UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Plan de negocio para la implementación de una consultora que brinde
soluciones de experiencia de cliente**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Buendía Matta, Mercedes (0000-0003-3811-0400)

Castillo Pérez, Silvia (0000-0002-0451-0046)

Hoyos Vicente, Carlos (0000-0002-4359-8378)

Moretti Flores, Luigi (0000-0001-8598-6996)

ASESOR(ES)

Casanova Chiabra, Luigi (0000-0002-7304-2004)

Lima, 30 mayo 2019

DEDICATORIA

A nuestras esposas, esposos e hijos que nos apoyaron en todo momento

RESUMEN

El proyecto evalúa la factibilidad para implementar la consultora VOCX SAC que brindará servicios de mejora en experiencia de cliente en medianas y grandes empresas de Lima y Callao, de los sectores Banca y Seguros, Telecomunicaciones, Retail y Salud.

El nombre de la consultora surge de la investigación realizada que identificó el mayor interés que tienen las empresas peruanas en construir u optimizar sus programas de voz del cliente, base para la gestión de la experiencia de cliente; cuya aplicación decanta en una ventaja competitiva esencial para la organización.

La consultora pretende cubrir la brecha en conocimiento e implementación de proyectos relacionados a experiencia de cliente existente en el mercado local, a través del desempeño de su equipo profesional con experiencia multisectorial y sólidos conocimientos en gestión de experiencia de cliente y gestión del cambio.

Por otro lado, se ha determinado una demanda insatisfecha de 170 servicios al año, que las empresas, de los sectores seleccionados, están dispuestas a contratar. Con base en la capacidad operativa de VOCX, la consultora podrá realizar 25 servicios al año. Los servicios principales estarán orientados a brindar diagnósticos de experiencia cliente e implementación de oportunidades de mejoras, donde como servicio diferencial se ofrecerá los programas de voz del cliente. Asimismo, se contará con servicios complementarios representados por capacitaciones presenciales y virtuales.

Para la puesta en marcha se requerirá una inversión de US \$ 36,870.00 Dólares Americanos, siendo financiado el 46% por aporte de los accionistas y el saldo mediante préstamo de una entidad financiera, se obtendrá un TIR de 22%.

Palabras clave: Experiencia de Cliente; Programa de Voz del Cliente; Gestión del Cambio; Consultora

Business plan for the implementation of a consultancy that provides customer experience solutions

ABSTRACT

The project aims to evaluate the feasibility of establishing VOCX SAC as a consulting company, to provide customer experience improvement services for medium and large companies of banking and insurance, telecommunications, retail and healthcare sectors in Lima and Callao.

The company's name arises from the research that identified the greater interest Peruvian companies have in building or optimizing their client voice programs, the basis for managing the customer experience; and whose application decants into an essential competitive advantage for the organization.

The consulting company intends to cover the gap in knowledge and implementation of projects related to customer experience in the local market, through the performance of its professional team with multisector experience and solid knowledge in customer experience and change management.

On the other hand, there has been an unsatisfied demand for 170 services per year, and the companies of the selected sectors are ready to hire. Based on VOCX's operational capacity, the company will be able to perform 25 services per year. The main services will be oriented to provide customer experience diagnostics and improvement opportunities implementation; where the client voice programs will be offered as a differential service. Virtual and live training will be complementary services.

Company's startup will require an investment of US \$ 36,870.00 financed to 46% by contribution of the shareholders and the balance by means of a bank loan, will obtain a TIR of 22%.

Keywords: Customer experience; Customer Voice Program; Change management; Consultant.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1 CONCEPCIÓN Y MODELO DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	3
1.1 IDEA DE NEGOCIO.....	3
1.1.1 Planteamiento de la Necesidad.....	3
1.1.2 Objetivos.....	5
1.1.2.1 Objetivo General	5
1.1.2.2 Objetivo Específico	5
1.1.3 Justificación.....	6
1.1.4 Prueba de Concepto	7
1.1.5 Diseño de Investigación y Metodología	7
1.1.5.1 Entrevistas en Profundidad.....	8
1.1.5.2 Análisis de Escritorio – Fuentes Secundarias.....	8
1.1.6 Resultados y Conclusiones	8
1.1.6.1 Resultados de las Entrevistas a Profundidad	8
1.1.6.2 Resultados de Análisis de Escritorio – Experiencia de Cliente en el Perú	
11	
1.1.7 Marco Teórico	14
1.1.7.1 Historia de Experiencia de Cliente	14
1.1.7.2 Concepto de Experiencia de Cliente.....	16
1.1.8 Modelo de Negocio Canvas.....	19
1.1.8.1 Segmentación del Cliente	20
1.1.8.2 Propuesta de Valor	20
1.1.8.3 Canales de Promoción	22
1.1.8.4 Relación con el Cliente.....	22
1.1.8.5 Flujo de Ingresos	23
1.1.8.6 Recursos Claves.....	24
1.1.8.7 Actividades Claves	25
1.1.8.8 Socios Clave	25
1.1.8.9 Estructura de Costos	26
1.1.9 Framework de Experiencia Cliente de la Consultora VOCX.....	27
1.1.10 Definición de las Características Generales del Plan de Negocio	31

2	ANÁLISIS DEL ENTORNO	38
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	38
2.1.1	Análisis del Macro Entorno Pestel	38
2.1.1.1	Factor Político y Legal	38
2.1.1.2	Factor Económico y Financiero.....	38
2.1.1.3	Factor Social, Demográfico y Ambiental	40
2.1.1.4	Factor Tecnológico	41
2.1.2	Análisis de la Competencia	42
2.1.2.1	Identificación de Competidores.....	42
2.1.2.2	Matriz de Competidores	45
2.1.2.3	Análisis del Perfil Competitivo	47
2.1.3	Análisis del Sector: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter	50
2.1.3.1	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	50
2.1.3.2	Rivalidad entre Competidores	51
2.1.3.3	Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	51
2.1.3.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	52
2.1.3.5	Poder de Negociación de los Clientes – Compradores.....	52
2.2	ANÁLISIS INTERNO	54
2.2.1	Análisis Foda Integrado.....	54
2.2.2	Cadena de Valor	57
2.3	CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.....	59
3	ANÁLISIS DE MERCADO.....	61
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	61
3.1.1	Aspectos Metodológicos	61
3.1.1.1	Parámetros de la Investigación].....	61
3.1.1.2	Determinación de la Población.....	62
3.1.1.3	Tamaño de la Muestra	63
3.1.2	Interpretación de Resultados	64
3.1.2.1	Análisis Estadístico General.....	64
3.1.3	Análisis de la Demanda	65
3.1.3.1	Determinación del Mercado Objetivo	65
3.1.3.2	Determinación de la Demanda	66

3.1.3.2.1	Demanda Potencial	66
3.1.3.2.2	Demanda Efectiva.....	66
3.1.3.2.3	Proyección de la Demanda Efectiva.....	67
3.1.4	Análisis de la Oferta	67
3.1.4.1	Cálculo de Oferta Actual y Efectiva.....	67
3.1.4.2	Proyección de la Oferta Efectiva	68
3.1.5	Balance entre la Oferta y la Demanda	68
3.1.5.1	Proyección de la Demanda Insatisfecha	68
3.1.5.2	Proyección de la Demanda Insatisfecha que Atenderá el Proyecto.....	69
3.1.6	Conclusión Análisis de Oferta y Demanda.....	69
4	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	71
4.1	VISIÓN.....	71
4.2	MISIÓN	71
4.3	VALORES	71
4.4	OBJETIVOS DE LA CONSULTORA A LARGO PLAZO	72
4.5	DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA VOCX.....	72
4.6	MAPA ESTRATÉGICO	72
4.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES.....	73
4.8	ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA.....	75
5	PLAN DE MARKETING	76
5.1	OBJETIVO GENERAL	76
5.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	76
5.3	SEGMENTO DE CLIENTES	76
5.4	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	76
5.5	POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO Y LA MARCA	78
5.5.1	Logo VOCX	78
5.5.2	Lema VOCX.....	78
5.6	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING	79
5.6.1	Producto / Servicio	79
5.6.2	Precio.....	80
5.6.3	Plaza	81
5.6.4	Promoción.....	82
5.7	PRESUPUESTO DE MARKETING	84

6	PLAN DE OPERACIONES	85
6.1	LOCALIZACIÓN	85
6.2	PROCESOS.....	85
6.2.1	Procesos Estratégicos:	86
6.2.2	Procesos de Operación	87
6.2.3	Procesos de Soporte:.....	93
6.3	ANÁLISIS DE CAPACIDAD	94
7	ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	96
7.1	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	96
7.2	PERSONAL CLAVE	96
7.3	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	98
7.4	CONDICIONES DE TRABAJO Y REMUNERACIÓN.....	99
7.5	DESCRIPCIÓN DE POSICIONES	99
8	ASPECTO LEGALES Y SOCIETARIOS.....	101
8.1	PERSONERÍA JURÍDICA.....	101
8.2	AUTORIZACIÓN Y PERMISOS	101
8.2.1	Constitución de Sociedad Anónima Cerrada.....	101
8.2.2	Obtención del RUC:	102
8.2.3	Obtención Licencia de Funcionamiento Municipal.....	104
8.2.4	Registro de Marcas	104
8.2.5	Constitución de MYPE.....	105
9	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	107
9.1	INTRODUCCIÓN AL MODELO FINANCIERO	107
9.2	INGRESOS	107
9.3	DETERMINACIÓN DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES.....	111
9.3.1	Gastos fijos	111
9.3.2	Gastos variables.....	112
9.4	DEPRECIACIÓN	113
9.5	REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN	113
9.6	DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	114
9.7	DETERMINACIÓN Y ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.....	115

9.8	ESTADO DE RESULTADOS	117
9.9	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	117
9.10	FLUJO DE CAJA LIBRE	119
9.11	ANÁLISIS FINANCIERO.....	119
9.11.1	Cálculo del Costo de Oportunidad (COK)	119
9.12	CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	120
9.13	CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)	120
9.14	CÁLCULO DEL WACC	120
10	CONCLUSIONES	122
11	REFERENCIAS	124
12	GLOSARIO.....	129
13	ANEXOS	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Catálogo de Contenidos para Capacitación.....	35
Tabla 2 Características Básicas de Consultora VOCX.....	36
Tabla 3 Resumen Análisis Pestel.....	42
Tabla 4 Factores que Determinan el Sector.....	42
Tabla 5 Información General sobre los Competidores.....	43
Tabla 6 Matriz de Competidores	45
Tabla 7 Posicionamiento Estratégico	50
Tabla 8 Foda Integrado.....	55
Tabla 9 Cadena de Valor	59
Tabla 10 Parámetros de la investigación	61
Tabla 11 Características de la Población.....	62
Tabla 12 Delimitación de la Población.....	62
Tabla 13 Proyección de la Población	62
Tabla 14 Lista de Entrevistados	63
Tabla 15 Expertos en Gestión de Experiencia de Cliente	64
Tabla 16 Determinación de Mercado Objetivo	66
Tabla 17 Cálculo de la Demanda Potencial.....	66
Tabla 18 Cálculo de la Demanda Efectiva	67
Tabla 19 Proyección de la Demanda Efectiva.....	67
Tabla 20 Cálculo de la Oferta Actual y Efectiva.....	68
Tabla 21 Proyección de la Oferta Efectiva.....	68
Tabla 22 Demanda Insatisfecha Integrada.....	69
Tabla 23 Proyección de la Demanda Insatisfecha	69
Tabla 24 Tablero de Control.....	74
Tabla 25 Plan Estratégico de Marketing	77
Tabla 26 Servicios de Consultora VOCX	79
Tabla 27 Precios de los Servicios de Consultora VOCX	81
Tabla 28 Plan de Medios	83
Tabla 29 Presupuesto de Marketing	84
Tabla 30 Número de Accionistas	96
Tabla 31 Descripciones de Posiciones.....	99
Tabla 32 Tipo de Servicio en Horas y Personal Requerido.....	107

Tabla 33 Costos por Hora.....	108
Tabla 34 Precio de Venta por Hora por Servicio.....	108
Tabla 35 Capacidad de Ingresos por Servicio por Año	108
Tabla 36 Cantidad de Capacitaciones Virtuales	109
Tabla 37 Proyección de Ingresos.....	110
Tabla 38 Gastos Fijos	112
Tabla 39 Gastos Variables.....	113
Tabla 40 Depreciación.....	113
Tabla 41 Aporte de Socio	114
Tabla 42 Inversión Total	114
Tabla 43 Política Financiera	115
Tabla 44 Cálculo del Capital de Trabajo Inicial Método Contable.....	115
Tabla 45 Cambio en el Capital de Trabajo (Método de Porcentaje Variación de Ventas)	115
Tabla 46 Detalle de Financiamiento Bancario	116
Tabla 47 Amortización Préstamo Bancario.....	116
Tabla 48 Estado de Resultado	117
Tabla 49 Punto de Equilibrio.....	118
Tabla 50 Flujo de Caja Libre.....	119
Tabla 51 Resumen del Análisis Financiero	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Negocio Canvas – Consultora Vocx	19
Figura 2. Framework de Experiencia de cliente – Consultora VOCX	27
Figura 3. Modelo de Programa VOC – Consultora VOCX.....	31
Figura 4. Perfil Competitivo	48
Figura 5. Posicionamiento Estratégico de los Cinco Competidores.....	50
Figura 6. Las Cinco Fuerzas de Porter	54
Figura 7. Fórmula para Proyección de la Población.....	62
Figura 8. Disposición de recibir una cotización de la Consultoría de Experiencia de Cliente	64
Figura 9. Disposición a pagar por el servicio de Consultoría de Experiencia de Cliente	65
Figura 10. Mapa Estratégico Consultora VOCX.....	73
Figura 11. Distribución por Pedido de los Clientes.....	82
Figura 12. Distribución por Venta de la Consultora.....	82
Figura 13. Diagrama de Flujo de Procesos Generales.....	86
Figura 14. Diagrama de Flujo de Proceso de Captación de Clientes	87
Figura 15. Diagrama de Flujo de Procesos de Cotización de Servicios	88
Figura 16. Diagrama de Flujo de Proceso de Planificación Detallada del Servicio.....	89
Figura 17. Diagrama de Flujo de Proceso de Diagnostico CEX	90
Figura 18. Diagrama de Flujo de Proceso de Ejecución de Oportunidades de Mejora.....	90
Figura 19. Diagrama de Flujo de Proceso de Auditoría CX.....	91
Figura 20. Diagrama de Flujo de Proceso de Capacitación en CX – Presencial	92
Figura 21. Diagrama de Flujo de Proceso de Capacitación en CX – Virtual.....	92
Figura 22. Diagrama de Flujo de Proceso de Cierre y Evaluación de la Gestión de Proyectos	93
Figura 23. Organización de la Empresa	98
Figura 24. Ingresos por Servicios por Año.....	111

INTRODUCCIÓN

Una de las características del mercado actual es que la adquisición de clientes es cada vez más difícil. Por lo tanto, una labor importante de las empresas es retener a los clientes existentes, pues son los que brindan la mejor oportunidad de crecimiento. De esta manera, hoy en día las empresas están enfocadas en aumentar la lealtad de sus clientes para que eleven sus niveles de compra y, para que, eventualmente, se conviertan en animadores de otros potenciales clientes al referir la marca a otras personas. Desde esta perspectiva, cada vez son más las empresas que han comprendido cómo la experiencia de cliente genera valor a la organización y ayuda a diferenciarse.

La experiencia de cliente es una nueva tendencia en el mercado global y para las empresas peruanas no es la excepción. A la fecha, la mayoría de las empresas peruanas se encuentran dando los primeros pasos para la adopción de ciertas estrategias vinculadas a esta disciplina, para luego poder consolidarlas como una ventaja competitiva en su organización. Para gestionar la experiencia de cliente es importante tener un entendimiento claro de todos los componentes que involucran esta disciplina, y así poder realizar diagnósticos detallados identificando el nivel de madurez en el que se encuentran las empresas y las oportunidades que tienen para mejorar dicha experiencia, ejecutar iniciativas que apunten a diseñar nuevas experiencias y programas que ofrezcan retroalimentación periódica para una mejora continua y sostenida en experiencia de cliente.

En el trabajo que se presenta se exponen las principales razones por la cual la gestión en experiencia de cliente se ha convertido en una materia de vital importancia para las organizaciones empresariales y la necesidad que estas tienen de capacitarse e implementar proyectos de experiencia de cliente. Ello sustentado en las investigaciones realizadas, así como en las entrevistas realizadas a expertos en la gestión de experiencia de cliente.

Para la implementación de las iniciativas en experiencia de cliente es necesario una orientación metodológica y un acompañamiento en la ejecución, que aseguren a las empresas la generación de valor, evidenciado a través del incremento en la satisfacción de sus clientes y el incremento de sus resultados económicos. Bajo esa premisa, se propone la creación de la consultora VOCX que ofrecerá servicios

de diagnóstico e implementación de mejoras en experiencia de cliente, así como capacitación.

El modelo de negocio de la consultora detalla los principales ejes estratégicos que sirven de lineamientos para el desarrollo de todo el plan de negocio, declarando como propuesta de valor el enfoque de los servicios ofrecidos en experiencia de cliente, a través de modelos y herramientas que permitan la retroalimentación permanente de la experiencia que vive el cliente en sus interacciones periódicas con las empresas.

Se analizan los factores externos e internos que establecen los fundamentos estratégicos de la consultora y que sirven de sustento para desarrollar los planes estratégicos, de marketing y de operaciones y la definición de una estructura organizativa ágil conformada por consultores expertos, que se caracterizan por brindar una atención personalizada y proactiva, logrando una comunión estratégica con sus clientes. Los servicios ofrecidos buscan transformar la experiencia de cliente en las organizaciones, a través de una adecuada gestión de la misma, guiando y asesorando a la empresa cliente en todo el proceso contratado, con el compromiso de lograr los resultados esperados y su consecuente satisfacción.

Finalmente, se realizan los análisis financieros de la consultora basados en la demanda insatisfecha identificada, en la capacidad operativa y el análisis de precios según las entrevistas e investigación de escritorio realizadas, lo cual da como resultado que es un negocio sostenible y rentable.

1 CONCEPCIÓN Y MODELO DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1 Idea de Negocio

1.1.1 Planteamiento de la Necesidad

Si bien la noción de experiencia de cliente tiene cerca de cuatro décadas de haberse incluido en la literatura empresarial por primera vez, es en los últimos años que más empresas se han enfocado en entender y escuchar al cliente, ganando así el término “experiencia de cliente”, mayor importancia al momento de hablar de negocios y su sostenibilidad en el tiempo.

Las tendencias actuales en marketing y gestión empresarial por las que están apostando grandes compañías a nivel mundial, apuntan a transformar la gestión de la experiencia del cliente e introducir mejoras que impactan directamente en sus resultados financieros, resultados positivos que son los que permiten que las empresas se mantengan y crezcan.

Por otro lado, Martínez – Arroyo indica que “las empresas que mejor experiencia proporcionan a sus clientes, crecen entre 8 y 26 puntos porcentuales más que las que lo hacen peor, gracias a que mejoran la retención, la vinculación de sus clientes y sus niveles de recomendación.” (DEC; BCG, 2014, p.3). Siendo éste otro factor por el cual las empresas muestran cada día mayor interés por entregar una gran experiencia a sus clientes. Para ello, es necesario tener una cultura organizacional adaptada y el personal capacitado para realizar diagnósticos integrales de experiencia de cliente, evaluar dicha experiencia, definir e implementar acciones de mejora y medir recurrentemente los resultados obtenidos en el ámbito de la gestión de experiencia de cliente, para que de esta manera se pueda producir un cambio valorado por el cliente y por la empresa y además que sea sostenible en el tiempo.

El Perú no es la excepción a esta tendencia, y en la actualidad estamos presenciando cómo cada vez más empresas están incorporando al cliente como su principal protagonista en sus estrategias empresariales, conllevando a que los planes de acción de las diversas áreas se enfoquen en el cliente, buscando así establecer una ventaja competitiva en un mercado cada día más exigente, donde es necesario asumir el reto de la transformación empresarial que involucra una

nueva manera de realizar las actividades en la empresa, y sobre todo, un cambio en la cultura organizacional.

En los países latinoamericanos y en el Perú, donde el ritmo de crecimiento económico no es el mismo de los últimos años, la necesidad de diferenciación se ha incrementado sustancialmente. Ahora la diferenciación es un factor de supervivencia, independientemente del sector y, en ese sentido, las empresas han comenzado a orientarse a mejorar la experiencia de los clientes, con la finalidad de generar su satisfacción, su lealtad, así como mayor rentabilidad para el negocio.

Poner en marcha una organización con enfoque en la experiencia de cliente, es aún un gran reto y, a la vez, una oportunidad que se tiene por explotar. Un ejemplo lo podemos encontrar al revisar las estadísticas del Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) de INDECOPI, donde vemos que entre el 2011 al 2018 los reclamos se han incrementado en cerca del 228% (17,884 reclamos en el 2011 vs. 58,632 reclamos en el 2018).

La idea de negocio que presentamos se genera a partir de la necesidad que existe en las empresas peruanas de diferenciarse en un mercado altamente competitivo, a través de la implementación de estrategias de experiencia de cliente que les permitan lograr esa ansiada ventaja competitiva, incrementar su participación en el mercado y lograr mejores resultados financieros.

Se sabe que más del 75% de grandes empresas no tiene implementado una gestión de experiencia de cliente con programas estructurados de voz cliente (Deloitte; DEC, 2017, pp.20-21) y esto se presenta como una gran oportunidad para el desarrollo de la idea de negocio planteada.

Las investigaciones muestran que en el Perú aún estamos en una etapa incipiente en la adopción del modelo de experiencia de cliente, pues la mayor parte de organizaciones que ha incursionado en ello, se encuentra en la etapa inicial de recolección de la voz del cliente. La clave se encuentra en la gestión diaria, táctica y operativa de la experiencia de cliente. Solo cuando se tenga una transformación cultural en la organización colocando al cliente como prioridad máxima, y la voz de los clientes sea incorporada de forma diaria en los sistemas de las empresas y éstas sean capaces de reaccionar con rapidez, se podrá decir que la empresa se

centra en la gestión de la experiencia de cliente, y esto será nuestro propósito como consultora.

1.1.2 Objetivos

1.1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocio con la finalidad de evaluar la factibilidad comercial, técnica, económica y financiera para la creación de una empresa de consultoría que brinde capacitación, asesoría e implementación de acciones orientadas a la transformación de la experiencia de cliente, partiendo del análisis de la situación actual de la empresa a fin de lograr mejoras sustanciales y demostrables en su desempeño. Teniendo como mercado potencial a las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana y el Callao.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el estudio de mercado para establecer el segmento al cual se debe orientar la empresa consultora de experiencia de cliente, identificando a la demanda potencial o insatisfecha, así como las principales necesidades por resolver.
- Determinar la oferta de consultoras de este rubro que se encuentra en Lima Metropolitana y Callao.
- Desarrollar un Benchmarking de las principales consultoras reconocidas en el mercado peruano, para determinar sus factores de éxitos, buenas prácticas y características de servicio.
- Diseñar el planeamiento estratégico de la empresa consultora.
- Definir una propuesta atractiva y retadora, orientada a mejorar la experiencia de cliente en medianas y grandes empresas.
- Definir los lineamientos para la implementación de la empresa consultora de experiencia de cliente (plan de operaciones, organización y administración de recursos humanos, aspectos legales y societarios, aspectos económicos – financieros, etc.)
- Determinar la viabilidad del plan de negocio, mediante el análisis de indicadores de evaluación financiera.

1.1.3 Justificación

La experiencia de cliente es una tendencia global actual y en el Perú ya existen algunas manifestaciones al respecto. Sin embargo, existen muchas empresas que todavía no adoptan modelos o programas estructurales en la gestión de la experiencia de cliente que le permitan sostenibilidad en las estrategias que se plantean.

Una encuesta de Bloomberg Businessweek descubrió que “entregar una gran experiencia al cliente se ha convertido en un Objetivo Estratégico Superior”. Y una encuesta reciente de Customer Management IQ descubrió que “el 75% de los ejecutivos y líderes de gestión de clientes calificaron la experiencia del cliente con 5, en una escala de 1 a 5 donde, 5 es lo más importante” (Gerens, 2018)

Por otro lado, las estadísticas de reclamos presentados según actividad económica ante INDECOPI, y otras entidades, constituyen un punto adicional de justificación para poder desarrollar el modelo de negocio planteado en este documento. En ese sentido, los datos indican, que durante los últimos 6 meses (enero - junio 2018), el Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) recibió 28,626 reclamos en sus oficinas, a nivel nacional: 56,41% en Lima y Callao y 43,59% en los otros departamentos del país, principalmente en los sectores siguientes:

- Servicios bancarios y financieros.
- Transporte de pasajeros.
- Telecomunicaciones.
- Seguros y AFP.
- Servicios educativos.

Existe también evidencia de que las empresas peruanas están interesadas en implementar acciones propias del proceso de experiencia de cliente, generando empleos para esta gestión. Sin embargo, el personal que se contrata no tiene mucho conocimiento de la gestión de la experiencia de cliente ni destreza en el tema (trabajan otros temas como satisfacción del cliente, atención al cliente, calidad del servicio, etc.). La existencia de pocos especialistas produce una alta rotación, pasan de una empresa a otra con facilidad, ocasionando que las estrategias se queden en pausa al dejar la empresa. Esto lleva a las empresas a evaluar la contratación de consultorías que los orienten y acompañen en la

sensibilización, capacitación e implementación de una gestión enfocada en la experiencia de cliente, hasta que alcancen una etapa de madurez que les permita continuar por sí solas.

Por otro lado, en el sector académico también se observa un importante incremento de los programas especializados en experiencia de cliente, los cuales se brindan en instituciones de prestigio a nivel nacional e internacional con especialistas sobre la materia. Los principales programas de estudios se encuentran detallados en el Anexo I.

1.1.4 Prueba de Concepto

Como parte del análisis de la viabilidad de la idea de negocio, se ha considerado conveniente plantear ciertas interrogantes, tales como:

- ¿A qué tipo de clientes dirigiremos nuestros servicios?
- ¿Qué servicios de experiencia de cliente ofreceremos?
- ¿Cuál será el servicio “estrella”?
- ¿A qué zonas geográficas nos dirigiremos? ¿estableceremos limitaciones al respecto?
- ¿Quién es nuestra competencia?
- ¿Qué tipo de servicios de experiencia de cliente se ofrecen actualmente en el mercado?

Para responder estas interrogantes se han utilizado diferentes herramientas de investigación, considerando tanto las fuentes primarias como entrevistas a profundidad a profesionales especialistas del rubro, así como fuentes secundarias basadas en el estudio de escritorio o “desk research”

1.1.5 Diseño de Investigación y Metodología

Utilizamos una metodología con enfoque mixto, estudios cuantitativos como cualitativos. Entre los cualitativos se encuentran la recolección de datos que no puede ser calculada, el estudio de escritorio para el análisis de fuentes secundarias y las entrevistas en profundidad aplicadas a profesionales conocedores del tema que se desarrolla en el presente modelo de negocio.

1.1.5.1 Entrevistas en Profundidad

Se realizaron entrevistas con cuatro (04) expertos en el rubro, que laboran en consultoras que brindan servicios similares al de experiencia de cliente y seis (06) profesionales que actualmente trabajan en el área de experiencia de cliente de importantes compañías a nivel nacional y que se encuentran implementando acciones al respecto. La metodología aplicada permitió obtener información más asertiva del mercado, de los servicios que las consultoras brindan y de lo que se hace en el mercado, ya que están en contacto con las necesidades de los clientes.

Las encuestas fueron presenciales con una duración promedio de 45 a 60 minutos, aplicando un cuestionario semi-estructurado, permitiendo que el entrevistado pueda hablar libremente. Las entrevistas fueron realizadas entre noviembre del 2018 y enero del 2019, y se encuentran contenidas en el Anexo II.

1.1.5.2 Análisis de Escritorio – Fuentes Secundarias

La herramienta análisis de escritorio nos permitió recolectar, evaluar y analizar información pública, en la web o biblioteca, relacionada a empresas o sectores de estudio, y en diversas fuentes secundarias con el fin de conocer mejor el sector o empresa que se evalúa, así como de otras consultoras similares.

1.1.6 Resultados y Conclusiones

1.1.6.1 Resultados de las Entrevistas a Profundidad

Las entrevistas a profundidad las hemos segmentado en 2 grupos. El primer grupo conformado por expertos en la materia, quienes actualmente son catedráticos y/o tienen sus empresas de consultoría de experiencia de cliente, entre los que tenemos:

- Luigi Casanova Chiabra (<https://www.linkedin.com/in/luigidelperu/>)
Director & Estratega de Customer Experience en SHOW CX.
- Luis José García Tello (<https://www.linkedin.com/in/luisgarciatello/>) –
Director del Centro de Investigación de Servicios de la Universidad de

Piura y que cuenta con más de 15 años de experiencia gerencial en Servicio al Cliente.

- Daniel Cedeño Urbina (<https://www.linkedin.com/in/danielcedeno/>) – Director Comercial de WOWCX
- Ricardo Espinoza (<https://www.linkedin.com/in/ricardoem/>) – Lab Manager de Piscina Lab.

Y un segundo grupo de profesionales ejecutivos de importantes empresas que se encuentran trabajando en áreas de experiencia de cliente, entre los que tenemos:

- José Carlos Véliz Rosas (<https://www.linkedin.com/in/jose-carlos-veliz-rosas/>) – Co-fundador & Director Médico de Doktuz
- César García Aliaga (<https://www.linkedin.com/in/césar-enrique-garcía-aliaga-992b5687/>) – Jefe de Experiencia Clientes Móviles en Telefónica
- Pamela Bello (<https://www.linkedin.com/in/pamela-bello-0b225b31/>) – Coordinadora de Cumplimiento y Gestión de Servicio del Usuario en Lima Airport Partners SRL.
- Estefany Rojas Saenz (<https://www.linkedin.com/in/e-rojas-saenz/>) – Ejecutiva de Experiencia Cliente en Motored. Anteriormente estuvo en experiencia de cliente en sector Banca.
- Anthuanet Chu (<https://www.linkedin.com/in/anthuanet-c-6570042a/>) - Especialista de Calidad en Servicio al Asociado en Asociación de Exportadores – ADEX. Anteriormente estuvo en calidad en retail y sector salud.
- Miguel Córdova Álvarez (<https://www.linkedin.com/in/miguel-córdova-alvarez-141b5354/>) - Especialista de Retención y Experiencia al socio Diners Club, y antes en Banco Pichincha.

Los hallazgos más relevantes son detallados a continuación:

Sobre el desarrollo de la experiencia de cliente en el Perú, los entrevistados coinciden que el país aún se encuentra en una etapa inicial en donde se están dando los primeros pasos para implementar iniciativas para mejorar la experiencia de cliente. Son principalmente las empresas grandes las que han advertido la

necesidad de implementar acciones relacionadas a experiencia de cliente para lograr innovar en su estrategia.

En la actualidad las empresas están viviendo una evolución hacia la digitalización, hacia lo más simple y rápido y es por esta razón que deben centrar sus estrategias en el cliente y en mejorar su experiencia. Desde esa perspectiva, en estos momentos es oportuno implementar consultorías relacionadas a experiencia de cliente.

Las empresas se encuentran en la fase de recolección / análisis de información del cliente, y una de las principales herramientas de experiencia de cliente que están empleando es el programa de voz del cliente, pero todavía no es explotado al 100%.

En comparación con iniciativas de empresas internacionales como Zappos, Amazon, KLM, observamos que nuestro país tiene aún mucho por desarrollar en este aspecto.

La capacitación en los temas relacionados a la gestión de la experiencia de cliente es el servicio más demandado, por lo que se debe iniciar por ir cubriendo las brechas de conocimiento. Los entrevistados indican que todavía hay mucha confusión en la metodología y términos relacionados a la gestión de la experiencia de cliente y es por esta razón que la capacitación debe brindar una estandarización en los términos, uso de herramientas y métodos para implementar correctamente los proyectos referidos.

Muchas empresas han cambiado el nombre de sus departamentos de calidad o servicio al cliente por el de “Experiencia de Cliente” pero siguen haciendo lo mismo, por lo tanto, no existe un cambio real. La gestión de la experiencia de cliente es una evolución de las citadas áreas, implica manejar herramientas mixtas y tener en cuenta, principalmente, los elementos emocionales de la relación con el cliente y no tanto los racionales como se hacía en las anteriores gestiones.

No existe un sector específico al cual se debería dirigir una consultora de experiencia de cliente, los sectores o mercado objetivo pueden ser variados, ya que la metodología y herramientas se pueden usar en todo giro de negocio.

Los sectores que actualmente están demandando más estos servicios son los de banca, seguros, retail y salud, según la opinión de la mayoría de los entrevistados. Un sector en donde se tiene esta gestión muy avanzada es el sector hotelero, siendo un referente para revisar sus buenas prácticas y evaluar el aplicarlas en otros sectores.

Las empresas al contratar estos servicios de consultoría, lo primero que buscan es la experiencia y los resultados que hayan obtenido en los proyectos implementados. Por esta razón, en opinión de los entrevistados, es importante comenzar lo antes posible haciéndose de un nombre en el mercado, promoviendo acciones que permitan entender la importancia de la gestión de experiencia de cliente y también que permitan colocar el nombre de la consultora como un referente en este tipo de temas.

Durante el 2019 se proyecta un aumento en las actividades referidas a la gestión de la experiencia de cliente, mayores convenios, programas académicos, creación de asociaciones especializadas, entre otros, lo cual le dará mayor difusión al tema. Ello va a decantar en mayor cantidad de clientes interesados en contratar consultoras especializadas. Consecuentemente, será importante diferenciarse con el modelo de servicio. Una alternativa es a través de los profesionales que formen parte de la empresa consultora, los cuales deben de tener perfiles mixtos y con un alto componente en la gestión de recursos humanos ya que el tema de experiencia de cliente está muy relacionado a la gestión de las personas que trabajan al interno de la compañía.

Finalmente, los entrevistados coinciden en que cambiar la experiencia de cliente en una compañía implica una intención marcada y clara de las empresas, de transformar su cultura organizacional e innovar en las acciones que realizan de cara al cliente.

1.1.6.2 Resultados de Análisis de Escritorio – Experiencia de Cliente en el Perú
En el informe de Price Waterhouse Cooper (PWC, 2018) se señala que en USA el 32% de todos los consumidores dejan de comprar una marca que adoran después de tener una mala experiencia, mientras en LATAM es el 49% (p.8), es decir las

empresas no pueden permitirse fallar. Las empresas para lograr la lealtad de sus clientes deben hacer sentir a sus consumidores apreciados.

El estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano elaborado por Deloitte señala: que “el 35% de las empresas peruanas considera la experiencia de cliente como el pilar fundamental de la estrategia de negocio y el 26 % posee una estrategia (...) definida con objetivos claros”.

En el Perú son pocas las empresas que se han enfocado en escuchar y entender al cliente y que lo han ubicado en el centro de sus actividades. Sin embargo, hay una creciente importancia en ejecutar estrategias de experiencia de cliente en las organizaciones por parte de los comités de dirección, así como medir y mejorar las experiencias de los consumidores.

Estas iniciativas están más enfocadas en la recolección de datos o captura de retroalimentación, y quedan retos para aplicar políticas y planes innovadores.

“El 41% de las compañías peruanas son calificadas como analizadoras porque dedican sus mayores esfuerzos al estudio y análisis de la retroalimentación del cliente, mientras que un 35% califican como recolectoras (...) a obtener la retroalimentación del cliente” (p.41).

Sectores con mayor madurez en Experiencia de Cliente

Deloitte comparó siete (07) sectores de acuerdo a su estado de madurez teniendo las siguientes variables: estrategia y cultura, escucha del cliente, generación de insights y transformación a través de la acción.

El sector más destacado, es el sector Turismo con 51%, el cual emplea herramientas digitales para la recopilación de la información de sus clientes y generación de insights, así también usa la retroalimentación para crear acciones innovadoras. Su reto es adaptarse a los cambios tecnológicos, capacitar y empoderar a sus empleados para la gestión de la experiencia.

El sector Seguros alcanza 48% de madurez, se enfoca en conocer el nivel de satisfacción de sus clientes. Su reto es implementar la omnicanalidad, lograr más

eficiencia en la escucha del cliente y mejorar su experiencia, además de compartir toda la información con toda la empresa.

El sector financiero se encuentra con un 42% de madurez, cuenta con mayor diversidad de canales para recopilar la retroalimentación del cliente. El reto es relacionar la experiencia de cliente con los indicadores del negocio y mejorar el vínculo emocional con el usuario.

El sector Consumo y retail cuenta con 39% de madurez, aunque hay un bajo uso de herramientas.

El sector de logística muestra un 32% de madurez, destacando la falta de información porque los clientes no perciben los cambios. Por su parte, en el sector Telecomunicaciones con un 31% de madurez, el 56% de clientes perciben los cambios y destacan que el 72% de las empresas tienen programas de captura de voz del cliente, aunque no cuentan con un área especial o una gerencia específica.

Uno de los sectores con más bajo índice, según el Estudio de Deloitte, es el sector Farmacéutico y Salud con 16% de madurez, su déficit se debe a que el 53% de sus empleados desconocen la retroalimentación de sus clientes, aunque tienen una mejor segmentación y el 73% desconocen las iniciativas de mejora que la empresa aplica.

Áreas de Experiencia de Cliente

Se observa que el 56% de las empresas peruanas ha creado por lo menos un área de experiencia de cliente, comúnmente a cargo de un analista.

Uso de Programa de Voz del cliente

Por otro lado, el estudio de Deloitte identificó que el 61% de empresas en el Perú utiliza algún programa de voz del cliente hace más de un año, el 7% lo tiene desde menos de esa cantidad y el 12% lo está empezando a diseñar. Así también los momentos claves para obtener la retroalimentación están identificados como sigue: el 51% son reclamos por teléfono, 63% a través de encuestas, 34% solicitud de un servicio y el 26% cuando la empresa contacta al cliente al momento de

hacerle algún ofrecimiento. La captura de esta retroalimentación del cliente tiene como objetivos principales conocer el nivel de satisfacción (82%) e implementar acciones de mejora (70%). La escucha al cliente se realiza sobre muestras pequeñas, siendo el correo electrónico el canal más usado.

Uso de tecnología

Muchas empresas han comprendido que el uso de la tecnología es un aliado para entender mejor a sus clientes. Sin embargo, falta mayor uso de canales digitales y la omnicanalidad. El 75% de empresas utiliza al menos cuatro (04) canales, siendo los de mayor uso: correos electrónicos, agentes de call center, redes sociales, encuestas presenciales, encuestas automáticas por teléfono, la propia web, SMS o apps móviles, entre otros.

El estudio de Deloitte presenta cinco tendencias que deberían aplicar las empresas para escuchar al cliente del futuro e innovar competitivamente:

- Escucha social: análisis y producción de insights sociales.
- Análisis de sentimientos: herramienta de text analytics, analiza la información cualitativa y desestructurada del cliente, relaciona los contenidos de los comentarios con los sentimientos para futuros patrones de comportamiento.
- Compromiso de los empleados: comprometer a los empleados con los equipos de experiencia de cliente, alineados con el propósito superior.
- Gestión emocional, es decir, tomar control de otros atributos que interfieren en las decisiones de compra (experiencia, gustos, tratos, subconscientes), controlar lo racional y lo emocional.
- Innovación dinámica: co-creación de productos con consumidores para obtener nuevos productos, procesos o experiencias.

1.1.7 Marco Teórico

1.1.7.1 Historia de Experiencia de Cliente

Holbrook y Hirschman (1982), ambos catedráticos estadounidenses, enfocaron por primera vez la noción de experiencia de cliente a mediados de los años ochenta. Casi cuarenta años después, esta noción ha ganado terreno y es

reconocida por su importante contribución al conocimiento del consumidor. Como consecuencia, es el pilar de la llamada economía de la experiencia y el marketing experiencial. Asimismo, este enfoque ha servido para que los investigadores de consumo amplíen su visión, dejando rezagado el enfoque general que consideraba que los clientes tomaban principalmente decisiones racionales.

Sin embargo, fue a fines de la década de los 90 cuando la experiencia de cliente se convirtió en el punto focal de muchas organizaciones, tal como se explicó en el artículo de Pine y Gilmore sobre la Economía de la Experiencia (1999), ofreciendo una visión general de cómo surgió “la experiencia” como la cuarta oferta económica después de las anteriores: productos, bienes y servicios. Pine y Gilmore, demuestran que lo que los clientes quieren hoy son experiencias, eventos memorables que involucren al consumidor de manera absolutamente personal. Los autores sostienen que el mundo de los negocios debe tomar el ejemplo del teatro, agregando valor al poner en escena experiencias únicas, utilizando los bienes como utilería y los servicios como escenario. En los años siguientes, se pueden encontrar varias literaturas que reconocen la importancia de la experiencia como una forma de crear valor tanto para las empresas como para sus clientes. Recientemente, la noción de experiencia se ha convertido en un elemento importante para comprender el comportamiento del consumidor (Addis y Holbrook, 2001). Además, el concepto también ha estado funcionando como una guía para muchas literaturas importantes en el campo del marketing.

Es a partir de la década de 2000 que se percibe un cambio, al desviarse la atención puesta en el marketing relacional basado en servicios, hacia la gestión de experiencia de cliente (Klaus y Maklan, 2011). Kim, Cha, Knutson y Beck (2011) lo apoyaron aún más, al explicar que los negocios en el siglo XXI habían comenzado a prestar más atención a la economía basada en la experiencia que a la basada en el servicio.

Las ventajas de la gestión de la experiencia de cliente que encontraron tanto las empresas como los investigadores fueron que brindaron una oportunidad para obtener una ventaja competitiva a largo plazo para una empresa y los resultados normalmente fueron clientes satisfechos y leales.

A pesar del impulso considerable de experiencia de cliente en las últimas décadas y de las importantes contribuciones al respecto, se ha encontrado que el concepto de experiencia de cliente carece de una base sólida, principalmente porque la definición de "experiencia" es imprecisa o vaga (Carú y Cova, 2007). Se pueden encontrar diferentes definiciones de experiencia con significados distintos, dependiendo de las disciplinas científicas como filosofía, sociología, psicología, etc. Incluso, las disciplinas de conducta del consumidor y mercadeo tienen significados separados de experiencia (Carú y Cova, 2003). Por lo tanto, antes de tratar con la experiencia de cliente y los conceptos de gestión de la experiencia de cliente, es esencial buscar definiciones de experiencia para resaltar algunas dimensiones importantes de la experiencia implacable que buscamos para este documento.

1.1.7.2 Concepto de Experiencia de Cliente

Previo a definir la experiencia de cliente, es importante comprender el término "experiencia". Experiencia en sí misma es un término amplio que puede referirse a cualquier sensación o adquisición de conocimiento que resulte de la participación de una persona en una actividad (Gupta y Vajic, 2000). Voluntaria o involuntariamente, experimentamos cosas todo el tiempo. Empleando una definición más teatral, Pine y Gilmore (1998) consideran que una experiencia se genera cuando una empresa utiliza intencionalmente los servicios como escenario y los bienes como accesorios para comprometer a los clientes en un evento memorable. Sin embargo, esta definición no tiene en cuenta las experiencias recibidas cuando las acciones de una empresa no son intencionales.

De acuerdo con el estudio del comportamiento del consumidor, "una experiencia es ante todo un acontecimiento personal, a menudo con un significado emocional importante, basado en la interacción con los estímulos que son los productos o servicios consumidos" (Holbrook y Hirschman, 1982; citado por Caru & Cova, 2003. p.270). Esta definición reconoce que la experiencia es de naturaleza subjetiva y personal. Aquí, la subjetividad se refiere a un estado psicológico personal. Además, la definición también reconoce los roles de las emociones como características importantes de la experiencia.

Sin embargo, la disciplina del marketing ve la experiencia desde un punto de vista más objetivo, donde los comercializadores buscan crear experiencias inolvidables en diversas interacciones que tienen lugar entre los proveedores de servicios y sus clientes (Caru y Cova, 2003). Este tipo de experiencias se denominan experiencias extraordinarias. Para que una experiencia sea memorable o extraordinaria, crear emociones positivas es crucial.

A pesar de las diferencias, tanto el comportamiento del consumidor como los estudios de marketing han dado importancia a los roles de la emoción para crear un valor superior para los clientes a través de la experiencia.

Todas las definiciones de experiencia tienen un aspecto clave en su núcleo: es un fenómeno real y sensorial para los clientes. Tiene un impacto en cómo los clientes sienten, piensan e impactan las acciones y la elección que hacen a continuación. La medida en que una experiencia es buena o mala se basa en la experiencia deseada versus la experiencia recibida.

Luego de examinar las características de la experiencia, podremos tener una mejor comprensión de lo que las literaturas existentes definen como experiencia de cliente.

Según la definición propuesta por Gentile, Spiller y Noci en 2007, "la experiencia de cliente se origina a partir de un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa o parte de su organización, lo cual provoca una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal e implica la participación del cliente en diferentes niveles. Su evaluación de la experiencia, depende de la comparación entre las expectativas de un cliente y los estímulos provenientes de la interacción con la compañía y su oferta en correspondencia con los diferentes momentos de contacto o puntos de contacto".

Esta definición ofrece una visión bastante amplia del concepto de experiencia de cliente. En primer lugar, la definición conceptualiza que la experiencia de cliente es multidimensional, lo que significa que incluye componentes sensoriales, cognitivos, afectivos, físicos y relacionales. En segundo lugar, reconoce la importancia de los aspectos tanto racionales como emocionales de la experiencia de cliente, lo cual se relaciona con una de las características destacadas de la experiencia que se mencionó en la sección anterior. En tercer lugar, los momentos

de contacto o la noción de puntos de contacto consideran todas las etapas de la experiencia de cliente: experiencias antes de la compra, durante la compra y posteriores a la compra. Finalmente, también considera la medición de la experiencia de cliente al comparar las expectativas previas de los clientes con la experiencia real en varios puntos de contacto.

Una definición relacionada se origina en Meyer y Schwager (2007). Según los autores, “la experiencia de cliente es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el curso de la compra, el uso y el servicio, y generalmente lo inicia el cliente. El contacto indirecto con mayor frecuencia implica encuentros no planificados con representantes de los productos, servicios o marcas de una compañía y toma la forma de recomendaciones o críticas de boca en boca, publicidad, informes de noticias, reseñas, etc. “

Las dos definiciones de experiencia de cliente comparten algunas premisas comunes, como el que la experiencia se caracteriza por ser interna y subjetiva para el cliente. Sin embargo, la segunda definición proporciona una dimensión enriquecida al ampliar el rango de puntos de contacto, considerando tanto los contactos directos como los indirectos. La identificación de todos los puntos de contacto es crucial para brindar una experiencia total al cliente, ya que la marca puede impactar y ser impactada por ambos, puntos de contacto directos e indirectos. Es importante tener en cuenta que no todos los puntos de contacto son importantes para una empresa. Por esa razón, una empresa necesita identificar los puntos de contacto clave.

Analizando estas definiciones de la experiencia de cliente, algunos aspectos importantes surgen como críticos. Dado que la experiencia de cliente se origina principalmente en todos los momentos o puntos de contacto entre una empresa y sus clientes, la importancia de los puntos de contacto es doble, tanto desde la perspectiva del cliente como de la empresa. En general, las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio de una empresa, es una mezcla de sus experiencias anteriores y el servicio actual prestado en el punto de contacto. De esta manera, se podría decir que la experiencia de los clientes en los puntos de contacto es empleada para evaluar el desempeño de la compañía. Por otro lado,

desde el lado de la empresa, las experiencias ejecutadas correctamente a través de puntos de contacto pueden crear una experiencia total del cliente y, por lo tanto, fomentar la lealtad (Pullman & Gross, 2004).

Siendo conscientes de la importancia de la experiencia de cliente, la implementación de una gestión de experiencia de cliente resulta crucial para garantizar una experiencia positiva en cada uno de los puntos de contacto de la empresa, sobretodo, aquellos identificados como claves.

1.1.8 Modelo de Negocio Canvas

La definición del modelo de negocio ha sido el primer paso formal para la propuesta del Plan de Negocio de la Consultoría que se presenta. Definir el modelo de negocio significa determinar la forma en la que se va a obtener ingresos por la actividad, es decir, qué se vende, a quién se vende, cómo y con ayuda de quién se vende, qué recursos, financieros y no financieros se necesitan y qué ingresos se obtendrán.

Para explicar el modelo de negocio del presente proyecto, se ha tomado el Modelo de Negocio Canvas, creado por Alex Osterwalder. De esta manera, a través de una manera gráfica, se explica en nueve bloques básicos, cubriendo las cuatro áreas principales de cualquier empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

MODELO CANVAS – CONSULTORA VOCX

Figura 1. Modelo de Negocio Canvas – Consultora Vocx

1.1.8.1 Segmentación del Cliente

Los segmentos seleccionados son las medianas y grandes empresas del sector de servicios ya que según estudios (Deloitte y Asociación DEC, 2017) y los especialistas entrevistados, son estos segmentos los que ya evidencian interés por este tipo de servicios o estiman en mediano plazo enrumbarse en la gestión de experiencia de cliente.

Dado que el segmento de medianas y grandes empresas presenta un importante número de empresas (1,861 según estadísticas del INEI del 2016), para el proyecto se han identificado 4 sectores a los cuales orientará la consultora sus propuestas, debido a la experiencia del equipo de trabajo y a que son sectores con mayores oportunidades para este tipo de servicios. Los sectores identificados son: Telecomunicaciones, Banca y Seguros, Retail y Salud Privada. Las coordinaciones se llevarán a cabo con los responsables de las áreas de experiencia de cliente.

1.1.8.2 Propuesta de Valor

La propuesta de Valor de la consultora VOCX se ha definido de la siguiente manera: "Innovación a través de metodologías ágiles y modernas, aunado al compromiso genuino de profesionales expertos, quienes harán suya la necesidad del cliente, preocupándose por conocer a fondo cada uno de los procesos de la compañía, generando una propuesta AD HOC que permita incorporar la gestión de la experiencia de cliente en el ADN de la compañía, de tal manera que se evidencie en la gestión diaria de las personas, procesos y tecnología."

¿Qué valor se le entregará al cliente?

- Adaptación de las herramientas de gestión de experiencia cliente a las empresas y acompañamiento cercano a la implementación de estas herramientas para que puedan gestionarse en el día a día y de esta manera transformar la estrategia de la compañía.
- Como parte del servicio de implementación de oportunidades de mejora, la consultora ofrecerá servicios especializados que hagan tangible el valor de la gestión de la experiencia de cliente como son el Programa de Voz del Cliente y Cuadros de Mandos de experiencia para la medición periódica y

detallada de los puntos de contacto, atributos de valor del cliente, recomendación, economics, entre otros, que sean importantes en la gestión de la experiencia de cada empresa. Junto con esto se definirán los respectivos procesos y procedimientos; y se entrenarán a los responsables en actualizar estas herramientas y gestionarlas en su organización para la mejora continua.

- Con el conocimiento y experiencia de los profesionales de la consultora, en cuanto a metodologías, sectores y realidad local, y los servicios que se ofrecen, se conseguirá que las empresas (que en su mayoría se encuentran en una etapa inicial de la gestión de la experiencia cliente) establezcan una base sólida en la gestión de la experiencia de cliente.
- Dentro de los socios con los que cuenta la consultora se tienen profesionales expertos en recursos humanos que ayudarán a encaminar el proceso de gestión del cambio necesario para implementar las iniciativas que se propongan.
- Se contarán con proveedores en tecnologías de alto prestigio como Time Points¹ y Compendio², estas tecnologías complementarán los servicios de la consultora de cara a la operatividad de la gestión de la experiencia de cliente en las empresas.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

La falta de un modelo estratégico y operativo estructurado para la gestión de la experiencia de cliente, que marque las estrategias, los objetivos y los planes de acción para implementar la experiencia cliente de manera integral en toda la compañía.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

La necesidad de establecer una ventaja competitiva en el mercado a través de la experiencia cliente, adaptando y transformando sus procesos buscando generar cada vez mayor valor a sus clientes.

¹ Time Points, empresa chilena que crea soluciones para monitorear la experiencia de los clientes.

² Compendio, plataforma e-learning enfocada específicamente en la capacitación de personal, basada en una metodología web y móvil.

¿Qué beneficios percibirán las empresas que contraten los servicios?

- Lineamientos y un modelo de gobierno claro para la gestión de la experiencia de cliente.
- Gestión operativa efectiva del modelo de experiencia de cliente; que permita escuchar la voz del cliente de manera estructurada, así como establecer y monitorear indicadores, de inicio a fin, los cuales generen oportunidades para mejorar la experiencia y esto se convierta en un círculo efectivo de trabajo.
- Operatividad de las propuestas de trabajo.
- Propuestas adaptadas a la empresa.
- Trabajos a tiempo y con calidad
- Atención personalizada.

1.1.8.3 Canales de Promoción

La consultora utilizará principalmente 3 canales de promoción dentro de la prestación del servicio. Como primer canal tenemos la red de contactos de los socios fundadores, el segundo canal es la página web; en donde se detallan los servicios que se van a ofrecer y las redes sociales, principalmente LinkedIn. A través de este último se ubicará a los responsables de las áreas de experiencia de cliente del segmento y sector definidos para alcanzarles las propuestas de trabajo respectivas. También la consultora contará con un apartado educativo a través de su blog y podcast en donde desarrollará temas relacionados a experiencia de cliente y este también será un canal promocional para ofrecer sus servicios.

Como canales indirectos o secundarios se contará con las recomendaciones boca a boca (a partir de la experiencia que se vaya generando en los clientes atendidos), los eventos de la asociación DEC (Asociación del Desarrollo de la Experiencia Cliente en Iberoamerica) y los eventos que se puedan realizar con los partners estratégicos y consultoras.

1.1.8.4 Relación con el Cliente

La relación con los clientes se basará en:

- Atención personalizada y profesional buscando la mejor propuesta para el cliente y su fidelización; uno de los principales lineamientos de la consultora será el adaptar toda la cartera de servicios a la situación real de cada cliente buscando de esta manera una personalización tanto en la solución como en la atención de sus clientes.
- Interés genuino; los profesionales que trabajan en la consultora siempre estarán dispuestos a ofrecer una solución a la medida tomando en cuenta los recursos que tienen sus clientes de manera que las implementaciones que se realicen tengan sostenibilidad en el tiempo.
- Comunicación transparente y estrecha; para cumplir con los dos puntos anteriores es importante la forma y el medio de la comunicación y que ésta se entregue con total transparencia y oportunidad creando de esta manera un vínculo de confianza con los clientes.

1.1.8.5 Flujo de Ingresos

El modelo de negocio de la consultora genera fuentes de ingresos principalmente derivados de los pagos de los clientes por los servicios prestados los cuales están cuantificados en valor de tarifas horas - hombre (HH), por la cantidad de HH requeridas en los servicios de consultoría y que son valorizados según HH efectivas incurridas por los consultores participantes en el proyecto.

Entre los servicios prestados a los clientes que generan ingresos por tarifas de HH tenemos:

- Diagnóstico de situación de experiencia de cliente.
- Implementación de proyectos de experiencia cliente (mediano y largo plazo).
- Auditorías del nivel de madurez en experiencia Cliente.

Por otro lado, se tendrán otros servicios que generarán ingresos según las siguientes características:

- Capacitaciones (presencial y virtual), de acuerdo al tipo de capacitación solicitada se definirá las horas necesarias y una tarifa por hora de capacitación. También se contará con una plataforma virtual en donde se ofrecerán cursos

relacionados a la gestión de la experiencia de cliente y se generarán ingresos por el registro de cada participante al curso.

□ Cuota de ganancia por implementación de sistemas Voz del Cliente (sistema desarrollado por nuestro socio tecnológico). Para los proyectos se propondrá como una oportunidad de mejora la implementación de un programa de voz del cliente que consiste en un modelo integral para la escucha activa de los clientes y retroalimentación recurrente a las áreas internas.

1.1.8.6 Recursos Claves

El staff permanente de consultores que tendrá la empresa son el recurso clave; este staff está conformado por los accionistas fundadores quienes son profesionales con más de cinco años de experiencia en la gestión de la experiencia cliente, generación de programas de voz del cliente, gestión de recursos humanos y en la gestión de indicadores financieros, principales elementos que tendrá la consultora para definir las oportunidades de mejoras de los clientes potenciales. En adición los socios consultores cuentan con conocimiento de los sectores a los cuales se va a dirigir la consultora.

Además, la consultora contará con un proceso definido para la captación y retención de consultores freelance con experiencia y conocimiento de los sectores y metodologías de gestión de experiencia de cliente.

Entre otros recursos claves la consultora tendrá:

- Las herramientas de sus socios tecnológicos en programas de voz del cliente.
- El framework de trabajo propio de la consultora que será la base para la implementación de sus proyectos.
- Las herramientas digitales propias de la consultora, como la web y la plataforma de capacitación virtual que se alquilará con el socio estratégico Compendio.

1.1.8.7 Actividades Claves

Dentro de las actividades clave de la consultora tenemos:

- ☐ Captación de clientes que buscan soluciones orientadas a mejorar la experiencia de sus clientes y que cumplan con los objetivos empresariales relacionados a incrementar la cartera de clientes, incrementar los niveles de compra y/o conseguir una ventaja competitiva en el mercado.
- ☐ Desarrollo e innovación de servicios para brindar siempre una propuesta diferencial y de vanguardia a sus clientes.
- ☐ Control detallado de seguimiento de sus proyectos de manera que le permita ser eficiente con sus recursos y presupuestos.

1.1.8.8 Socios Clave

Los socios clave de la consultora se clasifican en tres grupos:

Socios Tecnológicos; para iniciar el negocio la consultora se ha asociado con:

- ☐ Time Points³, empresa que brinda servicios de generación, envío y análisis de encuestas en tiempo real, la cual será un componente importante para las iniciativas de voz de cliente que se propongan.
- ☐ Compendio⁴, empresa que ofrece el servicio de e-learning a través de una plataforma de aprendizaje virtual, usa la web y el móvil, con una metodología de repasos espaciados de acuerdo al entendimiento de la persona, con información precisa y progresiva.

Asociaciones relacionadas a la gestión de la experiencia de cliente; con las cuales se establecerá una relación de apoyo mutuo. Entre las asociaciones se tienen a:

- ☐ DEC; Asociación para el Desarrollo de la Experiencia Cliente
- ☐ Universidades en Lima para ofrecer charlas de capacitación

³ <https://www.timepoints.cl/>

⁴ <https://www.compendio.pe/>

Consultoras; la relación con las consultoras tiene como objetivo promover la gestión de la experiencia de cliente en el Perú a través de charlas y eventos que se puedan tener en conjunto.

1.1.8.9 Estructura de Costos

El modelo de negocio planteado, busca minimizar costos, recortando gastos en donde sea posible, pero sin sacrificar la propuesta de valor. Por el tipo de actividad a desarrollar y el flujo de ingresos previsto, el recurso clave y más costoso es el recurso humano no solo por el valor del mismo sino también por la capacitación y la experiencia que éste debe tener de la gestión de experiencia de cliente y de metodologías de proyectos ágiles.

Por otro lado, entre otros costos adicionales tenemos:

- ☐ Alquiler de plataforma de capacitación Virtual a través de Compendio.
- ☐ Desarrollo y mantenimiento de la página web; se tendrá una página web permanentemente actualizada en donde se informará sobre la composición de la empresa, los servicios que se ofrecen, la metodología de trabajo, los eventos y capacitaciones programadas, entre otras cosas.
- ☐ Community Manager para el manejo de las redes sociales de la consultora que va ser en principio el medio por donde se va a promocionar los servicios de las consultoras.
- ☐ Membresías anuales a Asociaciones de Experiencia de Cliente, para que el staff de la consultora se mantenga actualizado en las metodologías y tendencias en experiencia cliente que se tengan en el mundo. Se tendrá suscripción a la DEC (Asociación de Experiencia Cliente para Iberoamérica).
- ☐ Alquiler de locales para reuniones de equipo. El staff de profesionales principalmente realizará sus coordinaciones de manera virtual a través de las herramientas colaborativas digitales que existen en el mercado, para lo cual contarán con laptops con sistema operativo Microsoft y utilizarán herramientas como One drive, Hangouts, etc. Sin embargo, se tiene planificado realizar 2 reuniones presenciales a la semana por un espacio de 2 horas en un área de coworking, para alinear detalles de los proyectos que se están trabajando.

1.1.9 Framework de Experiencia de Cliente de la Consultora VOCX

El framework es un modelo de trabajo que sirve de guía, indicando los diferentes ámbitos en los que es necesario trabajar para lograr generar un impacto tanto en la organización como en clientes.

Los diferentes componentes del framework se convierten en elementos accionables que permiten conseguir resultados, tanto a ojos de clientes como en la cuenta de resultados. Es habitual que el framework de experiencia de cliente se convierta en una herramienta para diagnosticar la “salud” de la gestión de la experiencia de cliente, evaluando qué hace una compañía en concreto respecto a todas las diferentes iniciativas que son necesarias o que vienen siendo desarrolladas más habitualmente por las organizaciones más exitosas.

Además del diagnóstico, sirven para establecer cuáles deberían ser las siguientes acciones a desarrollar por los equipos, permitiendo elaborar un plan de trabajo de corto, mediano y largo plazo.

Para la consultora VOCX se ha determinado el siguiente framework para la gestión de la experiencia de cliente que va servir de referencia para la implementación en las organizaciones con las que se trabajara.

Figura 2. Framework de Experiencia de cliente – Consultora VOCX

El modelo desarrollado para la Consultora VOCX identifica 6 grandes bloques describiendo cada una de ellas la gestión de la experiencia de cliente:

1.- Conoce a tu cliente: A través de diferentes técnicas de investigación se perfilan a los clientes, sus necesidades, preferencias, percepciones, entre otras características, creando de esta manera una visión clara, consistente y precisa de los clientes objetivo. Entre las técnicas que se utilizan en este frente tenemos:

- ☐ Voz de Cliente, es el análisis de lo que te dicen los clientes a través de los diferentes canales de contacto que tienen con la empresa.
- ☐ Arquetipos; se describen las necesidades, emociones y atributos de los principales grupos de cliente objetivo.
- ☐ Customer Journey; análisis del ciclo integral experimentado por el cliente en su relación con la empresa.
- ☐ Voz del Empleado; se recoge la percepción y emociones de los empleados.

2.- Define la estrategia de experiencia de cliente; a partir del conocimiento de los clientes se define claramente cuál es la visión de tipo de experiencia que la compañía debe entregarles tomando en cuenta la promesa de la marca, producto y las interacciones. Para la construcción de la estrategia se toma en cuenta:

- ☐ Promesa de Marca; “la propuesta de valor completa de la compañía hacia el cliente” hace referencia a la experiencia con la marca.
- ☐ Producto; “el uso del producto o servicio” es parte de la experiencia. Aunque conecte emocionalmente con la marca, si el producto o servicio no se ajusta a las necesidades, la experiencia como cliente no será buena.
- ☐ Interacciones; “todas las interacciones antes y después del proceso de compra”. Los puntos de contacto de las compañías con el cliente a lo largo del ciclo de vida generan interacciones que determinan la experiencia con la compañía.

3.- Diseña tus experiencias; es la transformación de la experiencia de la marca, productos y principales interacciones de los clientes con la compañía de manera que estén alineadas con la estrategia definida. Para esto se utilizan diferentes

técnicas como el design thinking y se desarrollan diferentes temas (explicados en la descripción de los servicios) como:

- ☐ Identificación del valor esperado
- ☐ Diseño de la promesa de marca
- ☐ Estrategias de diferenciación
- ☐ Modelo de relación con el cliente y estilo de interacción

4.- Estructura tu modelo de gobierno; está relacionado al desarrollo en la empresa de los mecanismos para articular la gestión de la experiencia a nivel organizacional entre los diferentes departamentos y equipos, dentro de este bloque encontramos:

- ☐ Roles y responsabilidades de experiencia de cliente
- ☐ Gobierno de Experiencia de Cliente
- ☐ Alineamiento con los objetivos de la organización

5.- Gestionar las personas y la cultura; está relacionado a gestionar la experiencia del empleado y generar una cultura adecuada para que las estrategias de experiencia de cliente tengan éxito. Dentro de este frente tenemos:

- ☐ Sensibilización a la empresa sobre la experiencia de cliente a través de programas de entrenamiento.
- ☐ Co-creación de la experiencia de cliente y del empleado
- ☐ Estándares de comportamientos esperados.

6.- Programa de voz del Cliente. Para este bloque la consultora tendrá sus principales herramientas y es en donde marcará la diferenciación en el mercado, debido a la experiencia de sus consultores, el método empleado y sus socios tecnológicos.

Escuchar a los clientes debe ser parte de toda estrategia de Experiencia de Cliente. Todas las empresas escuchan hoy a sus clientes, algunas más que otras. No obstante, son pocas las que lo hacen de una forma sistemática y en consecuencia actúan con regularidad para transformar sus productos y servicios. Y eso es justamente lo que representa tener en funcionamiento un programa de Voz del Cliente como el que propone la consultora VOCX

El programa de Voz del Cliente que propone la consultora VOCX permitirá:

- Medir el impacto de las iniciativas de Experiencia de Cliente.
- Retener a los clientes actuales y diseñar formas de atraer nuevos.
- Solucionar con mayor eficiencia los problemas de los clientes actuales.
- Maximizar la eficiencia de la operación al identificar con claridad los procesos y políticas que afectan a los clientes.
- Priorizar iniciativa de mejora en función del impacto que tendrán.
- Proveer información clave e ideas para innovar en la oferta, de acuerdo a lo que realmente desean los clientes.

Como soporte tecnológico para este programa se va a contar con una alianza con Time Points (empresa líder en el monitoreo de la experiencia de clientes). La consultora también utilizará técnicas tradicionales asociadas a la investigación del mercado cualitativa como los grupos de enfoque, las entrevistas en profundidad y la observación etnográfica, y otras directamente relacionadas con la captura, almacenamiento y análisis de información directa, indirecta o inferida del cliente, sumando técnicas de minería de texto o diseño de dashboards, asociadas por lo general a la Analítica.

El modelo de programa VOC que propone la Consultora VOCX se basa en el siguiente esquema:

Para lograr implementar los proyectos adecuados que ayuden a las empresas a gestionar la experiencia de cliente, la consultora VOCX ofrece los siguientes servicios:

1. Diagnóstico en Experiencia de Cliente

El servicio de Diagnóstico de la Experiencia de Cliente tiene como objetivo evaluar el estado actual de la experiencia cliente de la empresa, a través de:

- ☐ Determinación del grado de madurez de la empresa con relación a la gestión de la experiencia de cliente; para lo cual se realiza una encuesta tipo que se adapta a cada sector.
- ☐ Análisis de la información actual de la voz del cliente; en donde se analizan los datos de la empresa a partir de una serie de fuentes disponibles.
- ☐ Mapeo y Análisis del Customer Journey; realizando el análisis del recorrido y puntos de contacto con el cliente, y tomando en cuenta las vivencias del mismo e incluyendo los datos de los “no clientes”.
- ☐ Identificación de Arquetipos de Cliente; es la herramienta ideal para ponerse en los zapatos del cliente, entendiendo sus necesidades y expectativas.
- ☐ Conocimiento de la experiencia Multicanal; se busca conocer la imagen de la marca y los atributos asociados, así como cuál es la experiencia actual en el ámbito digital, físico – sensorial y relacional, en los distintos canales de relación con el cliente.
- ☐ Conocimiento de la Experiencia de Empleado. Se define e identifica el employee journey map actual y los momentos críticos para cada perfil para obtener el Employee Experience (EX) actual, información que se cruza con la identificación de sitios de comunicación, liderazgo y dirección y en definitiva de la cultura de la organización.
- ☐ Identificación de métricas económicas relacionadas a la gestión de la experiencia de cliente; como por ejemplo arpu y churn por tipo de clientes (detractores y promotores), entre otros.

Con estos análisis y tomando en cuenta los objetivos que busca la empresa en relación a la gestión de la experiencia de cliente se identifican sus áreas de

fortaleza y debilidades; y se proponen las oportunidades de mejoras necesarias que le permita a la empresa, a través de iniciativas de experiencia de cliente de mediano y largo plazo, alcanzar sus objetivos y lograr un mayor nivel de madurez en la gestión de experiencia cliente. Luego del diagnóstico se presenta como entregable un informe del nivel de madurez de la empresa en gestión de la experiencia de cliente, un informe con el sustento de los análisis realizados detallados en los puntos de arriba y una matriz con las oportunidades de mejora a trabajar y el plan de trabajo respectivo.

2. Ejecución de Oportunidades de Mejoras

Son proyectos a desarrollarse según los lineamientos de la gestión de la experiencia de cliente, el framework de trabajo de la consultora VOCX y las metodologías ágiles de gestión de proyectos, las cuales podrán desarrollarse en plazos de 2 a 12 meses de trabajo de acuerdo al diagnóstico previamente realizado y al plan definido para la implementación.

Dentro de los tipos de proyectos a desarrollarse se pueden tener:

- ☐ Proyectos de Diseño de la Experiencia de Cliente; orientados a diseñar el estilo de relación con clientes, establecer la promesa de marca y los valores a proyectar. Se utilizan diferentes metodologías como design thinking.
- ☐ Proyectos de Implantación de la Experiencia de Cliente; son proyectos orientados a poner en marcha el road map en experiencia de cliente definidos en los proyectos de diseño, para este tipo de proyectos contamos con consultores especializados en gestión de recursos humanos y gestión del cambio.
- ☐ Proyectos de Mejora Continua; son proyectos orientados a abrir canales permanentes de retroalimentación y establecer las acciones necesarias para la mejora continua. Son los denominados Programas VOC en donde la consultora tendrá una gama de servicios y tecnologías diferenciales en el mercado, además se cuentan también con consultores con experiencia en la implementación de programas de voz del cliente.

3. Auditoría en la gestión de experiencia de cliente:

Servicio que se ofrecerá a las empresas que hayan trabajado en proyectos de diagnóstico y/o implementación de oportunidades de mejoras previamente con la consultora. El servicio consiste en evaluar el nivel de madurez alcanzado en la gestión de la experiencia de cliente por parte de las empresas luego de haber implementado sus iniciativas de mejoras identificadas en su oportunidad. También se revisará el programa de voz de cliente en caso se tenga implementado en la empresa, así como los cuadros de mando con los indicadores económicos relacionados a la gestión de experiencia de cliente, para sugerir las recomendaciones necesarias para la actualización respectiva.

4. Capacitación en Experiencia de Cliente

El objetivo es poder brindar a los responsables de experiencia de cliente de las empresas el conocimiento necesario para que puedan desarrollar de forma autónoma sus propios proyectos de experiencia de cliente.

Los entrenamientos en Experiencia de Cliente se enfocan en construir junto a los equipos de las empresas una visión, lenguaje y habilidades comunes que puedan emplear en su día a día. Las capacitaciones permitirán contar con los conocimientos y la confianza para guiar a las empresas hacia una cultura centrada en el cliente. En la consultora VOCX los principales temas a capacitar están orientados a cómo gestionar la voz del cliente en la empresa, cómo medir los económicos relacionados a la gestión de la experiencia de cliente, la gestión cultural para la implementación de iniciativas de experiencia cliente, entre otros temas.

- Tipos de Capacitaciones:
 - Capacitaciones presenciales; servicio que se podrá ofrecer de manera independiente para empresas, profesionales y público en general. Para las empresas también se podrá ofrecer como parte de los servicios de diagnóstico. Y para los profesionales y público en general se ofrecerán principalmente con el objetivo de desarrollar el tema de experiencia de cliente en el Perú y tener un canal para hacer conocer los servicios de la consultora.

□ Capacitaciones virtuales; es un servicio que una empresa podrá contratar de manera particular o podrá ser contratado como un servicio complementario a las capacitaciones presenciales, ya que busca mantener actualizado en los temas de experiencia de cliente a los profesionales de las empresas. Se contarán con membresías trimestrales que les permitirán suscribirse a todos los cursos que se programen en el año. Para este servicio la consultora contará con el apoyo de Compendio (startup del rubro e-learning enfocada específicamente en la capacitación del personal).

Tabla 1
Catálogo de Contenidos para Capacitación

Nro	Tema	Descripción
1	Estrategia en la Experiencia de Cliente	Introducción al Customer Experience Cadena de valor de la experiencia cliente Tendencias y Retos en la gestión de la experiencia de cliente Las dimensiones de la Experiencia La marca y la experiencia de cliente Evolución de las estrategias de cliente Diseñando una estrategia de experiencia cliente Las emociones en la gestión de la experiencia La organización de la compañía orientada al cliente Ideas clave sobre customer Experience
2	Diagnóstico de la Experiencia de Cliente	Introducción Arquetipos / Customer Journey ¿Qué pasos dar para diagnosticar la Experiencia?
3	Innovación y Diseño de la Experiencia	Introducción: Innovar para adentrarse en el futuro Innovación y gestión de la Experiencia de Cliente El proceso de Innovación en la gestión de la Experiencia de Cliente Herramientas y metodologías para la innovación y el diseño en la gestión de la Experiencia de Cliente Innovación desde el análisis competitivo
4	Design Thinking	Design Thinking / Design Thinkers Diseño vs. Pensamiento de Diseño • Metodologías para el Design Thinking El Design Thinking en la Empresa
5	Neuromarketing y la Economía Conductual	Érase una vez ... los orígenes de la Economía Conductual 12 principios de la Economía Conductual que nos ayudan a vender más Introducción al Neuromarketing ¿Cómo funciona el cerebro en 3 minutos? Claves y ejemplos para seducir al cerebro Técnicas de Neuromarketing ¿Cómo vender sin vender? 15 Neuroinsights Los retos del futuro y primeros Beta Testers Las 20 tools básicas del neuromarketer

6	Shopping Experience: La experiencia presencial	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la experiencia en retail • La experiencia de compra • Los 5 sentidos en el diseño de experiencias • Nuevos conceptos de tienda y espacios físicos • Online Retail
7	Digital Experience & Experiencia Usuario (UX)	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Experiencia de Usuario • Usabilidad • Diseño Centrado en el Usuario
8	Service Experience	<p>Introducción a la estrategia multicanal</p> <p>Omnichannel Experience</p> <p>Customer Journey Multicanal</p> <p>Next generation Contact Center</p> <p>Implementación de una estrategia multicanal</p>
9	Medición de la experiencia de cliente y VOC	<p>La medición de la experiencia</p> <p>Modelos de medición de la experiencia</p> <p>Principales indicadores de experiencia cliente</p> <p>Economía de las relaciones</p> <p>El cuadro de mando de la Experiencia</p> <p>Como aplicar un modelo a una compañía específica</p>
10	Sistemas y tecnologías CX	<p>La importancia de la tecnología en la Experiencia de Cliente</p> <p>Soluciones VOC</p> <p>Experience Automation</p> <p>Soluciones de Customer Interaction Management</p> <p>CRM y big data</p> <p>Chatbots y Atención al Cliente</p> <p>Blockchain: desafíos y oportunidades</p>
11	Employee Experience & Cultura	<p>Introducción</p> <p>La conexión entre la Experiencia de Cliente y la Experiencia de Empleado</p> <p>Gestión de la Experiencia de Empleado</p> <p>La gestión de la Cultura de Experiencia</p> <p>Líderes y facilitadores de la experiencia</p> <p>Generadores de experiencia</p> <p>Transformación hacia una Cultura de Experiencia</p>
12	Governance y Transformación de la Experiencia (frameworks CEM)	<p>Orquestrar la Experiencia de Cliente: El Framework CEM</p> <p>La evolución de madurez en la gestión de la Experiencia</p> <p>El perfil del Chief Customer Officer</p> <p>Funciones críticas para la transformación de la Experiencia</p> <p>Gestionar la Experiencia con equipos externos</p> <p>Checklist de gestión CEM</p>

Nota: En la tabla se aprecian los contenidos de las capacitaciones propuestas

Tabla 2
Características Básicas de Consultora VOCX

Nombre	VOCX Consultoría de Experiencia de Cliente
Clasificación de la Actividad Económica	Asesoramiento Empresarial – Consultoría
Forma Jurídica	SAC
Localización	San Isidro
Instalaciones	Oficina Alquilada Coworking, teleworking, local de uno de los socios.

Personal y estructura organizativa	Gerente General y Comercial con contrato de trabajo. Formado por cuatro consultores y personal de acuerdo al proyecto con contrato por locación de servicios.
Cartera de Servicios	Diagnóstico en experiencia cliente, Implementación de oportunidades de mejoras (mediano y largo plazo), Auditoria, capacitaciones presenciales y virtuales
Cartera de Clientes	Medianas y Grandes empresas Lima y Callao. Principalmente en sectores como telco, banca y seguro, retail y salud. Empresas Corporativas, públicas y privadas
Socios Claves	Empresas Time point (encuestas, voz cliente), compendio (e learning – capacitaciones virtuales) entre otros.
Promoción	Red de contactos, web corporativa (blog y podcast), redes sociales, grupos de interés (partners estratégicos).

Nota: La tabla incluye las características más importantes de Consultora VOCX

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Análisis del Macro Entorno Pestel

2.1.1.1 Factor Político y Legal

Conforme al informe de la Guía de negocios e inversión en el Perú del 2018 al 2019 publicado por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE; octubre 2018), el Perú ofrece grandes oportunidades para invertir y hacer negocios, con una política macroeconómica contra cíclica y un entorno externo favorable.

El marco legal permite otorgar estabilidad económica - jurídica a los inversionistas extranjeros respecto a las normas de impuesto a la renta y reparto de dividendos, reduciendo la interferencia del Estado en las actividades económicas.

Perú es miembro de la Alianza del Pacífico, conformado conjuntamente con Chile, México y Colombia. Asimismo, ha suscrito con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) un Programa País para el fortalecimiento de sus políticas públicas.

Existe un marco legal favorable para el inversionista extranjero. En la ley peruana prima el principio de no discriminación entre empresas nacionales y extranjeras, recibiendo un trato igual.

□ En conclusión, podemos identificar las siguientes oportunidades y amenazas en el aspecto Político y Legal:

Oportunidades: Estabilidad jurídica en el Perú. Continuidad de una política económica abierta de mercado, considerándose una oportunidad alta.

Amenazas: Inestabilidad política por cambio de gobierno y renuncia presidencial, así como convulsión política por discordia entre los poderes del Estado, actos de corrupción, considerándose una amenaza baja al ser controlable.

2.1.1.2 Factor Económico y Financiero

Según el informe antes mencionado (MRE; octubre 2018) y el ranking global Competitiveness Index, el Perú tiene avances significativos en el aspecto

macroeconómico a largo plazo, reconocido en el puesto 72 de 137 países, ubicándose dentro de los primeros lugares de LATAM en los rubros de: ambiente macroeconómico, tamaño de mercado, desempeño de mercado financiero, eficiencia del mercado laboral y eficiencia de mercado de bienes (Anexo III. Tabla 1).

Por otro lado, según el Banco Mundial Doing Business 2018, el Perú ocupa el puesto 58 de 190 en el ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios, posicionándose dentro del tercer lugar dentro de los países de LATAM después de México y Chile. Según Forbes 2017, el Perú se encuentra en el puesto 60 del ranking de mejores países para hacer negocios, ocupando el quinto lugar en Latinoamérica después de Chile, Costa Rica, Uruguay y México (Anexo III. Tabla 2).

En el 2018 Perú ha tenido mucho dinamismo en la región y una buena recuperación económica, es así que el segundo trimestre del 2018 el PBI creció 5.4% y la inversión privada 8.5%, la mejor en los últimos 5 años. Para el 2019 – 2020, se pronostica que el PBI crezca a tasas mayores, por el crecimiento de proyectos mineros.

Asimismo, Perú registra 9.6 puntos sobre 10 en el indicador de solidez monetaria en Latinoamérica, Índice de Libertad Económica elaborado por el Fraser Institute.

Perú resalta por su inflación controlada 2.5%, dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú. En el 2018 se cumplieron 21 años con inflación anual de un dígito.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) respalda las recientes políticas fiscales y macroeconómicas implementadas en el Perú, destacando el crecimiento económico del Perú dentro de las economías de LATAM y la reducción de pobreza.

Se espera aumento de la confianza empresarial, incremento en la aceleración de crédito y mayor creación de empleos formal para soportar el consumo privado. La inversión pública se ha acelerado debido a una mejor ejecución del gasto fiscal.

Riesgo país y grado de inversión

El Perú tiene buenas proyecciones por parte de las agencias calificadoras de riesgos más reconocidas (agosto 2018). La deuda pública ha mantenido su calificación crediticia (S&P y Fitch Rating: BBB+ / Moodys: A3) con una perspectiva estable, manteniéndose así desde el 2013 por 5 años consecutivos. (Anexo III. Tabla 3).

□ En conclusión, es posible identificar las siguientes oportunidades y amenazas en el aspecto Económico y Financiero:

Oportunidades: Incremento de inversión extranjera por mejor calificación de riesgo país, solidez financiera e inflación controlada.

Adjudicación de Proyectos de inversión 2019- 2020, crecimiento de la inversión privada y pública, inversión extranjera directa sobre todo en sectores de minería, telecomunicaciones y finanzas. Considerándose una oportunidad alta.

Amenazas: Las proyecciones de crecimiento se pueden ver vulnerables a impactos externos como la caída de precios de materias primas o ajuste de condiciones financieras internacionales. Por otro lado, la economía está expuesta siempre a riesgos naturales, como el fenómeno del niño. Frente a estos riesgos, la economía peruana ha establecido amortiguadores monetarios, cambiarios y fiscales que permitirían atenuar sus efectos. Se considera una amenaza baja.

2.1.1.3 Factor Social, Demográfico y Ambiental

Conforme al "Barómetro de la Confianza para la Inversión en el Perú" que prepara EY semestralmente (octubre 2018), la perspectiva es que la economía mejorará en un 77%, 34 puntos por encima de lo que pensaban en octubre del 2017.

Los principales drivers estratégicos para buscar adquisiciones por parte de las empresas son el cambio de comportamiento del cliente con 24 puntos, por encima de entrada a nuevos mercados con 23 puntos o adquirir tecnología con 20 puntos, etc.

Por otro lado, el 67.2% de la población peruana tiene un rango de edad de 15-64 años y la Población Económicamente Activa (PEA) es 55.1% al 2017, es decir se cuenta con mayor población en edad para producir y consumir (bono demográfico)

Finalmente, la tasa de desempleo anual al 2018 se ha incrementado respecto del año anterior, situándose con un 8.10%, una cifra no muy alentadora, que esperamos pueda reducirse en los próximos años.

Existe una tendencia de empresa verde. El avance tecnológico nos permite obtener información de los consumidores en tiempo real. Las empresas y trabajadores tienden a llevar capacitaciones virtuales, reduciendo el costo de las empresas, así como la utilización de papel.

□ En conclusión, es posible identificar las siguientes oportunidades y amenazas en el factor social, demográfico y ambiental.

Oportunidades: La mayor población en edad de producir y consumir se encuentra entre 15 y 64 años, lo que nos permite identificar que tienen necesidades de consumo innovadoras y su satisfacción pueden ser medidas a través de medios tecnológicos. Además, las empresas están introduciendo la variable medio ambiente en sus decisiones de marketing Considerándose una oportunidad alta.

Amenazas: ninguna

2.1.1.4 Factor Tecnológico

En muchas ocasiones las innovaciones no son tecnológicas, pero se basan en desarrollos tecnológicos. Sin embargo, el foco de la innovación debería centrarse en la mejora del servicio y experiencia de compra del consumidor. Las tecnologías influyen en el proceso de compra del consumidor, algunos de los cambios o tendencias es el consumo automatizado que demanda una mayor velocidad en la gestión de todo el proceso de compra.

El consumidor omnicanal realiza sus compras on-line, off-line y click & collect (compra online y recoge en tienda), tiene mayor poder de compra debido a la desintermediación y a la mayor información a través de canales directos como las aplicaciones móviles.

En el mundo del marketing se usan múltiples herramientas para sondear el comportamiento de los consumidores respecto a una marca. Entre ellas, podemos utilizar desde encuestas de satisfacción vía correo electrónico o desde la propia página web a mensajes SMS, etc.

□ En conclusión, es posible identificar las siguientes oportunidades y amenazas en el factor tecnológico.

Oportunidades: Incremento de empresas peruanas con áreas de experiencia de cliente con necesidades de asesoramiento especializado. Poca utilización de software que permitan medir en tiempo real la satisfacción del cliente. Considerándose una oportunidad alta.

Amenazas: Las empresas invierten muy poco en investigación y desarrollo. Todo esto repercute en falta de innovación Considerándose una amenaza alta.

Tabla 3
Resumen Análisis PESTEL

FACTORES	SITUACIÓN	IMPACTO
POLÍTICO, LEGAL	Política macro económica coherente. Marco legal otorga estabilidad económica.	FAVORABLE
ECONÓMICO FINANCIERO	Economía abierta a la inversión extranjera. PBI servicios prestados a empresas 4.2% (INEI)	FAVORABLE
SOCIAL, DEMOGRÁFICO, AMBIENTAL	PEA exige mayor innovación y tecnología	FAVORABLE
TECNOLÓGICO	Oportunidad, poca inversión en investigación y desarrollo	FAVORABLE

Nota: El análisis PESTEL arroja un resultado favorable

2.1.2 Análisis de la Competencia

2.1.2.1 Identificación de Competidores

En primer lugar, hemos determinado que la empresa compite en el sector “Consultoras de Experiencia de Cliente”. La Tabla 04, resume los factores que sustentan el sector determinado.

Tabla 4
Factores que Determinan el Sector

Servicio	Gestión de experiencia de cliente. Servicios de diseño e implementación de experiencias que emocionen y sorprendan a los clientes (únicos y personalizados). Servicios especializados: Gestión como el nivel de recomendación (NPS), la Satisfacción del Cliente (CSA) o los Esfuerzos del Cliente (CES), gestión voz del cliente (VoC), conocer el valor del cliente en el tiempo (CLTV) y diseñar un cuadro de mando de Customer Journey Map.
Mercado	Medianas y Grandes Empresas con planes de mejora enfocadas en los procesos de gestión de clientes.
Tecnología requerida	Para brindar el servicio se requiere personal especializado (CEX) y la utilización de software especializado: Net Promoter Score® (NPS) o similar. Agentes Virtuales

Nota: Factores que identifican al sector de Experiencia de Cliente

Una vez que se ha determinado el sector en el cual compite la empresa, hemos procedido a identificar a los principales competidores en el sector. La tabla 05 incluye información general sobre los principales competidores de la empresa - Consultoras de CX.

Tabla 5
Información General sobre los Competidores

No .	Competidores	Gerente(s)	Ubicación & Web	Oficina	Experiencia	Servicios ofrecidos
1	Customer 360	Rodrigo Fernández de Paredes Alegría	https://www.xcustomer360.com	Av. el Derby 055 (Cronos) Torre 1, piso 7, Surco, Lima, Perú	España, Panamá, Honduras, Colombia, Rep. Dominicana, Guatemala, Costa Rica, Ecuador y Perú.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría, capacitación y tecnología CX. (Customer Journey Map, Service Blue Print, Modelo de gestión X360)
2	WOW customer experience	Fundadores: Mariano Etchegoyen y Marcelo Nardini. Y Daniel Cedeño y Daniel Toro	https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/	Av. Córdoba 1324, Caba, Argentina.	35 años en Argentina para LATAM	<ul style="list-style-type: none"> • Adquiriendo Habilidades, Capacitaciones CX • Iniciando un Proyecto: Design Personas, Customer Journey Map Service Blueprint ,Touchpoint Matrix • Midiendo Experiencias, Encuestas CX, Programa VoC, Assessment de Medición, Programa VoE, CX Economics, CX Benchmark • Transformando la Cultura CX Strategy.
3	Bio Business Intelligence Outsourcing SAC	Gerente de Operaciones: Segura Suarez José Luis Gerente General: Segura Suarez Carla María Apoderado: Penjean Salazar	https://www.bio.com.pe/customer-experience	Av. El Derby 254 Of. 708, Santiago de Surco – Lima	19 años Partner Teleacción Con presencia en Lima, Santiago de Chile, Bogota y Miami. Funcionando en Perú hace 6 años	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría Customer Experience Management • Net Promoter Score ® (NPS) - opinat • Servicios de Contact Center • Speech Analytics • Canales Digitales para Interacción con Clientes

		Alejandro Ruperto				• Agentes Virtuales
4	Madison MK experience marketing	Carlos del Prado	http://peru.madisonmk.com/es/customer-experience-peru	Av. Ricardo Palma n° 843. Miraflores, Lima.	25 años, presencia Perú y España	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco líneas de negocio: Madison BPO Contact Center, línea experta en customer care, soporte comercial y procesos BPO, Madison Market Research, instituto experto en investigación de mercados y experiencia de cliente; Madison Agency, agencia especializada en eventos; Madison Sports Marketing, agencia de marketing deportivo)
5	IZO	Pablo Rodríguez Manager Operations Consultant Perú - Ecuador	https://izo.es/	Dean Valdivia 148 Edificio Platiniu m Plaza 1, Piso 11 San Isidro, Lima.	31 años en España	<ul style="list-style-type: none"> • X estratégica, x de análisis, x diseño, x transformación, x empleado.
6	Daemon Quest-Deloitte	Deloitte Perú	www.daemonquest.com	Las Begonias 441 - San Isidro	Desde 1936 y 1957.	<ul style="list-style-type: none"> • CX forma parte del área que desarrolla Estrategias de Clientes, Marketing y Ventas, y optimizar planes de crecimiento.
7	Show	Luigi Cassanova	http://showwcx.com/	Calle Manuel Gonzales Olachea 449- San Isidro	Lima México DF y Bogota	<ul style="list-style-type: none"> • Consultora temática CX • Herramientas y metodologías de Customer Experience y agregan SHOW, como historias, personajes o ensayos, inspirados en la cultura de Disney.
8	Fortel BPO	Gerente: Aquino Hernández Jorge Mario	http://web.fortelcorp.com/	Av. Prolongación Iquitos	Desde 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia al cliente y BPO • Crecimiento del negocio

		Gerente General: Bustamante Meza Rey Terry		2615 - Lince		<ul style="list-style-type: none"> • Digital marketing & Social media • Forma parte de APECCO • En Industrias como telecomunicaciones, banca y finanzas, consumo masivo y entretenimiento. • Canales de atención de voz, presencial y digital. • Soluciones en atención al cliente, fidelización, help desk, cobranzas, encuestas, pedidos y reclamos.
9	Everis	Juan Yañez CEO América	https://www.everis.com/peru/es	Dean Valdivia 148, piso 8, San Isidro	Presencia en 17 países.	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación digital. consultoría y outsourcing abarcando todos los sectores del ámbito económico

Nota: Información obtenida a través de la información web de cada empresa

2.1.2.2 Matriz de Competidores

La Tabla 06, presenta la matriz de competidores, considerando las principales consultoras en experiencia de cliente con sede en Lima, en el cual se describen brevemente sus estrategias, fortalezas, debilidades y supuestos competitivos.

Tabla 6
Matriz de Competidores

Relevantes en el Mercado	3	1	5	4	2
Consultoras	XCustomer 360	Izo	VOCX	Show	Madison
Estrategia principal	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios en Latam (Perú, España, Colombia, Ecuador, Panamá, Costa Rica, República 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios en Iberoamérica • Profesionales en el campo académico en Iberoamerica, capacitación presencial y virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio especializado y personalizado en CX para Perú. • Enfocado en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultora temática. • Servicios en Perú y Colombia, próximamente en México. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio en Europa, Asia y Latam. Con sedes en España y Perú. • Equipo multidisciplinario

	<p>Dominicana y Guatemala).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales en el campo académico, conferencista • Uso de software especializado XCustomer 360 • Cuenta con Blog • Organiza capacitaciones en Universidad Perú y Colombia. • Certificación Internacional CEDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones virtuales con costo en Izo store. • Cuenta con Blog, envío de novedades a potenciales clientes. • Webinar • Vanguardista de las nuevas tendencias en CX • Trabaja experiencia del paciente entre otros. • Realiza estudios Benchmark en Customer Experience en Iberoamérica a empresas de diferentes sectores. 	<p>peruano y sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de profesionales multidisciplinario • Organiza Capacitaciones con certificación progresiva. • Asociado a empresas nacionales y extranjeras para el desarrollo de CX. • Uso de software de encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en ámbito académico • Equipo multidisciplinario • Cuenta con socios estratégicos Wally, Thelab, Feedbackly. • Cuenta con Blog 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con Blog y noticias. • Tiene 5 líneas de negocio. • En CX, centrado en customer centric (Usan programas VoC/VoE) • El desarrollo tecnológico lo adaptan a la necesidad del cliente (Creó empresa Digitel TS). • Construye relación a largo plazo con sus clientes. • Cuenta con web Madison Perú.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con socios estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con dirección regional para la región Andina. Oficina relativamente nueva. • Su web es solo corporativa no hay Izo Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente nueva en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan con empresas internacionales • Muy enfocado a temas de marketing y marketing sport.
Supuestos competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece servicios en consultoría, capacitación y tecnología en CX. • Certificación CXDM, Customer Experience Design & Management • Software Xcustomer 360, mide la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pionero en estrategias de Experiencia de Cliente en Iberoamérica. Uso de metodología Experience CanvasTM. • Perú diagnóstico, diseño e implementación. • Certificación CEM (Customer Experience Management) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece servicio en CX de diagnóstico y capacitación y servicios complementarios de auditoría, aula virtual, mediciones y plataforma de entregables. • Ofrece precios competitivos y entregables a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece servicios especializados en CX inspirados en cultura Disney. • Trabaja experiencia sensorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios comerciales y de marketing para todas las fases del ciclo de vida del consumidor

			• Ofrece la más amplia experiencia, calidad y prestigio en el sector CX		
--	--	--	---	--	--

Nota: La tabla contiene las 4 empresas con mayor presencia en el mercado peruano sobre experiencia al cliente

2.1.2.3 Análisis del Perfil Competitivo

Ente los factores críticos identificados de las consultoras de experiencia de cliente hemos podido identificar los siguientes:

- ☐ Portafolio de Servicios: Servicios complementarios ofrecidos por las consultoras.
- ☐ Experiencia de servicio: Interacción de la marca con el consumidor en todos sus aspectos.
- ☐ Equipo Profesional: Especialistas en experiencia de cliente para apoyo permanente de manera local.
- ☐ Precio: Cantidad en dinero a pagar por el servicio.
- ☐ Know how del cliente peruano: Experiencia en el rubro de las empresas y en asesoría.

Entre los competidores que más destacan se encuentra la consultora española Izo que tiene sede localmente y cuenta con un equipo de profesionales que adicionalmente son conferencistas internacionales. Al ser pioneros de la experiencia al cliente en Iberoamérica, tiene una amplia cartera de servicios. Su modelo de servicio se basa en el Experience Canvas de su propiedad, que contiene estrategias, análisis, diseño, transformación y experiencia del empleado otorgando un servicio especializado. Actualmente en Perú trabajan el diagnostico, el diseño y la implementación de la experiencia de cliente. Cuentan con su certificación CEM (Customer Experience Management) abordando las etapas y actividades para gestionar la experiencia de cliente, dirigido a directores y gerentes.

En segundo lugar, está la consultora peruana XCustomer que destaca por brindar también servicios a diferentes países de LATAM. Su fundador también es conferencista. Sus servicios se basan en consultoría, capacitación in house y tecnología. Cuenta con un software de gestión y monitoreo de la experiencia, Xcustomer 360.

En tercer lugar, se encuentra la consultora española Madison, que también cuenta con una sede local, que si bien está más vinculada a temas de marketing cuenta con una unidad de negocio dedicada a la asesoría de experiencia de cliente y NPS en sus unidades centro de contacto e investigación de mercado respectivamente.

En cuarto lugar, se encuentra la consultora peruana Show destacando por otorgar una experiencia de servicio diferente al introducir el show a sus servicios como historias, personajes o ensayos inspirados en la cultura Disney. Además, sus servicios se basan en consultoría y capacitación, y cuenta con alianzas estratégicas para ofrecer servicios tecnológicos de encuesta.

Figura 4. Perfil Competitivo

2.1.2.4 Posicionamiento Estratégico

Hemos procedido a analizar el posicionamiento estratégico de cada una de estas consultoras en experiencia de cliente y compararlo con VOCX, haciendo un análisis del valor agregado versus el costo del servicio, ubicamos a la consultora Izo como la más destacada ya que es una de las consultoras más reconocidas en España y Iberoamérica y cuenta con reconocidos profesionales. Sin embargo, su costo por el servicio es bastante elevado al ser muy especializados y requerir

traslados de su personal. Localmente, están más enfocados en brindar servicios de análisis de voz del cliente, calidad del servicio de call centers y brindar capacitación a manera de captar clientes.

La consultora española Madison con sede local está más especializada en otros temas de marketing. Está incursionando en temas de experiencia de cliente con su programa Excelencia de manera local, ya que el cliente demanda una atención adaptada a su perfil, y para los temas tecnológicos cuenta con una empresa Partner que desarrolla el producto a la medida de las necesidades del cliente y al ser exclusivo para la empresa solicitante, genera un mayor costo.

Los competidores directos de VOCX estarían representados por XCustomer y Show. La primera ya tiene cierta presencia local y ha realizado servicios en LATAM, promocionando su software XCustomer 360 y cuenta con un portafolio variado de servicios, aunque enfocados en brindar capacitación. En el caso de la consultora Show ofrece una propuesta diferenciada e innovadora inspirada como ya lo mencionamos en personajes Disney. Es relativamente nueva en el mercado, solo ha brindado servicios en Perú y Colombia.

VOCX ofrecerá una propuesta diferente como programas de voz del cliente diseñados ad hoc para la empresa, al contar con profesionales con experiencia en transformación cultural y una ventaja es que cuenta con profesionales en Perú que conocen la realidad del consumidor local en diferentes sectores de la industria, orientándose a empresas comprometidas en aplicar metodologías que permitan desarrollar la experiencia de cliente e instaurar ese compromiso en el ADN de su personal para crear una cultura de experiencias. Siendo una empresa que inicia, se buscará contar con tarifas competitivos.

Tabla 7
Posicionamiento Estratégico

FACTORES CRÍTICOS	Valor Agregado (Y)	Costo (X)	
Competidor 1: IZO	5	5	Blue
Competidor 2: MADISON	3	4.5	Red
Competidor 3: XCUSTOMER	4	4	Grey
Competidor 4: SHOW	3.5	3	Yellow
Competidor 5: VOCX	3.5	2.5	Dark Blue

Nota: Posición estratégica que ocupan las principales Consultoras de CX

Figura 5. Posicionamiento Estratégico de los Cinco Competidores

2.1.3 Análisis del Sector: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

2.1.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

- Al ser un servicio especializado de consultoría, no se contempla la producción a gran escala.
- Los requisitos de capital para ejecutar el servicio son bajos.
- Existen pocas empresas en el sector de Experiencia de cliente en el país. Las existentes, son jóvenes, y brindan servicios principalmente a empresas de LATAM. Las más significativas son XCustomer 360, Izo, Madison y Wow.
- Algunas consultoras multinacionales establecidas en Perú, gozan de prestigio en otros servicios, y están incursionando en experiencia de cliente. Sin

embargo, sus profesionales tienen poco tiempo viendo este nuevo rubro y recién están organizando su cartera de clientes.

- La fidelidad de las empresas por las consultoras es baja

Por tanto, esta amenaza es Alta

2.1.3.2 Rivalidad entre Competidores

- Poca oferta y demanda. Es un sector en crecimiento y muy especializado.
- Alta rivalidad por los pocos servicios en el mercado, demandados principalmente por las empresas grandes o transnacionales de sectores como Banca y Seguros, Retail, Telco y otros.
- Existen pocos especialistas en el sector de experiencia de cliente en el país, siendo necesaria mayor capacitación. En los últimos años se ha visto un incremento de consultoras extranjeras especializadas que brindan servicios a un costo alto, interesadas en el mercado peruano.
- Los clientes prefieren trabajar con consultoras locales que conozcan la realidad nacional, sean conocidas y especializadas en su propio sector o industria y cuenten con precios acordes con el mercado.

Siendo un sector incipiente y en crecimiento, hace que este factor sea Alto.

2.1.3.3 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

- En la experiencia de cliente se pueden aplicar distintas metodologías independientemente cual sea el sector. Las consultoras que destacan son las que brindan una oferta de valor diferenciada y especializada y además son conocidas o recomendadas.
- Servicios sustitutos principales. Las empresas que proveen servicios de marketing están ofreciendo servicios de consultoría en experiencia de cliente, tales como como Madison y Deloitte.

- Servicios sustitutos complementarios. En empresas de investigación de mercado como Ipsos y Apoyo, especializadas en encuestas, también realizan investigación en experiencia de cliente, constituyéndose en competencia.
- Los institutos y universidades están brindando cursos, especializaciones o postgrados presenciales o virtuales en el desarrollo de la experiencia de cliente, pero con un costo que resulta alto para el consumidor local, por la presencia de ponentes extranjeros.
- Por último, el avance tecnológico hace que cada vez las empresas busquen soluciones con resultados en tiempo real.

Por tanto, esta amenaza se considera Alta.

2.1.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Como se trata de una empresa de consultoría, no existen proveedores únicos o relevantes que causen poder de negociación para los gestores del proyecto.

Los proveedores son aliados estratégicos del negocio para poder dar servicios alternativos a nuestros clientes como encuestas virtuales en línea y capacitaciones virtuales con certificación progresiva, entre otros.

Se desea tener una relación a largo plazo con el proveedor con tarifas pre - acordadas.

Por tanto, su poder de negociación es considerado Bajo.

2.1.3.5 Poder de Negociación de los Clientes – Compradores

- El servicio de voz es un servicio bastante solicitado.
- El retorno económico de la experiencia no es un servicio ofrecido comúnmente por las consultoras actuales.
- Si bien existe una necesidad insatisfecha por los consumidores, las grandes empresas corporativas tratan de imponer sus condiciones, al saber que es un tema que está en desarrollo.
- Existen servicios similares en Latinoamérica con costos mayores.

- Los potenciales clientes normalmente no cuentan con un presupuesto exclusivo para desarrollar experiencia de cliente, proviene del área de la Gerencia General, Calidad o Marketing.

Todo ello genera que el poder de los clientes sea Alto.

De lo anterior, se concluye:

- Existe oportunidad de crecimiento del mercado por mayor tendencia hacia la creación de áreas de experiencia de cliente en empresas de diferentes sectores económicos, así como por la importancia que se le está dando al consumidor, siendo éste el centro para la creación de los procesos de la empresa, lo cual evidencia que la demanda de servicios de experiencia de cliente va a aumentar.
- Existe oportunidad de diferenciación como especialistas de alto nivel con acceso a herramientas tecnologías que permitan tener resultados en tiempo real, lo cual nos permite ir a la vanguardia en lo que respecta a la ola de experiencia de cliente que se vive en la región.
- Si bien existen consultoras nacionales o extranjeras brindando servicios de experiencia de cliente, no tienen mucho tiempo trabajando en el mercado local.
- Las empresas nacionales desean un servicio especializado, de calidad que les permita generar un servicio en co-creación con la consultora acorde a las necesidades del cliente peruano.
- Las empresas peruanas prefieren trabajar con consultoras locales por precio y porque conocen mejor al consumidor nacional.

Figura 6. Las Cinco Fuerzas de Porter

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Análisis FODA Integrado

La matriz FODA como herramienta fundamental dentro del Proceso Estratégico, consolida y cruza la información obtenida en el análisis externo y el análisis interno.

La Tabla 08 hace un resumen del Análisis FODA desarrollado en el presente documento en relación al Plan de Negocio propuesto.

Tabla 8
FODA Integrado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Staff con sólidos conocimientos de CX y sus últimas tendencias.</p> <p>F2: Equipo multidisciplinario de sólida trayectoria profesional, brindando confianza y credibilidad a los clientes y potenciales clientes.</p> <p>F3: Alianzas estratégicas con consultoras CX de prestigio.</p> <p>F4: Portafolio diferenciado de servicios.</p> <p>F5: Innovación permanente en las propuestas diseñadas a la necesidad del cliente.</p> <p>F6: Diferenciación a través de un servicio integral basado en el interés genuino por lograr que el cliente desarrolle una ventaja competitiva a través de la experiencia de sus clientes.</p>	<p>D1: Empresa nueva en el mercado en busca de prestigio.</p> <p>D2: Resultados inmediatos difíciles de observar por el cliente.</p> <p>D3: Dependencia del compromiso de los clientes en todas las etapas.</p> <p>D4: Limitada capacidad de inversión, a diferencia de la competencia.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Expectativas positivas de crecimiento del Perú al 2025.</p> <p>O2: Estabilidad Política y democrática para los próximos 3 años.</p> <p>O3: Buena calificación para hacer negocios en el Perú, por el Banco Mundial.</p> <p>O4: Proyección de inflación de 2.1% para el 2020.</p> <p>O5: Proyección de crecimiento del 4% de PBI para el 2020.</p> <p>O6: Sector de experiencia de cliente en crecimiento a nivel mundial.</p>	<p>F1+F2+O1+O2+O3+O4+O5+O6 Ofrecer servicios diferenciados de experiencia del cliente, considerando las expectativas de crecimiento y potencial del equipo.</p> <p>F1+F5+F6+O6+O7+O8+O9+O10+O11 Aprovechar los conocimientos y la personalización del servicio para tomar las oportunidades de crecimiento del mercado y las mayores expectativas en relación a la experiencia del cliente.</p> <p>F4+F6+O9+O10 Ofrecer un servicio diferenciado de calidad, permitiendo que las empresas no se encasillen en las</p>	<p>D1+D3+O6+O7+O9+O10 Aprovechar el crecimiento de la disciplina de experiencia del cliente y el mayor interés de las empresas al respecto, para captar y obtener clientes que nos permitan ir sumando en experiencia.</p> <p>D2+O6+O7+O8+O11 Demostrar que, si bien los resultados pueden no verse de manera inmediata, si permitirían cambios significativos en la percepción de los clientes, lo cual conllevará a su fidelización con la compañía</p>

<p>O7: Interés de las empresas por mejorar la experiencia de sus clientes.</p> <p>O8: Mayor exigencia de los clientes por recibir un servicio integrado de calidad.</p> <p>O9: Las empresas peruanas aún muestran un crecimiento incipiente en cuando a la gestión de experiencia de cliente.</p> <p>O10: Pocos profesionales especializados en experiencia de cliente en el mercado peruano.</p> <p>O11: Necesidades altas de los clientes de querer ser sorprendidos con experiencias nuevas en productos y servicios.</p>	<p>dificultades que pueden tener para desarrollar sus planes de experiencia del cliente.</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Resistencia al cambio por parte de las empresas.</p> <p>A2: Competidores con servicios similares.</p> <p>A3: Confusión con productos sustitutos (servicio al cliente, atención al cliente, etc.)</p> <p>A4: Rapidez en el análisis tecnológico, dejando el trabajo manual de análisis de lado.</p>	<p>F1+F2+A1</p> <p>Establecer los contactos con los altos directivos de los potenciales clientes para explicar los beneficios económicos y no económicos de una adecuada gestión de la experiencia del cliente.</p> <p>F1+F2+F3+F6+A2+A3</p> <p>Evidenciar, mediante indicadores de gestión, que la propuesta tiene un factor de diferenciación con respecto a las consultoras tradicionales, apoyados en la trayectoria de sus miembros y la personalización del servicio.</p> <p>F1+F2+F4+F5+A2+A3+A4</p> <p>Explotar el valor de un equipo altamente competente, innovador, confiable y que evidencie las ventajas obtenidas a través de una adecuada gestión de la experiencia del cliente, lo cual va más allá de un buen servicio.</p>	<p>D1+D2+D3+A1+A2+A3+A4</p> <p>Demostrar que nuestros servicios y propuestas agregan valor al cliente, con beneficios cualitativos y cuantitativos.</p>

Nota: La matriz FODA cruza la información obtenida en el análisis externo y el análisis interno

Se concluye que las Fortalezas y las Oportunidades son superiores a las Debilidades y las Amenazas, además se considera que estas últimas pueden ser sobrellevadas con estrategias que permitan minimizarlas.

2.2.2 Cadena de Valor

En la Cadena de Valor de la consultora VOCX se identifican las actividades que agregan valor, las cuales se dividen en actividades primarias que son aquellas que implican la creación del servicio y su posterior venta y traslado al cliente; y las actividades de soporte.

Actividades Primarias:

Para el modelo de negocio de la consultora, estas actividades se dividen en cuatro áreas:

- **Investigación y Desarrollo de Servicios:** Es uno de los frentes más importantes para la creación de servicios de valor en la consultora y de esta manera tener una ventaja competitiva, así como desarrollar nuevas alternativas en gestión de la experiencia de cliente. Dentro de este frente se tienen como actividades: investigación de nuevas tendencias en gestión de experiencia de cliente, desarrollo de nuevas metodologías para la gestión de proyectos de experiencia de cliente y medición de indicadores de experiencia e investigación de nuevas tecnologías en la gestión de experiencia de cliente y los programas de voz del cliente.
- **Marketing y Ventas:** Son las actividades relacionadas a mantener en exposición a la empresa y los servicios que brinda en el mercado objetivo a través de diferentes estrategias de marketing. Entre las principales actividades se tienen: identificación de clientes potenciales y claves, exposición de la marca en el mercado a través de alianzas estratégicas con asociaciones, universidades y a través de eventos y creación de contenidos en medios digitales sobre la gestión de la experiencia cliente y los servicios de la consultora.
- **Operaciones:** Son las actividades que se realizan para la implementación de los servicios, el proceso de cada una de las actividades se analizará más adelante.

- **Post-venta:** Incluyen las actividades para generar fidelización con los clientes, entre las cuales tenemos: asesoría virtual permanente luego de un proyecto, creación de promociones para servicios adicionales e invitaciones especiales a eventos propios. Y el servicio excepcional como estándar de atención.

Actividades de Soporte:

Dentro de las actividades de soporte que son las que alimentan a la línea primaria y les sirven de apoyo, a la vez que se apoyan entre sí, tenemos 4 áreas de acción:

- **Planeamiento Estratégico:** en donde se encuentran las actividades vinculadas a la definición del plan estratégico y políticas empresariales y financieras.
- **Gestión de Recursos Humanos y Logística:** Son todas las actividades relacionadas a la gestión de recursos humanos de la consultora entre los cuales tenemos:
 - **Selección y Contratación de Consultores:** según la programación de proyectos y la disponibilidad de los consultores de staff se contratarán consultores externos de experiencia en el rubro y que estén previamente capacitados en el enfoque de trabajo y metodologías aplicadas por la consultora.
 - **Formación de Consultores:** se definirá un plan de capacitaciones para los consultores sobre metodologías y tendencias en la gestión de la experiencia de cliente, asegurando una actualización permanente y la alineación con el enfoque de trabajo que deben seguir los proyectos.
 - **Gestión de Remuneraciones:** las cuales consisten en la administración del pago oportuno de los sueldos y beneficios al personal.
 - **Contratación de espacios para reuniones y capacitaciones.**
- **Gestión de Informática:** Las actividades que permiten mantener en operación toda la parte tecnológica que sirve para ejecutar los proyectos y brindar información a través de la página web, actualización de los cursos y talleres en la plataforma virtual que se tenga subarrendada y para la ejecución de oportunidades de mejoras que se propongan en los proyectos en los que sea necesario el uso de componentes tecnológicos. Entre las principales actividades tenemos:

- Adquisición / alquiler de hardware y software, tal como los servidores, terminales de trabajo e impresoras.
 - Mantenimiento de hardware y software,
 - Actualización de hardware y software.
- Gestión de Finanzas y Contabilidad; Actividades claves que involucran las acciones para mantener el control administrativo y financiero de los proyectos que se están ejecutando; búsqueda de financiamiento, actividades relacionadas a la evaluación de posibilidades de obtener financiamiento interno o externo tanto para los proyectos como para la organización, con las mejores condiciones. Asimismo, involucra el control contable, fiscal y tributario, y de costos.

Tabla 9
Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE	Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Definición y actualización del plan estratégico de corto, mediano y largo plazo. Definición y actualización de las políticas empresariales y de finanzas Gestión de Alianzas 		
	Gestión de Recursos Humanos y Logística	<ul style="list-style-type: none"> Selección y Contratación de consultores Formación de consultores Gestión de Remuneraciones Contratación de espacios para reuniones y capacitaciones 		
	Informática	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición / alquiler de hardware y software Mantenimiento de hardware y software Actualización de hardware y software 		
	Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Administración de proyectos Búsqueda de Financiamiento Control Contable 		
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Investigación & Desarrollo de Servicios	Marketing y Ventas	Operaciones	Post Venta
	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de las nuevas tendencias en Gestión de Experiencia Cliente. Desarrollo de nuevas metodologías para la gestión de proyecto de experiencia de cliente y mediciones de indicadores. Investigación de nuevas tecnologías en la Gestión de Experiencia Cliente y los programas de voz del cliente (VOC) 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de clientes potenciales y claves. Exposición de la marca en el mercado a través de alianzas estratégicas con asociaciones y universidades, y a través de Eventos Creación de contenidos en medios digitales (web, redes sociales, blog y podcast) sobre gestión de experiencia cliente y servicios de la consultora. 	<ul style="list-style-type: none"> Captación de Clientes Cotización del Servicio Planificación Detallada del Servicio Capacitación en CEX Diagnóstico CEX Auditoría CEX Ejecución de Iniciativas de Mejoras Cierre y Evaluación de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoría permanente virtual luego de proyecto Creación de promociones para servicios adicionales (Capacitación, Auditorías, etc) Invitación especial a eventos propios

Nota: Se identifican las actividades primarias y de soporte que otorgan valor a Consultora VOCX

2.3 Conclusión Análisis Externo e Interno

- El mercado peruano ofrece las condiciones para el desarrollo de una empresa especializada en la experiencia de cliente. Existe estabilidad política y democrática para los próximos 3 años, la inflación se encuentra controlada y hay una tendencia hacia el crecimiento económico.

- En el Perú las principales empresas están en una etapa incipiente en experiencia de cliente, por lo cual existe la necesidad de capacitar a los principales directivos, así como asesorar a las diferentes áreas que se encargan de medir a sus consumidores. El sector de servicios en experiencia de cliente, se muestra atractivo y prometedor.
- Existe una tendencia en las empresas peruanas por implementar la experiencia de cliente en las áreas o en toda la empresa de manera progresiva, sobre todo en sectores como banca, seguros, retail, hoteles, telco, salud, entre otros.
- Los consumidores están cada vez más informados y desean servicios o productos que los sorprendan. La experiencia de cliente debe ir a la vanguardia con la tecnología.
- Si bien existen varios competidores y todos desean ofrecer un servicio diferenciado, las empresas peruanas se orientan más en capacitar a su personal en temas de experiencia de cliente y prefieren trabajar con consultoras locales que conozcan mejor al consumidor peruano.

3 ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Investigación de Mercado

3.1.1 Aspectos Metodológicos

La metodología usada es exploratoria y descriptiva. Es exploratoria ya que se trata de un estudio piloto, investigado por primera vez o poco investigado, que nos ayuda a identificar una problemática. Y es descriptiva, porque describe los hechos que han sido observados, mediante una muestra de la necesidad del servicio de Experiencia de Cliente en empresas peruanas.

El proceso formal utilizado es un método deductivo, ya que se parte de una premisa general para obtener la conclusión particular. Y de acuerdo a la naturaleza de los datos se usa metodología cualitativa generada de las entrevistas a profundidad realizadas y cuantitativa basada en los estudios especializados analizados, es decir mixta, ya que se emplea análisis estadístico, así como análisis subjetivo o individual.

3.1.1.1 Parámetros de la Investigación

Tabla 10

Parámetros de la investigación

No.	Variables	Descripción
1	Enfoque	Cualitativa (entrevistas a profundidad) y Cuantitativo (estudios especializados)
2	Alcance	Exploratoria y Descriptiva
3	Diseño	No experimental, transversal
4	Muestreo	Deliberado
5	Fuentes de información	Secundaria y primaria
6	Instrumentos de recolección de información	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de escritorio de información secundaria.• Entrevistas a profundidad
7	Periodo de ejecución	Entre los meses de noviembre 2018 y enero de 2019

Nota: Se muestran los parámetros base para la investigación

3.1.1.2 Determinación de la Población

Para determinar la población se ha tomado como base para el cálculo el número de medianas y grandes empresas que operan en Lima Metropolitana y el Callao de los sectores de Telecomunicaciones, Bancos y Seguros, Retail y Salud Privada.

Tabla 11

Características de la Población

No.	Variables	Descripción
1	Tamaño de Empresa	Grande y Mediana
2	Geografía	Lima Metropolitana y Callao
3	Sectores	Telecomunicaciones, Bancos, Seguros, Retail y Salud

Nota: Determinación del tamaño, ubicación y sectores de las empresas objetivo

Tabla 12

Delimitación de la Población

Actividad Económica	2015	2016	%	Variación
Comercio al por menor	1252	1308	70%	4,3%
Actividades de atención de salud humana	117	147	8%	20,4%
Otros Servicios	473	406	22%	-16,5%

Total de Población	1842	1861		1,02%
---------------------------	-------------	-------------	--	--------------

Nota: Perú, Estructura Empresarial 2016 (INEI)

$P = P_o (1 + R)^{T - T_o}$	<p>Donde:</p> <p>P Población proyectada</p> <p>P_o Población inicial</p> <p>R Tasa de crecimiento</p> <p>T Año actual</p>
-----------------------------	---

Figura 7. Fórmula para Proyección de la Población

Tabla 13

Proyección de la Población

Po	1861
R	1,02%
T	2016
To	2019

Nota: Se ha utilizado la fórmula para proyección de la población

Luego de haber definido las características y delimitación de la población y realizado los cálculos respectivos, se obtiene una población proyectada para el año 2019 de 1,919 medianas y grandes empresas de los sectores a los cuales se dirigirá la consultora. La tasa de crecimiento utilizada es del 1,02% que corresponde al crecimiento interanual entre el 2015 y 2016 de las empresas de los sectores seleccionados (telecomunicaciones, bancos, seguros, retail y salud privada), los datos del crecimiento han sido tomados del informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática “Perú: Estructura Empresarial, 2016”.

3.1.1.3 Tamaño de la Muestra

Para realizar las entrevistas a profundidad hemos utilizado el muestreo deliberado, crítico o por juicio. En donde se seleccionó a 5 responsables de las áreas de experiencia de cliente de empresas de los sectores a los cuales se va a orientar la consultora.

Tabla 14
Lista de Entrevistados

No.	Nombre	Cargo	Empresa
1	José Carlos Véliz Rosas	Director Médico	Doktuz
2	Cesar Enrique García Aliaga	Jefe de Experiencia Cliente	Telefónica
3	Pamela Bello	Coordinar de Cumplimiento y Gestión de Servicio Usuario	Lima Airport Partners
4	Jennifer Rojas Sáenz	Analista de CX	Motored
5	Anthuanet Chu	Especialista de Calidad en Servicio al Asociado.	Asociación de Exportadores – ADEX
6	Miguel Córdova Álvarez	Especialista de Experiencia y Retención de Clientes	Diners Club

Nota: Los entrevistados son profesionales en Experiencia de Cliente

Adicionalmente, se entrevistó a 4 expertos en el tema de gestión de la experiencia de cliente que laboran en consultoras o son catedráticos en cursos relacionados a la materia.

Tabla 15
Expertos en Gestión de Experiencia de Cliente

No.	Nombre	Cargo
1	Luigi Casanova	Socio fundador Consultora Show
2	Luis José García Tello	Director del Centro de Investigación de Servicios de la Universidad de Piura
3	Daniel Cedeño Urbina	Director Comercial de WOWCX
4	Ricardo Espinoza	Lab Manager de Piscina Lab. Mentor de CIDE de la PUCP

Nota: Los entrevistados son expertos en Experiencia de Cliente de consultoras tops

3.1.2 Interpretación de Resultados

3.1.2.1 Análisis Estadístico General

□ Cantidad de empresas que estarían dispuestas a que se les cotice servicios de consultoría de experiencia de cliente: Según los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, sobre todo a socios de consultorías que ya se dedican a brindar estos servicios como Daniel Cedeño de Wow CX y Luigi Casanova de Show CX y los estudios de empresas especializadas, aproximadamente se estima que del total de las medianas y grandes empresas un 30% estaría dispuesta a recibir cotizaciones sobre temas de consultoría de experiencia de cliente para su evaluación, teniendo en cuenta la necesidad que se tiene en ir adaptando la gestión de la experiencia de cliente en sus empresas y que hoy en día se ha vuelto una ventaja competitiva para las organizaciones.

Figura 8. Disposición de recibir una cotización de la Consultoría de Experiencia de Cliente

- Número de servicios de experiencia de cliente al año que estarían dispuestas a contratar las empresas: En promedio según la investigación realizada cada empresa estaría dispuesta a contratar 3 servicios al año, considerando los servicios de diagnóstico e implementación de oportunidades de mejoras principalmente, así como capacitación.
- Porcentaje de empresas (clientes) que estarían dispuestos a pagar por el servicio: Según las entrevistas a los socios que se dedican actualmente a este negocio existe un ratio de 4 a 1 entre las cotizaciones que se entregan y los servicios que se llegan a contratar, esto quiere decir que un 25% de las empresas que se le daría una cotización estarían dispuestas a pagar por el servicio.

Figura 9. Disposición a pagar por el servicio de Consultoría de Experiencia de Cliente

3.1.3 Análisis de la Demanda

3.1.3.1 Determinación del Mercado Objetivo

Para la determinación del mercado objetivo, se considera a la población que cumple las variables de segmentación establecidas (tamaño de empresa, geográficas y sectores económicos), y que además superan los filtros establecidos, siendo el principal la disposición de recibir una cotización para los servicios de consultoría de experiencia de cliente.

Tabla 16
Determinación de Mercado Objetivo

Población proyectada 2019	1919
No están dispuestos a cotizar servicios de consultoría (70%)	1343
Si están dispuestos a cotizar servicios de consultoría (30%) – MERCADO OBJETIVO	576

Nota: Mercado objetivo para servicios de experiencia de cliente

3.1.3.2 Determinación de la Demanda

3.1.3.2.1 Demanda Potencial

La demanda potencial está dada por el número de empresas que estaría dispuestas a recibir una cotización por el número de servicios promedio que las empresas pueden contratar al año, siendo los servicios principales los de diagnóstico e implementación de oportunidades de mejoras, así como capacitación. Ello da como resultado que existe una demanda potencial de 1,727 servicios a ofrecer en el mercado.

Tabla 17
Cálculo de la Demanda Potencial

Mercado objetivo	576
Frecuencia	3

Demanda potencial al año (2019)	1727
--	-------------

Nota: Demanda de servicios en el mercado objetivo

3.1.3.2.2 Demanda Efectiva

La demanda efectiva resulta del porcentaje de la demanda potencial que estaría dispuesta a contratar los servicios. Según los especialistas en la materia existe un 25% de empresas las que luego de una cotización estarían dispuestas a contratar en promedio los 3 servicios que se ofrecen al año. Esto da como resultado que existe en el mercado una demanda efectiva de 432 servicios que pueden ofrecer las consultoras de experiencia de cliente.

Tabla 18
Cálculo de la Demanda Efectiva

Demanda potencial del año base	1727
Clientes dispuestos a pagar	25%

Demanda efectiva al año 432

Nota: Demanda efectiva dispuesta a pagar por los servicios

3.1.3.2.3 Proyección de la Demanda Efectiva

Tomando en cuenta el ratio de crecimiento interanual de las empresas del sector seleccionado de 1,02% se realiza la proyección de la demanda efectiva para los próximos 5 años.

Tabla 19
Proyección de la Demanda Efectiva

	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda Efectiva Proyectada	432	436	440	444	448

Nota: Para la proyección se ha tomado en cuenta el ratio de crecimiento interanual

3.1.4 Análisis de la Oferta

3.1.4.1 Cálculo de Oferta Actual y Efectiva

Según información relevada de las entrevistas realizadas y del análisis de escritorio, se ha calculado un estimado en servicios que ofrecen las empresas de este rubro para el segmento de medianas y grandes empresas de los sectores de telecomunicaciones, banca y seguros, retail y salud privada; el cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 20
Cálculo de la Oferta Actual y Efectiva

No	Competidores	Unidades	Participación
1	IZO	45	13%
2	WOW Customer Experience	45	13%
3	Xcustomer 360	35	10%
4	Bio Business Intelligence Outsourcing SAC	30	9%
5	Madison MK - experience marketing	30	9%
6	Deloitte	30	9%
7	Show	30	9%
8	Everiss	25	7%
9	Fortel BPO	20	6%
10	Apoyo Consultoría	20	6%
11	Arellano Marketing	12	4%
12	Inmark	12	4%
Total		334	

Nota: Información obtenida de las entrevistas realizadas

3.1.4.2 Proyección de la Oferta Efectiva

Tomando como base el mismo ratio utilizado por la demanda de 1,02% por el crecimiento interanual del sector se proyectó la oferta efectiva a 5 años.

Tabla 21
Proyección de la Oferta Efectiva

	2019	2020	2021	2022	2023
Oferta Efectiva Proyectada	334	337	340	343	346

Nota: Para la proyección se ha tomado en cuenta el ratio de crecimiento interanual

3.1.5 Balance entre la Oferta y la Demanda

3.1.5.1 Proyección de la Demanda Insatisfecha

Luego del análisis de la oferta y demanda proyectada se calcula la demanda insatisfecha que existe en el mercado, teniendo como resultado que en el primer año existe una demanda insatisfecha de 98 servicios en el mercado. En el siguiente cuadro se muestra la relación entre la demanda y la oferta efectiva proyectada a 5 años.

Tabla 22
Demanda Insatisfecha Integrada

	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda efectiva proyectada	432	436	440	444	448
Oferta Efectiva Proyectada	334	337	340	343	346
Total Demanda Insatisfecha Proyectada	98	99	100	101	102

Nota: Incluye información de demanda y oferta proyectada a 5 años

3.1.5.2 Proyección de la demanda insatisfecha que atenderá el Proyecto

Según la demanda que se tiene insatisfecha y la capacidad que tiene la consultora de realizar servicios durante el año se ha definido que se tomará como objetivo un 25% de la demanda insatisfecha lo cual significa un aproximado de 25 servicios al año.

Tabla 23
Proyección de la Demanda Insatisfecha

	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda Insatisfecha	98	99	100	101	102
Participación de Mercado del proyecto	25%	25%	25%	25%	25%
Total de demanda insatisfecha atendida	25	25	25	25	26
Total de demanda insatisfecha no atendida	74	74	75	76	77

Nota: Resume el total de servicios propuestos para Consultora VOCX respecto de la demanda no atendida en el mercado

3.1.6 Conclusión Análisis de Oferta y Demanda

Podemos concluir del análisis de la oferta y la demanda que:

- ☐ El mercado de las medianas y grandes empresas de los sectores a los cuales se va a dirigir la consultora es de aproximadamente 1,919 empresas para el año 2019, según la información proporcionada por el INEI.
- ☐ De ese mercado se ha calculado en base a información obtenida en las investigaciones realizadas que el 30% de las empresas estarían dispuestas a evaluar una cotización del servicio de experiencia de cliente, lo que da como

resultado que 576 empresas del segmento seleccionado escucharían las propuestas de las consultoras de experiencia de cliente.

□ De acuerdo a la investigación realizada también se infiere que las empresas que contratan a una consultora de experiencia de cliente estarían contratando 3 servicios promedio por año, lo que da un total de 1,727 servicios como demanda potencial de las 576 empresas.

□ Para el cálculo de la demanda efectiva que habría en el mercado se ha tomado como referencia el porcentaje de empresas que estarían dispuestas a pagar por los servicios de consultoría de experiencia de cliente que según los expertos va en una proporción de 4 a 1, esto quiere decir que la demanda efectiva sería de 432 servicios de un aproximado de 144 empresas que estarían dispuestas a pagar por estos servicios.

□ Para el análisis de la oferta se ha determinado la cantidad de servicios aproximados que ofrecen las consultoras actuales en el segmento materia de estudio, siendo un total de 334 servicios los que actualmente se estarían atendiendo con los competidores en el mercado, con un aproximado de 111 empresas clientes.

□ Finalmente, del balance entre oferta y demanda se obtiene una demanda insatisfecha en el mercado de 98 servicios al año, que representan un aproximado de 33 empresas, las cuales se encuentran como demanda insatisfecha no atendida. De estos 98 servicios, la consultora VOCX se plantea como objetivo atender el 25% que representa 25 servicios al año, representadas en aproximadamente 8 empresas que atendería la consultora en un año.

4 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

4.1 Visión

Ser reconocidos como una empresa innovadora en el diseño e implementación de planes que transformen la experiencia del cliente de manera efectiva, convirtiéndonos en aliados estratégicos de nuestros clientes, en la gestión de dicha experiencia.

4.2 Misión

Te ayudamos a diseñar una experiencia excepcional para tus clientes y a inspirar a tus empleados para lograrlo, generando una ventaja competitiva para tu compañía.

4.3 Valores

- **Credibilidad**

Nos caracterizamos por un comportamiento ético y profesional en todas nuestras acciones, cumpliendo nuestra oferta a cabalidad y garantizando una experiencia positiva a nuestros clientes.

- **Interés genuino**

Cada cliente representa la posibilidad de que seamos mejores, por ello siempre nos preocupamos por escucharlos y brindarles lo que realmente necesitan.

- **Adaptabilidad**

Reconocemos que cada empresa tiene sus propias características y necesidades, y en ese sentido, ofrecemos propuestas específicas y personalizadas.

- **Pasión por la Excelencia**

Cada actividad que realizamos se caracteriza por la pasión y el compromiso con la excelencia. Todos nuestros esfuerzos están orientados a servir con calidad las expectativas del cliente, construyendo relaciones sostenibles, cercanas y de confianza.

4.4 Objetivos de la Consultora a Largo Plazo

- Proveer servicios orientados a mejorar la experiencia de los clientes, adecuándolos a la necesidad específica de cada empresa.
- Contribuir a que las empresas reconozcan en la experiencia del cliente una ventaja competitiva.
- Brindar soporte para mejorar la competitividad y rentabilidad de las empresas.
- Garantizar una experiencia satisfactoria a nuestros clientes en los diferentes puntos de contacto con la consultora, evidenciando contar con colaboradores motivados y comprometidos con una cultura centrada en el cliente.

4.5 Declaración de la Estrategia VOCX

Apoyados en nuestras habilidades y prestigio profesional, buscamos de manera proactiva las necesidades de mejora de las organizaciones, en cuanto a la gestión de experiencia de cliente, teniendo en ello amplias posibilidades de transformar e incluso redefinir su ventaja competitiva. Respondemos con servicios diferenciados, adaptados a la necesidad específica, mejorando el desempeño de la compañía. Nuestros servicios incluyen también el empleo de herramientas innovadoras, para lo cual estableceremos alianzas con proveedores. Nos concentramos en empresas grandes y medianas ubicadas en Lima Metropolitana y Callao.

4.6 Mapa Estratégico

El mapa estratégico nos permitirá definir las métricas para evaluar el desempeño de la consultora y el logro de los objetivos planteados.

Kaplan y Norton (1996) argumentan que el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de la administración estratégica que traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas, permitiendo establecer un sistema de gestión y medición estratégica de largo plazo, por lo cual nos parece conveniente emplearlo para nuestro propósito.

En ese sentido, sea establecido el mapa estratégico mostrado a continuación.

Figura 10. Mapa Estratégico Consultora VOCX

4.7 Objetivos Estratégicos e Indicadores

Con la base en el mapa estratégico se definen los indicadores o tablero de control, que se detalla a continuación.

Tabla 24
Tablero de Control

FINANZAS				
Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Acciones
Obtener rentabilidad	Utilidad neta	10%	Consultor experto en Finanzas	Fomentar el incremento de los ingresos y la optimización de los gastos operacionales.
Incrementar los ingresos	Ventas	20% de crecimiento anual durante los años 2 y 3.	Equipo de consultores	Intensa campaña comercial que permita ampliar la cartera de clientes y los servicios vendidos.
CLIENTES				
Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Acciones
Generar portafolio de clientes	Portafolio de clientes	16 servicios al año en promedio	Equipo de consultores	Promover el conocimiento de la consultora y sus servicios en el mercado.
Lograr reconocimiento	Satisfacción del cliente	85%	Equipo de consultores	Realizar seguimiento a los clientes para mejorar la prestación del servicio, aplicar encuestas al finalizar la entrega del servicio y poder establecer una relación que garantice recomendaciones futuras.
Precios competitivos	Precio por debajo del mercado	10% debajo de la media del mercado	Equipo de consultores	Realizar estudio y evaluación de tarifas de competidores.
PROCESOS				
Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Acciones
Producir servicios de calidad	Número de observaciones en el proceso	4 o menos por proceso realizado	Equipo de consultores	Establecer plan de control y seguimiento
Optimizar los procesos establecidos	Número de horas hombre dedicadas por proceso	Reducción de 5% en número de horas en segundo año	Equipo de consultores	Promover plan de capacitación para mejorar la productividad
Cumplir con plazo de entrega	Porcentaje de cumplimiento de plazos	90% de cumplimiento	Equipo de consultores	Efectuar un estricto control de los plazos de entrega y mantener informado al cliente ante cualquier inconveniente.
APRENDIZAJE				
Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Acciones
Personal altamente capacitado y productivo	Reducción de plazos de entrega	10% de reducción de plazos en tareas	Equipo de consultores	Promover capacitaciones continuas y sesiones de trabajo para compartir conocimiento y propuestas de mejora que induzcan a una mayor productividad.
Motivar al personal	Satisfacción laboral	75% de satisfacción o clima laboral	Consultores expertos en Recursos Humanos	Promover reuniones, charlas, eventos deportivos, sociales que permitan la integración del grupo. Tomar en cuenta las iniciativas y propuestas de los consultores.

Capacitar en nuevas tendencias y habilidades técnicas	Mejora de procesos y servicios ofrecidos	Al menos un proceso optimizado al año o incorporación de una nueva herramienta	Equipo de consultores	Establecer un plan de capacitación que permita estar a la vanguardia con las nuevas tendencias y dominio de herramientas vinculadas a la experiencia de cliente.
Capacitar en servicio al cliente	Reducción del número de reclamos	2 o menos al año	Equipo de consultores	Capacitar y generar un estándar del servicio, controlarlo y verificar el trato brindado al cliente en cada uno de los puntos de contacto.

Nota: Los indicadores o tablero de control se basan en el mapa estratégico

4.8 Estrategia Genérica Competitiva

Nuestra estrategia está centrada en la diferenciación.

Nos esforzaremos porque el conjunto integrado de nuestras actividades sea percibido como diferente, poniendo énfasis en la innovación e importancia de los servicios ofrecidos, así como en la calidad profesional de quienes lo brindan.

De manera específica esta estrategia se soportará en la capacidad para innovar soluciones de impacto y en el apoyo que brindaremos para su implementación.

Fundamento:

- El conjunto de actividades y propuestas diseñadas para atender mejor las necesidades particulares de las empresas.
- Profesionales con el perfil necesario para atender los servicios ofrecidos.
- El posicionamiento de la marca, como expertos en este segmento meta.
- La cultura y el concepto de servicio diseñados para satisfacer las expectativas de las empresas atendidas.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivo General

Brindar un servicio que permita a las empresas transformar su gestión de la experiencia de cliente, garantizando un mayor nivel de competitividad tanto para nuestros clientes como para la propia consultora.

5.2 Objetivos Estratégicos

- Conocer las reales necesidades del cliente en cuanto a experiencia de cliente.
- Promover el reconocimiento de la consultora, siendo referentes de experiencia de cliente en el mercado local.
- Estar ubicados entre las cinco principales consultoras en gestión de experiencia de cliente con servicios en Lima Metropolitana y Callao.
- Lograr la satisfacción de nuestros clientes, brindándoles una experiencia de cliente consistente con la propuesta de VOCX, apoyados con el compromiso y motivación de cada uno de los integrantes de la consultoría.

5.3 Segmento de Clientes

De acuerdo al análisis de mercado desarrollado en el capítulo 3, VOCX Consultora tiene como segmento a la grandes y medianas empresas de Lima Metropolitana y Callao de los sectores telecomunicaciones, banca y seguros, retail y salud privada, que se encuentran enfrentando inconvenientes asociados a la experiencia percibida por sus clientes y/o están interesadas en la implementación o mejoramiento de su gestión de experiencia de cliente, y que están dispuestas a pagar por servicios de este tipo.

5.4 Plan Estratégico de Marketing

El plan estratégico de marketing está estructurado para sostener el cumplimiento de los objetivos señalados.

Tabla 25
Plan Estratégico de Marketing

Nº	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1	Conocer las reales necesidades del cliente en cuanto a experiencia de cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y analizar las características, necesidades y expectativas del cliente potencial, a través de sondeo en el mercado y el contacto directo con esos clientes objetivos. 2. Cubrir las necesidades de servicio de experiencia de cliente que solicitan las empresas, a través de un abanico de servicios que detalle sus características. 3. Diseñar las políticas del servicio y de precios, definiendo las condiciones que se requieren para prestar el servicio.
2	Promover el reconocimiento de la consultora, siendo referentes de experiencia de cliente en el mercado local.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la imagen de la consultora, a través de un logo y lema de impacto, los cuales se difundirán en todos los medios de promoción. 2. A partir de la segmentación establecida en el capítulo de estudio de mercado, realizar acciones comerciales intensivas para llegar a nuestros clientes potenciales. 3. Crear contenidos relacionados a experiencia de cliente en medios digitales (redes sociales, blogs, podcasts, etc.), contando con el apoyo de los profesionales de la consultora. 4. Ofrecer un servicio de calidad y excelencia, de tal manera que evidenciamos a nuestros clientes potenciales una adecuada gestión de experiencia de cliente.
3	Estar ubicados entre las cinco principales consultoras en gestión de experiencia de cliente con servicios en Lima Metropolitana y Callao.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar los servicios ofrecidos a las necesidades específicas de los clientes, a través de un diagnóstico realista. 2. Implementar nuevas alternativas o modificaciones de servicios, en base a la investigación de las nuevas tendencias en gestión de la experiencia de cliente. 3. Ofrecer implementaciones que permitan al cliente mejorar su nivel competitivo en el mercado, logrando su satisfacción y brindando la posibilidad que nos promocioe entre sus contactos. 4. Establecer tarifas de servicios accesibles, que estén por debajo del promedio del mercado. 5. Crear vínculos y/o alianzas con organizaciones, asociaciones o universidades que nos permitan desarrollar eventos para darle mayor exposición a la marca.
4	Lograr la satisfacción de nuestros clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un plan de evaluación de la satisfacción del cliente, y revertir las posibles oportunidades de mejora. 2. Garantizar la presencia permanente de un equipo de profesionales capacitados con clara orientación al cliente y a los resultados, generando confianza en los clientes. 3. Establecer un estricto control de plazos de entrega en cada uno de los servicios ofrecidos. 4. Establecer diferentes canales de contacto con los clientes, para garantizar una comunicación fluida y oportuna.

Nota: Las estrategias van a sostener al objetivo general y a los específicos

5.5 Posicionamiento del Servicio y la Marca

Para las empresas, VOCX Consultores es el socio de confianza que les permitirá mejorar su rentabilidad a través de la transformación de la experiencia de sus clientes, con un servicio adaptable y de excelencia, brindado por profesionales de prestigio, que garantizan la satisfacción en cada uno de los puntos de contacto con la consultora y en la implementación final de la propuesta.

5.5.1 Logo VOCX

Como parte importante del posicionamiento hemos establecido el logo para la consultora, el mismo que difundiremos en todos los medios empleados dentro del mix de marketing y que presentamos a continuación.

La idea del logo es representar la voz del cliente de la organización y hacer notar que la consultora VOCX es experta en escuchar esa voz y lograr traducirla en resultados positivos para la organización y su cliente.

5.5.2 Lema VOCX

Parte importante del posicionamiento es el lema de la consultora que será la forma de evidenciar nuestro compromiso y propósito básico:

“La voz de tu cliente, nuestra razón”

5.6 Estrategias Competitivas de Marketing

Al tratarse de una compañía que está iniciando actividades en el mercado, las acciones de penetración deben ser intensivas, respaldadas por un portafolio de servicios estratégicos, una ejecución de calidad y un esmerado trato al cliente, generando credibilidad y ganando la confianza del cliente, de tal manera que logremos la diferenciación que se busca.

Siendo una empresa nueva, si bien las acciones serán intensivas, se buscará que no representen una gran inversión y más bien, identificar los canales más efectivos para captar a los clientes objetivos.

Para explicar este acápite, desarrollaremos el mix de marketing.

5.6.1 Producto / Servicio

VOCX es una empresa consultora especializada en experiencia de cliente localizada en la ciudad de Lima que, con sus diferentes servicios, permitirá que las medianas y grandes empresas puedan desarrollar una nueva ventaja competitiva a través de una adecuada gestión de la experiencia de sus clientes, permitiendo que sigan compitiendo y no se queden rezagadas ante las exigencias del consumidor.

Los servicios se caracterizarán principalmente porque se adaptarán a la realidad y necesidad específica del cliente y, tal como hemos señalado previamente en el modelo Canvas, se dividirán en servicios principales y servicios adicionales.

Los servicios ofrecidos por VOCX se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 26
Servicios de Consultora VOCX

Servicio	Características
Diagnóstico en experiencia de cliente	Servicio principal que tiene como objetivo evaluar el estado actual de la experiencia de cliente de la empresa diagnosticada, culminando con un entregable o informe de la posición de la empresa en gestión de la experiencia de cliente, y detalle de las oportunidades y plan de mejora a trabajar.

Implementación de oportunidades de mejoras (mediano y largo plazo)	Servicio principal que consiste en proyectos a desarrollarse según los lineamientos de la gestión de la experiencia cliente, el <i>framework</i> de trabajo de la consultora VOCX y las metodologías ágiles de gestión de proyectos, las cuales podrán desarrollarse en plazos de 2 a 12 meses de trabajo de acuerdo al diagnóstico previamente realizado y al plan definido para la implementación.
Auditoría en la gestión de experiencia cliente	Servicio principal que se ofrecerá a las empresas que hayan trabajado en proyectos de diagnóstico y/o implementación de oportunidades de mejoras previamente con la consultora. El servicio consiste en evaluar el nivel de madurez alcanzado en la gestión de la experiencia cliente por parte de las empresas, luego de haber implementado sus oportunidades de mejoras.
Capacitación en experiencia de cliente	Servicio adicional que tiene por finalidad impulsar el conocimiento necesario para que los responsables de experiencia de cliente de las empresas puedan desarrollar de forma autónoma sus propios proyectos relacionados. Involucra tanto capacitaciones presenciales como virtuales.

Nota: Se detallan los servicios de Consultora VOCX y sus características generales

5.6.2 Precio

Debido a la naturaleza de los servicios ofrecidos, para la fijación de sus precios se considerado establecer tarifas por hora, considerando los precios del mercado.

Sin embargo, como ya hemos indicado, parte de la estrategia para captar clientes será el iniciar el proyecto con tarifas por debajo del mercado.

Los precios o tarifas de VOCX se detallan en la tabla a continuación, considerando un incremento anual de 3% por efecto de la inflación en nuestro país.

Tabla 27
Precios de los Servicios de Consultora VOCX

Servicio	Precio / Tarifa (expresado en USD)	
Diagnóstico de experiencia de cliente	Año 1: 33 / hora Año 2: 33 / hora Año 3: 34 / hora Año 4: 36 / hora Año 5: 37 / hora	
Implementación de oportunidades de mejoras (mediano y largo plazo)	Año 1: 54 / hora Año 2: 56 / hora Año 3: 57 / hora Año 4: 59 / hora Año 5: 61 / hora	
Auditoría en la gestión de experiencia cliente	Año 1: 33 / hora Año 2: 33 / hora Año 3: 34 / hora Año 4: 36 / hora Año 5: 37 / hora	
Capacitación en experiencia de cliente	Capacitación Presencial	Capacitación Virtual
	Año 1: 59 / hora Año 2: 60 / hora Año 3: 62 / hora Año 4: 64 / hora Año 5: 66 / hora capacitaciones de 20 horas	64 / usuario / trimestre

Nota: Las tarifas serán ofrecidas por hora y por debajo del promedio del precio del mercado

5.6.3 Plaza

Las empresas consultoras y, en general, las de servicio, son las menos afectadas por los canales de distribución, debido a que, la intangibilidad propia del servicio requiere un contacto directo con el cliente final. Por lo tanto, nos referimos a un canal de distribución directo.

Dentro del canal de distribución directo, VOCX tendrá dos formas de ofrecer sus servicios:

- ☐ Por pedido de los clientes: a través de búsqueda, red de contactos y recomendaciones.

- Por medio de venta de la consultora: a través de venta personal con el uso de contactos y citas empresariales.

Figura 11. Distribución por Pedido de los Clientes

Figura 12. Distribución por Venta de la Consultora

Definitivamente, en la etapa inicial las acciones relacionadas al canal de distribución serán de suma importancia, tomando en consideración que de ello dependerá el enganche inicial que se realice con el potencial cliente.

En ese sentido, VOCX para ser consecuente y garantizar una extraordinaria experiencia de cliente, cuidará la calidad de la atención personalizada, así como la velocidad de respuesta a las solicitudes de cotizaciones y/o servicios recibidas a través de las diferentes formas de contacto con la consultora.

5.6.4 Promoción

En este punto se busca crear conciencia de que existimos y dar a conocer nuestra marca, servicios y sus beneficios. Para ello nos enfocaremos en la relación directa con el cliente, a través de la concertación de reuniones donde los profesionales de VOCX presentarán los servicios. También se aprovecharán los eventos o conferencias que serán ocasión para exponer a la consultora y sus profesionales, ante los diferentes medios y sectores.

En la visita presencial realizada en las instalaciones de los potenciales clientes, los profesionales de VOCX realizarán una presentación de los servicios de la consultora, adecuando dicha presentación a las necesidades de cada una de las empresas visitadas, para lo cual se realizará un estudio o indagación previa a la visita.

Los eventos o conferencias vendrán precedidos de acciones promocionales, tales como difusión en medios afines empresariales, red de contactos corporativos, invitaciones directas, confirmaciones telefónicas, entre otros.

Por otro lado, el plan de medios de VOCX considera lo indicado en la tabla a continuación.

Tabla 28
Plan de Medios

Medio	Descripción
Red de contactos	Se empleará la red de contactos de los profesionales de la Consultora, para establecer citas y reuniones con potenciales clientes. Asimismo, entre los contactos empresariales, y a su vez sus contactos, se podrá dar a conocer la marca y los servicios ofrecidos.
Página web corporativa	Contendrá la información correspondiente a la consultora, sus servicios, resaltando la credibilidad y profesionalismo de sus integrantes.
Correo electrónico	Este medio permitirá un contacto directo para recoger dudas y comentarios de los clientes y mantener un contacto en línea, que será esencial para las actividades previas a la venta y el servicio post venta.
Tarjetas corporativas	Con el logotipo de la empresa, incluirán los datos de la página web, correo electrónico, LinkedIn, teléfono y otros datos de contacto.
LinkedIn y redes sociales	LinkedIn es una herramienta importante para publicitar los servicios de VOCX. Asimismo, impulsaremos que los profesionales miembros enfatizen la importancia de la gestión de la experiencia de cliente, a través de la publicación de artículos relacionados al tema.

Blog	Se contará con un blog especializado en temas de experiencia de cliente, para dar mayor énfasis y relevancia a esta disciplina, compartiendo el respectivo link con la red de contactos y los clientes potenciales identificados.
Podcast	Los profesionales de VOCX crearán archivos multimedia para ser publicados en la web, relacionados a temas de experiencia de cliente, de tal manera que se fortalezca la imagen de la compañía y la experiencia de sus integrantes.

Nota: Se describen los medios que utilizará Consultora VOCX para darse a conocer en el mercado

5.7 Presupuesto de Marketing

Con base en lo indicado previamente, planteamos un presupuesto de marketing, que pretende incurrir en los menores gastos posibles.

Tabla 29
Presupuesto de Marketing

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prospección y búsqueda de oportunidades comerciales	800	1,019	1,037	1,057	1,075
Diseño y mantenimiento página web	1,500	1,500	1,500	1,300	1,001
Estrategia redes sociales	1,800	1,800	1,800	1,500	1,300
Otros	125	125	125	125	125
Total US \$	4,225	4,444	4,462	3,982	3,501

Nota: El presupuesto de marketing se basa en cotizaciones obtenidas para este proyecto

6 PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se describe el plan de operaciones para la empresa:

6.1 Localización

- La ubicación de la oficina principal es en la ciudad de Lima, distrito de San Isidro: Av. Aramburú 878, instalaciones de CO-labora⁵, contratando el servicio de oficina virtual que nos permitirá trabajar en cualquier lugar y nos permitirá recibir a nuestros clientes en una oficina corporativa cuando lo necesitemos pagando solo por los servicios que utilicemos. Esta dirección se utilizará para los trámites legales que tenga que realizar la empresa.
- En la operación, los consultores trabajarán principalmente de manera virtual a través de herramientas digitales colaborativas de trabajo de Microsoft, para lo cual se tendrán 3 licencias activas de Office 365 Empresa Premium para los consultores principales.
- Se alquilará 2 veces a la semana por espacio de 2 horas un área de reuniones en CO-labora.
- Las reuniones laborales y capacitaciones se llevarán principalmente en las oficinas de los clientes y en caso que no cuenten con un espacio adecuado se alquilará los espacios y será incluido dentro de los costos de la propuesta de trabajo.

6.2 Procesos

Se ha definido el siguiente mapa de procesos (ver figura 13) en donde se presenta de manera gráfica los principales procesos con los cuáles se van a trabajar en la consultora dividiéndolos en Procesos Estratégicos, de Operación y de Soporte.

⁵ CO-labora, empresa de coworking que cuenta con oficinas flexibles privadas, compartidas, salas de reuniones, directorios totalmente amoblados y equipados.

Figura 13. Diagrama de Flujo de Procesos Generales

6.2.1 Procesos Estratégicos:

Son aquellos procesos que están relacionados a las responsabilidades de la dirección de la empresa consultora. Están referidos principalmente a los procesos de planificación estratégica, gestión de alianzas con los socios estratégicos y las políticas empresariales y financieras de la empresa.

- **Planificación Estratégica:** es el proceso donde se determina la dirección de la empresa, se toman decisiones y se asignan los recursos necesarios para lograr el objetivo final.
- **Gestión de Alianzas:** es el proceso que define cómo se van a generar las alianzas con los socios estratégicos.
- **Políticas Empresariales:** es el proceso donde se definen las “reglas de juego” en la empresa con el objetivo de mantener el funcionamiento óptimo de la consultora.
- **Políticas Financieras:** es el proceso donde se definen los lineamientos financieros a cumplir en la empresa.

6.2.2 Procesos de Operación

Los procesos de Operación a su vez se subdividen en 3 subprocesos que describimos a continuación:

□ Procesos Pre-operativos: Son los procesos relacionados principalmente a las etapas de identificación de los clientes a los cuales se le promocionan los servicios de la consultora y se les envía alguna propuesta o cotización sobre el servicio requerido. Dentro de este proceso se tienen los siguientes subprocesos:

- Captación de Clientes: A través de las estrategias de marketing ya definidas se logra identificar los clientes potenciales a través de redes sociales, eventos, asociaciones con socios estratégicos u otros. Se informa periódicamente, a través de las redes sociales, blogs, podcast, etc., sobre los servicios que ofrece la consultora y los beneficios que pueden lograr al contratarlos. Se establece con los contactos de las medianas y grandes empresas reuniones en donde se presentan los servicios de la consultora y los precios respectivos. Para los clientes que están interesados en los servicios se les realiza una cotización del servicio.

Proceso de Captación de Clientes

Figura 14. Diagrama de Flujo de Proceso de Captación de Clientes

- Cotización del Servicio: Luego de la primera reunión que se ha tenido con los clientes potenciales que están interesados en los servicios de la

consultora y luego de relevar las principales necesidades en gestión de experiencia cliente de estas empresas, se realiza una cotización formal de los servicios que estarían cubriendo las necesidades expuestas y una estimación de alto nivel de los tiempos y costos en los que se incurriría.

Figura 15. Diagrama de Flujo de Procesos de Cotización de Servicios

□ **Procesos Operativos:** Son los procesos relacionados a la planificación e implementación de los proyectos contratados de gestión de experiencia cliente los cuales se inician luego de la aceptación de la cotización y el pago del porcentaje acordado para el inicio del proyecto. Dentro de este proceso se tienen los siguientes subprocesos:

- **Planificación detallada del Servicio:** Este proceso se inicia luego de la aceptación de la cotización enviada. Se realiza una planificación en base a la propuesta inicial enviada, se desagregan las actividades a realizar y se coordina con los responsables involucrados los plazos respectivos. Luego de este proceso que aproximadamente puede durar entre 1 y 2 semanas se tiene un primer plan detallado de trabajo, con su estructura de detalle de trabajo (EDT). Durante el proceso de planificación se coordina también con los representantes del cliente para que esté alineado con los tiempos a llevar las actividades ya que una gran parte de las actividades se llevan en

las oficinas del cliente o son reuniones con las distintas áreas de la empresa del cliente.

Proceso de Planificación Detallada del Servicio

Figura 16. Diagrama de Flujo de Proceso de Planificación Detallada del Servicio

- **Diagnóstico CEX:** El proceso para desarrollar un diagnóstico CEX consiste en definir claramente, en reuniones con el cliente, el objetivo que se quiere lograr con la incorporación de la gestión de la experiencia de cliente en la empresa. Una vez definido el objetivo se desarrolla a través de metodología y herramientas internas una serie de análisis que dan como resultado el nivel de madurez en el que se encuentra la empresa con relación a la gestión de experiencia de cliente y junto con esto se desarrolla la matriz de oportunidades de mejoras en donde se colocan los temas a mejorar y un plan de acción preliminar para la implementación de cada una de ellas. Los entregables son revisados con los representantes del cliente y aprobados por ellos para poder pasar a las siguientes etapas.

Proceso de Diagnóstico CEX

Figura 17. Diagrama de Flujo de Proceso de Diagnostico CEX

- Ejecución de Oportunidades de Mejoras:** Este proceso se activa cuando el cliente aprueba la planificación y presupuesto para la implementación de las oportunidades de mejoras (detalladas en la matriz de oportunidades de mejoras). Una vez dado esto se realiza un kick off con los responsables de las áreas involucradas de la empresa del cliente para, de acuerdo al plan, armar los grupos de trabajo, definir los roles de cada participante y explicar la dinámica de trabajo durante el proyecto. Luego se pasa a la implementación del proyecto en donde, a medida que se avance según el cronograma definido, se van realizando las validaciones y aprobaciones respectivas a los entregables y mejoras implementadas.

Proceso de Ejecución de Oportunidades de Mejoras

Figura 18. Diagrama de Flujo de Proceso de Ejecución de Oportunidades de Mejora

- ## Proceso de Auditoria de CX

- **Capacitación en CEX:** Es uno de los servicios alternativos que llevará la consultora y seguro el de más recurrencia para lo cual se debe de tener claro el proceso a seguir. Si el cliente contrata un servicio de capacitación presencial o virtual se debe de definir en la planificación, el lugar y la fecha o fechas de la misma. El administrador junior de la consultora programa la fecha con los capacitadores responsables y verifica que el lugar seleccionado cumpla con las condiciones de capacitación que tiene definida la consultora en caso sea presencial, si es virtual realiza las coordinaciones necesarias para programarlo en la plataforma virtual y se

registre el respectivo material. Según el temario predefinido de las capacitaciones, el encargado asigna a los consultores correspondientes para preparar el material y coordina la entrega del material al cliente. Durante la capacitación se puede incluir un coffee break, ya sea asumido por la empresa cliente o por la consultora, según lo definido en el contrato. Concluida la capacitación se realizará una evaluación sobre la misma y se entregarán los certificados de participación.

Proceso de Capacitación en CEX- Presencial

Figura 20. Diagrama de Flujo de Proceso de Capacitación en CX – Presencial

Proceso de Capacitación en CEX- Virtual

Figura 21. Diagrama de Flujo de Proceso de Capacitación en CX – Virtual

- Proceso de Cierre: Es el proceso con el cual se finaliza formalmente el proyecto desarrollado y entregan los documentos a los representantes del cliente.
- Cierre y Evaluación de la gestión de proyectos: Al final de los procesos de Capacitación CEX, Ejecución de iniciativas de Mejoras y Auditoría CEX se realizará el proceso de cierre y evaluación de proyectos el cual consiste en revisar los entregables finales desarrollados durante el proyecto con los representantes del cliente responsables de la gestión y aprobación del proyecto por parte de la empresa. Luego se realiza una evaluación anónima a través de encuestas escritas a estos mismos representantes, con el objetivo de conocer su grado de satisfacción con el servicio y las oportunidades de mejoras para seguir desarrollando el negocio.

Proceso de Cierre y Evaluación de la Gestión de Proyectos

*Figura 22.*Diagrama de Flujo de Proceso de Cierre y Evaluación de la Gestión de Proyectos

6.2.3 Procesos de Soporte:

Son los procesos que sostienen la gestión operativa de la consultora. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones. Se centran en algunas actividades administrativas que velarán por el mantenimiento y soporte de los procesos estratégicos y operativos. Esta clasificación incluye los procesos de: Formación de consultores, Gestión Informática, Gestión Logística y la Gestión de Finanzas.

6.3 Análisis de Capacidad

Para lograr ejecutar los procesos definidos y operar los servicios propuestos, se ha proyectado para los primeros cinco años de operación los proyectos a realizarse de manera mensual y la cantidad de consultores que se van a requerir. Se debe tener en cuenta que desde el inicio de la operación se va a contar con un socio mayoritario (55%) y tres minoritarios (15% cada uno), los cuales van a trabajar a tiempo completo en temas relacionados a marketing y definición e implementación de procesos. Asimismo, a tiempo parcial se podrá contar con analistas de apoyo, según los proyectos. También se contará por todo un año con un administrador junior quien ayudará en las tareas operativas de la gestión de la empresa y en otras actividades de los proyectos que se tengan en cartera.

Los detalles de la capacidad para los cinco (05) primeros años se pueden observar en el Anexo IV.

Para el Año 1: Durante los primeros 3 meses el consultor senior, a su vez socio mayoritario, trabajará junto con el administrador junior en el marketing de la empresa a través de redes sociales y página web con los proveedores que se contraten; en los procesos de captación de clientes y cotización del servicio, y también en ajustar los procesos estratégicos de la empresa consultora y por último en elaborar las capacitaciones virtuales con Compendio. Se estima que a partir del mes 4 se tenga el primer servicio de diagnóstico y a partir del mes 5 se tengan capacitaciones presenciales hasta el cierre del mes 12. El mes 8 en donde se estima realizar la primera implementación de proyecto sería el mes con mayor carga por lo cual correspondería programar a un consultor senior adicional y contratar a un analista de proyectos por 2 meses y en el mes 11 se tendrá un servicio de auditoría del primer diagnóstico realizado en el mes 4.

Para el año 2: Se estima tener 8 servicios de diagnóstico, 4 implementaciones, 3 auditorías y 10 capacitaciones presenciales distribuidos entre los 12 meses de ese año. Durante 7 meses de ese año se contratará los servicios de 1 analista de proyectos. El mes con mayor carga será el mes 7 en donde se programarán a 3 consultores senior para la implementación de los servicios

Para el año 3: Se estima desarrollar 10 servicios de diagnóstico, 5 implementaciones, 4 auditorías y 17 capacitaciones presenciales distribuidos entre

los 12 meses de ese año. Durante 10 meses de ese año se contratará los servicios de un analista de proyectos. El mes con mayor carga será el mes 10 en donde se programarán a los 4 consultores senior para la implementación de los servicios.

Para el año 4: Se estima desarrollar 10 servicios de diagnóstico, 6 implementaciones, 4 auditorías y 18 capacitaciones presenciales distribuidos entre los 12 meses de ese año. Durante todo ese año se contratará los servicios de un analista de proyectos. Los meses con mayor carga serán los meses 6 y 9 en donde se programarán a los 4 consultores senior para la implementación de los servicios

Para el año 5: Se estima desarrollar 10 servicios de diagnóstico, 6 implementaciones, 6 auditorías y 20 capacitaciones presenciales distribuidos entre los 12 meses de ese año. Durante todo ese año se contratará los servicios de un analista de proyectos. Los meses con mayor carga serán los meses 6, 7, 9 y 10 en donde se programarán a los 4 consultores senior para la implementación de los servicios.

7 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

7.1 Dirección de la Empresa

La empresa se constituirá a fines del 2019. Su objetivo es brindar servicios de consultoría en desarrollo de experiencia de cliente en Lima y Callao para medianas y grandes empresas.

En un inicio estará constituida por los siguientes accionistas, con un porcentaje de participación específico:

Tabla 30
Número de Accionistas

Accionistas	Porcentaje
Mercedes Buendía	15%
Silvia Castillo	15%
Carlos Hoyos	55%
Luigi Moretti	15%

Nota: Accionistas y su porcentaje de participación

7.2 Personal Clave

Desde el inicio será necesario que los accionistas se involucren en la dirección, gestión, asesoría, búsqueda de clientes potenciales, para optimizar los recursos y aprovechar al máximo la experiencia y conocimiento en los diferentes rubros del mercado, así como sus contactos.

El giro principal de la consultora es la asesoría en experiencia de cliente, una ventaja competitiva son los estudios obtenidos por Mercedes y Carlos, quienes se han especializado en Experiencia de Cliente a través del Instituto Economía Digital de España (ICEMED), siendo también una oportunidad para conocer a especialistas internacionales renombrados en el rubro de Experiencia de Cliente, así como diversos colegas de diferentes industrias y localidades.

Mercedes es especialista en Administración y Recursos Humanos con más de 15 años en gestión del cambio, cultura organizacional y cultura de servicio, en Perú

y México. Actualmente es jefe de recursos humanos en el sector salud, pero también ha laborado en los sectores turismo y hotelería, automotriz, educación, incluyendo la escuela de post grado de la Universidad San Martín de Porres. Con su conocimiento apoyará en la administración, la motivación y el clima laboral, así como en el diagnóstico de las necesidades del cliente para poder desarrollar los mapas de clientes y arquetipos.

Por su parte, Carlos es especialista en Marketing, Gestión de Proyectos y Experiencia de Cliente, se desempeña como jefe del área de experiencia de cliente en el sector telecomunicaciones, laborando para una empresa transnacional. También ha colaborado en empresas de servicios en el área de calidad. Cuenta con más de 10 años en Gestión de Proyectos y Marketing, así como en el análisis y medición de la calidad del servicio.

Luigi Moretti, es el tercer socio de la consultora y el asesor financiero y contable. Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional, y actualmente, se desempeña como controller en el sector construcción e inmobiliario. Adicionalmente, se desempeña como asesor independiente en el mismo rubro para la Asociación de Egresados de la Universidad Católica del Perú, empresas de servicios industriales, entre otros clientes. Tendrá a su cargo la responsabilidad del flujo de caja y los costos de los proyectos y establecerá las pautas contables y financieras para la rentabilidad y viabilidad del negocio.

Por último, Silvia es abogado de profesión, quien se encargará de la constitución de la empresa y el cumplimiento de los requisitos legales. Es especialista en Recursos Humanos, con más de 12 años de experiencia en los sectores retail, industria de alimentos, telecomunicaciones y Hi Tech. Ha logrado generar cambios organizativos en empresas nacionales y transnacionales fusionadas, en crecimiento y con nueva visión de negocio, trabajando la experiencia del cliente interno. Además, es docente de seminarios y cursos de derecho laboral y Recursos Humanos en el FRI Finance and Regulation Institute – Universidad Esan, y es mentora para el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú asesorando start ups. Apoyará con sus contactos, manejo de herramientas tecnológicas y en la gestión del recurso humano.

La participación de los accionistas – socios en los diferentes proyectos bajo su dirección, gestión y asesoría les permitirá recibir utilidades del negocio y además percibirán una compensación producto del trabajo realizado bajo la modalidad de contrato o servicio profesional que presten.

7.3 Organización Funcional de la Empresa

Con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos en el plan, se presenta el esquema de organización propuesto para VOCX.

La empresa se constituirá a fines del 2019. Para el inicio de las actividades se considera trabajar con un administrador junior que apoyará en las gestiones operativas, ventas y marketing de la empresa, será la única persona en planilla de la empresa. El consultor senior con mayor accionariado será el representante legal y fomentará las acciones de venta y marketing en conjunto con los demás consultores senior. El resto de personal será contratado por servicios profesionales y por proyecto de acuerdo a requerimiento de nuestros clientes.

De acuerdo al nivel de complejidad del trabajo y del tiempo proyectado para la finalización de cada proyecto, se escogerá la mejor dinámica para la conformación del grupo de especialistas. De esta manera, en caso de un proyecto de implementación a corto / largo plazo se podrá contar con un consultor sénior y 1.5 analistas. De requerir el cliente acortar el tiempo de la implementación, se cotizarán los servicios de analistas o practicantes adicionales.

En caso de los servicios de diagnóstico, auditoría y capacitación se realizará con el apoyo de un consultor senior.

Figura 23. Organización de la Empresa

7.4 Condiciones de Trabajo y Remuneración

En el caso del Administrador Junior percibirá una remuneración de US 500 dólares americanos, al ser una empresa Mype. Los consultores de acuerdo a su dedicación percibirán comisión sobre las ventas de 0.82%, desde el primer hasta el quinto año. Los servicios profesionales se pagarán conforme a la participación del especialista en el proyecto y su dedicación en horas por recibo de honorarios.

Las condiciones de trabajo que se brindarán para poder ofrecer los servicios correctamente, son: oficina cómoda que propicie un ambiente de co-creación del equipo, equipos tecnológicos para poder interrelacionarnos en tiempo real, lineamientos claros de los servicios propuestos, horario flexible que permita al profesional poder equilibrar su vida profesional con la familiar. Se fomentará el trabajo remoto y virtual con llamadas de coordinación constante en teleconferencias y un ambiente tecnológico y de vanguardia.

Se fomentarán actividades de capacitación, integración y motivación entre el personal, en busca del desarrollo del conocimiento, la investigación, así como la colaboración del equipo.

7.5 Descripción de Posiciones

Los conocimientos especializados en experiencia de cliente constituyen la base fundamental de nuestro servicio de consultoría; sin embargo, los conocimientos sumados a las competencias y motivación serán la característica fundamental para escoger a los profesionales adecuados.

Tabla 31
Descripciones de Posiciones

Cargo	Descripción
Consultor Senior / Representante Legal	Gestiona, planifica, dirige y controla los aspectos más relevantes de la empresa. Representa legalmente a la empresa ante las autoridades.
Equipo de Trabajo	Descripción
Administrador Junior	Encargado de apoyar a los consultores senior. Coordina agendas, reuniones y capacitaciones. Actualiza los contenidos de la web y hace seguimiento de las redes sociales. Mantiene actualizada la base de datos

	de clientes. Realiza y entrega las propuestas económicas de los servicios. Controla los pagos.
Consultor Senior	<p>Promueve los proyectos y capta nuevos clientes generando relaciones de confianza.</p> <p>Responsable de las oportunidades de mejora en coordinación de las áreas operativas de la empresa. Asesora a las empresas usuarias para determinar el tipo y nivel de servicio que satisfaga sus requerimientos de experiencia del cliente estableciendo una planeación del servicio requerido. También integra al cliente a los servicios tecnológicos complementarios. Participa en metodologías de trabajo que sirvan para el mejor desarrollo de la experiencia de cliente</p>
Analista	Elabora informes de compromisos adquiridos, avances, logros y requerimientos para el consultor. Brinda soporte en tareas operativas para la consultora.

Nota: Resumen de las Descripciones de Puestos

8 ASPECTO LEGALES Y SOCIETARIOS

8.1 Personería Jurídica

Se tiene el ánimo de constituir una sociedad -affectio societatis- y participar en forma activa y directa en la administración, gestión y representación social, a través de una Sociedad Anónima Cerrada o SAC por su abreviatura, conforme a nuestro ordenamiento de la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887).

Esta sociedad se constituirá en un inicio por el aporte de (04) cuatro socios. El capital de la empresa está constituido por los bienes que aporta cada socio mediante una declaración jurada (lista de bienes detallados o aporte en efectivo). En adición, la sociedad adquirirá un préstamo bancario.

La SAC es una persona jurídica de responsabilidad limitada, es decir los accionistas no responden personalmente con su patrimonio, sino con el patrimonio de la empresa.

La SAC no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

Órganos de la empresa

- ☐ Junta General de Accionistas, órgano supremo de la sociedad. Integrada por el total de socios que conforman la empresa.
- ☐ Gerente, es la persona en quien recae la representación legal y de gestión de la sociedad. Convoca a la junta de accionistas.
- ☐ No se contará con Directorio, al ser opcional.

8.2 Autorización y Permisos

8.2.1 Constitución de Sociedad Anónima Cerrada

- ☐ El nombre de la sociedad. Se debe realizar una búsqueda previa de nombre de la empresa en registros públicos (SUNARP), incluyendo una reserva de nombre, para saber que el nombre elegido no esté tomado anteriormente. Costo S/. 5 y S/.20 Soles respectivamente.
- ☐ Minuta de constitución y escritura pública con firma de los socios de manera notarial. Se puede realizar con una notaría o a través del sistema en línea

de Sunarp, plataforma del “Sistema de Intermediación Digital (SID-SUNARP) . Por nuestra parte, emplearemos la notaria, teniendo el plazo de 30 días posteriores la firma de la escritura pública. Luego, por correo electrónico se recibe la información del estado de calificación registral por parte del Registrador Público.

- ☐ Capital social. No hay mínimo y puede ser en efectivo o en bienes. Si es en efectivo se debe de abrir una cuenta bancaria.
- ☐ Tener mínimo 2 socios y no más de 20 socios.
- ☐ Designar un gerente general o representante legal y establecer sus facultades.
- ☐ Establecer si va a tener o no directorio.
- ☐ Domicilio y duración. El domicilio "ciudad de Lima" y duración "indefinida”.

Tiempo aproximado: 1 semana

8.2.2 Obtención del RUC:

Una vez obtenida la inscripción registral se obtiene el Registro Único de Contribuyente.

Registro: Se puede realizar tratándose de persona jurídica:

- ☐ A través de SUNAT Virtual: Ingresando a SUNAT Operaciones en Línea e Inscripción al RUC – Personas Jurídicas, registrando la información solicitada y finalizar con la impresión de la ficha RUC.
- ☐ De manera presencial: El representante legal debe acudir a un centro de servicios de la SUNAT de la jurisdicción donde se inscribió la empresa y presentar los requisitos necesarios para la inscripción al RUC.

Requisitos:

- ☐ Original y copia de DNI representante legal y recibo de agua o luz, donde conste el domicilio fiscal.

☐ Original y copia de la Ficha o partida electrónica certificada emitida por los Registros Públicos (SUNARP), con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario.

☐ Formulario 2119: Solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos.

☐ Formulario 2054: Representantes Legales, Directores, Miembros Del Consejo Directivo

☐ Formulario 2054-Anexo: Domicilio de los Representantes Legales.

Tiempo aproximado: 1 día

Costo: gratuito

Régimen MYPE tributario (RMT): La empresa ha considerado constituirse como micro empresa, ya que nuestro ingreso anual de ejercicio superará 1700UIT en el ejercicio gravable.

☐ Determinación Impuesto a la Renta e Impuesto General a las Ventas:

a) Pagos a cuenta del Impuesto a la Renta:

- Si los ingresos anuales del ejercicio no superan las 300UIT: se declara y paga el 1% de los ingresos netos mensuales.

- Si en cualquier mes superan las 300UIT: se declara y paga el 1.5% o coeficiente (conforme art. 85 de la Ley Impuesto a la Renta)

b) Determinación del Impuesto General a las Ventas: 18%.

c) Determinación del Impuesto a la Renta Anual en el RMT: La tasa es progresiva acumulativa.

- Si la renta neta anual es de hasta 15UIT: 10%

- Por el exceso de más de 15UIT: 29.5%

☐ Se presenta la declaración con el PDT 621, Declaración Simplificada.

8.2.3 Obtención Licencia de Funcionamiento Municipal

Autorización que otorgan las Municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, conforme la Ley 28976 – Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.

En nuestro caso la empresa alquilará una oficina virtual con domicilio fiscal y licencia de funcionamiento, por ello no gestionaremos esta autorización dentro de los primeros años.

8.2.4 Registro de Marcas

Se tramita en INDECOPI ante la Dirección o Comisión de Signos Distintivos, permite presentar la solicitud de registro de marca de producto y/o servicio. Previamente se debe realizar la búsqueda de antecedentes fonéticos, con el objetivo de conocer la preexistencia de signos distintivos (marcas u otros signos) idénticos o similares que pertenezcan a un tercero y que pueda impedir el registro del signo de interés.

Costo de búsqueda de antecedentes fonético: S/.30.99

Costo de registro de marca de producto y/o servicio: S/.534.99

Requisitos:

- ☐ 3 ejemplares de formato
- ☐ Datos del solicitante: RUC y poder del representante
- ☐ Domicilio de notificaciones
- ☐ Indicar el signo a registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros). Si la marca es mixta, figurativa o tridimensional se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho en blanco y negro o a colores si se desea proteger los colores).

Enviar también copia del logotipo al correo electrónico: logos-dsd@indecopi.gob.pe (Formato sugerido: JPG o TIFF, a 300 dpi y bordes entre 1 a 3 pixeles).

- ☐ Consignar expresamente los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen. Para saber las clases a las cuáles pertenecen los productos o servicios a distinguir
- ☐ Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.
- ☐ Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite

8.2.5 Constitución de MYPE

Se rige por la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y el Decreto Supremo N° 013-2013/ PRODUCE. Aplica para la persona jurídica bajo cualquier forma societaria, para nuestro caso Sociedad Anónima Cerrada, dedicada a actividades de prestación de servicios, en función de sus niveles de venta anuales.

En nuestro caso consideramos que nuestras ventas no excederán 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Se debe inscribir la empresa en REMYPE al inicio de actividad, contando con 15 días calendarios, a partir del día siguiente de la fecha de registro, para contratar y registrar a los trabajadores en este registro bajo el régimen laboral especial establecido en la Ley, el régimen laboral general o el que corresponda.

La inscripción en REMYPE se realiza de manera virtual, en la sección “Registro Nacional de Micro y Pequeña empresa”, utilizando el RUC y la clave SOL. Luego se deberá llenar la solicitud con los datos de la empresa y trabajador.

Al ser MYPE los trabajadores cuentan con los siguientes derechos sociolaborales:

- ☐ Jornada máxima de 8 horas diarias ó 48 horas semanales.
- ☐ Descanso físico a la semana de 24 horas continuas.
- ☐ Remuneración mínima vital.
- ☐ Vacaciones de 15 días por cada año de trabajo, o su parte proporcional (pudiendo reducir de los 15 a 7 días con la debida compensación económica).
- ☐ Gozar de los feriados establecidos en el régimen laboral común o general.

- En caso de despido, el empleador deberá indemnizar de acuerdo al equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios como un máximo de 90 remuneraciones diarias

9 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

9.1 Introducción al Modelo Financiero

El modelo financiero describe, con exactitud, los gastos en los que se va a incurrir para desarrollar este negocio, además de los ingresos que se obtendrán del mismo. El presente modelo combina los resultados del estudio de mercado y las expectativas de la empresa. El input principal es la estimación de la demanda, la cual constituye la cifra fundamental para estimar los ingresos.

9.2 Ingresos

Para determinar los ingresos partimos por definir las líneas de servicios a ofrecer, en horas y número de personal requerido para cada labor, los cuales se encuentran basadas en el análisis de mercado realizado

Tabla 32

Tipo de Servicio en Horas y Personal Requerido

TIPO DE SERVICIOS	TIEMPO	PERSONAL REQUERIDO		
	Horas	Senior	Analistas	Capacitador
Diagnóstico	160	1		
Implementación	267	1	1.5	
Auditoria	160	1		
Capacitaciones Presenciales	20			1

Nota: Horas requeridas por tipo de servicio ofrecido

De esta manera, para los proyectos de diagnóstico demandarán 160 horas de trabajo, a cargo de un consultor senior. Los servicios de implementación se elaborarán en 267 horas, requiriendo contar con un consultor senior, un analista a tiempo completo y un analista a medio tiempo. La auditoría se desarrollará en 160 horas con la participación de un consultor senior.

Por su parte, las capacitaciones presenciales tendrán una duración promedio de 20 horas, estando a cargo de los consultores senior.

Una vez determinado las horas y el número de las personas a necesitar por cada servicio, se han establecido los costos por hora.

Tabla 33
Costos por Hora

COSTO US\$/PERSONA POR HORA	Senior	Analista	Capacitador
Diagnóstico	25		
Implementación	25	15	
Auditoría	25		
Capacitaciones Presenciales			45

Nota: Costos por cada profesional contratado por tipo de servicio

Para la determinación de los precios de venta de los servicios, se ha establecido una tarifa por hora. Partiendo del análisis de los costos, del funcionamiento de la empresa y el benchmarking con empresas consultoras que ofrecen servicios similares, se ha adicionado el margen esperado para obtener el precio por hora, el mismo que se encuentre a niveles de mercado, como se muestra en el cuadro a continuación.

Tabla 34
Precio de Venta por Hora por Servicio

	DIAGNÓSTICO	IMPLEMENTACIÓN	AUDITORIA	CAPACITACIÓN PRESENCIAL	CAPACITACIÓN ENCUESTAS
Costo Por Hora	25	40	25	45	
Costo Por Servicio					7,134
Costo Por Mes (Partner)					50
Margen	30%	35%	30%	30%	80.0%
Comisión					15%
Precio Venta Por Hora	33	54	33	59	
Precio Venta Por Participante Trimestral					64
Precio Venta Por Mes					8

Nota: Precios establecidos en base a margen esperado, expresados en USD

Se calcula la cantidad de servicios que vamos a ofrecer por año, de acuerdo con nuestro estudio de mercado, para determinar los ingresos.

Tabla 35
Capacidad de Ingresos por Servicio por Año

SERVICIOS	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05
Diagnóstico	5	8	10	10	10
Implementación	1	4	5	6	6
Auditoría	1	3	4	4	6
Capacitaciones Presenciales	8	10	17	18	20
Capacitación Virtual	6	8	8	8	8
Capacidad Total	21	33	44	46	50
Capacidad Sin Capacitaciones	7	15	19	20	22

Nota: Se determina la capacidad empleada por cada año de funcionamiento

Las capacitaciones virtuales que dicta VOCX, son trimestrales con capacidad para 25 participantes. En el primer año se estima contar con seis capacitaciones. Y del segundo al quinto año, con ocho capacitaciones virtuales por cada año.

Tabla 36
Cantidad de Capacitaciones Virtuales

	ene-feb-marzo	ene-feb-marzo	abril-may-jun	abril-may-jun	jul-set-oct	jul-set-oct	oct nov-dic	oct nov-dic	Total Capacitaciones
Año 01	25		25		25	25	25	25	6
Año 02	25	25	25	25	25	25	25	25	8
Año 03	25	25	25	25	25	25	25	25	8
Año 04	25	25	25	25	25	25	25	25	8
Año 05	25	25	25	25	25	25	25	25	8

Nota: Se determinan las capacitaciones virtuales a desarrollar por trimestre y por año.

En la Tabla N°37 – Proyección de Ingresos – se indican todos los ingresos proyectados de VOCX por los servicios ofrecidos, por los cinco primeros años de funcionamiento, calculados en base a la cantidad de servicios, las horas demandadas y el precio por hora. Los precios son ajustados año a año en un 3% de acuerdo al rango estimado por la tasa de inflación fijado por el Banco Central de Reserva del Perú. Con estas consideraciones, el resumen de ingresos es el siguiente:

- ☐ En el año 01 ingresos por US \$ 64,635
- ☐ En el año 02 ingresos por US \$ 143,405
- ☐ En el año 03 ingresos por US \$ 188,235
- ☐ En el año 04 ingresos por US \$ 210,985
- ☐ En el año 05 ingresos por US \$ 231,773

Tabla 37
Proyección de Ingresos

CANTIDAD HORAS PRECIO PARTICIPANTES MESES						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diagnóstico	5	160	33			26,000				
Diagnóstico	8	160	33				42,848			
Diagnóstico	10	160	34					55,167		
Diagnóstico	10	160	36						56,822	
Diagnóstico	10	160	37							58,526
Total Ingresos Por Diagnósticos						26,000	42,848	55,167	56,822	58,526
Implementación	1	267	54			14,400				
Implementación	4	267	56				59,328			
Implementación	5	267	57					76,384		
Implementación	6	267	59						94,411	
Implementación	6	267	61							97,243
Total Ingresos Por Implementación						14,400	59,328	76,384	94,411	97,243
Auditoria	1	160	33			5,200				
Auditoria	3	160	33				16,068			
Auditoria	4	160	34					22,067		
Auditoria	4	160	36						22,729	
Auditoria	6	160	37							35,116
Total Ingresos Por Auditoria						5,200	16,068	22,067	22,729	35,116
Capacitaciones Presenciales	8	20	59			9,360				
Capacitaciones Presenciales	10	20	60				12,051			
Capacitaciones Presenciales	17	20	62					21,101		
Capacitaciones Presenciales	18	20	64						23,013	
Capacitaciones Presenciales	20	20	66							26,337
Total Ingresos Por Capacitaciones						9,360	12,051	21,101	23,013	26,337
Capacitaciones Virtuales	6		64	25		9,630				
Capacitaciones Virtuales	8		64	25			12,841			
Capacitaciones Virtuales	8		64	25				12,841		
Capacitaciones Virtuales	8		64	25					12,841	
Capacitaciones Virtuales	8		64	25						12,841
Total Ingresos Por Capacitaciones						9,630	12,841	12,841	12,841	12,841
Encuestas	1		8		6	45				
Encuestas	1		8		12		90			
Encuestas	4		8		6		180			
Encuestas	1		8		12			90		
Encuestas	4		8		12			360		
Encuestas	5		8		6			225		
Encuestas	1		8		12				90	
Encuestas	4		8		12				360	
Encuestas	5		8		12				450	
Encuestas	6		8		6				270	
Encuestas	1		8		12					90
Encuestas	4		8		12					360
Encuestas	5		8		12					450
Encuestas	6		8		12					540
Encuestas	6		8		6					270
Total Ingresos Por Encuestas						45	270	675	1,170	1,710
TOTAL INGRESOS US \$						64,635	143,405	188,235	210,985	231,773

Nota: Ingresos por año, calculados en base a la cantidad de servicios, las horas demandadas y el precio por hora.

Sobresalen los ingresos provenientes de las implementaciones, debido a que requiere la dedicación de mayor cantidad de horas de trabajo.

Figura 24. Ingresos por Servicios por Año

9.3 Determinación de gastos fijos y variables

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos. Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida. Para el caso de VOCX se realizará en el instante en que reciba el bien o servicio.

9.3.1 Gastos fijos

Son aquellos que en total son constantes dentro del rango relevante a medida que varía el nivel del generador de la actividad.

En el caso de VOCX, se consideran como gastos fijos los pagos de las membresías (a partir del año tres) a asociaciones que nos permitan contar con las certificaciones, los gastos operativos (fondo fijo), el sueldo del administrador junior correspondiente a US \$ 500 mensuales. Por ser MYPE se considera de manera anual la provisión de las vacaciones de quince días además del pago de ESSALUD del 9%, el servicio de licencia Office de los tres equipos, el coworking para las reuniones de coordinación y reunión con clientes, el pago de mantenimiento de la web, el gasto del uso y soporte de la plataforma para las

capacitaciones virtuales (a partir del año 02), el pago de línea de celulares, las comisiones a la gerencia y los gastos de marketing a partir del segundo año.

Tabla 38
Gastos Fijos

	CANTIDAD	HORAS	PRECIO	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Egresos Fijos									
Membresía Asociaciones					-	-	4,000	4,000	4,000
Gastos Operativos					1,200	1,350	1,550	1,750	2,000
Planilla Remuneraciones	12		568		6,812	7,153	7,510	7,886	8,280
Alquiler Office 365	3		100		300	309	318	328	338
Coworking			2836		2,836	2,893	8,852	9,029	9,209
Mantenimiento WEB					925	944	962	982	1,001
Capacitaciones Virtuales						7,134	7,134	7,134	7,134
Servicios (Teléfonos Celulares)					500	515	530	546	563
Total Gastos de Marketing					12,573	20,297	30,857	31,654	32,525
Comisión Consultores	64,635			0.82%	529				
Comisión Consultores	143,405			0.82%		1,173			
Comisión Consultores	188,235			0.82%			1,539		
Comisión Consultores	210,985			0.82%				1,725	
Comisión Consultores	231,773			0.82%					1,895
Total Gastos Comisiones					529	1,173	1,539	1,725	1,895
Gastos Plan Mktn									
Gastos Plan Mktn	143,405			2.44%		3,500			
Gastos Plan Mktn	188,235			1.86%			3,500		
Gastos Plan Mktn	210,985			1.42%				3,000	
Gastos Plan Mktn	231,773			1.08%					2,500
Total Gastos de Marketing					-	3,500	3,500	3,000	2,500
Total Egresos Fijos					13,102	24,969	35,896	36,379	36,920

Nota: Se determinan en base a gastos estimados por cada año de operación

9.3.2 Gastos variables

Se define como aquellos que varían en forma total en proporción directa a los cambios en el generador de actividad. Se consideran los gastos del pago de honorarios de los servicios prestados por los consultores senior y analistas, por cada uno de nuestros servicios ofrecidos. Estos gastos son calculados por la cantidad de servicios y horas empleadas multiplicado por el costo por hora determinado, el costo por hora al igual que nuestros precios de venta por hora tienen un incremento anual del 3%

Tabla 39
Gastos Variables

	Ventas	HORAS	PRECIO	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Egresos Variables									
Freelance Diagnóstico		800	25		20,000				
Freelance Implementación		267	40		10,667				
Freelance Capacitación		160	45		7,200				
Freelance Auditoria		160	25		4,000				
Freelance Diagnóstico		1280	26			32,960			
Freelance Implementación		1067	41			43,946			
Freelance Auditoria		480	26			12,360			
Freelance Capacitación		200	46			9,270			
Freelance Diagnóstico		1600	27				42,436		
Freelance Implementación		1333	42				56,581		
Freelance Auditoria		640	27				16,974		
Freelance Capacitación		340	48				16,232		
Freelance Diagnóstico		1600	27					43,709	
Freelance Implementación		1600	44					69,934	
Freelance Auditoria		640	27					17,484	
Freelance Capacitación		360	49					17,702	
Freelance Diagnóstico		1600	28						45,020
Freelance Implementación		1600	45						72,032
Freelance Auditoria		960	28						27,012
Freelance Capacitación		400	51						20,259
Total Gastos Freelance					41,867	98,536	132,223	148,829	164,324
Total Egresos Variables					41,867	98,536	132,223	148,829	164,324
Total Egresos					54,968	123,506	168,119	185,208	201,244

Nota: Se determinan en base a los servicios proyectados por año de operación

9.4 Depreciación

La depreciación es de cuatro años (tasa del 25% anual) y afecta a los equipos de cómputo.

Tabla 40
Depreciación

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
EQUIPOS	COSTO ADQUISICIÓN	TASA DEPRECIACIÓN				
03 Laptop	1,800	25%	450	450	450	450
01 Impresora	500	25%	125	125	125	125
03 Celulares	750	25%	188	188	188	188
Total Depreciación			763	763	763	763

Nota: Depreciación estimada para los equipos tecnológicos empleados

9.5 Requerimiento de Inversión

La consultora se constituye con aporte propio de cada socio de acuerdo a su porcentaje de participación (\$ 16,870.00) y con préstamo bancario (\$ 20,000). El total de la inversión corresponde a US \$ 36,870.00.

Tabla 41
Aporte de Socio

Accionistas	Aporte US \$	Participación
Socio 1	9,278	55%
Socio 2	2,530	15%
Socio 3	2,530	15%
Socio 4	2,530	15%
Total aporte de accionistas	16,870	100%

Nota: Se determina la participación de los socios

Tabla 42
Inversión Total

INVERSIÓN PRE-OPERATIVA	
Membresía	8,000
Certificación de Consultores	8,000
Capactiación Virtual	7,134
Gastos Notariales de Inscripción	500
Gastos Registrales Marca	500
Marketing, WEB, Redes	3,300
Capital de Trabajo	6,386
Total US \$	33,820
INVERSIÓN EQUIPOS	
03 Laptop	1,800
01 Impresora	500
03 Celulares	750
Total US \$	3,050
Total US \$	36,870

Nota: Inversión estimada para poner en marcha el plan de negocio, expresados en USD

9.6 Determinación del Capital de Trabajo

Definimos el capital de trabajo como el importe necesario con el que debe contar la empresa para empezar a funcionar y como los fondos que la consultora debe conservar para atender las operaciones y que debe mantenerse constante, de tal modo que se puede atender el pago de los gastos operativos hasta que se complete el ciclo de negocio y regresen nuevos fondos vías las cobranzas de las ventas. El capital de trabajo incluye los gastos de representación.

Tabla 43
Política Financiera

Descripción	Valores
Caja mínima (Días de venta)	30
Rotación de cuentas por cobrar (Días promedio)	25
Rotación de cuentas por pagar (Días promedio)	30

Nota: Se determinan las políticas a aplicar en la operación de VOCX

Tabla 44
Cálculo del Capital de Trabajo Inicial Método Contable

Ítems	Sin IGV
Ventas	64,635
Costo de ventas	41,867

Ítems	Sin IGV
Caja mínima	5,386
Cuentas por cobrar	4,489
Cuentas por pagar	3,489

Total Capital de Trabajo Inicial	6,386
---	--------------

Nota: Se determina el capital de trabajo requerido para operar

Tabla 45
Cambio en el Capital de Trabajo (Método de Porcentaje Variación de Ventas)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Total ingresos (Con IGV)	-	64,635	143,405	188,235	210,985	231,773
Cambio en ventas proyectadas ($Año_t - Año_{t-1}$)	64,635	78,770	44,830	22,750	20,788	
Proporción del capital de trabajo sobre ventas (Base: Año 1)	9.88%	9.88%	9.88%	9.88%	9.88%	
B. Cambio en el capital de trabajo	(6,386)	(7,782)	(4,429)	(2,248)	(2,054)	-
Stock de Capital de Trabajo	6,386	14,168	18,598	20,845	22,899	22,899

Nota: Se determina en base al porcentaje variación de ventas

9.7 Determinación y Alternativas de Financiamiento

Para el inicio de las actividades de VOCX, los socios acuerdan solicitar un préstamo bancario por US \$ 20,000.00 dólares americanos a tres años con una tasa anual del 10%.

Tabla 46
Detalle de Financiamiento Bancario

Datos generales	
Principal	20,000
Moneda	Dólares
Plazo (meses)	36
TEA	10.00%
TEM	0.80%
Cuota mensual	641

Nota: Condiciones del financiamiento

Tabla 47
Amortización Préstamo Bancario

Mes	Saldo	Amortización	Interés	Comisiones	Seguros	Cuota
1	20,000	482	159	8	5	654
2	19,518	486	156	8	5	654
3	19,033	490	152	8	5	654
4	18,543	493	148	8	5	654
5	18,050	497	144	8	5	654
6	17,552	501	140	8	5	654
7	17,051	505	136	8	5	654
8	16,545	509	132	8	5	654
9	16,036	513	128	8	5	654
10	15,523	518	124	8	5	654
11	15,005	522	120	8	5	654
12	14,484	526	115	8	5	654
13	13,958	530	111	8	5	654
14	13,428	534	107	8	5	654
15	12,893	538	103	8	5	654
16	12,355	543	99	8	5	654
17	11,812	547	94	8	5	654
18	11,265	551	90	8	5	654
19	10,714	556	85	8	5	654
20	10,158	560	81	8	5	654
21	9,597	565	77	8	5	654
22	9,033	569	72	8	5	654
23	8,463	574	67	8	5	654
24	7,890	578	63	8	5	654
25	7,311	583	58	8	5	654
26	6,728	588	54	8	5	654
27	6,141	592	49	8	5	654
28	5,548	597	44	8	5	654
29	4,951	602	39	8	5	654
30	4,349	607	35	8	5	654
31	3,743	611	30	8	5	654
32	3,131	616	25	8	5	654
33	2,515	621	20	8	5	654
34	1,894	626	15	8	5	654
35	1,267	631	10	8	5	654
36	636	636	5	8	5	654
		20,000	3,087	288	180	23,555

Nota: Se determinan los desembolsos correspondientes al préstamo bancario

9.8 Estado de Resultados

En la Tabla N°48 se observa la proyección del estado de resultados del modelo financiero, mostrando los ingresos y gastos y el beneficio generado. VOCX cuenta con resultados positivos desde el primer año, dichos resultados se incrementan año a año debido a que la proyección de capacidad de servicios se eleva de acuerdo al análisis de mercado, generando mayores ingresos con el transcurrir de los años.

En cuanto al aspecto tributario, al estar dentro del régimen tributario MYPE, la determinación del impuesto a la renta anual es una tasa progresiva:

- 15% hasta 15 UIT
- 29.5% Más de 15 UIT
- UIT periodo actual 2019 = S/ 4,200

Tabla 48
Estado de Resultados

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		64,635	143,405	188,235	210,985	231,773
(-) Costo de Ventas		41,867	98,536	132,223	148,829	164,324
Utilidad Bruta	-	22,769	44,869	56,012	62,156	67,449
(-) Gastos de Administración y Ventas		13,102	24,969	35,896	36,379	36,920
(-) Depreciación		763	763	763	763	-
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (EBIT)	-	8,905	19,137	19,353	25,014	30,529
(-) Gastos Financieros		1,809	1,205	540		
Utilidad Imponible	-	7,095	17,932	18,813	25,014	30,529
Impuesto a la Renta						
Hasta 15 UIT X 4,200 = 63,000 10%		710	1,793	1,881	1,909	1,909
Más 15 UIT = 63,000 29.5%					1,747	3,375
10% a 15 UIT X 4,200 = 63,000 10%	63,000				-	-
29.50% Más 15 UIT = 63,000 29.5%					-	-
Utilidad Neta En Dólares Americanos	-	6,386	16,139	16,931	21,358	25,246

Nota: Proyección del estado de resultados, expresados en USD

9.9 Punto de Equilibrio

Se ha elaborado para los cinco años proyectado, por cada tipo de servicio y por horas. Para el caso del servicio de capacitaciones virtuales, se considera como una capacitación a un grupo de 25 personas inscritas

Tabla 49
Punto de Equilibrio

Año 01	Precio Unitario	Costo Variable	Costo Fijo	Punto de Equilibrio Año 1
Servicios				
Diagnóstico	5,200	4,000	5,581	5
Implementación	14,400	10,667	3,091	1
Auditoría	5,200	4,000	1,116	1
Capacitaciones Presenciales	1,170	900	2,009	7
Capacitaciones Virtuales	1,605		2,067	1

Año 02	Precio	Costo Variable	Costo Fijo	Punto de Equilibrio Año 2
Servicios				
Diagnóstico	5,356	4,120	5,567	5
Implementación	14,832	10,987	7,709	2
Auditoría	5,356	4,120	2,088	2
Capacitaciones Presenciales	1205	927	1,566	6
Capacitaciones Virtuales	1,605		8,802	5

Año 03	Precio	Costo Variable	Costo Fijo	Punto de Equilibrio Año 3
Servicios				
Diagnóstico	5,517	4,244	8,684	7
Implementación	15,277	11,316	12,024	3
Auditoría	5,517	4,244	3,474	3
Capacitaciones Presenciales	1241	955	3,322	12
Capacitaciones Virtuales	1,605		9,155	6

Año 04	Precio	Costo Variable	Costo Fijo	Punto de Equilibrio Año 4
Servicios				
Diagnóstico	5,682	4,371	8,127	6
Implementación	15,735	11,656	13,503	3
Auditoría	5,682	4,371	3,251	2
Capacitaciones Presenciales	1,278	983	3,291	11
Capacitaciones Virtuales	1,605		8,970	6

Año 05	Precio	Costo Variable	Costo Fijo	Punto de Equilibrio Año 5
Servicios				
Diagnóstico	5,853	4,502	7,577	6
Implementación	16,207	12,005	12,590	3
Auditoría	5,853	4,502	4,546	3
Capacitaciones Presenciales	1,317	1013	3,410	11
Capacitaciones Virtuales	1,605		8,796	5

Nota: Se determina el punto de equilibrio por servicio ofertado

9.10 Flujo de Caja Libre

El flujo de caja, muestra el plan de ingresos, egresos y saldos de efectivo de los periodos proyectados. Los ingresos de efectivo provienen de las cobranzas en el corto plazo producto de las ventas de los servicios. Las políticas de venta y cobranza determinan el pronóstico de los ingresos de efectivo.

Generalmente los egresos de efectivo corresponden a la cancelación de proveedores, sueldo del administrador junior, honorarios de los consultores y analistas, gastos de administración y comercialización.

Para la elaboración del presente flujo de caja libre proyectado, se ha partido de la utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT), restando los importes por concepto de impuestos, determinando el NOPAT, adicionando la depreciación y restando el cambio en el capital de trabajo. Los flujos son positivos desde el primer año.

Tabla 50
Flujo de Caja Libre

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (EBIT)		8,905	19,137	19,353	25,014	30,529
(-) Impuestos		710	1,793	1,881	3,656	5,284
EBIT - impuestos = NOPAT		8,195	17,344	17,472	21,358	25,246
(+) Depreciación Y Amortización		763	763	763	763	-
(-) Cambio en Capital de Trabajo		7,782	4,429	2,248	2,054	
Inversiones	- 36,870					
TOTAL FLUJO DEL PROYECTO	-36,870	1,175	13,677	15,987	20,066	25,246

Nota: Se determinan los flujos anuales de VOCX, expresados en USD

9.11 Análisis Financiero

9.11.1 Cálculo del Costo de Oportunidad (COK)

Se determinó el Costo de Oportunidad del Capital (COK) del 17.8%, mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). El resultado de la tasa es superior a cualquier tasa que ofrece el mercado financiero por depósitos a largo plazo.

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Tasa libre de riesgo (Rf)	2.42%
Beta (B)	2.19
Prima de riesgo (Rm - Rf)	6.26%
Riesgo país	1.66%
Costo de oportunidad del inversionista (COK)	17.80%

9.12 Cálculo de La Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) muestra 22% como indicador de rentabilidad del proyecto, superior al costo de oportunidad (COK) del 17.8%.

9.13 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) corresponde a 5,306.91. Al ser mayor a cero el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, generará beneficios adicionales a la tasa de descuento elegida.

9.14 Cálculo del WACC

El WACC es la tasa que refleja el costo de oportunidad para todas las obligaciones de capital, dado que es el promedio del costo de capital, representa la tasa mínima de rendimiento requerido en la inversión para no destruir valor

Se determinó el WACC del 13 %, mediante el modelo Weighted Average Cost Of Capital

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d (1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Capital aportado por los accionistas (CAA)	16,870
Deuda (D)	20,000
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	17.80%
Costo de la deuda financiera (Kd)	10.00%
Costo de oportunidad del proyecto	13.03%

Tabla 51
Resumen del Análisis Financiero

ANÁLISIS FINANCIERO	
COK	17.80%
VAN	5,306.91
TIR	22%
WACC	13%

Nota: Principales indicadores financieros del proyecto

10 CONCLUSIONES

A continuación, las principales conclusiones del trabajo:

- Crear una empresa dedicada a la consultoría empresarial en experiencia de cliente, enfocada a las Medianas y Grandes empresas de Lima y Callao, principalmente en sectores como telecomunicaciones, banca y seguro, retail y salud, así como en empresas corporativas, públicas y privadas es un negocio sostenible y rentable a cinco años.
- Los estudios e investigación presentados, plantean que tomar acciones para mejorar la experiencia de cliente genera comentarios positivos sobre la marca y aumenta sus ventas, así como las expresiones de lealtad actitudinal y conductual, convirtiéndose en un factor crucial para la generación de consumidores leales. Se fortalece la relación empresa-comprador al gestionar adecuadamente la experiencia y superar las expectativas del consumidor.
- La experiencia de cliente es una tendencia global, que está logrando tener protagonismo en diferentes sectores con el propósito de crear organizaciones centradas en el cliente como fuente de ventaja competitiva. Al evidenciar esta necesidad las organizaciones, están recurriendo a expertos que les brinden el soporte necesario para poder comprender y diseñar estrategias que los ayuden a transformar y/o gestionar de manera adecuada la experiencia de sus clientes.
- La gestión de la experiencia de cliente en el Perú se encuentra en una etapa incipiente, existiendo pocas consultoras nacionales posicionadas y especializadas en el tema, lo cual representa un aspecto favorable para el plan de negocio propuesto.
- Para que las propuestas de experiencia de cliente tengan éxito y resultados satisfactorios, es indispensable contar con el compromiso de la alta dirección de la empresa cliente, pues solo de esta manera se podrá lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización y generar el cambio hacia una cultura centrada en el cliente, lo cual es un factor esencial en el logro de la transformación de la experiencia del cliente.

□ Con base en el análisis financiero, la tasa interna de retorno (TIR) es del orden del 22%. Vale decir que la tasa de rentabilidad anual promedio que el proyecto entrega a los inversionistas por invertir sus fondos, es superior al COK utilizado del 17.80 %. Con base en ello podemos concluir que el presente proyecto es viable en términos financieros, siendo la TIR indicada superior a cualquier tasa que ofrece el sistema financiero por mantener dinero a largo plazo.

11 REFERENCIAS

- Addis, M. & Holbrook, M.B. (2001) *On the Conceptual Link between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity*. Journal of Consumer Behaviour, 1, pp. 50-66.
- Alfaro García, E. & López de Ávila, A. (2010) *El ABC del customer experience: una guía práctica de cómo generar experiencias para vender más*. 1a ed, Wolters Kluwer (Eds), Madrid, p.139.
- Arbaiza, L. (2015, abril) *Como elaborar un plan de negocios*. 1a ed, Universidad Esan (Eds). Lima. p.250.
- Buchhammer, P. (). *La experiencia del cliente ¿recolectores o CX – men?* Revista Punto de Vista, Ipsos p.2. Sitio web: <https://www.ipsos.com/es-pe/la-experiencia-del-cliente-recolectores-o-cx-men>.
- Carù, A. & Cova, B. (2007). *Consuming experiences: An introduction*.
- Carù, A. & Cova, B. (2003). *Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept*. Marketing Theory. p.270
- Crespo, B., Herrero, V. & Mc Nulty, M. (2017, Julio, 4) *Como interpretar los KPI digitales para accionarlos en la estrategia de CX*. Workshop DEC & Grass Root Madrid, España. p.8.
- DEC Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente & The Boston Consulting Group BCG (2014). *Invertir en Experiencia de cliente para crecer*.

España. p.30. Sitio web: <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/02/2014-Informe-Experiencia-de-Cliente-BCG-DEC-Global.pdf>.

Deloitte & Asociación para el desarrollo de la Experiencia al cliente –DEC (2017). *¿Cómo respiran cliente las empresas peruanas?*. Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano. p.110. Sitio web: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/finance/CEX_Per%C3%BA.pdf.

Dirección Ejecutiva de Censos y Encuestas de Empresas y Establecimientos INEI. (2017, octubre) Perú estructura empresarial 2016. INEI. p.135.

Gerens Escuela de Postgrado. (2018, marzo,16). *7 formas de crear una estrategia para mejorar la experiencia del cliente*. Blog. Gestión Estratégica y Operativa. Sitio web: <https://gerens.pe/blog/formas-crear-estrategia-mejorar-experiencia-del-cliente/>

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). *How to Sustain the Customer Experience? An Overview of Experience Components that co-create value with the customer*. European Management Journal, 25, pp. 395-410.

Gupta, S. & Vajic, M. (2000) *The Contextual and Dialectical Nature of Experiences*. New Service Development, Sage, Thousand Oaks, pp. 33-51.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). *The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun*. Journal of Consumer Research. Vol. 6, pp. 132-140.

Izo (2019) Retos en CX. *Blog Retos y Tendencias en Customer Experience 2019*.
Sitio web:<https://izo.es/blog/retos-y-tendencias-customer-experience-2019/>.

Kaplan, R. & Norton, D (1996): *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, enero a febrero de 1996

Kim, S., Cha, J., Knutson, B. & Beck, J. (2011) *Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI)*, Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 21 Issue: 2, pp.112-132

La Noire, V. & Cerrón, J. (2018, Junio). *Reporte Estadístico. Revista Reporte de estadísticas Institucionales*, Gerencia de Estudios Económicos, Indecopi, Año 18 N°173, p.45.

Lemon, K. & Verhoef, P. (Noviembre 2016) *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Revista: Journal of marketing N°06, Vol 80. pp. 69-96.

Lockwood, T. (2010) *Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value*. Thomas Lockwood (Eds), New York, NY: Allworth Press, p.285.

Maklan, S. & Klaus, P. (2011) *Customer experience: are we measuring the right things?*, International Journal of Market Research, vol. 53, No. 6, pp. 771-792

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, Nº. 2, pp. 89-99

Morgan, B. (2017, Diciembre,5). *Five Trends Shaping the future of customer experience in 2018*. Revista Forbes. Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/12/05/five-trends-shaping-the-future-of-customer-experience-in-2018/#3d24aa082d9c>

Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Centro Libros PAPF S.L.U. Grupo Planeta (Eds). España. 1a ed. p.285.

Perú top 10 000 empresas (2008) *Peru: Top Publications S.A.C.* (Eds) Perú.

Pine, B.J. & Gilmore, J. (1999) Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review.

Proinversión, Ministerio de Relaciones de Exteriores, EY. (2018, Octubre) *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2018 – 2019*. p.284.

Pullman, M.E. & Gross, M.A. (2004) *Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors*. Decision Sciences, 35, pp. 551-578

PWC (2018). Experience is everything: Here's how to get it right. España: PWC, 18p. Sitio web: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/experience-is-everything.html>

Redacción Gestión (2015, Noviembre) *Empresas peruanas podrían perder el 91% de sus clientes por ofrecer un mal servicio*. Periódico Gestión. Sitio web: <https://gestion.pe/tecnologia/empresas-peruanas-perder-91-clientes-ofrecer-mal-servicio-105445>).

Ryder, I. (2007, Noviembre). *Customer Experience. Journal of Brand Management*, supl. Special Issue: Brand management and the customer experience; Palgrave Macmillan Ltd (eds). London Tomo 15, N° 2, pp.85-88.

Shaw, C. & Hamilton R. (2016) *The Intuitive Customer: 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level*. Palgrave Macmillan (Eds). 1a ed. pp 139-142.

Valenzuela, L. & Torres, E. (2008, octubre-diciembre) *Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva propuesta de un modelo explicativo*. Estudios Gerenciales; Santiago de Cali Tomo 24, N° 109, pp.65-86. Sitio web: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518003>> ISSN 0123-5923.

Wow Customer Experience. (2018). *Diagnóstico de Madurez la voz del cliente*. Ebook wow. Argentina. p.40. Sitio web: <http://www.wowcx.com>

12 GLOSARIO

Agentes Virtuales: es una función del contact center que usa un personaje virtual, generado por computadora

Assessment de Medición: Evaluación de medición

ARPU: Average Revenue Per User, traducido Promedio de Ingresos por Usuario

Balanced Scorecard (BSC): Cuadro de Mando Integral (CMI)

Benchmark: punto de referencia

Beta Testers: usuario de programas cuyos ejecutables están pendientes de terminar su fase de desarrollo

Blockchain: desafíos y oportunidades

Blog: artículos tematizados

Canales Digitales o Digital Channels: es el futuro de la relación de una empresa con su cliente

Capacitación in house: capacitación en local de la empresa

Chatbots y Atención al Cliente

Checklist: lista de verificación

Chief Customer Officer: Director de atención al cliente

Churn: tasa de cancelación, pérdida de cliente

Close the loop: Cerrar el círculo.

Coaching: Entrenamiento

Compras on-line, off-line y click & collect: compra en línea y recoge en tienda

Community Manager: Gerente comunidad virtual

Consultores freelance: consultores libres

Controller Financiero: Controlador de Finanzas

Coworking: lugar de trabajo compartido

CRM y Big Data: Customer Relationship Management, o gestión de la relación con los clientes, es una estrategia de marketing enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes. Big data son los grandes datos o grandes volúmenes de datos que pueden ser extraídos para obtener información

Customer Management IQ: Gestión del cliente IQ

Customer Experience: experiencia de cliente

Customer Interaction Management: Gestión de la interacción con el cliente

Customer Journey: viaje del cliente

Customer Journey Map: mapa de viaje del cliente

Customer Journey Multicanal: Viaje del cliente multicanal

Customer Satisfaction Index (CSI): índice de satisfacción del cliente

Customer Centric: Centrada en el cliente

Customer Care: atención al cliente

CX: Customer Experience o experiencia del cliente.

CX Economics: modelos económicos que te proporcionan un marco y una metodología para traducir tus resultados de Experiencia de cliente

CX Benchmark: punto de referencia utilizado para medir el rendimiento de una inversión

CX Strategy: establece las bases de la experiencia de cliente que se brindará.

Dashboards: tableros

Desk research: análisis de escritorio

Design Thinking: pensamiento de diseño

Design Thinkers: pensadores de diseño

Digital Experience & User Experience (UX): experiencia digital y experiencia usuario

Experiencias WOW: experiencia sorprendente

Economía Conductual: economía del comportamiento, estudio de cómo los factores psicológicos, sociales o cognitivos afectan las decisiones económicas de los individuos

Employee Journey Map: mapa de viaje de los empleados

Economics: modelos económicos que te proporcionan un marco y una metodología para traducir tus resultados de Experiencia de cliente.

Experience Automation: experiencia de automatización

Employee Experience (EX): experiencia del empleado

E learning: plataforma de aprendizaje virtual

Framework de trabajo: marco de trabajo

Feed back: retroalimentación

Gestión como el nivel de recomendación (NPS), la Satisfacción del Cliente (CSA) o los Esfuerzos del Cliente (CES), gestión voz del cliente (VoC), conocer el valor del cliente en el tiempo (CLTV)

Governance y Transformación de la Experiencia (frameworks CEM)

Insights: visión interna, percepción, imágenes o experiencia, entendimiento

Inputs: entrada

Kick off: sesión de inicio

Market Research: Investigación de mercado

Metodologías de PMI (Project Management Institute): metodologías de gestión de proyectos

Monitorización de la Voz del Empleado (VoE): La Voz del Empleado recoge las necesidades, deseos, esperanzas para extraer el significado que se esconde detrás de las palabras.

Mystery shopper: Comprador misterioso

Net Promoter Score ® (NPS): herramienta que mide la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

Neuromarketing: aplicación de las técnicas de la neurociencia al marketing

Neuroinsights: Las conexiones neurológicas emocionales se activan cuando el producto tiene algo que te daña de forma reversible

Neuromarketer: se ocupa de reconocer e implementar los componentes sensoriales

Next generation Contact Center: Centro de contacto de la próxima generación

One drive, hangouts: herramientas de comunicación de una unidad

Online Retail: ventas en línea

Omnicanalidad: estrategia de contenido multicanal que las organizaciones utilizan para mejorar su experiencia de usuario.

Omnichannel Experience: Experiencia omnicanal

Orquestar la Experiencia de Cliente: El Framework CEM

Podcast o podcasting: distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo que suelen ser de larga duración, que pueden incluir texto como subtítulos y notas) mediante un sistema de redifusión (RSS)

Partners estratégicos: empresas aliadas estratégicamente

Principales drivers estratégicos: principales conductores estratégicos

Real Time Voice of the customer: sistema avanzado de captura y gestión de la voz del cliente

Roadmap: mapa de ruta

Service Experience: Experiencia de servicio

Service Blue Print: servicio blue print

Speech Analytics: Análisis de habla

Shopping Experience: Experiencia presencial de compra

Staff: grupo de trabajo

Startup: puesta en marcha

Scrum, design thinking: metodologías ágiles

Text analytics: analítica de texto

Teleworking: teletrabajo

Telco: Telecomunicaciones

Touchpoint Matrix: Matriz de puntos de contacto

Tools: herramientas

UX: User Experience o experiencia del usuario.

Webinar: Seminario por web

13 ANEXOS

Anexo I

Programas de estudio en Experiencia de Cliente

Universidad / Programa	Temario General	Especialistas
Pacífico Programa de especialización en CE Experience Design & Management	Customer Experience – Diseño y gestión de la experiencia del cliente Employee Experience - Cultura y comunicación interna Innovación y design thinking Digital Experience – El consumidor y la experiencia en la era digital Taller: Herramientas y métricas de customer experience	Silvia Carrilo Santis Fundadora y CEO de Eco Comunicaciones Huáscar Ezcurra CEO & Co-founder de Animal Innovation (Perú), Latam leader en KiaraSilverstone (Barcelona). Rodrigo Fernández de Paredes Alegria CEO de Xcustomer360 Sandra Vilchez Cajo Vicepresidente del Consejo Empresarial Colombiano.
ISIL Curso de Experiencia del Cliente CX	8 semanas	Sebastien Munar
PEE ESAN Customer Experience Management	La visión estratégica de la experiencia del cliente (CX). La gestión de la experiencia del cliente (CEM). Los economics de la experiencia del cliente. La metodología Growth: Revenue accelerator. El ecosistema y el modelo de gestión de la experiencia del cliente. Tendencias en los programas de fidelidad exitosos a nivel mundial. Perfilamiento de clientes. Medición (NPS, CES, INS) y diagnóstico de la experiencia del cliente. Diseño de la experiencia del cliente: el customer journey, el blueprint y la matriz de rediseño. User Experience (UX). La evolución de la industria y las empresas digitales. La experiencia del empleado. La cultura y la organización enfocada en experiencia del cliente. 14 sesiones, 1 sesión de evaluación y 1 taller	Jorge A. Yañez Giles
UTP Especialización en Experiencia del Cliente	Módulo I - Tendencias del Consumidor en el Entorno actual Nuevo Entorno (21 horas) Generación de Valor (18 horas) Certificación: Tendencias del Consumidor en el Entorno Actual. Módulo II- Endomarketing - Humanización del Cliente Interno Estrategia de Endomarketing (18 horas) Gestión de Personas para Generación de Experiencias (18 horas)	Alex Llaque, Raúl Galindo (México), Raúl Franco, Iván Gonzáles, Vanessa Delgado, Ericka Tipe, Alexis Rivera del Mar, Liliana Alvarado, María Alejandra Castillo.

	<p>Certificación Endomarketing Módulo III- Experiencia del Cliente Desarrollo de una Experiencia Memorable (21 Horas)</p> <p>Proyecto Integrador (21 Horas) Certificación: Experiencia del Cliente Taller LEGO serious play 5 meses</p>	
UPC Programa Especializado en Customer Experience Management	<p>Visión estratégica de customer experience Investigación y comportamiento del cliente Taller de herramientas cx Cultura de customer experience Diseño de experiencias User experience y tecnologías Indicadores y métricas de customer experience Liderazgo y gestión del cambio 5 meses</p>	<p>Roberto Bonelli Gerente de Consultoría en ATP Innovation Center.</p> <p>Luigi Casanova Fundador de Show CX, co- fundador de Imayic.</p> <p>Carlos Molina (España) Corporate VP of Innovation & Consultancy en IZO y miembro de la vocalía de (DEC) LAT.</p> <p>Juan José Duffoo Edison Medina Gerente General de Intelligence &Business Solutions.</p> <p>Angelina Pérez Account Group Director en Millward Brown Perú.</p> <p>Renzo Arauco Gerente de Desarrollo de Productos en IOT LAB.</p>
Universidad de Lima Customer Experience Virtual	<p>Los participantes podrán evaluar el estado en el que se encuentra el Customer Experience o la experiencia del servicio en sus organizaciones para proponer los cambios que permitan construir un servicio excepcional. 7 horas de dedicación semanal del estudiante</p>	Carlos Nolte Castellanos

Anexo II

Entrevistas

Entrevista 1

Nombre: Luigi Casanova

Cargo: Director & Estratega CX – Show CX

Día: 20/11/2018

Años de experiencia: 10 años

1.- Desde tu experiencia: ¿este modelo de negocio tiene mercado en nuestro país?

Si existe una gran oportunidad, sin embargo, hay una brecha debido a que falta estandarizar conocimientos y metodologías en el medio peruano y es desde ahí donde se debe de comenzar. Además, se aprecia que en muchas empresas grandes falta desarrollar una cultura que poco a poco se está comenzando a tomar porque sus casas matrices lo están promoviendo, esto es cuestión de meses para que al menos en las empresas grandes la gestión de la experiencia cliente madure, ya que se van a ver obligados a realizar este cambio. Y por ende, las medianas empresas también van a tener que tomar estas estrategias para subsistir en el mercado.

2.- ¿Cuál es el poder de negociación de las consultoras con las empresas?

Al no estar muy desarrollado el tema la consultora debería tener el mayor poder de negociación; sin embargo, las empresas todavía no tienen una cuota presupuestal asignada directamente para la mejora de la experiencia del cliente y es por eso que muchas veces se tiene que pasar por un proceso de negociación bastante largo con las empresas y ajustar los servicios a las cuotas presupuestales con las que cuentan.

3.- ¿Cuál es el sector que más está solicitando los servicios, en donde se enfocan más? ¿Cuántas empresas estarían dispuestas a tomar estos servicios según tu experiencia y cuantos servicios por año aproximadamente?

Las consultorías y capacitaciones se dan para empresas de diferentes sectores, la metodología se aplica igualmente para la banca, los seguros, etc. Actualmente mucho se está trabajando con los sectores de transporte, salud y educación que están demandando estos servicios.

Al iniciar la consultora se debe orientar a las medianas y grandes empresas, que no sean multinacionales ya que estas últimas muchas veces tienen un modelo de experiencia ya establecido de manera interna y es mucho más complejo adaptarlo con los servicios que se ofrecen en la consultoría, pero es cuestión de analizarlo. Entre un 25 a 30% de medianas y grandes empresas podrían en estos momentos estar interesadas en evaluar alguna propuesta sobre servicios de experiencia cliente. Al final entre un 20 a 25% de las cotizaciones se llegan a contratar; regularmente las empresas contratan entre 3 a 4 servicios al año.

4.- ¿Cómo se puede rentabilizar el servicio de experiencia cliente?

Se han realizado diferentes estudios sobre todo en Estados Unidos, que pueden aplicar a cualquier mercado, en los cuales indican que si mejoras en experiencia de cliente se puede incrementar en promedio los precios de tus servicios o productos en un 25%. En el Perú no hay una investigación de este tipo, pero podríamos tomarlo como referencia.

Además, existen los economics de experiencia que miden el nivel de recompra, el market share, los ingresos por productos, entre otros indicadores que, dependiendo el proyecto de experiencia cliente que se implemente, se tienen que definir el indicador y objetivo de rentabilidad conveniente.

La consultora Showcx tiene un servicio de capacitación para diagnosticar y desarrollar equipos de customer experience y responsables que miden los ratios de rentabilidad y también se capacitan en las diferentes métricas que se tienen para identificar la rentabilidad de los proyectos de XC.

5.- ¿Cuáles son los precios y costos en los que incurre una consultora de experiencia cliente?

Va a depender mucho de los servicios que se brinden a las empresas. En las consultorías se trabajan por proyectos y muchas veces dependiendo de la carga de trabajo, se tiene que subcontratar especialistas o servicios por ejemplo de software de mediciones lo que incluye un costo adicional que al final suma en la propuesta.

Los talleres que se dictan pueden ser in house o externo para lo cual los costos varían por el alquiler de oficinas o aulas. También existen costos asociados a la creación y mantenimiento de la web que es el medio por donde se promocionan los servicios.

Para que se tenga una referencia una consultora grande por una capacitación por día para 25 personas puede cobrar entre \$3000 o \$4000.

6.- ¿Cuáles son los servicios en experiencia cliente más demandados en estos momentos?

Actualmente el servicio más demandado son los talleres de capacitación, los cuales se adaptan a las necesidades que tienen las empresas; además este servicio es más rápido de realizar ya que se tiene un material predeterminado que te sirve de referencia para las capacitaciones que se van a realizar.

Los proyectos de consultorías también son rentables, pero toman más tiempo ya que se tiene que investigar y elaborar propuestas que pueden llevar más horas hombre.

El servicio de medición de la experiencia en la consultora show se subcontrata con una empresa finlandesa que ya tiene un software desarrollado, en la consultora se sugiere la herramienta y se realiza un trabajo para adaptarla a su uso respectivo.

Entrevista 2

Nombre: Luis García Tello

Cargo: Director del Centro de Investigación de Servicios en Universidad de Piura

Día: 15/12/2018

Años de experiencia: 20 años

1.- ¿Cómo ve el desarrollo de la experiencia cliente en el Perú? ¿Y cómo ve este desarrollo en relación a otros países?

En base al estudio de Deloitte, se observa que sobre todo las empresas grandes, están dando los primeros pasos en los temas de experiencia cliente. Esto demuestra que los temas de experiencia de cliente se están tomando en serio, encontrándose en una fase de recolección / análisis. En las grandes empresas principalmente se vienen creando programas de voz del cliente pero que todavía no son explotados al 100%. Algunas empresas que son muy pocas aún ya están trabajando también en programas de transformación, pero se da en áreas muy puntuales de la empresa, no en toda la organización, ya que es un proceso complejo y de largo plazo.

El experto indica que más del 50% de los entrevistados ya tenían en su empresa un área con el nombre de Experiencia de Cliente, lo que indica que ya se está comenzando a implementar esta gestión de experiencia cliente en el Perú. El concepto en el mundo tiene más de 3 décadas.

Es un momento oportuno e interesante para implementar empresas de consultoría en la gestión de experiencia al cliente.

Según la apreciación de Luis García, se debe tener en cuenta que existen algunos consultores e incluso hasta libros que se enfocan más en la parte superficial de la experiencia de clientes (la parte que se denomina el empaque) pero no van al fondo de lo que es la gestión de la experiencia cliente. Por ejemplo, se enfocan en diseñar los estímulos, los colores, los sonidos, los protocolos del personal, se enfocan en eso, pero en el fondo no transforman la propuesta de valor que quieren dar; es como una caja de regalos con un lazo bonito a colores, pero adentro está vacío.

Se debe de pensar en un servicio de transformación cultural, ya que la experiencia cliente determina una ventaja competitiva para las empresas y debe ser una decisión de la plana directiva que luego debe ser interiorizada por todos los empleados de la compañía y los respectivos proveedores que intervienen en los procesos de la organización. El experto Luis García es un convencido de que la gestión de experiencia de cliente sin el soporte de una cultura enfocada de verdad en servir al otro, sería una caja de regalos vacía.

La experiencia del cliente se puede resumir en que el cliente se sienta bien, que se sienta orgulloso del producto o servicio recibido y pueda dar una buena recomendación a su círculo social. Pero para llegar a esto también los empleados se deben sentir orgullosos de trabajar en la empresa ya que esto es percibido por los clientes, muchas veces en lenguaje no verbal (lo que te sale de adentro) dice mucho.

Según el autor Colin Shaw un referente en la materia, en las empresas el 50% del contenido de una propuesta de valor de la experiencia cliente es emocional, sin embargo, las empresas se enfocan más en lo racional, es por eso que en ese aspecto se debe trabajar mucho con las empresas en el Perú, en crear emociones que sorprendan positivamente al cliente.

La experiencia de cliente es un concepto muy amplio, y se relaciona mucho a un concepto que se denomina la lógica de servicio, que busca incrementar el bienestar y mejorar la relación entre las personas; si tú das lo mejor para que tus clientes (externos o internos) consigan sus resultados por relación lógica tú también vas a tener mejores resultados, esto es dar un cambio desde la raíz. Los empleados deben internalizar estos temas como lógica de servicios para mejorar sus relaciones y la calidad de vida de las personas.

2.- ¿Qué oportunidades tienen las empresas al desarrollar iniciativas de experiencia cliente?

Si las empresas logran enganchar con el cliente, y ya está demostrado en innumerables estudios, se incrementa el nivel de recompras y aumenta la recomendación (NPS).

En el Perú recién se está comenzando, y es el momento ya que hay una pendiente de crecimiento tremenda. Se tienen que aprovechar los 2 a 5 años siguientes. Las oportunidades son bastante amplias acá en el Perú para meterse en el tema, indicó el experto.

El peruano tiene una cultura para dar un buen servicio (es más cálido y atento), solo se podría comparar con los colombianos. Se tiene la materia prima como para implementar un programa de experiencia cliente buscando mejorar la vida de las personas. Pronostica que el 2019 el tema de experiencia cliente va a dar mucho que hablar, tiene amistades que van a abrir consultoras, programas, entre otras cosas. Por tanto, un negocio de consultoría en experiencia cliente va tener resultados, y va ser exitoso.

Por otro lado, considera que en las grandes empresas las áreas que estaban dedicadas al servicio al cliente, o las áreas que medían la calidad han cambiado por el nombre de “customer experience” pero esto es el inicio ya que en las organizaciones un área sola no tiene el mismo impacto, esto está evolucionando. Indicó también que si se hace una búsqueda en las páginas de Laborum ya hay más puestos de trabajo sobre todo en el sector de banca y retail, pero los que más han evolucionado son los de Hotelería y Turismo, se tiene que observar que están haciendo y aprender. En turismo se puede institucionalizar el modelo, porque son los más avanzados.

También indicó que muchas empresas tienen tanta data que la desaprovechan y esto también es una oportunidad para generar el negocio. Por ejemplo, algunas Telcos con la información que tienen pueden elaborar una herramienta que se llama customer journey analytics para identificar patrones de comportamiento de los clientes y establecer acciones incluso proactivamente, y entender en tiempo real lo que vive el cliente.

3.- ¿Cuál es el sector o sectores en donde existe mayores oportunidades para las iniciativas de experiencia cliente?

El que más ha avanzado es el turismo, en donde ve muchas oportunidades es en el sector Retail que es donde se está avanzando en la gestión de experiencia cliente, en el sector de seguros también estarían dispuestos a recibir bien las propuestas de experiencia cliente. Otro sector son las clínicas donde las interacciones pueden ser más largas.

Del sector de hotelería y turismo se tiene para aprender mucho, si bien es cierto no le han puesto la etiqueta de experiencia de cliente, pero lo que hacen ellos es eso, en ese sector la propuesta puede estar orientada a sistematizar o formalizar el modelo.

Al final, las oportunidades están en todos los sectores, va depender mucho de los contactos. Foco puede darse en las medianas empresas y del sector hoteles, retail o salud.

En las clínicas también hay una gran oportunidad, cuando se habla de clínicas no necesariamente hablas de grandes sino también de medianas como el Hospital de Solidaridad, por ejemplo, recalco el experto.

4.- Desde su experiencia, ¿qué servicios o herramientas considera que son las más importantes para desarrollar la experiencia cliente en una empresa?

Se conocen las herramientas que más se usan por ejemplo el customer journey map en donde se incorpora el componente emocional, pero cree que lo que no se está haciendo es implementar algunos indicadores.

Hay que preguntarse cuáles son las emociones que se llegan a presentarse entre el cliente y la empresa, hay cerca de 20 emociones clasificadas en 4 categorías, los cuales generan el indicador denominado NEV (net emotion value) con emociones que expresa el cliente cuando se le encuesta, es similar a como se genera el NPS.

Una opción para las empresas consultoras es crear un modelo base como el NEV el cual se debe de adaptar en cada empresa, se tiene que identificar como está el aporte emocional, qué emociones se quiere crear en la empresa y a partir de esto construir el modelo para definir qué emociones se van a provocar.

Se debe comenzar por identificar que emociones está provocando la empresa, cuáles se deben contrarrestar, y luego definir cuales se quieren transmitir.

A las herramientas que ya se conocen se debe de agregar el elemento de medir o identificar las emociones, si logran hacer eso va a marcar la diferencia, aseguró Luis García.

5.- ¿Qué requisitos debería cumplir una empresa para garantizar el éxito de la implementación de una gestión de experiencia de cliente?

Principalmente la empresa que quiere enrumbarse en proyecto de experiencia de cliente debe tener una cultura de servicio, la cual siempre debe priorizar, dar un excelente servicio.

6.- Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los atributos más valorados por una empresa para contratar a una consultora de experiencia de cliente? ¿Sería importante que cuente con una solución tecnológica?

Las empresas siempre van a buscar consultoras que tengan experiencia en el medio, por ende se deben de formar de un prestigio que avale su trabajo.

El modelo que van a buscar para las consultoras debe ser completo, el cual debe de contener seguramente algún soporte tecnológico, se debe tener talleres de liderazgo, coaching de escucha al cliente, de escucha al empleado y la consultora debe tener un grupo mixto de profesionales que pueda adaptarse a cada realidad y a las respectivas herramientas que se van a utilizar.

Entrevista 3

Nombre: Daniel Cedeño
Cargo: Director Comercial WOWCX
Día: 14/12/2018
Años de experiencia: 10 años

1.- ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?

En la consultora WOW se trabaja en cuatro temas:

- **Capacitación:** la cual busca formar profesionales que puedan abordar los retos paso a paso.
- **Acciones de investigación en experiencia del cliente:** para identificar qué es lo que al cliente lo emociona. Realizan investigación cualitativa y cuantitativa. Cuentan con una serie de herramientas que son adaptadas para la experiencia del cliente. Esto ayuda a determinar cuáles son las perspectivas del cliente respecto al producto o servicio que ofrecen. A partir de esto pueden armar un dashboard o customer journey. Precisa que en el mercado hay un culto de las herramientas, pero las consultoras deben de enfocarse más hacia el uso que la empresa le pueda dar a estas herramientas.
- **Medición de la experiencia;** buscan definir con claridad qué tipo de experiencia está aportando la empresa y qué tipo de mediciones deben darse con regularidad para que no vaya a ser complejo gestionar la experiencia del cliente. Las herramientas con las que trabajan en WOW como los customer feedback management son soluciones que se generan de manera recurrente y generan alertas ante menciones negativas; en donde cada área e incluso cada empleado ve sus indicadores de experiencia, se puede tener los resultados por canales, por tipo de productos, por segmento, etc. Según nos indica Daniel, existe un mundo de cosas que pueden trabajar en este frente, pueden trabajar con la satisfacción, NPS o CES. En este servicio ayudan en el diseño del modelo de gestión de mediciones e incluso a veces lo operan también. Cuando trabajan en este frente han identificado que muchas de las cosas que impactan en la experiencia del cliente se generan por temas internos de la compañía como por ejemplo un procedimiento mal formulado, una política que no cubre todos los aspectos, la falla en el funcionamiento de los productos, etc. Por otro lado, la experiencia también puede estar afectada por la interacción del asesor, el trato que ofrece en el momento de la interacción, por ejemplo.
- **Diferenciación en Experiencia Cliente,** este servicio se ofrece a las empresas que tienen un alto nivel de madurez, la consultora los ayuda en la definición de la estrategia de experiencia cliente que quieren entregar como ventaja competitiva en el mercado. Para brindar este servicio las empresas deben tomar la decisión de transformarse y es una decisión que viene desde la alta dirección. Para este servicio se enfrentan a temas mucho más complejos que van a implicar una transformación cultural de la compañía. Es en este frente donde se trabajan por ejemplo los programas de reconocimiento y recompensa, acá se tiene mucho que trabajar desde recursos humanos.

2.- ¿En qué sectores principalmente trabajan?

En la consultora han trabajado en diversos sectores, principalmente en temas de telecomunicaciones (con Telefónica en Argentina y con TIGO en Bolivia, por ejemplo). También han visto temas en banca y servicios financieros, compañías de seguros, club de fútbol Boca Juniors), empresas de salud y transporte, entre otras.

La metodología y las herramientas con las que trabajan son multisectorial ya que puede trabajar la experiencia del cliente, así como también la experiencia del hincha, la experiencia del paciente, entre otros.

3.- ¿Cómo promocionan sus servicios?

Los proyectos de la consultora son a demanda, no realizan acciones de captura de clientes; es a través de sus acciones de comunicación (publicaciones en revistas especializadas y en blog especializados), networking, eventos, entre otras cosas que se han hecho conocidos y así ya tienen una cartera de 26 clientes con los que trabajan principalmente.

4.- ¿Cómo es la dinámica de trabajo cuando inician un proyecto?

Lo primero que se debe tener claro es el objetivo de negocio, qué quieren lograr con sus clientes lo cual puede ser por ejemplo una acción de diferenciación competitiva, las empresas con las que trabajan deben de tener un interés distinto y las ganas de cambiar las cosas. La pregunta a responder en esta primera etapa es: ¿Qué problema de negocio quiere resolver la empresa que los contratará? Luego de identificado el problema a trabajar determinan un plan que viene a ser una 1era propuesta la cual es revisada por los clientes y la van ajustando de acuerdo a las coordinaciones que tengan, esta propuesta es cerrada en aproximadamente 2 semanas, luego se realizan las respectivas gestiones presupuestales y se pone en marcha el proyecto.

Normalmente la primera parte del proyecto consiste en un diagnóstico de la experiencia del cliente que puede durar entre 2 a 3 semanas (dependiendo el tipo de proyecto) y se trabaja bajo un framework que ya tienen definido.

Cuentan con equipos especializados en su sede central o contratan a profesionales especialistas en temas de diseño gráfico (para armar la parte visual por ejemplo de los arquetipos), analistas de datos (para el frente de mediciones y todas las estadísticas que están asociadas a generar los indicadores), sociólogo y psicólogos (para los cuestionarios a definir y las entrevistas a realizar). Luego de terminado el diagnóstico se presenta en un workshop a los responsables de la parte del cliente y se prosigue con la implementación del proyecto según el plan definido.

5.- ¿Cuál crees que es la proyección de los proyectos de consultoría de experiencia cliente en Latinoamérica y en particular en Perú, que porcentaje de empresas podrían contratar un servicio de una consultora de experiencia de cliente?

Como ya antes lo había mencionada, Daniel ve con mucho optimismo el futuro de los proyectos de experiencia de cliente en Latinoamérica, en la consultora WOW han estimado que cerca del 30 al 35% de medianas y grandes empresas pueden estar dispuestas durante el 2019 y 2020 a recibir alguna propuesta sobre servicios de experiencia cliente. Si bien ese porcentaje puede ser aún mayor ya que todavía se tiene mucho campo de acción para colocar a las estrategias de experiencia cliente en el lugar relevante que deben tener como se hacen en otros continentes y países. Por ejemplo, en Estados Unidos hoy una empresa que no tenga sus estrategias enfocadas en mejorar la experiencia del cliente es muy probable que dure muy poco en el mercado. Las empresas en Latinoamérica comienzan contratando entre 1 a 4 servicios de las consultoras de experiencia al cliente por año (entre capacitaciones e implementaciones de proyectos) y aproximadamente del total de cotizaciones que las consultoras realizan entre un 25 a 30% las empresas contratan los servicios.

Entrevista 4

Nombre: Ricardo Espinoza

Cargo: Encargado de gestionar la parte operativa Lab manager

Empresa: Lab Innovación “Piscina Lab” es parte del CIDE PUCP.
(<http://www.cide.pucp.edu.pe/piscinalab/>)

Día: 09/01/2019

Profesión: Ing. de telecomunicación Maestría en sistemas de información

Años de experiencia: casi 5 años, Maestría en IBS, en España Perú; en Costa Rica ve temas de emprendimiento Lean start up, Pasantía en innovación y tecnología en Israel. Creó empresa Qinti (picaflor en quechua, internet móvil para turista extranjero tipo Olo, 2013)

1.- ¿Cómo ve el desarrollo de la experiencia cliente en el Perú? ¿Y cómo ve este desarrollo en relación a otros países?

CX en Perú lo veo con muchas oportunidades. Quienes lo están impulsando más son las grandes empresas, y en sectores como Banca y Compañías de seguros, áreas de innovación o servicios, y no solo desde el área de creativos, sino todas las áreas, han entendido que desde el servicio se deben involucrar con su cliente. Primero ver su comportamiento, luego entrevistarlos, realizar un journey map de su potencial cliente y perfiles de clientes, y luego diseño y planificación.

BCP lab experimentan con nuevos prototipos, articulan los experimentos, usan design thinking y story board, trabajan con la empresa de Neuropista. Centro de Innovación CIX BCP.

Banco Interbank, trabaja con consultora IDEO, lab Interbank “Labentana” trabajan con diferentes grupos del banco, bajo metodología design thinking, para transformar la experiencia de sus clientes.

Scotiabank, Digital Factory, trabajan transformación digital, reimaginar y rediseñar la propuesta de valor del banco, para ser cada vez más relevante con sus clientes y más eficiente en sus operaciones.

Están tratando de re imaginar los servicios financieros y desarrollar experiencias digitales relevantes, alucinantes y seguras. Inspirar el cambio, la transformación del banco, y por supuesto enfocados en lo que sus clientes esperan y no esperan

En resumen, los bancos están tratando de desarrollar todos los productos y servicios en base al usuario.

Por otro lado, están las compañías de seguros “LaPpositiva”, con LAB + Innoteam, su intención es generar soluciones innovadoras que posibiliten una óptima experiencia para el cliente. Están trabajando con el reto Hackathon, (jaque + maratón de su área de servicio), programan una solución con los alumnos universidades PUCP, U.Lima y PUCP Arequipa, entre otros, de 24 o 48 horas, donde trabajan los alumnos con un grupo de especialistas multidisciplinario usando metodologías de design thinking. En el 2018 ganó proyecto salud digital- III Hackathon.

Cía Pacifico tienen su área de innovación la chakra para ellos mismos. Centro de excelencia agiles.

Considero que las empresas están empezando a entender a su consumidor. Se queda con las grandes empresas, porque ha trabajado con las empresas medianas y PYMES, sin embargo, se hace muy complejo trabajar con ellas, porque tienen estructura jerárquica, comités, directorios, son organizaciones la mayoría familiares y complejas, con decisiones verticales desde la alta dirección. Normalmente la cabeza se resiste al cambio, ya que lo han venido haciendo así por 10 o 20 años, y por más que las áreas de Marketing, Calidad o Tecnología lo quieran no se puede llegar a un nuevo emprendimiento. Al final se dedican recursos a algo incierto y toma tiempo y recursos.

Piscina Lab está compuesto por un equipo multidisciplinario que se complementan muy bien (artista, antropólogo, administrador, ingeniero telecom) equipo diverso para poder desarrollar y

transmitir. Se dedican asesorar a empresas en proyectos de emprendimiento, además todos tienen preparación académica en temas de innovación y emprendimiento.

En relación a otros países a Perú está muy bien, existe apoyo del gobierno en desarrollo de conocimiento, innovación, emprendimiento, con Star up Perú, Innovate Perú, ejemplo Ministerio de Producción da fondos de 50 a 500 mil soles para proyectos, Ministerio de Agricultura 3 MM soles. Existen también proyectos privados como Telefónica con Wayra, que está abierta al público, son incubadoras de negocio.

En el 2017 (IX Congreso Mundial de Emprendimiento – GEC 2017) entre 170 países, la GEN Global Entrepreneurship Network premio a la red “Perú Emprende” (quien reúne a más de 40 organizaciones públicas y privadas) como el “Rookie of the year” (Novato del año, Mejor nuevo país que se ha unido a la red global organizando campaña nacional de alto impacto). Además se ha nombrado al mes de noviembre como el mes del emprendimiento e innovación en el Perú.

Están empezando a venir fondos internacionales para invertir en Perú

Google, Amazon, sistema de Delivery de producto con inteligencia artificial, llega a tu casa el producto y decides si lo pagas o no, donde tu búsqueda en la web deja un rastro de consumo de interés o compra de producto. Lo aplican en consumidor recurrente, “perfil de necesidades de personas”. Automatizan el comportamiento de las personas, acá es bastante manual. (Ejemplo: compre zapatillas para caminar, luego me envían por Delivery el último modelo).

2.- ¿Qué oportunidades tienen las empresas al desarrollar iniciativas de experiencia cliente?

Empresas como banco están empezando a trabajar con start up porque se centran mucho en el usuario en las personas, porque sus productos y servicios, canales, perfil específico del cliente, conocen mucho más que el banco o empresa grande. Te compro lo que desarrollaste en un área de producto y servicio específico y desarrollo a la par un área con proyectos paralelos a mis usuarios. Existen más oportunidades para start up que empresas grandes como PWC o Deloitte.

La parte tecnología de CX viene después, porque como decía Henry Ford, si me hubieran preguntado que querían las personas cuando inventé el carro, me hubieran dicho caballos más rápidos, hay que interpretar al consumidor, ellos quieren desplazarse de un punto a otro en corto tiempo, uno debe entender cuál es su necesidad. Entender no solo de manera literal y desarrollar el producto o servicio, después si es necesario se desarrolla la plataforma. Por ejemplo, en la Municipalidad MSI se trabajó una plataforma de transferencia de gobierno, 2 meses conversando con distintos actores que participarían, cómo se van a entender, quiénes van a leerlo, los documentos que incluirá, la redacción para que sea fácil de entender, ellos luego lo implementarían. Se trabajó mejor con personas en transición que con gobierno entrante.

Las oportunidades de las empresas son tremendas, está todo por hacer. Cuando se saca producto basado en el usuario, se hace por segmento, ejemplo Yape del BCP para pagar, cuenta Interbank para abrir una cuenta digital haciendo click en una barra.

Se evalúa resultado a mediano plazo

3.- ¿Cuál es el sector o sectores en donde existe mayores oportunidades para las iniciativas de experiencia cliente?

Aparte de banco y compañía de seguros, en todos los sectores, donde haya interacción con cliente interno y externo, a nivel de gobierno. Hay oportunidades que no necesariamente deben ser costosas, sino entender la necesidad y dar una solución, por ejemplo, riel de fierro para bicis en puentes de san isidro.

Gobierno local, regional, ministerios, uno debe ser creativo y dar soluciones innovadoras. Ver qué cosas funcionan en otros lados y adaptarlo a la realidad.

Gobierno regional, trámites, colegio acampando padres para hacer matrícula escolar, oportunidad de entender porque van a ese colegio y no a otro. Luchar contra barrera burocrática, dar apoyo al alcalde y directores, y en empresas trabajar con las personas que toman decisiones, para que el 100% de los proyectos se implementen. Sino solo el 30 a 40 % proyectos se implementan.

4.- Desde su experiencia, ¿qué servicios o herramientas considera que son las más importantes para desarrollar la experiencia cliente en una empresa?

Para entender a los usuarios, comportamiento, entrevistas, acercarse a ellos, y ver cómo se comportan al ver a su cajero, a qué hora van, por qué, qué cantidad de dinero requieren, qué transacciones hacen.

Lo más importante es la entrevista de profundidad de 30 min o 1 hora, después de ver el comportamiento. El focus group no lo recomienda porque responden por responder a cambio de recibir un vale de consumo.

Entrevista a profundidad (cualitativo) con las diferentes áreas son más eficientes que subir información a la plataforma.

Ejemplo Cineplanet, los clientes deciden ir al cine, pero eligen la película recién cuando llegan al mostrador. Por ello han colocado pantallas y tablets, para poder ver el trailer. Cuando terminan de ver la película salen por puerta de emergencia, malogra la experiencia del cliente, es una zona oscura ya que sale al estacionamiento. En muchos cines han cambiado la ruta de salida O hace una ruta visualmente agradable, esto aplica en empresas de entretenimiento.

Primero tenemos nada, incertidumbre, las metodologías ágiles permiten usar herramientas ágiles, Generar prototipos de productos nuevos. Biólogos químicos en caso de perfumes etc.

Uso de Principales herramientas para entender al usuario:

Antropológico más cualitativa 1 a 1, no cuantitativa.

Design thinking

Systematic design thinking (metodología Israeli)

Lean start up, alinear los productos de servicios, rápida y barata. Pruebas en espacio controlados. Viendo las experiencias sino lo vas mejorándolo antes de implementarlo.

5. ¿Qué requisitos debería cumplir una empresa para garantizar el éxito de la implementación de una gestión de experiencia cliente?

Reducir la incertidumbre del mismo, no sé qué producto ofrezco al cliente, de acuerdo a tu perfil y a estos problemas les damos solución, aplicando estas metodologías ágiles, se van mejorando las soluciones.

Trabajan con herramientas que ellos han usado en sus propios emprendimientos, han trabajado con start ups, y recién hace 2 años han trabajado con empresas, y enseñan en maestría y MBA Centrum, nos da mucha entrada de información de distintos rubros, y las cruzamos con la experiencia que tienen para dar información. Visión amplia de lo que pasa y ha pasado en el extranjero. Centroamérica, España, Colombia, Israel etc. Ven lo que pasa a nivel regional. Visión global. Además, es un canal para conseguir potenciales clientes de sus estudiantes.

Equipo multidisciplinario y complementario, hay comprensión y trabajan juntos.

Dan servicios también a nivel regional y trabajan con diferentes directores regionales para generar proyectos y ganar a la competencia, con metodologías ágiles, no las usan tal cual, las metodologías se aplican de distintos contextos, ellos han hecho una adaptación de sus metodologías, ellos también quieren exportar conocimiento.

6.- Desde su experiencia, ¿las empresas tienen un presupuesto para invertir en CX, o qué porcentaje de sus ingresos, estarían dispuestos a invertir en temas de gestión de experiencia de cliente?

No tienen un presupuesto asignado en las empresas, para muchos es nuevo. Muy pocas empresas tienen esa asignación. Cuando entraron municipio asignaron un presupuesto, es variable y nuevo dependiendo si va a cliente interno o externo.

Canales por lo que llegan a sus clientes son por sus cursos que dictan o la misma universidad PUCP, proyectos de innovación del CIDE. Por recomendación de otras empresas, apuntan a clientes grandes.

Aun así, las empresas de innovación y CX, no contratan tanto a Deloitte y PWC, sino contrata a IDEO, consultoras de ese tipo.

Somos peruanos y conocemos mercado local regional y adaptamos la metodología al mercado local conocemos, y tenemos respaldo PUCP (Marca blanca).

7.-Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los atributos más valorados por una empresa para contratar a una consultora de experiencia de cliente? ¿Sería importante que cuente con una solución tecnológica?

Nosotros presentamos propuesta al CIDE de la PUCP, empezamos a trabajar con emprendedores proyectos start up pequeños, luego ha sido valioso el prestigio como profesores de la PUCP.

8.- ¿Cuál es el futuro de la experiencia de cliente en el Perú y en el mundo?

Casi todo está en Lima, pero por ejemplo Banco de la Nación oficina en provincia, se debe llegar a algunas sedes en bote, helicóptero por la geografía es muy variable.

La oferta es grande para empresas de consultorías que hay actualmente

9.- ¿Crees que las empresas estarían dispuestas a invertir en capacitación y consultoría para desarrollar proyectos de experiencia cliente?

Si lo hace, su idea no es solo quedarse con la empresa, dar todo el conocimiento, capacitarlos en metodología ágiles para que puedan continuar con su desarrollo, generar nuevos productos y servicios a partir de cómo hacer entrevista, experiencia de usuario, Metodologías, talleres de capacitación, identificar las personas de la empresa que podrían formar parte del área de innovación. Es un reto, para todos.

El rechazo al cambio es muy fuerte, se necesita mucha concientización y capacitación, directores, jefes de equipos, toda la empresa.

10. ¿Qué tipo de servicios cree usted que son los más necesarios para las empresas de cara a desarrollar la CX?

Capacitación en metodologías ágiles, para luego desarrollar sus servicios. No es usar la metodología ellos tratan de implementar a partir de ellas una nueva metodología que le sirva al cliente, poder luego exportar su metodología agile hacia fuera.

A partir de un problema específico, desarrollan diferentes programas, tienen planes a corto, mediano y largo, que se adaptan a la necesidad y contexto del cliente.

11.- ¿Nos puedes comentar que aspectos tecnológicos han desarrollado en las empresas a la fecha y si han tenido buenos resultados, estarían interesados en un software que recoja la impresión de tus usuarios?

La medición lo realizan con entrevistas hay una serie de preguntas, y el comportamiento de personas, ejemplo: plataforma porque la gente no usa la plataforma crea tu cuenta en 5 min., no es amigable, compleja, muchos botones, hay que configurar la interface, como interactúa con esta aplicación tecnológica.

Han entrado con un click, pero al momento de dar comprar o la tarjeta se cae la compra, con un producto digital, y si es con atención al cliente, cajero, 80% piden este problema balotario o aplicación, más cualitativa.

De incertidumbre completa o un prototipo de servicios, las empresas grandes tienen sus áreas de tecnología y hacen la implementación.

Casi todas las empresas tienen su área tecnología o innovación y ellos desarrollan de acuerdo a la propuesta de sus servicios soluciones propias con su equipo, y se mantiene las coordinaciones.

12.- ¿Cómo es CX en la empresa donde laboras, a qué sector pertenece, qué problema encuentras?

En caso de implementación, involucrar a las cabezas, 5 pasos sino 4 pasos, tomen decisión poder destrabar muchas cosas. Todo lo que es industria, alimentos, agricultura, turismo gastronomía.

Entrevista 5

Nombre: Dr. José Carlos Véliz Rosas

Cargo: Co fundador Director Médico y de Operaciones

Empresa: Doktuz

Día: 3/12/2018

Años de experiencia: casi 2 años, en marzo del 2018 ha terminado la especialización en experiencia al cliente.

1.- ¿Cómo ve el desarrollo de la experiencia cliente en el Perú? ¿Y cómo ve este desarrollo en relación a otros países?

He visto la experiencia al cliente de Zappos o Amazon, KLM, aerolíneas Virgin, en comparación con el Perú como BCP, Grupo Intercorp con Ideo, el nivel es aún bajo. El líder en Perú en CX es Starbucks, ya que con hechos concretos crearon una experiencia diferente en sus usuarios y también cambiaron la forma de vender sus productos.

Lo que más conozco en CX es en mi sector salud, la experiencia se está introduciendo de a pocos. Algunas clínicas como Auna (Clínica Delgado), Clínica Internacional y la Angloamericana aplican NPS. Incluso en Auna, tiene en su staff personas de carreras como administración hotelera y turismo, propiamente en su área de recepción, además están trabajando la atmósfera (huele rico), los colores, etc. En la clínica Angloamericana hay un área de experiencia al paciente, recogen la voz del cliente. Sin embargo, considera que esta experiencia es superficial, no está enfocada en conocer a profundidad que quiere el usuario (paciente), cómo hago para que la experiencia sea wow. Otra empresa es la tienda de zapatos Platanitos también está trabajando temas de CX, ha implementado un App de venta, te consiguen un par de zapatos de alguna tienda y te lo llevan a tu casa si no lo encontraste en su tienda. Algunos supermercados como Wong, han hecho estrategias de investigación, para saber que necesitan los usuarios. Las tiendas Britt del aeropuerto también trabajan CX.

Hoteles tienen CX porque tienen estándares de calidad. No creo que lleguen a nivel Ritz, los hoteles Hilton, Marriot, pero si tienen prácticas y políticas de CX.

Sin embargo, en sector salud CX está en un rango de 10 a 15 %, en salud pública no hay nada trabajado (EsSalud, Minsa). En julio del 2018 hubo una conferencia de la experiencia del paciente en el Perú, donde estuvieron las principales clínicas privadas, pero se basó en las frustraciones de la experiencia de los pacientes en el Perú y no propiamente de los avances en temas de experiencia del cliente.

En clínicas (USA e Inglaterra) se trabaja experiencia del paciente, por ejemplo, Cleveland Clinic en Ohio, tiene área de experiencia del paciente “Libro Cleveland Clinic Way”. Clínica Mayo, área de experiencia a nivel directivo, incluyen a todo el board, tiene un presupuesto propio. En Inglaterra (NHS National Health Service).

España con consultora IZO, también tiene grandes avances en CX, sin embargo, no está al tanto de lo que hay de CX en Latinoamérica.

2.- ¿Qué oportunidades tienen las empresas al desarrollar iniciativas de experiencia cliente?

Muchas oportunidades, demasiadas, tremendas. La experiencia puede retener o atraer nuevos clientes. Y como en el Perú aún es bajo el desarrollo de CX hay mucho por trabajar. Además, las principales consultoras son extranjeras y tienen servicios con elevados costos. Una consultora local, puede conocer mejor el mercado local y además estar más cercano a las necesidades propias del cliente. Algunas consultoras trabajan desde afuera y eso es una desventaja.

3.- ¿Cuál es el sector o sectores en donde existe mayores oportunidades para las iniciativas de experiencia cliente?

En restaurantes se ha trabajado un poco, pero no es wow. Venta de negocio automotriz, tiendas por departamentos, centros comerciales, almacenes, salud. Ya que los bancos ya cuentan con áreas de CX y se podría decir que con los hoteles son los sectores más avanzados en CX.

4.- Desde su experiencia, ¿qué servicios o herramientas considera que son las más importantes para desarrollar la experiencia cliente en una empresa?

- Capacitación, primero trabajar la experiencia de tus colaboradores, sin eso no se podrá lograr nada, para ello hay que realizar talleres de cultura de experiencia al cliente, con los valores, misión y visión de la empresa. Deben tener en su ADN, CX. Además, se debe contratar personal con criterio, que intelectualmente pueda afrontar o responder ante una inquietud del usuario.

-Intervenciones puntuales en cada área, establecer lineamientos, cultura o valores. Capacitar constantemente a tu personal. En el sector privado es más sencillo que en el sector público.

-Auditorias, ellos han pasado certificaciones, pero no hay auditoria en CX, sería una buena oferta.

- Un sistema de recolección de datos, para medir CX. NPS. Nosotros ya hemos implementado NPS con buen resultado (84% en salud de 100%), lo trabajamos con Google Drive, tienen 2 preguntas y las realizan al 100% de los pacientes en unas PC que se encuentran en recepción al momento que les devuelven su DNI, ahora el hecho que esté en recepción si genera un sesgo. NPS benchmark salud 76% en USA.

- Servicio dedicado a escuchar, manejo de voz de cliente, y hacer mediciones de usuarios /clientes. También, hemos hecho Employee Net Promoter (ENP), evaluación de bienestar psicológico hacia el trabajo (evaluación psicosocial 70%) Cultural

- Recolección de información CRM.

- Personal que dé seguimiento a las implementaciones realizadas. Extender el apoyo de la solución e implementación. El área de CX debe tener una persona dedicada al 100% y manejar indicadores, implementar y revisar el cumplimiento de los lineamientos en CX en la empresa, hemos pensado contratar a una persona o a un practicante, pero no saben si va a funcionar porque no tendría las capacidades y conocimiento necesario en CX. No quiero que el tema quede sólo en teoría.

5. ¿Qué requisitos debería cumplir una empresa para garantizar el éxito de la implementación de una gestión de experiencia cliente?

En mi caso necesitaría conocer el sector salud, ya que, si bien CX es transversal, salud es un sector con procesos muy sensibles. Otros sectores sensibles: educación, trabajo con gestante, asilo, debería ser alguien que tenga la experiencia en ese sector concreto. Que conozca bien el servicio o la industria.

Que sea un proceso de co-creación, donde participe la consultora con las personas del equipo (directivo y otros jefes de áreas) de la empresa, de manera transversal y vertical, que exista alguien del comité directivo de la empresa con capacidad de influencia y decisión. Que participen todos sería muy importante.

6.- Desde su experiencia, ¿tiene un presupuesto para invertir en CX, o qué porcentaje de sus ingresos, estaría dispuesta a invertir en temas de gestión de experiencia de cliente?

No cuento con un presupuesto, menos de 0.5% de los ingresos de la empresa. Este rol lo empecé en enero del 2018 justo al terminar mi especialización en CX en marzo. He tomado acciones que no implican mucho gasto. Empecé realizando entrevistas a profundidad a todo nivel para detectar las necesidades y cambiar la experiencia de los pacientes y me ha dado buenos resultados. Ejemplo estándares de atención, costo de viniles en las oficinas con información de las pruebas y algunas modificaciones de procedimientos en las oficinas con el staff.

7.-Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los atributos más valorados por una empresa para contratar a una consultora de experiencia de cliente? ¿Sería importante que cuente con una solución tecnológica?

Creo que vamos a necesitar un servicio más adelante de implementación. Taller de co-creacion o design thinking.

Para nuestro caso contamos con diseñadores de sistemas en nuestro staff, ya que somos un App Doktuz (co fundadores 2 doctores y un especialista en sistemas), contamos con NPS con fórmulas bien elaboradas y estamos trabajando para mejorarlo.

8.- ¿Cuál es el futuro de la experiencia de cliente en el Perú y en el mundo?

El futuro de CX en Perú lo veo con optimismo. Considerando la Pirámide de la experiencia, el objetivo es llegar a la cúspide, primero se debe cumplir lo básico, como ya lo han hecho en otros sectores como banca y retail. Por otro lado, hay sectores donde no se cumple ni lo mínimo, como en el sector público, educación (colegios), se debe por lo menos sobrepasar el umbral de necesidades básicas.

9. ¿Qué tipo de servicios cree usted que son los más necesarios para su empresa de cara a desarrollar la CX?

NPS, capacitación, talleres de cultura, lineamientos en CX. Una gran oportunidad aparte de la solución al problema es la ejecución o implementación, a veces te contaminas estar tanto tiempo en el negocio y se necesita otra visión externa. Auditoria CX Salud, con sellos de calidad, como el ISO. Sello en CX (ejemplo: gold, silver, etc).

Si fuera un software debiera tener herramientas validadas en el mercado.

10.- ¿Nos puedes comentar que aspectos tecnológicos han desarrollado en tu empresa a la fecha y si han tenido buenos resultados, estarían interesados en un software que recoja la impresión de tus usuarios?

Necesitamos saber que necesitan nuestros clientes - empresas (Ambev, Delosí, etc. exámenes ocupacionales y de salud) y nuestros usuarios - pacientes.

La solución que manejamos son encuestas NPS, son 2 preguntas que miden la calidad del servicio, al 100% de usuarios, medimos el día y mes. Sin embargo, no es infalible, no evalúa la experiencia al salir del local. Otro problema es con el usuario obrero, no sabe usar la PC, se les tiene que explicar la encuesta y la escala. No utilizan las encuestas por MSG porque sus usuarios tienen celulares básicos.

Las preguntas son: cómo fue el servicio con evaluación de 1 al 10, el puntaje normalmente es 8 o 10, la 2da pregunta es abierta, para que indiquen por qué le dan ese puntaje al servicio. Es por google drive con versión beta, lo van a hacer nivel web con programadores digitadores. Hacen revisiones diarias, mensuales y trimestrales, tienen la información en tiempo real. Antes lo evaluaban por horas y veían claramente la curva de atención, bajaba a las 10 o 11 am, porque habían estado mucho tiempo esperando.

Los sistemas de encuestas que conozco son Survey monkey CX y happy or not. La última me pareció muy cara.

11.- ¿Cómo es CX en la empresa donde laboras, a qué sector pertenece, qué problema encuentras?

Somos una empresa chica con una cultura muy potente, ganadores start up de UPCH, yo estoy dedicado a ser el embajador de la cultura, doy las inducciones e implemento herramientas que decantan en CX.

En mi empresa se desarrolla experiencia del paciente, DOKTUZ su ADN es la experiencia al cliente. Soy cofundador de Doktuz. La CX en salud es más difícil, porque es un sector sensible. Se trabaja la experiencia sensorial, olor transmite tranquilidad y paz, pero que pasa si hay un alérgico o asmático que le produce daño, cambio por colores vivos en las paredes, hay estándares de tipo de pintura, algunas pueden capturar gérmenes, lo sé porque soy epidemiólogo. Considero que, si bien CX se puede asesorar a cualquier sector, el preferiría trabajar con una persona con experiencia en el sector salud, pues debe conocer cómo funciona la dinámica interna, la jerarquía, como se encuentra el paciente, y cuáles son sus normas propias del país.

Ejemplo de cambios implementados en Doktuz, cuando el doctor iba a domicilio además de dejar la receta te dejaban una nota diciéndote, “espero que te mejores pronto, y que te vaya bien en tu trabajo o en ese examen que me contaste”, luego hacen una llamada posterior para verificar si mejoró el estado de salud del paciente con el tratamiento dejado. Además, en los consultorios

tienen en la puerta una ficha resumen con la descripción del doctor que los va atender, el doctor tiene lineamientos paso a paso como tiene que atender a su paciente pegados en su escritorio y existe infografía en los consultorios donde te explican cómo se va realizar la prueba, pero además te lo explican. Incluso en los baños tienen infografía si puede comer después de la prueba, como se hace la prueba de esputo, hay una mesita para dejar la prueba de orina, si además tiene que hacer otra prueba, un colgador de cartera, etc.

Entrevista 6

Nombre: Cesar Enrique García Aliaga

Cargo: Jefe de Experiencia Cliente

Empresa: Telefónica del Perú S.A.A

Día: 20/03/2019

Profesión: Ingeniero Industrial

Años de experiencia: 10

1.- ¿Cómo ve el desarrollo de la experiencia cliente en el Perú? ¿Y cómo ve este desarrollo en relación a otros países?

Actualmente la experiencia cliente es una estrategia vital en todas las empresas, hoy por hoy la innovación de los procesos y de los modelos de negocios en general tiene que estar necesariamente orientada al cliente. En el Perú las grandes empresas como Telefónica ya están enfocando la mayoría de sus estrategias en mejorar la experiencia del cliente, esto debido a que así lo exige el mercado y al ser un commodity, la única manera de diferenciarse es a través de darle una mejor experiencia a sus clientes. Por ahora se ve que es una tendencia que la están tomando con fuerza las grandes empresas, pero poco a poco va ser implementada por las medianas empresas también sino éstas no van a subsistir en el competitivo mercado. En otros países como en Argentina y Brasil donde Telefónica también tiene operación se ve que hay un camino ya recorrido en donde hay una mayor madurez en la gestión de la experiencia cliente.

2.- ¿Qué oportunidades tienen las empresas al desarrollar iniciativas de experiencia cliente?

Entre las oportunidades se tienen: obtener una mayor participación de mercado, incremento de ingresos, reducción de bajas o churn, reducción de gastos operativos, entre otros. También se tiene la oportunidad de convertir a las empresas en más ágiles y eficientes ya que se dejan de realizar actividades que no agregan valor ya que no están orientadas al cliente, todo esto llega a transformar a las empresas y a las personas que trabajan en las mismas.

3.- ¿Cuál es el sector o sectores en donde existe mayores oportunidades para las iniciativas de experiencia cliente?

Principalmente en los sectores en donde los productos y/o servicios que se comercializan no ofrecen una diferenciación marcada y la única alternativa de obtener una ventaja competitiva es la de brindar una excelente experiencia a sus clientes. Sectores con las telcos, banca, seguros, retails, cree que son los sectores en donde más se están desarrollando este tipo de iniciativas.

4.- Desde su experiencia, ¿qué servicios o herramientas considera que son las más importantes para desarrollar la experiencia de cliente en una empresa?

El análisis de la voz del cliente que es la retroalimentación que debe recibir la empresa sobre lo que perciben los clientes de sus productos, servicios, procesos, etc. Este servicio es uno de los puntos de partida ya que la escucha activa del cliente ayudará a la empresa a definir la estrategia y las mejoras en experiencia que deba implementar. Otro de los factores importantes es el tema cultural, ya que para que se puedan desplegar correctamente en las empresas la gestión de la experiencia de cliente es fundamental que las personas estén convencidas del cambio a realizar.

5. ¿Qué requisitos debería cumplir una empresa para garantizar el éxito de la implementación de una gestión de experiencia cliente?

El compromiso en todos los niveles principalmente en los entes de alto nivel en donde se toman las decisiones estratégicas y de inversión, también se necesita personal capacitado en la empresa que pueda desplegar correctamente los planes propuestos y el modelo de experiencia de cliente, y por último la motivación y seguridad del personal de que el camino trazado es el correcto.

6.- Desde su experiencia, ¿su empresa tiene un presupuesto para invertir en CX, o qué porcentaje de sus ingresos, estarían dispuestos a invertir en temas de gestión de experiencia de cliente?

Sí existe un presupuesto importante para las acciones de mejora de CX incluso ya se tiene una dirección dedicada a la experiencia de cliente y tiene un presupuesto asignado para las mediciones y los proyectos respectivos.

7.-Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los atributos más valorados por una empresa para contratar a una consultora de experiencia de cliente? ¿Sería importante que cuente con una solución tecnológica?

La experiencia de la consultora, que tengan consultores con experiencia en el mercado y que puedan brindar soluciones que se puedan operativizar y mantener en el tiempo.

8.- ¿Cuál es el futuro de la experiencia de cliente en el Perú y en el mundo?

El futuro va a estar marcado por la automatización y digitalización principalmente, la experiencia cliente debe ofrecer al cliente un cambio en sus emociones hacia la empresa principalmente a través de la simplicidad, comodidad y rapidez, características que se van a marcar la gestión de la experiencia de cliente

9.- ¿Crees que las empresas estarían dispuestas a invertir en capacitación y consultoría para desarrollar proyectos de experiencia cliente?

Si lo creo, están pagando cursos o capacitaciones para que su propio personal conozca el tema para luego implementar cambios, incluso especializaciones en universidad.

10. ¿Qué tipo de servicios cree usted que son los más necesarios para las empresas de cara a desarrollar la CX?

Los servicios de voz de cliente creo que son vitales para tener siempre a la mano el termómetro del cliente, y saber si esta con algún dolor o insatisfacción que tenga que trabajarse de manera urgente.

11.- ¿Cómo es CX en la empresa donde laboras, a qué sector pertenece, qué problema encuentras? (objetivo: evaluar el nivel en el que está la empresa)

Actualmente Telefónica se encuentra en un nivel intermedio en la gestión de la experiencia de cliente ya que está implementando proyectos de transformación orientados exclusivamente a mejorar la experiencia de cliente, además se acaba de formar una dirección que va a gestionar todo el tema de experiencia cliente lo que indica que se le está dando la importancia debida a esta gestión.

Entrevista 7

Nombre: Pamela Bello

Cargo: Coordinadora de Gestión de Servicios al Usuario

Empresa: Aeropuerto Jorge Chávez

Día: 10/01/2019

Profesión: Administradora de empresas

Años de experiencia: No hay un área de experiencia al pasajero, la meta de las áreas operativas es dar un buen servicio, ella está cursando la especialización en la UPC de CX

1.- ¿Cómo ve el desarrollo de la experiencia cliente en el Perú? ¿Y cómo ve este desarrollo en relación a otros países?

Estamos mejorando la atención de CX, en muchas empresas se han creado áreas de CX, donde se trabaja la experiencia del cliente.

Creo que Perú no está tan mal a nivel de la región a pesar de que hay mucho por mejorar, es como una tendencia de las empresas, porque la competencia genera que deben atraer a sus clientes, y los clientes están más informados, documentados y la experiencia al cliente es un plus. Que lo explote la empresa también es un plus.

En mi experiencia personal lo veo más en supermercados, bancos, tiendas por departamentos, hay mucho esfuerzo y están mejorando en CX.

En mi empresa se evoca la CX en seguridad, operaciones, atención al pasajero, sobre todo, sin embargo, no hay un área específica donde se centralice, los lineamientos son generales para todos.

2.- ¿Qué oportunidades tienen las empresas al desarrollar iniciativas de experiencia cliente?

Mejorar en muchos aspectos su atención. Las encuestas otorgan feedback de los clientes - usuarios, las sugerencias, los comentarios de las redes sociales, ayuda a conocer que el usuario espera, que se ha cumplido o no de la oferta de servicio. Ahora las empresas tienen muchas herramientas para saber que sus usuarios opinan de sus servicios.

Las áreas que manejan esta información en mi empresa son las áreas de comunicaciones, reclamos, legal regulatorio, servicio al usuario. Cada área trabaja las observaciones que les corresponden. Además, si bien para las encuestas ellos hacen las pautas, las preguntas, trabajan con un proveedor que les hace las encuestas (PUCP), les entrega las tabulaciones.

3.- ¿Cuál es el sector o sectores en donde existe mayores oportunidades para las iniciativas de experiencia cliente?

Todos tienen oportunidades, en el área de servicio más.

Las Entidades del Estado tienen muchas oportunidades de mejora, hospitales, etc.

4.- Desde su experiencia, ¿qué servicios o herramientas considera que son las más importantes para desarrollar la experiencia cliente en una empresa?

Encuestas. Feedback en general. Capacitación en atención al cliente. Ejemplo: el Área de Seguridad capacita a personal con personas de trato directo de pasajeros. Igual área de operaciones.

Trabajan con consultoras nacionales para hacer las capacitaciones.

En su sector tienen un contrato de concesión con el MTC y el ente regulador es OSITRAN quien supervisan el contrato, entre los rubros a evaluar y supervisar se encuentra la calidad del servicio que se brinda al pasajero, es por ello que deben medir la experiencia del pasajero.

Realizan encuestas de satisfacción a aerolíneas, usuarios, locatarios, locales comerciales, etc. y si en su tabulación reciben menor puntuación en algún rubro o servicio, hacen planes de trabajo, cada aérea trabaja su oportunidad de mejora. La información es tramitada a la entidad reguladora OSITRAN, que los supervisa.

En el caso del servicio de las aerolíneas, quien los supervisa es el INDECOPI.

5. ¿Qué requisitos debería cumplir una empresa para garantizar el éxito de la implementación de una gestión de experiencia cliente?

Que la Gerencia General o Director lidere la CX, recaiga sobre el/la responsabilidad y se preocupe que con las áreas claves se arme un plan de trabajo para ejecutarlo. Todo en busca de un beneficio para la empresa.

La empresa debería cumplir con tener encuestas / entrevistas transparentes, bien trabajadas, donde se pueden medir el nivel de satisfacción de tus usuarios, y enfocarse en sus puntos débiles, para luego poder implementar las mejoras en el servicio.

6.- Desde su experiencia, ¿su empresa tiene un presupuesto para invertir en CX, o qué porcentaje de sus ingresos, estarían dispuestos a invertir en temas de gestión de experiencia de cliente?

No lo tengo mapeado, considero que, como parte del presupuesto de cada área, se asigna un presupuesto en experiencia al cliente, más porque en su empresa no existe aún un área.

7.-Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los atributos más valorados por una empresa para contratar a una consultora de experiencia de cliente? ¿Sería importante que cuente con una solución tecnológica?

Las herramientas tecnológicas me parecen importantes, un aplicativo, encuesta de satisfacción por correo. Kioscos en los aeropuertos que hacen encuestas, con pantallas táctiles.

Que la empresa te de toda la información relevante para trabajar temas de CX, te den confianza, sean eficientes, que estén contigo en todo el proceso de implementación.

8.- ¿Cuál es el futuro de la experiencia de cliente en el Perú y en el mundo?

Soy optimista, estamos encaminados, el cliente cada vez es más exigente, y las empresas están atendiendo sus requerimientos, si bien hay mucho por mejorar, yo veo que en el futuro todas las empresas tengan un estándar y lo vayan mejorando.

9.- ¿Crees que las empresas estarían dispuestas a invertir en capacitación y consultoría para desarrollar proyectos de experiencia cliente?

Si lo creo, están pagando cursos o capacitaciones para que su propio personal conozca el tema para luego implementar cambios, incluso especializaciones en universidad.

10. ¿Qué tipo de servicios cree usted que son los más necesarios para las empresas de cara a desarrollar la CX?

Innovar en plataformas web, casi todo el servicio por web donde el usuario no tenga que movilizarse a la empresa incluso, ejecutivos te atiende por WhatsApp. Ejemplo el banco ahora por hacer transacción, te devuelven dinero. Lo que es básico, compras por internet, deliveries a tu casa.

11.- ¿Nos puede comentar que aspectos tecnológicos han desarrollado en las empresas a la fecha y si han tenido buenos resultados, estarían interesados en un software que recoja la impresión de tus usuarios?

Están trabajando la mejora de la página web para que sea más amigable, mejor acceso, están en Facebook, no manejan Twitter. Los pasos que dan en su empresa no son tan agigantados para mover el negocio, pero es básicamente por el tipo de servicio que brindan ya que es una concesión.

12.- ¿Cómo es CX en la empresa donde labora, a qué sector pertenece, qué problema encuentras?

Si bien son el aeropuerto más grande del país por la mayor carga de pasajeros a diferencia de provincia, hay mucho por desarrollar en CX, pertenezco al sector aeropuertos. Los problemas que encuentro un poco ya lo mencioné, no hay un área que centralice todos los reclamos y del cual salga una estrategia, recién soy la única que está siendo capacitada en el tema.

Entrevista 8

Nombre: Jennifer Rojas Saenz

Cargo: Analista de CX

Carrera: Ingeniería económica y de negocios, Universidad Científica del Sur

Empresa: MOTORED (subsidiaria de Ferreyros)

Día: 10/12/2018

Años de experiencia: 2 años.

Área de MKT: Jefe MKT, Jefe CRM, Analista MKT y Analista CX y un practicante CX

1.- ¿Cómo ve el desarrollo de la experiencia cliente en el Perú? ¿Y cómo ve este desarrollo en relación a otros países?

Desde hace 3 años nació en mí el interés en CX por un libro español, “CX management” de Marcos Alvarez, luego leí a Cristina Quiñones de ESAN, “Desnudando la mente del consumidor”, además laboré en banco BCP e Interbank identificando insights.

Creo que en España está más desarrollado el tema de CX en las empresas y áreas, incluso ya hay maestrías de CX. Acá en Perú estamos aún retrasados.

Los bancos (BCP y Mi Banco) cuentan con blue print y customer journey map. Los clientes se están volviendo más exigentes, y ahora los tienes que sorprender, debes ofrecer una venta de experiencia wow. En sector retail como Saga y Ripley también están realizando pequeñas implementaciones en CX. En los Centros Comerciales los de seguridad ya te saludan, al igual que en los supermercados, se han dado cuenta que hay diferentes puntos de contacto en todo el viaje hacia el cliente, la música, las cajas, lo digital, las personas que te atienden.

Se podría decir que hay una lista de empresas que han hecho cambios estructurales desde las áreas hasta los procesos, como misión y visión de la empresa, involucrando a todos los trabajadores en el proceso de cambio.

CX está más abocado a un tema europeo. En USA también se aplica en empresas como Amazon y Google entre otras.

2.- ¿Qué oportunidades tienen las empresas al desarrollar iniciativas de experiencia cliente?

Son grandes, pero veo que aún lo ven como atención al cliente o satisfacción al cliente. Ahora deben buscar que todos sus puntos de contacto estén enfocados hacia el cliente. Tener los mejores procesos enfocados en los clientes.

Muchas empresas crean un área, pero CX va mucho más allá, se enfocan en procesos y dejan de lado el producto. Se necesita áreas integradas.

3.- ¿Cuál es el sector o sectores en donde existe mayores oportunidades para las iniciativas de experiencia cliente?

Yo creo que en el sector de servicio de alimentos: Alicorp, Nestle tienen mucho por hacer. Si no conoces a tu consumidor final, ¿quién los conoce?, deberías trasladarlo a tus proveedores, bodegas, un ejemplo son las tiendas como Oxxo, Tambo, no aprovechan la afluencia de personas con su marca.

4.- Desde su experiencia, ¿qué servicios o herramientas considera que son las más importantes para desarrollar la experiencia cliente en una empresa?

Salir al campo, cliente incógnito, hacer un journey map detallado, con momentos de verdad identificados por tipo de cliente, además si no se tiene los recursos suficientes para cambiar todos los procesos para todos, aplicar Pareto, por lo menos al 20% para obtener resultados en un 80 % de clientes.

Identificar los puntos de dolor, con sistema, calidad, proceso y generar mesas de ayuda, trabajar los diferentes niveles de servicios del cliente.

El blue print te puede ayudar para saber dónde se debe atacar.

5. ¿Qué requisitos debería cumplir una empresa para garantizar el éxito de la implementación de una gestión de experiencia cliente?

Colocar foco en sus empleados colaboradores, para luego generar el cambio en sus consumidores. Tus empleados son tu punto de contacto, cara andante. Ante una mala atención, quien se perjudica es el nombre de la empresa, en vez del empleado como tal, y ahora con las redes sociales pueden destruir tu marca en segundos.

Capacitaciones employee experience, talleres de habilidades blandas, para que estén enfocados en el cliente. Temas Soft, con procesos, sistemas, uno a uno a cada punto de contacto. Por otro lado, también tiene que haber una parte operativa que lo respalde. Los procesos que estén detrás me deben permitir ser más rápido, enfocado, etc. Los sistemas no lo son todo, debe haber un trabajo coordinado de las áreas sino de nada va a servir.

6.- Desde su experiencia, ¿tiene un presupuesto para invertir en CX, o qué porcentaje de sus ingresos, estaría dispuesta a invertir en temas de gestión de experiencia de cliente?

Manejo un presupuesto que es parte del presupuesto anual del área de marketing, no existe un área de CX aún. El presupuesto de CX es el 45% del presupuesto del área de marketing, y es 1.5 % más que otras áreas, este año incluso nos dieron 2.5% más que otras áreas. Básicamente porque tuvimos que invertir en programas de fidelización con clientes, un aplicativo App para reserva de citas, transformación de la página web con customer experience, unicommer (User experience UX).

7.-Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los atributos más valorados por una empresa para contratar a una consultora de experiencia de cliente? ¿Sería importante que cuente con una solución tecnológica?

Nosotros contamos con encuestas mensuales, a través de un services de call center. Motored lo analiza, tiene 4 unidades de negocio, cada una tiene un porcentaje de encuesta. Se envían los resultados mensuales a todos los gerentes para su análisis, y los NPS a nivel corporativo, es parte de los objetivos llegar al 50% de satisfacción. Usamos call center porque el target de las encuestas son personas mayores, camioneros, pero nos estamos adaptando con los herederos, sus hijos, hemos creado un App para sacar cita a la revisión de camiones (esta información lo obtuvieron de la voz del cliente).

Una consultora en CX te agrega valor. Tener una encuesta en línea sería una buena opción, te da resultado inmediato del cliente.

Estamos buscando colocar una botonera, ya que todo es manual, para que se pueda calificar el servicio en el momento que lo están recibiendo, tener los resultados en tiempo real, ranking, dashboard.

Brindar servicio de capacitaciones, habilidades blandas para todas las áreas en CX. Adaptar CX a su propia conducta arraigada, cambio de chip del empleado en CX.

8.- ¿Cuál es el futuro de la experiencia de cliente en el Perú y en el mundo?

Los productos y servicios van a cambiar muchísimo en los próximos 5 años. A la fecha los productos tienen algunos cambios, se están testeando, ejemplo: los lentes de realidad virtual, no te sirven para todos los sectores, pero la realidad virtual te sirve para ver como la máquina funciona. Se busca la transformación digital, hacer más fácil la vida al cliente, fidelizar productos.

A la fecha nos llega mucha información de la matriz por las mesas de trabajo, metodologías scrum, lego, design thinking, para que las personas de las oficinas (administrativos) cambien, su forma de trabajo, orientándose al cliente.

9.- ¿Crees que tu empresa estaría dispuesta a invertir en capacitación y consultoría para desarrollar proyectos de experiencia cliente?

Capacitación constante en CX y encuestas en tiempo real

10. ¿Qué tipo de servicios cree usted que son los más necesarios para su empresa de cara a desarrollar la CX?

Dash word virtual

Yo me he encargado de hacer capacitaciones de sensibilización a nivel nacional en CX todo el año pasado, con los nuevos protocolos y procedimientos de atención, estamos tratando de estandarizar la calidad de servicio, journey de servicios, calidad y procesos, logrando varios cambios en todas las unidades de negocio, sucursales y locales más pequeño. Hubo resistencia al cambio, no entendían el valor o la importancia, hicimos role play para lograr empatía con el cliente.

Los retos del próximo año, es mejorar el tema de medición.

11.- ¿Nos puedes comentar que aspectos tecnológicos han desarrollado en tu empresa a la fecha y si han tenido buenos resultados, estarían interesados en un software que recoja la impresión de tus usuarios?

Blue print, y dash word son unas macros con los resultados de las encuestas que van con puntaje del 0 al 10, nada probable o muy probable, y te mide el NPS cliente satisfecho.

Sería bueno medir, el cambio de estos promotores leales, saber cuál ha sido su evolución, qué cambió en el tiempo, qué hizo que la experiencia cambiara o no, sugerencias. Software que analice las sugerencias escritas, en una página web, el nivel de emociones con las palabras usadas en las encuestas, identificando “Key Word” con emoticones.

12.- ¿Cómo es CX en la empresa donde laboras, a qué sector pertenece, qué problema encuentras? (objetivo: evaluar el nivel en el que está la empresa)

Desde que ingresé hace 2 años, el área estaba en cero, se ha trabajado varias cosas como análisis de necesidades, voz, cliente, journey map. Estuvo bajo el porcentaje del nivel de CX en las encuestas. Después del 1 año, la calificación cambió, la subsidiaria tiene bastante apoyo de la casa matriz, incomers, página web, nos ayudó a pensar en lo chico, personal, procesos y procedimientos nuevos. Ahora tenemos avances, pero hay muchas cosas por hacer, los cambios son escalonados

Por ejemplo, nuestra competencia (Mercedes Benz, Volvo, Vive Motors que es de MB, Free Liner, Mack) trabaja clientes embajadores de su marca, han hecho campañas de fidelización con clientes compradores de flotas. Los llevan a conocer la fábrica matriz de camiones con todo pagado, genera marketing boca a boca, mayor confianza en la marca, aumenta su valor marca.

Motored con la marca Ideco- Italia realiza “bus experience”. Marca de camión que corre el Dakar. Llevamos a los clientes a los puntos donde va el Dakar. El sector de transporte pesado es especial se compra por relación cliente – vendedor, también ha cambiado el posicionamiento de comodidad, lujo a confort, seguridad, se busca menos accidentes, menos problemas técnicos, repuestos de garantía.

Diría que hubo un cambio cultural, desde los gerentes que recibieron capacitaciones de sensibilización del área de RH, misión y visión de la empresa enfocada en el cliente, la comunicación fue clara, ser responsable de mis actos, involucrando a todas las áreas.

Entrevista 9

Nombre: Anthuanet Chu

Cargo: Especialista de calidad en servicio al asociado.

Empresa: ADEX

Día: 11/01/2019

Años de experiencia: 10 años.

1.- ¿Cómo ve el desarrollo de la experiencia cliente en el Perú? ¿Y cómo ve este desarrollo en relación a otros países?

Percibo un cambio en la experiencia del cliente en los últimos 8 años, las empresas están dando más importancia en la calidad del servicio o producto, saber qué opina el cliente, conocer en qué pueden mejorar, para ello usan las encuestas de satisfacción y atención al cliente.

En Perú nos falta una brecha larga en experiencia al cliente, quienes van a la vanguardia son USA y China. Se enfocan en todo el tema del mercado y vender el post servicio es muy importante, están saliendo adelante siendo innovadores

Se ven cambios en experiencia al cliente en empresas grandes, tipo Nestlé, EY de consultoras, Google, etc.

2.- ¿Qué oportunidades tienen las empresas al desarrollar iniciativas de experiencia cliente?

Bastantes oportunidades, porque pueden identificar puntos de mejora, no solo te aseguras que el servicio cumpla con estándares de calidad, sino ver los puntos de mejoras de lo que brindas.

3.- ¿Cuál es el sector o sectores en donde existe mayores oportunidades para las iniciativas de experiencia cliente?

Tanto en sectores de servicio como producto. Veo más oportunidades en servicio, en producto haces ejercer la garantía del producto y ya, en servicio hay cross selling o venta cruzada.

4.- Desde su experiencia, ¿qué servicios o herramientas considera que son las más importantes para desarrollar la experiencia del cliente en una empresa?

Desarrollar temas de innovación, nosotros por ejemplo estamos trabajando en un catálogo virtual de productos de los asociados. Sería un plus para el asociado.

Desarrollar equipos de trabajo con capacitación a distinto nivel, diferentes a los planteados por RH.

Capacitación de sensibilización del personal. Interiorizar los temas de atención, taller de servicio al cliente. Ejemplo campañas puntuales con slogan en las PC de los trabajadores.

Me gusta trabajar con los customer journey map.

5. ¿Qué requisitos debería cumplir una empresa para garantizar el éxito de la implementación de una gestión de experiencia cliente?

Debería tener instaurada un área de servicio al cliente, o calidad, tener una canal con quien trabajar en la empresa y obtener información. Autonomía y decisión de quien requiere el servicio. Tiempos adecuados para dedicar al proyecto, destinar un presupuesto.

6.- Desde su experiencia, ¿tiene un presupuesto para invertir en CX, o qué porcentaje de sus ingresos, estaría dispuesta a invertir en temas de gestión de experiencia de cliente?

No contamos con un presupuesto, viene del área de proyectos o Gerencia General. Busco presupuestos de otras áreas para dar continuidad a las acciones tomadas sobre nuestros clientes.

El año pasado cotizamos con una consultora, nosotros queríamos focus group con consumidores de servicio del área de exportaciones para implementar un nuevo tipo de producto o servicio, pero nos recomendaron hacer entrevistas a profundidad a las cabezas de área porque son los que tienen poder de decisión. Sin embargo, el proyecto quedó en suspenso porque sólo teníamos 13 mil de

presupuesto y el servicio era de 16 mil y como no era un presupuesto del área sino de un proyecto se revirtió el dinero.

7.-Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los atributos más valorados por una empresa para contratar a una consultora de experiencia de cliente? ¿Sería importante que cuente con una solución tecnológica?

Debería contar con experiencia en el mercado en CX, se acople a la unidad de negocio, tenga experiencia en mi sector, buenas referencias de sus clientes, para saber qué tan satisfechos están del trabajo que realizan. Si fueran nuevos tendríamos que probar trabajar con ellos en un proyecto pequeño, y determinar si trabajamos a futuro o no con ellos.

A la fecha trabajamos con consultoras que ya han trabajado con nosotros, porque tienen una buena relación con la empresa, proponen cosas buenas y aceptan cambios en el diseño, levantan información para entender el negocio, no solo la identifican, proponen una solución.

La solución tecnológica que más me interesaría sería un CRM más dinámico, donde se pueda trabajar el 80% de las cosas. Tenga un repositorio, se quede grabado las atenciones a los clientes.

8.- ¿Cuál es el futuro de la experiencia de cliente en el Perú y en el mundo?

Probablemente las empresas creen un área dedicada a evaluar la experiencia del cliente.

Respecto de mi sector deberían tener todas las asociaciones (CNI, CCL, etc.), un área de atención al cliente porque ofrecen servicios, no sé si las asociaciones extranjeras lo tengan, dependerá quizás de su número de asociados.

9.- ¿Cree que su empresa estaría dispuesta a invertir en capacitación y consultoría para desarrollar proyectos de experiencia cliente?

Si claro, años atrás no había tanto interés por las capacitaciones, sin embargo, en mi gestión se ha invertido contratando consultoras externas y el presupuesto lo hemos obtenido de la gerencia general o de recursos humanos, porque era un objetivo de sus áreas el mejorar la atención de los clientes.

10.- ¿Nos puede comentar que aspectos tecnológicos han desarrollado en su empresa a la fecha y si han tenido buenos resultados, estarían interesados en un software que recoja la impresión de tus usuarios?

Mi empresa cuenta con dos áreas, donde trabajo es el área de gremio y la otra es el instituto.

Nosotros realizamos encuestas, contamos con el servicio Survey monkey gold. Pago membresía anual plan avanzado, USD 849, administro mi cuenta, encuestas ilimitadas y tiene capacidad para 2 o 3 usuarios, almacena información que luego la descargo en Excel y otorga data tipo reporte y gráficos. Además, usamos telemarketing, call center in house, llamadas para evaluar a nuestros asociados (5 personas). Cuando lo enviaba por correo no lo contestaba ni por sorteo, ni por entradas a foro, etc. y mi porcentaje era por debajo del 10%. Ahora nos aseguramos con el call center tener el 100% de respuesta, mi área hace la encuesta cerrada y pasamos el link a telemarketing (normalmente mido el nivel de satisfacción de asociados activos, al día en pago, de empresas renunciando, inactivas). Encuesta levanta información sobre puntos de mejora

Uso CRM del SAP, prefiero el CRM de Dinamic que usaba antes en otra empresa, me permite administrar mi base de datos de encuestas.

Mi área intermediaria, controla. La propia área hace los planes de mejora, propone alguna solución.

He usado antes una Plataforma Elastic, para escuchar las llamadas (Sanna). Medía la calidad del servicio de recepción, quien tomaba el servicio, post servicio, incluía todas las etapas. Lo revisaba 2 veces al mes jueves 2 horas, Normalmente en quincena y fin de mes. Considero que era una herramienta importante para reclamos, validas como fue realizada la atención al usuario. Escucha si se cumplía el protocolo de atención. Se medía con tabla de evaluación.

CRM permite administrar la base de datos de los clientes o asociados y registrar atenciones. Identifico días sin relacionamiento comercial. Además, ayuda a no repetir las encuestas, enfocarlas a un sector específico, otorga un resultado más homogéneo.

11.- ¿Cómo es CX en la empresa donde labora, a qué sector pertenece, qué problema encuentras? (objetivo: evaluar el nivel en el que está la empresa)

No existe aún un área denominada experiencia de cliente como tal en mi empresa, se incluyó el área de atención al servicio al cliente, antes se encontraba dentro del área de marketing, ahora se le da más autonomía e independencia. El Área de Servicio al cliente, es el área intermediaria entre el cliente externo o interno y la empresa misma.

El principal problema es que no tenemos un presupuesto asignado, no puedo disponer de implementar cosas nuevas a no ser el Directorio o la Gerencia lo aprueben.

Entrevista 10

Nombre: Miguel Córdova Álvarez

Cargo: Especialista de Experiencia y Retención de Clientes

Empresa: Diners Club

Día: 23/01/2019

Años de experiencia en CX: 1 año y medio.

1.- ¿Cómo ve el desarrollo de la experiencia cliente en el Perú? ¿Y cómo ve este desarrollo en relación a otros países?

La experiencia al cliente en el Perú está teniendo, en los últimos años, un cambio grande debido a la coyuntura política, tecnológica y podríamos decir que vivencial respecto a lo que en un inicio se pensaba. Hablo de la coyuntura porque hay muchos factores que están revolucionando lo que para el consumidor peruano era un estándar. Hoy en día, debido a la llegada de otras culturas, el sistema peruano está experimentando cambios, que, en mi opinión, son para mejora. Se está tomando mayor conciencia respecto a que el servicio debería estar centrado en las personas y experiencias. Aún tenemos un largo camino por experimentar y hacer de algo que se pensaba eran “excepciones a la regla” algo normal. El agente de atención cada día está más empoderado en dar soluciones y brindar la mejor experiencia posible.

2.- ¿Qué oportunidades tienen las empresas al desarrollar iniciativas de experiencia cliente?

La principal oportunidad que puede tener una empresa que desarrolle una excelencia en servicio es la de generar awereness en sus clientes. Al generar awereness los clientes tendrán la sensación de pertenencia en dicho establecimiento porque sienten que se preocupan, que la atención es más personalizada (pese a que puede ser algo masivo). Para que un cliente realmente pueda recomendarte, tiene que vivir una experiencia llena de momentos WOW y con la menor cantidad de riesgos o fallas. Actualmente hay mucha oportunidad ya que aún no hay ese enfoque de Human Centric y solo se enfocan en las ventas o máximo en las soluciones a corto plazo.

3.- ¿Cuál es el sector o sectores en donde existe mayores oportunidades para las iniciativas de experiencia cliente?

Va más allá del sector, se debería enfocar más en el canal; es decir, todas las empresas de todos los sectores deberían enfocarse en realizar esfuerzos por sus canales de comunicación. El canal digital ahora es uno a los que más provecho se puede sacar ya que se busca practicidad y eficiencia. Igual todo depende del tipo de consumidor al que apuntes de acuerdo a tu segmentación. Volviendo a la pregunta, hay mayor oportunidad en las empresas que son más masivas, tratar de agilizar sus procesos de atención tanto presenciales como digitales. Podría mencionar el rubro de Telcom y Banca, los cuales son apabullados por sus clientes por recibir un servicio de calidad media para baja. Hay mucha oportunidad para ganar esa percepción negativa que se tiene en la actualidad.

4.- Desde su experiencia, ¿qué servicios o herramientas considera que son las más importantes para desarrollar la experiencia cliente en una empresa?

Para poder definir una estrategia de CX lo primero que se debe revisar es la situación actual y en base a eso identificar los principales hallazgos de lo que estemos haciendo mal o regular, no se acepta nada más que excelencia. Dos herramientas muy buenas para este diagnóstico, el Customer Journey Map y el Service Blueprint. Con estas herramientas relevamos toda la información posible para conocer qué percibe el consumidor respecto a nuestro servicio e identificar los principales puntos de dolencia; y también poder ver momento a momento cuáles son nuestras fallas, riesgos, momentos wow, todo con la finalidad de proponer oportunidades de mejora.

5. ¿Qué requisitos debería cumplir una empresa para garantizar el éxito de la implementación de una gestión de experiencia cliente?

Completa disposición para poder brindar la información requerida y saber aceptar los puntos críticos que se encuentren para mejorar. Ser constante con la medición y control de los indicadores.

6.- Desde su experiencia, ¿tiene un presupuesto para invertir en CX, o qué porcentaje de sus ingresos, estaría dispuesta a invertir en temas de gestión de experiencia de cliente?

Actualmente no tenemos un presupuesto establecido para invertir en un CX integral, pero si lo hacemos por partes, es decir, se presupuesta para la parte final del proceso a manera de beneficios para los clientes. Si estaría dispuesto a invertir ya que a largo plazo es sumamente rentable.

7.-Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los atributos más valorados por una empresa para contratar a una consultora de experiencia de cliente? ¿Sería importante que cuente con una solución tecnológica?

Lo más importante sería la trayectoria y experiencia de los especialistas que estén a cargo. Si es sumamente importante que venga acompañado de una solución tecnológica.

8.- ¿Cuál es el futuro de la experiencia de cliente en el Perú y en el mundo?

A futuro, la cultura CX será más valoradas por las empresas puesto que he ahí la diferenciación con las demás empresas. Se apostará más por la gestión integral de la experiencia y no solo en el producto u oferta de valor ofrecida.

9.- ¿Cree que su empresa estaría dispuesta a invertir en capacitación y consultoría para desarrollar proyectos de experiencia cliente?

Considero que hay buen mercado para CX. La empresa donde laboro si estaría dispuesta a invertir en CX.

10. ¿Qué tipo de servicios cree usted que son los más necesarios para su empresa de cara a desarrollar la CX?

Lo principal es levantar la información para tener una foto al día de hoy para en base a eso proponer objetivos. Luego, desarrollar una estrategia y posteriormente capacitar e implementar.

11.- ¿Nos puede comentar que aspectos tecnológicos han desarrollado en su empresa a la fecha y si han tenido buenos resultados, estarían interesados en un software que recoja la impresión de tus usuarios?

A la fecha se cuenta con CRM que nos ayuda a identificar todos los momentos de la verdad que ha tenido el cliente para con nuestro servicio. Definitivamente sería interesante contar con un software de esa magnitud.

12.- ¿Cómo es CX en la empresa donde labora, a qué sector pertenece, qué problema encuentras? (objetivo: evaluar el nivel en el que está la empresa)

Tiene un nivel medio en lo que respecta a avance tecnológico, aún con varias falencias dentro de su capacidad. Sector Banca. Se busca tener omnicanalidad en la comunicación ya que consideramos es lo principal en lo que respecto a atención/servicio; no es factible contar la misma historia una y otra vez (cada vez con más molestia) y sobretodo no es rentable ya que ahí ya estamos generando una pérdida.

Anexo III

Tablas del Análisis Pestel

Tabla 1: Ranking global Competitiveness Index

	2015 - 2016		2016 - 2017		2017 - 2018	
	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación
Total Perú	69/140	4.24	67/138	4.22	72/137	4.22
SUBÍNDICES:						
Requerimientos Básicos	76	4.52	77	4.43	79	4.45
Instituciones	116	3.26	106	3.30	116	3.22
Infraestructura	89	3.54	89	3.57	86	3.77
Marco macroeconómico	23	5.89	33	5.44	37	5.35
Salud y educación básica	100	5.39	98	5.33	93	5.44
Motores de eficiencia	60	4.19	57	4.26	64	4.22
Educación superior	82	4.08	80	4.13	81	4.10
Eficiencia en mercados de bienes	60	4.47	65	4.37	75	4.28
Eficiencia en mercado laboral	64	4.33	61	4.34	64	4.27
Desarrollo de mercado financiero	30	4.49	26	4.75	35	4.51
Formación tecnológica	88	3.30	88	3.56	86	3.73
Tamaño de mercado	48	4.47	48	4.40	48	4.45
Factores de innovación y sofisticación	106	3.34	108	3.30	103	3.33
Sofisticación de negocios	81	3.93	78	3.78	80	3.81
Innovación	116	2.76	119	2.82	113	2.85

Fuente: World Economic Forum 2017 - 2018

Tabla 2: Banco Mundial Doing Business 2018

> Doing Business

Ranking para Latinoamérica	
Posición	País
49	México
55	Chile
58	Perú
59	Colombia
61	Costa Rica
64	Puerto Rico (Estados Unidos)
79	Panamá
94	Uruguay
97	Guatemala
99	República Dominicana
108	Paraguay

Fuente: Banco Mundial - Doing Business 2018

> Forbes

Mejores países para hacer negocios	
Posición	País
33	Chile
45	Costa Rica
54	Uruguay
57	México
60	Perú
61	Colombia
64	Panamá
74	Brasil
92	El Salvador
94	Guatemala
112	Paraguay

Fuente: Forbes 2017

Tabla 3: Calificación del grado de inversión del Perú

› Calificación del grado de inversión del Perú

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	A+	A	A1
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB-	BBB	Baa2
Uruguay	BBB	BBB-	Baa2
Paraguay	BB	BB	Ba1
Brasil	BB-	BB-	Ba2
Bolivia	BB-	BB-	Ba3
Argentina	B+	B	B2
Ecuador	B-	B-	B3
Venezuela	SD	RD	C

A setiembre de 2018

Fuentes: Standard & Poor's, Fitch Ratings, Moody's

S&P / Fitch	Moody's	Descripción
AAA	Aaa	Libre de riesgo
AA+, AA, AA-	Aa1, Aa2, Aa3	Calidad superior
A+, A, A-	A1, A2, A3	Alta capacidad de repago
BBB+, BBB, BBB-	Baa1, Baa2, Baa3	Moderada capacidad de repago
BB+, BB, BB-	Ba1, Ba2, Ba3	Alguna capacidad de repago
B+, B, B-	B1, B2, B3	Alta incertidumbre de capacidad de repago
CCC+, CCC, CCC-, CC	Caa1, Caa2, Caa3	Altamente vulnerable al incumplimiento
SD/RD	C	Incumplimiento

Fuente: Bloomberg

Anexo IV

Distribución de Capacidad para los primeros 5 años

AÑO 1												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades y Servicios	Marketing + Preparación de Capacitaciones + Procesos Estratégicos + Captación y Cotización de Servicios + Preparación de Material de Capacitación			1 Diagnóstico	1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Cap. Presencial	1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Cap. Presencial	1 Auditoría + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Cap. Presencial
Personal	Consultor Senior + Asistente			1 Consultor Senior	1 Consultor Senior	1 Consultor Senior	1 Consultor Senior	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	1 Consultor Senior	1 Consultor Senior	1 Consultor Senior

AÑO 2												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades y Servicios	1 Diagnóstico	1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl.	1 Impl. + 1 Auditoría + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Auditoría + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Cap. Presencial	1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Cap. Presencial
Personal	1 Consultor Senior	1 Consultor Senior	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	1 Consultor Senior	1 Consultor Senior	1 Consultor Senior

AÑO 3												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades y Servicios	1 Diagnóstico	1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Impl. + 1 Auditoría + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Auditoría + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Auditoría + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Cap. Presencial
Personal	1 Consultor Senior	2 Consultores Senior	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	4 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista

AÑO 4												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades y Servicios	1 Diagnóstico	1 Impl. + 1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Impl. + 1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Cap. Presencial
Personal	2 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	4 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	4 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista

AÑO 5												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades y Servicios	1 Diagnóstico + 1 Impl.	1 Impl. + 1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Impl. + 1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Auditoría + 3 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Auditoría + 2 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Auditoría + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 1 Cap. Presencial	1 Diagnóstico + 1 Impl. + 2 Cap. Presencial
Personal	2 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	4 Consultores Senior + Analista	4 Consultores Senior + Analista	3 Consultores Senior + Analista	4 Consultores Senior + Analista	4 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista	2 Consultores Senior + Analista