



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en
Administración de Empresas**

**La Interrelación de la Voz Del Cliente con las Iniciativas Estratégicas del Área de
Experiencia del Cliente en las Instituciones Financieras del Ecuador**

Limber Alexander Mosquera Herrera.

Quito, Diciembre de 2020

La interrelación de la voz del cliente con las iniciativas estratégicas del área de Experiencia del Cliente en las instituciones financieras del Ecuador.

Por

Limber Alexander Mosquera Herrera

diciembre 2020

Aprobado:

Mgtr. Christian, E, Dávila, L, Tutor

Ing. Diego, F, Cardona, M. Msc. PhD Presidente del Tribunal

MSc. Fernando, X, Naranjo, G, Miembro del Tribunal

Mgtr. Roberto, Apunte, Z, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 02, 12, 2020
Christian, E, Dávila, L.

Aceptado y Firmado: _____ 02, 12, 2020
Fernando, X, Naranjo, G.

Aceptado y Firmado: _____ 02, 12, 2020
Roberto, Apunte, Z.

_____ 02, 12, 2020

Diego, F, Cardona, M.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Limber Alexander Mosquera Herrera, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado: **La interrelación de la voz del cliente con las iniciativas estratégicas del área de Experiencia del Cliente en las instituciones financieras del Ecuador** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. Mosquera', is written over a faint yellow rectangular background.

Limber Alexander Mosquera Herrera

Correo electrónico: limosquerahe@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Limber Alexander Mosquera Herrera, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **La interrelación de la voz del cliente con las iniciativas estratégicas del área de Experiencia del Cliente en las instituciones financieras del Ecuador**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, diciembre de 2020.



Limber Alexander Mosquera Herrera

Correo electrónico: limosquerahe@uide.edu.ec

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi familia, ellos son quienes me han inculcado los valores y aportado la fuerza para iniciar y concluir cada etapa de mi vida, este trabajo ha significado mucho esfuerzo personal y quiero plasmar aquí sus nombres como alegoría al amor y respeto que siento hacia ellos. Limber, Patty, Mishell y mi pequeño Stefano.

Este trabajo es para ustedes.

Agradecimiento

A mi familia, que con su ejemplo y dedicación me han motivado a seguir adelante, por llevarme siempre por el camino preciso y apoyar cada decisión y proyecto emprendido.

A Banco Pichincha, por brindarme las herramientas y siempre oportunidades de potencializar mis habilidades, así como también forjar un camino profesional y personal lleno de aprendizaje y crecimiento.

A la Universidad Internacional del Ecuador por permitirme continuar mis estudios en tan prestigiosa Institución.

A Christian Dávila PhD. por guiar y pulir tanto en diseño como la gestión del presente trabajo.

Resumen Ejecutivo

Para hacer frente a los considerables retos que implica en la actualidad la era de la globalización y determinar qué tan competitivo puede ser el mercado, las organizaciones tienen que estar en constante cambio y adoptar estrategias medibles y alcanzables, las cuales son fundamentales para el logro de los objetivos y el cumplimiento de metas.

El objetivo de este estudio cualitativo, es diagnosticar la relación entre la propuesta de valor para el cliente y las iniciativas estratégicas planteadas por las áreas de experiencia del cliente en las instituciones financieras del Ecuador por medio de entrevistas semiestructuradas que nos permitieron concluir sobre la manera en que se plantearon dichas iniciativas y si estas están relacionadas con la voz del cliente en términos de experiencia, evaluando las variables de interrelación y a partir de esto, mostrar los resultados.

El presente estudio al no tener estudios anteriores similares tiene un enfoque descriptivo con un horizonte transeccional dado que fue analizado en un momento específico en el tiempo, enfocado en seis casos del sector Bancario del Ecuador que fueron escogidos como lo recomienda la literatura para este tipo de análisis. Este análisis se realizó considerando las tendencias en experiencia del cliente, herramientas e indicadores de gestión, el impacto de la tecnología en el sector Bancario y mejores prácticas de referentes a nivel global.

Los participantes relacionan el término “experiencia” con emociones vivencia y empatía, no todas las instituciones financieras del Ecuador cuentan con un departamento de experiencia del cliente, se concluyó que la voz del cliente y las iniciativas estratégicas de las áreas de experiencia del cliente son una unidad inseparable en las instituciones financieras; como aporte de la investigación, el estudio sugiere, un modelo integrador de la voz del cliente en la estrategia de experiencia, que puede ser aplicado en cualquier institución financiera y que brota del análisis empírico y fusiona las ideas más importantes de la investigación con

relación a la gestión de las áreas de experiencia del cliente enfocando a la voz de los clientes y estrategias que impacten a las organizaciones de manera transversal; en este sentido, el estudio incluye la contribución de la literatura y aporta un nuevo enfoque.

Palabras clave: experiencia, cliente, índice, tendencia, comportamiento, financiero.

Abstract

To meet the considerable challenges as a result of globalization and determine how competitive the market can be, the organizations must be in constant evolution and adopt measurable and achievable strategies, which are fundamental to reach their objectives and fulfill their goals.

The objective of this research is to evaluate the relationship between the company's proposes focused on their customers and the strategies proposed by the customer experience departments of the Ecuadorians financial institutions through semi-structured interviews that will allow us to conclude the way that these initiatives were proposed and if they are related to the customer needs in terms of experience, evaluating the variables and based on this, show the results.

The present study doesn't have similar previous researches, so it has a descriptive approach with a transectional horizon because it was analyzed at a specific moment in time, focused on six situations of the Banking sector of Ecuador that were chosen as the literature recommends for this type of analysis. This study was made considering trends in customer experience, management tools, and KPI's, the impact of technology in the Banking sector, and best global practices in this industry.

The participants relate the term "experience" with emotions and empathy; not all the financial institutions in Ecuador have a customer experience department, it was concluded that the customer's voice and the strategies of the customer experience departments are a really important matter in financial institutions; as a contribution from the research, the study suggests an integrating framework of the customer's voice in the experience strategy, which can be applied in any financial institution and which is born from the empirical analysis and combine the most important ideas of the research concerning the management of customer

experience areas focusing on the customer's voice and strategies that impact organizations; in this sense, the study includes the contribution of the literature and provides a new approach.

Keywords: experience, customer, index, trend, behavior, financial.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras.....	xv
Capítulo 1: Introducción	1
Antecedentes del Problema.....	2
Enunciado del Problema	4
Propósito del Estudio	5
Significancia del Estudio	5
Naturaleza del Estudio	6
Marco Referencial Conceptual	7
Metodología del Estudio	9
Definición de Términos	10
Resumen.....	11
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	13
Método	13
El Pensamiento Estratégico.....	13
La Innovación en las Empresas.....	14
Entrevistas Semiestructuradas	15
La Voz del Cliente	15
Customer Centricity	17
Customer Experience	18
Modelo de Gobierno	18
El responsable de Customer Experience.....	19
Mejores Prácticas en Customer Experience.....	19
Una Perspectiva Alineada a la Marca de la Experiencia del Cliente.....	20

Herramientas para Gestionar la Experiencia del Cliente	21
Customer Journey	21
Arquetipos	23
Empathy Map	23
El Diagrama o Blueprint del Servicio	24
Indicadores para Medir la Experiencia del Cliente.....	25
Customer Effort Score.....	25
Índice de Satisfacción Neto.....	26
ROI en la Experiencia del Cliente.....	26
Net Promoter Score (NPS).....	27
NPS Transaccional.....	28
El NPS Relacional.....	28
Benchmark de Experiencia del Cliente.....	28
Capítulo 3: Método	29
Matriz Operacional	29
Aplicación de la Matriz Operacional	31
Diseño de la Investigación	32
Pertinencia del Diseño	32
Población y Muestra	32
Consentimiento Informado	33
Confidencialidad.....	33
Localización Geográfica.....	33
Instrumentación.....	34
Recolección y Análisis de Datos.....	34
Validez y Confiabilidad	36

Resumen.....	36
Capítulo 4: Presentación y Discusión de los resultados.....	38
Perfil de los Participantes.....	38
Gobierno de las Entidades Financieras	39
Creación de las Áreas de Experiencia del Cliente	39
Composición de las Áreas de Experiencia del Cliente	39
Visión de Experiencia	41
Equipos de Experiencia del Cliente	41
La Voz del Cliente y las Estrategias de Experiencia del Cliente	41
El Aspecto Diferenciador.....	42
Composición Empírica de los Resultados.....	45
Propuesta de Valor de la Investigación.....	46
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	48
Conclusiones	48
Contribuciones Teóricas y Prácticas	50
Recomendaciones	51
Referencias.....	53
Apéndice A: Formato de Consentimiento Informado	58
Apéndice B: Protocolo del Caso.....	59
Apéndice C: Guía de la Entrevista	60

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estudio de mercado realizado por la revista Ekos 2018</i>	4
Tabla 2 <i>Alcance y dimensiones NPS</i>	27
Tabla 3 <i>Aplicación de la Matriz Operacional</i>	31

Lista de Figuras

Figura 1. Variación del valor agregado bruto por industria, interanual (t/t-4)	1
Figura 2. Clasificación de los principales Bancos del Ecuador por cuentas principales: Activos, Pasivos, Patrimonio, Cartera a febrero del 2020.	3
Figura 3. Framework Manejo de la Experiencia del Cliente de IZO.....	8
Figura 4. Marco de Referencia Conceptual	9
Figura 5. Análisis voz del mercado.....	16
Figura 6. Convergencia de tendencias tecnológicas - Centralidad en el consumidor.....	17
Figura 7. Prácticas de experiencia del cliente de Bancos que crecen frente a los que no crecen	20
Figura 8. Mapa de la experiencia	22
Figura 9. Mapa de Empatía.....	24
Figura 10. Estructura Blueprint.....	25
Figura 11. Formula del Net Promoter Score	27
Figura 12. Matriz operacional del trabajo de titulación Christian Dávila (2020).....	30
Figura 13. Composición ponderada de los resultados	46
Figura 14. Modelo integrador de la voz del cliente en la estrategia de CX.....	47

Capítulo 1: Introducción

Según el boletín número 109 de las Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador donde se publican los resultados de las variables macroeconómicas con corte a diciembre 2019, en el tercer trimestre del año en mención, el producto interno bruto del país varió interanualmente en -0.1%, en este periodo, las exportaciones totales registraron una tasa de variación positiva de 4.1%. Los servicios financieros se encuentran dentro de las actividades que presentaron un mayor índice de crecimiento con una variación positiva de 4.5% (Banco Central del Ecuador, 2019).

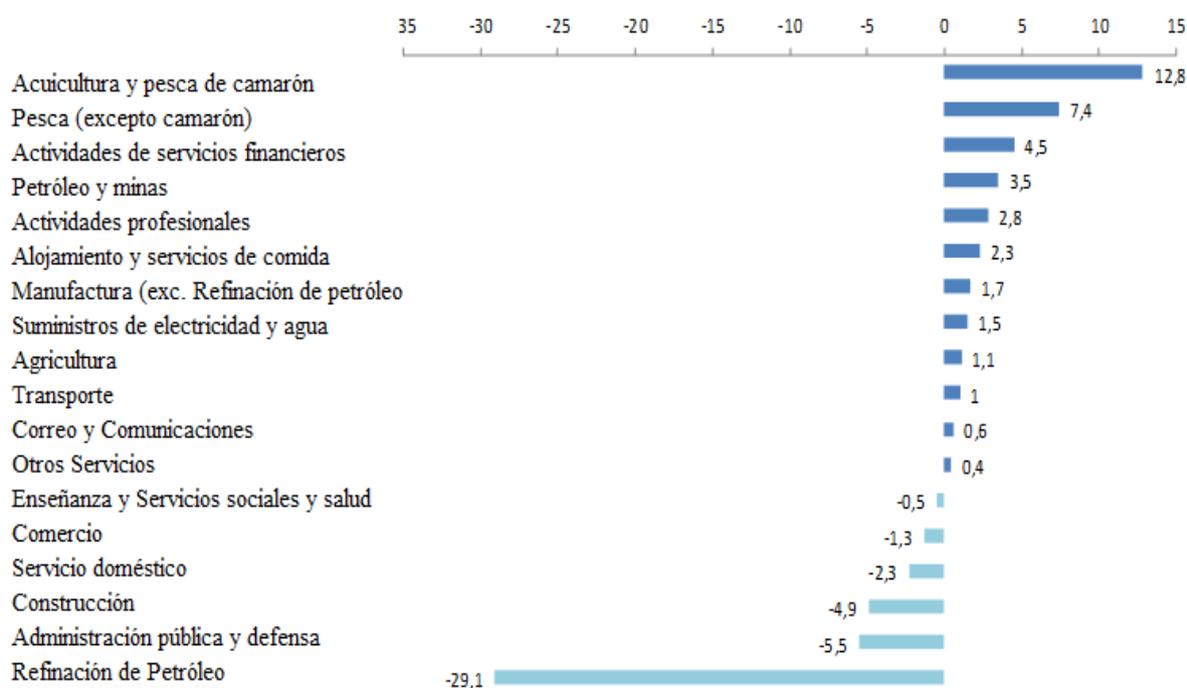


Figura 1. Variación del valor agregado bruto por industria, interanual (t/t-4)

Tomado de: boletín número 109 de las Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador

Esta coyuntura está promoviendo que las empresas de todos los sectores inviertan recursos en nuevas formas de satisfacer a sus clientes evolucionando la manera de hacer

negocios y ofreciendo innovadoras herramientas que impacten positivamente en la gestión de la experiencia del cliente.

El sector bancario está revolucionando la manera de hacer negocios incorporando herramientas digitales e interfaces atractivas en su propuesta de valor, como lo mencionan investigaciones previas (Medina Medina & Romero, 2004), las actividades digitales que desarrollen los Bancos deben estar alineados a potenciar sus servicios y la cantidad de transacciones a la que sus usuarios puedan acceder utilizando internet, además de invertir recursos en sus procesos de actualización tecnológica y procesos de negocio necesarios para hacer frente al rendimiento de la competencia del mercado.

Estudios previos (Pérez Esparza, 2013) mencionan que la voz del cliente son todas aquellas perspectivas y necesidades que tienen los clientes. Con estos antecedentes, se considera importante realizar un análisis que indique la interrelación entre las iniciativas estratégicas que las áreas de experiencia del cliente proponen y la voz de sus clientes donde los consumidores mencionan, entre otras cosas, sus gustos y preferencias con la marca.

Antecedentes del Problema

El sistema financiero en el Ecuador está compuesto por Mutualistas, Bancos privados y públicos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas, quienes tienen como propósito direccionar los fondos de ahorro a promover el desarrollo del Ecuador.

Según la Asociación de Bancos privados de Ecuador (Asociación de Bancos del Ecuador, 2017), la transparencia del sector financiero en su información, es de vital importancia para que la sociedad conozca la estructura de este sector. En el último boletín macroeconómico publicado por la asociación de Bancos Privados del Ecuador (asobanca, 2020), se menciona que el sistema de Bancos del Ecuador a febrero del 2020, cerró con indicadores estables, esto sin tomar en cuenta la crisis actual por el Covid19 que como cualquier evento con impactos negativos de esta escala, su efecto económico adverso se

manifestará tanto en la oferta como en la demanda cuando las empresas reduzcan su producción o se vean forzadas a cerrar. En este último reporte, la liquidez de los Bancos se encontraba en 26,6% y el índice de morosidad en 3,2% ubicándose este último por debajo del promedio de los últimos años demostrando la solidez del sistema.

Con corte a febrero de 2020, en el DataLab de la asociación de Bancos del Ecuador se muestra un estudio donde se agrupan las 10 entidades más robustas por cuentas principales del activo y se puede visualizar la situación de la Banca ecuatoriana en general que tuvo una variación anual positiva de 10,4% como se muestra a continuación:

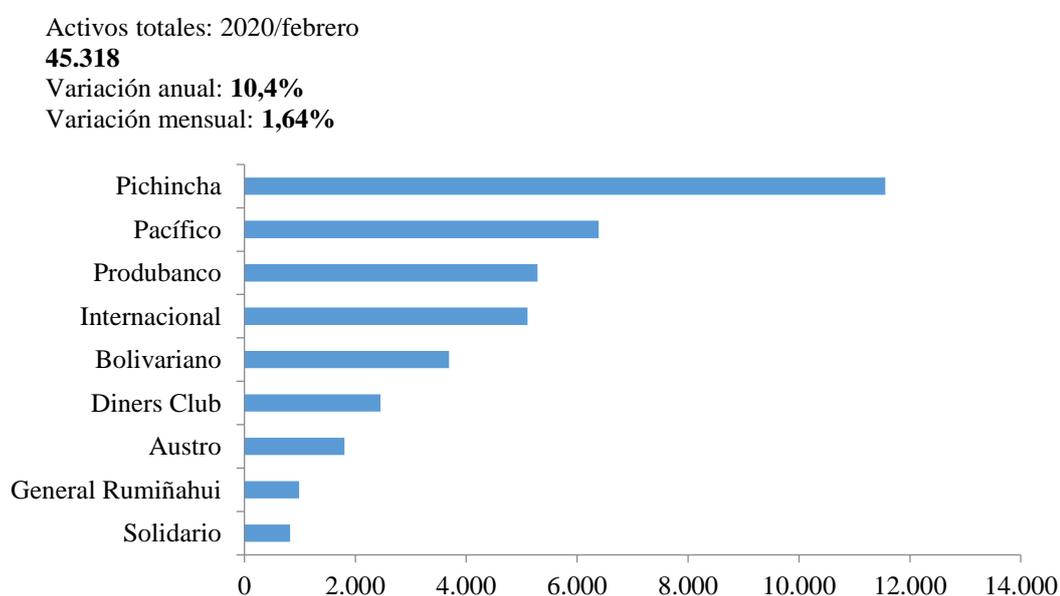


Figura 2. Clasificación de los principales Bancos del Ecuador por cuentas principales: Activos, Pasivos, Patrimonio, Cartera a febrero del 2020.

Tomado de: dataLab de la asociación de Bancos del Ecuador

Además, se muestra el ranking del último estudio de mercado realizado por la revista Ekos (2018), en términos de eficiencia y calidad de servicios de Bancos grandes y medianos y las principales cooperativas del Ecuador:

Tabla 1

Estudio de mercado realizado por la revista Ekos 2018

Eficiencia empresarial		
Bancos con activos superiores a USD 1.000 millones		
# Sector	Puesto	Ganador
1 Ganadores	1° lugar	Banco Internacional
2 Ganadores	2° lugar	Banco Bolivariano
3 Ganadores	3° lugar	Produbanco
4 Ganadores	4° lugar	Banco del Pacífico
5 Ganadores	5° lugar	Banco Guayaquil
Cooperativas con activos mayores a 200 millones		
# Sector	Puesto	Ganador
1 Ganadores	1° lugar	CACPECO
2 Ganadores	2° lugar	Alianza del Valle
3 Ganadores	3° lugar	Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional
4 Ganadores	4° lugar	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
5 Ganadores	5° lugar	Coopmego Cooperativa de Ahorro y Crédito
Mejores Bancos calidad de servicio Bancos grandes		
# Sector	Puesto	Ganador
1 Ganadores	1° lugar	Produbanco
Mejores Bancos calidad de servicio Bancos medianos		
# Sector	Puesto	Ganador
1 Ganadores	1° lugar	Banco General Rumiñahui

Nota. Adaptado del último estudio de mercado publicado por la revista Ekos (2018).

Enunciado del Problema

Según estudios previos (Pérez Esparza, 2013), la interrelación que existe entre la estrategia organizacional, las condiciones del mercado y la voz del cliente son los referentes que utilizan las empresas para guiar y medir su capacidad para hacer frente a la competencia productiva.

La inclusión de la voz del cliente como fuente de ventaja competitiva para formular las estrategias en las áreas de experiencia del cliente que es un departamento con impacto transversal en las organizaciones no tiene un estándar o modelo, lo que genera una brecha entre las expectativas del cliente y lo que las instituciones financieras ofrecen.

La interrelación existente entre estos dos factores es valorada como una ruta para reflejar los aspectos importantes que pueden ayudar a las empresas a desarrollar ventajas competitivas, habilidades y talento (Pérez Esparza, 2013).

Propósito del Estudio

El propósito del presente estudio cualitativo, es diagnosticar la relación entre la propuesta de valor para el cliente y las iniciativas estratégicas planteadas por las áreas de experiencia del cliente de las instituciones financieras del Ecuador por medio de entrevistas semiestructuradas que nos permitieron concluir sobre la manera en que se plantearon dichas iniciativas y si están relacionadas con la voz del cliente en términos de experiencia, evaluando las variables de interrelación y a partir de esto, mostrar las conclusiones.

Significancia del Estudio

Uno de los objetivos que persigue el manejo de la experiencia del cliente es fidelizarlos y mejorar sus interacciones. Con esta premisa, el planteamiento de estrategias enfocadas en acciones que agraden al cliente y mantengan una relación con su propuesta de valor, generarán estrategias competitivas para la empresa.

Estudios previos mencionan que únicamente proponiendo estrategias adecuadas se alcanzarán los objetivos organizacionales (Galiana, 2018), para que la estrategia tenga éxito debe estar alineada con la filosofía empresarial, capacidades de la empresa, su entorno y estructura organizacional (Castro Monge, 2010). Dado que los productos del sector Bancario son intangibles, la experiencia del cliente gira en torno a sus interacciones en canales físicos como las agencias o canales digitales <donde la calidad de la plataforma del canal y la facilidad con la que el cliente pueda realizar su gestión son claves al momento de valorar su experiencia> y en canales como el contact center o el de reclamos donde la capacidad de respuesta y resolución son fundamentales, por lo que alinear las estrategias de experiencia con la voz del cliente son de suma importancia considerando que un modelo de negocio no

puede generarse si no se comprenden las preferencias del consumidor y se enfocan en satisfacer sus deseos y necesidades.

Con esta premisa, es necesario apalancarse de la estrategia que determina los planes de acción, la ruta a seguir y el marco seleccionado para accionar lo planificado y proporcionar a la organización las capacidades para anticiparse a problemas o necesidades futuras con la participación de los diferentes líderes de la organización (Mendoza Fernández & López Juviano, 2015).

Naturaleza del Estudio

El enfoque de la investigación es descriptivo, para la interpretación de la información se utilizó el estudio de casos, partiendo de la premisa que las realidades de cada caso son distintas y para analizarlas fue necesario comprobar la objetividad de los datos recabados (Munarriz, 1991), para esto se utilizó como apoyo las preguntas realizadas en las entrevistas semiestructuradas a expertos, con el fin de encontrar respuestas alineadas al tema de estudio, tal como los entrevistados la concebían desde sus realidades y considerando la importancia de que los resultados representen un hecho real. Para el desarrollo se utilizó una lógica inductiva apegado a la situación de las áreas de experiencia del cliente que son la unidad de análisis en este estudio.

Como señalan estudios previos (Munarriz, 1991), la principal ventaja de utilizar el estudio de casos como método es que al adentrarse en la situación de un ente social, es posible identificar procesos o eventos que utilizando otros métodos quizá pasarían desapercibidos.

El presente estudio, como lo citan investigaciones previas (Salomón Salomón , 2012), al no tener estudios anteriores similares, tiene un enfoque descriptivo con un horizonte transeccional dado que fue analizado en un momento específico en el tiempo, enfocado en

seis casos del sector Bancario del Ecuador que fueron escogidos como lo recomienda la literatura para este tipo de análisis.

Marco Referencial Conceptual

En estudios de cualquier índole es esencial el apoyo de la teoría antes de recabar información, por lo que el marco que se presenta a continuación sirve de apoyo y guía para realizar la investigación (Salomón Salomón , 2012).

Estudios sugieren indicadores como: la recomendación, satisfacción y esfuerzo, como los índices más utilizados actualmente para medir la experiencia del cliente (Solanas Casas, 2018), la literatura afirma que es preciso contar con un modelo que dirija y planifique las principales estrategias a implementarse dentro de la organización (Molina, s.f). Para conseguir este objetivo utilizaremos como referencia el framework diseñado por IZO.

Un framework es un modelo que organiza los elementos que componen una estrategia para gestionar, en este caso la experiencia del cliente.

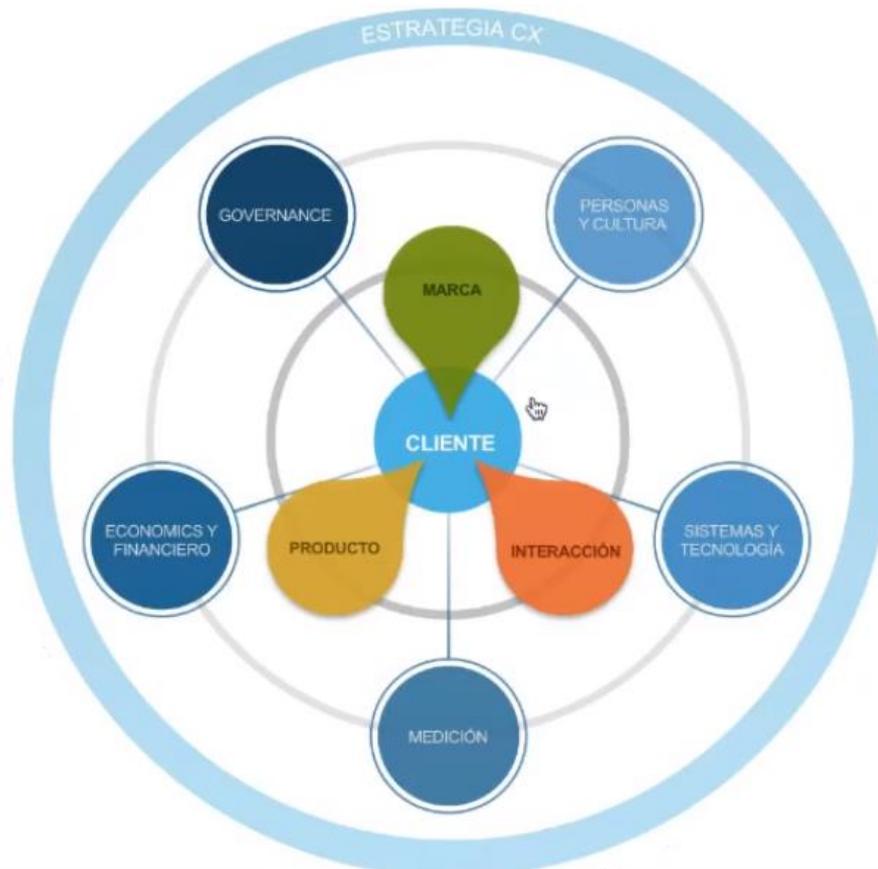


Figura 3. Framework Manejo de la Experiencia del Cliente de IZO

Tomado de: el blog de IZO The Experience Design Company.

El modelo de IZO, puede servir de referencia para cualquier organización que quiera alcanzar resultados enfocados en el cliente (Molina, s.f), en el centro de la estrategia que rodea este esquema y como inicio del modelo, se encuentra el cliente, que requiere de herramientas que ayuden a comprender sus necesidades para aplicarlas en toda la organización.

Dentro de la propuesta de valor completa de la empresa donde se encuentran implícitos los servicios, productos e interacciones previas y posteriores a la compra, se proponen tres dimensiones para gestionar la experiencia: la marca, las interacciones y el producto.

Salomón (2012), menciona que el marco de referencia conceptual muestra lo que el investigador piensa que está sucediendo cuando realiza el estudio del problema; con esta premisa, en este estudio se propone el siguiente marco de referencia como insumo inicial de acercamiento a los casos. En la Figura 4, se muestra el marco de referencia que se deriva de la literatura analizada y la experiencia del investigador en la materia.

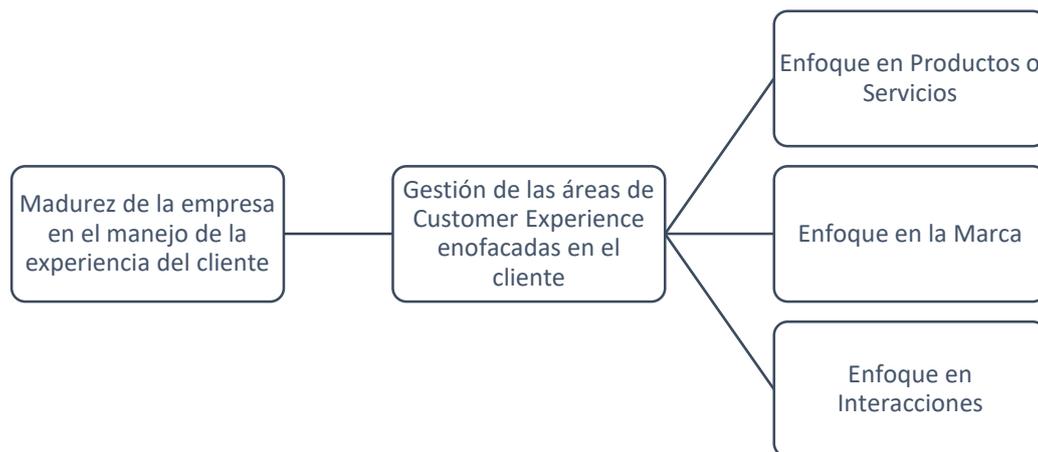


Figura 4. Marco de Referencia Conceptual

Metodología del Estudio

La metodología de la investigación consistió en primera instancia en una revisión de la literatura con el fin de definir e identificar el alcance de los tópicos a tratar y delimitarlos. Para identificar la relación entre la parte interna y externa de la organización como se plantea en el presente trabajo, se realizaron entrevistas semiestructuradas con expertos de las áreas de experiencia del cliente de una muestra de las instituciones financieras del Ecuador ya que son ellos quienes definen las prioridades y las plasman en estrategias; por ende, para el presente estudio se plantea una metodología basada en casos donde se realizaron las siguientes actividades:

- a. Exposición del estudio.

- b. Selección de la muestra de expertos de las áreas de experiencia de clientes de instituciones financieras del Ecuador.
- c. Aceptación de la investigación.
- d. Entrevistas semiestructuradas.
- e. Transcripción y organización de la información.
- f. Análisis e interpretación de los resultados.

Definición de Términos

- a. Plataforma Web: Es el canal que prestan las instituciones financieras donde los clientes pueden realizar transacciones de manera autónoma segura, rápida y en línea.
- b. Aplicación Móvil: Es el canal móvil que prestan las instituciones financieras donde los clientes pueden realizar transacciones de manera remota usando un dispositivo móvil.
- c. Corresponsal no Bancario: Corresponsal no bancario que realiza transacciones bancarias básicas por medio de un POS bajo el modo de corresponsalía cobrando una comisión por cada transacción.
- d. Web: Información que se encuentra en una dirección de internet específica.
- e. CX: Experiencia de Cliente.
- f. UX: Experiencia de Usuario.
- g. ID: Diseño de Interface.
- h. Customer: Cliente.
- i. Relationship: Relaciones.
- j. Customer Journey: Viaje del cliente.
- k. Management: Administración.
- l. CRM: Administración de la relación con el cliente.
- m. CVC: Ciclo de vida del cliente.
- n. KPI: Indicador clave de desempeño.

o. Loop: ciclo.

Resumen

Para enfrentar los considerables retos que implica en la actualidad la era de la globalización y determinar qué tan competitivo puede ser el mercado, las organizaciones tienen que estar en constante cambio y adoptar estrategias medibles y alcanzables, las cuales son fundamentales para el logro de los objetivos y el cumplimiento de metas.

El objetivo de este trabajo es diagnosticar la influencia entre la propuesta de valor para el cliente y las iniciativas estratégicas planteadas por las áreas de experiencia del cliente de las instituciones financieras de Ecuador.

Se realizó un modelo de entrevista semiestructurada como apoyo en la recolección de información, y que permitió concluir sobre la manera en que se plantearon las estrategias y si estas están relacionadas con la voz de los clientes de las instituciones financieras del Ecuador. Este análisis se realizó tomando en cuenta el impacto de la tecnología en las nuevas maneras de realizar transacciones bancarias, mejores prácticas de la Banca a nivel mundial en temas de experiencia del cliente y apalancados de la información recaba en las entrevistas realizadas a los expertos de CX de las instituciones financieras de Ecuador.

Es importante mencionar la evolución en términos digitales que el sector bancario ha experimentado, según estudios previos (Asociación de Bancos del Ecuador, 2017), las empresas que tienen ventajas competitivas son aquellas que evolucionan sus ecosistemas, innovan sus procesos y se asocian con otras que en el corto plazo les generen beneficios.

La inversión en procesos de transformación digital es una prioridad para las personas que se desempeñan en cargos ejecutivos en Latinoamérica. Investigaciones previas muestran (asobanca, 2019), que el 90% de una muestra de directivos participantes, mencionaron que sin el factor de transformación digital dejarían de ser competitivos y que se encuentran en la

búsqueda de mejorar y evolucionar sus procesos, cultura y tecnología en miras a la digitalización ya que saben que es el futuro de las empresas.

Un ejemplo interesante mostrado en este mismo estudio es el del BBVA de España, que innovó su aplicación móvil, obteniendo como resultado un incremento en las interacciones de sus clientes en esta plataforma, que pasaron del 30% al 91% en un período de tres años, este ajuste también supuso la migración de transacciones que antes pasaban por canales tradicionales y una experiencia de los usuarios mucho más cercana con la institución financiera posicionándola en el mercado como líder en su sector.

Reinventar el modelo de negocio, gobierno y las políticas organizacionales de riesgo para alinearlas a una experiencia digital holística, invertir recursos en formas de tener más información de los clientes y ofrecer productos que se ajusten a sus necesidades, es el reto principal de los Bancos en esta era digital.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

En este capítulo se presentan los principales conceptos y definiciones que serán analizados y servirán de insumo importante para el desarrollo del presente trabajo, mismos que encaminarán en cuanto a objetivos y método de investigación a una aplicación acertada de todos los conceptos en la investigación.

Método

El método con el que se llevará a cabo el estudio describe la manera en la que se va a manejar la investigación, Hyde (2000) menciona que existen dos tipos de razonamiento para adquirir nuevos conocimientos, el inductivo que se enfoca en estudiar temas específicos para establecer generalidades; y el deductivo que parte de estas generalidades extrapoliéndolas para calzarlas a casos específicos. En muchos casos la investigación cualitativa es percibida como de exploración. (Abreu, 2014). Mediante el método inductivo, se concluyen las generalidades observando y estudiando sus características comunes, y así poder elaborar propuestas que van de lo particular a lo general (Abreu, 2014).

El Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico se ha ido transformado en los últimos años paralelamente a la evolución empresarial y varios ámbitos sociales que se han ido desarrollando de la mano de la globalización (Labarca, 2008) considerando que uno de los retos de la administración en la actualidad es edificar organizaciones con una visión a largo plazo con la capacidad de adaptarse y apoyados de una actitud evolutiva frente a un entorno en constante cambio (Rodríguez & Antolinez, 2015).

El pensamiento estratégico alienado con el liderazgo estratégico apoya a la consecución de objetivos, los responsables tienen que enfocar sus esfuerzos hacia los objetivos del negocio, priorizar los más importantes y de impacto de cara al cliente

apalancados de herramientas gerenciales que aporten una guía y faciliten el camino hacia la consecución de resultados (Labarca, 2008).

La Innovación en las Empresas

La innovación a nivel empresarial se ha convertido en un factor fundamental dentro de los procesos de todas las organizaciones y motor importante en el desarrollo del talento humano, tomando en cuenta que es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización.

La capacidad de una empresa para adaptarse a los avances en tecnología y para incorporarla en sus procesos operativos y al cumplimiento de sus objetivos dependerá de su capacidad para innovar y de las habilidades, conocimientos y técnicas para resolver problemas (Urbáez, 2005). La innovación, entendida como cualquier mejora significativa en los parámetros de valor que son importantes para el cliente o el consumidor, según la define Michael Treacy (1993), es un concepto que ha ganado fuerza en las empresas y mercados competitivos mundiales, un proceso que luego de concebido debe ser desarrollado de forma continua.

Los líderes de las empresas “no podrán descuidar las oportunidades de disrupción y los nuevos modelos de negocio y tendrán que desarrollar estructuras y culturas que permitan que las tres clases de innovación convivan dentro de sus organizaciones con diferentes esquemas de gobierno” (LIFT, 2014). Si las gerencias no toman en cuenta estas premisas, se exponen a que la competencia aproveche esta ventaja en cuanto a innovación y ofrezca nuevas bondades, que sus productos se discontinúen y ponen en juego su permanencia en el mercado, “las organizaciones inmersas en un entorno cambiante, característico del mundo globalizado, así como los cambios motivados por la misma empresa, han acelerado en ellas la generación y adquisición de nuevos conocimientos y capacidades innovativas para alcanzar posiciones competitivas” (Urbáez, 2005). Para competir en un entorno globalizado como el

actual, es fundamental que las empresas inviertan en innovación, conocimiento y tecnología, que les permitirán crear y reinventar productos y servicios con el fin de alcanzar ventajas competitivas y resultados alineados a las preferencias de sus clientes.

Entrevistas Semiestructuradas

El propósito de esta metodología es estudiar e inferir las interrelaciones que pueden existir entre dos concepciones; son un método conveniente para recabar información empírica con el fin de organizar y mostrar los resultados alineados a la teoría y categorizaciones sustentadas por el entrevistador. (Troncoso & Daniele, 2003).

La Voz del Cliente

Estudios previos (Pérez Esparza, 2013), sugieren que el estudio general del entorno considera elementos que influyen directa o indirectamente en el giro del negocio de cualquier empresa, aspectos normativos del país, tecnología, acceso a herramientas, la calidad del talento humano, entre otros, son determinantes en la manera de actuar de las organizaciones, se recalca además que con la información que se recabe, las empresas podrán generar ventajas competitivas si saben cómo aprovecharlas.

Para estudiar el entorno de una organización, es importante esclarecer los aportes que nos ayuden a realizar este estudio, y especialmente en el rol de los clientes como núcleo para establecer la estrategia. La academia (Pérez Esparza, 2013) propone un análisis de la voz del mercado compuesta por: proveedores, competencia, entes reguladores y como más relevante la voz del cliente que determina las preferencias de los consumidores y su poder de adquisición.

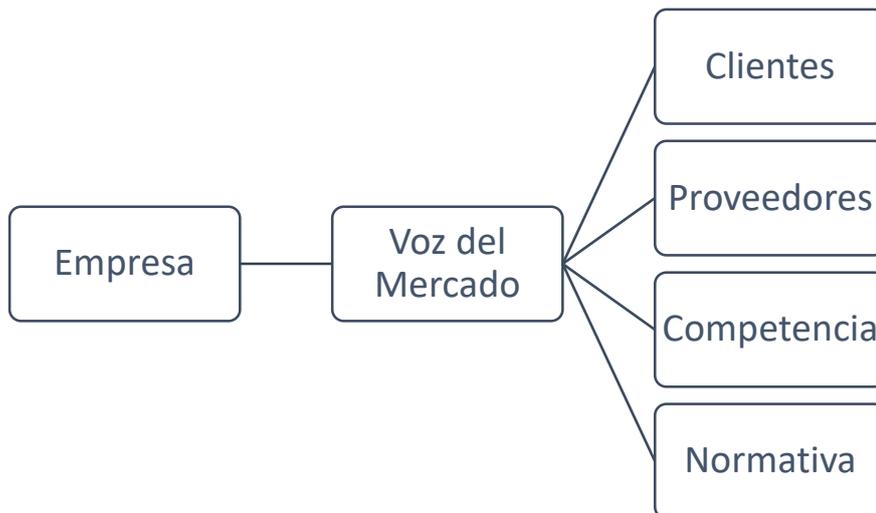


Figura 5. Análisis voz del mercado.

Adaptado de: trabajo doctoral “La interrelación de la voz del cliente, la estrategia y la competencia productiva para el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. (Pérez Esparza, 2013)

Como lo sugieren estudios previos (Pérez Esparza, 2013), lograr una cohesión de los factores externos e internos, donde la voz del cliente y las habilidades empresariales estén implícitas, es tarea importante de la dirección estratégica, además es el movimiento por la calidad total donde se hace énfasis en la voz del cliente como aspecto clave en la competitividad empresarial, los lineamientos de calidad establecidos por los líderes empresariales. Los resultados de evaluaciones propias o certificaciones de excelencia son aspectos importantes, considerando que la coyuntura empresarial se mantiene en constante evolución y las evaluaciones muestran la foto de una empresa en situaciones específicas, sin embargo, el indicador clave para analizar el entorno externo y sirve de timón para las organizaciones es aquel que incluye a la voz del cliente de manera relacional o transaccional.

Estudios comprueban que las personas descubrimos emociones en un 90% solamente por la voz y que las emociones son el origen de nuestras decisiones, por lo que las empresas tienen en los canales como el telefónico y el presencial, probabilidades de aprovechar las emociones si previamente identifican los momentos de verdad, determinan las emociones que

experimentan sus clientes en estos momentos y se apalancan de protocolos para actuar según las emociones de sus clientes, analizando además el impacto económico que estos factores causan e incluyéndolos en los estudios de experiencia que hayan definido.

Customer Centricity

Según la revista Innovation Edge del Banco BBVA (2017), la tecnología ha hecho que los clientes manejen más aspectos de sus vidas en entornos digitales, y utilicen este tipo de herramientas para tomar mejores decisiones a la hora de interactuar con empresas y otras personas. Para los bancos entender estas nuevas tendencias e integrarlas en las interacciones que sus clientes tienen con la empresa es clave para generar ventajas competitivas y proyectar un crecimiento en el mediano plazo, con la premisa de que los clientes manejan el control en sus relaciones con las instituciones financieras buscando vínculos cada vez más sólidos y más que un producto o servicio, un socio.



Figura 6. Convergencia de tendencias tecnológicas - Centralidad en el consumidor

Tomado de: revista Innovation Edge del Banco BBVA (2017)

Customer Experience

El Customer Experience es una estrategia que se enmarca en la generación de beneficios económicos mediante la creación de vínculos o conexiones emocionales entre las marcas y los consumidores, es entendida por parte de las compañías como la mejora de la experiencia del cliente en términos de expectativas y satisfacción en los puntos de contacto que tenga el cliente en cualquier customer journey. (Alfaro, Customer experience ¿moda o religión?, 2014).

Considerar solamente a la calidad dentro de la oferta de valor para los clientes para ser exitosos en el mercado ya no es factor suficiente (Alfaro, y otros, 2012), según estos actores el poder que comprende la influencia de las percepciones como factor desencadenante de emociones es de mucha importancia en los resultados organizacionales, por lo que asocian a la experiencia con los puntos con los que el cliente tiene contacto con la empresa, sean estos digitales o físicos, recalcando que el manejo de la experiencia desencadena en que un servicio o producto en específico se diferencie de otro similar visto como “commodity” por la influencia de propuestas estratégicas alineadas a esta rama (Alfaro, y otros, 2012).

Modelo de Gobierno

El modelo de gobierno es como lo recomienda la literatura (WOW Customer experience, s.f.), el proceso organizado con el que una empresa define las responsabilidades, niveles jerárquicos y espacios de trabajo para la estructuración y definición de procesos y políticas que apalanquen una gestión eficaz de las acciones encaminadas de experiencia de cliente donde el apoyo del equipo directivo, una correcta definición de objetivos y el establecimiento de la estructura del equipo que trabaje bajo un marco definido, son claves para lograr un modelo de gobierno exitoso.

El responsable de Customer Experience

El rol del responsable de experiencia del cliente en las empresas es vital; como se menciona en el reporte cargado en la página de la consultora Forrester (Hagen, Manning, & Peterson, 2011), trabajar en la diferenciación cimentado en experiencias memorables y adoptar diseños organizacionales y estándares operativos apalancados en servicios y productos que converjan en entornos móviles, digitales, redes sociales y redes de trabajo ágiles y asociadas, llevarán a las empresas de modelos obsoletos con mentalidades reactivas a modelos donde sus colaboradores, accionistas, procesos, tecnología y estrategias tengan un objetivo común alrededor del cliente.

Mejores Prácticas en Customer Experience

Estudios previos (LID Editorial, 2018) mencionan que las mejores prácticas en el campo de experiencia del cliente se desarrollan en España y cita las siguientes siete buenas prácticas en este campo que se muestran a continuación:

- a. Convertir a los clientes en el centro de la estrategia del negocio.
- b. Crear experiencias basadas en emociones.
- c. Empoderar a los empleados en la transformación de la empresa.
- d. Ofrecer a los clientes, en sus distintos canales experiencias omnicanal.
- e. Analizar y medir las retroalimentaciones de los clientes
- f. Integrar los espacios convencionales con el mundo digital.

Según Jim Marous (Marous, 2013), hay cuatro prácticas básicas en temas de experiencia del cliente que en el sector bancario crean diferenciación y ventajas competitivas y que se muestran a continuación:

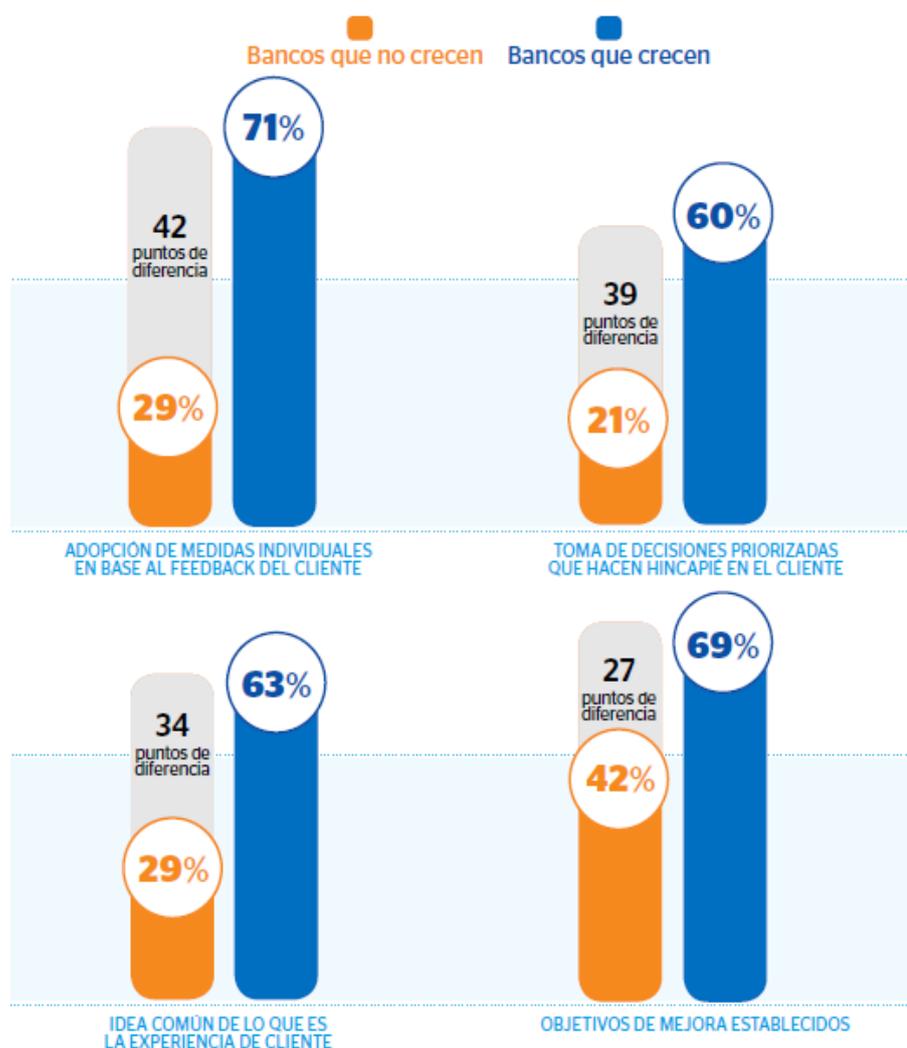


Figura 7. Prácticas de experiencia del cliente de Bancos que crecen frente a los que no crecen

Tomado de: revista Innovation Edge del Banco BBVA (2017)

Una Perspectiva Alineada a la Marca de la Experiencia del Cliente

Amplificar la marca en términos de experiencia obliga a que las organizaciones inserten dentro de su filosofía corporativa a su grupo de colaboradores, estructura y procesos, alineando a la marca a una promesa de valor más sólida, dado que las marcas son lo que sus clientes dicen de ellas y no lo que ellas dicen de sí mismas (Alfaro, y otros, 2012). Según estos actores, el desencadenante de este dilema es que los departamentos de marketing de las organizaciones, han venido trabajando solamente sobre la promoción en términos de las

cuatro P alineados a su estrategia; en este contexto, la apreciación de valor, el posicionamiento en el mercado y el uso, son aspectos importantes para trabajar en una marca de alto valor.

Herramientas para Gestionar la Experiencia del Cliente

Customer Journey

El customer journey es el camino que sigue un cliente desde el momento que tiene una necesidad hasta que la misma es cubierta (Henao Úsuga, 2017). Para gestionar la experiencia de un cliente y poder obtener valor de esta información con el fin de generar experiencias que perduren en la mente de los clientes, es fundamental medir los puntos de contacto que tuvo el cliente con la marca o denominados momentos de verdad (Alfaro, y otros, 2012). El Customer Journey suele combinar momentos de verdad y puntos de contacto en el mismo gráfico, tomando en cuenta cada etapa del ciclo de vida en la relación con el cliente.

Esta herramienta es de mucha utilidad dado que permite a las empresas conocer desde el punto de vista del cliente, sus servicios e identificar insights para mejorar su experiencia de manera gráfica con el fin de poder detectar aquellos puntos de dolor que percibe el cliente y accionar cambios de manera oportuna, esta herramienta sirve además para que los colaboradores de la empresa puedan empatizar con el cliente con un mejor conocimiento de su recorrido al momento de interactuar con la organización.

Figura 8. Mapa de la experiencia

Tomado de: el blog de IZO The Experience Design Company.

Este mapa evalúa la relevancia de las interacciones que tiene el cliente con la empresa a lo largo de su ciclo de vida y compara la experiencia con las expectativas percibidas (Alfaro, y otros, 2012), para elaborar un mapa de experiencia es importante estudiar los principales puntos con los que el cliente interactúa con la empresa y elaborar un formulario a el fin de conocer información de cada uno estos puntos con la finalidad de que las empresas inviertan recursos en función de estos hallazgos.

Otro punto importante para considerar es que la experiencia del cliente se basa en atributos emocionales y físicos determinados por cada persona y su forma de manejar y percibir la experiencia (Alfaro, y otros, 2012), por tanto, un atributo como el tiempo que un cliente espera para ser atendido es percibido por cada individuo de diferente manera.

Para estos autores, los atributos que se evalúan en la experiencia deben ser analizados en función a un objetivo determinado y con el apalancamiento de herramientas como el

análisis de correlación donde se comparan dos agrupaciones de datos y matrices de impacto que nos permiten percibir aquellos atributos diferenciando oportunidades de fortalezas más apremiantes para la empresa.

Arquetipos

Los arquetipos como herramienta aparecieron por primera vez en el libro de Alan Cooper *The Inmates Are Running the Asylum* (1998), son modelos de personajes que muestran o agrupan clientes por factores psicográficas como: sus motivaciones, estilos de vida, comportamientos, necesidades (Martinez, s.f.), sin necesidad de representar a nuestro cliente ideal dado que pueden hacer referencia a múltiples colectivos y sirven para diseñar experiencias relevantes para cada grupo de clientes representados en estos modelos.

Empathy Map

El Empathy Map es una herramienta creativa que nos ayuda a identificar mediante un gráfico de mejor manera a nuestros clientes, llegando a conocer a detalle lo que quieren, sienten, escuchan, miran, frustra e incluso motiva a nuestros clientes (Rodriguez, 2020).

Figura 9. Mapa de Empatía

Tomado de: el blog de IZO The Experience Design Company.

El Diagrama o Blueprint del Servicio

El blueprint del servicio facilita el análisis de procesos y descripciones que soportan su ejecución, ayudando a identificar todas aquellas actividades implícitas en el servicio y que se realizan, por decirlo de una manera coloquial, tras bastidores, y que son el soporte de estas interacciones, ayudando en el rediseño e innovación de los mismos con el fin de alcanzar ventajas competitivas (Pérez Savelli & Quiñonez, 2009). Los servicios se hacen obsoletos por los constantes cambios en el mercado haciendo que las organizaciones se vean forzadas a innovarlos.

Se puede percibir que es necesario realizar un cambio cuando, por ejemplo: el número de quejas aumenta, hay excesiva cantidad de datos e información, existen numerosos controles y procesos en las actividades que generan valor, o un incremento en la aparición de

excepciones (Pérez Savelli & Quiñonez, 2009). La literatura sugiere que cuando una empresa se empeña en procesos de rediseño de servicios, cuente con un blueprint con el fin de tener el soporte de los procesos e interacciones entre empleados y clientes y pueda mapear todos los procesos que ocurren por detrás, considerando los componentes de esta herramienta como se muestra en la Figura 10.



Figura 10. Estructura Blueprint

Tomado de: www.librodesignthinking.es

Indicadores para Medir la Experiencia del Cliente

Customer Effort Score

Se basa en medir el esfuerzo que el cliente debe realizar para interactuar con la empresa (Alfaro, y otros, 2012), según autores este indicador está más correlacionado con las decisiones y comportamientos del cliente que medidas como el NPS y el índice de satisfacción.

Índice de Satisfacción Neto

Es un indicador que mide la satisfacción del cliente con respecto al rendimiento de la compañía o a la compañía per se. Estudios previos mencionan (CSAT: índice para medir la satisfacción del cliente, 2018) que este indicador es muy utilizado en aquellas empresas donde sus clientes tienen contacto frecuente con la empresa como las instituciones financieras y es muy utilizado además en los centros de atención telefónica que a menudo son gestionados por proveedores externos.

ROI en la Experiencia del Cliente

Estudios previos (Streeter, 2013), mencionan que a pesar de los esfuerzos que las instituciones financieras realizan en temas de experiencia del cliente, estos podrían no estar dando resultados relacionados con un crecimiento de ingresos, y esto puede estar relacionado con la brecha existente entre las iniciativas estratégicas de experiencia del cliente y un ROI palpable, el plantearse como objetivo mejorar la experiencia de los clientes, operar en los comentarios recabados en procesos de voz del cliente y fomentar procesos en los que el cliente sea el centro en la toma de decisiones, son prácticas ligadas directamente con un crecimiento en los ingresos de los Bancos.

Como elementos diferenciadores, aquellos Bancos que invirtieron en soluciones tecnológicas que cierran inconvenientes o necesidades reportadas por los clientes, hicieron que estas instituciones crezcan, haciendo énfasis en que este crecimiento está ligado en la priorización, inversión en recursos y financiamiento de iniciativas alineadas a sus clientes.

Para construir el modelo es importante definir la métrica de experiencia que se vaya a correlacionar con los indicadores de negocio que podrían impactar en la experiencia, agruparlos y analizar el comportamiento de los grupos de clientes en los indicadores elegidos con el fin de calcular el impacto potencial de la mejora de la experiencia del cliente en la empresa.

Net Promoter Score (NPS)

Jennifer Rowe (Rowe, 2019), en su artículo “Mejores prácticas de NPS” menciona que el indicador analiza el comportamiento de los consumidores cuando estos interactúan con una empresa basados en su nivel de recomendación con la misma. Con las respuestas de los clientes se los clasifica en promotores cuando responden 9 o 10, neutros 7 y 8 y como detractores a aquellos clientes que calificaron por debajo del 7 en la una escala de 0 a 10.



Figura 11. Formula del Net Promoter Score

Tomado de: el blog de IZO The Experience Design Company.

Esta métrica predice la posibilidad de que los clientes recomienden la marca, también es usada como un indicador de permanencia. La empresa consultora especializada en experiencia del cliente IZO The Experience Design Company, propone los siguientes niveles para medir este índice:

Tabla 2

Alcance y dimensiones NPS.

	Relacional	Transaccional	Benchmark
Objetivo	a. Análisis de interacciones b. Aprendizaje organizacional c. Mejora de la relación con el cliente d. Disminuir el riesgo de fuga de clientes		a. Benchmark con la competencia b. Decisiones c. Fijación de objetivos
¿Quién?	Clientes actuales Muestra representativa	Clientes con interacciones recientes	Clientes propios y de la competencia
Close the loop	Si	Si	No
Otras acciones	Planificación Mejoras de producto o servicio	Mejora de la experiencia Mejora en la relación de cada cliente	Análisis de datos Proyectos

Nota. Adaptado del artículo “5+1 Grandes Retos de los Programas de Voz del Cliente (VOC) de la consultora IZO The Experience Design Company (Barath, s.f).

NPS Transaccional

Estudia la experiencia de los clientes a un nivel granular asociada a una interacción específica reciente con la organización. Diseñada para medir la satisfacción con un factor específico de la empresa.

El NPS Relacional

Mide la lealtad de los clientes hacia la marca de manera holística, es decir, tomando como referencia todas las experiencias durante su vida como cliente. Las encuestas no se disparan como consecuencia de ninguna interacción con el cliente.

Benchmark de Experiencia del Cliente

Según autores (Alfaro, y otros, 2012), es necesario comparar y obtener referencias de la experiencia que una empresa proporciona a sus clientes a través de modelos que evalúen bajo criterios similares a las compañías. Existen estudios relevantes en esta rama como los de la empresa Forrester que evalúa a más de 150 empresas en Estados Unidos y los de la consultora IZO centrado en empresas de diferentes sectores, incluida la Banca a nivel global enfocando su análisis en empresas de Iberoamérica.

Capítulo 3: Método

Para la interpretación de los datos recabados en este estudio cualitativo, utilizaremos el estudio de casos partiendo de la premisa que las realidades de cada caso son distintas y para analizarlas será necesario comprobar que los datos recabados sean objetivos (Munarriz, 1991), para esto nos apalancaremos de las preguntas realizadas en entrevistas semiestructuradas a expertos, con el fin de encontrar respuestas alineadas al tema de estudio tal como los entrevistados lo conciben desde sus situaciones y considerando la importancia de que los resultados representen un hecho real y que será desarrollado mediante una lógica inductiva apegado a la situación de las áreas de experiencia del cliente que son la unidad de análisis en este estudio.

Como primer punto del capítulo se muestra a modo de resumen, una matriz operacional de la investigación, con el detalle metodológico del estudio que incluye los conceptos que serán abordados a detalle en el capítulo y a lo largo de la investigación y sirvió de apoyo y guía para un desarrollo ordenado y completo de todos los temas previstos.

Matriz Operacional

Se muestra en la Figura 12 la matriz operacional del presente trabajo elaborada por el profesor guía Christian Dávila PhD, que sirvió como road map para el desarrollo y evolución de la investigación. Las celdas mostradas en color verde son aquellas variables aplicadas en el proceso de investigación y descritas a lo largo del capítulo 3.



Tipo de Documento	Enfoque del alcance	Fuentes	Metodología	Tipo de Variable			Tipo de sujetos de estudio	Herramientas			Bases de Datos y Búsquedas
Artículo original	Exploratoria	Primarias	Mixta (Cuantitativa / Cualitativa)	Tipos de variables según su operatividad	1. Variables cualitativas	Variables cualitativas dicotómicas	Perfil	Encuesta física	Entrevista	Cosntelación de Atributos	CSIC Consejo Superior de Investigaciones Cientificas www.csic.es
Artículo de revisión	Descriptivo	Secundarias				Variables cualitativas politómicas	Nicho de mercado	Encuesta digital	Mapa de Empatía	Sondeo de opinión	SCOPUS Base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de artículos de revistas científicas. www.scopus.com
Artículo de metanálisis	Correlacional	Terciarias	Cualitativa		2. Variables cuasi-cuantitativas		Segmento	Paneles online	Grupos focales	Testeo de producto/servicio	WOS Web of Science https://www.accesowok.fecyt.es/
Estudio de caso (resolución/construcción)	Explicativa	Generales	Cuantitativa	3. Variables cuantitativas		Industria-sector	Observación	Medición de hábitos	Customer journey	Gestores Bibliográficos	
Reseña		Especializadas	Analítico	Según su relación con otras variables	1. Variables independientes		Público de interés	Brand equity	Social media like	Social media share	Libros electrónicos
Notas técnicas		Textuales	Lógico-deductivo		2. Variables dependientes		Stakeholders	Role play	Prototipado	Nuzzlel	Repositorios documentales
Tesis		Audivisuales	Deductivo-directo		3. Variables moderadoras		Consumidor	Foro	Cine-foro	Cine taller	LATINDEX Portal de portales
Tesina		Digitales	Deductivo-indirecto		4. Variables extrañas		Usuario	Boardreader	TrendWatching	Quicksprout	Bibliotecas electrónicas
Documental		Orales	Hipotético- deductivo	Tipos de variables según escala	1. Variable nominal		Cliente	Google Trends	Semrush	Google Keyword Planner	Recolectores
Proyecto		Documentales	Lógico-inductivo		2. Variable ordinal		Potencial cliente	BuzzSumo	Alexa	SimilarWeb	Buscadores académicos
Proyecto Especial		Internacionales			3. Variable de intervalo		Influencer	Woorank	PageSpeed Insights	Google Analytics	Bibliotecas virtuales
Modelo		Regionales p locales			4. Variable de razón		Prosumer	Majestic SEO	Social Mention	How Sociable	Bibliotecas físicas

Figura 12. Matriz operacional del trabajo de titulación Christian Dávila (2020)

Aplicación de la Matriz Operacional

En la tabla 3 se detallan los elementos de la matriz operacional que forman parte de la presente investigación:

Tabla 3

Aplicación de la Matriz Operacional

Tipo de documento	Artículo original
Enfoque del alcance	Descriptivo
	Correlacional
Fuentes	Primarias
	Especializadas
	Textuales
	Audiovisuales
	Digitales
	Orales
	Documentales
	Internacionales
Regionales y locales	
Metodología	Cualitativa
	Lógico-inductivo
Tipo de variable	Variables cualitativas dicotómicas
Tipo de sujetos de estudio	Perfil
	Industria-sector
Herramientas	Encuesta digital
	Paneles online
	Entrevista
	Mapa de empatía
	Customer Journey
Bases de Datos y Búsquedas	Bases de Datos y Búsquedas
	Libros electrónicos
	Repositorios documentales
	Bibliotecas electrónicas
	Buscadores académicos
	Bibliotecas virtuales

Diseño de la Investigación

La presente investigación, como lo sugiere la literatura (Salomón Salomón , 2012), al no tener estudios anteriores similares, tiene un enfoque descriptivo con un horizonte transeccional dado que será analizado en un momento específico en el tiempo, enfocado en seis casos del sector bancario del Ecuador que fueron escogidos como lo recomienda la literatura para analizar este tipo de trabajos y pretendiendo diagnosticar el grado de correlación existente entre las variables abordadas.

Pertinencia del Diseño

Como señalan estudios previos (Munarriz, 1991), la principal ventaja de utilizar el estudio de casos como método es que, al adentrarse en la situación de un ente social, es posible identificar procesos o eventos que utilizando otros métodos quizá pasarían desapercibidos. La industria que se seleccionó para el presente análisis es la bancaria ecuatoriana. Los casos se seleccionaron luego de su aceptación para formar parte de esta investigación.

Población y Muestra

Como lo sugiere la literatura (Martinez-Salgado, 2011) en estudios cualitativos se trabaja con números relativamente pequeños o incluso con un único elemento de observación que son seleccionados por el investigador de forma intencional por las probabilidades en que estas ofrezcan información en temas de interés que apalanquen la profundidad de la investigación y es conocido como muestreo selectivo, intencional o de juicio, donde el objetivo principal no es la medición, sino entender los procedimientos sociales y fenómenos en su complejidad holística.

Para esta investigación, los responsables de las áreas de experiencia del cliente de las instituciones financieras del Ecuador son las unidades de observación, se

seleccionaran 6 casos de estudio para recabar la información, con la premisa de escuchar diversos puntos de vista de diferentes realidades en las instituciones financieras de estudio y como lo recomienda la literatura (Martinez-Salgado, 2011), evitando saturar la información. La selección de dichos casos obedece a razones de oportunidad y pertinencia como lo recomienda la literatura, esta oportunidad dependió de la aceptación de los responsables de las áreas de experiencia del cliente de participar en la investigación.

Consentimiento Informado

Los responsables de experiencia del cliente participantes de esta investigación lo hicieron de manera voluntaria, como acuerdo de lo expuesto, se enviaron cartas o mensajes por plataformas digitales como LinkedIn.com, que representaron de manera formal el consentimiento informado (Apéndice A).

Confidencialidad

El investigador garantiza la confidencialidad de la información y el anonimato a los participantes de esta investigación como lo sugieren investigaciones previas (Salomón Salomón , 2012). Al momento de transcribir las entrevistas se omitieron los nombres de los entrevistados y de las organizaciones estudiadas con el fin de certificar la confidencialidad. Durante las entrevistas, el investigador solicitó la aprobación para que estas sean grabadas de manera digital y reiterando la confidencialidad de dichas grabaciones.

Localización Geográfica

Los responsables de las áreas de experiencia del cliente participantes de la investigación pertenecen a instituciones financieras localizadas en distintas ciudades del territorio ecuatoriano, ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca donde se encuentran las sedes Matriz de dichas organizaciones.

Instrumentación

Para registrar de manera ordenada y seguir un estándar en la investigación, se utilizó como apoyo el protocolo (Apéndice B), además de la guía de entrevista (Apéndice C) como marco referencial para dar inicio con el dialogo y como herramienta de apoyo en la entrevista semiestructurada como lo recomiendan estudios previos (Salomón Salomón , 2012), generando respuestas sobre estrategias gerenciales, manejo y estructura de las áreas de CS de las empresas de estudio, interacciones del cliente con la marca, manejo de las opiniones del cliente y sobre liderazgo, gobierno e innovación.

La diferenciación es un concepto que parece ser el puntal dentro de las estrategias de experiencia del cliente, como se mencionan en estudios previos (Hagen, Manning, & Peterson, 2011), trabajar en la diferenciación cimentado en experiencias memorables y adoptar diseños organizacionales y estándares operativos apalancados en servicios y productos que converjan en entornos móviles, digitales, redes sociales y redes de trabajo ágiles y asociadas, llevarán a las empresas de modelos obsoletos con mentalidades reactivas, hacia un modelo donde sus colaboradores, accionistas, procesos, tecnología y estrategias tengan un objetivo común alrededor del cliente. Analizaremos a profundidad la diferenciación en el presente estudio con la ayuda de la pregunta 15 de la guía de entrevista (Apéndice C).

Recolección y Análisis de Datos

Se utilizó como herramienta de evidencia, a la entrevista semiestructurada, que con el apoyo de la guía utilizada (Apéndice C) permitió concebir una conversación con el entrevistado con el objetivo de ahondar en temas considerados importantes y proporcionaron los hallazgos propuestos. Investigaciones previas mencionan que este

tipo de entrevistas son relevantes dado que permiten un dialogo con el entrevistado y además contar con su apreciación (Salomón Salomón , 2012).

Para la recolección de datos se siguió la guía de investigación (Apéndice C) y un protocolo para la ejecución de las entrevistas semiestructuradas, permitiendo así que los entrevistados proporcionen sus opiniones, criterios, y experiencias (Patton, 2014).

Para el proceso de entrevistas, el investigador se contactó utilizando la plataforma empresarial LinkedIn.com con los participantes. El investigador se identificó como alumno del programa de maestría en administración de empresas de la Universidad Internacional del Ecuador y solicitó la participación.

Posterior al primer contacto, se envió a cada participante, un resumen de la investigación y las preguntas de la guía de entrevista (Apéndice C), con el fin de que revisen la información y analicen su predisposición para formar parte del estudio. A los responsables de las áreas de experiencia del cliente que aceptaron participar se les solicitó formalmente una reunión individual de media hora con el fin de entrevistarlos como sugieren estudios previos (Salomón Salomón , 2012).

Esta investigación al ser cualitativa permite reproducir e inferir lo que los entrevistados creen, piensan y sienten, utilizando la búsqueda de significaciones como apoyo y como lo sugiere la academia (Coulon, 1998), desde la postura constructivista, la realidad es descriptible y relacional y alineados a la lógica inductiva para el razonamiento y soporte en la elaboración de conclusiones.

Para el análisis individual de los casos se transcribió y codificó el texto de los resultados de cada entrevista para luego agruparlos en clusters por similitud para una mayor facilidad en la interpretación de la data recabada.

Validez y Confiabilidad

Estudios previos sugieren que la validez y la confiabilidad son propiedades básicas en mediciones empíricas, además mencionan a la confiabilidad como la medida en que la aplicación del instrumento de medición, al aplicarse al mismo objeto o individuo, genere resultados similares (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). En esta investigación que es descriptiva, la prioridad es establecer particularidades de los esquemas que surgen luego de comparar los casos. Su validez se garantizará procurando no generalizar los estudios de caso tal como lo recomienda la literatura (Salomón Salomón , 2012).

Se garantiza la confiabilidad de la investigación dado que se utilizó un protocolo con notas de observación, la guía de entrevista (Apéndice C) y el apoyo del software Zoom para: programar, gestionar y recolectar en video la información de la entrevista que luego fue interpretada y analizada.

Resumen

La presente investigación al no tener investigaciones previas similares tiene un enfoque descriptivo (Creswell, 2003), con un horizonte transeccional al estar enfocado en un punto específico de tiempo y siguiendo una lógica inductiva.

Dado que no se pretende comprender el fenómeno estudiado sin aplicación inmediata, los resultados arrojados serán básicos como lo sugiere la literatura (Salomón Salomón , 2012) pretendiendo diagnosticar el grado de correlación existente entre las variables abordadas.

Esta investigación al ser cualitativa, permite reproducir e inferir lo que los entrevistados creen, piensan y sienten, utilizando la búsqueda de significaciones como apoyo y como lo recomiendan estudios previos (Salomón Salomón , 2012), en la postura constructivista, la realidad es descriptible y relacional (Coulon, 1998) y la

prioridad es establecer particularidades de los esquemas que surgen luego de comparar los casos y su validez se garantizará procurando no generalizar los estudios de cada caso.

La muestra probabilística fue seleccionada de manera intencional (Yin, 2003), se seleccionaron 6 casos de estudio para recabar la información, con la premisa de escuchar diversos puntos de vista de diferentes realidades en las instituciones financieras del Ecuador, en esta investigación, la prioridad es establecer particularidades de los esquemas que surgen luego de comparar los casos, su validez se garantizará procurando no generalizar los estudios de caso tal como lo recomienda la literatura.

El investigador garantiza la confidencialidad de la información y el anonimato a los participantes de esta investigación como lo sugieren investigaciones previas (Salomón Salomón , 2012). Al momento de transcribir las entrevistas se omitieron los nombres de los entrevistados y de las organizaciones estudiadas con el fin de certificar la confidencialidad.

Se garantizará la confiabilidad del estudio utilizando un protocolo con notas de observación, la guía de entrevista (Apéndice C) y el análisis e interpretación de la información recolectada.

Capítulo 4: Presentación y Discusión de los resultados

En este capítulo se muestran y analizan los resultados recabados en la investigación. Se ordenaron los temas de esta sección de la siguiente forma: modelo de gobierno, conocimientos, habilidades, desempeño y voz del cliente. Los temas abordados muestran la pertinencia del marco de referencia conceptual (figura 4) aunque sus limitaciones también se ven expuestas por lo que se propone un modelo de marco integrador de la voz del cliente con la gestión de las estrategias de experiencia para instituciones financieras como aporte dentro de este capítulo.

Para la presentación de resultados, el estilo narrativo de escritura es predominante tal como lo recomienda la literatura (Salomón Salomón , 2012) para estudios cualitativos descriptivos. El análisis transversal es la base de los resultados, por lo que la comparación de los casos es constante apegados a la sugerencia de la técnica de análisis de la teoría fundamentada (Kornblit, 2004).

Como lo mencionan estudios previos (WOW Customer experience, s.f.), es necesario que los directivos de las organizaciones estén convencidos de la importancia de centrar los esfuerzos en el cliente como ventaja competitiva traduciéndolos en acciones planificadas para anticiparse a los imprevistos que se presenten en el día a día. En este aspecto, existen factores comunes que definen una gestión exitosa en experiencia del cliente que van más allá del tamaño de las empresas.

Perfil de los Participantes

La unidad de análisis de la investigación son los responsables de gestionar la experiencia del cliente en las empresas seleccionadas, de manera general los participantes cuentan con un título de cuarto nivel, la mitad de la muestra son del género femenino y la otra mitad masculino, en promedio llevan seis años en su

organización y dos años en su posición actual. Los participantes relacionan el término “experiencia” con emociones vivencia y empatía.

A continuación, se muestra y analiza los resultados del estudio:

Como primer punto se expone el tema de gobierno de las empresas seleccionadas dado que es el puntal que articula, gestiona e involucra a la organización en la gestión de la experiencia del cliente.

Gobierno de las Entidades Financieras

Para este análisis, nos enfocaremos en aquellos casos que sí cuentan con áreas de experiencia del cliente. El caso número uno manifestó que su área, como parte del organigrama, se encuentra dentro de la Vicepresidencia de Negocios con una participación transversal dentro de su empresa. El caso número dos de igual manera manifestó que entienden que son transversales dentro de su organización y se encuentran en el área de Transformación Digital. El caso número cinco manifestó que su área se encuentra dentro de Gente y Cultura de Recursos Humanos.

En las empresas que cuentan con áreas especializadas de experiencia del cliente el ser transversales se percibe como factor común sin existir un estándar para situar a las áreas de experiencia dentro de una arista específica del organigrama institucional.

Creación de las Áreas de Experiencia del Cliente

Como resultado del análisis, la creación de las áreas de Experiencia del Cliente en las instituciones financieras del Ecuador es reciente, dentro de los casos de estudio que ya cuentan con áreas específicas de experiencia del cliente dentro de sus empresas, el tiempo promedio transcurrido desde la creación es de 1,5 años.

Composición de las Áreas de Experiencia del Cliente

Para este análisis, nos enfocaremos en aquellos casos de estudio que sí cuentan con áreas de experiencia del cliente creadas en su institución.

En el caso número uno, el área está compuesta por un equipo de tratamiento de la voz del cliente y un equipo especializado en el diseño y rediseño de la experiencia del cliente como lo comentó el entrevistado:

Tiene dos funciones principales. La primera es el tratamiento de la voz del cliente, levantar la voz del cliente, clasificarla, estudiarla, disponibilizarla, hacer cierres del loop, utilizar y monetizar la voz del cliente es la primera gran función del área. Luego tenemos otra función importante que es el levantamiento de los Customer journeys y el diseño y el rediseño de la experiencia.

En el caso número cuatro, la unidad de análisis manifestó que el área está compuesta por un equipo de inteligencia, un equipo de mejora continua y un equipo de diseñadores en User Experience.

Al equipo de trabajo lo delimitamos de la siguiente forma: primero inteligencia de clientes que llevan la medición (encuestas, entrevistas a profundidad, investigaciones), después de inteligencia va a mejora continua que por metodología de Customer journeys o blueprints realiza ajustes en los puntos de dolor que resultan en mejoras de productos cocreados en conjunto con toda la institución para luego plasmarlos en un prototipo que es trabajado por el equipo de User Experience.

Por otro lado, el caso número cinco, no ahondó en la funcionalidad de cada persona dentro de su área, sin embargo, comentó a nivel estructural la división del equipo de experiencia del cliente:

Dentro de nuestra área estamos: un asesor que es como una gerencia, después una coordinadora, dos analistas y una pasante que nos ayuda en algunos temas.

Por tanto, la idea central de este apartado converge en que no existe un estándar estructural ni funcional de las áreas de experiencia del cliente en las instituciones financieras del Ecuador. Es importante destacar la pertinencia de las estructuras ad hoc que los entrevistados mencionaron, por lo que la investigación relaciona el modo de gobierno de cada empresa con la funcionalidad y estructura de los diferentes casos estudiados.

Visión de Experiencia

De los seis casos analizados, solo la mitad tiene definida una visión enfocada en experiencia del cliente, estudios previos (QuestionPro, s.f.) sugieren crear una visión de la experiencia del cliente que coloque al cliente en el centro y sea clara, esto como primer paso y puntal fundamental para que todos en la organización la tengan presente en sus labores y los resultados tengan un impacto positivo en la lealtad de los clientes y se traduzcan en mayores beneficios para la empresa.

Equipos de Experiencia del Cliente

De manera general, los equipos de experiencia del cliente fueron creados en los últimos dos años, la habilidad más mencionada por los entrevistados como factor más valorado de sus equipos de trabajo resaltan la empatía y trabajo en equipo.

En términos de conocimientos relacionados con experiencia del cliente, los entrevistados en promedio, puntuaron en 3,8 en una escala de Likert de 5 a sus equipos de trabajo.

La Voz del Cliente y las Estrategias de Experiencia del Cliente

En el caso uno, las estrategias se plantean utilizando como insumo los comentarios de encuestas relacionales que son clasificadas en categorías para luego revisar los principales hallazgos de manera mensual con los gerentes de cada canal

donde se plantean acciones transaccionales específicas utilizando como indicador de experiencia el Net Promoter Score.

En el caso dos, al ser una institución pública, el presupuesto es manejado con austeridad por lo que el entrevistado menciona que no se da un tratamiento específico a las acciones levantadas en las investigaciones con clientes; como termómetro de sus acciones miden el índice de satisfacción de sus clientes de manera semestral y periódicamente realizan contrastes en el número de quejas que ingresan en la institución.

En el caso 3 y 4, los entrevistado mencionan que los productos son creados enfocados en las necesidades de los clientes que son levantadas en investigaciones. En el caso número tres, los indicadores se centran en la experiencia de usuario en canales digitales; por su parte en el caso número cuatro el entrevistado menciona utilizar un set completo de indicadores de experiencia en su programa: NPS, ISC, CES, ROI.

El caso número cinco mencionó que manejan un programa de cierre de ciclo personalizado donde la voz del cliente y los indicadores son gestionados en tiempo real utilizando este termómetro como indicador de sus resultados; miden la efectividad de sus estrategias de CX utilizando indicadores de servicio, procesos y eficiencia.

El caso número seis menciona manejar un programa de voz del cliente por medios estructurados y no estructurados tanto en clientes internos como externos, la data recabada de estas fuentes es analizada en comités y se utiliza un indicador institucional que integra el índice de satisfacción, recomendación y esfuerzo para medir la efectividad de sus estrategias de experiencia.

El Aspecto Diferenciador

Tanto el caso 4 y 6 consideran que su gente, haciendo alusión a sus colaboradores, es el aspecto diferenciador de su empresa.

Para el caso número uno el aspecto diferenciador son sus plataformas digitales.

El caso número cinco menciona que lo que los diferencia es el servicio, el compromiso organizacional y el poder engranar al cliente interno en las estrategias de experiencia del cliente.

Por otra parte, el caso número dos menciona a las condiciones crediticias como aspecto diferenciador:

El diferenciador son las condiciones crediticias, entonces al cliente lo primero que se le viene a la mente cuando escucha a nuestra empresa es que la tasas son más bajas comparadas con las de la Banca privada.

El caso número tres hizo énfasis en el largo camino que tiene que recorrer su empresa para igualar a la competencia especialmente en potencializar sus canales digitales para poder diferenciarse.

En resumen, hasta aquí tenemos:

- a. Caso 1. Crearon el área de experiencia del cliente hace un año, se encuentra dentro de la Vicepresidencia de Negocios con una participación transversal dentro de la empresa, el área está compuesta por un equipo de tratamiento de la voz del cliente y un equipo especializado en el diseño y rediseño de la experiencia del cliente. No cuentan con una visión específica de CX y las estrategias se plantean utilizando como insumo los comentarios de encuestas relacionales que son clasificadas en categorías para luego revisar los principales hallazgos de manera mensual con los responsables de cada canal, donde se plantean acciones transaccionales específicas utilizando como indicador de experiencia el Net Promoter Score.
- b. Caso 2. Institución pública, no tiene un departamento especializado de experiencia del cliente, el presupuesto es manejado con austeridad por lo que el

entrevistado menciona que no se da un tratamiento específico a las acciones levantadas en las investigaciones con clientes y como termómetro de su gestión, miden el índice de satisfacción de sus clientes de manera semestral y periódicamente realizan contrastes con el número de quejas que ingresan en la institución.

- c. Caso 3. No cuenta con un departamento especializado de experiencia del cliente. Como estructura solamente un colaborador realiza investigaciones enfocadas en los usuarios, los productos son creados enfocados en las necesidades de los clientes que son levantadas en investigaciones. Los indicadores se centran en la experiencia de usuario en canales digitales.
- d. Caso 4. El entrevistado menciona que el departamento de experiencia del cliente fue creado hace dos años, en cuanto al modelo de gobierno, menciona que entienden que son transversales dentro de su organización y se encuentran en el área de Transformación Digital, el área está compuesta por un equipo de inteligencia, un equipo de mejora continua y un equipo de diseñadores en User Experience. Si cuentan con una visión enfocada en CX, los productos son creados enfocados en las necesidades de los clientes que son levantadas en investigaciones y manejan un set completo de indicadores de experiencia en su programa: NPS, ISC, CES, ROI.
- e. Caso 5. En este caso, el departamento de experiencia fue creado hace un año y medio, dentro de la estructura se encuentran en el departamento de Recursos Humanos por lo que la experiencia también es gestionada de manera interna, manejan un programa de cierre de loop personalizado donde la voz del cliente y los indicadores son gestionados en tiempo real utilizando este termómetro como

indicador de sus estrategias, miden la efectividad de sus acciones en CX utilizando indicadores de servicio, procesos y eficiencia.

- f. Caso 6. No cuentan con un departamento especializado de experiencia del cliente, se encuentran como servicio al cliente dentro de Recursos Humanos trabajando en un modelo de célula en conjunto con el área de capacitación. A pesar de no contar con un área de experiencia per se, la organización sí cuenta con una visión de experiencia del cliente tanto interno como externo; el entrevistado menciona que manejan un programa de voz del cliente por medios estructurados y no estructurados tanto en clientes internos como externos, la data recaba de estas fuentes es analizada en comités y utilizan un indicador institucional que integra el índice de satisfacción, recomendación y esfuerzo para medir la efectividad de sus estrategias de experiencia.

Composición Empírica de los Resultados

Se presenta (figura 13) los puntos abordados en el capítulo de resultados de manera ponderada y estructurada en un gráfico que emerge empíricamente alineado a los hallazgos más relevantes del estudio.

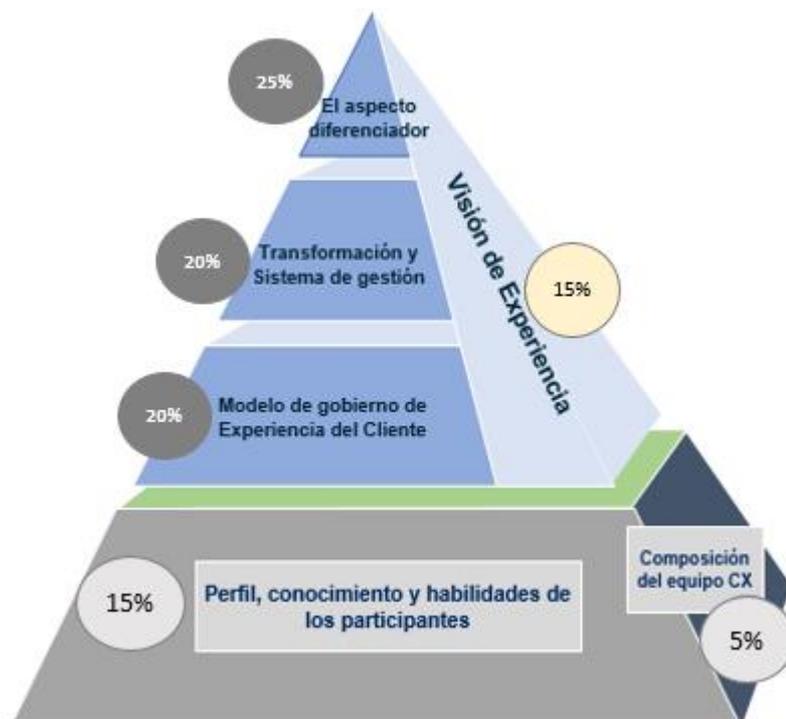


Figura 13. Composición ponderada de los resultados

Propuesta de Valor de la Investigación

Como resultado integral de la investigación, se propone el siguiente modelo estratégico que incorpora los aspectos más importantes que surgieron como resultado de la investigación. En el centro del modelo se encuentra la voz del cliente como factor clave para diseñar e implementar estrategias enfocadas en gestionar la experiencia del cliente.

Este modelo enfocado en la Banca puede servir a cualquier institución financiera o empresa con un modelo de negocio similar, como base y punto de referencia para emprender su estrategia o impulsarla consiguiendo incrementar su grado de madurez y crear acciones de impacto enfocadas en sus clientes.

Se colocó a: visión de experiencia, modelo de gobierno y cultura, como los satélites que impulsan a la voz del cliente hacia la diferenciación principalmente en tecnología donde un entrevistado mencionó la importancia de este factor para igualar a

la competencia y otra unidad de análisis la mencionó como aspecto diferenciador de su empresa; también se incluyó en este apartado a: innovación, productos, servicio y un aspecto fundamental en la experiencia: emociones.

Todo esto con el apoyo de un modelo de gobierno que impulse a la gestión de la experiencia del cliente, consiguiendo que las estrategias propuestas tengan el impacto esperado en los consumidores y que deberán ser medidas con indicadores que incluyan la voz del cliente y sirvan como termómetro de gestión para las organizaciones.



Figura 14. Modelo integrador de la voz del cliente en la estrategia de CX

Fuente: Autor

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se abordarán las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y contribuciones de la investigación.

Conclusiones

Se presentan a continuación, las conclusiones del estudio:

- a. De manera general, al realizar el análisis se constató que no todas las instituciones financieras cuentan con un departamento especializado de experiencia del cliente. La forma de gobierno emerge como concepto importante dentro del análisis de la presente investigación, la adaptación de los conceptos de Customer Experience en la Banca ecuatoriana, la creación y modelo de gobierno, son factores que influyen en el grado de madurez e impacto de la gestión de la experiencia del cliente en las instituciones financieras estudiadas. De manera particular, en el caso de la empresa pública, se confirmó que además de las dificultades coyunturales actuales causadas por la pandemia de Covid-19, la austeridad en el manejo de presupuesto para encaminar estrategias enfocadas en las necesidades del cliente es un obstáculo al que deben hacer frente para encadenarse a instituciones financieras de vanguardia en este campo.
- b. En el desarrollo del estudio de los casos que fueron analizados en profundidad, se ratificó que las instituciones financieras hacen frente a un mercado cada vez más exigente y competitivo, tanto por las innovaciones tecnológicas en sus plataformas digitales como por las demandas de sus clientes, por lo que existe un alto nivel de correlación entre la diferenciación y estos dos factores; adicional, la habilidad dentro de los equipos de experiencia del cliente más

relevante parecen ser la empatía y el trabajo en equipo, con arreglo a las realidades y experiencias comentadas por las unidades de análisis.

- c. Un aspecto determinante en la competitividad de las entidades financieras que se pudo confirmar en el estudio es su orientación en el mercado, esto relacionándolo con la voz de sus clientes relevada a través de medios estructurados o no estructurados. El elemento que confirma que el análisis e investigación de la voz de los clientes son de gran importancia es que son medidos a través de indicadores de experiencia como: NPS, ISC, CES y ROI siendo puntales de la estrategia de las entidades financieras.
- d. Como resultado del análisis, se presentaron dos situaciones distintas en el modelo de gobierno de los casos analizados, por un lado, aquellas instituciones que al momento de la entrevista no contaban con un área especializada de experiencia del cliente y aquellas que sí. Un aspecto notable del gobierno de las entidades financieras que ya implementaron dentro de su estructura a experiencia del cliente es que algunas evolucionaron de áreas como calidad y otras nacieron como producto de un proceso de transformación per se y mencionaron la importancia de ser transversales en la gestión dentro de sus empresas por lo que se confirma la relación existente entre el modelo de gobierno y el grado de madurez en experiencia del cliente de las instituciones financieras; adicional, se concluye que la voz del cliente y las iniciativas estratégicas de las áreas de experiencia del cliente son una unidad inseparable en las instituciones financieras; en lo que respecta a la voz del cliente las estrategias son medidas utilizando métricas estructuradas justamente con la voz de los clientes de manera relacional o transaccional en su mayoría.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

El presente estudio ha aportado al conocimiento sobre las áreas de experiencia del cliente en las instituciones financieras del Ecuador.

En la investigación se menciona que el factor distintivo de las entidades financieras es la administración y estructura de las áreas de experiencia del cliente debido a que no existe un estándar y considerando además el grado de madurez en las unidades de estudio. En esta investigación se ha señalado este factor como el modelo de gobierno dentro del contexto específico de cada empresa y la óptica de los propios entrevistados.

Además, el estudio confirma la idea de que el liderazgo es un pilar importante para entender el modelo de gobierno de una empresa, haciendo énfasis en que el liderazgo es producto de una sucesión de acuerdos y el resultado de los actos de gobierno. El liderazgo supone responsabilidades arquitectónicas dado que participan activamente en la construcción y rediseño de los modelos de gobierno.

El estudio concuerda con la afirmación de que integrar a la voz del cliente como pilar de las estrategias que se planteen las organizaciones, genera ventajas competitivas y apalanca los indicadores de experiencia que son el termómetro que utilizan las unidades de estudio para medir la efectividad de sus acciones. Asimismo, se argumenta la importancia de contar con una visión de experiencia ya que alinea a la empresa al mismo objetivo (centrado en cliente), por lo que debe ser clara, visible y puntal fundamental de las acciones planteadas, por lo que las empresas que piensen incursionar en este campo deberán priorizar esta actividad en el roadmap de su estrategia.

En virtud de los resultados del estudio, las instituciones financieras deberían considerar las variables analizadas con el fin de conseguir un modelo de gobierno

apropiado que facilite y potencie el desempeño de las organizaciones teniendo como base fundamental y centro de su estrategia a la voz de sus clientes para el desarrollo de productos o servicios. Este entendimiento ayudará a las empresas a permanecer en el tiempo, generar ventajas competitivas y, por ende, apoyar en las fuentes de empleo y crecimiento del país.

El estudio sugiere, como resultado y aporte, un modelo integrador de la voz del cliente en la estrategia de experiencia, que puede ser aplicado en cualquier institución financiera y que brota del análisis empírico y fusiona las ideas más importantes de la investigación con relación a la gestión de las áreas de experiencia del cliente enfocando a la voz de los clientes y estrategias que impacten a las organizaciones de manera transversal; en este sentido, el estudio incluye la contribución de la literatura y aporta un nuevo enfoque.

Recomendaciones

Teniendo como base los resultados de la investigación, a continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

Primera: el estudio permite conducir a debatir temas como: (a) la importancia de la voz del cliente dentro del planteamiento de las iniciativas estratégicas de las áreas de experiencia del cliente (b) la efectividad de las estrategias de CX planteadas por una entidad financiera; y (c) el modelo de un buen gobierno de experiencia del cliente en las instituciones financieras.

Segunda: se recomienda que las entidades financieras incluyan desde la concepción del área de experiencia del cliente un diseño de gobernanza como factor de convergencia entre el impulso de alta administración, las iniciativas de impacto propuestas, y seguimiento del cronograma del plan estratégico que apalancará además

la cultura organizacional centrada en el cliente y el manejo apropiado de las áreas de experiencia del cliente.

Tercera: Las entidades financieras deben definir los indicadores de experiencia que servirán como termómetro en la medición de las iniciativas que se propongan, se recomienda utilizar métricas como: NPS, ISC y CES que emergen de la voz de los clientes.

Cuarta: Las empresas deben considerar implementar un programa de capacitación interno que impulse y alinee a la organización a la visión de experiencia que, en caso de no tenerla, debe también ser considerada como eje fundamental dentro de la gestión de las estrategias de experiencia apalancando el nivel general de conocimientos en esta rama, considerando el hallazgo donde los entrevistados en promedio puntuaron en 3,8 en una escala de Likert de 5 al nivel general de conocimientos de sus equipos de trabajo.

Referencias

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 10.
- Aguilera Bravo, F. A. (2015). *El impacto de la crisis financiera y económica*. Quito: Corporación editora nacional.
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 11. doi:978-9942-03-111-2
- Alfaro, E. (2014). Customer experience ¿moda o religión? *bspreviews magazine*, 4.
- Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martínez-Ribes, L., . . . Muñoz, B. (2012). *Customer Experience Una visión multidimensional de marketing de experiencias*. Madrid: CEMbook.
- asobanca. (2019). Revista asobanca. *Revista*, 8.
- asobanca. (19 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/estudios-especiales>
- Asociación de Bancos del Ecuador. (27 de junio de 2017). Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/evoluci%C3%B3n-de-la-banca>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador resultados de las variables macroeconomicas, 2019.iii*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Barath, R. (s.f). [IZO] *The Experience Design Company*. Obtenido de <https://izo.es/retos-de-los-programas-de-voz-de-cliente-voc/>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas* , 30.
- Coulon, A. (1998). *La etnometodología*. Madrid: Cátedra.

- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods*. San Francisco: Sage.
- CSAT: índice para medir la satisfacción del cliente. (10 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/csat/>
- Ekos. (2018). Reconocimiento a la excelencia y eficiencia empresarial. *Ekos*, 10.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Galiana, P. (29 de agosto de 2018). *IEBS Innovación & Emprendedores*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/customer-experience-como-mejorarlo-marketing-digital/>
- Hagen, P., Manning, H., & Peterson, J. (24 de enero de 2011). *Forrester*. Obtenido de <https://www.forrester.com/report/The+Rise+Of+The+Chief+Customer+Officer/-/E-RES57931#>
- Henaó Úsuga, J. (2017). Impacto de la exhibición en la generación de experiencias memorables durante la experiencia de compra al menudeo “retail” en el sector de la construcción. *EAFIT*, 92.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Innovando. (12 de abril de 2015). Obtenido de <https://innovan.do/2015/04/12/que-es-omnicanal-definicion/>
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 22.
- LID Editorial. (25 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.lideditorial.com/las-7-mejores-practicas-en-experiencia-de-cliente-en-espana>

- LIFT. (21 de marzo de 2014). Obtenido de <http://liftblogger.blogspot.com/2014/03/las-tres-clases-de-innovacion-y-cuando.html>
- Lorda, P. S., & Carro, L. C. (1992). El consentimiento informado: teoría y práctica. *Research*, 5.
- Marous, J. (25 de junio de 2013). *The financial brand*. Obtenido de <https://thefinancialbrand.com/93953/retail-bank-fee-income-advice-trust-sales-fintech/?blogger-redirect=%2F2013%2F06%2F2013-retail-banking-customer-experience-mecx-peoplemetrics.html>
- Martinez, M. (s.f.). *Guía DIY Arquetipos o Personas*. IZO The Experience Design Company.
- Martinez-Salgado, C. (2011). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Scielo*, 7.
- Medina Medina, C. E., & Romero, A. (15 de marzo de 2004). La expansión de la banca on line en España. *ICE*, 12. Obtenido de Banco Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/Informacion/Conoce-tu-banco>
- Mendoza Fernández, D. L., & López Juviano, D. D. (2015). PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: CENTRO NEURÁLGICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE TRANSFORMA LA VISIÓN EN ACCIÓN. *Económicas*, 14.
- Molina, C. (s.f). *IZO The experience Design Company*. Obtenido de <https://izo.es/framework-cem-izo-un-sistema-para-gestionar-la-experiencia/>
- Munarriz, B. (24 de abril de 1991). *Repositorio de la Universidad de Coruña*. Obtenido de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/8533>
- OECD. (2013). *Innovación en las empresas*. México,D.F.: CONACYT.

- Patton, M. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE.
- Pérez Esparza, G. (20 de junio de 2013). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=118096>
- Pérez Savelli, M., & Quiñonez, V. (2009). El Diagrama o Blueprint del Servicio: Herramienta de Diseño y Control en la Prestación de los Intangibles. *Horizaontes Empresariales*, 10.
- Preparados para centrarse en el consumidor (customer-centricity). (2013). *Innovation edge*, 109.
- QuestionPro*. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/cual-es-tu-estrategia-de-experiencia-del-cliente/>
- Rodríguez, G., & Antolinez, J. (2015). Evolución diacrónica del pensamiento estratégico. *Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient.* 18(2):533-542., 10.
- Rodriguez, M. (19 de marzo de 2020). *IZO The experience Design Company*. Obtenido de Puntos de Dolor de tu Cliente: ¿Por qué debes conocerlos?: <https://izo.es/puntos-de-dolor-clientes/>
- Rowe, J. (23 de abril de 2019). *Zendesk*. Obtenido de <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076-Mejores-pr%C3%A1cticas-de-NPS-Qu%C3%A9-es-Net-Promoter-Score-y-c%C3%B3mo-me-puede-ayudar->
- Salomón Salomón , J. (20 de noviembre de 2012). *Centrum*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1605>
- Solanas Casas, L. (2018). Cómo medir para mejorar la experiencia del cliente. *PuroMarketing*, 4.

- Streeter, B. (25 de junio de 2013). *The financial brand*. Obtenido de <https://thefinancialbrand.com/93953/retail-bank-fee-income-advice-trust-sales-fintech/?blogger-redirect=%2F2013%2F06%2F2013-retail-banking-customer-experience-mecx-peoplemetrics.html>
- Troncoso, C., & Daniele, E. (2003). Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales. *Programa de investigación AEF - Dpto. de Física – Facultad de Ingeniería - Universidad Nacional del Comahue*, 12.
- Urbáez, M. F. (2005). Formulación y Evaluación de un Plan Negocio. *Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas*, 19. doi:978-9942-03-111-2
- WOW Customer experience*. (s.f.). Obtenido de <https://www.wowcx.com/governance-en-la-gestion-cx/>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. San Francisco:: Sage.

Apéndice A: Formato de Consentimiento Informado

Estimado/a participante:

Al momento me encuentro realizando una investigación que guarda relación con la interrelación de la voz del cliente con las iniciativas estratégicas de las áreas de experiencia del cliente en las instituciones financieras del Ecuador. Con esta premisa, le agradecería su colaboración para poder programar una cita de 30 minutos con el fin de poder concretar una entrevista donde su criterio será un aporte muy importante para el estudio.

Los resultados del estudio no serán individualizados, por lo que su nombre ni el de su compañía serán tomados en cuenta de manera única además serán conservados de manera estrictamente confidencial. Dado el caso de que usted lo requiera y con previa solicitud de su parte, los resultados recabados se le remitirán por correo electrónico.

Una vez completada la entrevista, se considera su aprobación para participar en esta investigación. En espera de su gentil apoyo, estoy a las órdenes y en el caso de tener cualquier duda o comentario por favor sírvase dirigirla vía correo electrónico a la siguiente dirección: limosquerahe@uide.edu.ec

Atentamente,

Limber Mosquera Herrera

Maestrante en Administración de Empresas

Universidad Internacional del Ecuador

Apéndice B: Protocolo del Caso

- a) Generalidades de la Investigación
 - A1. Antecedentes de la Investigación
 - A2. Pregunta y objetivos del estudio
 - A3. Marco de conceptos
 - A4. Importancia en la investigación del protocolo
- b) Métodos de campo
 - B1. Información de los encuestados
 - B2. Consentimiento formal del entrevistado
 - B3. Cronograma de entrevistas
 - B4. Medios de grabación
- c) Interrogantes del caso
 - C1. Directrices de la entrevista
- d) Informe del caso
 - D1. Información general de las entrevistas
 - D2. Apuntes de campo
 - D3. Apuntes de entrevista
 - D4. Transcripción de las entrevistas
 - D5. Informe del investigador
 - D6. Estudio de las preguntas versus las preguntas de la guía de entrevista

Apéndice C: Guía de la Entrevista

Buenas tardes/días/noches, Sr/Sra.(nombre), mi nombre es Limber Mosquera alumno del programa de maestría en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador.

Esta investigación es realizada para optar el grado de Magister en Administración de Empresas por la Universidad Internacional del Ecuador.

El principal objetivo es diagnosticar la influencia entre la propuesta de valor para el cliente y las iniciativas estratégicas planteadas por los areas de Experiencia del Cliente de las instituciones financieras del Ecuador.

Duración: 30 minutos.

Introducción:

- a. ¿Cuántos años, tiene trabajando en la empresa?
- b. ¿Cuántos años tiene en su posición actual?
- c. ¿Cuál es la primera palabra que se le viene a la mente cuando piensa en el término “Experiencia”?

Desarrollo:

- a. ¿Cómo está estructurada su área?
- b. ¿Hace cuánto tiempo su empresa creó el área de Experiencia del Cliente?
- c. ¿Dentro de la estructura organizacional de su empresa, dónde se encuentra ubicada el área de “Experiencia del Cliente”?
- d. ¿Su empresa tiene una visión de Experiencia del Cliente?
- e. ¿Qué habilidad, dentro de su equipo de trabajo es la que usted más valora?
- f. ¿Cómo está el nivel de conocimiento en temas de experiencia dentro su área?

Para ello utilizaremos una escala de 1 a 5, donde 1 es muy mal y 5 es excelente.

- g. ¿Cuáles son las principales estrategias que ha planteado en experiencia con relación a la voz del cliente? ¿Las ha podido implementar?
- h. ¿Cuáles han sido los resultados?
- i. ¿Cómo gestiona la voz del cliente?
- j. ¿Cómo mide la efectividad de las iniciativas estratégicas de Experiencia del Cliente?
- k. ¿Relacionado con Experiencia del Cliente, cuál cree usted que es el aspecto diferenciador de su empresa con otras de la misma industria?