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (Duque Oliva, 2005; Normann, 1991). Dicha calidad no se limita a una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que resulta de la experiencia del cliente en dichos momentos de la verdad. Desde la perspectiva del cliente, hay cuatro tipos de ocasiones que reciben especial atención: iniciativas especiales, cambios y problemas (Bettencourt *et al.*, 2015).

2.4.2 La importancia de los momentos de la verdad y sus dificultades

Los momentos de la verdad son fundamentales a la hora de conceptualizar el ciclo o itinerario del servicio, que ayuda a las organizaciones a ofrecer una mejor asistencia al cliente mediante la organización visual del proceso empresarial. Identificar, categorizar y definir los distintos elementos que ocurren durante el proceso de entrega del servicio es vital para entender la perspectiva subjetiva del cliente (Lemke *et al.*, 2011; Stein & Ramahesan, 2016), ya que la experiencia y su valoración se desarrollan, precisamente, a partir de estos encuentros (Jüttner *et al.*, 2013).

Sin embargo, estas interacciones son difíciles de evaluar: las encuestas pueden, en teoría, informar sobre los puntos de contacto a posteriori, pero las personas entrevistadas encuentran difícil recordar las interacciones de manera precisa (Wind & Lerner, 1979). En particular, la respuesta afectiva se deteriora rápidamente y no se rememora con exactitud (Aaker *et al.*, 2008), ya que es propensa a ser reconstruida por la autojustificación de las decisiones tomadas durante el proceso de compra (Cowley, 2008).

2.5 EL MAPA DEL CAMINO DEL CLIENTE O 'CUSTOMER JOURNEY MAP'

2.5.1 Definición de 'Customer Journey Map'

El mapa del itinerario del cliente o *Customer Journey Map* es una idea sencilla que ilustra, mediante un diagrama, los pasos que el cliente recorre al participar en un proceso con la compañía, ya sea en la adquisición e interacción con un producto, una experiencia *online*, un servicio o cualquier combinación de las anteriores. Cuanto mayor es la cantidad de interacciones en el itinerario, mayor complejidad presentará el mapa, pero será más necesario (Richardson, 2010).

Para diseñar un mapa acorde a la experiencia real del cliente es imprescindible revisar y descomponer el proceso de entrega del servicio desde la perspectiva del cliente y, por tanto, debe incluir *input* del cliente para que sea acorde a su experiencia (Bitner *et al.*, 2010). Un *Customer Journey Map* incorpora la visión de (i) el proceso del itinerario del cliente, (ii) los canales de distribución o comunicación y (iii) los elementos relevantes en cada interacción. Estructurar los momentos de la verdad e identificar los distintos elementos en cada punto, proporcionará a la empresa una comprensión más profunda del itinerario del cliente en su conjunto (Stein & Ramaseshan, 2016). En la literatura revisada, se hace hincapié en la importancia de incluir y representar adecuadamente la perspectiva del cliente en la valoración de cada punto de contacto (Bitner *et al.*, 2010; Richardson, 2010; Lingqvist, 2015).

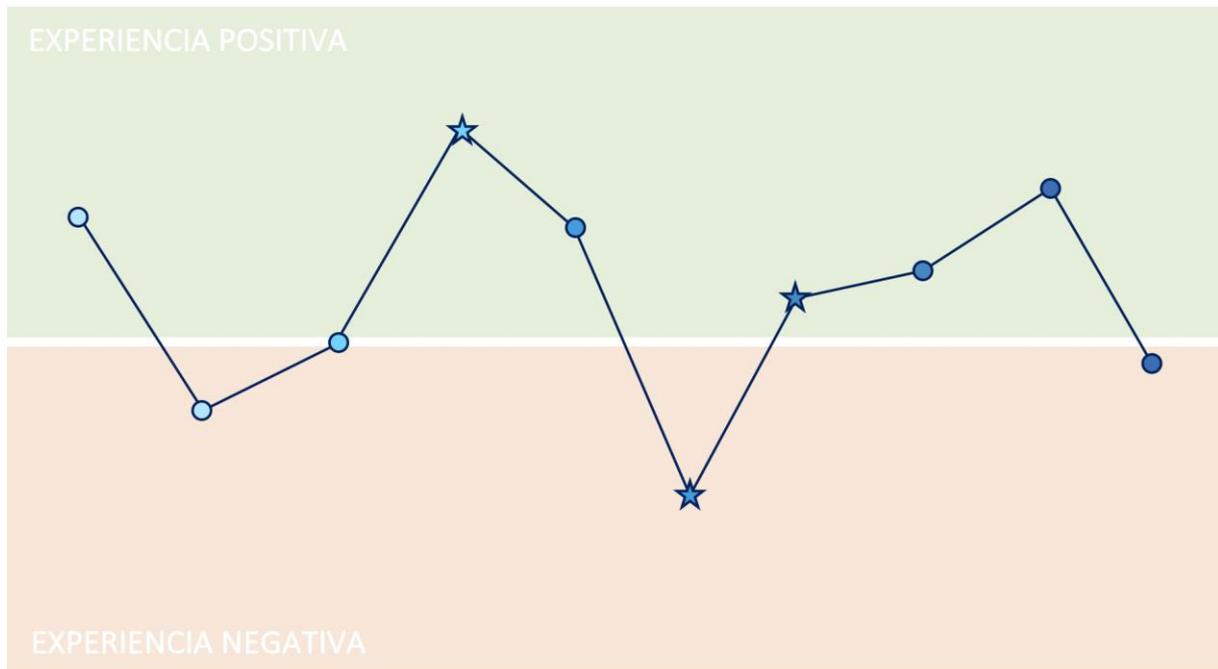


Gráfico 8: Representación de un Customer Journey Map. Las interacciones marcadas con estrellas representan momentos de la verdad cruciales. Fuente: Elaboración propia.

Este mapa se construye a partir de los puntos de contactos relevantes para la calidad del servicio: los momentos de la verdad. Al fin y al cabo, se trata de una representación gráfica del itinerario de la experiencia del cliente con el añadido de la valoración del servicio para cada interacción, lo que proporciona una visualización del desempeño de la empresa desglosado por actividades concretas.

2.5.2 El proceso de generación del mapa

En su artículo, Temkin *et al.* (2010) ofrecen una guía para la generación efectiva del mapa del itinerario del cliente. Asimismo, indica la importancia de incluir este proceso entre las actividades empresariales destacando la falta de enfoque en las necesidades del cliente en la mayoría de las empresas: casi el 80% de las organizaciones toman decisiones no basadas en estas necesidades. Del mismo modo los empleados, al no tener un conocimiento en profundidad del cliente, asumen que las preferencias y necesidades del usuario son las mismas que las suyas; y, por otra parte, las grandes empresas indican que la falta de cooperación entre organizaciones internas es un gran obstáculo para mejorar la experiencia del cliente.

Por todo ello, y para desarrollar un conocimiento en profundidad de los servicios entregados por una empresa, Temkin *et al.* (2010) proponen cinco pasos para dibujar el mapa del itinerario del cliente, que se utilizarán como base para diseñar el proceso que se llevará a cabo en este proyecto:

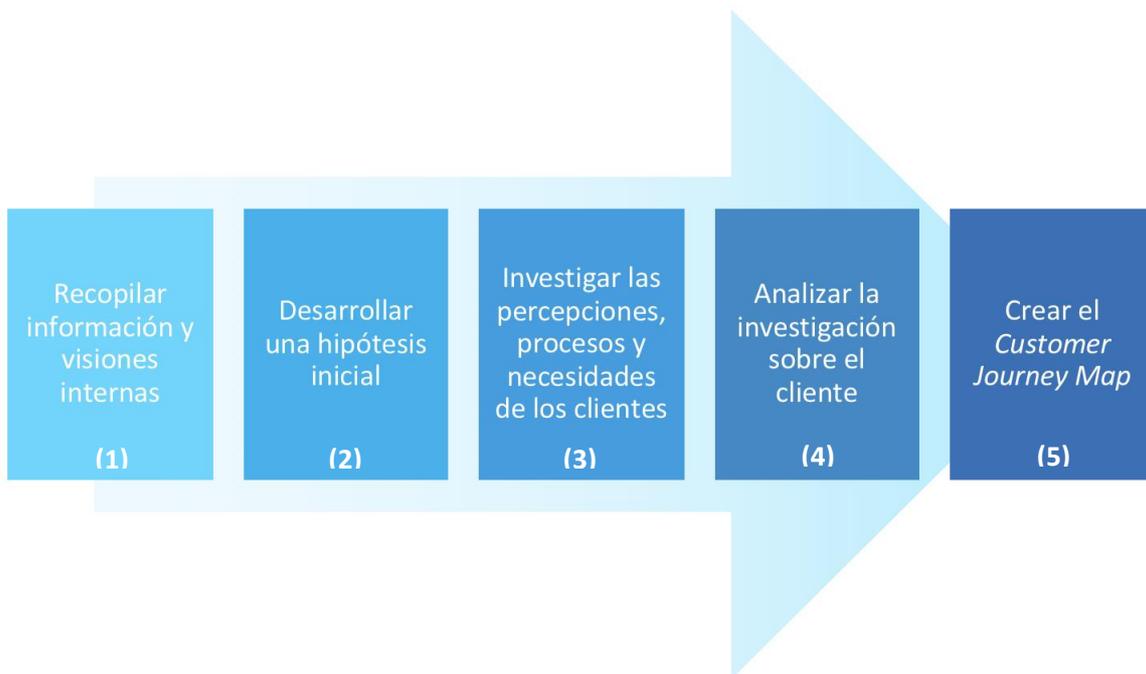


Gráfico 9: Proceso de elaboración del Customer Journey Map. Fuente: Elaboración propia basada en Temkin (2010)

1. **Recopilar información y visiones internas.** El proceso debe comenzar recogiendo el conocimiento que los empleados tengan sobre los clientes, proporcionando la perspectiva de distintos departamentos y grupos de trabajo para generar una imagen general del cliente, sus necesidades y sus deseos (Rosenbaum, 2016). De este modo, se arroja luz sobre las observaciones e ideas que los empleados tienen sobre los clientes y sus experiencias, además de ayudar a los directores de proyecto a identificar fuentes de información acerca de los clientes (qué trabajadores tienen contacto directo con los clientes, quiénes reciben o envían documentación, etc.).

2. **Desarrollar una hipótesis inicial.** Probablemente, las perspectivas sobre los clientes y sus preocupaciones de distintos departamentos sean diferentes entre sí, por lo que una vez recibida la información inicial es crucial analizarla y sintetizarla en un prototipo del proceso sobre el que construir unos supuestos *drivers* de satisfacción que permitan evaluar cada punto de contacto.
3. **Investigar las percepciones, procesos y necesidades de los clientes.** Para generar un mapa lo más ajustado a la realidad posible, es necesario incorporar la perspectiva del cliente real, ampliando la investigación para incluir métodos que capturen su visión. Este paso se realizará preferiblemente involucrando al cliente en la definición de lo que constituye su satisfacción y cómo evaluarla (Lingqvist, 2015).
4. **Analizar la investigación sobre el cliente.** Una vez recopilados los datos, será necesario destilar aquellos que se refieren a cómo el cliente interactúa con la empresa, lo que buscan en cada interacción y cómo se sienten respecto a cada interacción actualmente, que son los tres elementos cruciales del mapa.
5. **Crear el *Customer Journey Map*.** La empresa traducirá entonces la información relevante en una representación visual sencilla del proceso, las necesidades y las percepciones del cliente que permitirá identificar, en cada interacción, si la empresa cumple con las expectativas del cliente y cómo de satisfecho está.

2.5.3 *Las prácticas para usar los mapas de manera eficaz*

Una vez desarrollado el *Customer Journey Map* Temkin *et al.* (2010) identifican tres categorías de acciones para utilizar los conocimientos adquiridos en la creación del mapa de manera eficaz:

- ❖ **Distribución del mapa.** Compartir los resultados y lo aprendido durante la creación del mapa con los empleados y las partes interesadas dentro de la empresa.
- ❖ **Tomar medidas en base a los resultados.** Identificar y priorizar oportunidades, mientras se planifica y se busca el apoyo necesario para llevar la organización adelante.
- ❖ **Mantener lo aprendido a largo plazo.** Identificar aquellas personas o grupos que son clave en el camino del cliente y monitorizar tanto el *feedback* del cliente como el progreso de la organización continuamente.

2.5.3.1 *Distribución del mapa*

Es importante incluir a las partes interesadas en el proceso de diseño del itinerario del cliente, para debatir de manera colectiva las experiencias actuales y diseñar un itinerario ideal con el cliente. Obtener actualizaciones frecuentes de los resultados obtenidos durante la investigación inicial ayuda a que la organización esté más receptiva hacia las conclusiones, aunque no sean agradables. Según Seybold (2006), dejar fuera del proceso a directores de proyectos hará que ignoren las recomendaciones sobre cómo abordar las acciones empresariales.

De igual manera, resaltar los puntos fuertes, debilidades y oportunidades es crucial para que la dirección de la empresa se mantenga receptiva ante la posibilidad de realizar cambios en los procesos de la empresa. Así, enlazar la experiencia deseada por el cliente con la cultura corporativa y sus objetivos ayudará a implementar de manera más eficaz las modificaciones propuestas.

2.5.3.2 Tomar medidas en base a los resultados

El *Customer Journey Map* mostrará de manera inevitable, aquellos momentos de la verdad donde la empresa no está cumpliendo con las necesidades y las expectativas de los clientes. Será necesario centrar los esfuerzos en los momentos de la verdad cruciales para los clientes: las interacciones que ellos consideran más importantes. Para ayudar en el proceso de priorización, es útil contrastar dichos puntos de contacto con una sencilla matriz que muestra la calidad y la importancia para los clientes de esas interacciones.

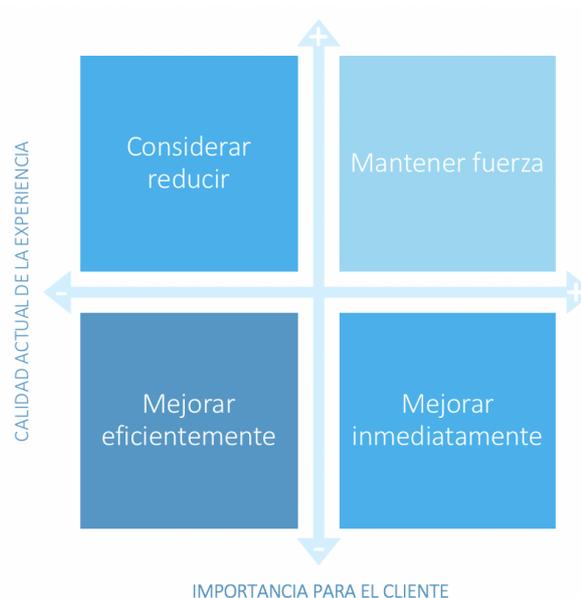


Gráfico 10. Matriz importancia-calidad. Fuente: Elaboración propia basada en Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (2010).

- ❖ Cuadrante I: 'Considerar reducir'. Las actividades que caen en este cuadrante tienen una gran calidad de la experiencia, pero son poco importantes para el cliente, por lo que podría ser interesante redireccionar las inversiones que se estén realizando en estas actividades a otras áreas que lo requieran por su importancia.
- ❖ Cuadrante II: 'Mantener fuerza'. Cuando la calidad percibida y la importancia para el cliente son altas, se debe centrar esfuerzos en no descuidar estas actividades y mantener la satisfacción del cliente.
- ❖ Cuadrante III: 'Mejorar eficientemente'. Aquellas interacciones que son poco importantes para el cliente y en las cuales la experiencia no es satisfactoria, tendrán que ser mejoradas, pero de manera gradual, eficiente y siempre que haya recursos disponibles para ello, ya que son de menor prioridad.

- ❖ Cuadrante IV: 'Mejorar inmediatamente'. En este cuadrante estarán los puntos críticos de mejora, puesto que son actividades importantes para el cliente donde sus expectativas no se ven cubiertas. Será crucial invertir en mejorar estas interacciones lo antes posible.

Del mismo modo, será necesario priorizar aquellas mejoras que tengan valor tanto para la empresa como para el cliente. Dependiendo de las circunstancias de ambos, se deberá priorizar de manera lógica y meditada los criterios de valoración, tales como la disminución de la frustración y la reducción del tiempo de un proceso, así como los elementos de valor para la empresa tales como aumento de la facturación, reducción de costes de servicio y diferenciación de los competidores.

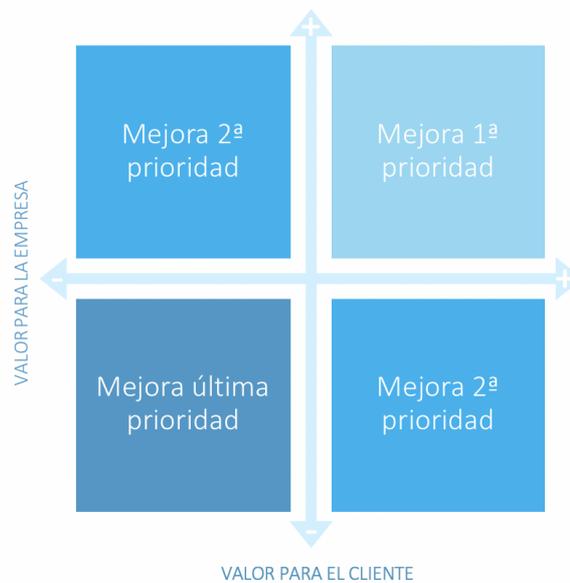


Gráfico 11. Matriz valor empresa-cliente. Fuente: Elaboración propia basada en Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (2010).

- ❖ Cuadrante I: 'Mejora 2ª prioridad'. Aquellas mejoras que aportan un gran valor a la empresa, pero poco valor al cliente pasarán al segundo plano.
- ❖ Cuadrante II: 'Mejora 1ª prioridad'. Cuando el valor para la empresa y para el cliente son igualmente altos, las mejoras correspondientes se convierten en prioritarias.
- ❖ Cuadrante III: 'Mejora última prioridad'. Si una mejora aporta poco valor para las dos partes interesadas, pasarán al final de la cola y serán realizadas una vez se hayan cubierto todas las mejoras con mayor prioridad.
- ❖ Cuadrante IV: 'Mejora 2ª prioridad'. Del mismo modo que con el cuadrante I, las mejoras que son de gran valor para el cliente, pero apenas aportan valor para la empresa se relegarán a un segundo plano hasta cubrir las del cuadrante II.

Por último, siempre será útil utilizar métricas conocidas y sencillas, como el modelo Kano (Kano, 1984), para justificar las acciones y las inversiones de manera temprana. Dicho modelo se basa en contrastar la satisfacción del cliente frente a la ausencia o presencia de una característica, ya sea en un producto, un servicio o un punto de contacto concreto. Esta clasificación es útil a la hora de identificar

aquellas características cuya ausencia resultará en descontento por parte del cliente y las que aportan un valor adicional. Por tanto, ayudará a discernir si los puntos débiles son indispensables para la satisfacción del cliente y, finalmente, situar los puntos de contacto en la matriz importancia-calidad.

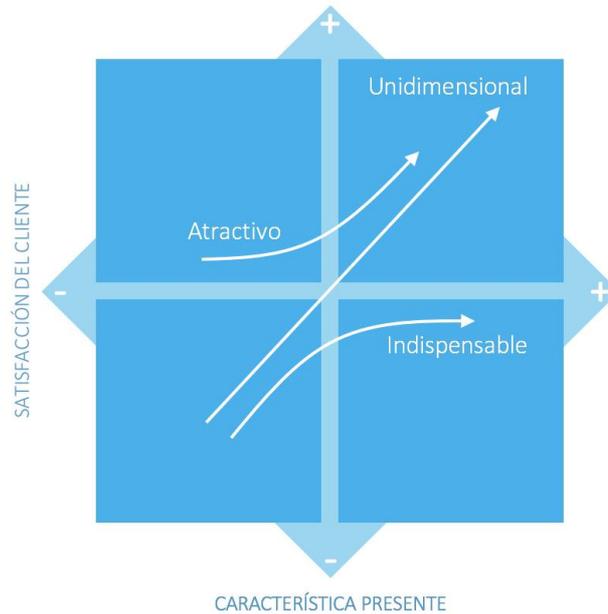


Gráfico 12. Modelo Kano. Fuente: Elaboración propia basada en Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (2010).

2.5.3.3 Mantener lo aprendido a largo plazo

Tan importante como realizar una investigación exhaustiva y aplicar los conocimientos adquiridos en los procesos correspondientes es mantener dichas acciones a largo plazo en la empresa. Para ello, una de las prácticas más interesantes es asignar ciertos momentos de la verdad a lo largo del camino a los agentes cruciales para su gestión. De esta manera, se tiene a una persona o grupo pendiente de mantener la calidad del servicio acorde a lo que el cliente espera. Así, se deberá refrescar los datos sobre la experiencia del cliente de manera continua, ya sea renovándolos de manera periódica o, preferiblemente, obteniendo un *feedback* constante por parte del cliente y métricas sobre el rendimiento empresarial en cada área.

2.6 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O 'BALANCED SCORECARD'

Tal y como se indicó en la introducción de este proyecto, el objetivo final del *Customer Journey Map* es generar un plan de acción acorde a lo aprendido durante su creación, mediante la priorización adecuada de las actividades a mejorar dentro de los servicios entregados. Este plan de acción está ligado al concepto del Cuadro de Mando Integral que la empresa utiliza para gestionar los objetivos organizativos.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que trata de traducir la estrategia empresarial en objetivos medidos a través de indicadores y ligado a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Fernández (2001) define así un sistema coherente de elementos que ayuda a coordinar distintas partes de la empresa a través de mapas

estratégicos, asignación de recursos y evaluaciones del desempeño, para adecuar el comportamiento de los empleados a la estrategia global de la empresa. La utilidad de este modelo no depende del tipo de empresa sino de los problemas a los que se enfrenta.

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del '*Balanced Scorecard*', ya que ayudan a visualizar de manera sencilla la estrategia empresarial y a entender la coherencia entre los objetivos. El conjunto de objetivos que se conecta a través de relaciones causales que llamamos mapa estratégico permite valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en cuatro perspectivas principales: (1) perspectiva financiera, (2) perspectiva del cliente, (3) perspectiva interna y (4) perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para comprobar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos se hace uso de los indicadores o medidas, que se pueden agrupar en dos grandes tipos:

- ❖ Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución, y son conocidos también como indicadores inductores o '*lead indicators*'. El número de horas de formación por empleado es un ejemplo de indicador inductor.
- ❖ Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico, y se les llama indicadores de efecto o '*lag indicators*'. El índice de satisfacción y el incremento de las ventas son indicadores de este tipo, ya que muestran el impacto de las acciones realizadas.

El objetivo principal de este modelo es, precisamente, simplificar la gestión al centrarse en aquello realmente importante, permitiendo priorizar mediante la organización de la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la empresa.

Por todo ello se pretende, mediante la realización de un *Customer Journey Map*, centralizar esfuerzos en aquellos puntos de la experiencia realmente importantes, convirtiéndose en un objetivo estratégico de la organización que agrupa las cuatro perspectivas indicadas anteriormente y que permitirá una mejora del rendimiento global de la empresa.

2.7 RELEVANCIA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Tras exponer los conceptos pertinentes, es importante resaltar la relación entre ellos y con el proyecto. En última instancia, este trabajo trata de la gestión de la experiencia del cliente para un servicio en particular, para lo que se revisan e identifican los puntos de contacto significativos en la calidad del servicio: los momentos de la verdad. Dichas interacciones forman un itinerario o *customer journey* que el cliente atraviesa durante la entrega del servicio.

Una vez identificado ese itinerario, se han de estimar de manera interna unos *drivers* o características que definan o influyan en la satisfacción del cliente. Sin embargo, se ha destacado la importancia de involucrar al cliente en el análisis del servicio, por lo que será crucial contrastar dichos drivers con clientes reales, determinando la adecuación de los ya identificados y la ausencia de características que el cliente considera importantes.

Recopilando la información obtenida, se genera una encuesta que permita evaluar el servicio de manera global para construir el mapa del itinerario del cliente o *Customer Journey Map*, que proporciona una representación visual del estado actual del servicio y permite planear ciertas acciones focalizadas para la mejora eficiente del proceso.

3 METODOLOGÍA

3.1 INTRODUCCIÓN

Tras exponer la base teórica sobre la que se construye el proyecto, se presenta la estructura del proceso llevado a cabo para el estudio del servicio elegido por la empresa. El objetivo de este procedimiento es realizar una evaluación desglosada por actividades del servicio en cuestión que permita focalizar y priorizar los esfuerzos en mejorar aquellas actividades que lo requieran, tanto por motivo de incumplimiento de expectativas como por importancia relativa para el cliente. El proyecto consta de las siguientes fases:

- ❖ Elección del servicio a estudiar.
- ❖ Identificación de momentos de la verdad.
- ❖ Establecimiento de los drivers de la satisfacción para cada punto de contacto relevante.
- ❖ Evaluación de dichos drivers con los clientes del servicio.
- ❖ Definición del mapa de momentos de la verdad o *Customer Journey Map*.

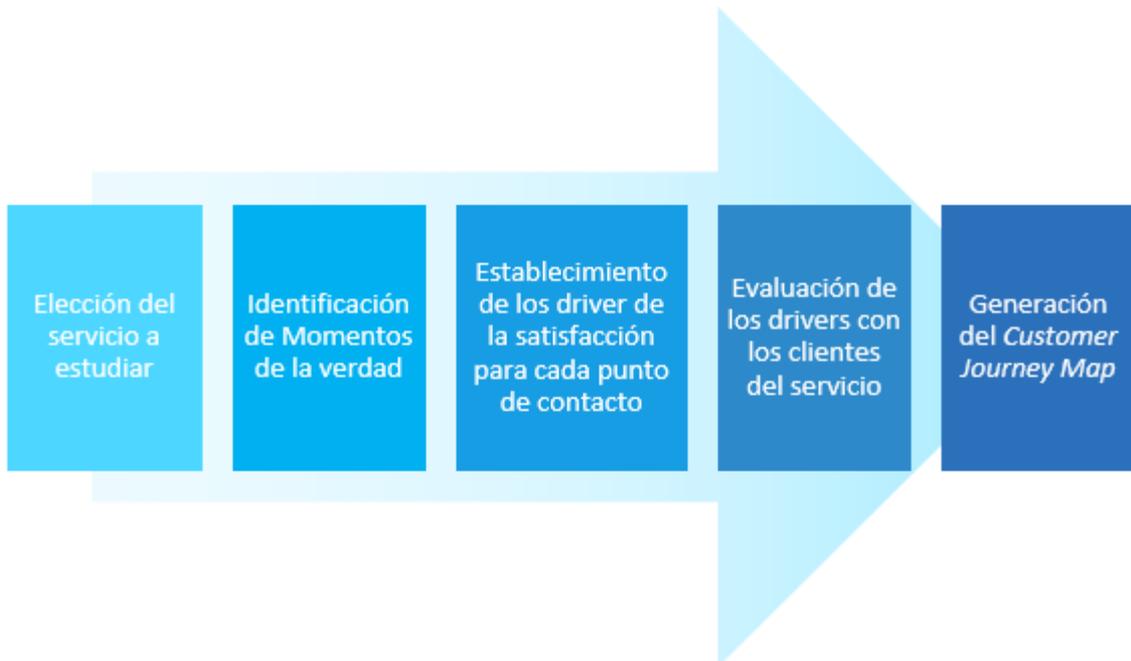


Gráfico 13: Pasos del proyecto realizado. Fuente: Elaboración propia

3.2 FASES DEL ESTUDIO REALIZADO

3.2.1 *Elección del servicio*

Pese a que la empresa pretende implementar este procedimiento en todos los servicios que otorga, es importante realizar un estudio preliminar más exhaustivo que permita identificar la viabilidad del proceso y subsanar problemas u obstáculos para poder llevarlo a cabo de manera más eficiente.

Para ello, la empresa ha decidido iniciar la investigación con un servicio en el que consideran que hay un espacio de mejora significativo y que, al incluir interacciones comunes para casi todos los servicios, permitirá detectar posibles dificultades durante el desarrollo del procedimiento. En este caso se ha seleccionado como estudio preliminar el servicio de soporte y mantenimiento de las herramientas que la empresa proporciona.

Esta fase se considera paso previo al estudio por lo que no se desarrolla en los resultados.

3.2.2 *Identificación de momentos de la verdad*

El siguiente paso tras la elección del servicio es, precisamente, revisar todos los puntos de interacción entre la empresa y el cliente e identificar aquellos que son relevantes para la calidad del servicio. Así, se lleva a cabo una reunión con empleados de distintos departamentos, entre ellos el departamento comercial y el de procesos, en la que se ponen en común las experiencias con los clientes, así como las interacciones conocidas y experimentadas. De esta manera se puede generar un primer esbozo de todos los puntos de contacto a través del servicio, desde la oferta hasta la finalización, pasando por los procesos de inicio del servicio y todas las tareas relativas al mantenimiento. Esta fase se corresponde con el primer paso propuesto en los antecedentes teóricos, que consiste precisamente en recopilar información y visiones internas para generar una imagen general del cliente (Temkin, 2010; Rosenbaum, 2016).

La naturaleza de estos puntos de contacto es diversa y abarca desde comunicaciones unidireccionales (envío de correos electrónicos o documentación) y bidireccionales (llamadas telefónicas) hasta la facturación o el procedimiento de baja del servicio. Tras esta recopilación se ha de discernir cuáles de las interacciones son realmente relevantes, es decir, son momentos de la verdad, de modo que se obtenga un itinerario relevante y lo más conciso posible para evitar complicar las fases siguientes más de lo necesario.

3.2.3 *Establecimiento de los drivers de la satisfacción para cada punto de contacto relevante*

Una vez revisado el esbozo del túnel de interacciones del servicio, el siguiente paso trata de identificar en base a qué características se evalúa la satisfacción del cliente en cada momento de la verdad. Inicialmente, este proceso se realiza de manera interna con los empleados de la empresa, poniéndose en el lugar del cliente y expresando una serie de cualidades que decantarán la evaluación de dicha interacción hacia una experiencia positiva o negativa. Es decir, se está desarrollando una hipótesis inicial que se pueda contrastar con los clientes, tal y como se propone en la base teórica como segundo paso (Temkin, 2010).

Dado que el objetivo es contrastar la visión de la empresa con la perspectiva del cliente, se seleccionan un número reducido de *drivers* para cada punto de contacto que se exponen al cliente en la siguiente fase del proyecto para construir, a partir de esa base, una serie de características de evaluación más acorde a las necesidades y la experiencia del cliente.

3.2.4 Evaluación de los drivers de satisfacción con los clientes seleccionados

El punto clave de este proyecto es, sin duda, la colaboración con los clientes y su perspectiva a la hora de identificar los *drivers* de su satisfacción en cada interacción con la empresa durante la entrega del servicio. Así, se proporcionan los datos obtenidos en las fases previas del proyecto al cliente, de manera que pueda confirmar o desmentir la importancia de las características identificadas por la empresa, añadir cualquier característica importante que se haya podido pasar por alto y, en definitiva, ordenar por prioridad o importancia todas las cualidades identificadas para la evaluación de los puntos de contacto. Se trata del tercer paso del proceso propuesto por Temkin (2010): investigar las percepciones, procesos y necesidades de los clientes, involucrando al cliente en la definición de lo que constituye su satisfacción y cómo evaluarla (Lingqvist, 2015).

De este modo, se concretan tres estudios de caso con clientes diferentes y con un nivel de satisfacción frente al servicio distinto: se convoca a un cliente altamente satisfecho con el servicio de soporte, otro relativamente insatisfecho y un último cliente que se encuentra en el punto intermedio. En estas reuniones se presentan los datos recopilados sobre el *customer journey* y las características de satisfacción para cada momento de la verdad, de manera que puedan proporcionar su perspectiva. Al mismo tiempo, evalúa las interacciones en base a los *drivers* definitivos y ordenarlos por importancia, y se le pide una priorización de las interacciones para identificar aquellos momentos de la verdad que son cruciales para la calidad del servicio. Los datos recopilados en estas visitas se tratarán con las mismas ecuaciones que aparecen en el apartado siguiente. Este tratamiento de los datos se basa en las ecuaciones básicas del modelo SERVPERF de Cronin & Taylor (1992).

3.2.5 Definición del mapa de momentos de la verdad o Customer Journey Map

Realizada la fase de identificación de momentos de la verdad y sus drivers de satisfacción, se crea una encuesta final con los datos recopilados que se hace llegar al mayor número posible de clientes del servicio de soporte y mantenimiento. De este modo, se consigue la información necesaria para evaluar el estado actual del servicio otorgado desde la perspectiva del cliente y generar una representación visual de la evaluación global del servicio. De los 11 clientes a los que se les ha enviado la encuesta, se ha recibido contestación de 9, lo cual implica un porcentaje de respuesta del 81,8%.

Para ello, los clientes puntúan del 0 al 10 cada característica de satisfacción en cada momento de la verdad (*Puntuación_{driver}*), así como la importancia relativa de cada *driver* ordenando todas las características por su importancia (*Importancia_{driver}*); de este modo, se obtiene una puntuación ponderada para cada interacción en función del número de *drivers* ($N_{drivers}$).

La nota ponderada de cada driver se calcula según la siguiente fórmula:

$$Nota_{p,driver,i} = \left((N_{drivers} + 1) - Importancia_{driver,i} \right) * Puntuación_{driver,i}$$

La nota de cada momento de la verdad (MOT) se calcula de la siguiente manera:

$$Nota_{MOT,j} = \frac{\sum_{i=1}^{N_{drivers}} Nota_{p,driver,i}}{\sum_{i=1}^{N_{drivers}} Importancia_{driver,i}}$$

De manera similar, se pide a los clientes que evalúen la importancia del 0 al 10 ($Importancia_{MOT}$) de cada punto de contacto para identificar aquellos procesos que el cliente considera críticos. Así, se calculará la nota ponderada para cada momento de la verdad ($Nota_{p,MOT}$) en función del número de momentos de la verdad (N_{MOT}) y su importancia, así como la nota final del servicio sin ponderar ($Nota_{final}$) y ponderada ($Nota_{p,final}$). Estas notas finales no son utilizadas en la creación del mapa, pero sí ayudan a dar una visión global del estado del servicio, por lo que se ha considerado relevante incluirlas entre los resultados.

La nota ponderada para cada momento de la verdad se calcula según la siguiente ecuación:

$$Nota_{p,MOT,j} = \frac{Nota_{MOT,j} * Importancia_{MOT,j}}{(\sum_{j=1}^{N_{MOT}} Importancia_{MOT,j}) / N_{MOT}}$$

Por tanto, las notas finales se calcularán de la siguiente forma:

$$Nota_{final} = \frac{\sum_{j=1}^{N_{MOT}} Nota_{MOT,j}}{N_{MOT}}$$

$$Nota_{p,final} = \frac{\sum_{j=1}^{N_{MOT}} Nota_{p,MOT,j}}{N_{MOT}}$$

Así, se analiza la investigación sobre el cliente (Temkin, 2010) para ordenar los datos recopilados de manera relevante para poder finalizar el proceso con éxito.

A partir de estas puntuaciones se crea el *Customer Journey Map*: un gráfico lineal representando la puntuación frente al itinerario del cliente que se obtuvo inicialmente, así como la importancia relativa de cada interacción (Temkin, 2010). De este modo, se podrá visualizar de manera inmediata cuáles son los procesos para los que se ha de priorizar su mejora. Este gráfico se compone de un eje horizontal temporal, en el que se representan los momentos de la verdad según el orden en el que aparecen, y un eje vertical que indica la puntuación de 0 a 10. Para dibujar cada momento de la verdad se utiliza la nota definida anteriormente como $Nota_{MOT,j}$ (considerando la nota media de todas las encuestas analizadas) y se marcan aquellos que son cruciales en función de la importancia (la media de la $Importancia_{MOT}$ recopilada en las encuestas).

Para ayudar en el proceso de priorización de mejoras, también se incluye una matriz importancia-satisfacción que sitúa cada momento de la verdad en uno de los cuadrantes de mejora propuestos por Temkin (2010) y que se expone en los antecedentes teóricos.

4 RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

En este apartado se desglosan los resultados obtenidos durante el proceso, desde los momentos de la verdad identificados hasta el *Customer Journey Map* que se dibuja en la última fase. Así, se puede observar detalladamente los pasos que se han seguido y que sirven como guía para realizar el proceso de nuevo en otros servicios que se quieran estudiar. En los puntos siguientes se incluyen los gráficos realizados y utilizados para la presentación a los clientes, las explicaciones de los drivers de satisfacción y las encuestas enviadas a los clientes con sus resultados correspondientes, entre otros.

4.2 RESULTADOS DE LAS FASES

4.2.1 *Identificación de momentos de la verdad*

Para esta fase del proyecto, se organizó una reunión con varios empleados del área comercial, de procesos y de desarrollo de productos, poniendo sus conocimientos en común sobre el servicio de soporte y mantenimiento. Dicha reunión consistió en dibujar sobre una línea, que representa el itinerario durante el servicio, distintas interacciones que los propios empleados identifican en su trabajo diario. Este proceso dio lugar a un mapa enmarañado, pero completo, en el que se exponían todas las interacciones detectadas.

En una segunda reunión se convocó a la dirección comercial para revisar los puntos de contacto identificados, agrupar aquellos que fueran muy similares y/o equivalentes y eliminar las interacciones poco relevantes para la calidad del servicio. Por ejemplo, las llamadas y otros tipos de comunicaciones (e-mails, avisos de incidencias y consultas, etc.) se engloban dentro de la categoría de tareas de soporte, ya que su evaluación es prácticamente equivalente y son tareas relacionadas entre sí e inseparables a nivel del servicio. Se incluyen a continuación los puntos de contacto identificados, así como una breve explicación de en qué consisten.

- ❖ **Envío de oferta:** el equipo comercial se pone en contacto para ofrecer un servicio y envía la documentación relevante correspondiente a la oferta.
- ❖ **Seguimiento comercial:** se considera que esta interacción está formada por la comunicación entre el comercial y el cliente desde que se envía la oferta hasta que el cliente toma una decisión al respecto.
- ❖ **Aceptación de la oferta:** en este punto se envía la documentación para la aceptación de la oferta, así como la información sobre los interlocutores que estarán a cargo del seguimiento.
- ❖ **Contrato:** se convoca al cliente para la firma del contrato, con su documento correspondiente.
- ❖ **Roadmap:** la empresa presenta los procesos que se llevan a cabo durante la duración del servicio de manera resumida y visual.

- ❖ **Entrega de documentación:** se envía al cliente los documentos necesarios para la puesta en marcha del servicio (manuales, casos de uso, etc.).
- ❖ **Factura:** el cliente recibe el documento factura por parte de la empresa y paga el importe correspondiente.
- ❖ **Apertura de canales:** se inicia el servicio abriendo los canales estipulados en el contrato.
- ❖ **Tareas de soporte:** en este punto se engloban las comunicaciones empresa-cliente en cuanto al soporte y mantenimiento de la herramienta implementada, así como la resolución de incidencias y consultas.
- ❖ **Seguimiento de uso:** dentro de las actividades del servicio, se incluye la monitorización del uso de la herramienta para detectar posibles mejoras u ofrecer formación a nuevos usuarios.
- ❖ **Puesta en marcha de nuevas versiones:** interacción relativa a la oferta de nuevas versiones de la herramienta implementada.
- ❖ **Funcionalidades no contempladas:** engloba las actividades relativas a la implementación de funciones no incluidas en el servicio inicial.
- ❖ **Propuesta de actualización:** se propone la actualización del contrato del servicio con las modificaciones correspondientes en caso de ser necesarias o solicitadas.
- ❖ **Continuación o baja:** punto de decisión del cliente en el que continúa el servicio o bien rescinde el contrato para darse de baja.

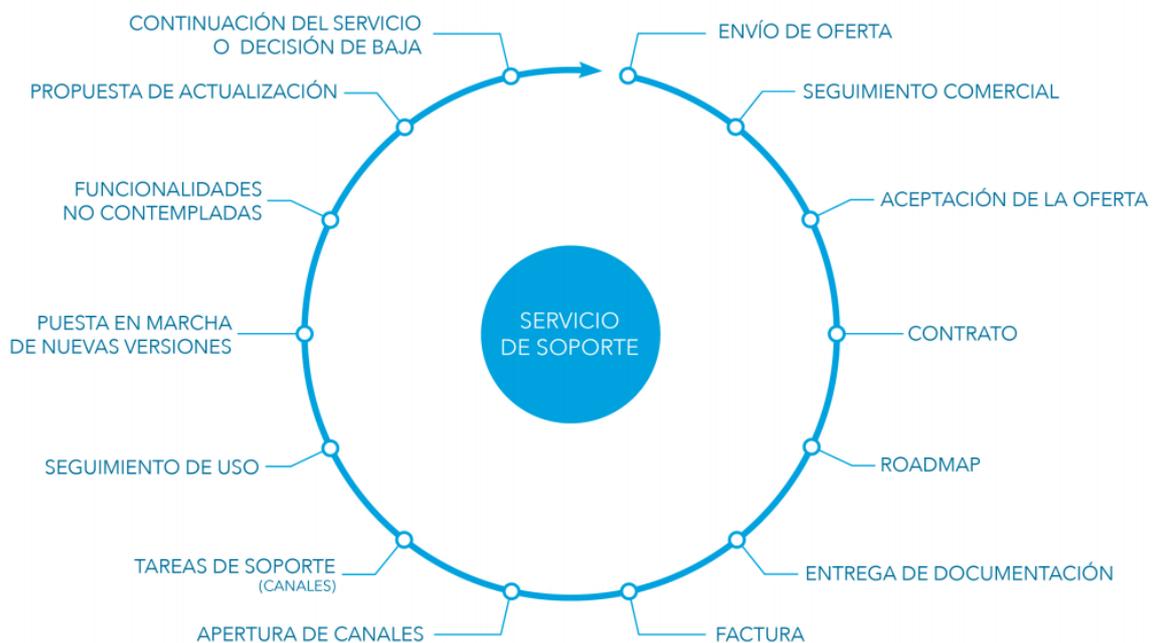


Gráfico 14: Itinerario del cliente con sus correspondientes momentos de la verdad para el servicio de soporte. Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Establecimiento de los drivers de la satisfacción para los puntos de contacto relevantes

Durante esa segunda reunión, y tras haber definido el itinerario del servicio, se propusieron posibles *drivers* o características de la satisfacción para cada interacción, para después cribar y seleccionar dos o tres para cada momento de la verdad, de manera que sirviera como hipótesis y base para contrastar con los clientes en la siguiente fase. Estas características propuestas se indicaron de manera interna, pero intentando visualizar cada interacción desde la posición del cliente. Sin embargo, tal y como se ha indicado en la revisión de la literatura académica, esta visión interna no es suficiente, pero sí ha valido como punto de inicio para evitar poner demasiado trabajo en manos de los clientes.

Los *drivers* identificados de manera interna para cada momento de la verdad se desglosan de la siguiente manera:

❖ Envío de oferta:

- *Alcance definido*: la propuesta enviada al cliente especifica la planificación, los medios necesarios y qué procesos incluye el servicio ofertado.
- *Precio adecuado*: el presupuesto indicado en la oferta se considera correspondiente al servicio que se proporcionará.
- *Grado de personalización*: el servicio que se propone al cliente está adaptado a sus necesidades generales y específicas.
- *Explicación de la solución*: la solución propuesta está bien definida, es clara en términos y se comprenden correctamente las funciones que incluye.

❖ Seguimiento comercial:

- *Trato empático*: el empleado comercial encargado de realizar el seguimiento tras la entrega de la oferta es amable y capaz de responder al cliente conforme a sus necesidades y preferencias.
- *Conocimiento técnico*: el comercial conoce el producto que está vendiendo más allá de la presentación puramente comercial.
- *Acompañamiento comercial*: se lleva a cabo un correcto guiado del cliente durante la consideración de la oferta y la posible aceptación de la misma, facilitando el proceso.

❖ Aceptación de la oferta:

- *Claridad en los documentos*: los documentos recibidos para la aceptación de la oferta explican correctamente el procedimiento, son claros y concisos y no dan lugar a errores.
- *Claridad de interlocutores*: se proporciona una lista de contactos con los que comunicarse en caso de dudas, problemas o solicitud de información.

❖ Contrato:

- *Concordancia con lo estipulado en la oferta:* el contrato final a firmar se corresponde con lo que se ha ofertado, incluyendo cualquier posible modificación propuesta por el cliente y aceptada por la empresa.
- *Flexibilidad:* se contemplan diversas casuísticas, así como vías para ampliar, reducir o rescindir el contrato.
- *Claridad en los términos:* todo lo estipulado en el contrato es claro, conciso en la medida de lo posible y no da lugar a interpretaciones erróneas o errores.

❖ Roadmap:

- *Contenido adecuado:* todo lo incluido en el Roadmap es relevante y no falta ninguna información necesaria.
- *Grado de veracidad:* el Roadmap se corresponde con la realidad y con el proceso que se realizará a grandes rasgos.
- *Puesta en escena:* la explicación del Roadmap es clara, atractiva y realista.

❖ Entrega de documentación:

- *Accesibilidad:* los documentos entregados son fácilmente accesibles, en un formato que pueda ser abierto fácilmente y sin requerir un programa específico.
- *Casos de uso:* la documentación incluye ejemplos de uso y manuales sencillos para las casuísticas más comunes.

❖ Factura:

- *Porcentaje de errores:* las facturaciones erróneas son mínimas y en el caso de haberlas, el desglose de las facturas permite identificarlos con facilidad.
- *Canales de resolución de problemas:* se facilita el procedimiento de notificación y resolución de posibles importes erróneos en las facturas.

❖ Apertura de canales:

- *Rapidez de apertura:* los canales necesarios para las tareas de soporte se abren en el plazo estipulado y concuerda con el inicio del servicio.
- *Resolución de problemas:* en caso de algún error en la apertura de canales, el problema se resuelve lo antes posible y se ofrecen facilidades para la notificación inmediata de estos problemas.

❖ Tareas de soporte:

- *Tiempo de resolución:* de manera global, el tiempo de respuesta es mínimo y la resolución se proporciona dentro de los plazos estipulados.

- *Calidad de la solución*: de manera global, la solución proporcionada resuelve el problema inicial correctamente y de manera limpia.
 - *Acompañamiento interno para resolución*: se realizan actualizaciones del estado de una incidencia o petición de manera periódica y sin que el cliente se vea obligado a reclamar una respuesta.
- ❖ **Seguimiento de uso:**
- *Proactividad*: la empresa se interesa por la satisfacción del cliente en cuanto al servicio otorgado y propone mejoras y soluciones sin que el cliente las pida previamente.
 - *Formación*: se ofrecen facilidades para formar a los usuarios, tanto en el caso de nuevas incorporaciones como de mejoras que requieran un conocimiento específico de su funcionamiento.
- ❖ **Puesta en marcha de nuevas versiones:**
- *Comunicación de nuevas versiones*: se comunican al cliente por los canales adecuados aquellas actualizaciones de versiones o nuevas herramientas que puedan mejorar el servicio otorgado.
 - *Planificación de puesta en marcha clara*: se estipula el plazo de actualización, tanto de inicio como de fin, así como las tareas que será necesario realizar.
- ❖ **Funcionalidades no contempladas:**
- *Flexibilidad para incorporar adaptaciones*: el proceso para incluir nuevas funcionalidades es sencillo y el servicio puede abarcarlas sin grandes modificaciones globales.
 - *Adecuación del plazo al desarrollo*: el tiempo de desarrollo de las nuevas funcionalidades se corresponde con la complejidad de estas.
- ❖ **Propuesta de actualización:**
- *Alcance definido*: en caso de actualizar el contrato del servicio, las condiciones deben especificar la planificación, los medios necesarios y qué procesos incluye el servicio actualizado.
 - *Precio adecuado*: en caso de actualizar el contrato, el precio es actualizado de manera acorde a las posibles modificaciones y se considera correspondiente al servicio otorgado.
 - *Grado de personalización*: en caso de actualizar el servicio, se adapta a necesidades generales y específicas del cliente.
- ❖ **Continuación o baja:**

- *Propuesta de cambios*: en el punto de decisión de continuar o dar de baja el servicio, se proponen modificaciones en el caso de que el cliente no esté satisfecho con alguno de los procesos.
- *Negociación de términos*: se permite la negociación de precios, descuentos o modificaciones de plazos previamente a continuar o dar de baja el servicio.

<p>ENVÍO DE OFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance definido • Precio adecuado • Grado de personalización • Explicación de la solución 	<p>SEGUIMIENTO COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato empático • Conocimiento técnico • Acompañamiento comercial 	<p>ACEPTACIÓN DE OFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claridad en los documentos • Claridad de interlocutores 	<p>CONTRATO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concordancia con lo estipulado en la oferta • Flexibilidad • Claridad en los términos 	<p>ROADMAP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenido adecuado • Grado de veracidad • Puesta en escena 	<p>ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Casos de uso 	<p>FACTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de errores • Canales de resolución de problemas
<p>APERTURA DE CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de apertura • Resolución de problemas 	<p>TAREAS DE SOPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de resolución • Calidad de la solución • Acompañamiento interno para resolución 	<p>SEGUIMIENTO DE USO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Formación 	<p>P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de nuevas versiones • Planificación de puesta en marcha clara 	<p>FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para incorporar adaptaciones • Adecuación del plazo de desarrollo 	<p>PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance definido • Precio adecuado • Grado de personalización 	<p>CONTINUACIÓN O BAJA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de cambios • Negociación de términos

Gráfico 15: Resumen de momentos de la verdad con sus drivers correspondientes. Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Evaluación de los drivers de satisfacción con los clientes seleccionados

Una vez definidos las características de satisfacción de cada uno de los catorce puntos de contacto, se realizó tres estudios de caso con tres clientes diferentes de la empresa. Para respetar la confidencialidad, se denominó a los casos como Cliente A, Cliente B y Cliente C. El procedimiento para cada estudio de caso fue el mismo: se convocó una reunión con uno o varios representantes de la organización que recibe el servicio por parte de la empresa, se le presentó el proyecto de manera resumida, así como su motivación, y se pusieron en común los datos anteriores para editarlos en base a las percepciones de cada cliente. En primera instancia se les presentó únicamente los momentos de la verdad identificados, para que pudieran proponer sus *drivers* de la satisfacción sin influencia de los propuestos por la empresa. A continuación, se les mostró las características que la empresa propuso en la reunión interna para comparar, identificar si había *drivers* equivalentes y discernir cuáles son los más adecuados.

Después, se solicitó por parte del cliente la puntuación del servicio en base a los términos a los que se llegó durante la primera parte de la visita.

Tal y como se ha indicado en la metodología, los tres clientes presentan un nivel distinto de satisfacción global con respecto al servicio entregado, por lo que tener tres perspectivas distintas en este aspecto ayuda a generar una imagen más realista de las características de la satisfacción.

En los puntos siguientes se exponen los resultados de los tres estudios de caso, y se finaliza con un pequeño resumen de los datos obtenidos.

4.2.3.1 Primer caso: Cliente A

El primer cliente se trata de una organización pública, dato relevante para la especificación de ciertos momentos de la verdad: al ser un contrato público, hay ciertos factores que son más determinantes en la adjudicación de un proyecto, como el precio. Por otra parte, ciertas actividades se han considerado no aplicables por la naturaleza del contrato. Para el caso del Cliente A, la apertura de canales no es aplicable, por lo que sus características no fueron evaluadas, pero sí se tuvo en cuenta la importancia que el cliente consideró puntuar para ese momento de la verdad en la ponderación.

A continuación, se muestra una serie de tablas con los drivers puestos en común y las puntuaciones que el Cliente A ha otorgado a cada elemento, así como la evaluación global del servicio, tanto la nota media como la nota ponderada por importancia. En la primera tabla se muestran marcadas en azul claro aquellas características propuestas por el cliente, y aparecen tachadas las que fueron descartadas por poco importantes para el cliente.

Momentos de la verdad	Drivers de satisfacción
ENVÍO DE OFERTA	Alcance definido
	Precio adecuado
	Grado de personalización
	Explicación de la solución
	Alternativas disponibles
SEGUIMIENTO COMERCIAL	Trato empático
	Conocimiento técnico
	Acompañamiento comercial
	Proactividad e iniciativa
	Facilidad de contacto
ACEPTACIÓN DE LA OFERTA	Claridad en los documentos
	Precio adecuado
	Tiempo de respuestas (SLA)
	Periodo de vigencia
	Mejoras incluidas
	Claridad de interlocutores
CONTRATO	Concordancia con lo estipulado en la oferta
	Flexibilidad
	Claridad en los términos
ROADMAP	Informe breve de seguimiento

	Contenido adecuado
	Grado de veracidad
	Puesta en escena
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Información técnica
	Documentación detallada
	Documentación completa
	Accesibilidad
	Casos de uso
FACTURA	Plazo de envío
	Porcentaje de errores
	Canales de resolución de problemas
APERTURA DE CANALES	Rapidez de apertura
	Resolución de problemas
TAREAS DE SOPORTE	Facilidad de contacto
	Tiempo de respuestas (SLA)
	Tiempo de resolución
	Calidad de la solución
	Acompañamiento interno para resolución
SEGUIMIENTO DE USO	Fidelización
	Proactividad
	Formación
P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Escucha activa del cliente
	Comunicación de nuevas versiones
	Planificación de puesta en marcha clara
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones
	Feedback de la propuesta
	Adecuación del plazo de desarrollo
PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN	Alcance definido
	Precio adecuado
	Grado de personalización
CONTINUACIÓN O BAJA	Propuesta de cambios
	Negociación de términos
	Actualización del alcance
	Actualización del precio

Tabla 1: Drivers editados por el Cliente A. Fuente: Elaboración propia

Se incluye una breve explicación de los drivers indicados por el cliente, tal y como se ha hecho con las características propuestas por la empresa.

❖ **Envío de oferta:**

- *Alternativas disponibles:* el cliente considera importante que existan alternativas a la oferta principal con diferentes calidades y precios para elegir si prioriza una herramienta excelente o un precio competitivo.

❖ **Seguimiento comercial:**

- *Proactividad e iniciativa:* una actitud proactiva por parte del departamento comercial, que se interese por el cliente y contacte con él de manera regular, es de alta relevancia para este cliente particular.
- *Facilidad de contacto:* el comercial asignado debe estar claramente determinado y ser fácil de contactar por teléfono o e-mail.

❖ **Aceptación de la oferta:**

- *Precio adecuado:* para este cliente el precio de la oferta es un factor determinante en su aceptación.
- *Tiempo de respuestas (SLA):* los plazos de respuesta durante la tramitación de la oferta se cumplen.
- *Periodo de vigencia:* la oferta es válida durante el tiempo suficiente para cubrir el plazo de decisión del cliente.
- *Mejoras incluidas:* en el caso de haber convenido alguna mejora frente a la propuesta inicial, ésta se incluye en la aceptación de la oferta.

❖ **Roadmap:**

- *Informe breve de seguimiento:* la empresa envía al cliente un pequeño informe del servicio de manera periódica.

❖ **Entrega de documentación:**

- *Información técnica:* la documentación incluye la información técnica relevante para el servicio.
- *Documentación detallada:* se desglosa la información todo lo necesario para una comprensión detallada del servicio.
- *Documentación completa:* la información incluida en la documentación está completa y no se echa en falta nada relevante.

❖ **Factura:**

- *Plazo de envío:* la factura se envía al cliente dentro de los plazos estipulados.

❖ **Tareas de soporte:**

- *Facilidad de contacto:* la persona responsable del soporte está bien especificada y es fácil de contactar.
- *Tiempo de respuestas (SLA):* una vez contactado el responsable, se inicia la gestión de la incidencia en un plazo de tiempo adecuado.

❖ **Seguimiento de uso:**

- *Fidelización:* se realizan pequeños actos para aumentar la satisfacción del cliente durante el servicio (monitorización no solicitada, descuentos, etc.).

❖ **P.E.M. de nuevas versiones:**

- *Escucha activa del cliente:* en las nuevas versiones se ha atendido a las peticiones del usuario y se incluyen herramientas que subsanen sus problemas.

❖ **Funcionalidades no contempladas:**

- *Feedback de la propuesta:* cuando el cliente propone una funcionalidad adicional, la empresa informa de la viabilidad de ésta antes de aceptarla o rechazarla.

❖ **Continuación o baja:**

- *Actualización del alcance:* durante el proceso de continuación se actualiza la información relativa al alcance del nuevo ejercicio del servicio.
- *Actualización del precio:* durante el proceso de continuación se actualiza la información relativa al precio del nuevo ejercicio del servicio.

En la siguiente tabla se exponen los resultados de la ordenación por importancia de cada característica para cada momento de la verdad, eliminando los que han sido descartados, ordenadas comenzado por 1 como la más importante. También se incluye la puntuación o nota de 0 a 10 que el cliente ha considerado justa con relación al servicio que recibe.

Momentos de la verdad	Drivers de satisfacción	Orden de importancia	Puntuación
ENVÍO DE OFERTA	Alcance definido	1	10
	Precio adecuado	3	0
	Grado de personalización	5	6
	Explicación de la solución	2	8
	Alternativas disponibles	4	4
SEGUIMIENTO COMERCIAL	Trato empático	5	6
	Conocimiento técnico	4	10
	Acompañamiento comercial	3	8

	Proactividad e iniciativa	2	4
	Facilidad de contacto	1	6
ACEPTACIÓN DE LA OFERTA	Precio adecuado	1	6
	Tiempo de respuestas (SLA)	2	8
	Periodo de vigencia	4	10
	Mejoras incluidas	3	8
CONTRATO	Concordancia con lo estipulado en la oferta	2	10
	Claridad en los términos	1	10
ROADMAP	Informe breve de seguimiento	1	0
	Contenido adecuado	2	0
	Grado de veracidad	3	0
	Puesta en escena	4	0
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Información técnica	2	5
	Documentación detallada	3	5
	Documentación completa	4	4
	Accesibilidad	1	10
	Casos de uso	5	4
FACTURA	Plazo de envío	2	8
	Canales de resolución de problemas	1	5
TAREAS DE SOPORTE	Facilidad de contacto	1	2
	Tiempo de respuestas (SLA)	3	2
	Calidad de la solución	2	10
	Acompañamiento interno para resolución	4	2
SEGUIMIENTO DE USO	Fidelización	3	2
	Proactividad	1	2
	Formación	2	2
P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Escucha activa del cliente	1	0
	Comunicación de nuevas versiones	3	10
	Planificación de puesta en marcha clara	2	10
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones	1	2
	Feedback de la propuesta	2	2
	Adecuación del plazo de desarrollo	3	2
PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN	Alcance definido	3	10
	Precio adecuado	2	8
	Grado de personalización	1	5
CONTINUACIÓN	Propuesta de cambios	3	0

O BAJA	Negociación de términos	4	0
	Actualización del alcance	1	0
	Actualización del precio	2	0

Tabla 2: Importancia relativa de los drivers y puntuación para cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia

Por último, se solicitó al cliente que evaluara del 0 al 10 la importancia que le da a cada uno de los momentos de la verdad. De este modo, se puede discernir qué puntos son críticos en la evaluación.

Momentos de la verdad	Importancia
Envío de oferta	10
Seguimiento comercial	5
Aceptación de la oferta	6
Contrato	7
Roadmap	6
Entrega de documentación	8
Factura	2
Apertura de canales	4
Tareas de soporte	9
Seguimiento de uso	7
P.E.M. de nuevas versiones	8
Funcionalidades no contempladas	7
Propuesta de actualización	9
Continuación o baja	5

Tabla 3: Importancia del 0 al 10 de cada momento de la verdad. Los tres puntos más importantes se han marcado en rojo. Fuente: Elaboración propia

Una vez recopilados los datos para el Cliente A, se obtuvo las notas ponderadas por importancia para cada *driver*, así como la nota de cada momento de la verdad (MOT) en base a la importancia de los drivers. Las ecuaciones utilizadas para este procedimiento se pueden encontrar en el apartado de Metodología.

Momentos de la verdad	Drivers de satisfacción	Nota pond. driver	Nota MOT
ENVÍO DE OFERTA	Alcance definido	50	6,4
	Precio adecuado	0	
	Grado de personalización	6	
	Explicación de la solución	32	
	Alternativas disponibles	8	
SEGUIMIENTO	Trato empático	6	6,4

COMERCIAL	Conocimiento técnico	20	
	Acompañamiento comercial	24	
	Proactividad e iniciativa	16	
	Facilidad de contacto	30	
ACEPTACIÓN DE LA OFERTA	Precio adecuado	24	7,4
	Tiempo de respuestas (SLA)	24	
	Periodo de vigencia	10	
	Mejoras incluidas	16	
CONTRATO	Concordancia con lo estipulado en la oferta	10	10
	Claridad en los términos	20	
ROADMAP	Informe breve de seguimiento	0	0
	Contenido adecuado	0	
	Grado de veracidad	0	
	Puesta en escena	0	
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Información técnica	20	6,47
	Documentación detallada	15	
	Documentación completa	8	
	Accesibilidad	50	
	Casos de uso	4	
FACTURA	Plazo de envío	8	6
	Canales de resolución de problemas	10	
TAREAS DE SOPORTE	Contacto	8	4,4
	Tiempo de respuestas (SLA)	4	
	Calidad de la solución	30	
	Acompañamiento interno para resolución	2	
SEGUIMIENTO DE USO	Fidelización	2	2
	Proactividad	6	
	Formación	4	
P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Escucha activa del cliente	0	5
	Comunicación de nuevas versiones	10	
	Planificación de puesta en marcha clara	20	
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones	6	2
	<i>Feedback</i> de la propuesta	4	
	Adecuación del plazo de desarrollo	2	
PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN	Alcance definido	10	6,83
	Precio adecuado	16	

	Grado de personalización	15	
CONTINUACIÓN O BAJA	Propuesta de cambios	0	0
	Negociación de términos	0	
	Actualización del alcance	0	
	Actualización del precio	0	

Tabla 4: Nota ponderada por importancia de los drivers y nota del momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, se calculó la nota ponderada de cada momento de la verdad en función de su importancia dentro del itinerario completo y la nota final del servicio según el criterio de este cliente. Se incluye la nota final sin ponderar y la nota final ponderada.

Momentos de la verdad	Nota MOT	Nota ponderada
Envío de oferta	6,4	9,63
Seguimiento comercial	6,4	4,82
Aceptación de la oferta	7,4	6,68
Contrato	10	10,54
Roadmap	0	0
Entrega de documentación	6,47	7,79
Factura	6	1,81
Tareas de soporte	4,4	5,96
Seguimiento de uso	2	2,11
P.E.M. de nuevas versiones	5	6,02
Funcionalidades no contempladas	2	2,11
Propuesta de actualización	6,83	9,26
Continuación o baja	0	0
NOTA FINAL	4,84	5,13

Tabla 5: Notas ponderadas por importancia de cada momento de la verdad y nota final, tanto sin ponderar como ponderada. Fuente: Elaboración propia

Durante la visita, el Cliente A hizo una serie de observaciones relevantes sobre la información ya presentada. En concreto, especificó que la apertura de canales no es un hito relevante en el servicio contratado, ya que realizan ellos mismos de manera interna la monitorización y la gestión de eventos de la herramienta que la empresa les ha proporcionado. Por otra parte, indicó que el contrato es inequívocamente coincidente con lo estipulado en la oferta, ya que interviene el departamento jurídico y redacta el contrato para que lo firme la empresa, y no al contrario. Algo similar ocurre con la decisión de continuación o baja: el servicio se renueva automáticamente, por lo que el cliente no revisa el contrato ni realiza cambios, aunque desearía que se le comunicaran los cambios en alcance o precio. El punto de contacto con el que el cliente se mostraba más descontento es el Roadmap, ya que indicó que

no ha recibido ninguno por parte de la empresa y que lo considera importante, así como un pequeño informe de seguimiento periódico.

En resumen, el Cliente A presenta una satisfacción intermedia con el servicio, pero por otra parte no tiene intención de rescindir el contrato a corto plazo. Es importante hacer hincapié en que el Cliente A se trata de un cliente pequeño y con pocas demandas, por lo que en gran parte de las ocasiones sus peticiones quedan relegadas a un segundo plano, favoreciendo a clientes de mayor importancia.

A modo ilustrativo, se muestra el Customer Journey Map de este cliente, teniendo en cuenta que el momento de la verdad de la apertura de canales no es aplicable, por lo que el punto 8 se elimina del gráfico. Se han marcado en rojo los tres momentos de la verdad más importantes para el Cliente A.

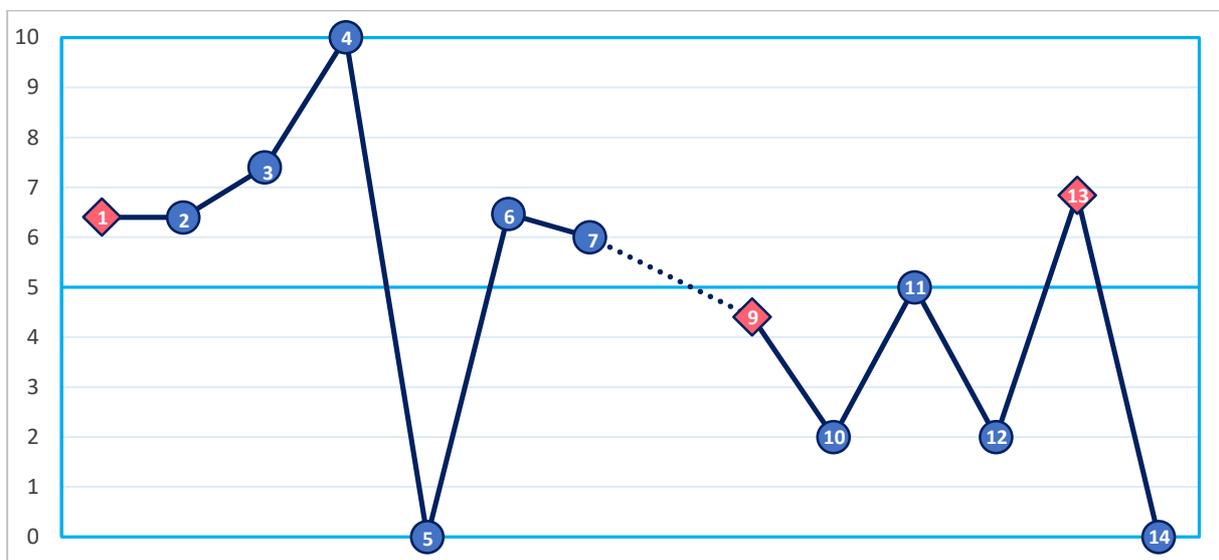


Gráfico 16: Customer Journey Map para el Cliente A en función de los datos recopilados. Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado importante también realizar una matriz satisfacción-importancia similar a la expuesta por Temkin (2010) y que se ilustra en el gráfico 8 de los antecedentes teóricos:

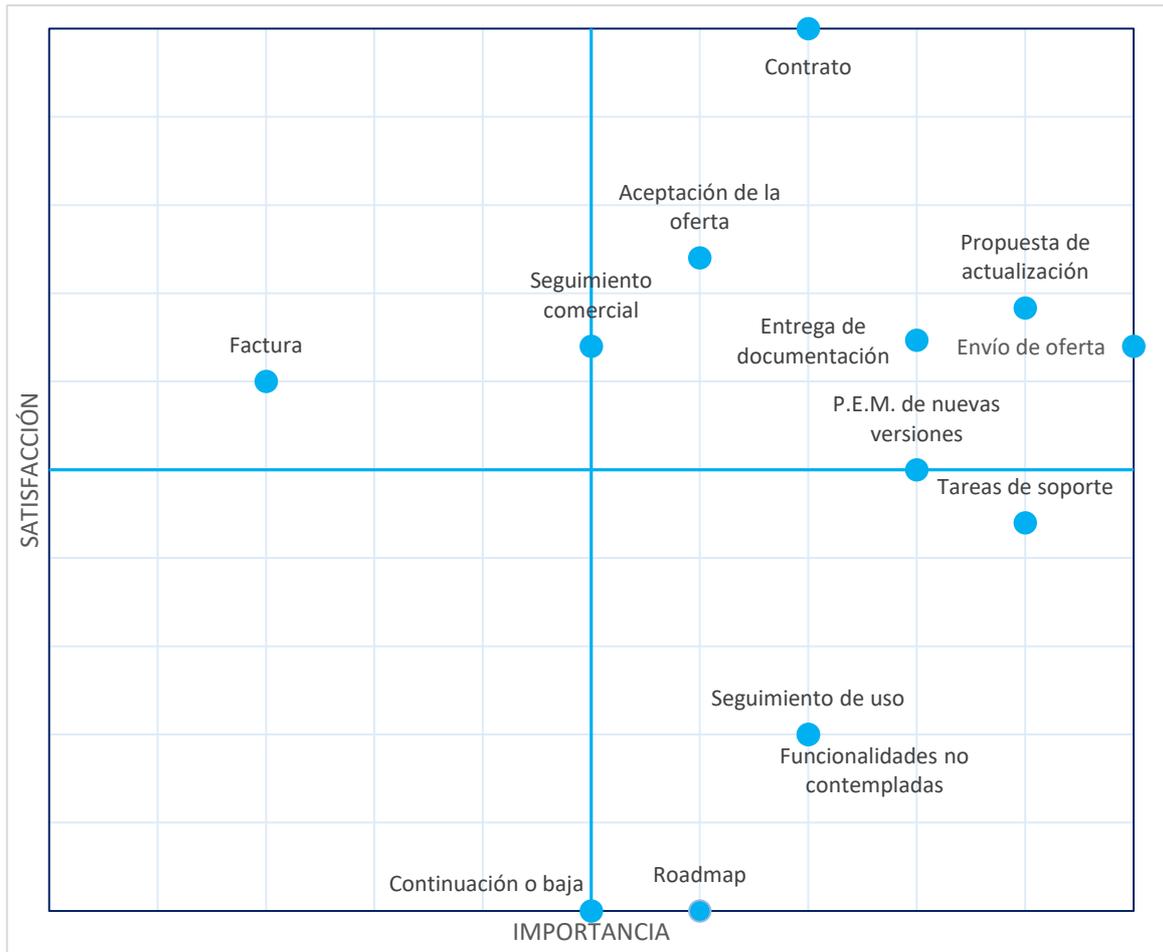


Gráfico 17: Matriz importancia-satisfacción para el Cliente A. Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 Segundo caso: Cliente B

El segundo caso es un cliente antiguo de la empresa y lleva muchos años recibiendo el servicio, por lo que los cuatro primeros puntos del itinerario no han podido ser evaluados por el Cliente B por cambio de personas responsables del servicio. Tampoco se realiza una propuesta de actualización, por lo que ese momento de la verdad no es aplicable para este caso.

A continuación, se muestra una serie de tablas con los drivers puestos en común y las puntuaciones que el Cliente B ha otorgado a cada elemento, así como la evaluación global del servicio, tanto la nota media como la nota ponderada por importancia. En la primera tabla se muestran marcadas en azul claro aquellas características propuestas por el cliente, y aparecen tachadas las que fueron descartadas por poco importantes para el cliente.

Momentos de la verdad	Drivers de satisfacción
ROADMAP	Inclusión de propuestas del cliente
	Contenido adecuado
	Grado de veracidad

	Puesta en escena
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Accesibilidad
	Casos de uso
FACTURA	Flexibilidad para adaptarse al cliente
	Porcentaje de errores
	Canales de resolución de problemas
APERTURA DE CANALES	Rapidez de apertura
	Resolución de problemas
TAREAS DE SOPORTE	Facilidad de contacto
	Información sobre las incidencias
	Tiempo de resolución
	Calidad de la solución
	Acompañamiento interno para resolución
SEGUIMIENTO DE USO	Escucha activa del cliente
	Proactividad
	Formación
P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Estabilidad de nuevas versiones
	Periodicidad de actualización
	Comunicación de nuevas versiones
	Planificación de puesta en marcha clara
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones
	Adecuación del plazo de desarrollo
PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN	Alcance definido
	Precio adecuado
	Grado de personalización
CONTINUACIÓN O BAJA	Propuesta de cambios
	Negociación de términos

Tabla 6: Drivers editados por el Cliente B. Fuente: Elaboración propia

Se incluye una breve explicación de los drivers indicados por el cliente, tal y como se ha hecho con las características propuestas por la empresa.

❖ **Roadmap:**

- *Inclusión de propuestas del cliente:* las propuestas habladas durante el servicio se incluyen en la explicación del *Roadmap*.

❖ **Factura:**

- *Flexibilidad para adaptarse al cliente:* la empresa se adapta a las necesidades de facturación y pago del cliente.
- ❖ **Tareas de soporte:**
 - *Facilidad de contacto:* la persona responsable del soporte está bien especificada y es fácil de contactar.
 - *Información sobre las incidencias:* los técnicos informan brevemente al cliente del estado de las incidencias.
- ❖ **Seguimiento de uso:**
 - *Escucha activa del cliente:* los comentarios y deseos del cliente se escuchan y se incorporan en el servicio.
- ❖ **P.E.M. de nuevas versiones:**
 - *Estabilidad de nuevas versiones:* las nuevas versiones son estables y no generan problemas tras su instalación.
 - *Periodicidad de actualización:* el periodo de tiempo entre versiones minimiza la espera para incluir nuevas funcionalidades solicitadas.

En la siguiente tabla se exponen los resultados de la ordenación por importancia de cada característica para cada momento de la verdad, eliminando los que han sido descartados, ordenadas comenzado por 1 como la más importante. También se incluye la puntuación o nota de 0 a 10 que el cliente ha considerado justa con relación al servicio que recibe.

Momentos de la verdad	Drivers de satisfacción	Orden de importancia	Puntuación
ROADMAP	Inclusión de propuestas del cliente	1	4
	Contenido adecuado	3	4
	Grado de veracidad	2	4
	Puesta en escena	4	0
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Accesibilidad	1	0
	Casos de uso	2	0
FACTURA	Flexibilidad para adaptarse al cliente	1	9
	Porcentaje de errores	3	9
	Canales de resolución de problemas	2	9
APERTURA DE CANALES	Rapidez de apertura	2	5
	Resolución de problemas	1	5
TAREAS DE SOPORTE	Facilidad de contacto	4	5
	Información sobre las incidencias	3	3
	Tiempo de resolución	1	2

	Calidad de la solución	2	6
	Acompañamiento interno para resolución	5	5
SEGUIMIENTO DE USO	Escucha activa del cliente	2	3
	Proactividad	1	3
	Formación	3	3
P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Estabilidad de nuevas versiones	1	3
	Periodicidad de actualización	4	3
	Comunicación de nuevas versiones	2	4
	Planificación de puesta en marcha clara	3	4
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones	1	8
	Adecuación del plazo de desarrollo	2	4
CONTINUACIÓN O BAJA	Propuesta de cambios	2	8
	Negociación de términos	1	8

Tabla 7: Importancia relativa de los drivers y puntuación para cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia

Por último, se solicitó al cliente que evaluara del 0 al 10 la importancia que le da a cada uno de los momentos de la verdad. De este modo, se puede discernir qué puntos son críticos en la evaluación.

Momentos de la verdad	Importancia
Envío de oferta	3
Seguimiento comercial	9
Aceptación de la oferta	2
Contrato	4
Roadmap	5
Entrega de documentación	6
Factura	1
Apertura de canales	8
Tareas de soporte	10
Seguimiento de uso	9
P.E.M. de nuevas versiones	7
Funcionalidades no contempladas	8
Propuesta de actualización	6
Continuación o baja	0

Tabla 8: Importancia del 0 al 10 de cada momento de la verdad. Los tres puntos más importantes se han marcado en rojo. Fuente: Elaboración propia

Una vez recopilados los datos para el Cliente B, se obtuvo las notas ponderadas por importancia para cada *driver*, así como la nota de cada momento de la verdad (MOT) en base a la importancia de los drivers. Las ecuaciones utilizadas para este procedimiento se pueden encontrar en el apartado de Metodología.

Momentos de la verdad	Drivers de satisfacción	Nota pond. driver	Nota MOT
ROADMAP	Inclusión de propuestas del cliente	16	3,6
	Contenido adecuado	8	
	Grado de veracidad	12	
	Puesta en escena	0	
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Accesibilidad	0	0
	Casos de uso	0	
FACTURA	Flexibilidad para adaptarse al cliente	27	9
	Porcentaje de errores	9	
	Canales de resolución de problemas	18	
APERTURA DE CANALES	Rapidez de apertura	5	5
	Resolución de problemas	10	
TAREAS DE SOPORTE	Facilidad de contacto	10	3,87
	Información sobre las incidencias	9	
	Tiempo de resolución	10	
	Calidad de la solución	24	
	Acompañamiento interno para resolución	5	
SEGUIMIENTO DE USO	Escucha activa del cliente	6	3
	Proactividad	9	
	Formación	3	
P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Estabilidad de nuevas versiones	12	3,5
	Periodicidad de actualización	3	
	Comunicación de nuevas versiones	12	
	Planificación de puesta en marcha clara	8	
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones	16	6,67
	Adecuación del plazo de desarrollo	4	
CONTINUACIÓN O BAJA	Propuesta de cambios	8	8
	Negociación de términos	16	

Tabla 9: Nota ponderada por importancia de los drivers y nota del momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, se calculó la nota ponderada de cada momento de la verdad en función de su importancia dentro del itinerario completo y la nota final del servicio según el criterio de este cliente. Se incluye la nota final sin ponderar y la nota final ponderada.

Momentos de la verdad	Nota MOT	Nota ponderada
Roadmap	3,6	3,23
Entrega de documentación	0	0
Factura	9	1,62
Apertura de canales	5	7,18
Tareas de soporte	3,87	6,94
Seguimiento de uso	3	4,85
P.E.M. de nuevas versiones	3,5	4,40
Funcionalidades no contempladas	6,67	9,57
Continuación o baja	8	0
NOTA FINAL	4,74	4,20

Tabla 10: Notas ponderadas por importancia de cada momento de la verdad y nota final, tanto sin ponderar como ponderada. Fuente: Elaboración propia

En resumen, el Cliente B presenta un nivel de satisfacción intermedio. Sus comentarios principales hacían hincapié en la ausencia de documentación y formación de uso de la herramienta. De nuevo, el tiempo de respuesta y resolución en las tareas de soporte es lento y hasta hace poco les costaba contactar con los responsables del servicio, aunque se realizaron cambios en este sentido y notaron una gran mejoría. En particular, el Cliente B indicaba problemas con la periodicidad de las nuevas versiones, ya que los cambios solicitados pueden retrasarse varios meses si las versiones no se actualizan de manera frecuente. Por último, este cliente coincidió con el primero en la ausencia de un *Roadmap* satisfactorio que explique los procesos y los plazos con claridad.

A modo ilustrativo, se muestra el Customer Journey Map del cliente, teniendo en cuenta que el momento de la verdad de la propuesta de actualización y todos los anteriores al *Roadmap* no son aplicables. Se han marcado en rojo los tres momentos de la verdad más importantes para el Cliente B.

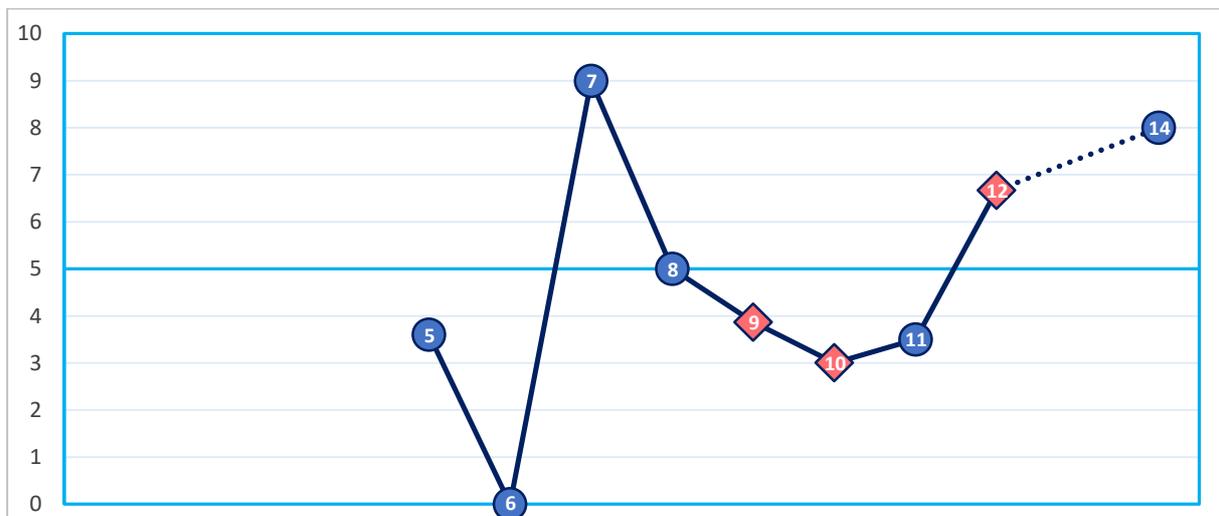


Gráfico 18: Customer Journey Map para el Cliente A en función de los datos recopilados. Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado importante también realizar una matriz satisfacción-importancia similar a la expuesta por Temkin (2010) y que se ilustra en el gráfico 8 de los antecedentes teóricos:

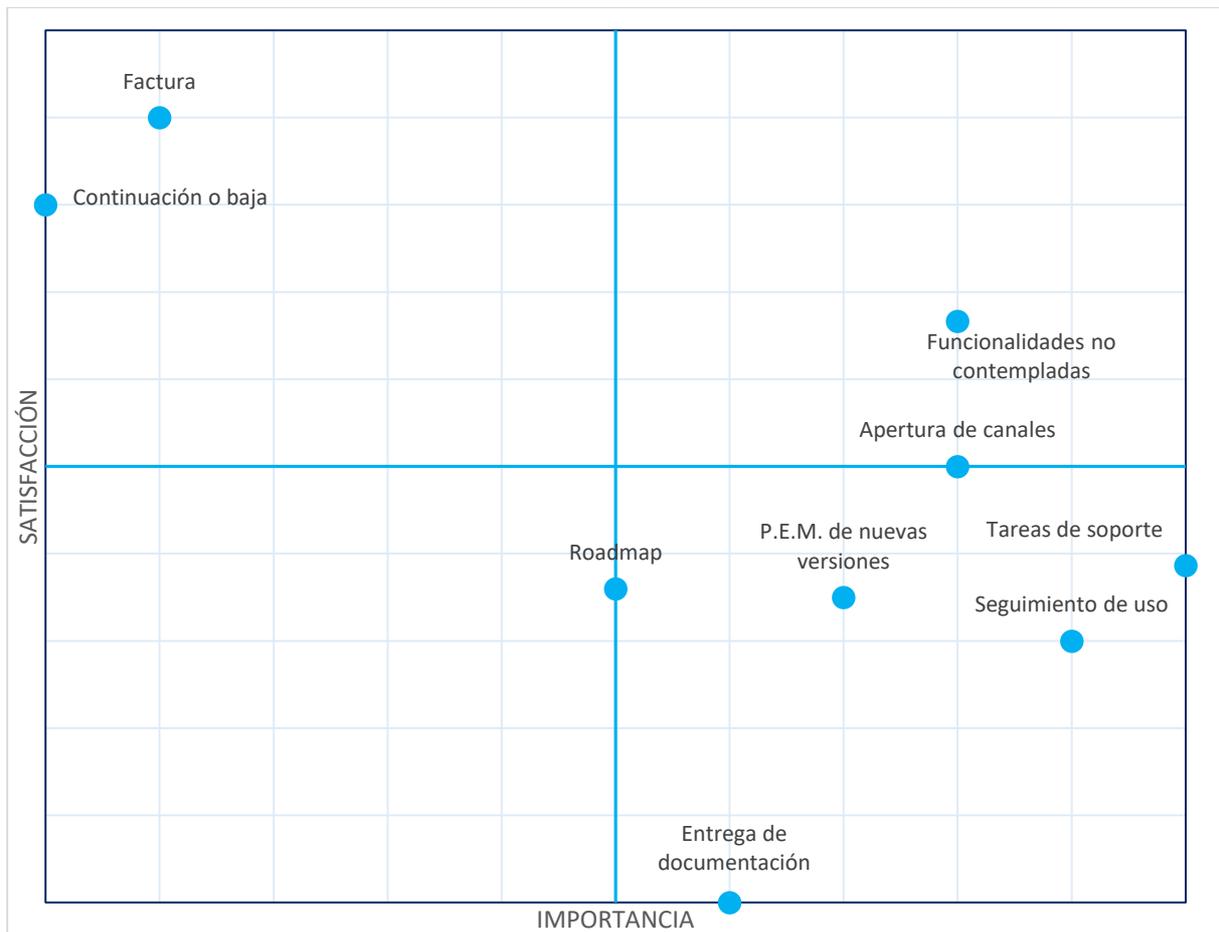


Gráfico 19: Matriz importancia-satisfacción para el Cliente B. Fuente: Elaboración propia

4.2.3.3 Tercer caso: Cliente C

El tercer y último caso es un cliente relativamente reciente. Recibe un servicio un poco particular ya que la herramienta de la que se está analizando el servicio va incluida en un paquete de servicios como producto adicional, por lo que no se evalúa la propuesta de actualización ni la continuación o baja. En este caso, no es aplicable la apertura de canales ya que, de manera similar al Cliente A, se gestiona de manera interna.

A continuación, se muestra una serie de tablas con los drivers puestos en común y las puntuaciones que el Cliente C ha otorgado a cada elemento, así como la evaluación global del servicio, tanto la nota media como la nota ponderada por importancia. En la primera tabla se muestran marcadas en azul claro aquellas características propuestas por el cliente, y aparecen tachadas las que fueron descartadas por poco importantes para el cliente.

Momentos de la verdad	<i>Drivers de satisfacción</i>
ENVÍO DE OFERTA	Alcance definido
	Precio adecuado
	Grado de personalización
	Explicación de la solución
	Tratamiento de datos
	Adecuación al plazo de la oferta
SEGUIMIENTO COMERCIAL	Trato empático
	Conocimiento técnico
	Acompañamiento comercial
	Proactividad e iniciativa
	Facilidad de contacto
ACEPTACIÓN DE LA OFERTA	Claridad en los documentos
	Entrega de documentación firmada
	Claridad de interlocutores
CONTRATO	Concordancia con lo estipulado en la oferta
	Flexibilidad
	Claridad en los términos
ROADMAP	Formación inicial
	Contenido adecuado
	Grado de veracidad
	Puesta en escena
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Accesibilidad
	Casos de uso
FACTURA	Porcentaje de errores
	Canales de resolución de problemas
APERTURA DE CANALES	Rapidez de apertura
	Resolución de problemas
TAREAS DE SOPORTE	Facilidad de contacto
	Tiempo de respuestas (SLA)
	Tiempo de resolución
	Calidad de la solución
	Acompañamiento interno para resolución
SEGUIMIENTO DE USO	Proactividad
	Formación

P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Formación
	Estabilidad de nuevas versiones
	Comunicación de nuevas versiones
	Planificación de puesta en marcha clara
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones
	Adecuación del plazo de desarrollo
PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN	Alcance definido
	Precio adecuado
	Grado de personalización
CONTINUACIÓN O BAJA	Propuesta de cambios
	Negociación de términos
	Actualización del alcance
	Actualización del precio

Tabla 11: Drivers editados por el Cliente C. Fuente: Elaboración propia

Se incluye una breve explicación de los drivers indicados por el cliente, tal y como se ha hecho con las características propuestas por la empresa.

❖ **Envío de oferta:**

- *Tratamiento de datos:* en el documento de la oferta se incluye un apartado con el tratamiento que recibirán los datos del cliente.
- *Adecuación al plazo de la oferta:* el cliente recibe la oferta dentro de los plazos establecidos.

❖ **Seguimiento comercial:**

- *Facilidad de contacto:* la persona responsable del seguimiento comercial está bien especificada y es fácil de contactar.
- *Proactividad:* la empresa se interesa por la satisfacción del cliente y propone mejoras sin que el cliente las pida previamente.

❖ **Aceptación de la oferta:**

- *Entrega de documentación firmada:* los documentos relevantes para la aceptación de la oferta se entregan a tiempo y firmados por las personas relevantes.

❖ **Roadmap:**

- *Formación inicial:* se ofrecen facilidades para formar a los usuarios de la herramienta.

❖ **Tareas de soporte:**

- *Facilidad de contacto*: la persona responsable del soporte está bien especificada y es fácil de contactar.
- *Tiempo de respuestas (SLA)*: una vez contactado el responsable, se inicia la gestión de la incidencia en un plazo de tiempo adecuado.

❖ **P.E.M. de nuevas versiones:**

- *Estabilidad de nuevas versiones*: las nuevas versiones son estables y no generan problemas tras su instalación.
- *Formación*: se ofrecen facilidades para formar a los usuarios de la herramienta en las nuevas funcionalidades de la versión.

En la siguiente tabla se exponen los resultados de la ordenación por importancia de cada característica para cada momento de la verdad, eliminando los que han sido descartados, ordenadas comenzado por 1 como la más importante. También se incluye la puntuación o nota de 0 a 10 que el cliente ha considerado justa con relación al servicio que recibe.

Momentos de la verdad	Drivers de satisfacción	Orden de importancia	Puntuación
ENVÍO DE OFERTA	Alcance definido	2	6
	Precio adecuado	4	6
	Grado de personalización	6	6
	Explicación de la solución	3	8
	Tratamiento de datos	5	8
	Adecuación al plazo de la oferta	1	4
SEGUIMIENTO COMERCIAL	Trato empático	4	8
	Conocimiento técnico	5	5
	Acompañamiento comercial	1	4
	Proactividad e iniciativa	2	4
	Facilidad de contacto	3	6
ACEPTACIÓN DE LA OFERTA	Claridad en los documentos	1	4
	Entrega de documentación firmada	3	4
	Claridad de interlocutores	2	4
CONTRATO	Concordancia con lo estipulado en la oferta	1	8
	Flexibilidad	3	8
	Claridad en los términos	2	8
ROADMAP	Formación inicial	1	0
	Contenido adecuado	3	7
	Grado de veracidad	4	8
	Puesta en escena	2	0

ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Accesibilidad	2	8
	Casos de uso	1	0
FACTURA	Porcentaje de errores	1	8
	Canales de resolución de problemas	2	9
TAREAS DE SOPORTE	Facilidad de contacto	2	0
	Tiempo de respuestas (SLA)	1	0
	Tiempo de resolución	3	0
	Calidad de la solución	4	7
	Acompañamiento interno para resolución	5	0
SEGUIMIENTO DE USO	Proactividad	2	0
	Formación	1	0
P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Formación	3	0
	Estabilidad de nuevas versiones	4	7
	Comunicación de nuevas versiones	1	8
	Planificación de puesta en marcha clara	2	8
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones	1	2
	Adecuación del plazo de desarrollo	2	2

Tabla 12: Importancia relativa de los drivers y puntuación para cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia

Por último, se solicitó al cliente que evaluara del 0 al 10 la importancia que le da a cada uno de los momentos de la verdad. De este modo, se puede discernir qué puntos son críticos en la evaluación.

Momentos de la verdad	Importancia
Envío de oferta	10
Seguimiento comercial	8
Aceptación de la oferta	6
Contrato	6
Roadmap	10
Entrega de documentación	8
Factura	6
Apertura de canales	6
Tareas de soporte	10
Seguimiento de uso	8
P.E.M. de nuevas versiones	9
Funcionalidades no contempladas	8
Propuesta de actualización	-
Continuación o baja	-

Tabla 13: Importancia del 0 al 10 de cada momento de la verdad. Los tres puntos más importantes se han marcado en rojo. Fuente: Elaboración propia

Una vez recopilados los datos para el Cliente C, se obtuvo las notas ponderadas por importancia para cada *driver*, así como la nota de cada momento de la verdad (MOT) en base a la importancia de los *drivers*. Las ecuaciones utilizadas para este procedimiento se pueden encontrar en el apartado de Metodología.

Momentos de la verdad	<i>Drivers</i> de satisfacción	Nota pond. <i>driver</i>	Nota MOT
ENVÍO DE OFERTA	Alcance definido	30	6
	Precio adecuado	18	
	Grado de personalización	6	
	Explicación de la solución	32	
	Tratamiento de datos	16	
	Adecuación al plazo de la oferta	24	
SEGUIMIENTO COMERCIAL	Trato empático	16	5
	Conocimiento técnico	5	
	Acompañamiento comercial	20	
	Proactividad e iniciativa	16	
	Facilidad de contacto	18	
ACEPTACIÓN DE LA OFERTA	Claridad en los documentos	12	4
	Entrega de documentación firmada	4	
	Claridad de interlocutores	8	
CONTRATO	Concordancia con lo estipulado en la oferta	24	8
	Flexibilidad	8	
	Claridad en los términos	16	
ROADMAP	Formación inicial	0	2,2
	Contenido adecuado	14	
	Grado de veracidad	8	
	Puesta en escena	0	
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	Accesibilidad	8	2,67
	Casos de uso	0	
FACTURA	Porcentaje de errores	16	8,33
	Canales de resolución de problemas	9	
TAREAS DE SOPORTE	Facilidad de contacto	0	0,93
	Tiempo de respuestas (SLA)	0	
	Tiempo de resolución	0	
	Calidad de la solución	14	

	Acompañamiento interno para resolución	0	
SEGUIMIENTO DE USO	Proactividad	0	0
	Formación	0	
P.E.M. DE NUEVAS VERSIONES	Formación	0	6,3
	Estabilidad de nuevas versiones	7	
	Comunicación de nuevas versiones	32	
	Planificación de puesta en marcha clara	24	
FUNCIONALIDADES NO CONTEMPLADAS	Flexibilidad para incorporar adaptaciones	4	2
	Adecuación del plazo de desarrollo	2	

Tabla 14: Nota ponderada por importancia de los drivers y nota del momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, se calculó la nota ponderada de cada momento de la verdad en función de su importancia dentro del itinerario completo y la nota final del servicio según el criterio de este cliente. Se incluye la nota final sin ponderar y la nota final ponderada.

Momentos de la verdad	Nota MOT	Nota ponderada
Envío de oferta	6	7,58
Seguimiento comercial	5	5,05
Aceptación de la oferta	4	3,03
Contrato	8	6,06
Roadmap	2,2	2,78
Entrega de documentación	2,67	2,69
Factura	8,33	6,32
Tareas de soporte	0,93	1,18
Seguimiento de uso	0	0
P.E.M. de nuevas versiones	6,3	7,16
Funcionalidades no contempladas	2	2,02
NOTA FINAL	4,13	3,99

Tabla 15: Notas ponderadas por importancia de cada momento de la verdad y nota final, tanto sin ponderar como ponderada. Fuente: Elaboración propia

El Cliente C se presenta como el más descontento con el servicio otorgado, especialmente en lo referente a la formación y el seguimiento por parte de la empresa. En palabras del cliente, echan en falta una actitud más proactiva y atenta, y un soporte más eficiente en los tiempos de respuesta y resolución. Por otra parte, la documentación disponible de la herramienta no incluye casos de uso y no se actualiza con las nuevas versiones, cosa que el cliente considera importante. Todos estos inconvenientes han resultado en una resignación por parte del cliente a utilizar las funcionalidades que ya conoce por desconocimiento del uso adecuado del programa en su conjunto. Aun así, el cliente

expresó que la herramienta ha facilitado numerosos procesos en la empresa y que su funcionamiento técnico es correcto.

A modo ilustrativo, se muestra el Customer Journey Map de este cliente, teniendo en cuenta que el momento de la verdad de la apertura de canales, propuesta de actualización y continuación o baja no son aplicables. Se han marcado en rojo los tres momentos de la verdad más importantes para el Cliente C.

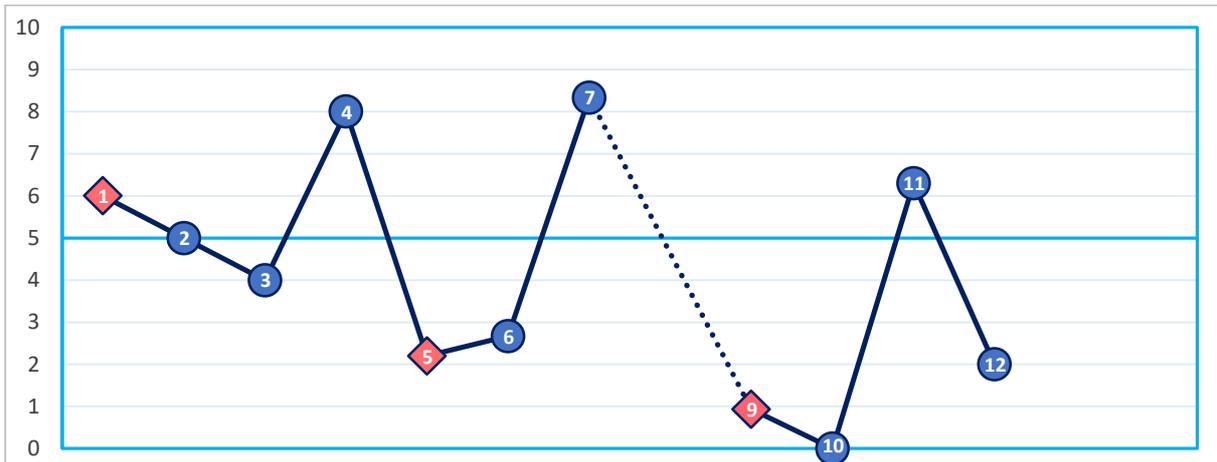


Gráfico 20: Customer Journey Map para el Cliente C en función de los datos recopilados. Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado importante también realizar una matriz satisfacción-importancia similar a la expuesta por Temkin (2010) y que se ilustra en el gráfico 8 de los antecedentes teóricos:

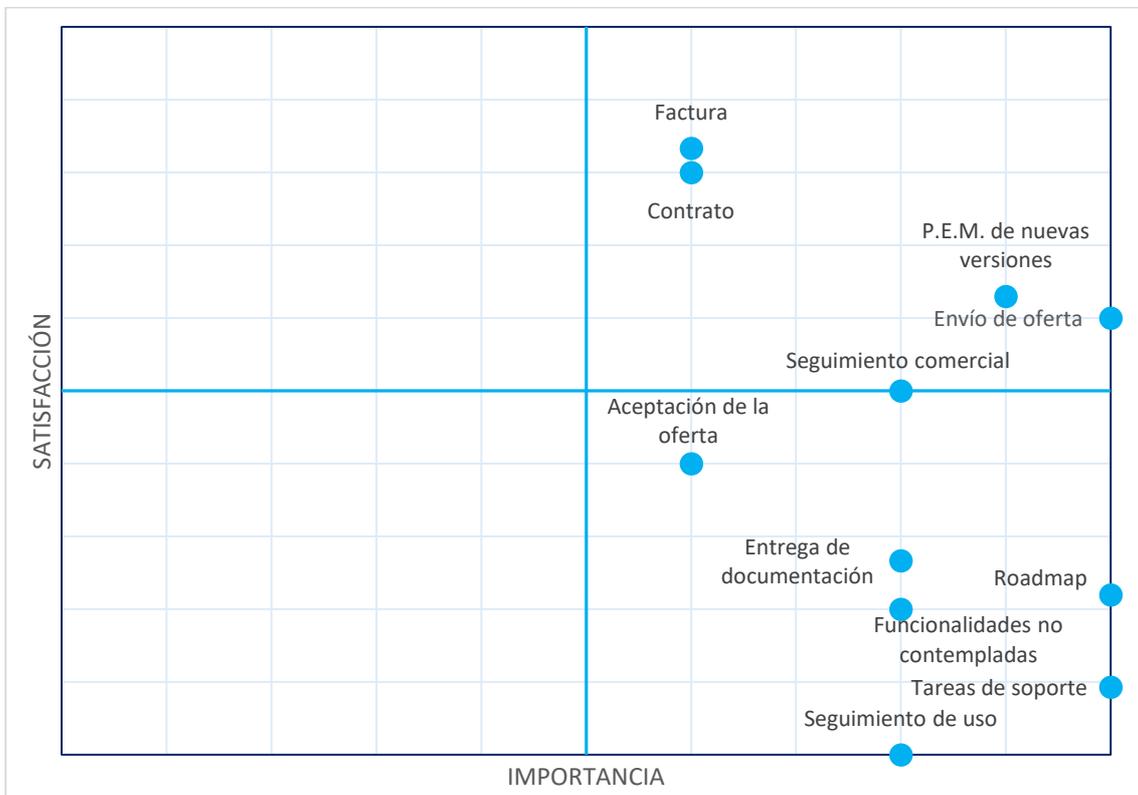


Gráfico 21: Matriz importancia-satisfacción para el Cliente C. Fuente: Elaboración propia

4.2.3.4 *Recapitulación y selección de drivers*

Una vez realizadas las entrevistas con los tres clientes seleccionados, se han recogido los datos como punto de partida para iniciar la conversación entre el equipo directivo de la empresa. Para ello, se ha calculado la importancia media y la nota media de cada momento de la verdad para realizar el gráfico del *Customer Journey Map* y la matriz de importancia-satisfacción que engloben los datos obtenidos.

Momentos de la verdad	Importancia media	Nota media
Envío de la oferta	7,67	6,2
Seguimiento comercial	7,33	5,7
Aceptación de la oferta	4,67	5,7
Contrato	5,67	9
Roadmap	7	1,93
Entrega de documentación	7,33	3,04
Factura	3	7,78
Apertura de canales	6	5
Tareas de soporte	9,67	3,07
Seguimiento de uso	8	1,67
P.E.M. de nuevas versiones	8	4,93
Funcionalidades no contempladas	7,67	3,56
Propuesta de actualización	5	6,83
Continuación o baja	1,67	4

Tabla 16: Importancia media y nota media obtenida de los datos recopilados en las entrevistas. Fuente: Elaboración propia

El *Customer Journey Map* resultante de estos datos es el que se muestra a continuación, en el que se han marcado los tres puntos más importantes en rojo.

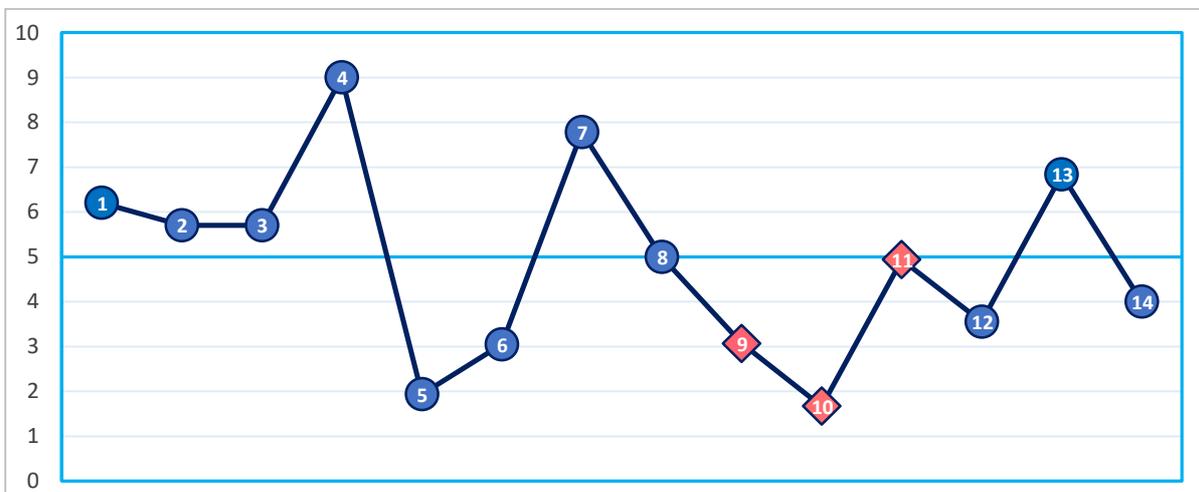


Gráfico 22: Customer Journey Map resultante de las entrevistas con los clientes seleccionados. Fuente: Elaboración propia

La matriz importancia-satisfacción ofrece una imagen bastante clara de los procesos que necesitan ser mejorados inmediatamente, así como aquellos que, por poca importancia para el cliente, pueden mantenerse en el nivel de satisfacción en el que se encuentran.

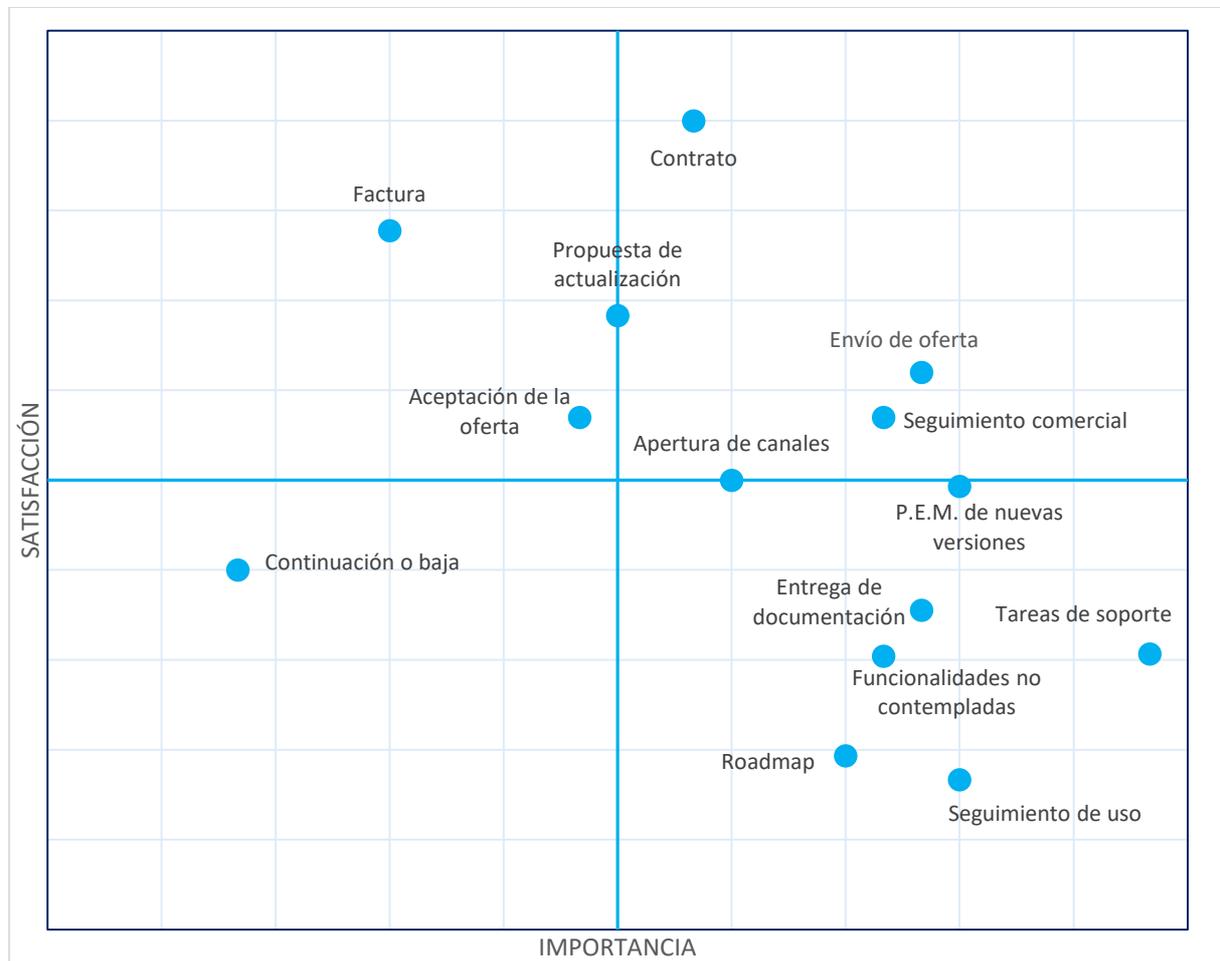


Gráfico 23: Matriz importancia-satisfacción para el conjunto de los clientes seleccionados. Fuente: Elaboración propia

Además de realizar los gráficos para proporcionar una primera imagen del estado del servicio, estas entrevistas sirvieron para confirmar y completar los *drivers* de satisfacción utilizados para construir la encuesta que se ha enviado al resto de los clientes del servicio. Para evitar la inclusión de características anecdóticas y particular de un cliente en concreto, se ha decidido incluir aquellos que hayan sido indicados por un mínimo de dos de los tres clientes visitados. Así, la lista final de *drivers* que se han incluido en la encuesta se expone a continuación:

- ❖ **Envío de oferta: el equipo comercial se pone en contacto para ofrecer un servicio y envía la documentación relevante correspondiente a la oferta.**
 - *Alcance definido:* la propuesta enviada al cliente especifica la planificación, los medios necesarios y qué procesos incluye el servicio ofertado.
 - *Precio adecuado:* el presupuesto indicado en la oferta se considera correspondiente al servicio que se proporcionará.

- *Grado de personalización*: el servicio que se propone al cliente está adaptado a sus necesidades generales y específicas.
- *Explicación de la solución*: la solución propuesta está bien definida, es clara en términos y se comprenden correctamente las funciones que incluye.
- ❖ **Seguimiento comercial: comunicación entre el comercial y el cliente desde que se envía la oferta hasta que el cliente toma una decisión al respecto.**
 - *Trato empático*: el empleado comercial encargado de realizar el seguimiento tras la entrega de la oferta es amable y capaz de responder al cliente conforme a sus necesidades y preferencias.
 - *Conocimiento técnico*: el comercial conoce el producto que está vendiendo más allá de la presentación puramente comercial.
 - *Acompañamiento comercial*: se lleva a cabo un correcto guiado del cliente durante la consideración de la oferta y la posible aceptación de la misma, facilitando el proceso.
 - *Proactividad e iniciativa*: existe una actitud proactiva por parte del departamento comercial, que se interesa por el cliente y contacta con él de manera regular.
 - *Facilidad de contacto*: el comercial asignado debe estar claramente determinado y ser fácil de contactar por teléfono o e-mail.
- ❖ **Aceptación de la oferta: envío de la documentación para la aceptación de la oferta, así como la información sobre los interlocutores que estarán a cargo del seguimiento.**
 - *Claridad en los documentos*: los documentos recibidos para la aceptación de la oferta explican correctamente el procedimiento, son claros y concisos y no dan lugar a errores.
 - *Claridad de interlocutores*: se proporciona una lista de contactos con los que comunicarse en caso de dudas, problemas o solicitud de información.
- ❖ **Contrato: se convoca al cliente para la firma del contrato, con su documento correspondiente.**
 - *Concordancia con lo estipulado en la oferta*: el contrato final a firmar se corresponde con lo que se ha ofertado, incluyendo cualquier posible modificación propuesta por el cliente y aceptada por la empresa.
 - *Flexibilidad*: se contemplan diversas casuísticas, así como vías para ampliar, reducir o rescindir el contrato.
 - *Claridad en los términos*: todo lo estipulado en el contrato es claro, conciso en la medida de lo posible y no da lugar a interpretaciones erróneas o errores.
- ❖ **Roadmap: la empresa presenta los procesos que se llevan a cabo durante la duración del servicio de manera resumida.**

- *Contenido adecuado*: todo lo incluido en el *Roadmap* es relevante y no falta ninguna información necesaria.
- *Grado de veracidad*: el *Roadmap* se corresponde con la realidad y con el proceso que se realizará a grandes rasgos.
- *Puesta en escena*: la explicación del *Roadmap* es clara, atractiva y realista.
- ❖ **Entrega de documentación: envío de los documentos necesarios para la puesta en marcha del servicio (manuales, casos de uso, etc.).**
 - *Accesibilidad*: los documentos entregados son fácilmente accesibles, en un formato que pueda ser abierto fácilmente y sin requerir un programa específico.
 - *Casos de uso*: la documentación incluye ejemplos de uso y manuales sencillos para las casuísticas más comunes.
- ❖ **Factura: el cliente recibe el documento factura por parte de la empresa y paga el importe correspondiente.**
 - *Porcentaje de errores*: las facturaciones erróneas son mínimas y en el caso de haberlas, el desglose de las facturas permite identificarlos con facilidad.
 - *Canales de resolución de problemas*: se facilita el procedimiento de notificación y resolución de posibles importes erróneos en las facturas.
- ❖ **Apertura de canales: se inicia el servicio abriendo los canales estipulados en el contrato.**
 - *Rapidez de apertura*: los canales necesarios para las tareas de soporte se abren en el plazo estipulado y concuerda con el inicio del servicio.
 - *Resolución de problemas*: en caso de algún error en la apertura de canales, el problema se resuelve lo antes posible y se ofrecen facilidades para la notificación inmediata de estos problemas.
- ❖ **Tareas de soporte: comunicaciones empresa-cliente en cuanto al soporte y mantenimiento de la herramienta implementada, así como la resolución de incidencias y consultas.**
 - *Facilidad de contacto*: la persona responsable del soporte está bien especificada y es fácil de contactar.
 - *Tiempo de respuesta (SLA)*: una vez contactado el responsable, se inicia la gestión de la incidencia en un plazo de tiempo adecuado.
 - *Tiempo de resolución*: de manera global, la resolución se proporciona dentro de los plazos estipulados.
 - *Calidad de la solución*: de manera global, la solución proporcionada resuelve el problema inicial correctamente y de manera limpia.

- *Acompañamiento interno para resolución*: se realizan actualizaciones del estado de una incidencia o petición de manera periódica y sin que el cliente se vea obligado a reclamar una respuesta.
- ❖ **Seguimiento de uso: dentro de las actividades del servicio, se incluye la monitorización del uso de la herramienta para detectar posibles mejoras u ofrecer formación a nuevos usuarios.**
 - *Proactividad*: la empresa se interesa por la satisfacción del cliente en cuanto al servicio otorgado y propone mejoras y soluciones sin que el cliente las pida previamente.
 - *Formación*: se ofrecen facilidades para formar a los usuarios, tanto en el caso de nuevas incorporaciones como de mejoras que requieran un conocimiento específico de su funcionamiento.
- ❖ **P.E.M. de nuevas versiones: oferta y/o notificación de nuevas versiones de la herramienta implementada.**
 - *Comunicación de nuevas versiones*: se comunican al cliente por los canales adecuados aquellas actualizaciones de versiones o nuevas herramientas que puedan mejorar el servicio otorgado.
 - *Estabilidad de nuevas versiones*: las nuevas versiones son estables y no generan problemas tras su instalación.
 - *Planificación de puesta en marcha clara*: se estipula el plazo de actualización, tanto de inicio como de fin, así como las tareas que será necesario realizar.
- ❖ **Funcionalidades no contempladas: implementación de funciones no incluidas en el servicio o la herramienta inicial.**
 - *Flexibilidad para incorporar adaptaciones*: el proceso para incluir nuevas funcionalidades es sencillo y el servicio puede abarcarlas sin grandes modificaciones globales.
 - *Adecuación del plazo de desarrollo*: el tiempo de desarrollo de las nuevas funcionalidades se corresponde con la complejidad de estas.
- ❖ **Propuesta de actualización: actualización del contrato del servicio con las modificaciones correspondientes en caso de ser necesarias o solicitadas.**
 - *Alcance definido*: en caso de actualizar el contrato del servicio, las condiciones deben especificar la planificación, los medios necesarios y qué procesos incluye el servicio actualizado.
 - *Precio adecuado*: en caso de actualizar el contrato, el precio es actualizado de manera acorde a las posibles modificaciones y se considera correspondiente al servicio otorgado.

- *Grado de personalización*: en caso de actualizar el servicio, se adapta a necesidades generales y específicas del cliente.
- ❖ **Continuación o baja: punto de decisión del cliente en el que continúa el servicio o bien rescinde el contrato para darse de baja.**
 - *Propuesta de cambios*: en el punto de decisión de continuar o dar de baja el servicio, se proponen modificaciones en el caso de que el cliente no esté satisfecho con alguno de los procesos.
 - *Negociación de términos*: se permite la negociación de precios, descuentos o modificaciones de plazos previamente a continuar o dar de baja el servicio.

4.2.4 Definición del mapa de momentos de la verdad o Customer Journey Map

4.2.4.1 Construcción de la encuesta

Una vez definidos los drivers finales con los clientes, se construyó una encuesta que permitiera recoger de manera más sencilla y directa la evaluación del servicio del resto de los clientes del soporte de la herramienta. La encuesta se ha dividido en tres secciones de preguntas: importancia de los drivers, valoración de los drivers y valoración de la importancia de cada hito. A continuación, se expone la introducción a la encuesta y un ejemplo de pregunta para cada sección.

VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE SOPORTE DE LA HERRAMIENTA X

Desde La Empresa buscamos mejorar la experiencia del cliente mediante una valoración exhaustiva de los servicios. Para ello, hemos desglosado el servicio de Soporte de la herramienta X en distintos hitos y, a su vez, en drivers de satisfacción para cada uno de los hitos.

Para responder esta encuesta, se pide ordenar por importancia los drivers para cada hito (siendo 1 el más importante) y después evaluar la experiencia para cada uno de ellos del 0 al 10. Por último, se pide una evaluación de la importancia de cada hito en el proceso global del 0 al 10 (es importante evaluarlo dentro del conjunto global, sabemos que todos los hitos son importantes, así que se recomienda no repetir más de dos veces el mismo número).

Sección 1: Importancia de los drivers

Para cada hito se exponen una serie de drivers con una breve explicación. Ordene, siendo el 1 el más importante, la importancia que cada *driver* tiene en la satisfacción de cada hito.

Envío de oferta

El equipo comercial se pone en contacto para ofrecer un servicio y envía la documentación relevante a la oferta

1 2 3 4

Alcance definido: la propuesta enviada al cliente especifica la planificación, los medios necesarios y qué procesos incluye el servicio ofertado.

Precio adecuado: el presupuesto indicado en la oferta se considera correspondiente al servicio que se proporcionará

Grado de personalización: el servicio que se propone al cliente está adaptado a sus necesidades generales y específicas

Explicación de la solución: la solución propuesta está bien definida, es clara en términos y se comprenden correctamente las funciones que incluye

Sección 2: Valoración de los drivers

A continuación, indique una puntuación del 0 al 10 que indique cuánto concuerda la explicación indicada con su experiencia.

Hito 1: Envío de oferta

El equipo comercial se pone en contacto para ofrecer un servicio y envía la documentación relevante a la oferta

Alcance definido: la propuesta enviada al cliente especifica la planificación, los medios necesarios y qué procesos incluye el servicio ofertado.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Precio adecuado: el presupuesto indicado en la oferta se considera correspondiente al servicio que se proporcionará

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Grado de personalización: el servicio que se propone al cliente está adaptado a sus necesidades generales y específicas

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Explicación de la solución: la solución propuesta está bien definida, es clara en términos y se comprenden correctamente las funciones que incluye

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Sección 3: Valoración de la importancia de cada hito

Por último, evalúe la importancia de cada hito dentro del proceso global del 0 al 10. Aunque todos los hitos son importantes, es crucial para el proyecto priorizar, por lo que se recomienda no repetir más de dos veces el mismo número (especialmente en el caso del 9 y del 10)

Hito 1: Envío de oferta

El equipo comercial se pone en contacto para ofrecer un servicio y envía la documentación relevante correspondiente a la oferta



Tabla 17: Estructura de la encuesta y ejemplo de pregunta para cada sección. Fuente: Elaboración propia

4.2.4.2 Resultados de la encuesta

Tras construir el cuestionario, se distribuyó entre los clientes del servicio de soporte para obtener una imagen general de la percepción del cliente. En las tablas siguientes se recogen los datos de las importancias de los *drivers*, las puntuaciones de éstos y las importancias de los momentos de la verdad de cada uno de los clientes que respondieron a la encuesta.

A partir de cada tabla de datos se ha calculado la media para cada *driver* en el caso de las dos primeras tablas (importancia y valoración) y la media para la importancia de los momentos de la verdad. De este modo, en la última tabla se recoge el tratamiento de datos que permite obtener los parámetros necesarios para dibujar el *Customer Journey Map* y la matriz importancia-satisfacción.

En el caso de las importancias de los *drivers*, como la fórmula para obtener la puntuación ponderada para cada momento de la verdad se basa en el orden de importancia, se ajustarán los datos obtenidos de la media para evitar números decimales o repetidos, de manera que vuelvan a quedar numerados del 1 al n_i , siendo n_i el número de *drivers* para el momento de la verdad i .

Dentro de estas tablas se han incluido también los datos recopilados en las entrevistas, realizando los ajustes necesarios para que coincidan con los parámetros finales. La última entrada corresponde a un correo electrónico en el que uno de los clientes a los que se envió la encuesta comenta que por falta de tiempo no pudo contestarla adecuadamente, pero quería hacer hincapié en su descontento con las tareas de soporte.

Drivers de satisfacción	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5	Cliente 6	Cliente 7	Cliente 8	Cliente 9	Cliente 10
Envío de oferta										
Alcance definido	1		1	1	3	1	1	1	3	
Precio adecuado	3		3	2	4	2	4	4	4	
Grado de personalización	4		4	4	1	3	3	2	1	
Explicación de la solución	2		2	3	2	4	2	3	2	
Seguimiento comercial										
Trato empático	5		4	4	5	5	5	3	3	
Conocimiento técnico	4		5	1	4	2	3	5	1	
Acompañamiento comercial	3		1	2	2	3	1	4	2	
Proactividad e iniciativa	2		2	3	3	1	2	1	5	
Facilidad de contacto	1		3	5	1	4	4	2	4	
Aceptación de la oferta										
Claridad en los documentos	1		1	1	1	1	2	1	1	
Claridad de interlocutores	2		2	2	2	2	1	2	2	
Contrato										
Concordancia con lo estipulado en la oferta	2		1	3	1	1	3	1	1	
Flexibilidad	3		3	2	3	3	1	3	2	
Claridad en los términos	1		2	1	2	2	2	2	3	
Roadmap										
Contenido adecuado	1	2	2	3	1	2	2	1	1	
Grado de veracidad	2	1	3	1	2	1	3	2	2	
Puesta en escena	3	3	1	2	3	3	1	3	3	
Entrega de documentación										
Accesibilidad	1	1	2	2	1	2	2	2	1	
Casos de uso	2	2	1	1	2	1	1	1	2	
Factura										
Porcentaje de errores	2	2	1	1	2	1	2	2	1	
Canales de resolución de problemas	1	1	2	2	1	2	1	1	2	
Apertura de canales										
Rapidez de apertura		2		2	2	2	2	2	2	
Resolución de problemas		1		1	1	1	1	1	1	
Tareas de soporte										
Facilidad de contacto	1	3	2	3	2	4	1	5	4	
Tiempo de respuesta (SLA)	3	5	1	5	4	3	2	4	3	
Tiempo de resolución	5	1	3	1	3	2	5	3	2	
Calidad de la solución	2	2	4	2	1	1	3	2	1	
Acompañamiento interno para resolución	4	4	5	4	5	5	4	1	5	
Seguimiento de uso										
Proactividad	1	1	2	1	2	1	1	1	2	
Formación	2	2	1	2	1	2	2	2	1	
P.E.M. de nuevas versiones										
Comunicación de nuevas versiones	2	2	1	3	3	2	3	1	3	
Estabilidad de nuevas versiones	3	1	3	1	2	1	2	2	1	
Planificación de puesta en marcha clara	1	3	2	2	1	3	1	3	2	
Funcionalidades no contempladas										
Flexibilidad para incorporar adaptaciones	1	1	1	1	1	2	2	1	1	
Adecuación del plazo de desarrollo	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
Propuesta de actualización										
Alcance definido	3			1	1	1	3	1	1	
Precio adecuado	2			2	3	2	2	3	3	
Grado de personalización	1			3	2	3	1	2	2	
Continuación o baja										
Propuesta de cambios	1	2		1	2	2	2	2	2	
Negociación de términos	2	1		2	1	1	1	1	1	

Tabla 18: Orden por importancia de los drivers para cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

Implantación de un modelo basado en "momentos de la verdad" (MOT) para la gestión de la satisfacción del cliente. Una aplicación en una empresa de servicios de ciberseguridad

Drivers de satisfacción	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5	Cliente 6	Cliente 7	Cliente 8	Cliente 9	Cliente 10
Envío de oferta										
Alcance definido	10		6	7	8	6	3	7	8	
Precio adecuado	0		6	8	7	7	3	7	8	
Grado de personalización	6		6	4	9	7	6	6	8	
Explicación de la solución	8		8	5	9	7	6	8	8	
Seguimiento comercial										
Trato empático	6		8	9	7		9	9	8	
Conocimiento técnico	10		5	9	8		8	9	8	
Acompañamiento comercial	8		4	5	8		7	9	8	
Proactividad e iniciativa	4		4	3	6		6	8	8	
Facilidad de contacto	6		6	4	7		6	9	8	
Aceptación de la oferta										
Claridad en los documentos	7,4		4	7	8	7	4	7	8	
Claridad de interlocutores	7,4		4	7	8		3	8	8	
Contrato										
Concordancia con lo estipulado en la oferta	10		8	6	8		3	8	8	
Flexibilidad			8	8	8		5	7	8	
Claridad en los términos	10		8	8	8		5	7	8	
Roadmap										
Contenido adecuado	0	4	7	7	9	0	5	7	8	
Grado de veracidad	0	4	8	3	9	0	5	8	8	
Puesta en escena	0	0	0	5	9	0	5	7	8	
Entrega de documentación										
Accesibilidad	10	0	8	6	9	2	5	7	8	
Casos de uso	4	0	0	6	9	0	5	6	8	
Factura										
Porcentaje de errores		9	8	9	9	10	4	8	8	
Canales de resolución de problemas	5	9	9	9	8		6	8	8	
Apertura de canales										
Rapidez de apertura		5		6	8	9	6	8	9	
Resolución de problemas		5		8	8		5	7	9	
Tareas de soporte										
Facilidad de contacto	2	5	0	6	7	7	4	6	6	0
Tiempo de respuesta (SLA)	2		0	7	6	5	1	7	6	0
Tiempo de resolución		2	0	6	6	4	1	6	8	0
Calidad de la solución	10	6	7	6	7	6	5	7	8	0
Acompañamiento interno para resolución	2	5	0	7	7	5	1	6	7	0
Seguimiento de uso										
Proactividad	2	3	0	2	8	2	5	6	8	
Formación	2	3	0	3	8	2	5	6	8	
P.E.M. de nuevas versiones										
Comunicación de nuevas versiones	10	4	8	3	7	5	0	5	8	
Estabilidad de nuevas versiones		3	7	6	7	7	5	6	8	
Planificación de puesta en marcha clara	10	4	8	3	8	7	5	6	8	
Funcionalidades no contempladas										
Flexibilidad para incorporar adaptaciones	2	8	2	1	7	5	4	7	8	
Adecuación del plazo de desarrollo	2	4	2	2	8	3	4	5	8	
Propuesta de actualización										
Alcance definido	10			6	7		5	7	8	
Precio adecuado	8			6	7		5	7	8	
Grado de personalización	5			4	8		5	7	8	
Continuación o baja										
Propuesta de cambios	0	8		5	7		5	7	8	
Negociación de términos	0	8		7	7		5	7	8	

Tabla 19: Valoración de cada driver de satisfacción. Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

Momentos de la verdad	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5	Cliente 6	Cliente 7	Cliente 8	Cliente 9	Cliente 10
Envío de oferta	10	3	10	7	7	5	6	8	6	
Seguimiento comercial	5	9	8	5	8	6	6	8	6	
Aceptación de la oferta	6	2	6	8	8	4	6	7	8	
Contrato	7	4	6	9	8	3	6	8	8	
Roadmap	6	5	10	3	9	7	6	8	8	
Entrega de documentación	8	6	8	2	9	7	6	6	8	
Factura	2	1	6	10	8	6	5	8	8	
Apertura de canales	4	8	6	9	9	5	5	8	8	
Tareas de soporte	9	10	10	5	9	10	4	7	8	
Seguimiento de uso	7	9	8	4	8	8	3	7	9	
P.E.M. de nuevas versiones	8	7	9	4	7	9	3	5	8	
Funcionalidades no contempladas	7	8	8	3	7	8	0	5	8	
Propuesta de actualización	9	6		7	6	5	0	6	8	
Continuación o baja	5	0		6	7	1	0	8	8	

Tabla 20: Valoración de la importancia de cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

Momentos de la verdad y drivers	Import. Med. driver	Import. Ajust.	Puntuación driver	Nota pond. Driver	Nota MOT	Importancia MOT	Nota pond. MOT
Envío de oferta					6,76	6,89	7,19
Alcance definido	1,50	1	6,88	27,50			
Precio adecuado	3,25	3	5,75	11,50			
Grado de personalización	2,75	4	6,50	6,50			
Explicación de la solución	2,50	2	7,38	22,13			
Seguimiento comercial					6,66	6,78	6,97
Trato empático	4,25	5	8,00	8,00			
Conocimiento técnico	3,13	4	8,14	16,29			
Acompañamiento comercial	2,25	2	7,00	28,00			
Proactividad e iniciativa	2,38	1	5,57	27,86			
Facilidad de contacto	3,00	3	6,57	19,71			
Aceptación de la oferta					6,53	6,11	6,16
Claridad en los documentos	1,13	1	6,55	13,10			
Claridad de interlocutores	1,88	2	6,49	6,49			
Contrato					7,51	6,56	7,60
Concordancia con lo estipulado en la oferta	1,63	2	7,29	14,57			
Flexibilidad	2,50	3	7,33	7,33			
Claridad en los términos	1,88	1	7,71	23,14			
Roadmap					4,91	6,89	5,22
Contenido adecuado	1,67	1	5,22	15,67			
Grado de veracidad	1,89	2	5,00	10,00			
Puesta en escena	2,44	3	3,78	3,78			
Entrega de documentación					4,85	6,67	4,99
Accesibilidad	1,56	2	6,11	6,11			
Casos de uso	1,44	1	4,22	8,44			
Factura					7,96	6,00	7,37
Porcentaje de errores	1,56	2	8,13	8,13			
Canales de resolución de problemas	1,44	1	7,88	15,75			
Apertura de canales					7,10	6,89	7,55
Rapidez de apertura	2,00	2	7,29	7,29			

Implantación de un modelo basado en "momentos de la verdad" (MOT) para la gestión de la satisfacción del cliente. Una aplicación en una empresa de servicios de ciberseguridad

Resolución de problemas	1,00	1	7,00	14,00			
Tareas de soporte					4,59	8,00	5,67
Facilidad de contacto	2,78	2	4,30	17,20			
Tiempo de respuesta (SLA)	3,33	4	3,40	6,80			
Tiempo de resolución	2,78	3	3,30	9,90			
Calidad de la solución	2,00	1	6,20	31,00			
Acompañamiento interno para resolución	4,11	5	4,00	4,00			
Seguimiento de uso					4,04	7,00	4,36
Proactividad	1,33	1	4,00	8,00			
Formación	1,67	2	4,11	4,11			
P.E.M. de nuevas versiones					6,17	6,67	6,35
Comunicación de nuevas versiones	2,22	3	5,56	5,56			
Estabilidad de nuevas versiones	1,78	1	6,13	18,38			
Planificación de puesta en marcha clara	2,00	2	6,56	13,11			
Funcionalidades no contempladas					4,67	6,00	4,32
Flexibilidad para incorporar adaptaciones	1,22	1	4,89	9,78			
Adecuación del plazo de desarrollo	1,78	2	4,22	4,22			
Propuesta de actualización					6,78	5,88	6,15
Alcance definido	1,57	1	7,17	21,50			
Precio adecuado	2,43	3	6,83	6,83			
Grado de personalización	2,00	2	6,17	12,33			
Continuación o baja					5,90	4,38	3,99
Propuesta de cambios	1,75	2	5,71	5,71			
Negociación de términos	1,25	1	6,00	12,00			
NOTA MEDIA					6,03		5,99

Tabla 21: Resultados globales de la encuesta y nota media del servicio de soporte. Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

4.2.4.3 Resultados gráficos: Customer Journey Map y matriz importancia-satisfacción

Los parámetros obtenidos tras el tratamiento de los datos recogidos en el cuestionario son el punto de partida para dos gráficos: el mapa del itinerario del cliente y la matriz de interacción importancia-satisfacción.

El *Customer Journey Map* se representa, tal y como se ha mostrado en la fase de entrevistas, a partir de las notas obtenidas para cada momento de la verdad en función de la puntuación ponderada por importancia de cada driver. El eje horizontal representa el orden temporal en el ciclo y el eje vertical la puntuación del 0 al 10. Así, y teniendo en cuenta la lista de momentos de la verdad que se incluye a continuación, el mapa queda de la siguiente manera:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1 Envío de oferta | 8 Apertura de canales |
| 2 Seguimiento comercial | 9 Tareas de soporte |
| 3 Aceptación de la oferta | 10 Seguimiento de uso |
| 4 Contrato | 11 P.E.M. de nuevas versiones |
| 5 Roadmap | 12 Funcionalidades no contempladas |
| 6 Entrega de documentación | 13 Propuesta de actualización |
| 7 Factura | 14 Continuación o baja |

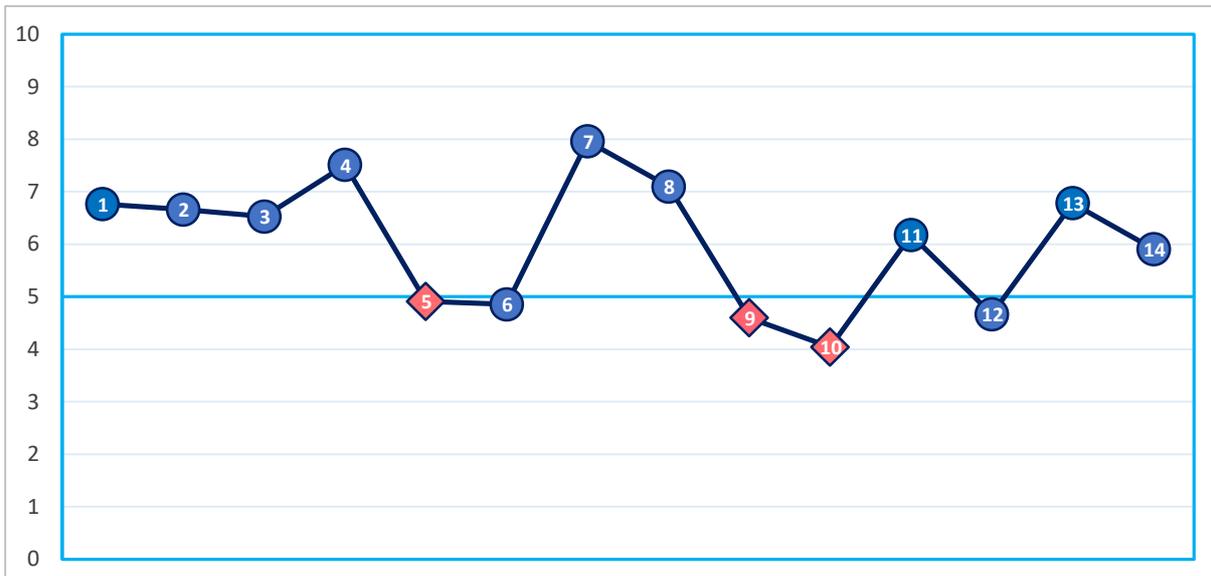


Gráfico 24: Customer Journey Map del servicio de soporte de la herramienta. Fuente: Elaboración propia

Pese a que el mapa proporciona un esquema visual muy útil a la hora de identificar los puntos fuertes y débiles del servicio, es necesario complementarlo con los datos de la importancia de cada momento de la verdad para centralizar esfuerzos en las áreas más críticas. De este modo, se ha construido una matriz de interacción entre la importancia de cada momento de la verdad para los clientes y la satisfacción de éstos para cada punto (basado en la puntuación obtenida).

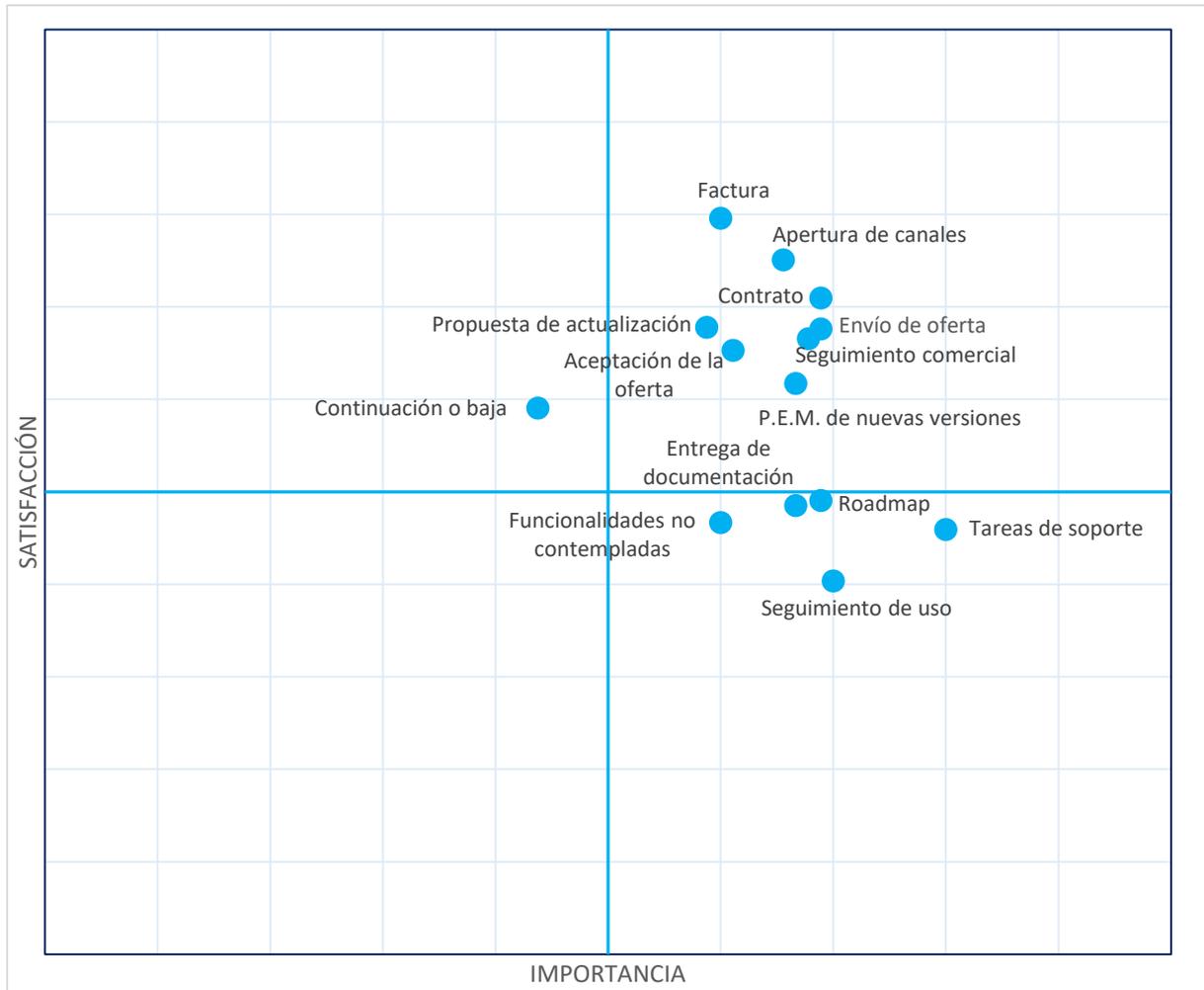


Gráfico 25: Matriz de interacción importancia-satisfacción del servicio de soporte de la herramienta. Fuente: Elaboración propia

5 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

La investigación propuesta ha dado lugar a unos resultados que han servido para confirmar las sospechas del director comercial de la empresa, además de arrojar luz sobre otros problemas o posibles soluciones no identificadas hasta el momento. La similitud de las percepciones de los clientes entrevistados ya dio un indicativo de los principales puntos débiles y puntos fuertes del servicio de soporte, que fueron confirmados en los resultados de las encuestas.

Dado que no es viable iniciar mejoras en todos los puntos de contacto al mismo tiempo, se han seleccionado tres áreas en las que comenzar a realizar cambios, consideradas las más críticas y cuyo impacto sobre la evaluación global del servicio será mayor. Por este motivo, se ha decidido proponer mejoras para las tres interacciones más importantes y con menor puntuación: los puntos críticos marcados en rojo en el *Customer Journey Map* del apartado anterior.

Así, se han propuesto planes de acción para las interacciones relativas al ‘roadmap’, las ‘tareas de soporte’ y el ‘seguimiento de uso’, que se detallarán en los siguientes apartados.

5.1 ACTUACIONES SOBRE EL ROADMAP

El descontento general de los clientes con respecto al *roadmap* se debe, principalmente, a que en la mayoría de los casos no se proporciona o se realiza de manera muy superficial e incompleta. Por este motivo, la solución es relativamente sencilla: la incorporación de un *roadmap* periódico entre las actividades del servicio de soporte elevará rápidamente la satisfacción en este ámbito. La propuesta del departamento comercial consiste en, a partir del próximo mes de septiembre, organizar una o dos sesiones anuales (u otra periodicidad en caso de ser necesario) en las que se realice una presentación a los clientes de los nuevos desarrollos o nuevos usos que la herramienta incorpore.

Para ello se ha de preparar, para la primera sesión de *roadmap*, un documento con el contenido a presentar a los clientes que ha de estar terminado y aprobado por la persona correspondiente para finales del próximo mes de septiembre. Durante ese mismo mes se convocará a los clientes correspondientes y se preparará la presentación, que se realizará a principios del mes de octubre.

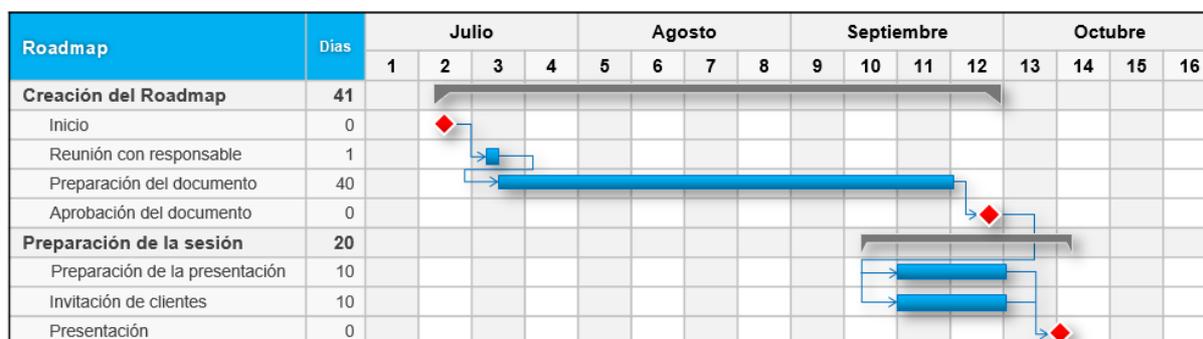


Gráfico 26: Planificación temporal con respecto al 'roadmap'. Fuente: Elaboración propia

5.2 ACTUACIONES SOBRE LAS TAREAS DE SOPORTE

Las tareas de soporte constituyen el punto más crítico del servicio, tanto en importancia como en insatisfacción del cliente. Esto se debe, principalmente, a los tiempos de espera de respuesta y resolución que los clientes perciben del equipo técnico asignado. La solución es simple pero no fácil: incluir en el servicio un equipo de *HelpDesk* que se encargue de responder a las peticiones y asignarlas al técnico correspondiente en función de su carga, así como atender a las llamadas de los clientes.

Dado que el equipo de *HelpDesk* ya existe dentro de la empresa aplicado a otros productos, la solución implicaría realizar una formación sobre esta herramienta particular e incluir el producto entre las actividades de soporte del equipo. Asimismo, se propone formar al equipo de soporte del producto en la orientación al cliente, para suavizar y mejorar la experiencia del cliente en este ámbito.

Ya que la documentación inicial de todos los procedimientos para las tareas no es viable, se propone realizar un proceso iterativo que se inicie preparando los procedimientos para una selección de las tareas más recurrentes que el *HelpDesk* (nivel 1) podrá resolver desde que empiece su actividad. Aquellas tareas que entren y no tengan un procedimiento asignado, se derivarán al nivel 2 y el técnico que resuelva la incidencia redactará un documento que registre los pasos realizados para que, en el futuro, pueda ser utilizado como base para que el *HelpDesk* resuelva las incidencias similares.

Para poder iniciar el servicio del *HelpDesk*, será necesario realizar una medición de los tiempos de repuesta y resolución actuales para determinar el estado del soporte y establecer unos tiempos adecuados. Además, se tendrá que ajustar el alcance del soporte: definir el perfil del usuario, los canales por los que se recibirán las solicitudes o incidencias y las personas responsables del nivel 2.



Gráfico 27: Planificación de la creación del *HelpDesk* con respecto a las 'tareas de soporte'. Fuente: Elaboración propia

5.3 ACTUACIONES SOBRE EL SEGUIMIENTO DE USO

Los clientes indicaron durante las entrevistas que el seguimiento de uso de la herramienta es escaso, ya que la proactividad al ofrecer algún servicio adicional o en la comunicación con el cliente por parte del servicio técnico es muy limitada, y la formación recibida se limita, en el caso de realizarla, a una formación al inicio del servicio. Dado que la herramienta evoluciona e incluye nuevas funcionalidades en las actualizaciones, los clientes se sienten desorientados en el uso de estas nuevas funciones potencialmente muy útiles por falta de explicación del uso de éstas.

De este modo, se propone la instauración de un calendario de sesiones formativas que se realicen de manera periódica, tanto presenciales en la sede de la empresa como en formato *webinar* para aquellos clientes que no puedan desplazarse para la sesión presencial propuesta o cuando la sesión formativa sea más breve y sencilla.

La primera sesión formativa presencial se ha de preparar para finales de diciembre o principios de enero, y requerirá un diseño de contenido por parte del departamento de desarrollo, así como una preparación comercial de la sesión (selección del espacio, preparación del entorno, etc.).

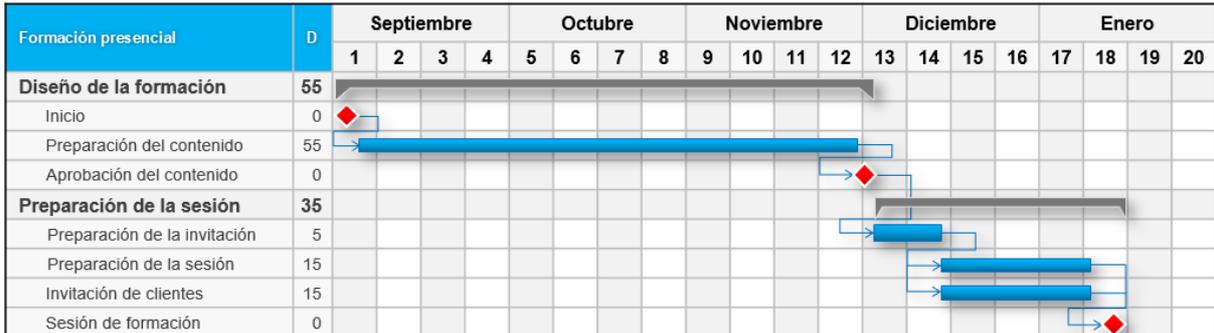


Gráfico 28: Planificación de la formación presencial con respecto al 'seguimiento de uso'. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la formación online, sería conveniente espaciarla para que no se solape con las sesiones de *roadmap* y formación presencial, por lo que se estima una fecha para finales de mayo o principios de junio.

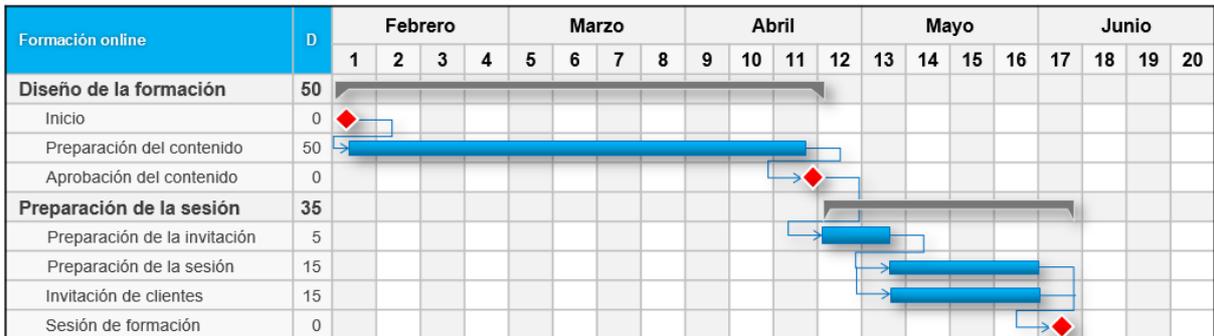


Gráfico 29: Planificación de la formación online con respecto al 'seguimiento de uso'. Fuente: Elaboración propia

6 CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

El presente Trabajo de Fin de Máster ha sido llevado a cabo de manera satisfactoria, tanto para la alumna como para la empresa en el que se realiza. El análisis ha demostrado ser útil y exhaustivo, y sus resultados han servido para elaborar un plan de acción en las actividades empresariales con el fin de mejorar la calidad del servicio. Sin embargo, el proyecto tiene sus limitaciones: la fecha de entrega fijada de este proyecto y el alcance del mismo impedirán realizar un seguimiento de las acciones tomadas para comprobar su efectividad. Por otra parte, hay otras herramientas y análisis que se han considerado interesantes como futuros desarrollos e investigaciones pero que no son abarcables dentro del marco de este trabajo.

Dentro de esta sección se ha incluido una revisión de los objetivos planteados al inicio, valorando el grado de cumplimiento de éstos, así como una breve introducción de los conceptos que sería interesante desarrollar en el futuro. Asimismo, durante la realización del análisis se ha llegado a una serie de observaciones que se considera interesante remarcar.

6.1 REVISIÓN DE OBJETIVOS

Al inicio de este documento se planteó una serie de objetivos que determinarían el éxito del trabajo realizado. A continuación, se recuerdan dichos objetivos y se realiza una breve valoración personal de hasta qué punto han sido completados de manera satisfactoria, si se podría ampliar o mejorar en alguno de los puntos y, finalmente, un pequeño comentario global sobre la resolución del proyecto.

6.1.1 Valoración de los objetivos

- ✓ **Obtener una imagen acorde a la realidad del itinerario del cliente en el servicio estudiado durante la realización del proyecto.**

Durante la fase inicial del proyecto, se propuso un esbozo del itinerario que la empresa y el cliente siguen en conjunto desde la perspectiva interna de la compañía. Para ello, se reunió tanto al departamento comercial (responsable de este proyecto) como a los responsables del servicio en sí, para ofrecer una visión real del equipo que otorga el servicio de soporte para la herramienta estudiada. Así, se llegó a una versión simplificada agrupando los puntos redundantes o que pudieran ser evaluados de manera conjunta y equivalente.

No obstante, y de manera intencionada, se incluyó un punto de interacción que actualmente no se realiza en la empresa o se lleva a cabo de manera muy superficial: el *roadmap*. Esto se vio reflejado en las entrevistas: los tres clientes estudiados apuntaron la ausencia de este momento de la verdad en el servicio que la empresa le otorga. Del mismo modo, se hizo hincapié que para varios clientes el proceso de aceptación de la oferta y el contrato son prácticamente equivalentes, y en muchos casos el contrato se formalizaba directamente con la aceptación de la oferta.

Con todo, se considera que de manera global el itinerario es acorde a la realidad, ya que se pretende implementar una mejor presentación del *roadmap* a corto plazo. En cuanto a la coincidencia

del contrato con la aceptación de la oferta, ha de tenerse en cuenta que los tres casos estudiados son clientes un poco particulares en cuanto a la entrega del servicio, elegidos precisamente por su diversidad. Se puede confirmar esta adecuación del itinerario con los resultados de la encuesta, que permite no puntuar aquellos momentos de la verdad no aplicables al servicio entregado, y para la que se han respondido en casi todos los casos el total de las preguntas.

- ✓ **Diseñar una forma de evaluación del servicio que incluya la perspectiva del cliente y contribuya en la priorización de las áreas a mejorar una vez acabado el proceso.**

En este caso, la respuesta es clara: la intervención total de los clientes en el establecimiento de los drivers de satisfacción mediante las entrevistas realizadas, y la metodología de puntuación ponderada por importancia proporcionan una visión del cliente y una contribución en la priorización de las mejoras sin precedentes dentro de la empresa. Por supuesto, siempre hay espacio para optimizar el proceso de adquisición de dicha perspectiva externa. Las entrevistas proporcionan una visión muy completa y personal del cliente, pero requieren un esfuerzo por ambas partes que impiden una actualización constante de la información obtenida. Pese a ello, para el alcance del proyecto y como punto de partida de una cultura de orientación al cliente, se ha obtenido una información de gran valía y utilidad.

- ✓ **Desarrollar un plan de acción empresarial que incorpore la información obtenida y las conclusiones extraídas de la evaluación y priorización por parte de los clientes.**

Pese a que no será posible comprobar la validez de las actuaciones por estar fuera del alcance del proyecto, sí que se ha desarrollado un plan de acción incluyendo la información y las observaciones realizadas durante el análisis, centrado en tres áreas con amplio margen de mejora y que se han considerado como aquellas que mayor impacto tendrán en la evaluación global del servicio de soporte.

Esta planificación se desea implementar a corto plazo para recibir resultados lo antes posible, pero se pretende ampliar las acciones en el futuro para, poco a poco, aumentar el nivel de satisfacción en todas aquellas interacciones que se han evaluado negativamente. En este caso, es posible que se requiera una segunda ronda de evaluaciones para comprobar el nivel de satisfacción que las primeras actuaciones han conseguido y considerar si la inversión está justificada, así como las intervenciones que deberán realizarse a continuación en función de la nueva priorización.

6.1.2 Valoración global

En general, el trabajo realizado ha cumplido los objetivos planteados inicialmente con un nivel de satisfacción considerablemente alto. El proceso, pese a tratarse de una primera toma de contacto para un proyecto mayor que se lleve a cabo en todos los servicios que entrega la empresa, se ha llevado a cabo con relativa facilidad y sin muchos obstáculos o errores. Al estar ya iniciado un segundo análisis en otro de los servicios de la empresa (en este caso, el de seguridad gestionada), se puede realizar una comparación de las partes del proceso que se están realizando de manera diferente u optimizada.

La mayor diferencia entre el estudio preliminar y el segundo análisis realizado es el marco temporal: al entender mejor el proceso de creación del itinerario se ha acortado el tiempo de trazado

enormemente. Del mismo modo, se han incorporado los conocimientos contrastados con los clientes en cuanto a los drivers de satisfacción para aquellos momentos de la verdad que son iguales o equivalentes (el proceso de oferta y contrato, el seguimiento comercial y la facturación, por ejemplo).

Por otra parte, podría argumentarse que las entrevistas realizadas en profundidad a los clientes seleccionados sería un indicativo suficiente del estado del servicio: las encuestas han variado ligeramente el resultado, pero la valoración es mucho más superficial. Además, suponen un esfuerzo y un tiempo de espera mayor para obtener las encuestas respondidas, y algunas respuestas no han sido válidas. Al ser una empresa que entrega servicios B2B (es decir, servicios a empresas), el número de clientes para cada servicio es bastante reducido en comparación a las empresas de servicios B2C (servicios a clientes particulares). Por tanto, una muestra de tres o cuatro clientes que representen suficiente diversidad de un total de alrededor de diez a veinte empresas que contratan el servicio es suficientemente significativa: representa entre un 15% y un 40% de los clientes. Además, se trata de una revisión exhaustiva del servicio con comunicación bilateral que proporciona más información que una encuesta global ya construida previamente. Pese a ello, las encuestas podrían utilizarse como confirmación de la efectividad de las medidas tomadas en el futuro.

6.2 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Pese a que el desarrollo del análisis ha sido satisfactorio y sus resultados se están utilizando para mejorar los procesos empresariales, se ha de hacer hincapié en las limitaciones, tanto en el desarrollo del presente Trabajo de Fin de Máster como en la aplicación real en la empresa.

Tal y como se ha observado con anterioridad, las entrevistas son una forma muy directa y efectiva de obtener información, pero requieren un esfuerzo por parte de cliente y empresa que impide que se realicen de manera periódica: se trata de un mecanismo intrusivo para obtener la información. Sería conveniente en un futuro investigar cómo obtener dicha información reduciendo la interacción al mínimo y, en la medida de lo posible, automatizar la recopilación de datos relevantes. Así, sería una opción que considerar la realización de un análisis de qué información se puede registrar de las interacciones sin intervención manual, y en qué medida se puede correlacionar esa información con los drivers propuestos. Por otra parte, también podría ser útil establecer un canal de comunicación para que el cliente pueda enviar sus quejas, sugerencias o peticiones, facilitando así la realimentación desde el cliente.

En cuanto a la información obtenida, es importante tener en cuenta que se trata de las experiencias subjetivas del cliente y, como tal, es fácilmente influenciable por distintos factores como el humor en el que se encuentra el cliente entrevistado, la habilidad del entrevistador o que la experiencia particular de la persona entrevistada no se corresponda con el resto de los usuarios de la herramienta dentro del servicio. Del mismo modo, la interpretación personal de lo que cada característica de la satisfacción representa puede dar lugar a equívocos, pese a enviarse o presentarse la información de manera detallada.

Por otra parte, sería interesante comprobar los resultados de los planes de acción en el plazo de un año para evaluar hasta qué punto han sido implementados y cuál ha sido su efectividad a la hora de subsanar los problemas encontrados durante el análisis. Sin embargo, queda fuera del alcance de este Trabajo de Fin de Máster por una cuestión de plazos de entrega. Por el mismo motivo, se ha incluido en los anexos el análisis de un segundo servicio (en este caso, seguridad gestionada) que no ha sido finalizado a tiempo para la entrega de este documento, pero que se ha considerado importante incluir el progreso realizado como prueba de que el estudio preliminar ha servido como base para la implementación de este procedimiento en los procesos empresariales.

Como futuras ampliaciones de este proyecto, se propone la realización de un *blueprinting* de los servicios entregados, ya que el desglose del servicio en actividades es el primer paso del proceso. Zeithalm & Bitner (2000) definen este método como una imagen o mapa que representa de manera precisa el sistema de servicios para que las personas implicadas en proporcionar dichos servicios puedan entenderlo y tratarlo con objetividad independientemente de su punto de vista individual o su rol. Así, se diferencia del mapa del itinerario que se ha generado en este proyecto en la división de acciones en áreas de acción. Se consideran cuatro líneas de división: las líneas de interacción, visibilidad, interacción interna e implementación. Fließ & Kleinaltenkamp (2004) dividen el proceso de generación del *blueprinting* en tres etapas:

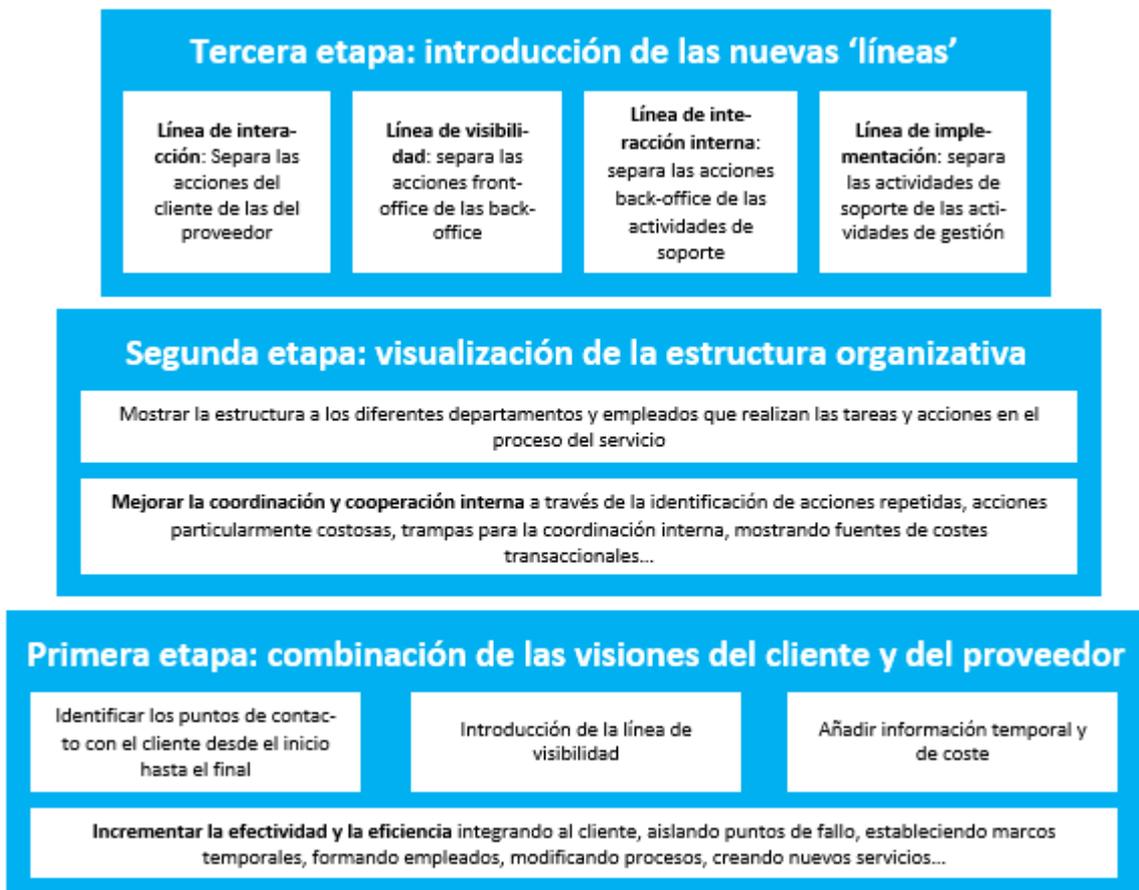


Gráfico 30: Etapas del proceso de blueprinting. Fuente: Elaboración propia basada en Fließ y Kleinaltenkamp (2004)

Así, se puede equiparar el desarrollo de este Trabajo de Fin de Máster con la primera fase de la generación del *blueprinting*: la identificación de interacciones empresa-cliente es uno de los primeros casos, y permite incrementar la efectividad y la eficiencia de los procesos aplicando distintas acciones como la integración del cliente (actividad realizada durante las encuestas) o la formación de empleados (acción propuesta para mejorar el servicio de soporte).

6.3 OBSERVACIONES FINALES

Durante la realización del proceso se han observado ciertos detalles a tener en cuenta para futuros análisis. En particular, se ha detectado una diferencia entre las valoraciones recibidas en las entrevistas y aquellas que se obtuvieron a partir de las encuestas: el análisis profundo del servicio con el cliente estableciendo en diálogo ha dado lugar a un efecto 'pañó de lágrimas' que ha dado lugar a valoraciones más negativas al profundizar en los errores que la empresa comete en las interacciones. Sin embargo, los comentarios y las propuestas recibidas de estos estudios de caso han sido mucho más orientadas a la mejora y no tanto a la crítica, por lo que la puntuación general negativa no se ha de tener en cuenta como una valoración real de la satisfacción de estos clientes. Es más, observando las encuestas de satisfacción tradicionales, estos clientes presentan un nivel de satisfacción de más de 4 sobre 5.

En cuanto a la elaboración de las encuestas, se ha llegado a la conclusión de que *Google Forms* no es la herramienta adecuada para una encuesta de estas características, ya que las limitaciones de esta herramienta hacen que el cuestionario sea largo, engorroso y pesado. Así, para futuros análisis se plantea la creación de una encuesta creada a medida mediante programación web y que proporcione una visualización más atractiva y una perspectiva global de las preguntas. Además, se valora limitar las preguntas a dos drivers por momento de la verdad, para simplificar aún más la encuesta. De este modo, se utilizarían las entrevistas para obtener la información que sirva para elaborar los planes de acción y las encuestas como una manera de confirmar que la dirección tomada es adecuada y comprobar los efectos de los planes de acción en el futuro.

Para finalizar, a título personal la alumna considera que el trabajo realizado ha sido fructífero, útil y altamente enriquecedor para su futuro laboral. Este proyecto ha permitido el aprendizaje y uso de diversas herramientas empresariales, ha otorgado ciertos conocimientos de planificación de proyectos y ha supuesto una oportunidad para tratar con clientes y empleados en un entorno de servicios B2B.

7 PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN

El presupuesto del proyecto se ha dividido en dos partes: la primera corresponde al trabajo realizado hasta ahora incluyendo las reuniones, análisis y redacción de documentos y propuestas; la segunda incluye la previsión temporal y de costes de la implementación de las acciones propuestas durante el desarrollo de este proyecto. En cualquier caso, se ha limitado la estimación de horas y coste exclusivamente a las actividades empresariales, excluyendo el tiempo de redacción de la presente memoria y la investigación teórica que se incluye al inicio del documento.

7.1 PRESUPUESTO DEL ANÁLISIS

A continuación, se incluye un resumen de las horas destinadas a reuniones, visitas a clientes, redacción de documentos y análisis de datos llevada a cabo por las personas involucradas en el proyecto, así como un diagrama de barras con la distribución temporal de estas actividades.

Actividad	Comercial A	Subdirectora comercial	Director Comercial	Director Desarrollo	Director de Gestión	Comercial B	TOTAL
(1) Planificación del proyecto	1	1	3	0	0	0	5
(2.1) Reunión análisis de soporte	2	2	3	2	2	0	11
(2.2) Reunión análisis de <i>drivers</i>	2	2	2	0	0	0	6
(2.2) Preparación de documentos internos	5	0	1	0	0	0	6
(2.3) Preparación de visitas	1	2	0	0	0	0	3
(2.3) Visita Cliente A	2	2	0	0	0	0	4
(2.3) Visitas Cliente B	3	3	0	0	0	0	6
(2.3) Visita Cliente C	2	2	0	0	0	0	4
(2.4) Preparación y envío de encuesta	10	3	0	0	0	14	27
(2.4) Análisis de resultados	10	1	1	0	0	0	12
(3) Propuestas de planes de acción	4	3	2	0	0	0	9
(3) Reunión planes de acción	5	2	2	2	0	0	11

Tabla 22: Estimación horaria de las actividades realizadas. Fuente: Elaboración propia



Gráfico 31: Diagrama de barras de la distribución temporal del proyecto de análisis (duración en horas en base a la tabla anterior). Fuente: Elaboración propia

Asimismo, con la información proporcionada por la dirección de la empresa, se ha realizado una estimación de coste horario para cada empleado involucrado, de modo que el precio total para esta parte del proyecto queda de la siguiente manera:

Estimación	Comercial A	Subdirectora comercial	Director Comercial	Director Desarrollo	Director de Gestión	Comercial B	TOTAL
Total de horas por empleado (h)	47	23	14	4	2	14	104 h
Estimación de coste horario (€/hora)	25	40	55	55	55	25	
Coste por empleado (€)	1175	920	770	220	110	350	3545 €

Tabla 23: Coste del proyecto de análisis basado en el esfuerzo horario. Fuente: Elaboración propia

7.2 PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Una vez estimado el coste del análisis realizado hasta el momento, es relevante estimar el coste de la aplicación de los planes propuestos para la mejora del servicio de soporte. A continuación, se incluye una tabla con la estimación horaria para cada actividad a realizar por las personas implicadas en los planes propuestos.

Actividad	Subdirectora comercial	Director Comercial	Director Desarrollo	Jef. Proy. Técnico A	Jef. Proy. Técnico B	Subdirector explotación	TOTAL
(1) Acciones relativas al Roadmap	15	1	1	43	0	0	60
(2.1) Formación presencial	20	2	1	0	40	0	63
(2.2) Formación online	20	2	1	20	28	0	71
(3.1) Recopilación de datos para el HelpDesk	0	0	1	15	15	5	36
(3.2) Preparación del HelpDesk (alcance)	0	0	2	10	10	5	27
(3.3) Puesta en marcha del HelpDesk	0	0	2	5	5	10	22

Tabla 24: Estimación horaria de las actividades a realizar. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la planificación expuesta en el apartado de implicaciones para la gestión, el diagrama de barras de los planes de acción queda de la siguiente manera:

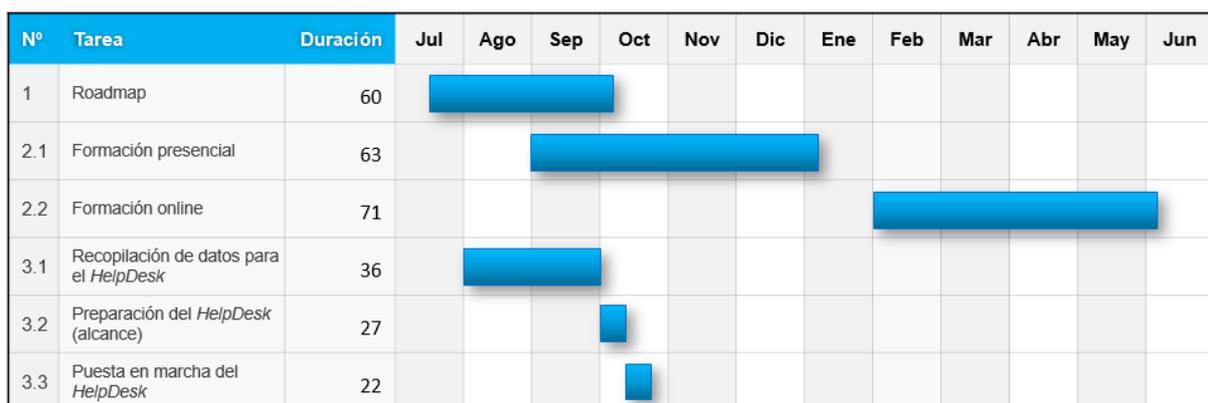


Gráfico 32: Diagrama de barras de la distribución temporal de los planes de acción (duración en horas en base a la tabla anterior). Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, con la información proporcionada por la empresa, se ha realizado una estimación del coste de los planes de acción propuestos en función del esfuerzo horario y del coste por hora de los empleados implicados.

Estimación	Subdirectora comercial	Director Comercial	Director Desarrollo	Jef. Proy. Técnico A	Jef. Proy. Técnico B	Subdirector explotación	TOTAL
Total de horas por empleado (h)	55	5	8	93	98	20	279 h
Estimación de coste horario (€/hora)	40	55	55	45	45	40	
Coste por empleado (€)	2200	275	440	4185	4410	800	12310 €

Tabla 25: Coste de los planes de acción basado en el esfuerzo horario. Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, J., Drolet, A., & Griffen, D. (2008). Recalling mixed Emotions. *Journal of Consumer Research*, 35(2), 268-78.
- Albrecht, K. (1988). *At America's Service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers*. Dow Jones-Irwin.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). Building a New Academic Field: The Case of Services Marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13-60.
- Bettencourt, L. A., Blocker, C. P., Houston, M. B., & Flint, D. J. (2015). Rethinking customer relationships. *Business Horizons*, 58(1), 99-108.
- Bitner, M. J., Ostrom, A., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.
- Brakus, J. J., H., S. B., & L., Z. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(May), 52-68.
- Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio*. México: Panorama Editorial.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, J. V. (2009). The Consumer Decision Journey. *McKinsey Quarterly*, 2009(3), 96-107.
- Cowley, E. (2008). Looking back at experience through rose-colored glasses. *Journal of Business Research*, 61, 1046-52.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Crosby, P. B. (1988). *La organización permanece exitosa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. En *La calidad de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15(25).
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the Digital Age. *Harvard Business Review*, 88(12), 62-69.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*(81).
- Fischer, L., & Navarro, A. E. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.
- Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company. Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57, 392-404.

- Gaither Tucker, F. (1983). Creative Customer Service Management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 13(3), 34-50.
- Ghosal, T., Yorkshton, E., Nunes, J. C., & Boatwright, P. (2014). Multiple reference points in sequential hedonic evaluation: an empirical analysis. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 563-577.
- Grönroos, C. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Grönroos, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. Review of Business. New York: St. John's University Press.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá: Norma.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Jüttner, U., Schaffner, D., & Windler, K. M. (2013). Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 738-769.
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu (Quality, The journal of Japanese Society for Quality Control)*, 14, 39-48.
- King, D. (2016). *Customer Experience is about the Journey*. Recuperado el 13 de Junio de 2018, de Association Analytics: <https://www.associationanalytics.com/2016/11/14/customer-experience-journey/>
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. En L. Berry, G. Shostack, & G. Upah, *Emerging Perspectives in Service Marketing* (págs. 99-107). Chicago: American Marketing Association.

- Lingqvist, O., Plotkin, C., & Stanley, J. (2015). Do you really understand how your business customers buy? *McKinsey Quarterly*, 2015(1), 74-85.
- Lovelock, C. H. (1990). *Services Marketing. Series in Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Marketing Science Institute. (2014). *Research Priorities 2014-2016*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Marketing Science Institute. (2016). *Research Priorities 2016-2018*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- McCarthy, J., & Wright, P. (2004). *Technology as Experience*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Meyer, C., & A., S. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 117-26.
- Normann, R. (1991). *Service Management - Strategy and Leadership in Service Business*, 2. Aufl., Chinchester (UK).
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106-114.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. España: Ediciones Deusto.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Pucinelli, N. M., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(March), 15-30.
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 15(1), 2-5.
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150.
- Rust, R. A., & Oliver, R. L. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Schmitt, B., Brakus, J. J., & Zarantonello, L. (2015). From Experimental Psychology to Consumer Experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(January), 166-71.
- Seybold, P. (2006). *Outside Innovation: How Your Customers Will Co-Design the Future of Your Business*. Collins.

- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch points elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation and Customers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57, 18-34.
- Teas, R. K. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, 58, 132-139.
- Temkin Group. (2012). *The state of CX management*. Obtenido de www.temkingroup.com/research-reports/the-state-of-cx-management-2012/
- Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (2010). Mapping the Customer Journey. *Forrester Research*.
- Vázquez, R., Rodríguez, I., & Díaz, M. (1996). *Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER*. Documentos de trabajo 119, Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., A., P., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Wind, Y., & Lerner, D. (1979). On the Measurement of Purchase Data: Surveys versus Purchase Diaries. *Journal of Marketing Research*, 16(February), 39-47.
- Zeithalm, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *Marketing of Services*, 186-189.
- Zeithalm, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(Abril), 31-46.
- Zeithalm, V., & Bitner, M. (2000). *Services Marketing*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Zeithalm, V., & Parasuraman, A. (2004). *Relevant knowledge series: Service Quality*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Zeithalm, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

GRÁFICOS Y TABLAS DEL DOCUMENTO

Gráfico 1: Síntesis del concepto de calidad de servicio. Fuente: Elaboración propia.....	8
Gráfico 2: Modelo nórdico. Fuente: Elaboración propia basado en Grönroos (1984, p. 40).....	9
Gráfico 3: Modelo SERVQUAL. Fuente: Elaboración propia basado en Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26) y Zeithaml & Parasuraman (2004, p. 16).	10
Gráfico 4: Modelo SERVQUAL. Fuente: Elaboración propia basado en Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26) y Zeithaml & Parasuraman (2004, p. 16).	11
Gráfico 5: Modelo de los tres componentes. Fuente: Elaboración propia basado en Rust y Oliver (1994, p. 11).....	12
Gráfico 6: Resumen y comparación de modelos. Fuente: Elaboración propia.....	13
Gráfico 7: Itinerario del cliente con sus fases habituales. Fuente: Elaboración propia basado en King (2016).....	14
Gráfico 8: Representación de un Customer Journey Map. Las interacciones marcadas con estrellas representan momentos de la verdad cruciales. Fuente: Elaboración propia.....	17
Gráfico 9: Proceso de elaboración del Customer Journey Map. Fuente: Elaboración propia basada en Temkin (2010)	18
Gráfico 10: Matriz importancia-calidad. Fuente: Elaboración propia basada en Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (2010).	20
Gráfico 11: Matriz valor empresa-cliente. Fuente: Elaboración propia basada en Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (2010).....	21
Gráfico 12: Modelo Kano. Fuente: Elaboración propia basada en Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (2010).	22
Gráfico 13: Pasos del proyecto realizado. Fuente: Elaboración propia.....	24
Gráfico 14: Itinerario del cliente con sus correspondientes momentos de la verdad para el servicio de soporte. Fuente: Elaboración propia....	29
Gráfico 15: Resumen de momentos de la verdad con sus drivers correspondientes. Fuente: Elaboración propia	33
Tabla 1: Drivers editados por el Cliente A. Fuente: Elaboración propia	35
Tabla 2: Importancia relativa de los drivers y puntuación para cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia	39
Tabla 3: Importancia del 0 al 10 de cada momento de la verdad. Los tres puntos más importantes se han marcado en rojo. Fuente: Elaboración propia.....	39
Tabla 4: Nota ponderada por importancia de los drivers y nota del momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia.....	41
Tabla 5: Notas ponderadas por importancia de cada momento de la verdad y nota final, tanto sin ponderar como ponderada. Fuente: Elaboración propia	41
Gráfico 16: Customer Journey Map para el Cliente A en función de los datos recopilados. Fuente: Elaboración propia.....	42
Gráfico 17: Matriz importancia-satisfacción para el Cliente A. Fuente: Elaboración propia	43
Tabla 6: Drivers editados por el Cliente B. Fuente: Elaboración propia.....	44
Tabla 7: Importancia relativa de los drivers y puntuación para cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia	46
Tabla 8: Importancia del 0 al 10 de cada momento de la verdad. Los tres puntos más importantes se han marcado en rojo. Fuente: Elaboración propia.....	46
Tabla 9: Nota ponderada por importancia de los drivers y nota del momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia.....	47
Tabla 10: Notas ponderadas por importancia de cada momento de la verdad y nota final, tanto sin ponderar como ponderada. Fuente: Elaboración propia	48
Gráfico 18: Customer Journey Map para el Cliente A en función de los datos recopilados. Fuente: Elaboración propia.....	48
Gráfico 19: Matriz importancia-satisfacción para el Cliente B. Fuente: Elaboración propia	49
Tabla 11: Drivers editados por el Cliente C. Fuente: Elaboración propia.....	51
Tabla 12: Importancia relativa de los drivers y puntuación para cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia.....	53

Tabla 13: Importancia del 0 al 10 de cada momento de la verdad. Los tres puntos más importantes se han marcado en rojo. Fuente: Elaboración propia.....	54
Tabla 14: Nota ponderada por importancia de los drivers y nota del momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia.....	55
Tabla 15: Notas ponderadas por importancia de cada momento de la verdad y nota final, tanto sin ponderar como ponderada. Fuente: Elaboración propia.....	55
Gráfico 20: Customer Journey Map para el Cliente C en función de los datos recopilados. Fuente: Elaboración propia.....	56
Gráfico 21: Matriz importancia-satisfacción para el Cliente C. Fuente: Elaboración propia.....	56
Tabla 16: Importancia media y nota media obtenida de los datos recopilados en las entrevistas. Fuente: Elaboración propia.....	57
Gráfico 22: Customer Journey Map resultante de las entrevistas con los clientes seleccionados. Fuente: Elaboración propia.....	57
Gráfico 23: Matriz importancia-satisfacción para el conjunto de los clientes seleccionados. Fuente: Elaboración propia.....	58
Tabla 17: Estructura de la encuesta y ejemplo de pregunta para cada sección. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 18: Orden por importancia de los drivers para cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.....	65
Tabla 19: Valoración de cada driver de satisfacción. Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.....	66
Tabla 20: Valoración de la importancia de cada momento de la verdad. Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.....	67
Tabla 21: Resultados globales de la encuesta y nota media del servicio de soporte. Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.....	68
Gráfico 24: Customer Journey Map del servicio de soporte de la herramienta. Fuente: Elaboración propia.....	69
Gráfico 25: Matriz de interacción importancia-satisfacción del servicio de soporte de la herramienta. Fuente: Elaboración propia.....	70
Gráfico 26: Planificación temporal con respecto al 'roadmap'. Fuente: Elaboración propia.....	71
Gráfico 27: Planificación de la creación del HelpDesk con respecto a las 'tareas de soporte'. Fuente: Elaboración propia.....	72
Gráfico 28: Planificación de la formación presencial con respecto al 'seguimiento de uso'. Fuente: Elaboración propia.....	73
Gráfico 29: Planificación de la formación online con respecto al 'seguimiento de uso'. Fuente: Elaboración propia.....	73
Gráfico 30: Etapas del proceso de blueprinting. Fuente: Elaboración propia basada en Fließ y Kleinaltenkamp (2004).....	77
Tabla 22: Estimación horaria de las actividades realizadas. Fuente: Elaboración propia.....	79
Gráfico 31: Diagrama de barras de la distribución temporal del proyecto de análisis (duración en horas en base a la tabla anterior). Fuente: Elaboración propia.....	79
Tabla 23: Coste del proyecto de análisis basado en el esfuerzo horario. Fuente: Elaboración propia.....	80
Tabla 24: Estimación horaria de las actividades a realizar. Fuente: Elaboración propia.....	80
Gráfico 32: Diagrama de barras de la distribución temporal de los planes de acción (duración en horas en base a la tabla anterior). Fuente: Elaboración propia.....	80
Tabla 25: Coste de los planes de acción basado en el esfuerzo horario. Fuente: Elaboración propia.....	81

ANEXOS

ANEXO 1. IDENTIFICACIÓN DE MOMENTOS DE LA VERDAD EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD GESTIONADA

Siguiendo el mismo proceso que para el servicio del estudio preliminar, se llegó al siguiente mapa de momentos de la verdad para un segundo servicio entregado por la empresa, en este caso el de seguridad gestionada.

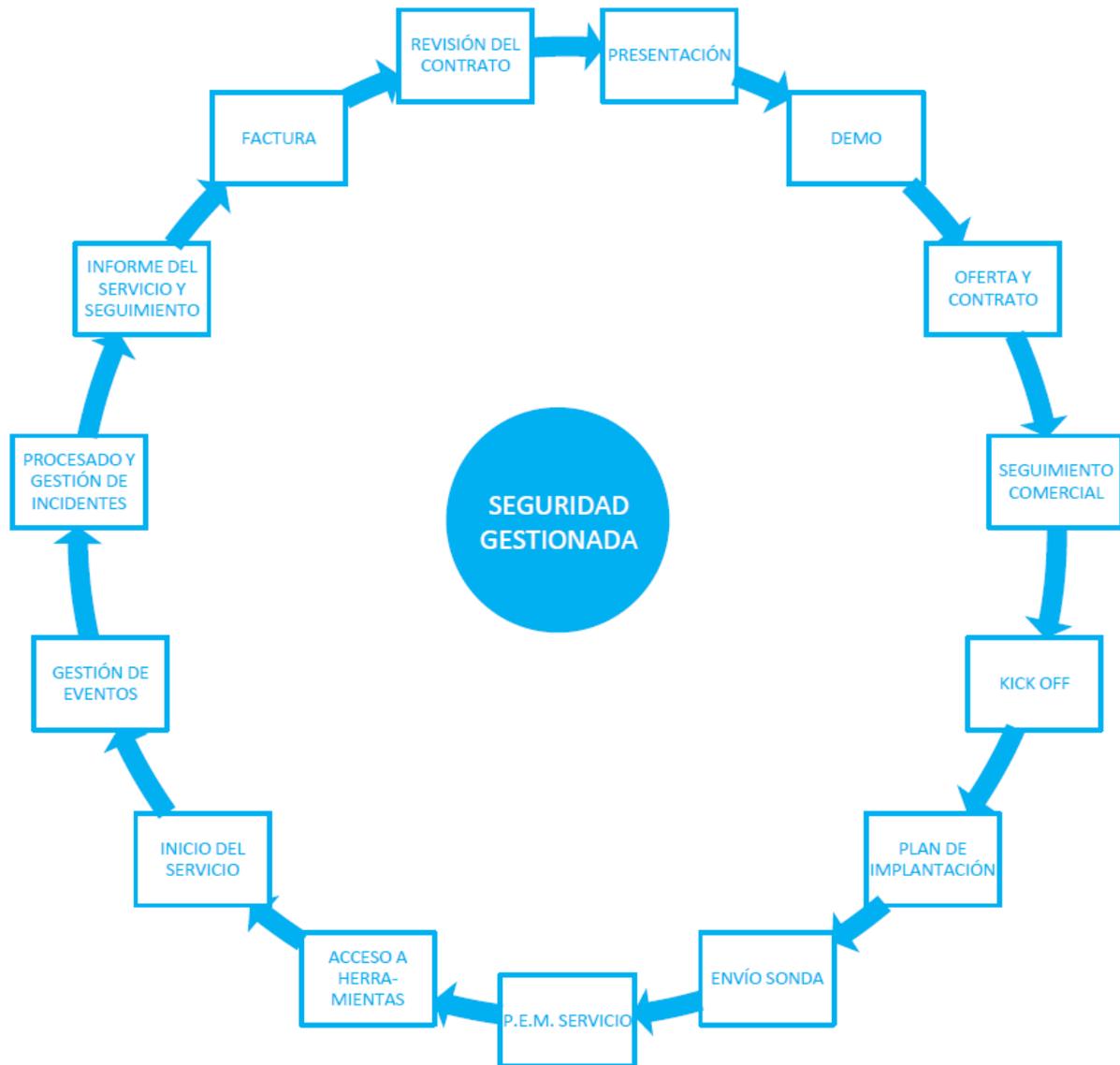


Gráfico Anexo 1: Itinerario del cliente con sus correspondientes momentos de la verdad para el servicio de seguridad gestionada. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. ESTABLECIMIENTO DE DRIVERS PARA EL SERVICIO DE SEGURIDAD GESTIONADA

En el segundo servicio estudiado, se propusieron los siguientes drivers para cada momento de la verdad identificado:

<p>PRESENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claridad exposición • Conocimiento técnico • Materiales adecuados • Específica y concisa • Puntualidad • Flexibilidad 	<p>DEMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en escena • Impacto y atractivo • Específica • Presentación de las oficinas • Calidad técnica • Duración concreta y adecuada • Útil • Clara 	<p>OFERTA Y CONTRATO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la solución adecuado • Precio adecuado • Adaptabilidad de la solución 	<p>SEGUIMIENTO COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Trato empático • Conocimiento técnico • Acompañamiento comercial • Proactividad • Facilidad de contacto 	<p>KICK OFF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuada presentación, alcance y personal • Claridad en documentación • Tiempo de arranque
<p>PLAN DE IMPLANTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claro • Adecuado • Entrega de documentos • Recursos adecuados • Calidad técnica 	<p>ENVÍO SONDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de envío adecuado • Correcta preparación • Información del estado del avance adecuado 	<p>P.E.M. DEL SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de inicio • Tiempo adecuado • Inversión del tiempo del cliente adecuado • Sencillez instalación de fuentes • Parametrización en línea con sus objetivos 	<p>ACCESO A HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de acceso • Acceso completo • Calidad del Cuadro de Mando • Flexibilidad adaptación del Cuadro de Mando 	<p>INICIO DEL SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de implantación desde el kick off • Notificación de arranque adecuada
<p>GESTIÓN DE EVENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta • Tiempo de resolución • Calidad técnica de gestión • Accesibilidad a técnicos para aclaraciones • Atención peticiones adecuada 	<p>PROCESADO Y GESTIÓN DE INCIDENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notificación • Equipo contención (RRHH) • Calidad de las soluciones • Tiempo de respuesta • Accesibilidad contacto 	<p>INFORME DEL SERVICIO Y SEGUIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estética • Tiempo de recepción • Flexibilidad • Calidad de las propuestas de mejora 	<p>FACTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de errores • Canales de resolución de problemas 	<p>REVISIÓN DEL CONTRATO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de cambios • Negociación de términos • Precio adecuado

Gráfico Anexo 2: Drivers propuestos para cada momento de la verdad del servicio de Seguridad Gestionada. Fuente: Elaboración propia

- **Presentación:**
 - Claridad de la exposición
 - Conocimiento técnico
 - Materiales adecuados
 - Específica y concisa
 - Puntualidad
 - Flexibilidad

- **Demo:**
 - *Puesta en escena*
 - *Impactante y atractiva*
 - *Específica*
 - *Presentación de las oficinas*
 - *Calidad técnica*
 - *Duración concreta y adecuada*
 - *Útil*
 - *Clara*
- **Oferta y contrato:**
 - *Alcance de la solución adecuado*
 - *Precio adecuado*
 - *Adaptabilidad de la solución*
- **Seguimiento comercial:**
 - *Escucha activa*
 - *Trato empático*
 - *Conocimiento técnico*
 - *Acompañamiento comercial*
 - *Proactividad*
 - *Facilidad de contacto*
- **Kick Off:**
 - *Adecuada presentación, alcance y personal*
 - *Claridad en documentación*
 - *Tiempo de arranque*
- **Plan de implantación:**
 - *Claro*
 - *Adecuado*
 - *Entrega de documentos*
 - *Recursos adecuados*
 - *Calidad técnica*
- **Envío de la sonda:**
 - *Tiempo de envío adecuado*
 - *Correcta preparación*
 - *Información del estado de avance adecuado*
- **Puesta en marcha del servicio:**
 - *Facilidad de inicio*
 - *Tiempo adecuado*
 - *Inversión del tiempo del cliente adecuado*
 - *Sencillez de la instalación de fuentes*

- *Parametrización en línea con los objetivos del cliente*
- **Acceso a herramientas:**
 - *Rapidez de acceso*
 - *Acceso completo*
 - *Calidad del Cuadro de Mando*
 - *Flexibilidad de adaptación del Cuadro de Mando*
- **Inicio del servicio:**
 - *Tiempo de implantación desde el kick off*
 - *Notificación de arranque adecuada*
- **Gestión de eventos:**
 - *Tiempo de respuesta*
 - *Tiempo de resolución*
 - *Calidad técnica de la gestión*
 - *Accesibilidad a técnicos para aclaraciones*
 - *Atención de peticiones adecuada*
- **Procesado y gestión de incidentes:**
 - *Notificación*
 - *Equipo de contención (RRHH)*
 - *Calidad de las soluciones*
 - *Tiempo de respuesta*
 - *Accesibilidad de contacto*
- **Informe del servicio y seguimiento:**
 - *Estética*
 - *Tiempo de recepción*
 - *Flexibilidad*
 - *Calidad de las propuestas de mejora*
- **Factura:**
 - *Porcentaje de errores*
 - *Canales de resolución de problemas*
- **Revisión del contrato:**
 - *Propuesta de cambios*
 - *Negociación de términos*
 - *Precio adecuado*