

**Diseño del modelo de gestión de la experiencia del cliente (CX) para Licras Deportivas
Berro bajo la teoría de la lógica dominante de servicio**

Javier Alirio Berrio Villegas

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Administración

Asesora

Daniela Castaño Serna

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Medellín, Antioquia, Colombia
2024

Cita (Berrio Villegas, 2024)

Referencia Berrio Villegas, J. (2024). *Diseño del modelo de gestión de la experiencia del cliente (CX) para Licras Deportivas Berro bajo la teoría de la lógica dominante de servicio* [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Maestría en Administración.



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Primeramente, a Dios por ponerme en el lugar donde mejor debo estar, quien me guía y fortalece en todo momento. Una dedicatoria desde lo más profundo de mi corazón a mi padre que desde hace un año me cuida desde algún lugar allá en el cielo y quien sigue presente en mi pensamiento recordándome su presencia. A mi madre hermosa... cuyo apoyo hizo posible este trabajo. Gracias infinitas por tu cariño y motivación para seguir avanzando en todos mis proyectos. Gracias infinitas por las bendiciones de cada mañana que me protegen de todo.

Agradecimiento

Son varios años los que llevo desarrollando este reto académico con el deseo de aprender sobre procesos administrativos y aplicarlo al emprendimiento personal de Licras Deportivas Berro. La perseverancia y el trabajo de todos los días se han convertido en mi proyecto de vida. Agradezco a mis grandes amigos Jader Villada y Gabriel Vélez, por enseñarme y hacer realidad este emprendimiento.

Quiero agradecer a Dios por terminar esta tesis. A mi madre... orgullosa de todos mis logros. A mi padre... quien seguramente se sentirá igual de orgulloso. A mis hermanos, quienes han participado de mis triunfos y de este arduo proceso. Agradezco también a mi linda pareja, Paola Andrea Betancur, por su valeroso esfuerzo, compromiso y aliento en los momentos más difíciles. A Diego Salazar, Ph. D. en Biología y deportista y ante todo un gran amigo, quien con su paciencia y asesoría me posibilitó un horizonte epistémico invaluable. Destaco inmensamente el aporte de la asesora Daniela Castaño por su orientación y dedicación durante este tiempo. Reconozco la amabilidad, los consejos, charlas y asesorías académicas de mi amigo Juan Carlos Padierna. Abro un espacio para mi amigo Jhony Velásquez, colega y amigo, quien me sugirió emprender en alguna ocasión este gran proyecto. En ese mismo sentido, quiero recordar la ayuda de Carlos Mario Álvarez, quien sin condición alguna me apadrinó en la inscripción de la maestría. Quiero recordar a Camilo Patiño, doctor en ciencias farmacéuticas por su amplitud y generosidad a la hora de abrirme espacios para resolver mis dudas. Sería injusto no rescatar la importancia de mis sobrinos Juan José Castaño, Carolina Giraldo, Laura Coronado, Mateo Palacio, Camilo Berrío quienes en su momento me dieron una mano en la parte académica, como no mencionar a Melisa Berrío y a mi hermana Sormerida Berrío, quienes me ayudaron en las tabulaciones y entrevistas. Reconozco el apoyo de mis compañeros de trabajo y familia: Liliana Berrío, Juan Carlos Berrío y Melisa Berrío... gracias por respaldarme en los momentos más duros y apropiarse de la empresa en aquellos espacios. Quiero reconocer al grupo de trabajo Rojo Fútbol Club, especialmente a Steven Vanegas, por respaldarme y brindarme espacios para concentrarme en mi preparación académica. Finalmente agradezco a los profesores Campo Elías Santa Cruz, William Villa, Carlos Arbeláez y Marta Sánchez por su gentil paciencia durante este tiempo.

Y cómo no agradecer a todas aquellas personas a quienes les alegre en el corazón que esta maestría sea una realidad o propósito cumplido.

Gracias, mil.

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Identificación del problema	8
Objetivos.....	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Marco conceptual	12
La experiencia del cliente	12
El rol del cliente y su interacción con la empresa	13
Modelo de gestión: la experiencia del cliente	16
Metodología	18
Pilar 1: Conocimiento	19
Colaboradores	19
Competencia	20
Clientes	20
Pilar 2: Experiencia actual	22
Customer Journey Map.....	22
Service Blueprint Organizacional	23
Pilar 3: Diseño de prototipos.....	24
Pilar 4: Experiencia deseada	25
Pilar 5: Estándares y métricas	26
Diagnóstico	27
Pilar 1. Conocimiento	28
Benchmarking	31

Clientes	33
Pilar 2: Experiencia actual	51
Journey map.	51
Service Blueprint.....	52
Plan de acción	55
Pilar 3: Diseño de Prototipos.....	55
Pilar 4: Experiencia deseada	59
Pilar 5: Estándares y métricas	68
Conclusiones y recomendaciones.....	70
Anexos	73
Referencias.....	74

Resumen

La siguiente consultoría tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de experiencia para la empresa Licras Deportivas Berro (LDB) dedicada al diseño fabricación y distribución de prendas deportivas. La empresa tiene la necesidad de repensar sus procesos y modelo de gestión, para buscar mayor crecimiento acorde con el mercado actual. Como base teórica para el diseño de experiencia se selecciona la lógica dominante del servicio, considerando conceptos como co-creación de valor, *engagement* y lealtad. Se empleó el modelo *Xcustomer 360* “Modelo de Gestión de la experiencia del cliente” en sus 5 pilares: conocimiento, experiencia actual, diseño de prototipos, experiencia deseada, estándares y métricas, para medir y gestionar de manera integrada los estándares de experiencia, calidad y operatividad, a través de evaluaciones de la percepción de los clientes y colaboradores.

Para la recolección de datos, se utilizaron métodos mixtos: cualitativos y cuantitativos. En el ejercicio exploratorio se realizaron 7 entrevistas mientras que para el análisis de la competencia se realizó el *Benchmarking*, teniendo como referencia tres empresas de la competencia: Novo, Jogo y Altor. Se realizó, además, un cuestionario semiestructurado y un ejercicio descriptivo en el caso de los clientes, enviado por correo electrónico y WhatsApp como formulario de Google Forms, por medio del cual se recolectó información de 234 clientes.

Además, se emplearon las herramientas *Service Blueprint* (plano detallado del servicio) y el *Customer Journey Map* (mapa de la experiencia del cliente) con el fin de identificar las emociones de los clientes durante todo el proceso de compra, señalando puntos de dolor y puntos de mejora, que sirven para implementar nuevas estrategias de marketing. Es así como los principales hallazgos permitieron implementar acciones de mejora y se recomendó mayor posicionamiento de la empresa participando en eventos de ciudad y de manera particular en las redes sociales, así como un seguimiento que permita revisar el tipo de información que se publica. Por último, se plantearon unos indicadores que garanticen el cumplimiento de las acciones propuestas.

Palabras clave: Lógica dominante del servicio, Experiencia Cliente, Licras Berro, Xcustomer 360.

Abstract

The following consultancy aims to design an experience management model for the company Licras Deportivas Berro (LDB) dedicated to the design, manufacture and distribution of sportswear. The company has the need to rethink its processes and management model, in order to seek greater growth in line with the current market. As a theoretical basis for the experience design, the dominant logic of service was selected, considering concepts such as co-creation of value, engagement and loyalty. The Xcustomer 360 "Customer Experience Management Model" was used in its 5 pillars: knowledge, current experience, prototype design, desired experience, standards and metrics, to measure and manage in an integrated way the standards of experience, quality and operability, through evaluations of the perception of customers and collaborators.

For data collection, mixed methods were used: qualitative and quantitative. In the exploratory exercise, 7 interviews were carried out, while for the analysis of the competition, benchmarking was carried out, using three competing companies as a reference: Novo, Jogo and Altor. A semi-structured questionnaire and a descriptive exercise were also carried out in the case of customers, sent by email and WhatsApp as a Google Forms form, through which information was collected from 234 customers.

In addition, the Service Blueprint and Customer Journey Map tools were used to identify customer emotions throughout the purchase process, pointing out pain points and points for improvement, which are used to implement new marketing strategies. Thus, the main findings allowed the implementation of improvement actions and recommended greater positioning of the company by participating in city events and in particular in social networks, as well as a follow-up to review the type of information published. Finally, indicators were proposed to ensure compliance with the proposed actions.

Keywords: Service dominant logic, Customer Experience, Licras Berro, Xcustomer 360.

Identificación del problema

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia carecen de herramientas administrativas. Por eso, como expone Castro Pinto (2017), las pymes presentan dificultades para sostenerse; las estadísticas muestran que un poco más de la mitad de las empresas pymes son liquidadas en los primeros cinco años. En consecuencia, con el fin de que el emprendimiento se mantenga en constante crecimiento, es necesario hacer análisis para la aplicación de métodos de innovación y planeación estratégica.

La Pyme “Licras Deportivas Berro - LDB” es una pequeña empresa que comenzó con el objetivo de satisfacer las necesidades personales de las licras para la práctica deportiva (fútbol) y posteriormente evolucionó, convirtiéndose en un emprendimiento. Desde el año 2014, LDB incursionó en el mercado con solo la línea de licras y dos productos como fueron los bóxeres para hombre y posteriormente los busos licrados unisex; los clientes de estos productos eran los compañeros y personas cercanas al gerente de la empresa. El crecimiento de la marca ha generado un impacto económico y social, dado que los precios han sido más bajos con relación al mercado, lo que ha permitido que los productos sean asequibles a personas de menos recursos; por ejemplo, en la escuela de Ochoa Fútbol Club, donde forman niños de escasos recursos ubicada en la Comuna 13.

Con el tiempo, la empresa fue creciendo en la creación de nuevos productos; sin embargo, se han detectado ciertos factores a mejorar como el manejo en los canales de venta digitales, la distribución del producto, entre otros. Debido a las falencias identificadas, se resalta la importancia de profundizar y tomar acciones en aspectos como la experiencia de marca, que está relacionada con sensaciones, sentimientos y cogniciones, que generan respuestas conductuales relacionadas con la marca (Brakus et al., 2009).

Otro punto a considerar es que, si bien hay una gran cantidad de empresas en este campo de acción, el objetivo de LDB es posicionarse en el mercado, en este caso a través del uso de la experiencia de marca como ventaja competitiva, ya que con esta se logra la fidelización del cliente, quien repetirá su comportamiento de compra, lo cual se ha demostrado en el sector hotelero (Ahrholdt et al., 2017). Otro antecedente central, en este caso desde el sector salud en Colombia, fue realizado por González (2020), quien aplicó el modelo *Customer 360* enfocado en el servicio al cliente y determinó que las entidades promotoras de salud tienen muchos aspectos que pueden mejorar de cara a la experiencia que brindan al usuario, para esto se necesita el

compromiso de la alta gerencia. En esta misma línea, Morales (2019) resalta en que el servicio al cliente es una de las estrategias competitivas que más ventajas trae a las organizaciones. Hay que aclarar que esta idea se remonta al primer decenio de este siglo, cuando se propone un nuevo paradigma de la lógica dominante del servicio (LDS) (Vargo y Lusch, 2004), en la cual el cliente debe ser un actor, que aporta valor a la empresa de acuerdo con sus necesidades hasta lograr una co-creación. Este concepto tiene una posición central; según estos autores, el valor es siempre co-creado mediante la integración de recursos de empresas, proveedores, usuarios y socios estratégicos.

Por consiguiente, la aplicación dentro de las empresas de la lógica dominante del servicio (LDS) permitirá desarrollar lazos reales, duraderos y de co-creación con los clientes, logrando así la fidelización de estos. Para alcanzar esto, es necesario que la empresa LDB conozca las expectativas del cliente, sus necesidades y sus gustos para realizar los ajustes que sean necesarios en los productos. De esta manera, se apuntaría a cumplir mejor la misión de la empresa que se centra en diseñar, fabricar y comercializar prendas deportivas de calidad.

Por eso, el presente trabajo de consultoría es de gran interés para la empresa Licras Deportivas Berro (LDB), ya que permitirá detectar dificultades en el área de ventas, logística, distribución del producto, entre otras, las cuales ocasionan una brecha en la empresa, puesto que los clientes pueden crear un concepto de poca credibilidad con la marca afectando el *engagement* en la empresa. Este concepto es definido por Van Doorn et al. (2010) como la manifestación conductual de los clientes hacia una marca o empresa, más allá de la compra, como resultado de los impulsores motivacionales. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el enfoque de este trabajo reside en la gestión de la experiencia del cliente (CXM) y, como afirma Hyken (2018), esta puede ser la inversión más importante de una marca en el clima empresarial competitivo de hoy.

Por otra parte, cabe resaltar que en la literatura revisada se ha visto la aplicación de la lógica dominante del servicio en hospitales, en el sector bancario, en empresas de automotores, entre otros; no obstante, no tiene tanta presencia en empresas textiles. Este estudio cobra importancia, ya que se evidencia la aplicación de conceptos teóricos relacionados con la lógica dominante de servicio en una empresa textil familiar. A partir de este estudio de consultoría se espera que la empresa Licras Deportivas Berro pueda potenciar su gestión empresarial y utilizar

la experiencia del cliente como ventaja competitiva en relación con grandes empresas (Schmitt y Zarantonello, 2013; Vakulenko et al., 2019).

Ahora, para alcanzar los objetivos propuestos para esta consultoría, es necesario comenzar por realizar una evaluación de la experiencia del cliente en la empresa LDB, que permita trazar el camino que la impulse al posicionamiento de la marca en el mercado y pasar del servicio tradicional al servicio superior. Para esto, es importante la orientación mediante la siguiente pregunta: ¿Cuál debería ser el modelo de gestión de la experiencia del cliente (CX) para Licras Deportivas Berro bajo la teoría de la lógica dominante de servicio que permita la mejora de sus procesos?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el modelo de gestión de la experiencia del cliente (CX) para Licras Deportivas Berro bajo la teoría de la lógica dominante de servicio.

Objetivos específicos

- Identificar literatura científica inherente a la lógica dominante del servicio asociadas con experiencia de marca, experiencia de cliente, co-creación, engagement y lealtad.
- Determinar la experiencia de marca actual de la pyme Licras Deportivas Berro mediante herramientas de la lógica dominante del servicio.
- Establecer herramientas de experiencia deseada relacionadas con el *Journey Map*, *Ux design*, *Blueprint* y cultura PYME en Licras Deportiva Berro.
- Diseñar indicadores de experiencia del cliente que conduzcan al mejoramiento de la empresa Licras Deportiva Berro.

Marco conceptual

El presente marco conceptual centra la mirada en la experiencia del cliente. En particular, se expone el rol e interacción con la empresa y su relación con la evolución del concepto marketing, la relación de las marcas con sus clientes y experiencias basadas en el servicio, entre otros conceptos. Finalmente, se presenta el concepto de modelo de gestión *Xcustomer 360*.

La experiencia del cliente

El marketing es definido por American Marketing Association (2017) como la actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios, y la sociedad en general. Esta es una definición muy moderna de marketing, donde el cliente es un elemento importante para el posicionamiento de las empresas y más en la actualidad por el uso de la Web. Sin embargo, esto no siempre fue así y los clientes han tenido diversos roles en la evolución del marketing, como bien lo presentan Gómez y Tauro (2023), el marketing 1.0 está relacionado con la revolución industrial y la idea era vender todo lo producido por las empresas a todo aquel que estuviera dispuesto a comprarlo, es decir, lo importante era el producto independiente del cliente; aquí, predominaba la publicidad y la venta personal.

Luego en el marketing 2.0, posterior a la segunda Guerra Mundial, el cliente toma un papel más protagónico, entre otras razones, por el incremento de la oferta ya que el marketing orientaba sus estrategias a la satisfacción de las necesidades de este. En la tercera etapa, marketing 3.0, se sigue la línea de la satisfacción del consumidor, centrada en los valores que concibe a los seres humanos con inteligencia, corazón y espíritu y no simples consumidores (Kotler et al., 2010). En el marketing 4.0 se pasa de lo tradicional a lo digital y esto aumenta la interacción entre los clientes y la empresa, dado las oportunidades que hoy día ofrece las redes sociales para esto. De esta manera, la relación cliente-empresa no se limita al intercambio de productos, sino que trasciende a una experiencia, basada en necesidades y deseos reales. Así, al sentirse incluidos, los clientes se convierten en aliados claves, en validadores de los productos y en los mejores consumidores y promotores de los productos diseñados por la empresa (Suárez Cousillas, 2018). Por último, el marketing 5.0 considera la aplicación de las más recientes herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial, la robótica, la realidad virtual, entre

otras; en esta etapa, es importante considerar a la humanidad como el enfoque central del marketing, para aportar a mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas.

Otro dato histórico que es importante señalar es el mencionado por Alcaide y Díez (2019) quienes aclaran que la experiencia de cliente no es un término nuevo, sino que sus orígenes se remontan al año 1977; especialmente en la década de los 80 se comienza a usar el término de “ciencia de los servicios”, aunque la teoría adquiere mayor relevancia a finales de los años 90 y se da paso al concepto actual de “experiencia de cliente” o “*Customer Experience*”.

En síntesis, este contexto histórico muestra de manera resumida la comprensión del papel del cliente en la evolución del concepto de marketing, el cual ha tomado un mayor protagonismo que se debe tener en cuenta por las empresas y, como afirman Bascur y Rusu (2020), aprovechar la experiencia del cliente como ventaja competitiva.

El rol del cliente y su interacción con la empresa

En este aspecto cobran relevancia los puntos de contacto del cliente con la empresa, mencionados anteriormente, como el Customer Journey Map (CJP) y varios autores concuerdan en relacionar, de manera resumida, las etapas de precompra, compra y postcompra (Bascur y Rusu, 2020; Holmlud et al., 2020; Faulds et al., 2018). Estos puntos de contacto son importantes porque las empresas tienen la oportunidad de fortalecer la relación de las marcas con sus clientes, concepto conocido como experiencia de marca.

Los primeros autores en conceptualizar la experiencia de marca o *brand experience* y llevarla a escalas de medición fueron Brakus, et al. (2009), quienes, investigando al respecto, dieron mayor importancia a la utilidad de los productos y la percepción de marca del cliente, antes que la marca misma. Estos autores proponen cinco dimensiones relacionadas con la experiencia de marca: sensorial, afectiva, intelectual, conductual y social; a manera de ejemplo, el reconocimiento de la marca Nike no se limita al logo, sino que reside en la comodidad y la originalidad de sus productos, características que hacen la marca más atractiva y confiable para el cliente.

Recientemente, el concepto de *brand experience* fue aplicado al sector hotelero mediante IA y encontraron que las experiencias de marcas de hoteles inteligentes mostraron un efecto positivo y significativo en el amor a la marca (Koo et al., 2023). Otros autores, encontraron que la

experiencia de marca ejerce importantes efectos directos e indirectos en el compromiso del cliente, en el sector de las aerolíneas (Prentice et al., 2019).

Otra consecuencia de la interacción cliente–empresa conduce a otro concepto importante como es el *engagement* o compromiso, definido por Brodie et al. (2011) como un estado psicológico que crea una conexión estable de los clientes con un determinado producto o marca; lo cual constituye una ventaja competitiva en un mercado cambiante.

Así mismo, Brodie et al. (2011); Van Doorn et al. (2010), plantean que el compromiso del cliente se refiere a las formas en que los clientes pueden contribuir a los resultados de la empresa a través de mecanismos distintos a las compras, en lugar de centrarse solo en el lado transaccional de sus relaciones con los clientes. Por otra parte, Vivek et al. (2012) destacan la importancia de comprender el compromiso del cliente que se deriva de la necesidad de comprender los comportamientos de “las personas que interactúan con las marcas, sin necesariamente comprarlas”. Por lo tanto, el concepto de *engagement* del cliente en la empresa Licras Deportivas Berro (LDB) debe comprenderse como parte fundamental de su estrategia empresarial, creando experiencias positivas y significativas para los clientes, de tal manera, que los hagan querer volver y recomendar la empresa a otros, con el deseo de generar lealtad hacia la marca.

En años más recientes, este concepto define al cliente como una fuente de inversión en las interacciones con una determinada marca (Hollebeek et al., 2019). El siguiente concepto a resaltar surge de una interacción fortalecida a tal punto que las opiniones del cliente son tenidas en cuenta y son materializadas en los procesos y productos; esto es lo que se conoce como co-creación; este concepto, cuyo enfoque inicial fue dado por Prahalad y Ramaswamy (2004), se centra en el servicio e implica una descentralización de la creación de valor por parte de la empresa y da mayor valor a las interacciones no solo con los clientes, sino con otros actores como proveedores, socios y empleados (Ramaswamy y Gouillart, 2012). Esto se logra mediante el diálogo, la interacción, la comunicación y la colaboración, ya que facilita que las audiencias objetivo entren en acción para descubrir por sí mismas qué comportamientos deseables están dispuestos a adoptar, tanto los clientes como las partes interesadas (Fiaz et al., 2019).

Existen varios puntos de vista frente a la co-creación, Wilches Velásquez (2020), por ejemplo, resalta su importancia como ventaja competitiva, al involucrar las propuestas disruptivas de sus clientes o *stakeholders*, para generar valor a través de las experiencias innovadoras. Así mismo, Fadhilah y Andriyansah (2017) dicen que la co-creación de valor afecta positivamente la

innovación. Mosquera et al. (2022), por su parte, concluyen que la co-creación referida al emprendimiento aporta a la auto eficiencia emprendedora, la afirmación empresarial, la generación de estrategia de marketing, la lealtad, la satisfacción, la fidelidad y la confianza de los consumidores, haciendo más acertados y duraderos los emprendimientos. Dadas las repercusiones positivas de la co-creación para las empresas, su implementación en LDB es fundamental con el fin de desarrollar productos que satisfagan mejor sus necesidades buscando un impacto positivo en la innovación.

El anterior enfoque de la experiencia del cliente basado en el servicio y la posibilidad de los clientes de ser partícipes de la co-creación fue la base para un cambio de paradigma en el marketing propuesta por los autores Vargo y Lusch (2004), donde posicionaron el concepto de la LDS. Estos dos aspectos se relacionan, ya que la cocreación tiene una posición central en la LDS (Quero y Ventura, 2014).

Además, la LDS contempla también otros dos factores como las relaciones duraderas para facilitar la adaptación del servicio a las necesidades del cliente y la provisión del servicio, entendida como la prestación del servicio para cumplir con las fluctuaciones de la demanda manteniendo la calidad del servicio y del producto (Vargas, 2019). Cuando una empresa se enfoca en el servicio, se debe tener una descripción detallada de cada etapa del proceso y esto se conoce con el concepto de *Service Blueprint* (Fernández, 2018). Este paradigma de LDS se posiciona aún más en esta era digital, porque las redes sociales facilitan una mayor interacción entre los clientes y la empresa y por ende una co-creación.

Por otra parte, Mingione et al. (2020) afirman que la relación cíclica y duradera en el tiempo fortalecerá el vínculo entre la marca y el cliente. Todo esto, conlleva a un valor de marca o *brand equity*, al aumentar el conocimiento de la marca y promover su lealtad (Zavaleta et al., 2023). Un cliente demuestra lealtad cuando se convierte en comprador habitual de la marca y cuando recomienda a otras personas el producto.

A finales del siglo pasado, Ralston (1996) en su modelo Satisfacción-Uso-Recomendación (SUR) se centra en los tres componentes a los cuales hace referencia su sigla para obtener o contar con clientes leales a la marca. En consecuencia, cuando un cliente tiene una experiencia agradable existirá una relación positiva con la lealtad a la marca (Brakus et al., 2009; Kim et al., 2015). Autores más recientes, confirman que la experiencia del cliente tiene un efecto positivo en la lealtad en el campo del minorista (Gallart-Camahort et al., 2022). En este sentido,

las empresas deben contemplar diversas estrategias, por ejemplo, Zane & Irwin (2021) consideran un constructo denominado *Storytelling*, definido como la capacidad narrativa para llegar al consumidor por los medios virtuales y facilitar la co-creación.

Los conceptos abordados muestran una concordancia entre la evolución del marketing, que fue muy significativa en la primera década de este siglo, basados en la experiencia del cliente y en la implementación de la lógica dominante del servicio con el uso de redes sociales por parte de la empresa.

Modelo de gestión: la experiencia del cliente

En la actualidad, se cuenta con un modelo de gestión de la experiencia del cliente (CX) denominado *Xcustomer 360*, utilizado para identificar, diseñar y gestionar todos los momentos e interacciones entre el cliente y la empresa, trabajando tanto en aspectos visibles como no visibles (Fernández, 2018). Este modelo está compuesto por las siguientes cinco etapas o pilares articulados entre sí:

1. **Conocimiento:** este pilar tiene varios ejes y todo apunta a conocer al cliente desde sus necesidades y expectativas de la empresa. Para lograr este objetivo es necesario disponer de herramientas, en este caso *Service Blue Print* permite realizar encuestas dirigidas a los clientes y conocer la competencia. Por otra parte, sirve para identificar cómo se da la interacción entre los clientes y el personal del servicio desde actividades tangibles e intangibles para una mejor satisfacción del cliente. Por último, resulta útil al permitir tener mayor conocimiento acerca de los colaboradores de la empresa, dado que el sentido de pertenencia de estos impactará en la experiencia del servicio.
2. **Análisis de la experiencia actual:** en este pilar se pretende conocer la experiencia actual del cliente que la empresa está dando. Para esto, se hace una representación gráfica basado en la herramienta *Journey Map* que aborda todos los posibles puntos de interacción entre el cliente y la empresa. De esta manera, se identifican posibles errores o complicaciones que se puedan producir a lo largo de todo el proceso de compra realizado por el cliente.
3. **Experiencia deseada:** con la información recopilada en el pilar anterior, se debe proyectar la empresa teniendo como base las expectativas del cliente. Esto requiere el

compromiso de la alta gerencia porque implica costos para implementar mejoras en la empresa

4. **Diseño de prototipos:** una vez se cuenta con los recursos, la empresa plantea los planes de mejora que debe implementar para alcanzar la experiencia deseada. Es claro, entonces, que el análisis debe apuntar a conocer cuáles acciones son las que tienen mayor impacto.
5. **Estándares y métricas:** aquí se deben definir métricas que evaluarán los planes de mejora y cómo estos están impactando a la relación cliente-empresa. Para esto, se debe contar con indicadores y niveles del servicio que muestran si lo que se está haciendo va en la dirección correcta. También se puede considerar la auditoría del servicio y su periodicidad.

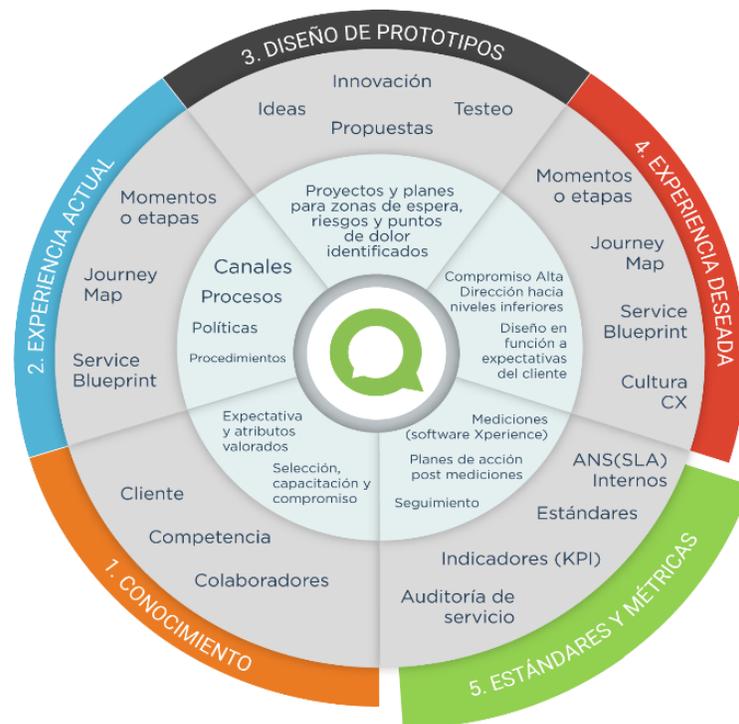
En resumen, establecer la experiencia del cliente en un modelo de gestión empresarial implica la comprensión teórica de conceptos y metodologías, como la lógica dominante del servicio. Con su aplicación, se espera un diagnóstico, en esta consultoría, para que la empresa Licras Deportivas Berro identifique sus fortalezas y los puntos de dolor para emprender acciones de mejora.

Metodología

En esta consultoría de tipo exploratoria y descriptiva concluyente, se aplicó en un modelo de gestión de la experiencia *Xcustomer 360* con diversas estrategias. Es así como la metodología contemplada en este estudio se basa en el modelo *Xcustomer 360* (Figura 1) con sus 5 pilares (conocimiento, experiencia actual, diseño de prototipos, experiencias deseadas, estándares y métricas), que permitieron diseñar el modelo de gestión de la experiencia del cliente. Este proceso implicó conocer la experiencia de marca y establecer la experiencia deseada, para así implementar planes de acción que posibilitaran un mejor modelo de experiencia de los clientes de la empresa LDB.

Figura 1

Diagrama ilustrativo del modelo *Xcustomer 360*



Nota. Tomado de *Construyendo Xperiencias: Customer Experience, la clave para generar rentabilidad diferenciación*, por R. Fernández, 2018.

El desarrollo del modelo *Xcustomer 360* en la experiencia del cliente para Licras Deportivas Berro se estructura de la siguiente manera:

Pilar 1: Conocimiento

Este pilar requiere del conocimiento de diversos aspectos de la empresa por parte de los clientes, los colaboradores y la competencia. Con esto, se realiza un diagnóstico real de la empresa en cuanto a la lealtad, la experiencia de marca y la propuesta de valor, categorías consideradas para la construcción de una matriz de investigación (Anexo 1) usada para diseñar la entrevista a los colaboradores, el *benchmarking* con tres empresas de la ciudad y una encuesta aplicada para los clientes.

Colaboradores

Se realizaron entrevistas semiestructurados, bajo un muestreo teórico, el cual consistió en usar un guion de preguntas con los colaboradores en la empresa LDB donde sus aportes generaron una comprensión de la realidad y tras la aplicación de varias de ellas el investigador considero que había obtenido saturación de información desde las declaraciones realizadas por estos sujetos.

Se contemplaron preguntas guía para contextualizar al encuestado y preguntas de apoyo para explicar el tema al colaborador. Esto con el fin de recopilar las percepciones completas y obtener información de primera mano de cómo ven la empresa y su proyección (Anexo 4). La entrevista fue diseñada con unas pautas que permitieron al entrevistado sentirse cómodo; se dio inicio a la entrevista con preguntas introductorias, seguidas de preguntas de fondo y, por último, preguntas de cierre.

Estas entrevistas se realizaron en la Bodega de Licras Deportivas Berro a sus siete colaboradores, aplicadas de forma personal con una duración promedio 60 minutos y se realizaron en el periodo comprendido entre el 3 y 7 de diciembre de 2021; para cada una de ellas se realizó filmación con cámara fotográfica.

Los resultados fueron analizados de manera cualitativa, realizando una descripción e identificando las fortalezas y acciones de mejora.

Competencia

Para la consultoría de Licras Deportivas Berro, se eligió como punto de referencia el *benchmarking* competitivo. Los puntos de referencia competitivos miden los productos, servicios y procesos de trabajo de los principales competidores de una marca; para esto, se realizan análisis e investigaciones de mercado frente a la competencia más directa.

Para la evaluación comparativa, se analizó información de tres empresas diferentes (Novo, Jogo y Altor) a través de las redes sociales para determinar el desempeño de Licras Deportivas Berro frente a la competencia. Se tuvieron en cuenta 8 variables para hacer dicha evaluación: 1) propuesta de valor, 2) puntos de venta, 3) productos, 4) precios, 5) medios de pago, 6) canales de venta, 7) domicilio y 8) entrega de valor; estas variables se consideran más relevantes para la investigación de mercado y para determinar las ventajas competitivas.

Se resalta en el análisis de la información, el uso de la técnica de análisis de contenido. Con todos ellos (empleados y clientes), se aplicó un consentimiento informado y la revisión de la competencia fue fiel a la información encontrada en sus páginas web.

Luego de recolectada toda la información, se emplea la técnica de análisis de contenido, el cual permite en la interpretación del texto, identificar, organizar, analizar en detalle y proporcionar patrones o temas, a partir de una cuidadosa lectura y relectura de la información recogida y así inferir resultados que propicien la adecuada comprensión/interpretación del fenómeno en estudio (Braun y Clarke, 2006) cruzando las referencias, posibilitando vincular conceptos luego de un análisis transversal. Este tipo de análisis permite comprender conceptos y no solo las palabras expresadas en la comunicación, de tal manera que se pueda describir de manera objetiva y sistemática la investigación (Berelson, 1952).

Clientes

Para el caso de los clientes se aplicó una encuesta con muestreo no probabilístico a conveniencia, por el conocimiento y fácil acceso a los clientes. Se diseñó una encuesta con 26 preguntas (Anexo 2), enviadas a 300 personas por correo electrónico mediante un formulario de Google Forms.

Para la encuesta se seleccionaron escalas de actitud e intención conductual para la edición de la satisfacción y expectativas se realizó a través de una escala Likert de cinco opciones donde se calificó de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, siendo 1 muy en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

El cuestionario se diseñó en tres partes: la primera conformada por preguntas de filtro, la segunda por las escalas de medida seleccionadas para el estudio y la tercera por preguntas para clasificar la muestra. El cuestionario se presenta en el Anexo 2.

Para las escalas de medida se seleccionaron en total 18 ítems, la medición de cada variable se realizó a través de una escala Likert de cinco opciones donde se calificó de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, siendo 1 muy en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

Además, se procedió con un análisis a través del sistema de medición *Net Promoter Score* (NPS), el cual es ampliamente usado en el mundo por compañías multinacionales (Tesla, Netflix, Starbucks, Apple, Chevrolet, entre otras) como indicador de experiencia del cliente. El cálculo de este sistema de medición articula las variables de promotor, detractor y neutro mediante la siguiente fórmula:

$$\text{NPS} = \frac{\text{Promotor} - \text{detractor}}{(\text{promotor} + \text{detractor} + \text{neutro})}$$

Esta fórmula calcula un índice que varía entre 0 y 1 o entre 0 y 100%.

Los criterios para determinar promotor, neutro y detractor son:

- Promotor corresponde a una calificación de 5 en las encuestas.
- Neutro corresponde a un valor obtenido de 3 y 4.
- Detractor con valores de 1 y 2.

En el presente estudio se consideraron como positivos los valores NPS superiores o iguales al 80 %, correspondiente al percentil más alto, para identificar el grado de satisfacción de los clientes de la marca Licras Deportivas Berro. Con este sistema de medición se apunta a tres objetivos:

- Corregir las causas que llevan a los clientes a ser identificados como detractores de la marca LDB.
- Dar razones a los clientes neutros para promover la marca LDB.
- Mantener a los promotores para que sigan hablando bien de la marca LDB.

Pilar 2: Experiencia actual

En este pilar se aplican las herramientas *Customer Journey Map* y *Service Blue Print*. A continuación, se amplían los detalles de la aplicación de estas y su relevancia para esta consultoría.

Customer Journey Map

Para desarrollar el *Customer Journey Map* se consideraron 5 fases y de cada una de ellas los pasos que los clientes deben seguir para poder evaluar la experiencia del cliente. Las fases corresponden a las etapas de alto nivel que el usuario de LDB debe realizar de principio a fin y los pasos son las acciones que aplica el cliente en cada una de esas fases. A continuación, se detallan las fases y los pasos contenidos en cada una de ellas:

Fase 1. El conocimiento del servicio. En esta fase se consideraron dos pasos: la búsqueda de información en redes sociales como Web, Facebook e Instagram y la identificación de la marca LDB y sus características.

Fase 2. El conocimiento del producto. Los dos pasos contemplados en esta fase fueron la solicitud de información del producto por parte del cliente y el contacto con el producto.

Fase 3. La realización de la compra. En esta se evalúa la experiencia del cliente al solicitar el producto y la satisfacción respecto a la información de envío que recibe.

Fase 4. La recepción del pedido. En esta fase, se contempló el recibo del producto y el pago del producto.

Fase 5. Un nuevo pedido. Finalmente, se analizó la solicitud de un nuevo producto por parte del cliente, a partir de la experiencia obtenida.

Con estas fases y pasos se evaluaron los sentimientos del cliente, que se categorizaron como positivos, neutros y negativos (

Tabla 1). Además, se identificaron los puntos de dolor definidos como los problemas que tuvo el cliente para que, posteriormente, se planteen las acciones de mejora.

Tabla 1

Formato considerado para registrar la información de la herramienta Journey Map

CUSTOMER JOURNEY MAP									
FASES Pasos de alto nivel que su usuario debe realizar de principio a fin	Conocimiento del servicio		Conocimiento al producto		Realización de compra		Recepción del pedido		Nuevo pedido
PASOS Acciones detalladas que su usuario debe realizar									
Positivo 😊									
SENTIMIENTOS Lo que tu usuario podría estar sintiendo en este momento									
Neutro 😐									
Negativo 😞									
PUNTOS DE DOLOR Problemas con los que se encuentra su usuario									
OPORTUNIDADES Posibles mejoras o mejoras a la experiencia									

Service Blueprint Organizacional

Esta herramienta facilitó la evaluación de tres fases: 1) búsqueda de información del producto, 2) contacto y solicitud del producto, y 3) recibo, pago y sugerencias. Para cada una de estas se tuvieron en cuenta los siguientes componentes:

- Etapas.
- Acciones del cliente.
- Acciones visibles de la empresa.
- Acciones no visibles de la empresa.
- Evidencia física.
- Procesos de soporte o apoyo.
- Elementos emocionales.

Toda esta información fue consolidada en la

Tabla 2, que permite una mejor visualización para su análisis.

Tabla 2

Cuadro para la información del Service Blueprint organizacional de Licras Deportivas Berro

Fases	Búsqueda de información del producto	Contacto y solicitud del producto	Recibo, pago y sugerencias
Etapas			
Evidencia física			
Acciones del cliente			
Acciones visibles de la empresa			
Acciones no visibles de la empresa			
Proceso de apoyo			

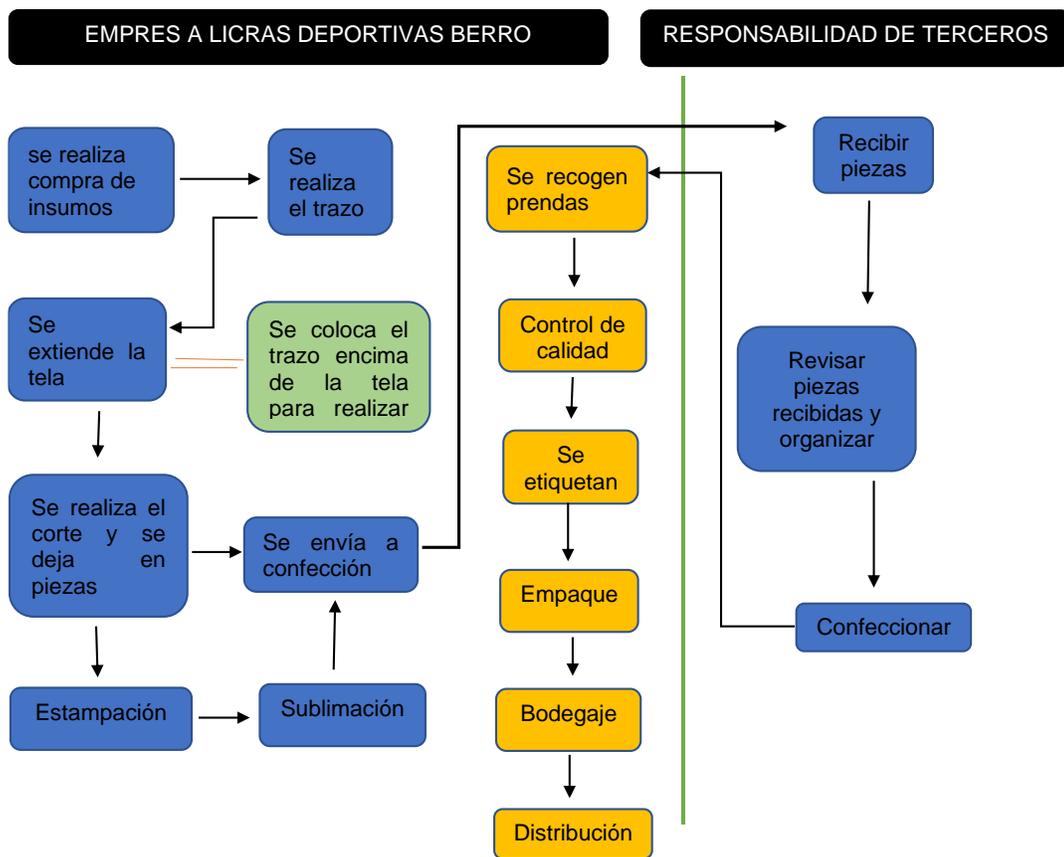
Pilar 3: Diseño de prototipos

En este pilar se presentan la condición de los diferentes procesos en la empresa antes de la intervención de esta consultoría, con el fin de implementar mejoras en dichos procesos. En otras palabras, se trata de la identificación de posibles puntos de dolor, de acuerdo con los resultados obtenidos en el pilar 1 (conocimiento) y pilar 2 (experiencia actual). La

Figura 2 ilustra una representación de los procesos actuales.

Figura 2

Procesos de la empresa para la identificación de los puntos de dolor



Pilar 4: Experiencia deseada

En este pilar se plantean acciones de mejora con base en los puntos de dolor identificados en el pilar anterior. La Tabla 3 presenta el formato de las acciones de mejora.

Tabla 3

Formato para diligenciar las acciones de mejora

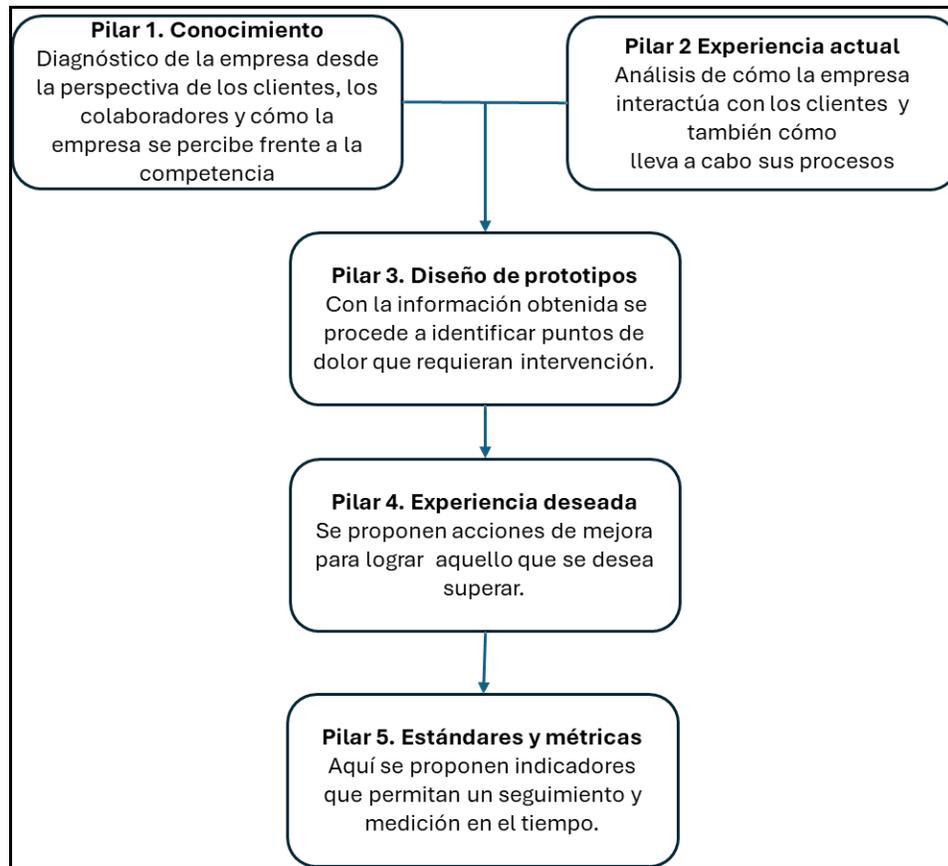
ACCIÓN DE MEJORA					
Actividad a realizar	Responsable	Fecha inicial	Fecha final	Actividad realizada	% de cumplimiento

Pilar 5: Estándares y métricas

Dado que la empresa LDB no cuenta con métricas que indican la satisfacción del cliente, se procedió a recopilar la información de los pilares anteriores, lo que permitirá determinar estándares y métricas para medir la experiencia del cliente.

A continuación, se presenta un diagrama resumen de los cinco pilares contemplados en la metodología:

Figura 3



Como se puede apreciar, los pilares que componen el modelo de gestión de la experiencia Xcustomer 360 abordan de manera articulada todo lo relacionado con el ciclo de vida del cliente, que incluye de manera holística tener en cuenta personal de la empresa, los clientes y la competencia.

Diagnóstico

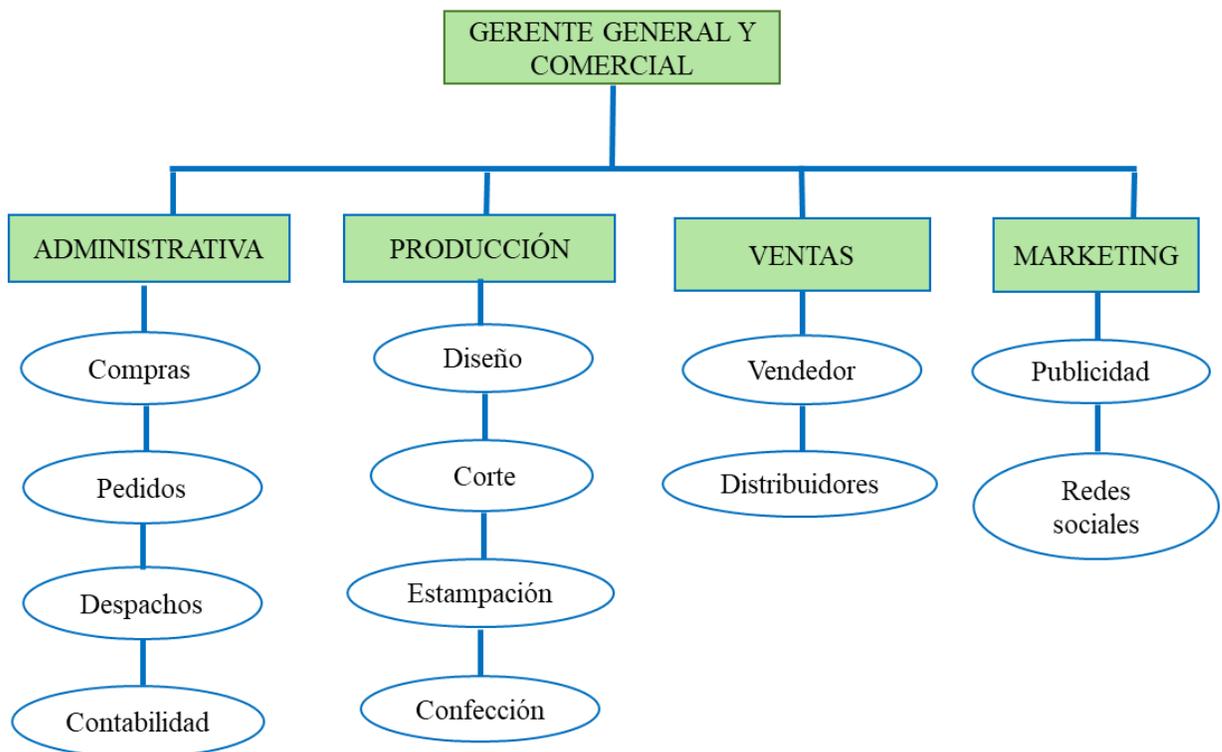
Antes de comenzar a desarrollar cada uno de los pilares, es importante comprender la evolución de LDB desde el direccionamiento estratégico, el talento humano que lo compone, las estrategias de marketing que emplea y el proceso de presupuesto para sus servicios.

Desde lo estratégico cuenta con misión, visión y organigrama, los cuales ayudan a visualizar el propósito de la empresa. Es decir, la misión es diseñar, fabricar y comercializar prendas deportivas de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes a un precio competitivo. La visión es ser una empresa líder en el mercado de ropa deportiva en el 2030, ofreciendo prendas de alta calidad, tecnología avanzada, innovación continua, un servicio confiable y a tiempo, excelentes precios a nivel nacional e internacional.

Para una descripción del organigrama se presenta la siguiente figura:

Figura 4

Estructura empresarial - organigrama



La empresa está compuesta por cinco personas vinculadas directamente con la empresa como son el gerente, almacenista, el mensajero, el community manager y una persona encargada

de las redes sociales. También se cuenta con otro personal encargado de la producción como es la confección, corte y estampación, estos procesos son tercerizados.

Actualmente, en marketing se emplean algunas estrategias como piezas publicitarias y algunas campañas en diferentes redes sociales, realizadas por el community manager. Para el diseño de presupuesto no se tiene una estructurada definida y tampoco una persona experta en el tema. El gerente toma las decisiones sobre el dinero que se debe invertir cuando un cliente realiza un pedido.

Finalmente, se encontró que algunos servicios presentaban quejas como en la atención inoportuna del cliente, algunos retrasos en las entregas de los pedidos, entre otros.

Los principales clientes de la empresa son de los clubes deportivos y equipos de fútbol, sin embargo, otras disciplinas han hecho contacto con la empresa para adquirir productos o diseñar desde cero una prenda, la cual es percibida desde la categoría o concepto de la co-creación.

Dado el contexto anterior, como resultado se presentan las respuestas de entrevistas, encuestas y se analizan los datos clasificándolos según los pilares del modelo *Xcustomer 360*.

Pilar 1. Conocimiento

Colaboradores

La información recopilada de las entrevistas a los colaboradores de la empresa fue sistematizada y se puede consultar en el Anexo 5.

Como parte del análisis de la entrevista realizada a los colaboradores de la empresa LDB se contempló los verbatims (Tabla 4), con el fin de entender cómo los colaboradores ven la empresa y su proyección en el mercado.

Tabla 4

Verbatims de los colaboradores

Categorías	Verbatims
Percepciones	<p>Los colaboradores perciben de manera positiva la empresa y valoran crecer junto a ella, por esta razón, se presenta fragmentos como el siguiente:</p> <p><u>Fragmento entrevista: “Una experiencia enriquecedora, ya que no sólo he visto crecer la empresa y verla posicionándose, si no que he crecido junto con ella y he adquirido conocimientos sobre mercadeo”.</u></p>

Emociones	<p>Las emociones de los colaboradores influyen en la forma en que se sienten y actúan en el trabajo, lo que a su vez puede intervenir en la forma en que interactúan con los clientes y representan la marca.</p> <p>Fragmento entrevista: “Es emocionante ver y escuchar que la marca ya está posicionada y se habla bien de ella, ya que al trabajar aquí lo hace sentir a uno orgulloso”.</p>
Comportamientos	<p>Se refiere a las acciones que realizan los colaboradores que pueden influir en la experiencia de los clientes con la empresa.</p> <p>Fragmento entrevista: “Me gusta trabajar y llegarle a la gente con el conocimiento de que se le está llevando a la gente un producto de buena calidad y ver sus reacciones de alegría y manifestaciones de cariño al recibir el producto, ya que no sólo valoran la prenda si no también el servicio”.</p>
Sensaciones	<p>Las empresas que quieren crear experiencias de marca positivas deben comprender las sensaciones de sus colaboradores y diseñar experiencias que promuevan sensaciones positivas.</p> <p>Fragmento entrevista: “Se siente muy emocionante escuchar todos esos comentarios positivos por parte de las personas que compran la marca. También es gratificante ver que se está satisfaciendo al consumidor”.</p> <p>“Se siente muy satisfactorio escuchar todos esos comentarios positivos por parte de las personas que compran la marca. Que son muy cómodas y durables, que les gustan mucho y quieren comprar más”.</p>
Co-creación	<p>Los colaboradores son pieza fundamental de co-creación entre una empresa y sus clientes o socios para crear nuevos productos, servicios o experiencias.</p> <p>Fragmento entrevista: “Mejorar la organización y pulir algunos de los detalles de las prendas, al igual que tomar en cuenta las opiniones de los clientes”.</p>
<i>Engagement</i>	<p>Es un término que se utiliza para describir el nivel de compromiso que los empleados tienen con su empresa. Los colaboradores comprometidos son más propensos a estar satisfechos con su trabajo, ser productivos y permanecer en la empresa.</p> <p>Fragmento entrevista: “Se siente mucho orgullo participar del proceso de producción de las prendas que hacen felices a los clientes”.</p>

Se encontró que la empresa LDB cuenta con colaboradores de larga trayectoria y el de menos tiempo lleva 3 años y el más antiguo lleva 8 años en la empresa. Esta estabilidad laboral permite que los colaboradores tengan un profundo conocimiento de los productos, lo que puede traducirse en beneficios para la empresa.

Por ejemplo, una buena experiencia de marca y un cliente satisfecho se logran en gran medida por la interacción con los empleados (Castillo y George, 2018). Así mismo, Stein y Ramaseshan (2015) concluyeron que la interacción empleado-cliente es un elemento clave en la experiencia del cliente en el comercio minorista.

En este sentido, la consecuencia de un cliente satisfecho ha sido mencionada por varios autores como un predictor de lealtad (Sathish y Ganesan, 2015; Paul et al., 2016). En el caso de

LDB, el voz a voz generado por un cliente satisfecho tendrá posibles repercusiones positivas al influir en potenciales clientes.

Aparte del conocimiento y la experticia de los empleados de la empresa, también deben confluir otras variables como, por ejemplo, el sentido de pertenencia y el buen ambiente laboral traen consigo colaboradores motivados y felices (Riquelme 2023), manifestado por las dos confeccionistas, el cortador y el auxiliar administrativo; de igual manera, la administradora y el comercial destacan la flexibilidad laboral. Estos factores generan en los empleados un compromiso de brindar una buena atención a los clientes, de resolver cualquier inconveniente que se presente y de interactuar con ellos de manera efectiva. Esto genera un impacto en la satisfacción y lealtad de los clientes (Rodríguez et al., 2023). Como consecuencia de los anterior, se propicia un espacio adecuado para la co-creación, donde los clientes pueden participar del diseño de nuevos productos de acuerdo con sus necesidades particulares. De manera concatenada, estos factores crean en los clientes un *engagement*, ya que una buena experiencia de compra, así como la sensación de ser escuchados, conducen a una mayor satisfacción y lealtad, como fue presentado en el diagnóstico de los clientes.

Las sugerencias de mejoras manifestadas por los colaboradores se encuentran en coherencia con las registradas en las encuestas de los clientes; por ejemplo, apuntar a la innovación de los productos y potenciar la publicidad de la empresa en las redes sociales son recomendaciones que se deben contemplar en el plan de acción.

Con esta información, se formuló una DOFA, con el fin de reconocer los principales elementos a tener en cuenta.

Figura 5

Elementos principales identificados en una matriz DOFA



Benchmarking

La información de la empresa LDB en comparación con las otras tres marcas escogidas están expuestas en la

Figura 6. Se encontró que el precio de las prendas de las marcas Novo, Altor y Jogo son más altos que los de las Licras Deportivas Berro, lo que constituye una ventaja competitiva que se puede utilizar en la publicidad de piezas de promoción de la marca. No obstante, teniendo en cuenta que en el mercado se han asociado precios bajos con baja calidad, es importante hacer énfasis en la publicidad que el buen precio y la calidad alta en las prendas van de la mano. Estas características fueron destacadas por los clientes en las encuestas.

Figura 6

Información recolectada de la empresa LDB y de la competencia

BENCHMARKING LICRAS BERRO						
EMPRESA	Propuesta de valor	Tipo de venta	Productos	Precios	Medios de pago	Redes sociales
LICRAS BERRO	Máxima comodidad y funcionalidad para todo tipo de deportes, variedad en tallas y colores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por distribuidores y directos (7) • Un punto de venta móvil • Ventas online 	<ul style="list-style-type: none"> • Licras deportivas • Uniformes de futbol 	<ul style="list-style-type: none"> • Al detal: 20.000-30.000 • Al por mayor: 16.000-25.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo • Transferencia bancaria • Crédito • Contraentrega 	<ul style="list-style-type: none"> Instagram Facebook Whastapp
NOVO	vestir deportistas para todo tipo de circunstancia, Siempre acompañando los mejores deportistas con Estilo.	<ul style="list-style-type: none"> • Solo cuenta con un punto de venta físico 	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa deportiva • Uniformes deportivos • Licras deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Al detal: 20.000-30.000 • Al por mayor: 16.000-25.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo • Transferencia bancaria • Crédito • Contraentrega 	<ul style="list-style-type: none"> Instagram Facebook Whastapp
JOGO	productos son fabricados por manos colombianas con los más altos estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Varias tiendas de distribución • Tienda propia • Ventas online 	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa deportiva • Medias • Licras Deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Al detal: 20.000-30.000 • Al por mayor: 16.000-25.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo • Transferencia bancaria • Crédito • Contraentrega 	<ul style="list-style-type: none"> Instagram Pagina Web Whastapp
ALTOR	empresa especializada en el Diseño, Fabricación y Comercialización de prendas deportivas	<ul style="list-style-type: none"> • Varias tiendas de distribución • Tienda propia • Ventas online 	<ul style="list-style-type: none"> • Licras deportivas • Ropa deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Al detal: 20.000-30.000 • Al por mayor: 16.000-25.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo • Transferencia bancaria • Crédito • Contraentrega 	<ul style="list-style-type: none"> Instagram Pagina Web Whastapp

En lo que corresponde a los puntos de venta, las marcas competidoras sólo cuentan con un punto de venta físico; en este aspecto, Licras Deportivas Berro tiene una ventaja ya que cuenta con aliados estratégicos como son tiendas distribuidoras y un punto móvil (trailer).

Las redes sociales de la competencia se enfocan en mostrar las prendas que se venden, los equipos y deportistas que patrocinan, pero hay un vacío en el contenido de valor en cuanto a la información brindada al seguidor sobre la prenda; no se incluyen detalles como la calidad de las prendas, los beneficios del uso de las licras, entre otros. Por otra parte, se encontró que en las

redes sociales de la competencia no se publican eventos deportivos y de ciudad en donde la marca sea patrocinadora, mientras que LDB sí tiene presencia publicitaria en estos eventos, lo cual le da una ventaja competitiva en cuanto al reconocimiento en el mercado; fortaleza que la empresa debe mantener.

En la comparación entre las marcas, se encuentra que sólo la marca JOGO tiene tienda virtual, lo que puede dar desventaja para los demás competidores. Sin embargo, esta tienda no es promocionada, no se ve una campaña de *Search Engine Marketing-SEM* (estrategia de marketing que involucra la inversión de dinero en los motores de búsqueda), ni de posicionamiento *Search Engine Optimization-SEO* (optimización en motores de búsqueda). Este es un campo que Licras Deportivas Berro puede incluir en su plan de acción: crear un sitio web con tienda virtual y realizar campañas en Google para su respectivo posicionamiento.

Sumado a lo anterior, en las redes sociales la competencia utiliza deportistas para impulsar las respectivas prendas, pero ninguno de ellos da testimonio con el uso de las prendas; por el contrario, Licras Deportivas Berro en sus redes sociales tiene publicaciones de varios deportistas, entre los que se encuentran algunos futbolistas retirados.

Otra estrategia que puede añadir Licras Deportivas Berro a su plan de acción es generar contenido a través de la red social TikTok, la cual a nivel de multimedia tiene mucho alcance e interacción. Cabe mencionar que las marcas competidoras tampoco tienen esta red social.

Por otro lado, las marcas no cuentan con estrategias de *co-branding* (Alianza estratégica y temporal entre dos o más empresas) o de *Crossmerchandising* (comercio cruzado de productos); es decir, no cuentan con una alianza con marcas relacionadas con la categoría de productos deportivos para promover ambas marcas, por lo que Licras Deportivas Berro debe tomar esto como punto de partida y de esta manera ganar posicionamiento.

Todos estos elementos comparativos indican que LDB a pesar de ser una pequeña empresa, tiene algunos procesos que la hacen competitiva en la ciudad. No se trata de emular lo que otras empresas hacen y si aprender de la competencia para propender por un mejor servicio (Chávez y Fernández, 2023)

Cientes

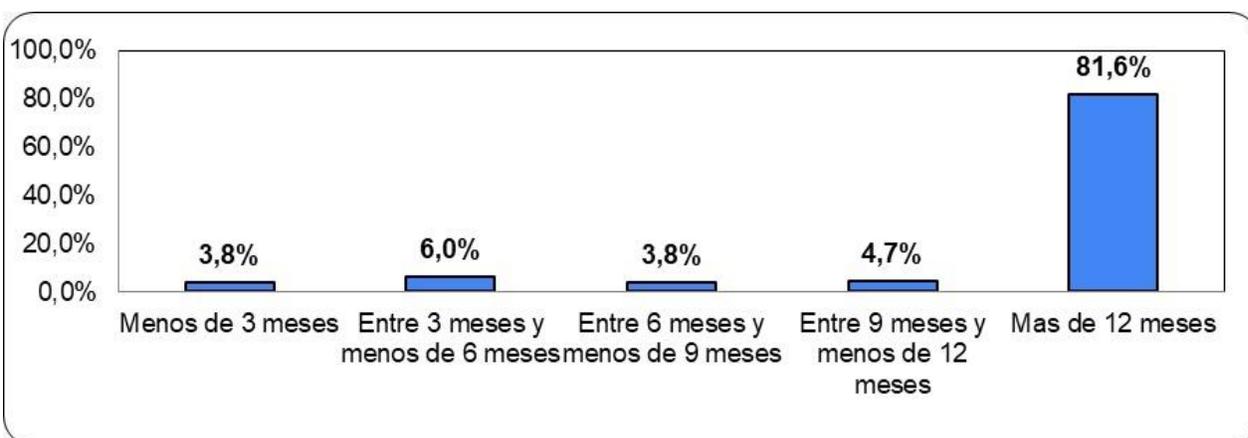
Los resultados del conocimiento por parte de los clientes son agrupados por categorías, las cuales fueron consideradas en la matriz de investigación. Los resultados de la encuesta que contestaron los clientes se pueden consultar en el Anexo 3.

Lealtad

El tiempo de uso de los productos de la marca LDB permitió conocer la fidelidad de los clientes usando como medida rangos de tiempo (**Figura 7**). Cuando un cliente se identifica con un producto la marca va ganando lealtad (Shabbir 2017) y es algo que se viene consolidando en la empresa; como se mencionó al inicio, el relacionamiento con amigos y personas cercanas que podían expresar sus necesidades y, por ende, sus expectativas de características específicas en los productos lo cual incide en la construcción de lealtad.

Figura 7

Tiempo en el que ha usado productos de la marca de la empresa



Nota. Número de respuestas: 234.

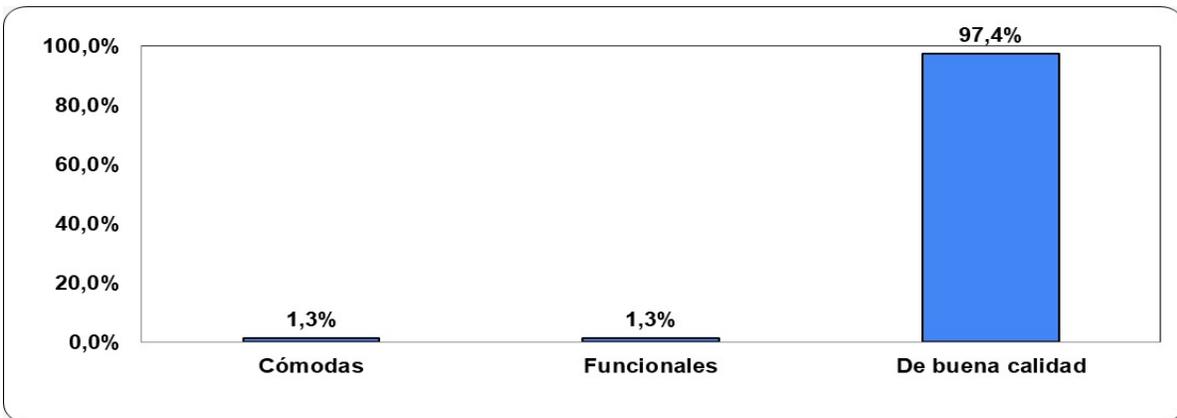
Experiencia de marca

Se indagó la percepción por parte de los clientes cuando usaban los productos de la empresa. El alto valor de buena calidad (

Figura 8), indica una opinión positiva de los clientes una vez usan las prendas; por lo tanto, esto es otra fortaleza identificada que debe mantenerse en calidad de sus productos.

Figura 8

Caracterización de las prendas LDB



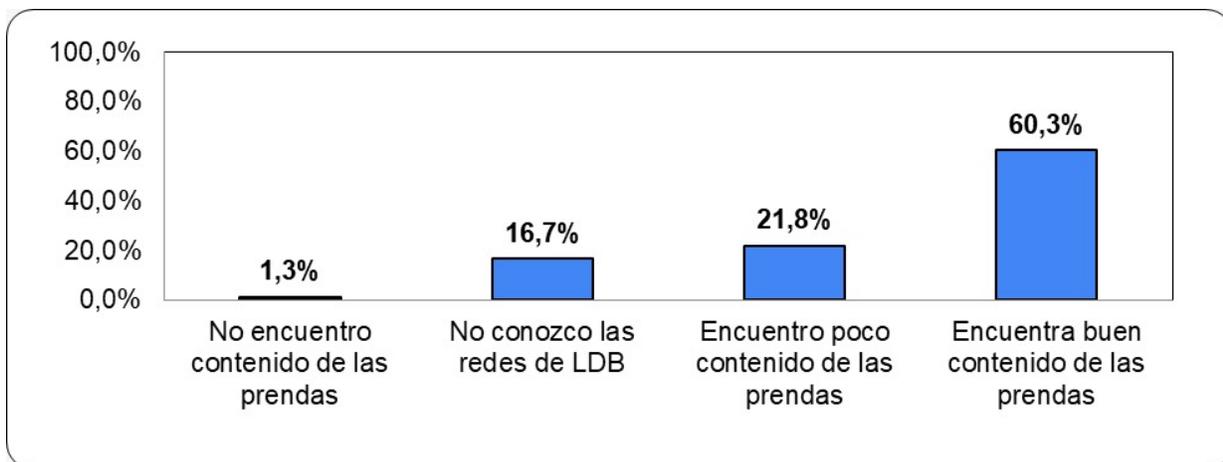
Nota. Número de respuestas: 234.

Para conocer la experiencia de marca se preguntó a los encuestados acerca de cómo visualizan la información de las prendas. El resultado (

Figura 9) evidencia la necesidad de mejorar la difusión de contenido con información de las prendas de la empresa LDB en las redes sociales, y la importancia de darle más visibilidad a los productos.

Figura 9

Visualización de LDB en las redes sociales



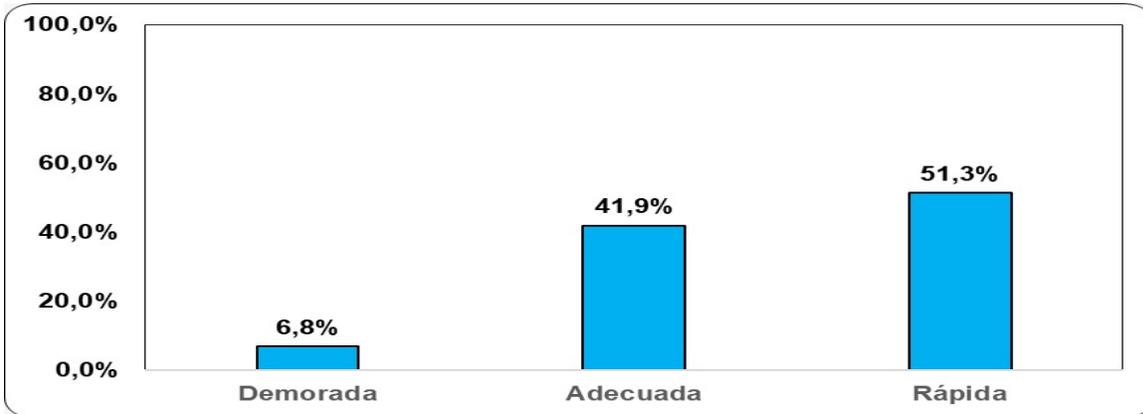
Nota. Número de respuestas: 234.

La eficacia en la entrega de productos de la marca LDB muestra que el tiempo de entrega fue variado (**Figura 10**); sin embargo, al considerar las respuestas 'adecuada' y 'rápida' como

percepciones positivas con un 92,3 % y 'demorada' como negativa, este aspecto no constituye una necesidad de mejora, sino otra fortaleza a mantener.

Figura 10

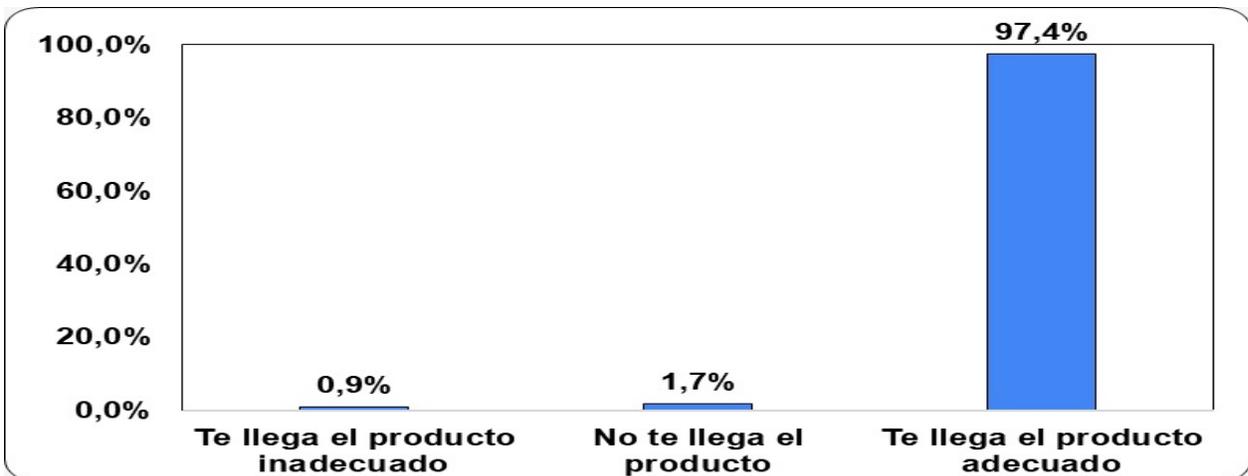
Caracterización del tiempo de entrega de los productos al cliente



En la **Figura 11** los valores apoyan la percepción positiva que se tiene de la empresa cuando el cliente evalúa el producto que recibe.

Figura 11

Evaluación por parte del cliente para la entrega del producto cuando el proceso de compra fue por medio de las redes sociales

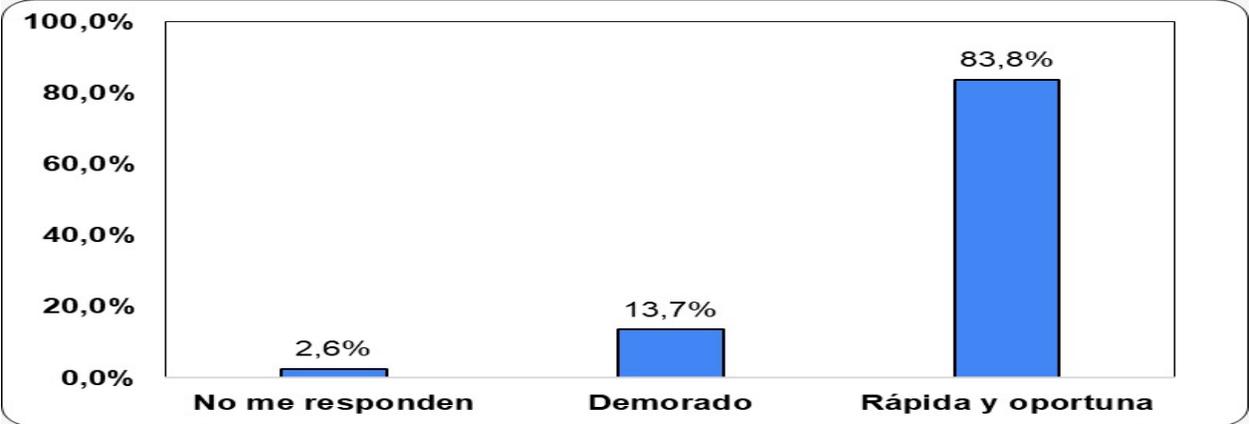


La eficacia en el tiempo de respuesta al comunicarse con la empresa a través de las redes sociales. muestra resultados positivos (**Figura 12;Error! No se encuentra el origen de la referencia.**); sin embargo, es conveniente que la empresa LDB determine cómo disminuir las

percepciones de los criterios negativos. Por ejemplo, los pedidos deberían ser canalizados a través de una persona y no de varias como ocurre actualmente.

Figura 12

Tiempo de respuesta al cliente

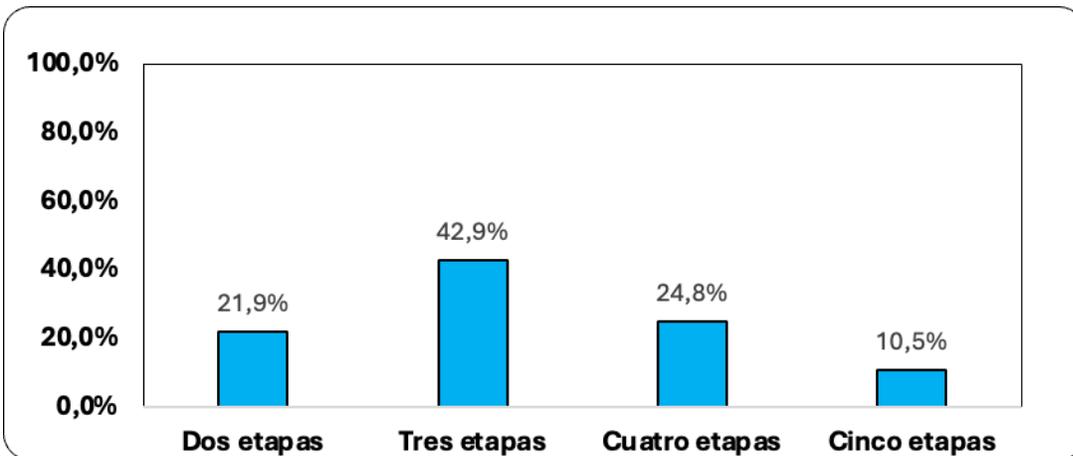


Además, se indagó por los pasos y acciones realizadas por los clientes en el proceso de compra (

Figura 13) y se encontró que no hay un proceso estandarizado. Por consiguiente, la empresa debe realizar un análisis cuidadoso de este aspecto para atender a las necesidades particulares de cada cliente. Sin embargo, se puede apreciar que hay cierta flexibilidad que facilita a muchos encuestados el proceso de compra. Por ejemplo, dos personas afirmaron tener una opinión muy positiva en el momento de la entrega, ya que de la empresa envían varias tallas para que el cliente determine la de su interés. Esto se considera como una buena estrategia para evitar reprocesos en la entrega, debido a que son muchos los pedidos que se llevan a domicilio.

Figura 13

Número de etapas relacionadas por los encuestados sobre el proceso de compra

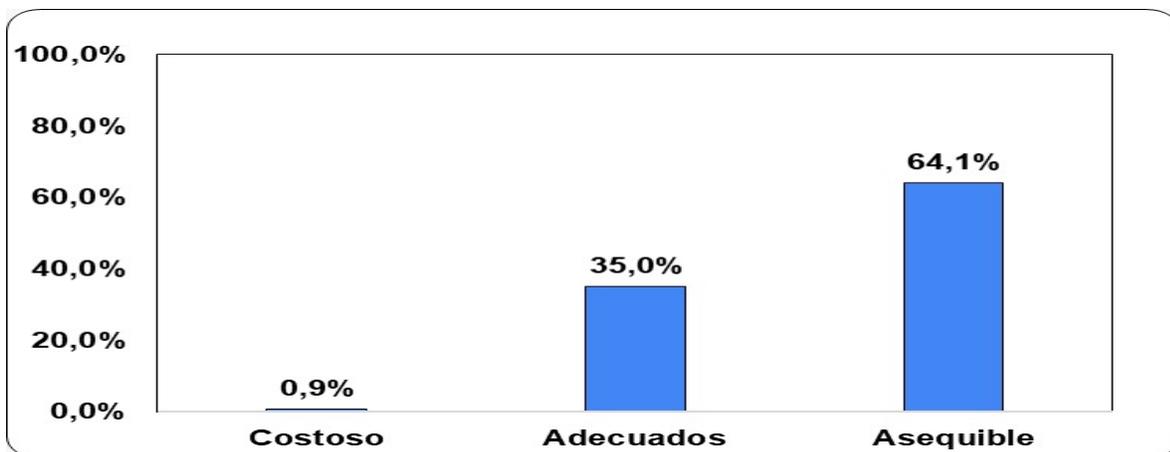


Nota. Número de respuestas: 105.

Los resultados indican que los precios de los productos de LDB son competitivos (**Figura 14**) y este resultado es coherente con lo encontrado en el *benchmarking* cuando se escogieron tres marcas posicionadas en el mercado: Jogo, Novo y Altor.

Figura 14

Percepción por parte de los clientes sobre los precios de la marca LDB en comparación con las otras marcas

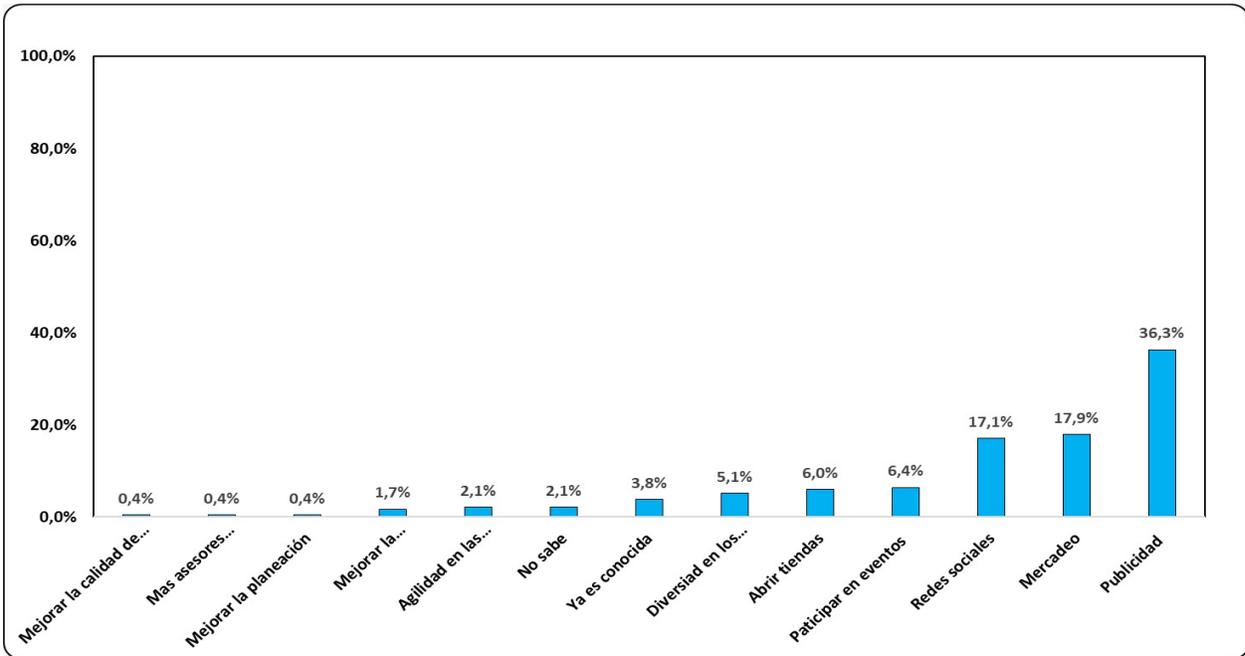


Finalmente, se solicitó a los clientes hacer recomendaciones para que la empresa sea más reconocida en el mercado (**Figura 15**). Hubo diversas respuestas, las cuales requirieron de una

agrupación en 13 categorías. Llama la atención las tres recomendaciones con los valores más altos, como son la publicidad, el mercadeo y las redes sociales.

Figura 15

Recomendación por parte de los clientes para mejor reconocimiento en el mercado



Nota. Número de respuestas: 234.

La experiencia de marca analizada en estas ocho preguntas muestra que la empresa LDB tiene buenas prácticas. Por ejemplo, las preguntas relacionadas con la interacción con los clientes tuvieron respuestas positivas (por encima del 90 %), exceptuando el tiempo de respuesta cuando el cliente se comunica con la empresa a través de las redes sociales, que alcanzó un 83,8 %. Respecto a las preguntas sobre las percepciones de la empresa por parte del cliente, se encontró que la valoración de los productos fue positiva, sin embargo, con la publicidad y el uso de redes sociales los resultados no fueron muy satisfactorios. Muchos autores mencionan la importancia del uso de las tecnologías para las empresas; por ejemplo, el estudio de Ibañez-Gaona y Ortigón-Cortázar (2021) mostró que las intenciones de compra usando Instagram fueron sustentadas en provocar acciones y comportamientos asociados a comprar o recomendar. Estos mismos autores, demuestran que desde lo afectivo de la experiencia se genera curiosidad y emociones fuertes. Por lo tanto, es necesario fortalecer la publicidad mediante las redes sociales.

Experiencia del cliente

En esta categoría se midió el nivel de satisfacción del cliente, donde 1 corresponde a muy insatisfecho y 5 a muy satisfecho. Con esto se calculó el NPS descrito en la metodología, logrando valor de 86.75 % y la meta para la empresa es de 80 % es considerada como positiva; por lo tanto, se considera una medida alta de aceptación por parte de los clientes respecto a la marca.

A continuación, se describe el procesamiento de los datos para calcular el NPS de acuerdo con la fórmula:

$$\text{NPS} = \frac{\text{Promotor} - \text{detractor}}{(\text{promotor} + \text{detractor} + \text{neutro})}$$

Siendo:

Promotor = 204

Neutro = 29

Detractor = 1.

Aplicando la fórmula, se tiene:

$$\text{NPS} = \frac{204-1}{204+1+29} \times 100 = 86,75 \%$$

Así mismo, se evaluó la expectativa de los clientes mediante el NPS, considerando una escala de 1 a 5, al usar las prendas Licras Deportivas Berro, donde 1 correspondía a una expectativa muy baja y 5 a una expectativa muy alta. obtenerse obtuvo un valor de 82,48 %, considerado positivo para la empresa porque supera el criterio mínimo contemplado en este trabajo el cual es de 80,0 %. Esto indica que la expectativa es buena por parte de los clientes al usar las prendas de la empresa.

El procesamiento de los datos para calcular el NPS para esta pregunta fue:

$$\text{NPS} = \frac{\text{Promotor} - \text{detractor}}{(\text{promotor} + \text{detractor} + \text{neutro})}$$

Siendo:

Promotor = 193

Neutro = 41
Detractor = 0

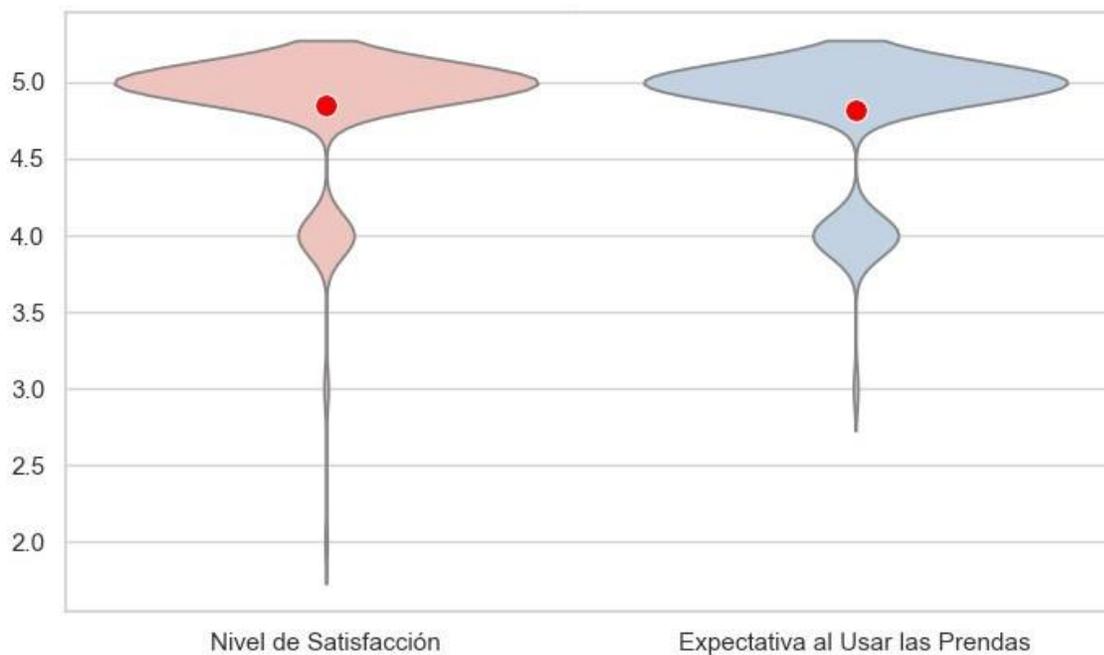
Aplicando la fórmula, se tiene:

$$\text{NPS} = \frac{193-0}{193+41} \times 100 = 82,48 \%$$

La mayoría de las respuestas estuvieron evaluadas de manera muy positiva, la media para el nivel de satisfacción y la expectativa de usar las prendas de LDB presentaron valores cercanos a 5,0 (Figura 16).

Figura 16

Resultados sobre la expectativa de los clientes al usar las prendas de LDB. Punto rojo es a media; la amplitud representa la distribución de las respuestas

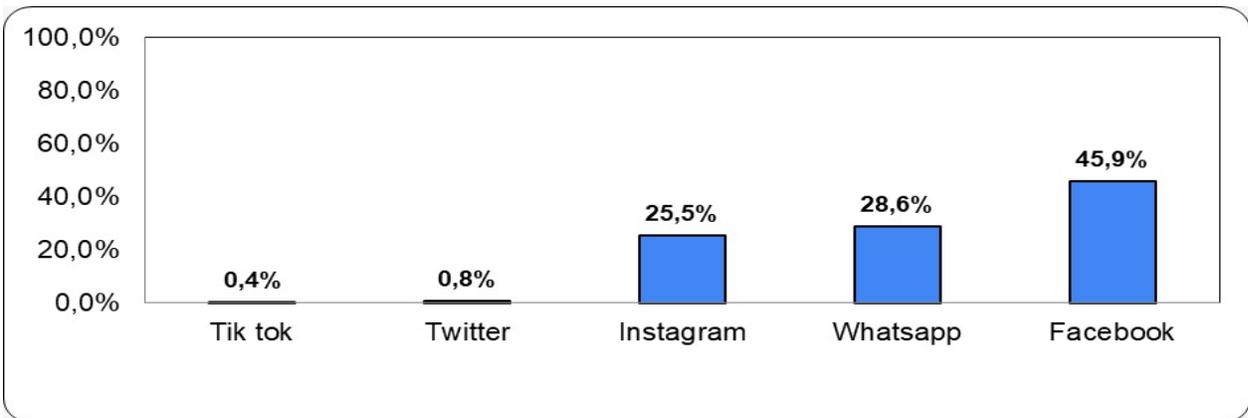


Se indagó por la preferencia de los clientes en cuanto al uso de las redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp y Twitter para buscar ropa deportiva (

Figura 17). Esta información muestra que la empresa debe enfocare en estas redes sociales en aspectos como la publicidad y el proceso de compra.

Figura 17

Redes sociales de mayor preferencia por parte de los clientes

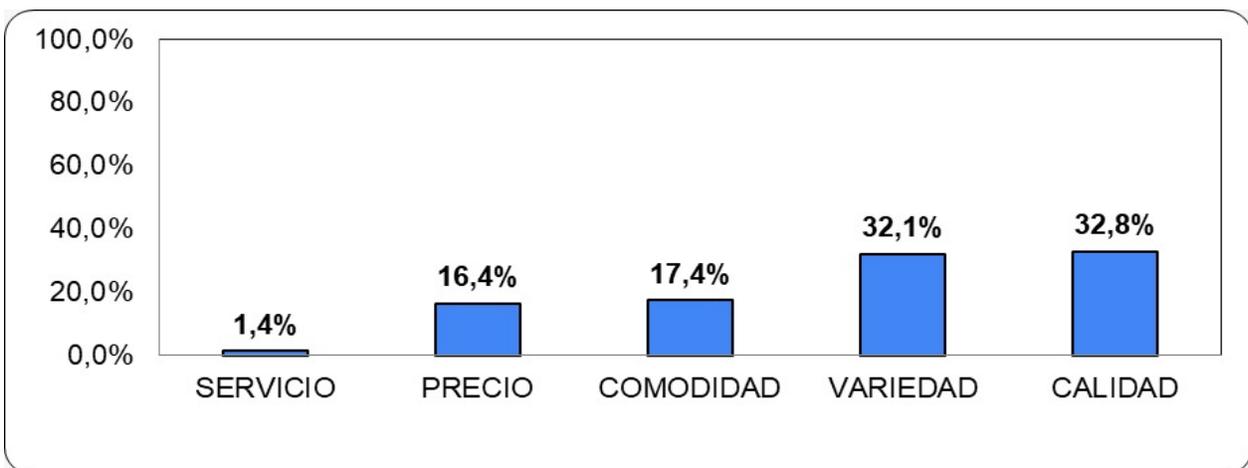


Nota. Número de respuestas: 335.

De igual forma, se quiso saber qué esperan los clientes al comprar ropa deportiva por las redes sociales (**Figura 18**). Las características ‘calidad’ y ‘variedad’ son lo que más espera un cliente encontrar cuando compra en redes sociales.

Figura 18

Variables registradas en los clientes de aquello que esperan encontrar al comprar en LDB

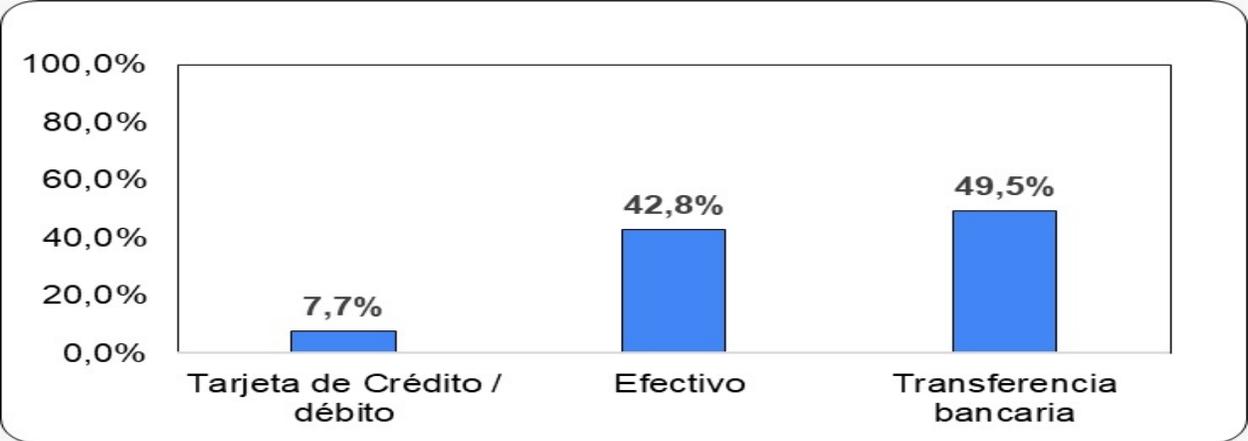


Nota. Número de respuestas: 205.

Otro aspecto importante para la identificación de la experiencia del cliente fue la preferencia de la forma de pago (**Figura 19**). Los dos medios de pago más respondidos son adecuados en el mercado actual, ya que son los más comunes. En este aspecto la empresa muestra buenas prácticas, acordes con las demandas de pago que los clientes reportaron.

Figura 19

Métodos de pago de preferencia por los clientes de LDB



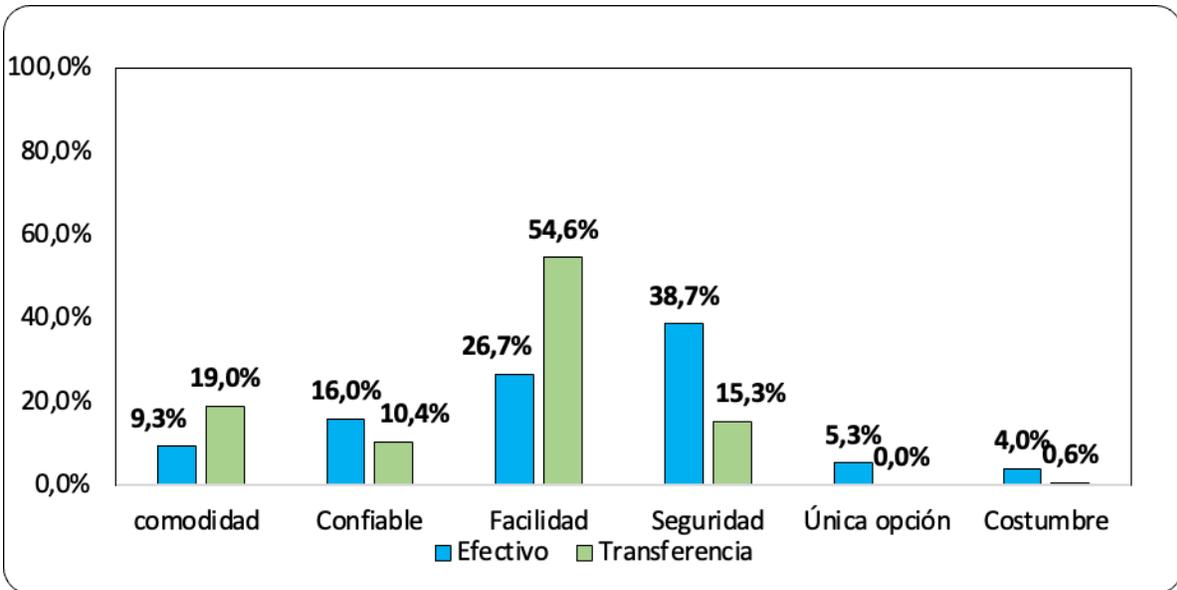
Nota. Número de respuestas: 299.

También se preguntó por qué preferían determinado medio de pago (

Figura 20). Predominó ‘facilidad’ y ‘seguridad’. Cabe aclarar, que los encuestados podían escribir más de una palabra. En este sentido, la palabra seguridad hace relación a varias posturas; por ejemplo, que se garantice la entrega del producto y que el producto esté en perfectas condiciones. Estos resultados alientan a la empresa LDB a mantener estos dos medios de pago (efectivo y transferencia bancaria), para mantener en los clientes un alto nivel de satisfacción a la hora de realizar el pago.

Figura 20

Motivos por parte de los clientes para usar el medio de pago en efectivo y por transferencia bancaria

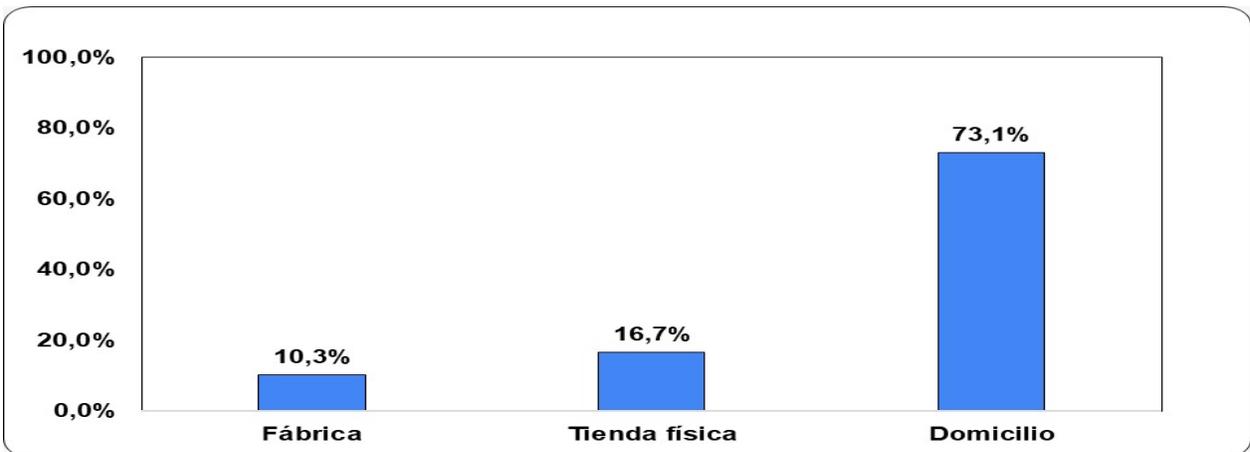


Nota. Número de respuestas: 238.

Otro aspecto importante es conocer los sitios de preferencia para la entrega de los productos (**Figura 21**). Estos resultados son favorables a la forma actual del funcionamiento de la empresa LDB, ya que sus productos son enviados a domicilio.

Figura 21

Sitios de preferencia de los clientes para recibir los productos



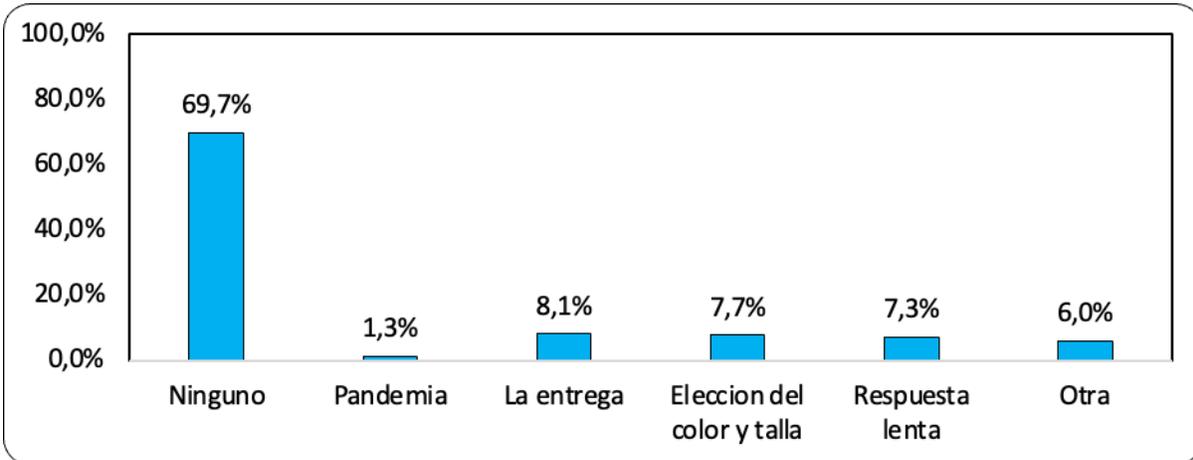
Nota. Número de respuestas: 238.

Sobre la percepción del proceso de compra por parte del cliente (

Figura 22), los resultados reflejan una imagen muy positiva de la empresa LDB. Es necesario tomar las medidas para aquellos que manifestaron, por ejemplo, tener problemas con la entrega y una respuesta lenta.

Figura 22

Momento crítico en el proceso de compra

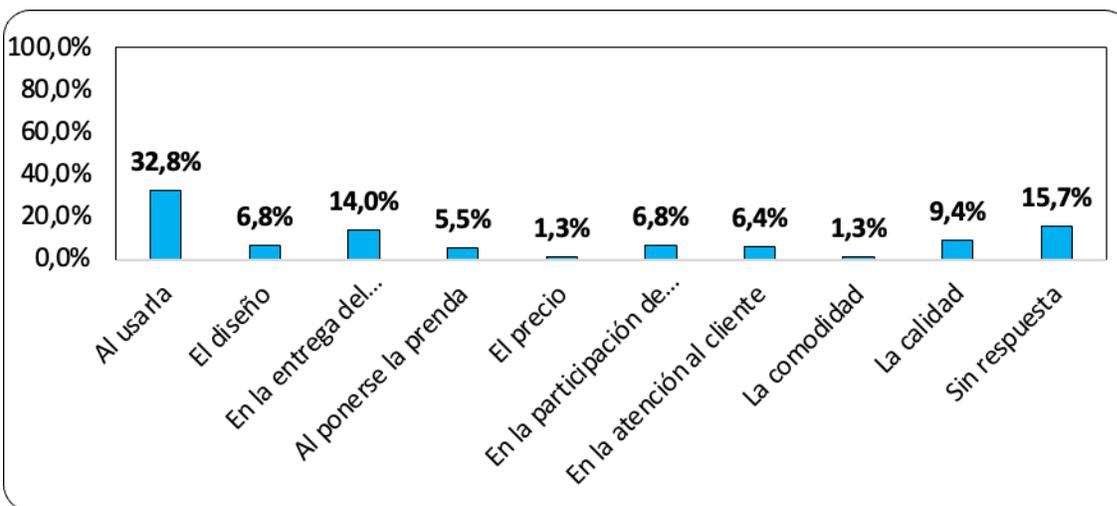


Nota. Número de respuestas: 234.

Con respecto al momento más significativo con la marca LDB (**Figura 23**), se destacó el momento en el que usaban la prenda, lo cual es un elemento importante porque esto generaría con el tiempo amor por la marca.

Figura 23

El momento más significativo (wow) con la marca



Nota. Número de respuestas: 235.

El análisis de esta categoría, como es la experiencia del cliente, demuestra que los clientes tienen mayor preferencia por usar la red social Instagram. En este sentido, se determinó que el uso eficiente de las técnicas de *merchandising* puede tener un impacto significativo en la experiencia del cliente (Anaguano 2023); esto, reafirma la necesidad de usar esta red social para posicionar la empresa. Este resultado es coherente con la preferencia de recibir los productos adquiridos en sus domicilios; la entrega del producto fue uno de los puntos críticos evaluados con solo un 8,1 %, lo que indica que este aspecto de mensajería debe ser evaluado de manera permanente para que no evolucione de manera negativa. El uso de tecnologías en aspectos como la forma de pago mediante transferencias bancarias debe mantenerse, ya que esta opción es proporcionada por la empresa y bien recibida por los clientes. Otros estudios muestran la satisfacción del cliente relacionado con las transferencias porque ofrecen confiabilidad y seguridad (Santillán et al., 2023) Por otro lado, llama la atención que los clientes esperan encontrar en los productos calidad y comodidad por encima de precios bajos; en este sentido, los resultados mostraron en la caracterización de los productos de LDB que la calidad fue el más predominante, en aquello que evaluaron los clientes al adquirir los productos.

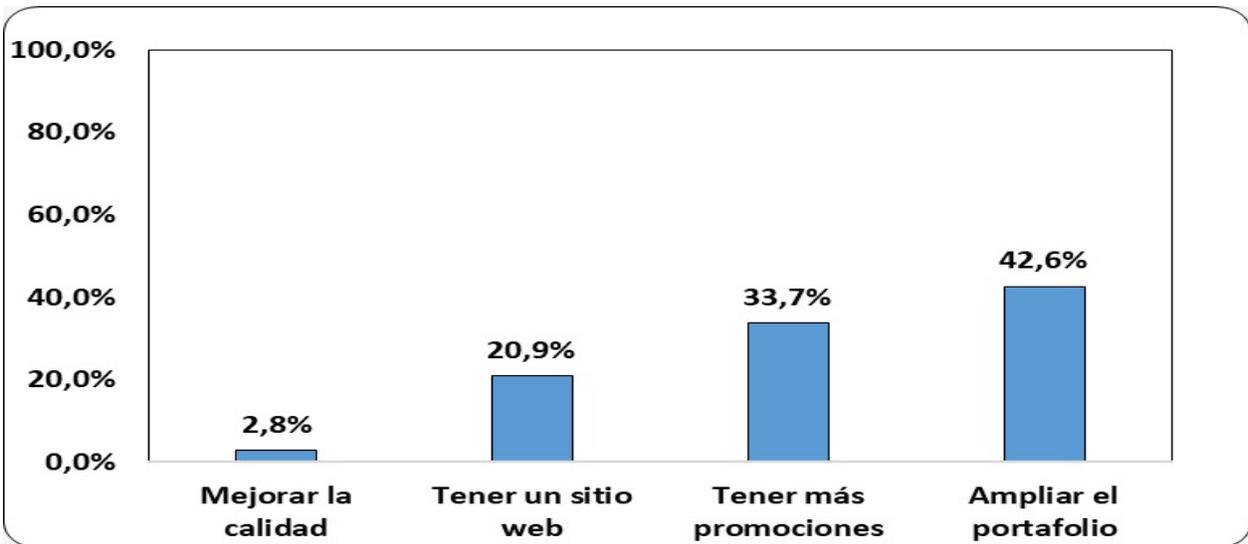
Co-creación

Para conocer acerca de la categoría co-creación, se solicitaron recomendaciones sobre acciones que la empresa implementaría a futuro. Los resultados fueron muy amplios y los encuestados mencionaban varias razones (

Figura 24). Este resultado es interesante, ya que en esta era digital la recomendación por parte de los clientes de contar con un sitio Web ocupa la tercera opción más registrada. La empresa se debe considerar como acción de mejora ampliar el portafolio de sus productos y evaluar la pertinencia de realizar más promociones, ya que de entrada los precios son competitivos con respecto al mercado.

Figura 24

Acciones que les gustaría a los clientes que la empresa implementara en un futuro



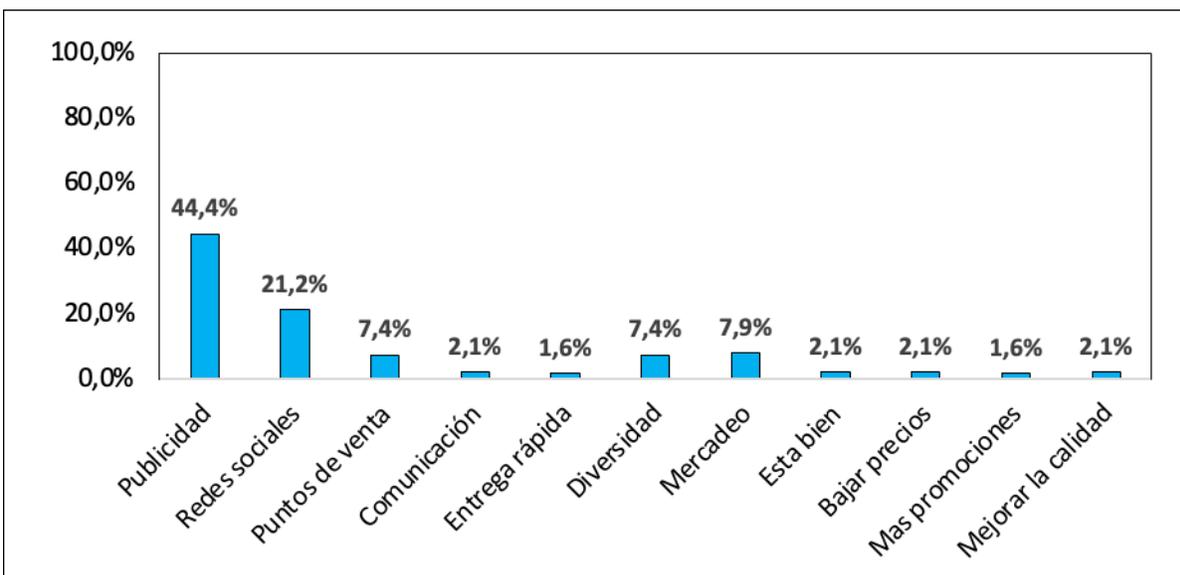
Nota. Número de respuestas: 392.

Los clientes sugirieron acciones que permitieran a la empresa posicionarse más en el mercado (

Figura 25), por ejemplo, la publicidad que sigue apareciendo como un elemento que debe ser mejorado, seguido de las redes sociales.

Figura 25

Recomendaciones de los clientes para un mayor posicionamiento en el mercado



Nota. Número de respuestas: 189.

Esta categoría de co-creación evidencia que la empresa debe fortalecer, de acuerdo con la apreciación de los clientes, en publicidad y en ampliar el portafolio de servicios. Este último elemento debe ser analizado con cuidado, porque se había registrado que los clientes efectivamente son escuchados en necesidades particulares, lo cual es muy importante, sin embargo, es complicado para la empresa diseñar y producir productos que no salen de la necesidad de los clientes. En el caso de la empresa LDB, este tema es crucial, ya que los clientes solicitan productos con características particulares, que solo se logran cuando se tiene una relación buena con sus proveedores, como los diseñadores. Las organizaciones de empresa a empresa (B2B) deben priorizar sus relaciones con los proveedores, de esta manera se puede fomentar la lealtad y la satisfacción de los proveedores, lo que en última instancia conduce al logro de resultados de producción de alta calidad exigida por los clientes (Putra et al., 2023)

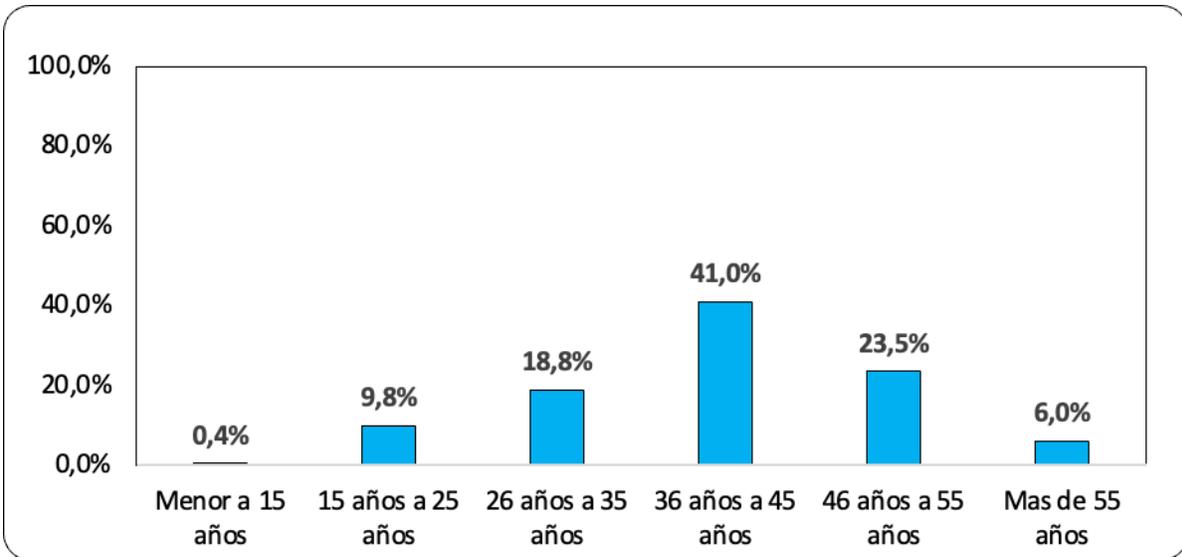
Engagement

En esta categoría, los resultados muestran que la mayoría de los clientes de la empresa LDB se ubican en un rango de edad entre 36 y 55 años (

Figura 26), lo que corresponde a casi las dos terceras partes de los encuestados; una posible razón, es el poder adquisitivo que tienen las personas en este rango de edad. En este sentido, las estrategias de mercadeo y publicidad mencionados en la experiencia del cliente deben apuntar en gran parte a este grupo poblacional.

Figura 26

Caracterización etaria de los clientes



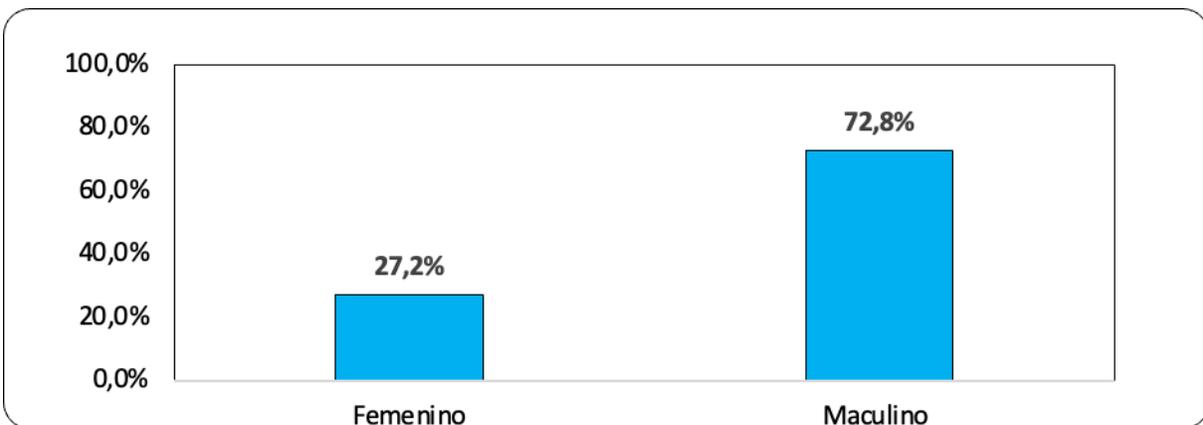
Nota. Número de respuestas: 234.

La caracterización del sexo de los clientes arrojó que los hombres adquieren más productos que las mujeres (

Figura 27). Los clientes de la empresa son en su mayoría hombres, esto es coherente con el nicho del mercado con el que nació la empresa LDB: el fútbol. A pesar de que el fútbol femenino ha ganado fuerza, el fútbol masculino está más posicionado y tiene una historia muy arraigada en la población. Adicionalmente, las prendas de la empresa se usan en otros deportes como en el ciclismo, el atletismo, entre otros, donde la empresa debe emprender acciones como una oportunidad de crecimiento.

Figura 27

Sexo biológico que presentan los clientes



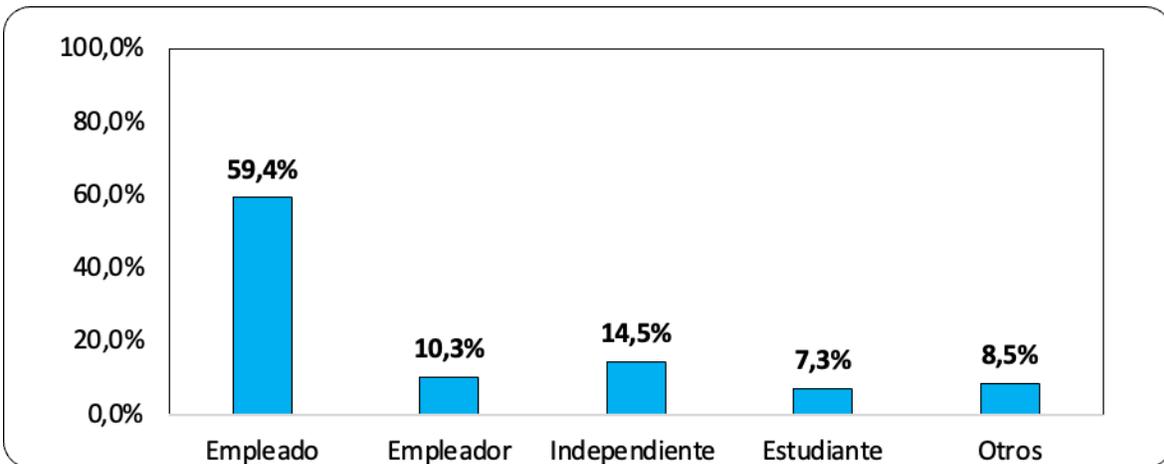
Nota. Número de respuestas: 232.

Asimismo, fue necesario conocer las ocupaciones más comunes en los clientes de la empresa (

Figura 28). Los resultados indican que los clientes de la empresa LDB, en su mayoría, son deportista aficionados y algunos que se desempeñan en trabajos relacionados directamente con el deporte como los instructores, haciendo parte del grupo de otros con un valor de 8,5 %, compuesto también por amas de casa, jubilados y pensionados, entre otros.

Figura 28

Tipo de ocupación de los clientes



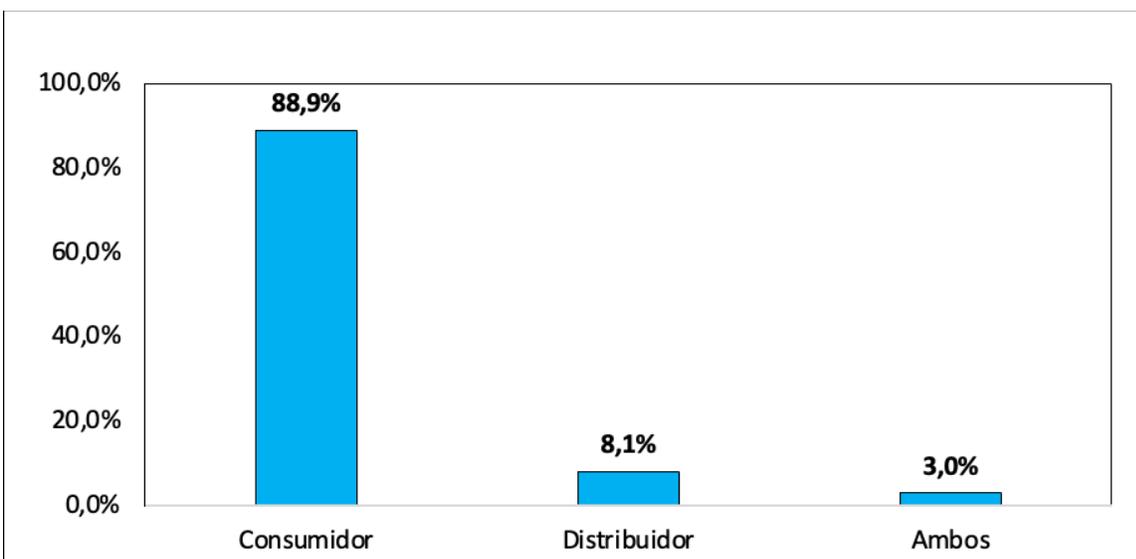
Nota. Número de respuestas: 234.

Por último, se quiso conocer el tipo de cliente con las opciones de consumidor y/o distribuidor (

Figura 29). Esto indica, que a pesar de ser una empresa que está iniciando, alrededor de 26 personas reportaron distribuir los productos de la empresa LDB. Esta da cuenta de características de las prendas como buena calidad y precios, como se ha registrado en preguntas anteriores.

Figura 29

Tipo de cliente



Nota. Número de respuestas: 234.

Esta categoría de *engagement* muestra que hay un alto compromiso de sus clientes con la empresa, principalmente en personas de sexo masculino, con edades entre 26 y 55 años y cuya principal ocupación es ‘empleado’. Brodie et al. (2011) recomendaron que el *engagement* debe ser medido; sin embargo, este trabajo no realizó una medida específica al respecto. No obstante, en los datos obtenidos se destaca que el 81,6 % de los encuestados han utilizado los productos por más de 12 meses, resultado que fue considerado como positivo en la categoría de lealtad. Este resultado positivo, muestra también la posibilidad de ampliar el mercado a otros tipos de personas, que incluyan edades menores y de sexo femenino. Por esto, se recomienda la participación en eventos deportivos de ciudad que permitan posicionar la marca

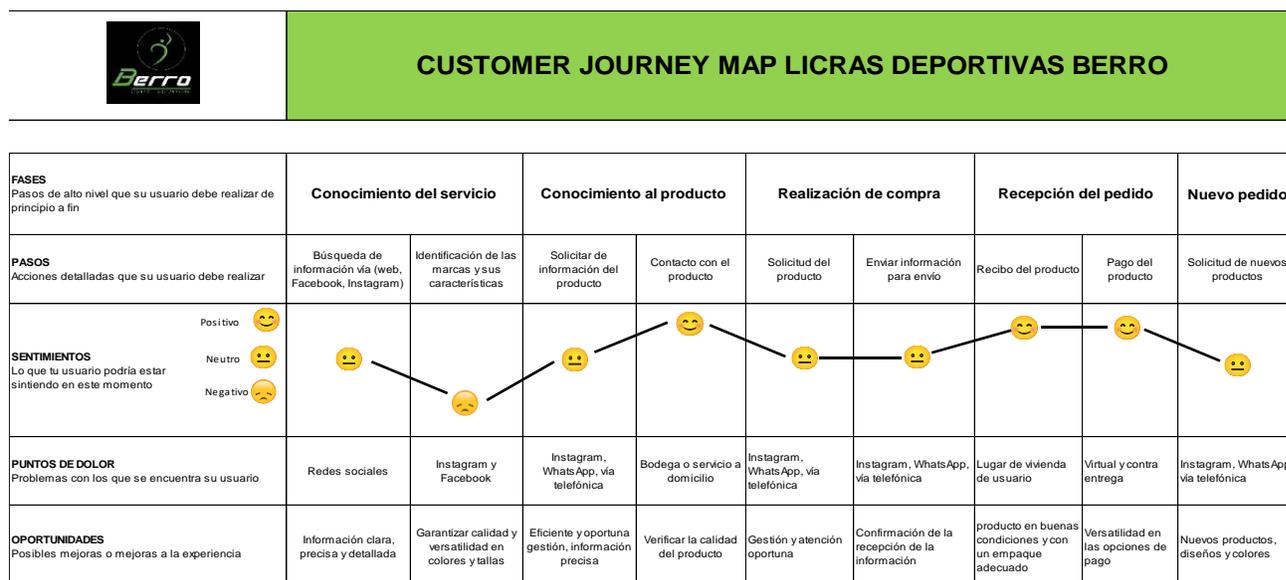
Pilar 2: Experiencia actual

Journey map.

Los resultados del *Journey map* se encuentran consolidados en la **Figura 30**. La clasificación de la percepción de los clientes en las etapas que involucran procesos de compra arroja que la búsqueda de información en las redes sociales Facebook e Instagram se encuentra en neutro. Esto indica, que se debe emprender una acción de mejora para convertir este sentimiento en algo más positivo. En realidad, este resultado es coherente toda vez que la empresa cuenta con estas redes sociales, pero falta más dinamismo en su actualización e interacción con los clientes.

Figura 30

Resultados de la percepción de los clientes en el proceso de compra



El otro aspecto en el conocimiento del servicio que presentó un resultado negativo fue la percepción de información Facebook e Instagram. Este punto de dolor debe ser resuelto, a través de contenido que le permita al cliente obtener detalles sobre las características de las prendas y su funcionalidad. También se debe aprovechar la trascendencia de las prendas en áreas distintas al fútbol, como el ciclismo y el atletismo. Por otra parte, es necesario tomar medidas frente al resultado neutro obtenido en el conocimiento del servicio, enfocadas a mejorar la interacción con el cliente en tiempo real por vía telefónica o por WhatsApp, de manera que se proporcione información precisa y confiable; por ejemplo, que sí se tenga el producto por el cual están preguntando. El contacto con el producto tiene una percepción positiva por parte del cliente, valoran positivamente el tipo de tela, la calidad en la confección, entre otros. Esto también indica la importancia de dicho contacto con el producto antes de la compra final. En la recepción de la compra, los dos ítems que presentaron un resultado neutro fueron la solicitud del producto y la recepción de información para el envío mediante Instagram, WhatsApp y vía telefónica.

Por el contrario, en la percepción de la etapa de recepción del producto, ambos ítems fueron considerados positivos: la entrega del producto y la forma de pago. Los clientes tienen una muy buena percepción al recibir el producto en su domicilio; asimismo se mostraron satisfechos con el pago contra entrega. En este proceso se demuestra confianza entre el cliente y la empresa, ya que, como se presentó en las encuestas, hay flexibilidad en la forma de pago y facilidad para la recepción del producto, acordes a las necesidades o preferencias del cliente.

Por último, el ítem de nuevo pedido presentó un resultado neutro, similar al proceso de realización de la compra, lo que remarca la recomendación para mejorar en este aspecto; de igual forma, el cliente desea ver nuevos diseños, porque al contar con los productos, la variedad incide en el deseo de adquisición de otros productos, por lo que se debe apuntar a la innovación en los diseños. Teniendo en cuenta una de las recomendaciones mencionadas, y para contribuir a potenciar la compra de productos nuevos, se puede usar una estrategia de interacción en redes sociales a través de diseño participativo de los productos.

Service Blueprint

En la **Figura 31** se muestran los hallazgos iniciales obtenidos mediante la herramienta del *Service Blueprint*, En esta, se clasifica la información obtenida sobre los procesos llevados a cabo en la empresa, que permitirá observar en qué puntos es necesario implementar acciones de mejora.

Figura 31

Resultados de la información proporcionada por la empresa.

FASE	Busqueda de información del producto			Contacto y solicitud del producto			Recibo, pago y sugerencias.		
ETAPAS	Busqueda de información via web	Identificación de la marca y sus características	Solicitud de información del producto requerido	Contacto con el producto	Solicitud del producto	Envío de información para la entrega	Recibo del producto	Pago del producto	Sugerencias quejas y reclamos
EVIDENCIA FISICA	Redes sociales, paginas web.	whatsapp, redes sociales, paginas web, linea de información y catalogo.	Catalogo	Tiendas físicas, tráiler de la marca, servicio a domicilio.	Tiendas físicas, whatsapp, redes sociales, paginas web, linea de información.	Whatsapp, redes sociales, paginas web, linea de información.	Lugar de residencia, tiendas físicas o lugar acordado para la entrega.	Dinero físico contraentrega o transacción electrónica	Reclama en línea de atención al cliente
ACCIONES DEL CLIENTE	Identificación de la marca	Búsqueda de información en general	Examina el catalogo de información de la marca.	Revisa y cuestiona la calidad del producto	Solicita el producto con las características requeridas	Detalla la información del punto de entrega	Recibe el producto y revisa condiciones de entrega	Recibe cuenta y paga	Linea de atención al cliente.
ACCIONES VISIBLES DE LA EMPRESA		Entrega de información adicional	Información del Catalogo	Entrega del producto	Personal comercial atiende la solicitud	Personal comercial recibe la información	Domiciliario y vendedor/a entrega producto.	Vendedor entrega la cuenta y recibe pago	Area calidad recibe la solicitud y la gestiona
ACCIONES NO VISIBLES DE LA EMPRES	Proceso automático de entrega de información Pagina web		Remitir solicitud al Departamento de ventas	Bodega realiza entrega de producto a tiendas físicas y domiciliario.	Selección de las prendas según requerimiento	Recepción de información y remisión al área ventas	Entrega del pedido al mensajero	Entrega cuenta de pago	Recepción y gestión de la queja
PROCESOS DE SOPORTE O APOYO	Mantenimiento y actualización de la pagina web	Actualización de información comercial	Actualización frecuente del catalogo de productos	Capacitación de protocolos de entrega y mensajería	Capacitación del área comercial	Capacitación del área comercial	Capacitación de protocolos de mensajería y atención al cliente	Capacitación sistema de caja, pago con tarjeta y	Mantenimiento y gestión de web y redes sociales.

En la percepción de marca se detectó que es un poco difícil localizar la marca en el mercado y encontrar información por parte de los clientes; esto, se relaciona con el limitado presupuesto de las empresas pequeñas. Por lo tanto, la recomendación es centrarse en las redes sociales utilizadas en el momento (Instagram y Facebook), para lograr que estos canales tengan mayor impacto en los clientes, con información actualizada que permita elevar la percepción de marca de la empresa y crear un impacto positivo en la generación de ventas con estrategias de marketing digital (Reyes et al., 2023)

También se registró que el catálogo físico de la empresa está desactualizado y algunas de sus prendas ya no hacen parte del inventario de la empresa, lo cual genera confusión en el cliente. En este aspecto, se apunta a tener un catálogo bien estructurado y organizado, con un diseño general llamativo.

Otro elemento a considerar en el plan de acción es el proceso de compra. Se detectó que este no está administrado por una sola persona, lo cual impide que exista una buena canalización de la información para poder organizar o coordinar los pedidos.

Por otro lado, el servicio de entrega del producto se ve afectado porque se cuenta solo con un mensajero. La empresa debe contemplar, de acuerdo con el movimiento de las ventas, aumentar el número de domiciliarios ya sea de manera parcial o definitiva, para poder cubrir así todas las entregas de manera oportuna.

Otro hallazgo, en este caso positivo, obtenido mediante esta herramienta, es la calidad del producto. Los aspectos que favorecieron esta percepción fueron su durabilidad y resistencia, además de contar con excelentes precios que son competitivos en el mercado.

Por último, se aprecia la falta de *Follow Up* (seguimiento de un lead o cliente, que realizan los profesionales de ventas) a la venta, que puede dañar la relación con el cliente. El fin de la implementación de esta acción es lograr que los clientes se sientan parte de una familia llamada Licras Deportivas Berro.

Plan de acción

Pilar 3: Diseño de Prototipos

Con el fin de mejorar la atención al cliente, se realizaron cuatro prototipos, que orientarán a los colaboradores de la empresa a prestar un servicio organizado e integral. Los siguientes infogramas indican las etapas de atención al cliente según las necesidades de cada medio de contacto: en el punto de venta (Figura 32), en el punto móvil (

Figura

33),

vía

WhatsApp

(

Figura

34)

y

vía

telefónica

(

Figura 35).

Figura 32

Atención al cliente en punto de venta



Figura 33

Atención en el punto móvil



Figura 34

Atención al cliente vía WhatsApp



Figura 35

Atención al cliente vía telefónica



Pilar 4: Experiencia deseada

En este pilar se contempla el plan de acción, producto de la recopilación de las encuestas y la consolidación en las herramientas *Journey Map* y *Service Blueprint*. Este pilar requerirá del compromiso del gerente y dueño de la empresa, quien tendrá que realizar un balance entre costo y beneficio de cada una de las acciones a tomar. Se presenta el nuevo *Service Blueprint* (Anexo 6), el cual se ajustó a partir de un análisis detallado de las acciones realizadas por el cliente. En este se agregan y ordenan diferentes acciones de los clientes, lo cual exige a la empresa realizar operaciones visibles y no visibles que favorezcan la experiencia durante todos los momentos: antes, durante y después de la compra.

El *Service Blueprint* deseado para LDB proporciona una visión clara de cómo los clientes quieren que sea su experiencia con el servicio. Con esto, se pueden identificar puntos de contacto que la empresa debe mejorar, con el fin de proporcionar una experiencia de compra y uso que sea satisfactoria para los clientes.

Por último, se expone el plan de acción detallado (

Tabla 5), que consistió en cuatro grandes acciones de mejora, con un total 16 actividades en ejecución. La mayoría de estas actividades están propuestas para evaluarse en 2024, sólo dos de ellas se ejecutaron en 2023, como fue la contratación de un publicista y de una persona que actualmente se encarga de realizar un contacto directo con el cliente. En consecuencia, se organizó el horario de atención al cliente, de lunes a sábado entre 8:00 a. m. y 5:00 p. m. Otro aspecto logrado, es la consolidación de un horario de entrega del producto el cual se realiza al día siguiente del pedido, entre 8:00 a. m. y 5:00 p. m. Por último, se ha participado en tres eventos deportivos: el torneo Soccer Cup en la Unidad Deportiva de Belén, el Festival de Festivales y Expofitness, desarrollado en plaza mayor.

Tabla 5. Plan de acción

ACCIÓN DE MEJORA						
1. Manejo de las redes sociales de Licras Deportivas Berro						
Actividad programada	Descripción	Fecha inicial	Actividad ejecutada o a ejecutar	Cumplimiento	% de cumplimiento	Responsable(s)
1.1 Contratar un Community Manager para el manejo de las redes sociales	<p>Se requiere un Community Manager que genere contenido en las redes sociales aumentar el número de seguidores alcanzando 1.000 más para el año 2023.</p> <p>Para la contratación del Community Manager se realizará los siguientes pasos:</p> <p>*Selección del perfil del cargo, comunicador o publicista con 3 años de experiencia como Community Manager.</p> <p>*Convocatorias del personal que puede cumplir el cargo en mención</p> <p>*Proceso de selección del personal.</p>	A partir de enero de 2023 se abren las convocatorias para el cargo	<p>El 3 de enero de 2023 se contactó vía telefónica al señor Andrés Álvarez Publicista y Magister en Comunicación Digital</p> <p>Se contrató de manera verbal al señor Andrés Álvarez para el cargo de Community Manager</p>	Ejecutado	<p>Actividades ejecutadas/actividades programadasx 100</p> <p>3/5x100=60%</p>	Javier Berrio (Gerente) Liliana Berrio (administradora)
1.2 Asignar una persona que responda a las inquietudes o solicitudes a través de las redes sociales.	<p>Asignar una persona que responda por medio de las redes sociales para mejorar la capacidad de respuesta y lograr un mejor servicio.</p> <p>*Para esto se debe iniciar con las convocatorias y el proceso de selección del personal que pueda cumplir el cargo en mención</p>	A partir de enero de 2023 se abren las convocatorias para el cargo en mención.	<p>El 28 de marzo de 2023 se contactó a Melisa Berrio para hacer una propuesta laboral</p> <p>Se contrató a Melisa Berrio para el cargo de Supernumeraria</p>	Ejecutado		Javier Berrio (Gerente) Liliana Berrio (administradora)

<p>1.3 Generar mayor publicidad en las redes sociales.</p>	<p>Generar contenido atractivo que ayude a conectar a los clientes con la marca y manteniéndolos activos, para esto se realizará como mínimo tres publicaciones por semana</p>	<p>A partir del mes de enero de 2023 el Community manager iniciará con la generación de contenido para las respectivas publicaciones .</p>	<p>enero de 2023 se inició con las publicaciones:</p> <p>*El 8 de enero se registró el acompañamiento de LDB en el festival de festivales (Evento de ciudad)</p> <p>*El 7 de Febrero se informó por medio de las redes sociales la presencia de LDB en el evento internacional expofitness y del 17 al 19 de Febrero de 2023 se generó contenido de lo realizado en dicho evento.</p> <p>*El 22 de Febrero se publican tips informativos sobre la influencia de la ropa deportivas para los entrenamientos.</p> <p>Se publicarán tips informativos en fechas importantes en redes sociales</p>	<p>Ejecutado</p>	<p>Andrés Álvarez, (Publicista, Magister en Comunicación Digital)</p>
--	--	--	--	------------------	---

1.4	<p>Facilitar a los clientes la búsqueda de los productos, las prendas y compras para incrementar las ventas a través de los medios digitales.</p> <p>Para esto se realizará lo siguiente:</p> <p>*Buscar diferentes modelos que puedan mostrar el uso, diseño y los colores de las prendas.</p> <p>*Buscar un espacio para realizar registro fotográfico.</p> <p>*Toma de fotografías.</p> <p>*Aprobar e iniciar con la actualización del catálogo digital.</p>	<p>A partir del mes de Marzo de 2024 se iniciará con la actualización del registro fotográfico y del contenido para el catálogo digital</p>	<p>En abril se contará con el catálogo digital, donde se podrá visualizar los respectivos diseños, especificando colores, tallas y precios</p>	Pendiente		<p>Javier Berrio (Gerente) Andrés Álvarez, (Publicista, Magister en Comunicación Digital)</p>
1.5	<p>Crear mayor interacción con los clientes, generando engagement con el público, conectar con nuevos clientes</p> <p>Para esto se revisará y evaluará el contenido que se desea publicar, acorde a los requerimientos de la marca y a las necesidades de los clientes</p>	<p>A partir del mes de mayo de 2024 se revisarán las propuestas y el contenido para la aplicación de tik tok</p>	<p>Descargar la aplicación y organizar el esquema para los contenidos que se van a publicar</p>	Pendiente		<p>Javier Berrio (Gerente) Andrés Álvarez, (Publicista, Magister en Comunicación Digital)</p>
ACCIÓN DE MEJORA						
2. Estrategias que ayuden a mejorar el servicio al cliente.						
Actividad programada	Descripción	Fecha inicial	Actividad ejecutada o a ejecutar	Cumplimiento	% de cumplimiento	Responsable(s)

<p>2.1 Diseñar el Service Blue Print para visualizar los puntos de contacto que LDB debe mejorar y generar las respectivas acciones que ayuden a mejorar el servicio al cliente</p>	<p>Contar con una descripción detallada de cada etapa del procesos para identificar los puntos de dolor y los riesgos y definir planes de acción que mejoren experiencia de compra (cliente-Marca). Para esto se debe realizar un monitoreo de todo el proceso y desarrollar cada una de las etapas o momentos que tiene dicho proceso.</p>	<p>Para el mes de enero de 2022 se realizará el diseño del Service Blue Print</p>	<p>El 3 de enero se diseñó el Service Blue Print El 12 de enero de 2022 se aplicó el Service Blue Print donde se logra visualizar los puntos de interacción con el cliente. El 31 de enero de 2024 se mejoró la versión y el diseño del service Blue Print para su respetiva actualización</p>	<p>Ejecutado</p>	<p>Actividades ejecutadas/actividades programadasx100 $5/8 \times 100 = 62.5\%$</p>	<p>Grupo de trabajo LDB.</p>
<p>2.2 Identificar que indicador se puede aplicar para medir el nivel de satisfacción de los clientes</p>	<p>Identificar el nivel de satisfacción de los clientes colocando como meta un 80% de satisfacción. Para esto se identificará el indicador y se revisarán los resultados de las encuestas para identificar donde se puede aplicar el indicador</p>	<p>Para el mes de enero de 2022 se desea aplicar el indicador de Satisfacción del cliente</p>	<p>mencionase aplicó el NPS (Net promoter Score) también conocido como índice neto de recomendación, El 1 enero de 2022 se aplicó el NPS a los análisis de la encuesta, obteniendo un NPS general del 86.75%, lo cual fue mayor a la meta propuesta.</p>	<p>Ejecutado</p>		<p>Javier Berrio (Gerente)</p>

<p>2.3 Diseñar los prototipos de atención al cliente.</p>	<p>Estandarizar un modelo de atención al cliente para mejorar el servicio y la experiencia de marca a través de un prototipo establecido.</p> <p>Para esto se debe diseñar un prototipo acorde a las necesidades del cliente y a la proyección de la marca</p>	<p>Para el mes de diciembre de 2023 se iniciará con el diseño del prototipo de atención al cliente por medio de vía telefónica</p>	<p>El 1 de enero de 2023 se diseñaron cuatro prototipos digitales del proceso de atención al cliente en la aplicación Canva, donde se especifica el paso a paso por medio de vía WhatsApp, vía telefónica, punto de venta físico y punto de venta móvil</p>	<p>Ejecutado</p>	<p>Grupo de trabajo LDB.</p>
<p>2.4 Crear página web para ofertar las prendas de la marca.</p>	<p>Llegar a mayor número de clientes y generar mayor número de ventas a través de los canales digitales.</p> <p>Realizar un monitoreo del prototipo a elegir, para revisar diseños, forma, colores, contenido, letra, y aspecto visual para los clientes</p>	<p>Se iniciará a partir del mes de mayo con un prototipo de diseño para la página</p>	<p>A finales del mes de mayo se tendrá disponible la página web para todo el público en general</p>	<p>Pendiente</p>	<p>Javier Berrio (Gerente) Andrés Álvarez, (Publicista, Magister en Comunicación Digital)</p>
<p>2.5 Estipular los horarios de atención al cliente.</p>	<p>Estandarizar los horarios de atención al cliente para mejorar los procesos internos, y mejorar el servicio.</p> <p>Estipular horarios de atención que sean acordes a las políticas de la marca y a las demandas del público.</p>	<p>A partir del mes de marzo de 2023 se estipularán los horarios de atención al cliente</p>	<p>El 1 de marzo de 2023 se puso en marcha los horarios de atención los cuáles se realizan de lunes a sábado de 8:00 a. m. a 5:00 p.m.</p>	<p>Ejecutado</p>	<p>Liliana Berrio (Administradora)</p>

<p>2.6 Estipular los horarios de entrega de los pedidos.</p>	<p>Estandarizar horarios de entrega, para coordinar rutas y puntualidad del servicio, favoreciendo los mejorar los procesos internos y la perspectiva del cliente.</p> <p>Estipular horarios de entrega y realizar pruebas piloto para perfeccionar el proceso.</p>	<p>A partir del 1 de marzo de 2023 se estipularán los horarios de entrega</p>	<p>El 1 de marzo de 2023 se inició con los horarios de entrega los cuales se realizan de 8:00 a. m. a 5:00. p m. del día siguiente en el que se realizó el pedido.</p>	<p>Ejecutado</p>	<p>Liliana Berrio (Administradora)</p>
<p>2.7 Contratación de un Comercial .</p>	<p>Potencializar los clientes actuales y generar nuevos clientes.</p> <p>Pasos para la contratación del Comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Necesidad del cargo. * *Selección del perfil con experiencia mínima de 2 años en ventas y servicio al cliente requerido por el cargo. *Entrevista. *Verificación de datos y referencias. 	<p>A partir de junio de 2024 se abren las convocatorias para el cargo en mención</p>	<p>En junio de 2024 tener contratado el comercial para realizar funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Recorridos en tiendas deportivas y almacenes. *Banco de datos de clientes actuales y nuevos clientes. 	<p>Pendiente</p>	<p>Javier Berrio (Gerente) Liliana Berrio (Administradora)</p>

2.8 Colocar tienda física.	<p>Generar interacción directa de los clientes con los productos, generando la probabilidad que regresen y recomienden la tienda</p> <p>Seleccionar el sector, la bodega o el establecimiento.</p> <p>Arrendar el establecimiento</p> <p>Adaptar y adecuar el espacio a las necesidades de la marca para exhibir las prendas</p>	A partir del 2028 se iniciará con la búsqueda del sector y el local	A medio plazo (Aproximadamente en 4 años) se desea contar con la tienda física	Pendiente		Javier Berrio (Gerente)
ACCIÓN DE MEJORA						
3. Ampliación del portafolio de productos						
Actividad programada	Descripción	Fecha inicial	Actividad ejecutada o a ejecutar	Cumplimiento	% de cumplimiento	Responsable

3.1 Crear nuevos productos y prendas de acuerdo con la co-creación	<p>Innovar en los diseños de las prendas a través de la co-creación.</p> <p>Para esto se debe realizar una retroalimentación con los clientes para materializar necesidades tienen dependiendo del deporte.</p> <p>*Se desarrolla la idea en conjunto con el diseñador.</p> <p>*Diseñar un prototipo inicial y hacer las pruebas de tallaje</p> <p>*Realizar las diferentes correcciones, en tallaje, estilo y necesidades de los usuarios hasta lograr el diseño adecuada.</p> <p>*Comprar los insumos para la producción</p>	A partir del mes de abril de 2024 se va diseñar la creación de la falda short y licra pantalón de porteros	A finales del mes de abril se desea contar con un los diseño de la falda short y la licra pantalón para porteros	Pendiente	<p>Actividades ejecutadas/actividades programadasx 100</p> <p>0%</p>	Grupo de trabajo LDB.
--	--	--	--	-----------	--	-----------------------

ACCIÓN DE MEJORA

4. Participación en eventos deportivos y recreativos

Actividad programada	Descripción	Fecha inicial	Actividad ejecutada o a ejecutar	Cumplimiento	% de cumplimiento	Responsable
----------------------	-------------	---------------	----------------------------------	--------------	-------------------	-------------

<p>4.1 Estructurar un plan de participación para los eventos deportivos, y durante el año.</p>	<p>Promocionar la marca, siendo más visible para el público y participar en los diferentes eventos deportivos realizados.</p> <p>Generar alianzas con los encargados de los eventos deportivos para hacer presencia de marca.</p> <p>.</p> <p>Estipular lugares y fechas para ubicación del punto móvil (Tráiler) en eventos deportivos de la ciudad.</p>	<p>A partir de diciembre de 2023 se iniciará con la participación de los eventos programados</p>	<p>*Del 10 al 17 de Diciembre de 2023 se participó en Soccer Cup realizado en la Unidad Deportiva de Belén.</p> <p>*Del 8 al 21 de enero de 2023 se participó en el Festival de festivales, realizado en la cancha Marte 1 del estadio Atanasio Girardot.</p> <p>* Del 17 al 19 de febrero de 2023 se participó en Expofitness</p> <p>*Del 6 al 20 de enero de 2024 participación en el Festival de festivales.</p> <p>* Del 16 al 18 de febrero de 2024 se participará en Expofitness</p> <p>Se continuará con la participación a los respectivos eventos programados el resto del año</p>	<p>Ejecutado</p>	<p>Actividades ejecutadas/actividades programadas x 100</p> <p>1/1=100%</p>	<p>Javier Berrio (Gerente) Liliana Berrio (Administradora)</p>
--	---	--	---	------------------	---	--

Pilar 5: Estándares y métricas

Con toda la información recopilada, se recomienda a la empresa Licras Deportivas Berro implementar los siguientes indicadores, que permitirán a la empresa realizar un seguimiento en el tiempo (

Tabla 6).

Tabla 6*Indicadores a implementar en la empresa Licras Deportivas Berro*

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	PERÍODO DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN
Medir el nivel de satisfacción del cliente con los productos o servicios adquiridos.	<u>NPS</u> <u>Net promoter score o puntuación neta del promotor</u>	$\frac{\text{Promotor} - \text{detractor}}{\text{promotor} + \text{detractor} + \text{neutro}} =$	Esta fórmula calcula un índice que varía entre 0 y 1 o entre 0 y 100%. Los criterios para determinar promotor, neutro y detractor son: Promotor corresponde a una calificación de 5 en las encuestas. Neutro corresponde a un valor obtenido de 3 y 4. DetraCTOR con valores de 1 y 2.	Trimestral	Javier Berrio (Gerente)
Calcular el porcentaje de clientes satisfechos con tu marca y con la experiencia	CSAT- Customer Satisfaction Score o puntuación de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de respuesta}} =$	La forma más común de calcular el CSAT es utilizar una escala Likert de 1 a 5, en la que: 1: Muy insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Neutral 4: Satisfecho 5: Muy satisfecho	Trimestral	Javier Berrio (Gerente)
Identificar acciones de mejora en la experiencia del cliente.	CES Customer Effort Score o indicador del esfuerzo del cliente	$\frac{\text{Suma de puntuaciones obtenidas}}{\text{Número de puntuaciones}} =$	Se calcula con una escala de 1 a 5 Muy bajo = 1 Bajo = 2 Neutral = 3 Alto = 4 Muy alto = 5	Trimestral	Javier Berrio (Gerente)

Conclusiones y recomendaciones

Se resalta que para la comprensión de los conceptos centrales en las teorías científicas revisadas (Objetivo 1), se halló en 53 fuentes nacionales e internacionales, en español y en inglés, aportes sobre la aplicación de los conceptos como lealtad, engagement, co-creación, experiencia de marca y experiencia del cliente en esta consultoría a la empresa Licras Deportiva Berro.

Para la determinación de la experiencia de marca actual de la PYME LDB se hizo a través de la aplicación de la teoría de la lógica dominante del servicio en la empresa Licras Deportivas Berro; se determinaron tanto fortalezas como aspectos por mejorar en el modelo de la experiencia del cliente. Específicamente, se identificaron aspectos positivos en la interacción con los clientes. Sin embargo, se recomienda que LDB realice mayor publicidad en sus redes sociales, enfatizando sus publicaciones en Instagram; esto ayudará a que la marca sea más visible, generando vínculos con los seguidores y aportando más confianza para sus clientes. De igual manera, se debe evaluar continuamente la información de los productos publicados en las redes sociales, con el objetivo de mantenerla actualizada. Por último, la experiencia de marca se podría fortalecer con la participación constante en eventos de ciudad, que favorezcan con el tiempo la fidelización de más personas y que promuevan el *engagement* de otros tipos de persona que usan ropa deportiva.

Por otro lado, las herramientas empleadas para comprender la experiencia deseada (objetivo 2 y 3), arrojaron datos desde la respuesta de la empresa LDB que dan cuenta de las necesidades y expectativas de los clientes, en aspectos como la calidad de los productos, la diversidad en los métodos de pago y la recepción de los productos en sus domicilios. Pese a que hay una percepción general positiva, es importante también acatar las recomendaciones expresadas por los clientes para un mayor alcance y fidelización; entre los aspectos a mejorar, está manejar de manera más eficiente las plataformas digitales, y como consecuencia, se requiere fortalecer el servicio de mensajería, que cobra un papel fundamental en las exigencias actuales de mercado. En especial, se registró que los clientes prefieren calidad y comodidad por encima del precio, aunque es probable que esto sea así porque efectivamente los precios de los productos LDB son competitivos en el mercado.

En cuanto a la información arrojada por los colaboradores, se encontró que estos gozan de estabilidad y de buen ambiente laboral; y, dado su permanencia en la empresa, tienen un

conocimiento amplio de la empresa y de sus productos. Esto repercute positivamente en la experiencia del cliente, ya que facilita la interacción, por ende, la co-creación y otros aspectos de la lógica dominante del servicio. Por otro lado, se evitan reprocesos en la formación de nuevos colaboradores. A manera de recomendación, se requiere mejorar en los procesos administrativos específicamente en la coordinación de labores internas y de comunicación que conduzcan a optimizar el trabajo de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

Con relación a la competencia, la empresa tiene como estrategia ofrecer precios más bajos. Es cierto que el precio no debería ser el camino que conduce a un posicionamiento en el mercado, dado que se reduce la rentabilidad; sin embargo, este estudio demostró que la experiencia del cliente en la empresa Licras Deportivas Berro es buena considerando que es una empresa familiar. No obstante, el plan de acción debe mejorar algunos aspectos con el tiempo, de tal forma que la empresa vaya migrando a una gestión más empresarial que familiar.

En atención a el diseño de indicadores de experiencia del cliente en LDB (objetivo 4), sugirió a la empresa la implementación de tres indicadores, descritos a continuación. Por una parte, está el NPS, que fue evaluado en este estudio y que evidenció una percepción positiva, sin embargo, se espera que este indicador sea más efectivo al evaluar el plan de acción que se está ejecutando, debido a que el NPS se centra en la satisfacción del cliente a largo plazo. El segundo indicador, denominado el CSAT, se enfoca en la satisfacción del cliente con su experiencia en las redes sociales; este responde a las recomendaciones repetitivas por parte de los clientes. Por último, el indicador CES es una métrica que evalúa acciones de mejora basada en la experiencia del cliente.

Las limitaciones de este estudio se presentaron en que la información relacionada de los clientes y colaboradores se basa en percepciones, aunque el tamaño de la muestra se consideró adecuado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los encuestados son cercanos a la empresa, debido a que, como se mencionó al inicio, la empresa surgió de una necesidad propia del gerente y de amigos cercanos. Adicional a esto, este estudio hace parte de un proceso formativo del gerente de la empresa LDB y, aunque se realizaron esfuerzos para evitar sesgos, estos pudieron presentarse. En sí, el conocimiento del gerente sobre la empresa que formó y los resultados obtenidos, muestran caminos interesantes de gestión de la empresa de una forma más sistemática.

Desde estas comprensiones en LDB y desde una perspectiva práctica, se puede seguir creciendo en futuras acciones como la virtualización, la participación en eventos de ciudad, el impacto social en deportes de baja popularidad, la creación de un programa de formación disciplinar interno para los empleados y para que así realicen todo el proceso de creación, entre otras líneas futuras.

Por último, este estudio puede marcar la pauta para futuros estudios teóricos donde las pequeñas y medianas empresas apliquen los conceptos teóricos, prácticos e investigativos y se mantengan en el mercado desde las experiencias de sus clientes. Sin embargo, las limitaciones teóricas en la aplicación de la lógica dominante del servicio en empresas pequeñas apuntarían a recursos limitados, lo que dificulta la prestación de un servicio personalizado a todos sus clientes. Así mismo, la falta de experiencia cuando se inicia una empresa repercute en reprocesos que implican dinero y tiempo, por no tener procesos estandarizados. Con respecto a la presión, es común que una empresa grande tenga más músculo económico para comprar insumos a más bajo precio que una empresa pequeña, lo que se refleja en los precios finales al cliente.

Anexos

Anexo 1. Matriz de investigación para diseño de preguntas.

Anexo 2. Encuesta a clientes.

Anexo 3. Resultado encuesta a clientes.

Anexo 4. Instrumento entrevista a colaboradores.

Anexo 5. Respuesta entrevista a colaboradores.

Anexo 6. Service Blueprint deseado.

Referencias

- Ahrholdt, D. C., Gudergan, S. P., & Ringle, C. M. (2017). Enhancing Service Loyalty: The Roles Ramaseshan (2015) of Delight, Satisfaction, and Service Quality. *Journal of Travel Research*, 56(4), 436-450. <https://doi.org/10.1177/0047287516649058>
- Alcaide, J. C., & Díez, M. (2019). *Customer experience*. ESIC.
- American Marketing Association (AMA). (2017). Definición de marketing. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Anaguano Pérez, K. A. (2023). Técnicas de merchandising y su impacto en la experiencia del cliente. *Contribuciones a La Economía*, 21(2), 1-15. <https://doi.org/10.51896/ce.v21i2.163>
- Bascur, C., y Rusu, C. (2020). Customer experience in retail: A systematic literature review. *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(21), 1-18.
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research.
- Brakus, J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Utilización del análisis temático en psicología. *Investigación cualitativa en psicología*, 3, 77-101.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Castillo, J., y George, B. (2018). Customer empowerment and satisfaction through the consultative selling process in the retail industry. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 9(3), 34-49.
- Castro Pinto, W. (2017). *Factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chávez Manayalle, R. R., & Fernández Coronel, A. J. (2023). Benchmarking como estrategia en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 185-196. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2483>
- Fadhilah, M., & Andriyansah. (2017). Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View. *Journal of Creating Value*, 3(2), 117-124. <https://doi.org/10.1177/2394964317732861>
- Faulds, DJ, Mangold, WG, Raju, PS y Valsalan, S. (2018). La revolución de las compras móviles: redefiniendo el proceso de decisión del consumidor. *Horizontes empresariales*, 61 (2), 323-338.
- Fernández, R. (2018). *Construyendo Xperiencias: Customer Experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación*. Lima.
- Fiaz, M., Ikram, A., Basma, A., Tariq, Z., Jafri, S. K. A., & Khurram, W. (2019). Role of social media marketing activities in creating university brand image and reputation: The mediating role of customer value co-creation behavior. *8th International Conference on Information and Communication Technologies*, 135-141.

- Gallart-Camahort, V., Callarisa-Fiol, L. J., & Sanchez-Garcia, J. (2022). Influence of consumer engagement and experience in creating brand equity for the retailer. *GCG: Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 16(2), 85-102.
- Gómez, L., & Tauro, M. A. (2023). La evolución del marketing 1.0 al 5.0. *Centro de Estudios de Administración*, 7(1), 29-43.
- González, N. (2020). *Experiencia del cliente en las Entidades Promotoras de Salud (EPS) del régimen contributivo en Colombia*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/36003>.
- Hollebeek, L.D., Srivastava, R.K., & Chen, T., (2019). SD logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *J. Acad. Market. Sci.* 47 (1), 161–185.
- Holmlud, M., Van Vaerenberg, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Hyken, S. (15 de Julio de 2018). Customer Experience Is The New Brand. *Forbes*. Recuperado el 13 de julio de 2023, de <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/07/15/customer-experience-is-the-new-brand/?sh=4080640e7f52>
- Ibáñez-Gaona, DA., y Ortegón-Cortázar, L. (2021). Evaluación y componentes de la experiencia de marca en la publicidad de Instagram, Redmarka. *Revista de Marketing Aplicado*, 25(2), 116-130.
- Kim, J. W., Lee, F., & Suh, Y. G. (2015). Satisfaction and loyalty from shopping mall experience and brand personality. *Services Marketing Quarterly*, 36(1), 62-76.
- Koo, B; Curtis C; Ryan, B; Chung, Y; Khojasteh, J. (2023). Psychometric approaches to exploring the characteristics of smart hotel brand experiences: Scale development and validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 385 – 395.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Mercadeo 3.0*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mingione, M., Cristofaro, M., & Mondì, D. (2020). If I give you my emotion, what do I get?' Conceptualizing and measuring the co-created emotional value of the brand. *Journal of Business Research*, 109, 310-320.
- Morales, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 1(1), 8-20.
- Mosquera, A., Jurado, D.A., y Espinal, J.J. (2022). Intencionalidades de co-creación de valor en el marketing: una revisión sistemática de literatura. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 19(36). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v19i36.4135>
- Paul, J., Sankaranarayanan, K. G., y Mekoth, N. (2016). Consumer satisfaction in retail stores: theory and implications. *International Journal of Consumer Studies*, 40(6), 635-642.
- Prahalad, C.F., & Ramaswamy, W. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (73), 5-14.

- Prentice, C., Wang, X., y Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(April), 50-59.
- Putra, R, Budiyanto, & Suhermin. (2023). El papel de la co-creación de valor en el mantenimiento de la lealtad de los socios en los negocios B2B: un enfoque lógico dominante en el servicio. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Empresariales y Sociales* (2147- 4478). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3056>.
- Quero, M. J., & Ventura, R. (2014). Análisis de las relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding. *Universia Business Review* (43), 128-143.
- Ralston, R. (1996). Model Maps out a sure path to growth in marketplace. *Marketing News*, 11(30), 12-21.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2012). Building a co-creative performance management system. *Balanc. Scorec. Rep*, 23, 1-6.
- Reyes, J. O., Franco, O. L., Bejarano, N. L., & Beltrán, D. G. L. (2023). Redes sociales y establecimientos de alimentos y bebidas en Babahoyo: un análisis del impacto en ventas y competitividad. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 8(2), 111-126.
- Riquelme Benítez, Carlos Rafael. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 67-72. Epub June 00, 2022. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>
- Rodríguez Armijos, Dany Yacely, Arista Huamán., Ana María, & Cruz-Tarrillo, José Joel. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. *Revista San Gregorio*, 1 (55), 65-77. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2326>
- Santillán, C., Mendoza, X., & Tadeo, J. (2023). Microanálisis de los servicios de transferencia de dinero electrónico a través del enfoque de E-Servqual: una base para mejorar la estrategia de satisfacción del cliente. *Revista Internacional de Negocios, Tecnología y Comportamiento Organizacional (IJBTOB)*. <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v3i2.268>.
- Sathish, A. S., y Ganesan, P. (2015). Customer loyalty: A customer experience approach with special reference to organised retailing in India. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 8(4), 347-360.
- Shabbir, M. Q., Khan, A. A., & Khan, S. R. (2017). Brand loyalty brand image and brand equity: the mediating role of brand awareness. *International journal of innovation and applied studies*, 19(2), 416-423.
- Schmitt, B., y Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Review of Marketing Research* 10 (2013).
- Stein, A., y Ramaseshan, B. (2015). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.
- Suárez Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 01(22), 209-227.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., y Hjort, K. (2019). Online retail experience and

customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 306-320.

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
<https://doi.org/10.1177/1094670510375599>

Vanegas, J. E., & Angulo Guzmán, J. F. (1995). Benchmarking: En el camino de la competitividad. *Revista Universidad Eafit*, 31(97), 63-66.

Vargas Vargas, S.A. (2 de mayo de 2019). La lógica dominante del servicio como estrategia para evitar el mal servicio .Conferencia.
<https://www.researchgate.net/publication/332820737>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolucionando hacia una nueva lógica dominante para el marketing. *Revista de Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 122-146.

Wilches Velásquez, D. M. (2020). Aportes de la co-creación para la innovación y las relaciones con clientes. *Suma de Negocios* (2411), 84-97.

Zane, D., y Irwin, B. (2021). The collective storytelling organisational framework for social media use, *Telematics and Informatics*, (62). <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101636>.

Zavaleta Salazar, M. C., Cavero Gómez, M. D., Garagatti Montufar, K. G., y Venegas Rodríguez, P. B. (2023). Marketing experiencial en el valor de marca: Revisión sistemática. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 334-351.