



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# **SATISFACCION DE CLIENTES: UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA ATENCION PERSONALIZADA EN APLICACIONES DE TRANSPORTE.**

**CAROLINE ELIZABETH BECERRA VASQUEZ**

**PROFESORES GUÍA: MAURICIO VARAS, PhD  
HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**SANTIAGO – CHILE  
2020**



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# **SATISFACCION DE CLIENTES: UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA ATENCION PERSONALIZADA EN APLICACIONES DE TRANSPORTE.**

**POR: CAROLINE ELIZABETH BECERRA VASQUEZ**

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Mauricio Varas PhD, Héctor Valdés-González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Héctor Valdés-González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** Daniel Soto Torres

**PROFESOR INTEGRANTE 3:** Cristian Palma, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial

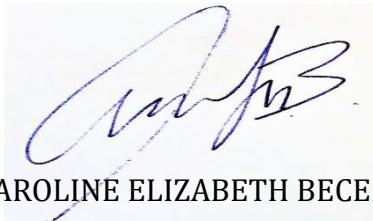
Diciembre, 2020

Santiago, Chile

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **SATISFACCION DE CLIENTES: UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA ATENCION PERSONALIZADA EN APLICACIONES DE TRANSPORTE.**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



CAROLINE ELIZABETH BECERRA

VASQUEZ

Firma

*A mi querido hijo Sebastián por ser mi inspiración, a mi familia y a mi otra familia especial, Miriam y Marco, a mis amigos de siempre y a los de ahora por toda la generosidad, risas y por enseñarme de la vida*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco muy especialmente a mis profesores por su espíritu y dedicación, que por medio de todas sus experiencias entregan lo mejor de sí y sacan lo mejor de todos, especialmente a nuestro director Héctor Valdés por influir en llevar nuestro conocimiento a otros niveles y empujarnos a salir de la inercia, a Andrés Leiva por el apoyo y generosidad en tiempo y conocimiento para crear este modelo. A mis compañeros y amigos, por tantas noches y domingos, de estudio y risas, Benito, Natalia, Daniel, Emilio y Nicolas, puedo decir abiertamente que tengo una de las mejores suertes, la de encontrar gente buena, generosa, y que en su conjunto hemos logrado ser mentes colaborativas. También agradecer a Cabify quienes me honraron con una beca que apoyo a mis estudios e hicieron esto más posible, a mis compañeros de trabajo, Luis y Carlos por el apoyo y ayuda donde ellos son unos expertos. Muy especialmente a todos los directivos de Cabify quienes abrieron sus agendas para mostrarme sus opiniones y alentarme en el desarrollo de este trabajo, desde una mirada honesta y humilde que refleja claramente la misión y los valores de esta compañía, “hacer de las ciudades un mejor lugar para vivir”.

A mis seres más queridos, como hacerlo sin ustedes. A mi hijo Sebas, en mi intento de darte el mejor ejemplo y que te sientas orgulloso de mi y por animarte a ser más cada día en lo que decidas hacer, Mama por tu sencillez y humildad que intento cada día replicar, Papa en honor a tus últimos años, Abuela por tus cuidados y locuras, y Hermanos, de cada uno aprendí y sigo aprendiendo. A mi familia especial Miriam y mi hermano del alma Marco por acompañarme, defenderme y cuidarme.

A mi mejor equipo de la vida y amigos del corazón, Elvis, Jacqueline, Paula, Guille y Oscar por ser mi mejor barra y peores enemigos también, los que me empujan a dar buenos y malos ejemplos, con mucho amor del bueno, esto es para ustedes.

# SATISFACCION DE CLIENTES: UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA ATENCION PERSONALIZADA EN APLICACIONES DE TRANSPORTE.

Caroline Elizabeth Becerra Vásquez

Bajo la supervisión de Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del  
Desarrollo de Chile

## *Resumen*

En un mundo de avances tecnológicos constantes y complejos, de alta competencia y cambios en la sociedad, es difícil para las organizaciones determinar el valor de vida útil del cliente, buscar la forma de acercarse por medio del conocimiento y mantener relaciones duraderas resulta ser el desafío actual. El objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo conceptual de atención personalizada con impacto en la satisfacción de clientes para la gestión estratégica en aplicaciones de transporte. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa, donde se analizaron las opiniones de 19 directivos y ejecutivos de la empresa, para ello se realizaron entrevistas semi estructuradas considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo, cuándo y porqué es necesario proporcionar un modelo conceptual de atención personalizada que impacte en la experiencia del cliente. La evidencia muestra con un 89% la necesidad de contar con un modelo de atención personalizado, basado en la segmentación de clientes que proporcione acciones dirigidas a solucionar la ausencia de fidelización, y conseguir una organización más centrada en el cliente. Se concluye que, por medio del modelo propuesto, es posible incidir en la gestión estratégica de la empresa, agregando valor y oportunidades de desarrollo desde una profunda comprensión de las variables identificadas, aportando una carta de navegación para mejorar la personalización y experiencia del cliente, colocándolo en el centro de la organización, asegurando su fidelidad a través de la diferenciación en la atención.

**PALABRAS CLAVE:** Atención de Clientes; Aplicaciones móviles; Fidelización; Experiencia de cliente; Segmentación de clientes.

## HIGHLIGHTS

# **SATISFACCION DE CLIENTES: UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA ATENCION PERSONALIZADA EN APLICACIONES DE TRANSPORTE.**

Caroline Elizabeth Becerra Vásquez

- Modelo conceptual de Atención Personalizada en aplicaciones de Transporte
- Aproximación cualitativa del modelo de atención en Cabify
- Aplicación de entrevistas semiestructuradas a 19 directivos y agentes decisores
- 89% de los entrevistados muestran necesidad de un modelo basado en segmentación.
- Directriz diferenciadora centrada en el cliente para aplicaciones de transporte

# ÍNDICE GENERAL

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1	ATENCIÓN PERSONALIZADA Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE.....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	15
1.4	OBJETIVO GENERAL .....	16
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	16
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA .....	16
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	23
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	24
2.2	RESULTADOS .....	27
2.3	ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	27
2.4	MODELO CONCEPTUAL.....	35
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	42
2.6	APORTES RELEVANTES AL MODELO DESDE LOS INFORMANTES CLAVES.....	48
2.7	ESTRATEGIA DE EVIDENCIA CIENTÍFICA. ....	49
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO.....</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>76</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	78
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO .....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>FIGURA N° 1: MODELO CONCEPTUAL, FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA N° 2: RESUMEN RESULTADOS DE ETAPA N°1 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA N° 3: RESUMEN RESULTADOS DE ETAPA N°2, INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA N° 4: RESUMEN RESULTADOS DE ETAPA N°3, INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>48</b>
<b>TABLA N° 1 DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍAS POR PREGUNTA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA</b>	<b>21</b>
<b>TABLA N° 2: MODELO CONCEPTUAL, DESCRIPCIÓN COMPONENTES EXTERNOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>37</b>
<b>TABLA N° 3: MODELO CONCEPTUAL, DESCRIPCIÓN FUNCIÓN ADAPTATIVA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>38</b>
<b>TABLA N° 4: MODELO CONCEPTUAL, DESCRIPCIÓN COMPONENTES EXTERNOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años y cada vez más se hace presente los conceptos de innovación y transformación digital y con ello el impacto en las sociedades y en las organizaciones. Sin embargo, muy pocas empresas tienen un programa propio de transformación digital, que contemple acciones eficaces que respondan a la intensidad de las iniciativas digitales dentro de la organización y la capacidad que debe tener una organización para dominar el cambio transformacional enfocado en entregar resultados al negocio y sobre todo a las necesidades de los clientes en su individualidad.

Por otra parte, se advierte que el impacto de la digitalización no es uniforme, lo que quiere decir que en algunos sectores y países la han llevado más fácilmente que otros, lo que implica que la formulación de políticas necesita desarrollar planes en todos los sectores que tengan en cuenta el impacto variable de desarrollo económico y del sector (Booz & Company, 2013). Con lo anterior debemos dar la importancia a los componentes culturales, de sociedad y cliente, no solamente un enfoque empresarial, sino a la comunidad en sí. (Ascenda, 2018)

El tráfico urbano es hoy complicado en la mayoría de las áreas metropolitanas, y con ello influye de manera directa en la calidad de vida de las personas. La respuesta más eficiente a estas problemáticas de calidad de vida de las personas está siendo la implementación de sistemas inteligentes de transporte y la usabilidad de las aplicaciones de transporte al alcance de la mayoría de las personas como medio alternativo al transporte público. Sin embargo, Tras el cambio del comportamiento de los usuarios y los avances tecnológicos que han impactado en las vidas y los hábitos, surge la necesidad de diferenciarse en aspectos de calidad de servicio. Por otra parte, el escenario de nuestra era actual de transformación digital nos entrega el desafío de entender el vivir en un ambiente de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA) que en distintas dimensiones nos empuja a ser ágiles, eficientes y buscar modelos que escuchen las necesidades reales de los clientes.

Aunque las aplicaciones de transporte y aplicaciones en general de por sí han entregado una experiencia nueva y satisfactoria debido a que compiten con lo tradicional, existe

una necesidad de diferenciación entre ellas para que el servicio ofrecido no resulte ser un espejo de los métodos convencionales de uso en transporte.

El presente trabajo aborda la importancia de la atención personalizada de clientes, por medio de modelos de segmentación que impacte en la satisfacción de clientes en las operaciones de las aplicaciones de transporte. Para estos fines, este trabajo propone una metodología cualitativa por medio de entrevistas semiestructuradas, dirigida a los directivos y ejecutivos claves al interior de la aplicación de transporte Cabify.

### **1.1 Atención Personalizada y su impacto en la satisfacción de cliente**

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables estratégicas que proporciona la atención personalizada y su impacto en experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?

En efecto en la empresa Cabify, se desconocen las variables de decisión que motiva a la comunidad a preferir sus servicios, en desmedro de los ofertados por otras empresas. Para nadie es desconocido que las empresas focalizan sus esfuerzos en mejorar eficiencia de los procesos, sin embargo, desde el punto de vista del cliente, reconocemos frases de reclamo constante en los servicios, porque cada vez nos enfrentamos a usuarios más exigentes, generaciones ansiosas de resultados inmediatos, clientes altamente sensibles a los avances tecnológicos e infieles en su comportamiento de uso o compra, entre otros aspectos, debido a la amplia exploración y existencia de nuevos productos, servicios y plataformas tecnológicas como las aplicaciones de transporte. Estas necesidades parecen contrapuestas (Cliente vs. Modelo de negocio), y surgen cuestionamientos respecto de cómo pueden unirse ambas, por lo tanto, debemos profundizar en un modelo basado en la atención personalizada para impactar en la satisfacción del cliente.

### **1.2 Breve discusión de la literatura**

Las aplicaciones de transporte que esencialmente nacen de las necesidades del cliente en ciudades congestionadas y con sistemas de transporte público deficientes, se pretende descubrir si verdaderamente se escucha al cliente, o cual sería el beneficio si

la perspectiva de acción de las empresas estuviera mirada desde las necesidades del mismo y como impactaría en la eficiencia y en la diferenciación entre plataformas tecnológicas, con lo que esto implica un ambiente de volatilidad, incertidumbre (uncertainty en inglés), complejidad y ambigüedad, VUCA. (Bodenhausen, 2009).

Satisfacción y Experiencia de clientes: Teoría y definiciones

Recientemente, (WH Kim, Cho, & Kim, 2019) define la satisfacción del cliente como un estado en el que los clientes están satisfechos, ya sea en la calidad o en la interacción general experimentada por el cliente. Otro estudio indica que; es un reflejo positivo de un cliente hacia la organización empresarial (Gerdt, Wagner y Schewe, 2019).

En otro análisis realizado en Madrid por Delloitte (López, 2016), la Experiencia de cliente está reconocida como un pilar indispensable en la estrategia de las compañías, sin embargo, el 71% de las empresas trabajan sin conocer el retorno de las iniciativas, el 30% de las empresas recogen el feedback de más del 25% de sus clientes y sólo el 16% lanzan una encuesta meramente transaccional justo después de la interacción con el cliente.

El concepto de Experiencia de Cliente es concebido como cumplimiento de un decálogo por la Asociación española para el desarrollo de la experiencia de Cliente (DEC), esta disciplina contempla:

- Es un elemento transformacional clave para la competitividad.
- Se genera a partir de todas las interacciones con el cliente.
- Debe ser relevante, diferencial y transmisora de la marca.
- Es racional, es emocional, y debe ser homogénea.
- Parte del conocimiento del cliente.
- Se entrega por todos los empleados a partir de una cultura integral y única.
- Precisa de profesionales especializados, pero con una visión global.
- Trabaja con metodología y know-how específico.
- Es medible y sus palancas son identificables y accionables.

- Permite el desarrollo sostenible de resultados: mejora la captación, retención y vinculación con los clientes.

#### Fidelización de clientes y Atención Personalizada

La fidelización es definida por la lealtad de los clientes, y se refiere al grado en que los clientes permanecen fieles a una marca, producto o servicio en particular a lo largo del tiempo (Sriram, 2014). Por otra parte, (Junaid, Hou, Hussain, & Kirmani, 2019) indican que “La lealtad de los clientes es un regalo tan poco común que será un activo valioso para la empresa. Para lograr la lealtad del cliente, la empresa debe preparar una estrategia mejorada para incorporar a su cliente para que sea leal a la marca”.

En una publicación reciente de (Aminuddin, Don, & Shamsudin, 2020) manifestaron que, “En realidad, un cliente leal se puede clasificar en diferentes subconjuntos. Las diferencias pueden provenir de sus preferencias hacia la propia marca. La empresa debe familiarizarse con cada tipo de fidelidad del cliente para convertirlo en un cliente totalmente fiel y no dejarse seducir por la competencia independientemente de la oferta realizada”. Continuando en esta línea de conocer al cliente, y sus necesidades, resulta importante destacar que el propósito de segmentación es otorgar a las empresas la elección en base al conocimiento para determinar en qué clientes invertir, según manifiesta (Fader, 2012) “En la actualidad, muchos esfuerzos para desarrollar y retener clientes están orientados a la población de clientes en general, se alienta a los gerentes a enfocarse solo en aquellos clientes que crearán una ventaja estratégica” y también, explica que la idea de “centrarse en el cliente” exige la identificación de una minoría de clientes que debería disfrutar de más atención por parte de los especialistas en marketing en comparación con otros clientes. En otros aspectos, resulta interesante destacar el estudio de Inteligencia Artificial que profundiza sobre predecir el valor de la vida útil del cliente, indicando que generará un aumento inexorable en la implementación de un tratamiento adaptado de los clientes, lo que conducirá a una mayor priorización de los clientes. (Libai, Et Al., 2020).

## **NPS**

Es un indicador numérico que permite leer la lealtad del cliente, fue introducido por (Reihheld 2003) en su artículo The One Number You Need to Grow. La herramienta es una encuesta de una pregunta: ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? Los que responden asignado un número de 9 o 10 se clasifican como promotores del servicio, los que puntúan entre 7 y 8, son pasivos, y por último las calificaciones iguales o inferiores a 6 corresponde a los detractores del servicio. El cálculo se realiza restando los detractores a los promotores, obteniendo como resultado un porcentaje que puede ir desde -100% a 100%.

## **Aplicaciones móviles y desarrollo de empresas**

La respuesta más eficiente a las problemáticas mencionadas anteriormente respecto de la calidad de vida de las personas está siendo la implementación de sistemas inteligentes de movilidad y la usabilidad de las aplicaciones de transporte al alcance de la mayoría de las personas como medio alternativo al transporte público. Sin embargo, tras el cambio del comportamiento de los usuarios y los avances tecnológicos que han impactado en las vidas y los hábitos, surge la necesidad de diferenciarse en aspectos de calidad de servicio. Por otra parte, el escenario de nuestra era actual de transformación digital nos entrega el desafío de entender el vivir en un ambiente de Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). (Bodenhausen, 2009). que en distintas dimensiones nos empuja a ser ágiles, eficientes y buscar modelos que escuchen las necesidades reales de los clientes.

## **Modelos conceptuales para gestión de empresas**

La alta competitividad de las empresas actualmente requiere trabajar el conocimiento y aprender de él para poder replicarlo a partir de los diferentes agentes involucrados en su operación, pudiendo ser empleados, directivos y clientes. Basado en el uso del conocimiento se puede desarrollar inteligencia de negocio y con ello generar y transferir valor por medio de los modelos conceptuales utilizados en conjunto con las estrategias, acciones y herramientas para crear conocimiento por medio del análisis de

datos al interior de una organización que permiten obtener soluciones y nuevas cartas de navegación para la toma de decisiones. (Ahumada-Tello et al, 2012).

### **Gestión estratégica en entornos tecnológicos**

En los últimos años y cada vez más se hacen presentes los conceptos de innovación y transformación digital y con ello el impacto en las sociedades y en las organizaciones. Sin embargo, sólo un tercio de las empresas en todo el mundo tiene un programa propio de transformación digital, que contemple acciones eficaces que respondan a la intensidad de las iniciativas digitales, dentro de la organización y la capacidad que debe tener una organización para dominar el cambio transformacional enfocado en entregar resultados al negocio (MIT Center for Digital Business y Capgemini Consulting, 2011).

Por otra parte, se advierte que el impacto de la digitalización no es uniforme, lo que quiere decir que en algunos sectores y países la han llevado más fácilmente que otros, lo que implica que las formulaciones de políticas necesitan desarrollar planes en todos los sectores que tengan en cuenta el impacto variable de desarrollo económico y del sector (Booz & Company, 2013). Con lo anterior se debe dar la importancia a los componentes culturales, de sociedad y clientes, no solamente un enfoque empresarial, sino a la comunidad en sí. (Ascenda Redacción, 2019).

### **Empresas de transportes con base tecnológica**

El tráfico urbano es hoy complicado en la mayoría de las áreas metropolitanas, y ello influye de manera directa en la calidad de vida de las personas. Profundizando en datos de país, específicamente en área transporte sabemos que esta actividad entrega el 7% del producto interno bruto y utilizan el 25% de la energía total consumida en Chile. El transporte es la mayor fuente de emisiones de CO2 en Chile. Aproximadamente el 36% de las emisiones totales se deben al consumo de energía del sector. Para el año 2020 las emisiones podrían cuadruplicarse si no se toman medidas de mitigación.

### **¿Cómo lo hacen en el resto del mundo?**

En los EE. UU. grandes marcas como Amazon o Starbucks han popularizado el modelo de negocio que trabaja la experiencia de cliente de una forma estructural, conocido como "Customer Centric". (Alcaide and Díez, 2019). Se trata de poner al cliente en el

centro de las decisiones, como variable estratégica, para idear desde su punto de vista, y de esta forma mejorar la experiencia progresivamente. Las empresas centradas en el cliente no venden sólo un producto o un servicio, si no que entregan experiencias positivas de forma consistente para vincularlos a otro nivel. Esta vinculación se traduce en mejores resultados, por un mayor volumen de ventas y el efecto de la recomendación.

### **¿Cómo lo abordan en Chile?**

De acuerdo con un estudio de la calidad de servicio de aplicaciones de transporte, realizada por la Organización de consumidores y usuarios (ODECU, 2017) podemos visualizar que las plataformas de transportes son valoradas en aspectos de precio, seguridad y agilidad en la llegada. Por otra parte, no existe una diferenciación notoria entre ellas, las únicas encontradas están asociadas a la comparativa ente aplicaciones y taxis. En el transcurso de la investigación no se identificaron otros análisis a nivel local.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de las aplicaciones de transporte, específicamente para Cabify, información suficiente o certeza, respecto de la disponibilidad de aplicar un modelo conceptual de atención personalizada con impacto en la satisfacción de clientes para aplicaciones de Transporte. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de una mirada que ponga al cliente en el centro de la estrategia, para que la toma de decisiones sea consecuente con ello, y permita establecer una diferenciación clara, respondiendo a sus necesidades de manera de posicionar a la empresa Cabify, en un entorno de calidad, que sea apreciado por la comunidad. Se propone entonces, un modelo de atención personalizada con impacto en la experiencia de cliente, presentado conceptualmente que ayude en la gestión estratégica de la organización. En este sentido contribuye a la

comprensión de las variables que explican y proporcionan un modelo de personalización y son apreciadas en una organización con estrategia centrada en el cliente, en un servicio de transporte que opera en un ambiente tecnológico, y que se percibe, desde la mirada de los usuarios, como uno de calidad y digno de recomendarse permitiendo diferenciarse de su competencia.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar un modelo conceptual para la atención personalizada con impacto en la satisfacción de clientes que aporte a la coherencia entre la toma de decisiones estratégicas y la operación asociada a la aplicación de transporte Cabify.

##### **1.4.1 Objetivos específicos**

- Estudiar el modelo de atención y la estrategia de cliente de Cabify
- Analizar factibilidad de incluir un modelo de atención personalizada de atención en Cabify.
- Proponer un modelo conceptual de atención personalizada de clientes para aplicaciones de Transporte

#### **1.5 Propuesta metodológica**

Paradigma y Diseño: Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, que se basa en entrevistas semiestructuradas, donde se busca comprender los fenómenos a partir de la perspectiva que le dan los participantes desde su propio contexto y ambiente (Hernández et al., 2004). Realizadas por videoconferencia, para ello se ha tenido en cuenta el reciente estudio realizado por (Hernán-García, Lineros-González & Ruiz-Azarola 2020) que aclara la necesidad de adaptarse a la nueva normalidad y asegurar la búsqueda de los pilares de un estudio cualitativo por entrevistas que “recopilan datos cualitativos extraídos de: 1) la observación, de comportamientos, del entorno natural o social, y de artefactos de la cultura material; 2) la conversación; y 3)

materiales documentales textuales o visuales ya existentes. Esto solemos manejarlo para obtener datos verosímiles que permitan interpretar narrativas creíbles. Para poder investigar y publicar en el momento actual es necesario reorientar tanto el enfoque de los estudios como las metodologías, reinventar los proyectos y convertirlos en investigación cualitativa en línea, adecuando las técnicas de recogida de información”.

Población sobre la que se efectuará el estudio. Se realizaron 19 entrevistas a directivos cofundadores, vicepresidente, gerentes y jefaturas decisores de Cabify en 5 países, España, México Colombia, Ecuador y Chile, siendo el 63% de los entrevistados latinoamericanos, 11% norteamericanos, y 26% europeos, con una antigüedad promedio de tres años y siete meses en la compañía, donde el mínimo de antigüedad es de 1 año y el máximo de 10 años de antigüedad. En términos de experiencia laboral, se identifican diez años y medio en promedio siendo el mínimo de 6 años y el máximo de 25 años desempeñándose en el mundo laboral, se contabilizó un 32% mujeres y 68% hombres pertenecientes a las áreas de dirección, operaciones, servicios de atención, ventas y tecnología, ubicados en los departamentos globales de la organización y equipos localizados en los países. Cuentan con una edad promedio de 35 años, donde la edad mínima es de 29 años y una máxima de 45 años, el 80% cuenta con estudios de post grado y especializaciones en áreas de negocio, estrategia e ingeniería, otros con especializaciones en mejora continua, metodologías ágiles, experiencia de cliente y, por último, cabe destacar que un 20% ha desarrollado sus especializaciones y enseñanza fuera de sus países de origen.

Entorno: Cabify fue fundada en mayo de 2011 por Juan de Antonio, empresario español, e ingeniero en telecomunicaciones, y llegó a Chile el año 2012, por Agustín Guilisasti e Ignacio Gutiérrez. La Iniciativa de Juan para iniciar una empresa de comunidad de transporte surgió por una mala experiencia vivida al intentar introducir vehículos eléctricos en distintas ciudades de Europa. Tras iniciar su operación en Madrid, poco tiempo después atrajo a inversores de Silicon Valley.

En febrero de 2012, Cabify registro 20000 usuarios y efectuó 3000 viajes, únicamente en Madrid. En septiembre de 2012, Cabify recaudó 4 millones de dólares en una ronda

de inversión Series Seed de Black Vine, el fondo belga Emerge; Angels Investors a través de AngelList, incluyendo a los gemelos Winklevoss y una serie de inversores latinoamericanos. (Lunden, 2016)

Un año después de su fundación en España, comenzó operaciones en América Latina, abriendo en México, Chile y Perú. Tras todos estos avances se contabilizó que el 80% de los ingresos de Cabify provienen del continente americano. Actualmente funciona en 12 países: España, México, Perú, Colombia, Argentina, Chile, Brasil, Portugal, Panamá, Ecuador, República Dominicana, y Uruguay. La segunda ronda de inversión de la compañía se llevó a cabo en abril de 2014. Para entonces, Cabify tenía ya más de 100.000 descargas de la aplicación a nivel global.

El inversor más grande en la empresa, el gigante del comercio electrónico japonés Rakuten, que también tiene acciones de la aplicación de movilidad Lyft, se hizo presente en octubre de 2015, cuando inyectó capital para darle un nuevo impulso en América Latina. Los ingresos de Cabify habían aumentado a 40 millones de dólares, de 10 millones en 2014 y 1 millón de dólares en 2013. (Buck & Hook 2015).

El servicio que ofrece es una solución de movilidad, que cuenta con diferentes tipos de vehículos, para distintos requerimientos.

Se pueden realizar solicitudes inmediatas o reservaciones a través de aplicaciones móviles (iPhone y Android) y la web [www.cabify.com](http://www.cabify.com).

La aplicación otorga una búsqueda de autos según categoría y conecta por geo-referencia a los usuarios con el conductor más cercano, dirige al conductor hasta el punto donde se encuentra el usuario y juega el rol de intermediario con el método de pago, Cabify percibe una comisión de aproximadamente el 20% según la categoría, zona o país. Cuando el viaje ha terminado, el usuario recibe el resumen de su viaje en su teléfono móvil, incluyendo información como la distancia, duración y valor del trayecto. Entre otras funcionalidades de la aplicación le permite al usuario calificar el viaje y al conductor, las direcciones pueden ser guardadas como favoritas para acceder más fácilmente. Ofrece categorías fundamentales de vehículos: sedan (particulares o taxis)

Executive, automóviles como Mercedes Benz o Audi; Lite vehículos del tipo SUV, o Group vehículos VAN para 6 personas.

Actualmente la empresa cuenta con cerca de 1500 empleados en los 12 países. La estructura organizativa actual está compuesta por un área global que opera desde España y desprende una estructura local en cada país que contemplan área de Operaciones subdividida en Quality, Onboarding de drivers y Customer Excellence and Experience y área de Corporate dedicada a la obtención de contratos corporativos, Growth dedicada a la estrategia de Marketing, Finance y Pride And Talent. En el 2018 crea su departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con el cual Cabify anunció su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Esto se presentó como una confirmación de la voluntad de Cabify para apostar por la sostenibilidad.

Otros antecedentes importantes para destacar es el desarrollo para consolidarse como una empresa MaaS (Mobility as a Service) el 21 de noviembre del 2018 anuncia ser la primera plataforma de movilidad como servicio MaaS de Europa y América latina en compensar 100% de las emisiones de carbono producto de su operación. Con ello Cabify pretende responder a su misión de “hacer de las ciudades un mejor lugar para vivir”. Además, la alianza incluye el apoyo por parte de Cabify de un proyecto de sostenibilidad para combatir la deforestación de una parte de la selva amazónica en Perú. En el 2018 también amplía sus operaciones con nuevos productos y alianzas, entre ellas; La fusión con Easy Taxi, inicio de operación de Motos compartidas de la mano de la Marca Movo, vehículos eléctricos, patinetas eléctricas en Madrid, México, Perú y Chile.

Intervenciones: Los mecanismos de obtención de datos están dados por entrevistas semiestructuradas a las gerencias y agentes decisores del negocio, que fueron desarrolladas por medio de video conferencia, con grabaciones de la conversación, previo consentimiento de los entrevistados, y un instrumento para recoger los datos de las categorías, registrarlos y con ellos tabular para conseguir los análisis posteriores (ver tabla N°1). Las preguntas fueron las siguientes:

### **Etapa 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad**

1. ¿Cómo entiende usted la experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?
2. ¿Cómo entiende usted la atención personalizada en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?
3. ¿De dónde viene la problemática que se observa hoy en fidelización de clientes de aplicaciones móviles de transporte?
4. En la práctica, ¿Cómo opera hoy el proceso de fidelización de clientes?
5. ¿Cómo opera la satisfacción/experiencia, desde una mirada de gestión estratégica de cara a sus clientes?

### **Etapas 2: Propuestas de alto impacto**

6. ¿Cómo podemos modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes y la satisfacción de estos?
7. ¿Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo conceptual para la atención personalizada, con impacto en la satisfacción de clientes, presentado conceptualmente que ayude en la gestión estratégica de la organización: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

### **Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones**

8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de atención personalizada para la empresa?
9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un modelo de atención personalizada para mejorar la experiencia de clientes?
10. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de un modelo atención personalizada?
11. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en Cabify?

Para mejorar la comprensión del diagnóstico se agruparon las respuestas en las categorías de la siguiente forma:

**Tabla N° 1 descripción de categorías por pregunta. Fuente: Elaboración Propia**

<b>Preguntas</b>	<b>Categorías</b>
Preg. 1	Identifica la relación con cliente en todo el espectro: Customer Journey, Cliente en el centro, expectativas. etc
	Parcialmente, 1 concepto
	No identifica
Preg. 2	Identifica Rapidez, segmentación, robotización, amabilidad, empatía, perfil de cliente, tipos,
	Parcialmente, 1 concepto
	No identifica
Preg. 3	Procesos internos
	Recursos
	Agentes externos a la organización
Preg. 4	No existe
	Lo desconoce
	Existen acciones de fidelización aisladas
	Existe un área encargada
Preg. 5	Alejado del cliente, enfocado en objetivos propios
	Se está avanzando
	Está centrada en el cliente
Preg. 6	Tratamiento de clientes
	Mejora en las comunicaciones y plan de MKT
	Tecnología
Preg. 7	Sería de gran ayuda a la organización, es necesario hacerlo
	No veo la ayuda sustancial
	Lo veo complejo de hacer
Preg. 8	Entrenamiento de Personal
	Dimensionamiento
	Costos Comunicación
	Costos de implementación y tecnología
	Perdida de Flexibilidad
	No se observa costos, considerando los beneficios a obtener
Preg.9	Cumplimiento de expectativas de cliente.
	Riesgo en las Automatizaciones
	No se observan riesgos ni amenazas

	Conocimiento del Mercado realidad país
	Riesgo costo beneficio
	Adaptación de las personas
Preg. 10	Comunicación
	Estructura organizacional -Flexibilidad ante las necesidades del mercado
	Eficiencia
	Desarrollo de Tecnología acorde
	Resistencia de las personas
Preg. 11	Recomendaciones técnicas de los Modelos de atención
	Capacitación y entrenamiento continuo
	Mejorar proceso de comunicaciones MKT
	Mejorar la comunicación interna
	Accountability
	Analizar la Data en profundidad

**Métodos de verificación y validación del instrumento:** la verificación y validación de la metodología utilizada fue revisada y modificada por expertos independientes de nacionalidad chilena, quienes generaron y contextualizaron de manera consistente con la investigación, considerando para ello, la aprobación del ramo del 3er trimestre Metodología de Proyecto Aplicado y la realización de un piloto, como prueba, donde se ajustaron algunas subpreguntas.

**Plan de análisis de los datos:** Se establecieron las categorías de observación y estudio, considerando para ello abarcar los diferentes niveles de la compañía sujetos de estudio, países y nivel de experiencia en el tema, luego se concertaron citas por videollamadas. En el desarrollo de las entrevistas se amplió la conversación a reflexionar, utilizando las preguntas como marco en la interacción, lo que permitió constatar las hipótesis planteadas y discutir el modelo en su diseño inicial.

**Ética:** El estudio presenta como base el concepto de escuchar al cliente y con ello, la declaración de veracidad de los antecedentes y confidencialidad para que el modelo entregado realmente represente una alternativa confiable como carta de navegación en aspectos de calidad para este tipo de compañías auto denominadas startup. Se procuró la participación informada y voluntaria de los actores del estudio y se garantizó la confidencialidad de la información. No se intentó, ni implícita, ni explícitamente, influir

en las respuestas o cambiar sus características individuales, se respetó la libertad de participar sin presión, ni ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación. Por último, se adecuó a una conversación basada en la confianza y apertura de opinión.

## **1.6 Organización y presentación de este trabajo**

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
  - a. Análisis de datos
  - b. Modelo Conceptual
  - c. Discusión de resultados
  - d. Aportes relevantes al modelo desde los informantes claves
  - e. Estrategia de evidencia científica
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Esta investigación propone un modelo de atención personalizada con impacto en la experiencia de cliente, presentado conceptualmente que ayude en la gestión estratégica de la organización. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2020 entrevistas semi estructuradas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

#### **Fechas en que se recogieron los datos:**

Envío de Modelo para autorización 9 de septiembre 2020

Reunión nueva autorización en Cabify con directivos, 21 de septiembre 2020

Entrevistas entre el 22 de septiembre de 2020 y 26 de octubre de 2020.

Reunión autorización directivos Cabify, 06 de octubre 2020

#### **Coherencia con lo planificado:**

Tras iniciado el proceso de entrevistas, existió reticencia por parte de algunos directivos respecto de la confidencialidad de la información que se podía tratar y eventual roce debido al tema en cuestión, con ello fue necesario parar el proceso y solicitar nueva autorización que incluyeron reuniones para explicar la metodología, detalle de instrumento y modelo propuesto, con ello fue aprobado, y se continuó adelante, reagendando 15 de las entrevistas planificadas que debieron ser canceladas por este motivo. La entrevista propuesta inicialmente,

debió ser modificada parcialmente desde el piloteo, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los entrevistados

### **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

- Con consentimiento informado, y transparencia
- Ambiente de cercanía y colaboración en las entrevistas
- Proceso ético
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Analizar parámetros de viaje a nivel cuantitativo versus cualitativo y como impacta en el servicio desde el inicio de la experiencia
- Analizar encuestas de NPS de las audiencias
- Analizar journey de cliente
- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar otras empresas del rubro
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos.

### **Población y muestras**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que es una metodología cualitativa, que se basa en entrevistas semiestructuradas, donde se busca comprender los fenómenos a partir de la perspectiva que le dan los participantes desde su propio contexto y ambiente. Para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística, porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia, debido

a su experiencia en la vida profesional, estudios y al interior de la organización como elemento fundamental.

### **Instrumento.**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado SATISFACCION DE CLIENTES: UN MODELO CONCEPTUAL PARA APLICACIONES DE TRANSPORTE EN CHILE, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de atención personalizada y su impacto en la satisfacción de clientes, luego identificar factores de impacto del modelo, para finalizar en el análisis de barreras y sugerencias para la aplicación del modelo propuesto. Este instrumento consta de once preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

1. ¿Cómo entiende usted la experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?
2. ¿Cómo entiende usted la atención personalizada en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?
3. ¿De dónde viene la problemática que se observa hoy en fidelización de clientes de aplicaciones móviles de transporte?
4. En la práctica, ¿Cómo opera hoy el proceso de fidelización de clientes?
5. ¿Cómo opera la satisfacción/experiencia, desde una mirada de gestión estratégica de cara a sus clientes?
6. ¿Cómo podemos modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes y la satisfacción de estos?
7. ¿Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo conceptual para la atención personalizada, con impacto en la satisfacción de clientes, presentado conceptualmente que ayude en la gestión estratégica de la organización: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de atención personalizada para la empresa?
9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un modelo de atención personalizada para mejorar la experiencia de clientes?
10. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de un modelo atención personalizada?
11. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en Cabify?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a la atención personalizada de clientes, satisfacción de clientes además de conocer cómo se entienden la estrategia de poner al cliente en el centro de la organización y como responde se responde actualmente a esta premisa.

## **2.2 Resultados**

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

## **2.3 Análisis de los Datos**

### **Ítem 1: ¿Cómo entiende usted la experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?**

Al revisar los resultados de esta primera pregunta, se encontraron dos tipos de respuestas con idéntico resultado, 47% refleja un conocimiento amplio del concepto de experiencia de cliente, en comentarios tales como: “En una definición propia y sencilla es superar las expectativas del cliente, en todo el journey, tu proceso end to end y ciclo del cliente, mirándolo como el centro de la organización” (E05), “tiene dos partes, gestión de expectativas y la otra es como generar ese efecto Wow, estos son los dos atributos que debemos entender, una vez que consigas las expectativas de tus clientes,

debes buscar romper hacia arriba para generar ese efecto ” (E18). El otro 47% lo reconoce parcialmente indicando a lo menos un concepto y demostrando su explicación en base a su opinión y ejemplos: “Las apps de Transporte han cambiado la forma de moverse de las personas, muchos prefieren dejar sus automóviles en casa, para no tener el problema de estacionamientos, eso habla que el negocio fue establecido en sus bases pensando en la experiencia de nosotros los usuarios.” (E02) y también: “Si hablamos de experiencia es muy sencillo al comparar con los medios de transporte tradicionales, como los taxis, quienes venían con una imagen muy dañada, por tarifas engañosas, automóviles y tratos deficientes, en cambio las aplicaciones de transporte vienen a suplir esas carencias y más, debido a la comodidad que otorgan, como por ejemplo pedir el automóvil y esperarlo en oficina o seguridad al saber qué tipo de automóvil o el trazado de la ruta que se tomara.” (E19).

Luego, se aprecia un 5% que no identifica conceptos o no ejemplifica para explicar que entiende por experiencia de cliente, las respuestas son orientadas a los atributos de la marca, como la seguridad.

## **Ítem 2: ¿Cómo entiende usted la atención personalizada en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?**

El 63% de los entrevistados demuestra conocimientos y opiniones de gran contenido y análisis respecto a la atención personalizada. “Pienso que los modelos de personalización que logran segmentar identificando el ¿para qué? Y no por tipo de cliente, si son privados, corporativos, etc, logran customizaciones con sentido y con una mirada amplia, pensando en el cliente y no solo en el negocio” (E15). “Creo en los modelos de personalización y segmentación totalmente, donde el cliente es mirado desde el centro y desde allí nace la estrategia, desde los perfiles y necesidades de clientes”. (E07) “Tener en cuenta sobre todo adaptación a las necesidades particulares de los clientes, lo que yo creo que debemos aspirar es adaptarse a ese tipo de cliente en un espectro amplio, particularizar todos aquellos servicios que ofrecemos a características y necesidades específicas de los clientes” (E16). “Hay mucho camino que recorrer en personalización, estamos comoditizando la atención, por el esfuerzo de estandarización, pero hay cosas que no debemos perder en este proceso” (E09).

En un porcentaje más bajo, se observa que un 32% de las opiniones abordan la personalización desde una mirada operativa y centrada en la tarea, “las automatizaciones y respuestas predefinidas a los clientes no permiten personalizar” (E03).

Respecto al 5% restante los comentarios no logran demostrar conocimientos relativos a la atención personalizada, centrandolo la respuesta a su opinión de atención en general dentro de la compañía “En el departamento de Onboarding se hace bien, con la atención a público” (E02).

### **Ítem 3: ¿De dónde viene la problemática que se observa hoy en fidelización de clientes de aplicaciones móviles de transporte?**

Esta pregunta resulta muy concluyente en resultados, volcando un 74% de las respuestas a definir que la problemática existente en fidelización se debe a los procesos y decisiones internas de la compañía, entre ellos encontramos afectaciones del tipo comunicación, estrategia, modelo de negocio, conocimiento de cliente, etc. Para comprender en profundidad es necesario tomar en cuenta las siguientes textualizaciones: “Veo un problema de volumen en las comunicaciones, ejemplo otras aplicaciones hacen ruido por cualquier cosa, depende de los sectores igual, en algunos dicen ni siquiera sé que es Cabify, solo lo conocen porque yo trabajo allí” (E08). “Falta entender más el día a día del trabajo de driver, las ganancias mínimas que necesita, y cuáles son los pilares que incentivan la conexión y luego la fidelización” (E01). “La fidelización es distinta con la pandemia, entender que es lo que necesitan nuestras audiencias” (E04). “Hemos intentado ser eficientes, y esa búsqueda nos impacta en fidelización, esta industria ha jugado mucho con los precios, dejando de ser rentable para los drivers y convirtiéndose en un commodity” (E11).

Luego, el 21% infiere la problemática a aspectos de recursos y priorizaciones de estos. “Puede ser por un elemento interno de inversión para comunicar, se ha decidido no lanzar plata a la publicidad, porque estamos en un camino de sustentabilidad económica”. (E09). Los que manifiestan que la problemática es originada por agentes externos a la organización, es el porcentaje menor, un 5%, refiriéndose principalmente

al último período afectado por la pandemia y como ha cambiado la forma de moverse y de trabajar, “imagínate los conductores no podían quedarse así sin trabajar, tenían que reinventarse” (E17).

#### **Ítem 4: ¿En la práctica como opera hoy el proceso fidelización de cliente?**

En el porcentaje más representativo de las respuestas, el 74% indicó que no existe un proceso de fidelización formal en la compañía, “No hay plano de fidelización sólo descuentos monetarios más qué otra cosa, conductores y captación” (E05). “Los descuentos y bonos a drivers, pero esas son palancas comerciales, la fidelización como tal es una comunicación relacional no transaccional, se hace una política de manera indirecta con la propuesta de valor de seguridad, pero no tenemos una política de fidelización segmentada” (E18). Respecto del 26% restante se puede observar que un 11% manifiesta desconocer el proceso de fidelización, otro 11% indica que existen acciones de fidelización aisladas y un 5% que pertenece a un área encargada.

#### **Ítem 5: ¿Cómo opera la satisfacción/experiencia, desde una mirada de gestión estratégica de cara a sus clientes?**

En el desarrollo de esta pregunta se encontró una tendencia porcentual similar a las respuestas anteriores, un 63% declara que se está alejado del cliente y más enfocado en procesos y objetivos propios de la organización. Respondiendo a la sub-pregunta, ¿Esta es una organización que tiene al cliente en el centro?, las respuestas fueron las siguientes:

“No, Como organización nos estamos alejando de los rider, driver, echo en falta saber que quiere mi cliente. Mas experiencia con driver, más experiencias atendiendo cliente” (E18). “Pensando en algo super simple, la opción de contactar esta escondida, y los clientes se terminan aburriendo de buscar los canales de contacto, esto está pensado en lo que la empresa necesita, no lo que el cliente necesita” (E14). “En asuntos de investigación de user research, encuestas NPS, testeando diferentes modelos, hasta ahí super bien, pero luego los procesos se van complejizando, y como llega a la primera línea es donde hace falta orientación al cliente en la estructura” (E16). “En la búsqueda de escalabilidad, terminamos automatizando todo, y eso hace perder el contacto con el

cliente". (E17). "Por temas de eficiencia se ha adoptado responder con macros las consultas de clientes y a nadie le gustan las macros" (E10).

Concordando con lo anterior, pero manifestando que queda trabajo por recorrer un 26% responde, se está avanzando. "En las personas que lideran si, sin embargo, falta dar más autonomía en la calidad de las respuestas" (E02). "Nos falta agregar bastante valor, no podemos decir que tenemos experiencias o atención WOW" (E07).

En contraste con las respuestas anteriores nos encontramos con un 11% de los entrevistados que entrega su opinión respecto de la satisfacción de clientes y estrategia de la compañía indicando que es una organización centrada en el cliente, basando su respuesta en el clima organizacional y valores de la compañía.

#### **Ítem 6: ¿Cómo podemos modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes y la satisfacción de estos?**

El 74% de los entrevistados manifiesta que la forma de modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes está compuesta por acciones en la categoría que se ha descrito como tratamiento de cliente, entre ellas las más destacadas son: el conocimiento de los clientes y stakeholders, identificar las audiencias y ubicando al cliente en el centro de la organización. Algunos de los comentarios y propuestas son: "Identificar los segmentos en sentido amplio, criticidad de los casos, ciclo de vida, casuística, compartimentar los contactos, ¿quién? ¿cuándo? ¿por qué?, y poder diferenciar entre las que necesitan mayor especialización". (E12). "es necesario disponibilizar la información, por ejemplo, para utilizar en mejorar la cercanía con cosas sencillas como felicitar por el cumpleaños a drivers o clientes antiguos" (E04). "Uno de los ejes fundamentales es incorporar a la estrategia de la compañía un plan estructurado de NPS" (E18).

Por otra parte, el 21% determina que las acciones deben ser mejorar las comunicaciones y el plan de marketing, tales como; "Potenciar el atributo de seguridad, más comunicaciones con un plan de mensajería a drivers" (E02). "unidad de consentimiento del cliente, que es un proceso de comunicación constante a los tops,

ejemplo hace 2 días que no viaja, personas que ingresan tickets contantemente, llamarlos y tomar todo su caso” (E15).

Por último, un 5% declara carencias en tecnología para avanzar en multicanalidad. “Falta entrelazar todo, como herramientas de CRM que te permiten visualización de todo del cliente” (E05).

**Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo conceptual simple para la atención personalizadas con impacto en la satisfacción de clientes, que ayude en la gestión estratégica de la organización: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?**

Un 89% declara que un modelo de personalización en la atención sería de gran ayuda a la organización y es necesario hacerlo. “Atención diferenciada tiene que hacerse, para blindarse justamente de las rotaciones. Se pierden driver en el momento que se tuvo un problema, también para los usuarios que te están probando por primera vez, Es necesario buscar el efecto wow, porque es una barrera de salida (E09).

“Sería de gran ayuda para los nuevos clientes, cuando usas un producto por primera vez, la primera experiencia es clave para dar la continuidad al uso de ese producto, con los clientes antiguos es casi igual, mientras más tiempo en nuestra plataforma, tiene más paciencia, pero espera que por la misma historia tenga algún tipo de priorización. Creo que debe existir una atención personalizada” (E01).

Un 5% no ve la utilidad, el motivo principal es el gasto de recursos contando que existe una rotación alta de clientes “La forma que se está ejecutando es correcta, un modelo personalizado no funciona en Cabify por que la rotación es alta” (E06). Y otro 5% manifiesta que es complejo de desarrollar, “Lo veo complejo de pilotear por las expectativas de los clientes” (E11).

**Ítem 8: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de atención personalizada para la empresa?**

En este apartado se observan variadas opiniones, siendo las más representativas los costos en entrenamiento de personal y formación con 26%, “Invertiría en capacitación,

no sé está replicando las normas COPC, certificación de las áreas capacitación y formación” (E05). Luego se observa un 21% que indican que los costos estarían dados por el dimensionamiento de personal que implica preocupación por contar con las dotaciones necesarias para cubrir todos los canales de atención según las necesidades de los clientes, algunos prefieren ser atendidos por el teléfono, otros por chats, etc. “no tenemos recursos para abastecer a todos esos canales” (E12).

En otra línea se presentan los costos de implementación y tecnología con un 16%, por la necesidad de incluir tecnología de inteligencia artificial en la atención. Al igual que los costos de comunicación con otro 16%, en respuestas que refuerzan la necesidad de aumentar las comunicaciones de salida para poner en valor la marca y aumentar posicionamiento.

En las categorías con menor peso encontramos pérdida de flexibilidad con un 11%, que reflejan la preocupación en costos operacionales y tomas de decisiones “veo un costo de baja en el control y alta carga operativa” (E06). Y, por último, un 11% no observa costos, considerando los beneficios a obtener.

### **Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un modelo de atención personalizada para mejorar la experiencia de clientes?**

Al conversar de riesgos y amenazas surgen diferentes opiniones, siendo las más representativas las relativas a las expectativas de los clientes con un 32%, algunos entrevistados recuerdan experiencias anteriores respecto a programas de segmentación de clientes indicando “Me recuerdo de un trabajo anterior, en que los clientes más allá de como llevabas su caso o su requerimiento les preocupa si es que dejaban de ser VIP, ejemplo, si no les contestabas de inmediato pensaban que dejaban de ser VIP y eso los predisponía negativamente, es necesario cuidar las expectativas” (E11). Otro segmento identifica riesgo en las automatizaciones en un 21% y como pueden impactar en las necesidades de los clientes “Yo estoy acostumbrado a ser atendido por un BOT, y no tengo problemas con eso, me da igual en verdad, siempre que me resuelvan, pero a otras personas les molesta o no saben” (E17).

En una tercera categoría no se observan riesgos ni amenazas según manifiesta el 16% de los entrevistados, en otro 16% ven riesgo en el conocimiento y particularidades de cada mercado y la realidad país. “Los riesgos que veo son tener la suficiente agilidad para identificar las necesidades y realidad país, debe ser un modelo flexible que permita tener en cuenta esa dimensión”. (E19).

En las categorías con menor porcentaje se vislumbra el riesgo costo versus beneficio en 11%, donde los entrevistados determinan que “es necesario cuando haces el modelo, que se pague solo, metes el modelo, y luego vez cuanto aumento la facturación” (E15). Un 5% les preocupa como puede afectar a la organización la adaptación de las personas.

### **Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de atención personalizada?**

Al abrir la conversación para reflexionar sobre las barreras que se perciben al interior de la organización, la comunicación con un 37% resulta ser la de mayor peso, algunos participantes se refieren a todo tipo de comunicación: “como, por ejemplo, la pérdida de cercanía, lo que se provocó por la deslocalización, creó una brecha comunicacional, cultural, etc, también de procedimientos, entendimiento del mercado”. (E09). “En mi opinión somos malos comunicando, y es algo estructural, el comunicar es asegurarse que tu interlocutor ha comprendido y es de lo que carecemos” (E16).

El segundo factor para tomar en cuenta son las barreras respecto a estructura organizacional y flexibilidad ante las necesidades del mercado con 26% “este es mi segundo cambio de estructura en un año y medio, al final las estructuras es algo complejo, el hacer tus redes de contactos, generar las relaciones, creo que una organización debe ser dinámica, sin embargo, mucho cambio resulta caótico y no deja que las relaciones se asienten” (E16). “Lo que ocurre con las interacciones y priorizaciones del equipo de desarrollo nuestro producto nace en otro continente, en otro mercado el contexto es diferente, otras plataformas diferencian la aplicación entre los de Suramérica y las de otros países” (E01).

Le sigue con un 16% aspectos relativos a la eficiencia y priorización de recursos, considerando asuntos de dimensionamiento, rotación de personal e inversión en

formación. Y como últimas categorías, ambas con un 11%, los stopper catalogados como resistencia de las personas y desarrollo de tecnología acorde.

### **Ítem 11: ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en Cabify?**

Las recomendaciones indicadas por los entrevistados se centran en un 53% en aspectos técnicos en el diseño del modelo de atención. “Es necesario mejorar la atención de los procesos críticos y luego construir sobre eso” (E16) “Mirar la imagen completa e iterar los modelos probando, cuanto te gasta más en un proceso, pero cuando te beneficia”. (E14). “Una acción muy necesaria es crear un plan concreto de NPS que sea inmerso en la estrategia de la compañía” (E18).

Un 21% recomienda capacitación y entrenamiento continuo para asegurar la calidad del proceso de cambio. Mejorar proceso de comunicaciones de MKT con un 11% con el objetivo de poner en valor estos esfuerzos y otro 11% indica la necesidad de mejorar la comunicación interna, con opiniones, tales como incorporar al modelo, conceptos e ideología de marca, para transmitirlo en las atenciones. Por último, el 5% se refiere a la necesidad de generar accountability en el flujo del proceso y entre las áreas.

## **2.4 Modelo conceptual**

Para la creación de este modelo se ha tenido en cuenta los preceptos de la investigación de la teoría de sistemas realizada por (Johansen, 1993) con el objetivo de adoptar una visión holística e integradora. El modelo se estructura en 3 Contextos, (ver figura 1); Ambiente Externo, describe la relación entre la aplicación móvil, el cliente (rider), el conductor (driver); el contexto de función adaptativa de y el ambiente interno de funcionamiento.

### **Ambiente Externo**

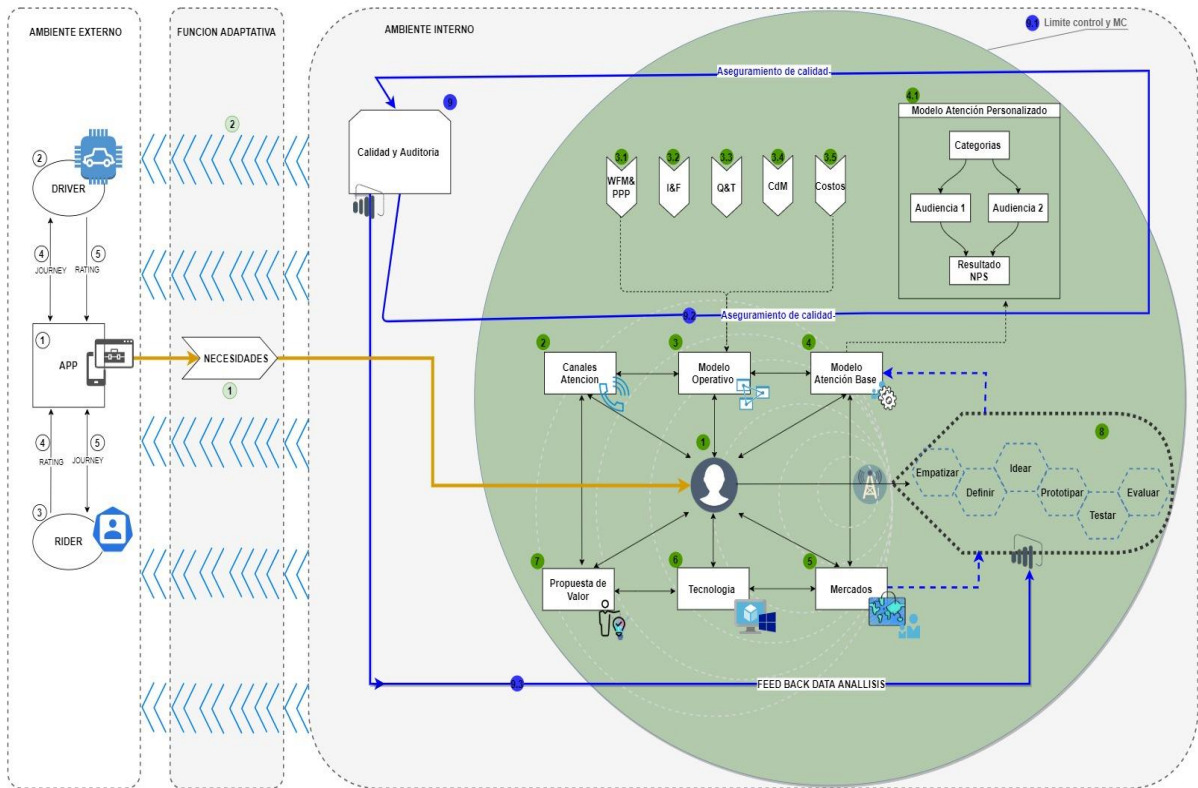
Explica la relación entre la app (1), conectado a sus audiencias, driver (2) y rider (3) y como interactúan entre ellas, entregando y recibiendo (4) un viaje a ambos y a su vez ellos entregando una valoración de la experiencia (5) rating. (ver tabla N°2)

## **Función adaptativa**

Describe la transacción existente entre ambos mundos, conectado al contexto externo con el interno por medio de los imput de (1) necesidades de sus audiencias a través de la app y a la inversa entrega el resultado por medio de las flechas (2) con el objetivo de generar un vínculo relacional. (ver tabla N°3)

## **Ambiente Interno**

Se consideran los factores que interfieren en el contexto del funcionamiento de los modelos de atención que posicionan al (1) Necesidades de las audiencias en el centro de la estrategia, y considerando a todos los agentes involucrados desde la operación y desde la perspectiva de estrategia de la organización (2) Canales de atención, (3) Modelo Operativo y (4) Modelo de atención Base, derivando y conectando al (4.1) modelo de atención personalizada, singularidad de los (5) Mercados que representan las necesidades comerciales de los países donde opera la aplicación. (7) Tecnología desde el sentido de desarrollo del producto de cara al cliente, , la necesidad de transmisión de la (8) Propuesta de Valor al cliente y que debe insertar y retroalimentar la estrategia y visión de la compañía, por medio de planes de comunicación que pongan en valor el modelo relacional al que se quiere llegar, todo lo anterior conectado directamente con el (8) Proceso de modelación Iterativo, que busca capturar todas estas entradas para lanzar soluciones ajustadas a las necesidades del cliente. Por último, (9) un ente de calidad y auditor externo que intervienen directamente a la relación de los componentes que tiene al cliente en el centro, generando efectos de fuera del círculo verde (9.1) límite de control y Mejora Continua, basado en dos lineamientos (9.2) Aseguramiento de calidad por medio de procesos de auditoría al modelo y entregando (9.3) el Feedback de la data analizada para alimentar al proceso iterativo. (ver tabla N°4).



**Figura N° 1: Modelo Conceptual, Fuente: Elaboración Propia**

**Contexto N°1: Ambiente Externo,**

**Tabla N° 2: Modelo Conceptual, descripción Componentes Externos. Fuente: Elaboración Propia.**

N°	Componente	Descripción
1.	APP	Aplicación móvil que conecta personas con necesidad de movilizarse o de transporte, que cuentan con automóviles privados, taxis, motos, etc. Que frecen dicho servicio.
2.	Driver	Persona inscrita en la app de transporte que presta servicios de traslados de pasajeros y otros a la aplicación por medio de la aplicación.
3.	Rider	Persona que requiere de transporte y solicita su requerimiento por medio de la aplicación de transporte
4.	Journey	Relación transaccional bidireccional de solicitud y envío de viaje entre la aplicación y el rider o driver.

5.	Rating	Relación transaccional unidireccional de la experiencia desde el rider o driver a la app.
----	--------	---

## Contexto N°2: Función Adaptativa

**Tabla N° 3: Modelo Conceptual, descripción función adaptativa. Fuente: Elaboración Propia.**

N°	Componente	Descripción
1.	Necesidades	Envía desde el ambiente externo, la información de la relación existente entre sus audiencias, hacia el contexto interno del funcionamiento de la organización, de forma directa al cliente en el centro y por tanto al modelo de iterativo.
2.	Resultado	Entrega de modelo relacional

## Contexto N°3: Ambiente Externo

**Tabla N° 4: Modelo Conceptual, descripción Componentes Externos. Fuente: Elaboración Propia.**

N°	Componente	Descripción
1.	Cliente	Se considera como cliente a todas las necesidades de los clientes privados, conductores, flotas y clientes corporativos. colocándolos en el centro de todos los componentes internos. El vínculo de relación es a todos los elementos que giran en torno a él, y su relación dibujada es de salida y entrada de información de carácter numérico y cualitativo, como, parámetros de viajes, resultado rating, encuestas y comentarios de NPS, etc.
2.	Canales de Atención	Están definidos por el medio de comunicación que el cliente tiene con la compañía, entre ellos se cuentan: canales presenciales Hubs, teléfono para corporativo y drivers, chats de conductores por medio de la app, y correo electrónico, y en salida sus debidas respuestas.

<p>3.-3.1-3.2- 3.3-3.4-3.5</p>	<p>Modelo Operativo</p>	<p>3. Consiste en 5 fases de procesos de aseguramiento de la operación de atención al cliente:</p> <p>3.1 Work Force Management (WFM) &amp; Plan de Producción y Planificación (PPP):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsión de la demanda de contactos.</li> <li>- Planificación del tráfico por tipología y canales.</li> <li>- Aseguramiento de la capacidad del equipo local.</li> <li>- Gestión en tiempo real del mix demanda-capacidad.</li> </ul> <p>3.2 Incorporación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del perfil de reclutamiento y selección.</li> <li>- Reclutar los perfiles.</li> <li>- Elaboración del Plan Formativo por actividad y agente.</li> <li>- Planificación de la formación</li> <li>- Formación de agentes.</li> </ul> <p>3.3 Monitoreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del estándar de calidad.</li> <li>- Integridad en la medición y proceso de calibración.</li> <li>- Monitorización de los contactos.</li> <li>- Reporte y comunicación de resultados generales e individuales en colaboración con los managers.</li> </ul> <p>3.4 Cuadro de Mando (CDM) &amp; Gestión de la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de los datos y elaboración de los informes de gestión operativa.</li> <li>- Presentación de los datos y generación de informes a Adhoc.</li> </ul> <p>3.5 Control de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento presupuestario de la operación.</li> <li>- Seguimiento de la rentabilidad de la operación.</li> </ul>
------------------------------------	-------------------------	---

4 - 4.1	Modelos de Atención Base	<p>4. Modelo y operativas que fijan y cumplen con los lineamientos de atención de procesos críticos, atención general y atención personalizada por segmentación, que se relacionan en el círculo de atención, impactado directamente al modelo operativo, y canales de atención.</p> <p>4.1 Sub categoría Modelo de Atención Personalizado: Modelo de segmentación por historia de audiencias y comportamiento de uso. Para este modelo se consideran 4 componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorías y Segmentos: clasificar tomando en cuenta segmentos de antigüedad, reclamos anteriores, experiencia de uso, etapa del cliente, aspectos de consumo, etc.</li> <li>- Audiencia 1: Centrada en Drivers (conductores).</li> <li>- Audiencia 2: Centrada en Rider (pasajeros).</li> <li>- Resultado NPS: con el objetivo de medir el impacto en satisfacción de clientes y retorno.</li> </ul>
5.	Mercados	<p>Se consideran todos los países donde opera la app, tomando en cuenta las particularidades de sus regiones. Vistos desde una perspectiva de estrategia de país y sus necesidades.</p>
6.	Tecnología	<p>Desde la perspectiva de priorizar el desarrollo y diseño de app de driver, rider y mejoras operativas, conectado con las necesidades del cliente bajados a la realidad de cada mercado</p>
7.	Propuesta de Valor	<p>Desde el punto de vista de necesidad de mejorar las comunicaciones y colocar en valor las mejoras proporcionadas por parte de la compañía y los imput del cliente relacionados con las necesidades locales para retroalimentarse entre ellos, un componente que debe conectar con todo el círculo centrado en el cliente para retroalimentar respecto de los preceptos de la compañía, su beneficio funcional y emocional, Involucrando directamente a los departamentos de Engagement de drivers y Marketing de rider y corp.</p>

8.	Proceso de modelación iterativo.	<p>Son definidos por un proceso constante de mejora continua y de prueba bajo un modelo Design Thinking. Que contempla 6 fases secuenciales, en un proceso circular que se repite de forma constante, estas fases son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatizar: Realizar entrevistas, descubrir emociones, buscar historias.</li> <li>- Definir: Replantear y enfocar los problemas desde la perspectiva del ser humano.</li> <li>- Idear: Construir sobre otras nuevas.</li> <li>- Priorizar: Crear objetivos.</li> <li>- Testear: Probar con los clientes para obtener datos y refinar.</li> <li>- Evaluar: integrar el feedback.</li> </ul> <p>Recogiendo las necesidades del cliente y respondiendo por medio de un modelo relacional de atención.</p>
9 -9.1-9.2-9.3.	Calidad y Auditoria	<p>9. Componte de mejora, que cumpla con los preceptos de auditar con objetividad, observación y ética, sin estar inmerso en la dinámica operativa. Con dos líneas de acción principales, la primera de aseguramiento de calidad de servicio y la segunda de entrega de información analizada para la toma de decisiones.</p> <p>9.1 Limite de Control y Mejora Continua (MC): Define la separación requerida fuera del marco de acción de los componentes que operan directamente con el cliente en el centro.</p> <p>9.2 Aseguramiento de Calidad: Define a quienes auditar, sobre la línea divisoria hacia arriba, debe monitorear el cumplimiento de los modelos operativos y de atención de cliente.</p> <p>9.3 Feed back Data Análisis: Ouput de información relevante y periódica entregada a los componentes responsables de iterar.</p>

## 2.5 Discusión de resultados

Respecto de la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, se evidencia un escenario donde las personas cuentan con una comprensión adecuada y en la mayoría de los casos profunda de cómo funciona la atención personalizada y satisfacción de los clientes en las aplicaciones de transporte. En cuanto, al conocimiento del nivel operativo e identificación de los problemas desde el ámbito de la fidelización de los clientes, es posible asegurar que la problemática es la inexistencia de una estrategia de fidelización de clientes, tal cual se observa en las preguntas número tres y cuatro (ver Gráfico N°1) donde se distinguen los porcentajes más altos, atribuidos a la responsabilidad de los procesos internos de la organización y a la declaración de no existencia de estrategia de fidelización, asumiendo ésta con acciones aisladas e indirectas vinculadas a los valores de marca, y carencia de planes y conceptos tradicionales tales como, identificar los programas de fidelización como herramientas utilizadas para conocer mejor al cliente y conseguir vincularlos a la marca de forma directa (González, 2009) y la importancia de que este sea eficiente, identificando claramente a los segmentos a los que va dirigido, el valor de dicho segmento y las acciones que sean sensibles de cara a los clientes, vinculando como parte importante, un correcto plan de comunicación (Grönroos, 2004).

También se pudo visualizar que los entrevistados manifiestan preocupación por el enfoque, atribuyendo que la mayor parte de las acciones están concentradas en atraer nuevos usuarios, pero no a mantenerlos necesariamente, este hallazgo identifica la necesidades de trabajar más profundamente sobre los preceptos de los estudios realizados por (Carrizo-Moreira et al., 2017) que abordan la necesidad de cambiar los paradigmas en marketing dando un nuevo énfasis a la retención de clientes en lugar de la adquisición para crear relaciones duraderas.

Como segundo hallazgo identificado, se pudo visualizar según (ver Gráfico N°1), pregunta número cinco, este grupo de entrevistados declara que la organización tiende a centrarse en los procesos y necesidades internas de la compañía, alejándose de las necesidades de los clientes, de acuerdo con esto se detecta una deficiencia en torno a la estrategia y su comunicación, asegurando que llegue a todos en la organización, siendo el gran reto de afrontar de forma integral todos los ejes de una organización Customer Centric (Villaseca,

2014) y que aborde un proceso integrado entre todas las audiencias y la comunicación de la propuesta de valor que fluya a toda la compañía, (Osterwalder et al., 2015) identificando los perfiles de clientes o audiencias, la comprensión de estos y cuando y como se encuentran con el otro.

Para abordar las brechas detectadas se propone trabajar en el desarrollo de un modelo de Customer Centric, con el objetivo de derribar los silos en la organización para articularse en torno al cliente, optimizar la oferta de soluciones, eliminando las que no crean valor, alineamiento interno entre equipos y con los objetivos de los stakeholder y aumentar los beneficios a corto y largo plazo por la mayor vinculación con los clientes, de esta forma conseguir una carta de navegación para mejorar la percepción del cliente, colocándolo en el centro de la organización, y asegurando la diferenciación, permanencia y fidelidad. Además, se propone de forma paralela trabajar sobre la propuesta de valor por medio de las herramientas de Value Proposition Design para profundizar en la comprensión del cliente, definición de perfil y creación de valor.

En cuanto a las Propuestas de alto impacto, es posible señalar que es requerido profundizar en el tratamiento actual del cliente, en todas sus audiencias para modificar la situación en torno a la fidelidad de los clientes y la satisfacción de éstos, (ver gráfico N°2) según nos demuestran los resultados de la pregunta número seis, una de las observaciones más recurrentes fueron la necesidad de entender al cliente con el objetivo de generar planes, modelos de atención y estrategias vinculadas a estas necesidades aprovechando el alto nivel de datos con los que se cuentan, tal cual manifiesta (Briel, 2018) que ha analizado la “creciente demanda de experiencias personalizadas y cómo las mega tendencias, como el uso ampliado de dispositivos móviles (por ejemplo, teléfonos inteligentes), la inteligencia artificial y el análisis de big data en tiempo real, desempeñan un papel cada vez más importante en la personalización y esfuerzos hacia Customer Experience (CX) en entornos de omnicanalidad”. También, se observa como las acciones de comunicación y marketing no son valoradas comparativamente con la competencia en el mercado, aquí se distingue una diferencia entre las opiniones de los países Latinoamericanos frente a los de Europa, donde las comunicaciones y acciones de marketing son mayormente reconocidas, especialmente en España por el apego a la marca debido a su pertenencia a éste. La discusión surge por la

centralización de las acciones de comunicación y marketing que están alejadas de la realidad de los países latinoamericanos en especial.

Cuando se aborda la propuesta de modelo de atención personalizado la respuesta es satisfactoria en amplia mayoría (ver gráfico N°2) manifestando que es de carácter perentorio generar una estrategia que permita segmentar las audiencias, analizarlas, y definir una atención personalizada a los clientes, considerando los segmentos de valor, por antigüedad, lealtad, profit positivo, zonas de uso, etc. Tal cual, indica (Hänninen et al., 2019) “La personalización se ha vuelto aún más importante en el contexto omnicanal porque la integración de canales tiene un gran potencial para ofrecer CX más personalizados”. Por otra parte, la necesidad de medir lo que el cliente necesita y responder a ello, en la personalización de la atención como lo manifiesta (Salonen & Karjaluoto 2016) que determinan que “los estudios de personalización deben moverse hacia la integración de elementos psicológicos, como las emociones”.

Para abordar las brechas detectadas es requerido profundizar en el tratamiento actual del cliente, en todas sus audiencias para modificar la situación en torno a la fidelidad de los clientes, utilizar e identificar las variables que impactan en la personalización y la satisfacción de cliente por medio del estudio de la data en sus distintos canales de ingreso de información, vincular los viajes de los clientes y el conocimiento de sus componentes, considerando para ello involucrar por una parte a los modelos de atención el componente de los mercados para acercar a la realidad de cada país, en la misma línea de mejora de comunicación incluir la filosofía de la compañía y la propuesta de valor, como la necesidad de mejorar en aspectos de posicionamiento de marca a través de marketing ajustados al país y por tanto al cliente. Se identifica una carencia de estrategia que permita segmentar las audiencias, analizarlas, y definir una atención personalizada a los clientes, que proporcione herramientas de fidelización y una dinámica de relación que no sea únicamente transaccional, para abordar este quiebre se propone un modelo de atención personalizada beta que sugiere segmentar para iterar a dos audiencias, la primera a Driver en la etapa de ingreso y la segunda a Rider por antigüedad y uso.

Finalmente, considerando la etapa de Alerta sobre las transformaciones las problemáticas de costos de entrenamiento de personal resultan ser las preocupaciones que surgen del estudio,

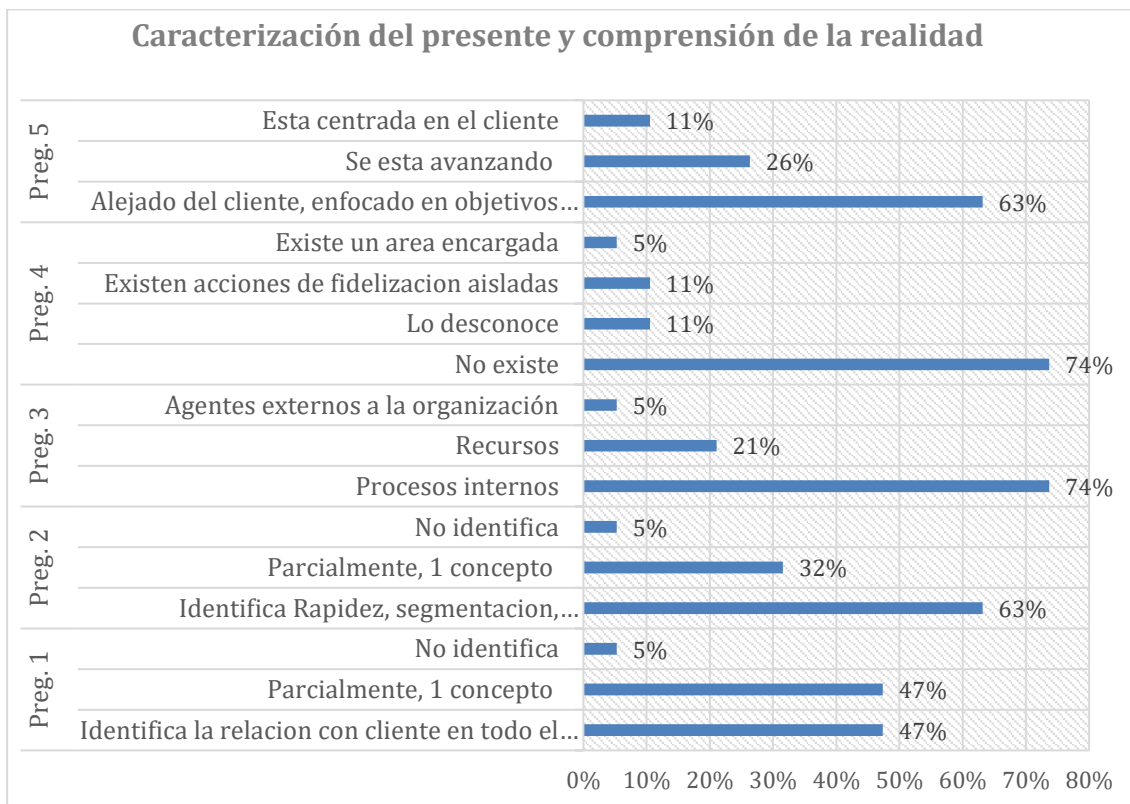
(ver gráfico N°3) aludiendo a la importancia que toma en un modelo de atención personalizada, el nivel de conocimiento específico requerido por el personal de atención de primera línea. En este mismo sentido, los costos de dimensionamiento que están directamente relacionados con el entrenamiento del personal y sus variables hacen pensar que podría existir un riesgo en la flexibilidad de la operación producto de la segmentación, ante un alza de volumen de contactos sería complejo darle continuidad a la atención si no se cumplen con los básicos de medición de entrega de servicio (SLA). Otro aspecto de alerta en costos es la inquietud de desarrollo en tecnología de inteligencia artificial en los procesos y modelos de atención, en contraposición con los riesgos de automatizaciones en estas implementaciones y como pueden dañar el precepto de atención personalizada y satisfacción al cliente, una inquietud válida desde el análisis propuesto en la investigación Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy por (Dwivedi, et al., 2019) que indica “la dependencia de la tecnología de inteligencia artificial y la necesidad de aumentar la cantidad de datos de los clientes, pueden generar problemas de confianza entre los clientes y la ambigüedad en torno a las áreas de uso, como la seguridad, la confiabilidad y la ética”.

Luego, desde la perspectiva externa de amenazas y también interna como factores que obstaculizaría el modelamiento de atención personalizada, se alzan las opiniones relativas a la estructura organizativa, como la centralización de las decisiones amenaza la flexibilidad requerida por los mercados y la triangulación de información existente entre los países, el equipo de global y el de atención (deslocalizado). Otro hallazgo detectado, es la reflexión en torno al cumplimiento de las expectativas, aquí surgen, recomendaciones que aconsejan no divulgar el modelo de cara al cliente, con el objetivo de no poner en riesgo lo construido, sin embargo, otra parte insiste en la necesidad de mejorar las comunicaciones en todas las audiencias, indicando que existen varios hechos relevantes desarrollados por la compañía que no han sido publicitados y la competencia ha sacado partido de ello colocándolos en valor, considerando que esas acciones ya venían trabajadas desde hace mucho en la compañía, pero nadie las conocía.

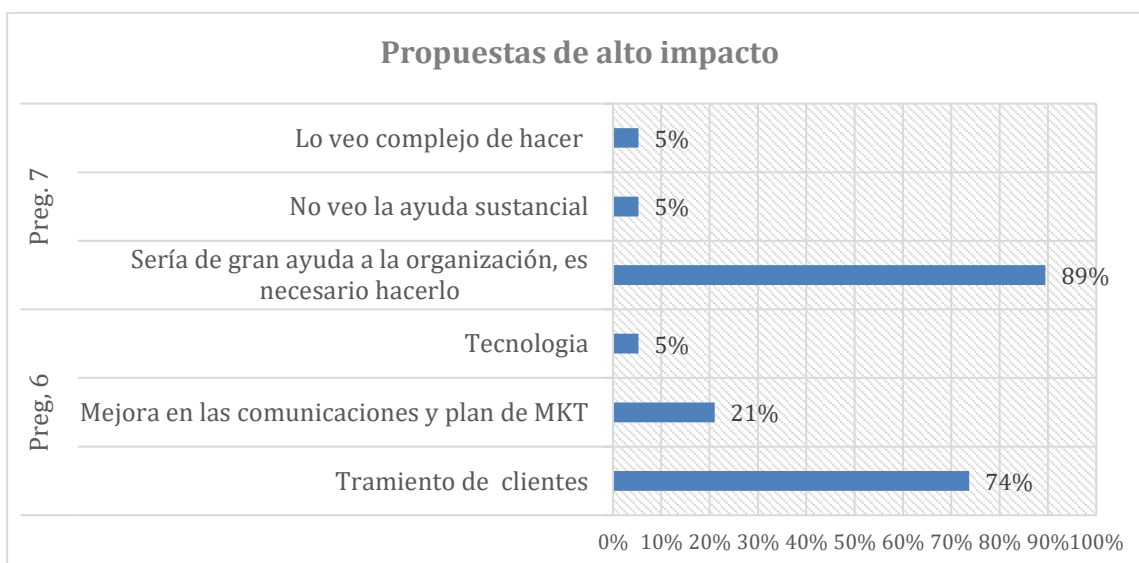
Respecto a las recomendaciones del modelo, la mayoría están enfocadas a los aspectos técnicos a considerar, repitiéndose la preocupación por poner al cliente en el centro de la organización, contando para ello que las necesidades vienen emanadas desde la

individualización del país y sus requerimientos, con ello la importancia de destacar el dar cuentas de los resultados y obtener un plan estratégico de NPS que rijan a la compañía e involucre a los directivos de la organización. Con ello podemos fundamentar las bases iniciales de desarrollo de este estudio, que postulan a la necesidad de trabajar en el cumplimiento de los preceptos de una compañía Customer Centric y el desarrollo del modelo de atención personalizado, que “trata de poner al cliente en el centro de las decisiones, para idear desde su punto de vista y de esta forma mejorar su experiencia progresivamente. Las empresas centradas en el cliente no venden sólo un producto o un servicio, entregan experiencias positivas de forma consistente, para vincular a sus clientes a otro nivel. Esta vinculación se traduce en resultados, por un mayor volumen de ventas y el efecto de la recomendación” (Alcaide and Díez, 2019).

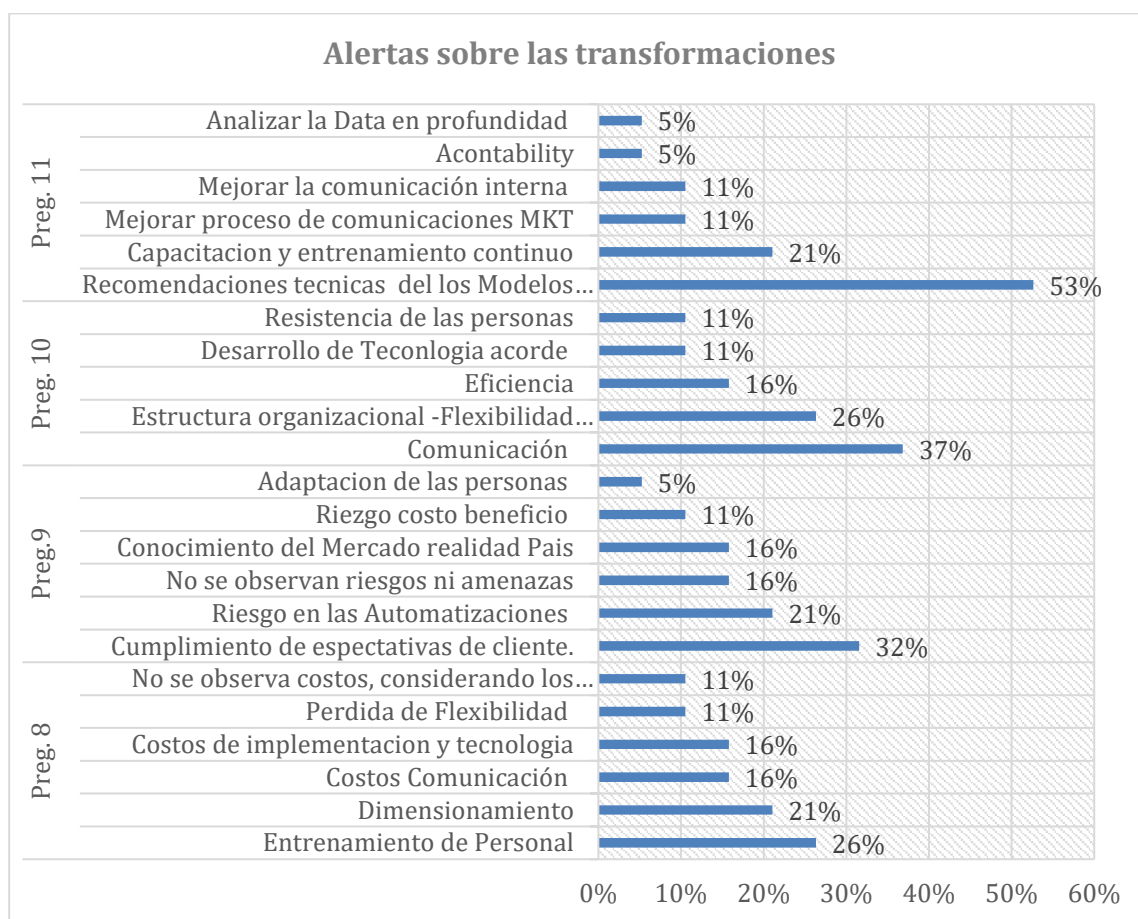
Para abordar las brechas detectadas es requerido contar con un modelo de aseguramiento de calidad y capacitación permanente que permita flexibilizar la operación ante las variables existentes y no dañar el diseño de personalización en la atención de cliente, considerar además mejorar la atención de los procesos críticos y luego construir sobre eso, es decir, aplicar mejora continua, observar la imagen completa, iterar los modelos, considerando lo anterior se propone utilizar la metodología Design Thinking, en ello. Importante la etapa de evaluar para no afectar la comunicación y expectativas de cliente. Por último, se propone incluir un plan concreto de NPS que esté inmerso en la estrategia de la compañía.



**Figura N° 2: Resumen resultados de etapa n°1 Instrumento de diagnóstico. Fuente: Elaboración Propia.**



**Figura N° 3: Resumen resultados de etapa n°2, Instrumento de diagnóstico. Fuente: Elaboración Propia**



**Figura N° 4: Resumen resultados de etapa n°3, Instrumento de diagnóstico. Fuente: Elaboración propia.**

## 2.6 Aportes relevantes al modelo desde los informantes claves

A continuación, se destacan los aportes relevantes incluidos en el diseño del modelo propuesto:

- Inclusión de los Mercados en el modelo, no solo como cliente en el centro, más bien desde la perspectiva de la estrategia y necesidades del país, como un componente adicional, que muchas veces pierde prioridad en el desarrollo desde el equipo de global y termina impactando en los resultados, estructura y flexibilidad que un país determinado requiere.
- Evolución en los Modelos atención, pasando de transaccionales a relacionales que se vinculen a la estrategia de marketing y propuesta de valor, por medio de la participación de estas funciones en las operativas y procesos de formación.
- Incorporación de los equipos de producto al modelo, por la separación existente entre los equipos de negocio y de tecnología, debido a que cuando se busca satisfacer al cliente de

una forma escalable, se tiene que contar con los equipos de tecnología para que el desarrollo de los productos sea abordado desde el punto de vista de experiencia de cliente en todo el concepto y no únicamente desde la perspectiva del negocio.

## **2.7 Estrategia de evidencia científica.**

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, se ha efectuado un proceso de observación al funcionamiento de la organización, permitiendo confirmar las afirmaciones obtenidas de los diversos participantes, además durante este proceso se han utilizado:

**Triangulación de informantes:** A través de la participación de distintos grupos de personas, de diferentes estamentos, profesiones, niveles jerárquicos, considerando su conocimiento, experiencia, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

**Triangulación de técnicas y fuentes:** Para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, sin embargo, también se ha obtenido información desde reportes de consultoras, informes internos y seminarios asociados al tema investigado.

**Criterio del valor de verdad:** Para disminuir al máximo el sesgo del investigador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

**Comentario de pares y comprobaciones con los participantes:** Durante el desarrollo de la investigación los resultados han sido compartidos con actores relevantes siendo ellos a su vez participantes del mismo estudio, los que han puesto en perspectiva las reflexiones y conclusiones emanadas de los datos recolectados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# SATISFACCION DE CLIENTES: UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA ATENCION PERSONALIZADA EN APLICACIONES DE TRANSPORTE.

Caroline Elizabeth Becerra Vásquez <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Alumno de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas,  
Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, cbecerrav@udd.cl

## Resumen:

En un mundo de avances tecnológicos constantes y complejos, de alta competencia y cambios en la sociedad, es difícil para las organizaciones determinar el valor de vida útil del cliente, buscar la forma de acercarse por medio del conocimiento y mantener relaciones duraderas resulta ser el desafío actual. El objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo conceptual de atención personalizada con impacto en la satisfacción de clientes para la gestión estratégica en aplicaciones de transporte. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa, donde se analizaron las opiniones de 19 directivos y ejecutivos de la empresa, para ello se realizaron entrevistas semi estructuradas considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo, cuándo y por qué es necesario proporcionar un modelo conceptual de atención personalizada que impacte en la experiencia del cliente. La evidencia muestra con un 89% la necesidad de contar con un modelo de atención personalizado, basado en la segmentación de clientes que proporcione acciones dirigidas a solucionar la ausencia de fidelización, y conseguir una organización más centrada en el cliente. Se concluye que, por medio del modelo propuesto, es posible incidir en la gestión estratégica de la empresa, agregando valor y oportunidades de desarrollo desde una profunda comprensión de las variables identificadas, aportando una carta de navegación para mejorar la personalización y experiencia del cliente, colocándolo en el centro de la organización, asegurando su fidelidad a través de la diferenciación en la atención.

**Palabras clave:** Aplicaciones de transporte; Satisfacción de clientes; Fidelización; Experiencia de cliente; Atención personalizada.

## 1. Introducción

Para nadie es desconocido que las empresas focalizan sus esfuerzos en mejorar eficiencia de los procesos, sin embargo, desde el punto de vista del cliente, reconocemos frases de reclamo constante en los servicios, porque cada vez nos enfrentamos a usuarios más exigentes, generaciones ansiosas de resultados inmediatos, clientes altamente sensibles a los avances tecnológicos e infieles en su comportamiento de uso o compra, entre otros aspectos, debido a la amplia exploración y existencia de nuevos productos, servicios y plataformas tecnológicas como las aplicaciones de transporte. Estas necesidades parecen contrapuestas (Cliente vs. Modelo de negocio), y surgen cuestionamientos respecto de cómo pueden unirse ambas, por lo tanto, debemos profundizar en un modelo basado en la atención personalizada para impactar en la satisfacción del cliente.

En efecto, en las aplicaciones de transporte que esencialmente nacen de las necesidades del cliente

en ciudades congestionadas y con sistemas de transporte público deficientes, se pretende descubrir si verdaderamente se escucha al cliente, o cual sería el beneficio si la perspectiva de acción de las empresas estuviera mirada desde las necesidades del mismo y como impactaría en la eficiencia y en la diferenciación entre plataformas tecnológicas, con lo que esto implica un ambiente de volatilidad, incertidumbre (uncertainty en inglés), complejidad y ambigüedad, VUCA. (Bodenhausen, 2009).

*Satisfacción y Experiencia de clientes: Teoría y definiciones*

Recientemente, (WH Kim, Cho, & Kim, 2019) define la satisfacción del cliente como un estado en el que los clientes están satisfechos, ya sea en la calidad o en la interacción general experimentada por el cliente. Otro estudio indica que; es un reflejo positivo de un cliente hacia la organización empresarial (Gerdt, Wagner y Schewe, 2019).

En otro análisis realizado en Madrid por Deloitte (López, 2016), la Experiencia de cliente está reconocida como un pilar indispensable en la estrategia de las compañías, sin embargo, el 71% de las empresas trabajan sin conocer el retorno de las iniciativas, el 30% de las organizaciones toman el feedback de más del 25% de sus clientes y sólo el 16% lanzan una encuesta meramente transaccional después de interactuar con el cliente.

El concepto de Experiencia de Cliente es concebido como cumplimiento de un decálogo por la Asociación española para el desarrollo de la experiencia de Cliente (DEC), esta disciplina contempla:

- Es un elemento transformacional clave para la competitividad.
- Se genera al contar con todas las interacciones del cliente.
- Relevante, diferenciadora y transmisora de la marca.
- Es racional, es emocional, y debe ser homogénea.
- Parte del conocimiento del cliente.
- Deben compartirla todos los empleados desde una cultura integral y única.
- Necesidad de profesionales especializados, con visión global.
- Trabaja con metodología y know-how específico.
- Es medible y sus directrices son fáciles de identificar y accionables.
- Mejora la captación, retención y vinculación con los clientes.

#### *Fidelización de clientes y Atención Personalizada*

La fidelización es definida por la lealtad de los clientes, y se refiere al grado en que los clientes permanecen fieles a una marca, producto o servicio en particular a lo largo del tiempo (Sriram, 2014). Por otra parte, (Junaid, Hou, Hussain, & Kirmani, 2019) indican que “La lealtad de los clientes es un regalo tan poco común que será un activo valioso para la empresa. Para lograr la lealtad del cliente, la empresa debe preparar una estrategia mejorada para incorporar a su cliente para que sea leal a la marca”.

En una publicación reciente de (Aminuddin, Don, & Shamsudin, 2020) manifestaron que, “En realidad,

un cliente leal se puede clasificar en diferentes subconjuntos. Las diferencias pueden provenir de sus preferencias hacia la propia marca. La empresa debe familiarizarse con cada tipo de fidelidad del cliente para convertirlo en un cliente totalmente fiel y no dejarse seducir por la competencia independientemente de la oferta realizada”. Continuando en esta línea de conocer al cliente, y sus necesidades, resulta importante destacar que el propósito de segmentación es otorgar a las empresas la elección en base al conocimiento para determinar en qué clientes invertir, según manifiesta (Fader, 2012) “En la actualidad, muchos esfuerzos para desarrollar y retener clientes están orientados a la población de clientes en general, se alienta a los gerentes a enfocarse solo en aquellos clientes que crearán una ventaja estratégica” y también, explica que la idea de “centrarse en el cliente” exige la identificación de una minoría de clientes que debería disfrutar de más atención por parte de los especialistas en marketing en comparación con otros clientes. En otros aspectos, resulta interesante destacar el estudio de Inteligencia Artificial que profundiza sobre predecir el valor de la vida útil del cliente, indicando que generará un aumento inexorable en la implementación de un tratamiento adaptado de los clientes, lo que conducirá a una mayor priorización de los clientes. (Libai, Et Al., 2020)

#### *NPS*

Es un indicador numérico que permite leer la lealtad del cliente, fue introducido por (Reihheld, 2003) en su artículo The One Number You Need to Grow. La herramienta es una encuesta de una pregunta: ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? Los que responden asignado un número de 9 o 10 se clasifican como promotores del servicio, los que puntúan entre 7 y 8, son pasivos, y por último las calificaciones iguales o inferiores a 6 corresponde a los detractores del servicio. El cálculo se realiza restando los detractores a los promotores, obteniendo como resultado un porcentaje que puede ir desde -100% a 100%.

#### *Aplicaciones móviles y desarrollo de empresas*

La respuesta más eficiente a las problemáticas mencionadas anteriormente respecto de la calidad de vida de las personas está siendo la implementación de sistemas inteligentes de

movilidad y la usabilidad de las aplicaciones de transporte al alcance de la mayoría de las personas como medio alternativo al transporte público. Sin embargo, tras el cambio del comportamiento de los usuarios y los avances tecnológicos que han impactado en las vidas y los hábitos, surge la necesidad de diferenciarse en aspectos de calidad de servicio. Por otra parte, el escenario de nuestra era actual de transformación digital nos entrega el desafío de entender el vivir en un ambiente de Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). (Bodenhausen, 2009). que en distintas dimensiones nos empuja a ser ágiles, eficientes y buscar modelos que escuchen las necesidades reales de los clientes.

#### *Modelos conceptuales para gestión de empresas*

La alta competitividad de las empresas actualmente requiere trabajar el conocimiento y aprender de él para poder replicarlo a partir de los diferentes agentes involucrados en su operación, pudiendo ser empleados, directivos y clientes. Basado en el uso del conocimiento se puede desarrollar inteligencia de negocio y con ello generar y transferir valor por medio de los modelos conceptuales utilizados en conjunto con las estrategias, acciones y herramientas para crear conocimiento por medio del análisis de datos al interior de una organización que permiten obtener soluciones y nuevas cartas de navegación para la toma de decisiones. (Ahumada-Tello et al, 2012).

#### *Gestión estratégica en entornos tecnológicos*

En los últimos años y cada vez más se hacen presentes los conceptos de innovación y transformación digital y con ello el impacto en las sociedades y en las organizaciones. Sin embargo, sólo un tercio de las empresas en todo el mundo tiene un programa propio de transformación digital, que contemple acciones eficaces que respondan a la intensidad de las iniciativas digitales (MIT Center for Digital Business y Capgemini Consulting, 2011)

Por otra parte, se advierte que el impacto de la digitalización no es uniforme, lo que quiere decir que en algunos sectores y países la han llevado más fácilmente que otros, lo que implica que las formulaciones de políticas necesitan desarrollar planes en todos los ambientes y que tengan en cuenta el impacto variable de desarrollo económico y del sector (Booz & Company, 2013). Con lo anterior se debe dar la importancia a los

componentes culturales, de sociedad y clientes, no solamente un enfoque empresarial, sino a la comunidad en sí. (Ascenda Redacción, 2019).

#### *Empresas de transportes con base tecnológica*

El tráfico urbano es hoy complicado en la mayoría de las áreas metropolitanas, y ello influye de manera directa en la calidad de vida de las personas. Profundizando en datos de país, específicamente en área transporte sabemos que esta actividad entrega el 7% del producto interno bruto y utilizan el 25% de la energía total consumida en Chile. El transporte es la mayor fuente de emisiones de CO2 en Chile. Aproximadamente el 36% de las emisiones totales se deben al consumo de energía del sector. Para el año 2020 las emisiones podrían cuadruplicarse si no se toman medidas de mitigación.

#### *¿Cómo lo hacen en el resto del mundo?*

En los EE. UU. grandes marcas como Amazon o Starbucks han popularizado el modelo de negocio que impulsa la experiencia de cliente de una forma estructural, conocido como "Customer Centric". (Alcaide and Díez, 2019). Propone poner al cliente en el centro de todas las decisiones, como variable estratégica, y pensar desde su punto de vista, y por medio de esta fórmula mejorar la experiencia progresivamente. Las empresas centradas en el cliente no venden sólo un producto o un servicio, si no que entregan experiencias positivas de forma consistente para vincularlos a otro nivel. Esta vinculación se traduce en mejores resultados, consiguiendo mayor volumen de ventas y las mejoras buscadas en el efecto de la recomendación.

#### *¿Cómo lo abordan en Chile?*

De acuerdo con un estudio de la calidad de servicio de aplicaciones de transporte, realizada por la Organización de consumidores y usuarios (ODECU, 2017) podemos visualizar que las plataformas de transportes son valoradas en aspectos de precio, seguridad y agilidad en la llegada. Por otra parte, no existe una diferenciación notoria entre ellas, las únicas encontradas están asociadas a la comparativa ente aplicaciones y taxis. En el transcurso de la investigación no se identificaron otros análisis a nivel local.

Entendida esta realidad y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables estratégicas que proporciona la

atención personalizada y su impacto en experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?

En efecto en la empresa Cabify, se desconocen las variables de decisión que motiva a la comunidad a preferir sus servicios, en desmedro de los ofertados por otras empresas.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de una mirada que ponga al cliente en el centro de la estrategia, para que la toma de decisiones sea consecuentemente con ello, y permita establecer una diferenciación clara, respondiendo a sus necesidades de manera de posicionar a la empresa Cabify, en un entorno de calidad, que sea apreciado por la comunidad. Se propone entonces, un modelo de atención personalizada con impacto en la experiencia de cliente, presentado conceptualmente que ayude en la gestión estratégica de la organización. En este sentido contribuye a la comprensión de las variables que explican y proporcionan un modelo de personalización y son apreciadas en una organización con estrategia centrada en el cliente, en un servicio de transporte que opera en un ambiente tecnológico, y que se percibe, desde la mirada de los usuarios, como uno de calidad y digno de recomendarse permitiendo diferenciarse de su competencia.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo conceptual para la atención personalizada con impacto en la satisfacción de clientes que aporte a la coherencia entre la toma de decisiones estratégicas y la operación asociada a la aplicación de transporte Cabify.

## 2. Metodología

*Paradigma y Diseño:* Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, que se basa en entrevistas semiestructuradas, donde se busca comprender los fenómenos a partir de la perspectiva que le dan los participantes desde su propio contexto y ambiente (Hernández et al., 2004). Realizadas por videoconferencia, para ello se ha tenido en cuenta el reciente estudio por (Hernán-García, Lineros-González & A. Ruiz-Azarola, 2020) que aclara la necesidad de adaptarse a la nueva normalidad y asegurar la búsqueda de los pilares de un estudio cualitativo por entrevistas que “recopilan datos cualitativos extraídos de: 1) la

observación, de comportamientos, del entorno natural o social, y de artefactos de la cultura material; 2) la conversación; y 3) materiales documentales textuales o visuales ya existentes. Esto solemos manejarlo para obtener datos verosímiles que permitan interpretar narrativas creíbles. Para poder investigar en el mundo actual es requerido adecuar las técnicas y metodologías y convertirlas en investigación en línea.

*Población sobre la que se efectuará el estudio.*

Además de lo indicado en el marco metodológico, se hace notar que es una metodología cualitativa, que se basa en entrevistas semiestructuradas, donde se busca comprender los fenómenos a partir de la perspectiva que le dan los participantes desde su propio contexto y ambiente. Para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística, porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia, debido a su experiencia en la vida profesional, estudios y al interior de la organización como elemento fundamental. Se realizaron 19 entrevistas a directivos cofundadores, vicepresidente, gerentes y jefaturas decisores de Cabify en 5 países, España, México Colombia, Ecuador y Chile, siendo el 63% de los entrevistados latinoamericanos, 11% norteamericanos, y 26% europeos, con una antigüedad promedio de tres años y siete meses en la compañía, donde el mínimo de antigüedad es de 1 año y el máximo de 10 años de antigüedad. En términos de experiencia laboral, se identifican diez años y medio en promedio siendo el mínimo de 6 años y el máximo de 25 años desempeñándose en el mundo laboral, se contabilizó un 32% mujeres y 68% hombres pertenecientes a las áreas de dirección, operaciones, servicios de atención, ventas y tecnología, ubicados en los departamentos globales de la organización y equipos localizados en los países. Cuentan con una edad promedio de 35 años, donde la edad mínima es de 29 años y una máxima de 45 años, el 80% cuenta con estudios de post grado y especializaciones en áreas de negocio, estrategia e ingeniería, otros con especializaciones en mejora continua, metodologías ágiles, experiencia de cliente y, por último, cabe destacar que un 20% ha desarrollado sus especializaciones y enseñanza fuera de sus países de origen.

*Entorno:* Cabify fue creada en el 2011 por Juan de Antonio, empresario español, e ingeniero en telecomunicaciones, y llegó a Chile el año 2012, por

Agustín Guilisasti e Ignacio Gutiérrez. La Iniciativa de Juan para iniciar una empresa de comunidad de transporte surgió por una mala experiencia al intentar introducir vehículos eléctricos en otras ciudades de Europa. Tras iniciar su operación en Madrid, poco tiempo después atrajo a inversores de Silicon Valley.

En febrero de 2012, Cabify registro 20000 usuarios y efectuó 3000 viajes, únicamente en Madrid y un año después comenzó operaciones en América Latina, abriendo en México, Chile y Perú. Tras todos estos avances se contabilizo que el 80% del ingreso lo proporciona el continente americano. Actualmente funciona en 12 países: España, México, Perú, Colombia, Argentina, Chile, Brasil, Portugal, Panamá, Ecuador, República Dominicana, y Uruguay.

El inversor más importante en la empresa es el gigante japonés Rakuten, que también tiene acciones de la aplicación de movilidad Lyft, cuando en el 2015 inyectó capital para impulsar América Latina. los ingresos de Cabify aumentaron a 40 millones de dólares, de 10 millones en 2014 y 1 millón en el 2013. (Buck, T. Hook, L. 2015).

El servicio que ofrece es una solución de movilidad, que cuenta con diferentes tipos de vehículos, para distintos requerimientos. Se pueden realizar solicitudes inmediatas o reservaciones a través de aplicaciones móviles (iPhone y Android) y la web [www.cabify.com](http://www.cabify.com).

La aplicación otorga una búsqueda de autos según categoría y conecta por geo-referencia a los usuarios con el conductor más próximo, y lo dirige hacia punto donde se encuentra el cliente, jugando el rol de intermediario con el método de pago, Cabify percibe una comisión de aproximadamente el 20% según la categoría, zona o país. Cuando el viaje finaliza, el usuario recibe el resumen de su viaje en el correo y en la app, incluyendo información como los parámetros del trayecto, duración y valor del trayecto. Entre otras funcionalidades de la aplicación le ofrece al cliente valorar el viaje y su conductor. Ofrece categorías fundamentales de vehículos: sedan (particulares o taxis) Executive, automóviles como Mercedes Benz o Audi; Lite vehículos del tipo SUV, o Group vehículos VAN para 6 personas.

Actualmente la empresa cuenta con cerca de 1500 empleados en los 12 países. La estructura

organizativa actual está compuesta por un área global que opera desde España y desprende una estructura local en cada país que contemplan área de Operaciones subdividida en Quality, Onboarding de drivers y Customer Excellence and Experience y área de Corporate dedicada a la obtención de contratos corporativos, Growth dedicada a la estrategia de Marketing, Finance y Pride And Talent. En el 2018 crea su departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con el cual Cabify anunció su adherencia al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, esto se presentó como una confirmación a la voluntad de la empresa para apostar por la sostenibilidad.

Otros antecedentes importantes para destacar es el desarrollo para consolidarse como una empresa MaaS (Mobility as a Service) el 21 de noviembre del 2018 anuncia ser la primera aplicación de movilidad como servicio MaaS de Europa y América latina en compensar 100% de las emisiones de carbono producto del desarrollo de su operación. Con ello Cabify pretende responder a su misión de "hacer de las ciudades un mejor lugar para vivir". También, la alianza incluye el apoyo de Cabify a un proyecto de sostenibilidad que combate la deforestación en una parte de la selva amazónica en Perú. En el 2018 también amplía sus operaciones con nuevos productos y alianzas, entre ellas; La fusión con Easy Taxi, inicio de operación de Motos compartidas de la mano de la Marca Movo, vehículos eléctricos, patinetas eléctricas en Madrid, México, Perú y Chile.

*Intervenciones:* Los mecanismos de obtención de datos están dados por entrevistas semiestructuradas a las gerencias y agentes decisores del negocio, que fueron desarrolladas por medio de video conferencia, con grabaciones de la conversación, previo consentimiento de los entrevistados, y un instrumento para recoger los datos de las categorías, registrarlos y con ellos tabular para conseguir los análisis posteriores (ver tabla N°1).

*Métodos de verificación y validación del instrumento:* la verificación y validación de la metodología utilizada fue revisada y modificada por expertos independientes de nacionalidad chilena, quienes generaron y contextualizaron de manera consistente con la investigación, considerando para ello, la aprobación del ramo del 3er trimestre Metodología de Proyecto Aplicado y la realización de un piloto, como prueba, donde se ajustaron

algunas subpreguntas. Las preguntas fueron las siguientes:

*Etapas 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad*

1. ¿Cómo entiende usted la experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?
2. ¿Cómo entiende usted la atención personalizada en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?
3. ¿De dónde viene la problemática que se observa hoy en fidelización de clientes de aplicaciones móviles de transporte?
4. En la práctica, ¿Cómo opera hoy el proceso de fidelización de clientes?
5. ¿Cómo opera la satisfacción/experiencia, desde una mirada de gestión estratégica de cara a sus clientes?

*Etapas 2: Propuestas de alto impacto*

6. ¿Cómo podemos modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes y la satisfacción de estos?
7. ¿Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo conceptual para la atención personalizada, con impacto en la satisfacción de clientes, presentado conceptualmente que ayude en la gestión estratégica de la organización: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

*Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones*

8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de atención personalizada para la empresa?
9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un modelo de atención personalizada para mejorar la experiencia de clientes?
10. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de un modelo atención personalizada?
11. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en Cabify?

Para mejorar la comprensión del diagnóstico se agruparon las respuestas en las categorías de la siguiente forma:

Fuente: Elaboración Propia

Preguntas	Categorías
Preg. 1	Identifica la relación con cliente en todo el espectro: Customer Journey, Cliente en el centro, expectativas. etc
	Parcialmente, 1 concepto
	No identifica
Preg. 2	Identifica Rapidez, segmentación, robotización, amabilidad, empatía, perfil de cliente, tipos,
	Parcialmente, 1 concepto
	No identifica
Preg. 3	Procesos internos
	Recursos
	Agentes externos a la organización
Preg. 4	No existe
	Lo desconoce
	Existen acciones de fidelización aisladas
	Existe un área encargada
Preg. 5	Alejado del cliente, enfocado en objetivos propios
	Se está avanzando
	Está centrada en el cliente
Preg. 6	Tratamiento de clientes
	Mejora en las comunicaciones y plan de MKT
	Tecnología

Tabla N°1: descripción de categorías por pregunta.

Preg. 7	Sería de gran ayuda a la organización, es necesario hacerlo
	No veo la ayuda sustancial
	Lo veo complejo de hacer
Preg. 8	Entrenamiento de Personal
	Dimensionamiento
	Costos Comunicación
	Costos de implementación y tecnología
	Perdida de Flexibilidad
	No se observa costos, considerando los beneficios a obtener
Preg.9	Cumplimiento de expectativas de cliente.
	Riesgo en las Automatizaciones
	No se observan riesgos ni amenazas
	Conocimiento del Mercado realidad país
	Riesgo costo beneficio
	Adaptación de las personas
Preg. 10	Comunicación
	Estructura organizacional -Flexibilidad ante las necesidades del mercado
	Eficiencia
	Desarrollo de Tecnología acorde
	Resistencia de las personas
Preg. 11	Recomendaciones técnicas de los Modelos de atención
	Capacitación y entrenamiento continuo

	Mejorar proceso de comunicaciones MKT
	Mejorar la comunicación interna
	Accountability
	Analizar la Data en profundidad

*Métodos de verificación y validación del instrumento:* la verificación y validación de la metodología utilizada fue revisada y modificada por expertos independientes de nacionalidad chilena, quienes generaron y contextualizaron de manera consistente con la investigación, considerando para ello, la aprobación del ramo del 3er trimestre Metodología de Proyecto Aplicado y la realización de un piloto, como prueba, donde se ajustaron algunas subpreguntas.

*Plan de análisis de los datos:* Se establecieron las categorías de observación y estudio, considerando para ello abarcar los diferentes niveles de la compañía sujetos de estudio, países y nivel de experiencia en el tema, luego se concertaron citas por videollamadas. En el desarrollo de las entrevistas se amplió la conversación a reflexionar, utilizando las preguntas como marco en la interacción, lo que permitió constatar las hipótesis planteadas y discutir el modelo en su diseño inicial.

*Ética:* El estudio presenta como base el concepto de escuchar al cliente y con ello, la declaración de veracidad de los antecedentes y confidencialidad para que el modelo entregado realmente represente una alternativa confiable como carta de navegación en aspectos de calidad para este tipo de compañías auto denominadas startup. Se procuró la participación informada y voluntaria de los actores del estudio y se garantizó la confidencialidad de la información. No se intentó, ni implícita, ni explícitamente, influir en las respuestas o modificar sus características individuales, se procuró respeto por la libertad de participar sin presión, ni ofrecimiento de algún beneficio para ser parte de la investigación. Por último, se adecuó a una conversación basada en la confianza y apertura de opinión.

### 3. Resultados

A continuación, presentamos los resultados de cada una de las preguntas del instrumento según las tres etapas establecidas. Se hace notar que por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo.

### 3.1 Análisis de datos

*Ítem 1: ¿Cómo entiende usted la experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?*

Al revisar los resultados de esta primera pregunta, se encontraron dos tipos de respuestas con idéntico resultado, 47% refleja un conocimiento amplio del concepto de experiencia de cliente, en comentarios tales como: “En una definición propia y sencilla es sobrepasar las expectativas del cliente, en todo el journey, tu proceso end to end y ciclo del cliente, mirándolo como el centro de la organización” (E05), “tiene dos partes, gestión de expectativas y la otra es como generar ese efecto Wow, estos son los dos atributos que debemos entender, una vez que consigas las expectativas de tus clientes, debes buscar romper hacia arriba para generar ese efecto ” (E18). El otro 47% lo reconoce parcialmente indicando a lo menos un concepto y demostrando su explicación en base a su opinión y ejemplos: “Las apps de Transporte han cambiado la forma de moverse de las personas, muchos prefieren dejar sus automóviles en casa, para no tener el problema de estacionamientos, eso habla que el negocio fue establecido en sus bases pensando en la experiencia de nosotros los usuarios.” (E02) y también: “Si hablamos de experiencia es muy sencillo al comparar con los medios de transporte tradicionales, como los taxis, quienes venían con una imagen muy dañada, por tarifas engañosas, automóviles y tratos deficientes, en cambio las aplicaciones de transporte vienen a suplir esas carencias y más, debido a la comodidad que otorgan, como por ejemplo pedir el automóvil y esperarlo en oficina o seguridad al saber qué tipo de automóvil o el trazado de la ruta que se tomara.” (E19). Luego, se aprecia un 5% que no identifica conceptos o no ejemplifica para explicar que entiende por experiencia de cliente, las respuestas son orientadas a los atributos de la marca, como la seguridad.

*Ítem 2: ¿Cómo entiende usted la atención personalizada en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles?*

El 63% de los entrevistados demuestra conocimientos y opiniones de gran contenido y análisis respecto a la atención personalizada. “Pienso que los modelos de personalización que logran segmentar identificando el ¿para qué? Y no por tipo de cliente, si son privados, corporativos, etc, logran customizaciones con sentido y con una mirada amplia, pensando en el cliente y no solo en el negocio” (E15). “Creo en los modelos de personalización y segmentación totalmente, donde el cliente es mirado desde el centro y desde allí nace la estrategia, desde los perfiles y necesidades de clientes”. (E07) “Tener en cuenta sobre todo adaptación a las necesidades particulares de los clientes, lo que yo creo que debemos aspirar es adaptarse a ese tipo de cliente en un espectro amplio, particularizar todos aquellos servicios que ofrecemos a características y necesidades específicas de los clientes” (E16). “Hay mucho camino que recorrer en personalización, estamos comoditizando la atención, por el esfuerzo de estandarización, pero hay cosas que no debemos perder en este proceso” (E09).

En un porcentaje más bajo, se observa que un 32% de las opiniones abordan la personalización desde una mirada operativa y centrada en la tarea, “las automatizaciones y respuestas predefinidas a los clientes no permiten personalizar” (E03). Respecto al 5% restante los comentarios no logran demostrar conocimientos relativos a la atención personalizada, centrandolo a su opinión de atención en general dentro de la compañía “En el departamento de Onboarding se hace bien, con la atención a público” (E02)

*Ítem 3: ¿De dónde viene la problemática que se observa hoy en fidelización de clientes de aplicaciones móviles de transporte?*

Esta pregunta resulta muy concluyente en resultados, volcando un 74% de las respuestas a definir que la problemática existente en fidelización se debe a los procesos y decisiones internas de la compañía, entre ellos encontramos afectaciones del tipo comunicación, estrategia, modelo de negocio, conocimiento de cliente, etc. Para comprender en profundidad es necesario tomar en cuenta las siguientes textualizaciones: “Veo un problema de volumen en las comunicaciones, ejemplo otras aplicaciones hacen ruido por cualquier cosa, depende de los sectores igual, en algunos dicen ni siquiera sé que es Cabify, solo lo conocen porque yo

trabajo allí” (E08). “Falta entender más el día a día del trabajo de driver, las ganancias mínimas que necesita, y cuáles son los pilares que incentivan la conexión y luego la fidelización” (E01). “La fidelización es distinta con la pandemia, entender que es lo que necesitan nuestras audiencias” (E04). “Hemos intentado ser eficientes, y esa búsqueda nos impacta en fidelización, esta industria ha jugado mucho con los precios, dejando de ser rentable para los drivers y convirtiéndose en un commodity” (E11). Luego, el 21% infiere la problemática a aspectos de recursos y priorizaciones de estos. “Puede ser por un elemento interno de inversión para comunicar, se ha decidido no lanzar plata a la publicidad, porque estamos en un camino de sustentabilidad económica”. (E09). Los que manifiestan que la problemática es originada por agentes externos a la organización, es el porcentaje menor, un 5%, refiriéndose principalmente al último período afectado por la pandemia y como ha cambiado la forma de moverse y de trabajar, “imagínate los conductores no podían quedarse así sin trabajar, tenían que reinventarse” (E17).

*Ítem 4: ¿En la práctica como opera hoy el proceso fidelización de cliente?*

En el porcentaje más representativo de las respuestas, el 74% indicó que no existe un proceso de fidelización formal en la compañía, “No hay plano de fidelización sólo descuentos monetarios más que otra cosa, conductores y captación” (E05). “Los descuentos y bonos a drivers, pero esas son palancas comerciales, la fidelización como tal es una comunicación relacional no transaccional, se hace una política de manera indirecta con la propuesta de valor de seguridad, pero no tenemos una política de fidelización segmentada” (E18). Respecto del 26% restante se puede observar que un 11% manifiesta desconocer el proceso de fidelización, otro 11% indica que existen acciones de fidelización aisladas y un 5% que pertenece a un área encargada.

*Ítem 5: ¿Cómo opera la satisfacción/experiencia, desde una mirada de gestión estratégica de cara a sus clientes?*

En el desarrollo de esta pregunta se encontró una tendencia porcentual similar a las respuestas anteriores, un 63% declara que se está alejado del cliente y más enfocado en procesos y objetivos propios de la organización. Respondiendo a la subpregunta, ¿Esta es una organización que tiene al

cliente en el centro?, las respuestas fueron las siguientes:

“No, Como organización nos estamos alejando de los rider, driver, echo en falta saber que quiere mi cliente. Mas experiencia con driver, más experiencias atendiendo cliente” (E18). “Pensando en algo super simple, la opción de contactar esta escondida, y los clientes se terminan aburriendo de buscar los canales de contacto, esto está pensado en lo que la empresa necesita, no lo que el cliente necesita” (E14). “En asuntos de investigación de user research, encuestas NPS, testeando diferentes modelos, hasta ahí super bien, pero luego los procesos se van complejizando, y como llega a la primera línea es donde hace falta orientación al cliente en la estructura” (E16). “En la búsqueda de escalabilidad, terminamos automatizando todo, y eso hace perder el contacto con el cliente”. (E17). “Por temas de eficiencia se ha adoptado responder con macros las consultas de clientes y a nadie le gustan las macros” (E10).

Concordando con lo anterior, pero manifestando que queda trabajo por recorrer un 26% responde, se está avanzando. “En las personas que lideran si, sin embargo, falta dar más autonomía en la calidad de las respuestas” (E02). “Nos falta agregar bastante valor, no podemos decir que tenemos experiencias o atención WOW” (E07).

En contraste con las respuestas anteriores nos encontramos con un 11% de los entrevistados que entrega su opinión respecto de la satisfacción de clientes y estrategia de la compañía indicando que es una organización centrada en el cliente, basando su respuesta en el clima organizacional y valores de la compañía.

*Ítem 6: ¿Cómo podemos modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes y la satisfacción de estos?*

El 74% de los entrevistados manifiesta que la forma de modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes está compuesta por acciones en la categoría que se ha descrito como tratamiento de cliente, entre ellas las más destacadas son: el conocimiento de los clientes y stakeholders, identificar las audiencias y ubicando al cliente en el centro de la organización. Algunos de los comentarios y propuestas son: “Identificar los segmentos en sentido amplio, criticidad de los casos, ciclo de vida, casuística, compartimentar los

contactos, ¿quién? ¿cuándo? ¿por qué?, y poder diferenciar entre las que necesitan mayor especialización”. (E12). “es necesario disponibilizar la información, por ejemplo, para utilizar en mejorar la cercanía con cosas sencillas como felicitar por el cumpleaños a drivers o clientes antiguos” (E04). “Uno de los ejes fundamentales es incorporar a la estrategia de la compañía un plan estructurado de NPS” (E18).

Por otra parte, el 21% determina que las acciones deben ser mejorar las comunicaciones y el plan de marketing, tales como; “Potenciar el atributo de seguridad, más comunicaciones con un plan de mensajería a drivers” (E02). “unidad de consentimiento del cliente, que es un proceso de comunicación constante a los tops, ejemplo hace 2 días que no viaja, personas que ingresan tickets contantemente, llamarlos y tomar todo su caso” (E15).

Por último, un 5% declara carencias en tecnología para avanzar en multicanalidad. “Falta entrelazar todo, como herramientas de CRM que te permiten visualización de todo del cliente” (E05).

*Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo conceptual simple para la atención personalizadas con impacto en la satisfacción de clientes, que ayude en la gestión estratégica de la organización: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?*

Un 89% declara que un modelo de personalización en la atención sería de gran ayuda a la organización y es necesario hacerlo. “Atención diferenciada tiene que hacerse, para blindarse justamente de las rotaciones. Se pierden driver en el momento que se tuvo un problema, también para los usuarios que te están probando por primera vez, Es necesario buscar el efecto wow, porque es una barrera de salida (E09).

“Sería de gran ayuda para los nuevos clientes, cuando usas un producto por primera vez, la primera experiencia es clave para dar la continuidad al uso de ese producto, con los clientes antiguos es casi igual, mientras más tiempo en nuestra plataforma, tiene más paciencia, pero espera que por la misma historia tenga algún tipo de priorización. Creo que debe existir una atención personalizada” (E01).

Un 5% no ve la utilidad, el motivo principal es el gasto de recursos contando que existe una rotación alta de

clientes “La forma que se está ejecutando es correcta, un modelo personalizado no funciona en Cabify por que la rotación es alta” (E06). Y otro 5% manifiesta que es complejo de desarrollar, “Lo veo complejo de pilotear por las expectativas de los clientes” (E11).

*Ítem 8: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de atención personalizada para la empresa?*

En este apartado se observan variadas opiniones, siendo las más representativas los costos en entrenamiento de personal y formación con 26%, “Invertiría en capacitación, no sé está replicando las normas COPC, certificación de las áreas capacitación y formación” (E05). Luego se observa un 21% que indican que los costos estarían dados por el dimensionamiento de personal que implica preocupación por contar con las dotaciones necesarias para cubrir todos los canales de atención según las necesidades de los clientes, algunos prefieren ser atendidos por el teléfono, otros por chats, etc. “no tenemos recursos para abastecer a todos esos canales” (E12).

En otra línea se presentan los costos de implementación y tecnología con un 16%, por la necesidad de incluir tecnología de inteligencia artificial en la atención. Al igual que los costos de comunicación con otro 16%, en respuestas que refuerzan la necesidad de aumentar las comunicaciones de salida para poner en valor la marca y aumentar posicionamiento.

En las categorías con menor peso encontramos perdida de flexibilidad con un 11%, que reflejan la preocupación en costos operacionales y tomas de decisiones “veo un costo de baja en el control y alta carga operativa” (E06). Y, por último, un 11% no observa costos, considerando los beneficios a obtener.

*Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un modelo de atención personaliza para mejorar la experiencia de clientes?*

Al conversar de riesgos y amenazas surgen diferentes opiniones, siendo las más representativas las relativas a las expectativas de los clientes con un 32%, algunos entrevistados recuerdan experiencias anteriores respecto a programas de segmentación de clientes indicando “Me recuerdo de un trabajo anterior, en que los clientes más allá de como

llevabas su caso o su requerimiento les preocupa si es que dejaban de ser VIP, ejemplo, si no les contestabas de inmediato pensaban que dejaban de ser VIP y eso los predisponía negativamente, es necesario cuidar las expectativas” (E11). Otro segmento identifica riesgo en las automatizaciones en un 21% y como pueden impactar en las necesidades de los clientes “Yo estoy acostumbrado a ser atendido por un BOT, y no tengo problemas con eso, me da igual en verdad, siempre que me resuelvan, pero a otras personas les molesta o no saben” (E17).

En una tercera categoría no se observan riesgos ni amenazas según manifiesta el 16% de los entrevistados, en otro 16% ven riesgo en el conocimiento y particularidades de cada mercado y la realidad país. “Los riesgos que veo son tener la suficiente agilidad para identificar las necesidad y realidad país, debe ser un modelo flexible que permita tener en cuenta esa dimensión”. (E19).

En las categorías con menor porcentaje se vislumbra el riesgo costo versus beneficio en 11%, donde los entrevistados determinan que “es necesario cuando haces el modelo, que se pague solo, metes el modelo, y luego vez cuanto aumento la facturación” (E15). Un 5% les preocupa como puede afectar a la organización la adaptación de las personas.

*Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de atención personalizada?*

Al abrir la conversación para reflexionar sobre las barreras que se perciben al interior de la organización, la comunicación con un 37% resulta ser la de mayor peso, algunos participantes se refieren a todo tipo de comunicación: “como, por ejemplo, la pérdida de cercanía, lo que se provocó por la deslocalización, creó una brecha comunicacional, cultural, etc, también de procedimientos, entendimiento del mercado”. (E09). “En mi opinión somos malos comunicando, y es algo estructural, el comunicar es asegurarse que tu interlocutor ha comprendido y es de lo que carecemos” (E16).

El segundo factor para tomar en cuenta son las barreras respecto a estructura organizacional y flexibilidad ante las necesidades del mercado con 26% “este es mi segundo cambio de estructura en una año y medio, al final las estructuras es algo complejo, el hacer tus redes de contactos, generar las relaciones,

creo que una organización debe ser dinámica, sin embargo, mucho cambio resulta caótico y no deja que las relaciones se asienten” (E16). “Lo que ocurre con las interacciones y priorizaciones del equipo de desarrollo nuestro producto nace en otro continente, en otro mercado el contexto es diferente, otras plataformas diferencian la aplicación entre los de Suramérica y las de otros países” (E01).

Le sigue con un 16% aspectos relativos a la eficiencia y priorización de recursos, considerando asuntos de dimensionamiento, rotación de personal e inversión en formación. Y como últimas categorías, ambas con un 11%, los stopper catalogados como resistencia de las personas y desarrollo de tecnología acorde.

*Ítem 11: ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en Cabify?*

Las recomendaciones indicadas por los entrevistados se centran en un 53% en aspectos técnicos en el diseño del modelo de atención. “Es necesario mejorar la atención de los procesos críticos y luego construir sobre eso” (E16) “Mirar la imagen completa e iterar los modelos probando, cuanto te gasta más en un proceso, pero cuando te beneficia”. (E14). “Una acción muy necesaria es crear un plan concreto de NPS que sea inmerso en la estrategia de la compañía” (E18).

Un 21% recomienda capacitación y entrenamiento continuo para asegurar la calidad del proceso de cambio. Mejorar proceso de comunicaciones de MKT con un 11% con el objetivo de poner en valor estos esfuerzos y otro 11% indica la necesidad de mejorar la comunicación interna, con opiniones, tales como incorporar al modelo, conceptos e ideología de marca, para transmitirlo en las atenciones. Por último, el 5% se refiere a la necesidad de generar accountability en el flujo del proceso y entre las áreas.

### **3.2 Modelo Conceptual**

Para la creación de este modelo se ha tenido en cuenta los preceptos de la investigación de la teoría de sistemas realizada por (Johansen, 1993) con el objetivo de adoptar una visión holística e integradora. El modelo se estructura en 3 Contextos, (ver figura 1); Ambiente Externo, describe la relación entre la aplicación móvil, el cliente (rider), el conductor (driver); el contexto de

función adaptativa de y el ambiente interno de funcionamiento.

### 3.2.1 *Ambiente Externo*

Explica la relación entre la app (1), conectado a sus audiencias, driver (2) y rider (3) y como interactúan entre ellas, entregando y recibiendo (4) un viaje a ambos y a su vez ellos entregando una valoración de la experiencia (5) rating. (ver tabla N°2).

### 3.2.2 *Función adaptativa*

Describe la transacción existente entre ambos mundos, conectado al contexto externo con el interno por medio de los input de (1) necesidades de sus audiencias a través de la app y a la inversa entrega el resultado por medio de las flechas (2) con el objetivo de generar un vínculo relacional. (ver tabla N°3)

### 3.2.3 *Ambiente Interno*

Se consideran los factores que interfieren en el contexto del funcionamiento de los modelos de atención que posicionan al (1) Necesidades de las audiencias en el centro de la estrategia, y considerando a todos los agentes involucrados desde la operación y desde la perspectiva de estrategia de la organización (2) Canales de atención, (3) Modelo Operativo y (4) Modelo de atención Base, derivando y conectando al (4.1) modelo de atención personalizada, singularidad de los (5) Mercados que representan las necesidades comerciales de los países donde opera la aplicación. (7) Tecnología desde el sentido de desarrollo del producto de cara al cliente, , la necesidad de transmisión de la (8) Propuesta de Valor al cliente y que debe insertar y retroalimentar la estrategia y visión de la compañía, por medio de planes de comunicación que pongan en valor el modelo relacional al que se quiere llegar, todo lo anterior conectado directamente con el (8) Proceso de modelación Iterativo, que busca capturar todas estas entradas para lanzar soluciones ajustadas a las necesidades del cliente. Por último, (9) un ente de calidad y auditor externo que intervienen

directamente a la relación de los componentes que tiene al cliente en el centro, generando efectos de fuera del círculo verde (9.1) límite de control y Mejora Continua, basado en dos lineamientos (9.2) Aseguramiento de calidad por medio de procesos de auditoría al modelo y entregando (9.3) el Feedback de la data analizada para alimentar al proceso iterativo. (ver tabla N°4).

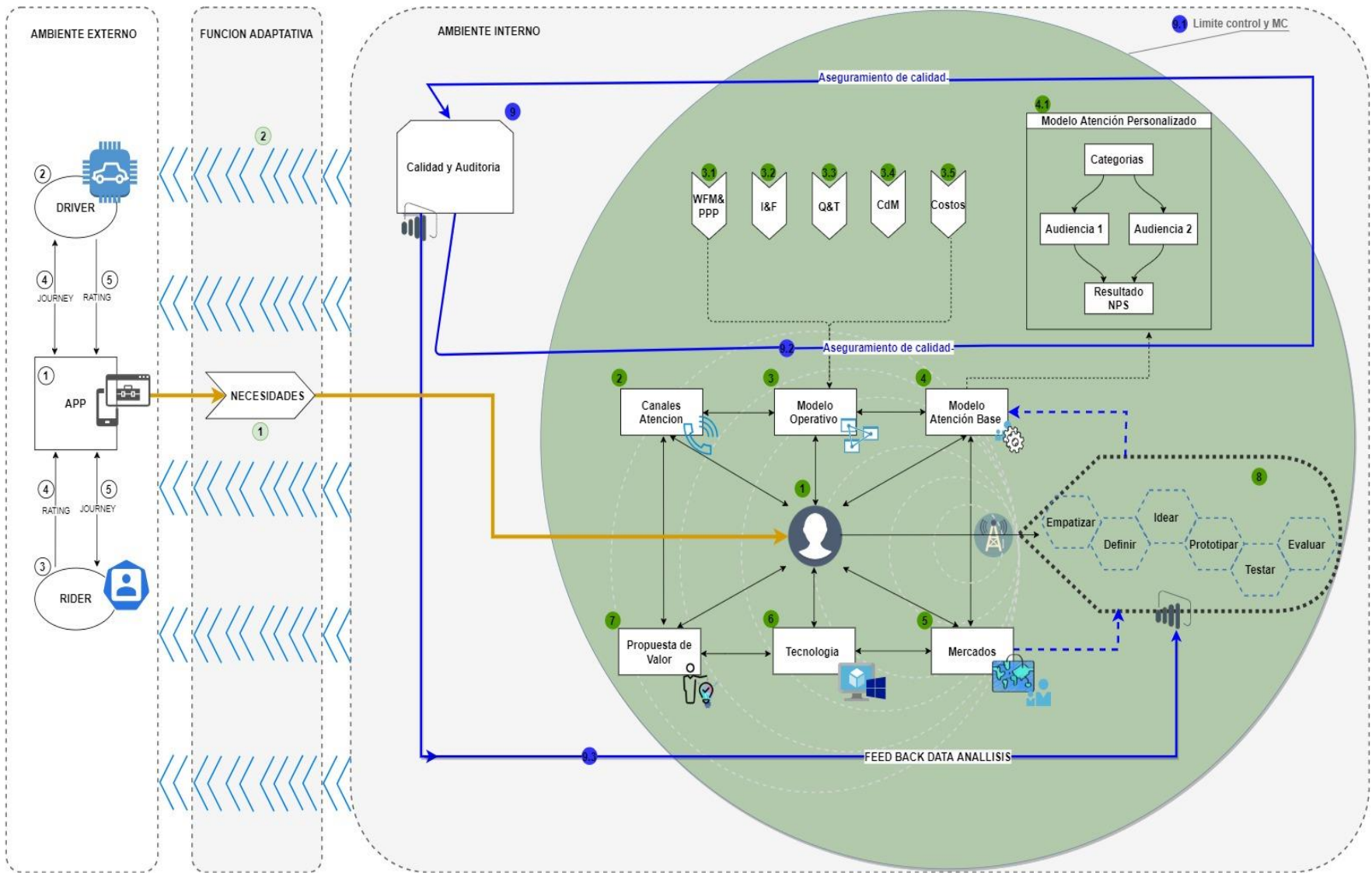


Figura N°1: Modelo Conceptual

Fuente: Elaboración Propia

**Contexto N°1: Ambiente Externo,**

Tabla N°2: Modelo Conceptual, descripción Componentes Externos

Fuente: Elaboración Propia

<b>N°</b>	<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
1.	APP	Aplicación móvil que conecta personas con necesidad de movilizarse o de transporte, que cuentan con automóviles privados, taxis, motos, etc. Que frecen dicho servicio.
2.	Driver	Persona inscrita en la app de transporte que presta servicios de traslados de pasajeros y otros a la aplicación por medio de la aplicación.
3.	Rider	Persona que requiere de transporte y solicita su requerimiento por medio de la aplicación de transporte
4.	Journey	Relación transaccional bidireccional de solicitud y envío de viaje entre la aplicación y el rider o driver.
5.	Rating	Relación transaccional unidireccional de la experiencia desde el rider o driver a la app.

**Contexto N°2: Función Adaptativa**

Tabla N°3: Modelo Conceptual, descripción función adaptativa.

Fuente: Elaboración Propia

<b>N°</b>	<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
1.	Necesidades	Envía desde el ambiente externo, la información de la relación existente entre sus audiencias, hacia el contexto interno del funcionamiento de la organización, de forma directa al cliente en el centro y por tanto al modelo de iterativo.
2.	Resultado	Entrega de modelo relacional

**Contexto N°3: Ambiente Externo**

Tabla N°4: Modelo Conceptual, descripción Componentes Externos.

Fuente: Elaboración Propia

N°	Componente	Descripción
1.	Cliente	Se considera como cliente a todas las necesidades de los clientes privados, conductores, flotas y clientes corporativos. colocándolos en el centro de todos los componentes internos. El vínculo de relación es a todos los elementos que giran en torno a él, y su relación dibujada es de salida y entrada de información de carácter numérico y cualitativo, como, parámetros de viajes, resultado rating, encuestas y comentarios de NPS, etc.
2.	Canales de Atención	Están definidos por el medio de comunicación que el cliente tiene con la compañía, entre ellos se cuentan: canales presenciales Hubs, teléfono para corporativo y drivers, chats de conductores por medio de la app, y correo electrónico, y en salida sus debidas respuestas.
3.-3.1-3.2-3.3-3.4-3.5	Modelo Operativo	<p>3. Consiste en 5 fases de procesos de aseguramiento de la operación de atención al cliente:</p> <p>3.1 Work Force Management (WFM) &amp; Plan de Producción y Planificación (PPP):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsión de la demanda de contactos.</li> <li>- Planificación del tráfico por tipología y canales.</li> <li>- Aseguramiento de la capacidad del equipo local.</li> <li>- Gestión en tiempo real del mix demanda- capacidad.</li> </ul> <p>3.2 Incorporación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del perfil de reclutamiento y selección.</li> <li>- Reclutar los perfiles.</li> <li>- Elaboración del Plan Formativo por actividad y agente.</li> <li>- Planificación de la formación</li> <li>- Formación de agentes.</li> </ul> <p>3.3 Monitoreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del estándar de calidad.</li> <li>- Integridad en la medición y proceso de calibración.</li> <li>- Monitorización de los contactos.</li> <li>- Reporte y comunicación de resultados generales e individuales en colaboración con los managers.</li> </ul> <p>3.4 Cuadro de Mando (CDM) &amp; Gestión de la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de los datos y elaboración de los informes de gestión operativa.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de los datos y generación de informes a Adhoc.</li> </ul> <p>3.5 Control de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento presupuestario de la operación.</li> <li>- Seguimiento de la rentabilidad de la operación.</li> </ul>
4 - 4.1	Modelos de Atención Base	<p>4. Modelo y operativas que fijan y cumplen con los lineamientos de atención de procesos críticos, atención general y atención personalizada por segmentación, que se relacionan en el círculo de atención, impactado directamente al modelo operativo, y canales de atención.</p> <p>4.1 Sub categoría Modelo de Atención Personalizado: Modelo de segmentación por historia de audiencias y comportamiento de uso. Para este modelo se consideran 4 componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorías y Segmentos: clasificar tomando en cuenta segmentos de antigüedad, reclamos anteriores, experiencia de uso, etapa del cliente, aspectos de consumo, etc.</li> <li>- Audiencia 1: Centrada en Drivers (conductores).</li> <li>- Audiencia 2: Centrada en Rider (pasajeros).</li> <li>- Resultado NPS: con el objetivo de medir el impacto en satisfacción de clientes y retorno.</li> </ul>
5.	Mercados	Se consideran todos los países donde opera la app, tomando en cuenta las particularidades de sus regiones. Vistos desde una perspectiva de estrategia de país y sus necesidades.
6.	Tecnología	Desde la perspectiva de priorizar el desarrollo y diseño de app de driver, rider y mejoras operativas, conectado con las necesidades del cliente bajados a la realidad de cada mercado
7.	Propuesta de Valor	Desde el punto de vista de necesidad de mejorar las comunicaciones y colocar en valor las mejoras proporcionadas por parte de la compañía y los imput del cliente relacionados con las necesidades locales para retroalimentarse entre ellos, un componente que debe conectar con todo el círculo centrado en el cliente para retroalimentar respecto de los preceptos de la compañía, su beneficio funcional y emocional, Involucrando directamente a los departamentos de Engagement de drivers y Marketing de rider y corp.

8.	Proceso de modelación iterativo.	<p>Son definidos por un proceso constante de mejora continua y de prueba bajo un modelo Design Thinking. Que contempla 6 fases secuenciales, en un proceso circular que se repite de forma constante, estas fases son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatizar: Realizar entrevistar, descubrir emociones, buscar historias.</li> <li>- Definir: Replantear y enfocar los problemas desde la perspectiva del ser humano.</li> <li>- Idear: Construir sobre otras nuevas.</li> <li>- Priorizar: Crear objetivos.</li> <li>- Testear: Probar con los clientes para obtener datos y refinar.</li> <li>- Evaluar: integrar el feedback.</li> </ul> <p>Recogiendo las necesidades del cliente y respondiendo por medio de un modelo relacional de atención.</p>
9 -9.1-9.2- 9.3.	Calidad y Auditoria	<p>9. Componte de mejora, que cumpla con los preceptos de auditar con objetividad, observación y ética, sin estar inmerso en la dinámica operativa. Con dos líneas de acción principales, la primera de aseguramiento de calidad de servicio y la segunda de entrega de información analizada para la toma de decisiones.</p> <p>9.1 Limite de Control y Mejora Continua (MC): Define la separación requerida fuera del marco de acción de los componentes que operan directamente con el cliente en el centro.</p> <p>9.2 Aseguramiento de Calidad: Define a quienes auditar, sobre la línea divisoria hacia arriba, debe monitorear el cumplimiento de los modelos operativos y de atención de cliente.</p> <p>9.3 Feed back Data Análisis: Ouput de información relevante y periódica entregada a los componentes responsables de iterar.</p>

### 3.3 Discusión de resultados

*Respecto de la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, se evidencia un escenario donde las personas cuentan con una comprensión adecuada y en la mayoría de los casos profunda de cómo funciona la atención personalizada y satisfacción de los clientes en las aplicaciones de transporte. En cuanto, al conocimiento del nivel operativo e identificación de los problemas desde el ámbito de la fidelización de los clientes, es posible asegurar que la problemática es la inexistencia de una estrategia de fidelización de clientes, tal cual se observa en las preguntas*

número tres y cuatro (ver Gráfico N°1) donde se distinguen los porcentajes más altos, atribuidos a la responsabilidad de los procesos internos de la organización y a la declaración de no existencia de estrategia de fidelización, asumiendo ésta con acciones aisladas e indirectas vinculadas a los valores de marca, y carencia de planes y conceptos tradicionales tales como, identificar los programas de fidelización como herramientas utilizadas para conocer mejor al cliente y conseguir vincularlos a la marca de forma directa (González, 2009) y la importancia de que este sea eficiente, identificando claramente a los segmentos a los que va dirigido, el

valor de dicho segmento y las acciones que sean sensibles de cara a los clientes, vinculando como parte importante, un correcto plan de comunicación (Grönroos, 2004).

También se pudo visualizar que los entrevistados manifiestan preocupación por el enfoque, atribuyendo que la mayor parte de las acciones están concentradas en atraer nuevos usuarios, pero no a mantenerlos necesariamente, este hallazgo identifica la necesidades de trabajar más profundamente sobre los preceptos de los estudios realizados por (Carrizo-Moreira et al., 2017) que abordan la necesidad de cambiar los paradigmas en marketing dando un nuevo énfasis a la retención de clientes en lugar de la adquisición para crear relaciones duraderas.

Como segundo hallazgo identificado, se pudo visualizar según (ver Gráfico N°1), pregunta número cinco, este grupo de entrevistados declara que la organización tiende a centrarse en los procesos y necesidades internas de la compañía, alejándose de las necesidades de los clientes, de acuerdo con esto se detecta una deficiencia en torno a la estrategia y su comunicación, asegurando que llegue a todos en la organización, siendo el gran reto de afrontar de forma integral todos los ejes de una organización Customer Centric (Villaseca, 2014) y que aborde un proceso integrado entre todas las audiencias y la comunicación de la propuesta de valor que fluya a toda la compañía, (Osterwalder et al., 2015) identificando los perfiles de clientes o audiencias, la comprensión de estos y cuando y como se encuentran con el otro.

Para abordar las brechas detectadas se propone trabajar en el desarrollo de un modelo de Customer Centric, con el objetivo de derribar los silos en la organización para articularse en torno al cliente, optimizar la oferta de soluciones, eliminando las que no crean valor, alineamiento interno entre equipos y con los objetivos de los stakeholder y aumentar los beneficios a corto y largo plazo por la mayor vinculación con los clientes, de esta forma conseguir una carta de navegación para mejorar la percepción del cliente, colocándolo en el centro de la organización, y asegurando la diferenciación, permanencia y fidelidad. Además, se propone de forma paralela trabajar sobre la propuesta de valor por medio de las herramientas de Value Proposition Design para profundizar en la comprensión del cliente, definición de perfil y creación de valor.

*En cuanto a las Propuestas de alto impacto*, es posible señalar que es requerido profundizar en el tratamiento actual del cliente, en todas sus audiencias para modificar la situación en torno a la fidelidad de los clientes y la satisfacción de éstos, (ver gráfico N°2) según nos demuestran los resultados de la pregunta número seis, una de las observaciones más recurrentes fueron la necesidad de entender al cliente con el objetivo de generar planes, modelos de atención y estrategias vinculadas a estas necesidades aprovechando el alto nivel de datos con los que se cuentan, tal cual manifiesta (Briel, 2018) que ha analizado la “creciente demanda de experiencias personalizadas y cómo las mega tendencias, como el uso ampliado de dispositivos móviles (por ejemplo, teléfonos inteligentes), la inteligencia artificial y el análisis de big data en tiempo real, desempeñan un papel cada vez más importante en la personalización y esfuerzos hacia Customer Experience (CX) en entornos de omnicanalidad”. También, se observa como las acciones de comunicación y marketing no son valoradas comparativamente con la competencia en el mercado, aquí se distingue una diferencia entre las opiniones de los países Latinoamericanos frente a los de Europa, donde las comunicaciones y acciones de marketing son mayormente reconocidas, especialmente en España por el apego a la marca debido a su pertenencia a éste. La discusión surge por la centralización de las acciones de comunicación y marketing que están alejadas de la realidad de los países latinoamericanos en especial.

Cuando se aborda la propuesta de modelo de atención personalizado la respuesta es satisfactoria en amplia mayoría (ver gráfico N°2) manifestando que es de carácter perentorio generar una estrategia que permita segmentar las audiencias, analizarlas, y definir una atención personalizada a los clientes, considerando los segmentos de valor, por antigüedad, lealtad, profit positivo, zonas de uso, etc. Tal cual, manifiesta (Hänninen et al., 2019) “La personalización se ha vuelto aún más importante en el contexto omnicanal porque la integración de canales tiene un gran potencial para ofrecer CX más personalizados”. Por otra parte, la necesidad de medir lo que el cliente necesita y responder a ello, en la personalización de la atención como lo manifiestan (Salonen & Karjaluoto, 2016) que determinan que “los estudios de personalización

deben moverse hacia la integración de elementos psicológicos, como las emociones”.

Para abordar las brechas detectadas es requerido profundizar en el tratamiento actual del cliente, en todas sus audiencias para modificar la situación en torno a la fidelidad de los clientes, utilizar e identificar las variables que impactan en la personalización y la satisfacción de cliente por medio del estudio de la data en sus distintos canales de ingreso de información, vincular los viajes de los clientes y el conocimiento de sus componentes, considerando para ello involucrar por una parte a los modelos de atención el componente de los mercados para acercar a la realidad de cada país, en la misma línea de mejora de comunicación incluir la filosofía de la compañía y la propuesta de valor, como la necesidad de mejorar en aspectos de posicionamiento de marca a través de marketing ajustados al país y por tanto al cliente. Se identifica una carencia de estrategia que permita segmentar las audiencias, analizarlas, y definir una atención personalizada a los clientes, que proporcione herramientas de fidelización y una dinámica de relación que no sea únicamente transaccional, para abordar este quiebre se propone un modelo de atención personalizada beta que sugiere segmentar para iterar a dos audiencias, la primera a Driver en la etapa de ingreso y la segunda a Rider por antigüedad y uso.

*Finalmente, considerando la etapa de Alerta sobre las transformaciones* las problemáticas de costos de entrenamiento de personal resultan ser las preocupaciones que surgen del estudio, (ver gráfico N°3) aludiendo a la importancia que toma en un modelo de atención personalizada, el nivel de conocimiento específico requerido por el personal de atención de primera línea. En este mismo sentido, los costos de dimensionamiento que están directamente relacionados con el entrenamiento del personal y sus variables hacen pensar que podría existir un riesgo en la flexibilidad de la operación producto de la segmentación, ante un alza de volumen de contactos sería complejo darle continuidad a la atención si no se cumplen con los básicos de medición de entrega de servicio (SLA). Otro aspecto de alerta en costos es la inquietud de desarrollo en tecnología de inteligencia artificial en los procesos y modelos de atención, en contraposición con los riesgos de automatizaciones en estas implementaciones y como pueden dañar el

precepto de atención personalizada y satisfacción al cliente, una inquietud válida desde el análisis propuesto en la investigación Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy por (Dwivedi et al., 2019) que indica “la dependencia de la tecnología de inteligencia artificial y la necesidad de aumentar la cantidad de datos de los clientes, pueden generar problemas de confianza entre los clientes y la ambigüedad en torno a las áreas de uso, como la seguridad, la confiabilidad y la ética”.

Luego, desde la perspectiva externa de amenazas y también interna como factores que obstaculizaría el modelamiento de atención personalizada, se alzan las opiniones relativas a la estructura organizativa, como la centralización de las decisiones amenaza la flexibilidad requerida por los mercados y la triangulación de información existente entre los países, el equipo de global y el de atención (deslocalizado). Otro hallazgo detectado, es la reflexión en torno al cumplimiento de las expectativas, aquí surgen, recomendaciones que aconsejan no divulgar el modelo de cara al cliente, con el objetivo de no poner en riesgo lo construido, sin embargo, otra parte insiste en la necesidad de mejorar las comunicaciones en todas las audiencias, indicando que existen varios hechos relevantes desarrollados por la compañía que no han sido publicitados y la competencia ha sacado partido de ello colocándolos en valor, considerando que esas acciones ya venían trabajadas desde hace mucho en la compañía, pero nadie las conocía.

Respecto a las recomendaciones del modelo, la mayoría están enfocadas a los aspectos técnicos a considerar, repitiéndose la preocupación por poner al cliente en el centro de la organización, contando para ello que las necesidades vienen emanadas desde la individualización del país y sus requerimientos, con ello la importancia de destacar el dar cuentas de los resultados y obtener un plan estratégico de NPS que rija a la compañía e involucre a los directivos de la organización. Con ello podemos fundamentar las bases iniciales de desarrollo de este estudio, que postulan a la necesidad de trabajar en el cumplimiento de los preceptos de una compañía Customer Centric y el desarrollo del modelo de atención personalizado, que “trata de poner al cliente en el centro de las decisiones, para idear desde su punto de vista y de esta forma mejorar su

experiencia progresivamente. Las empresas centradas en el cliente no venden sólo un producto o un servicio, entregan experiencias positivas de forma consistente, para vincular a sus clientes a otro nivel. Esta vinculación se traduce en resultados, por un mayor volumen de ventas y el efecto de la recomendación” (Alcaide and Díez, 2019).

Para abordar las brechas detectadas es requerido contar con un modelo de aseguramiento de calidad y capacitación permanente que permita flexibilizar la operación ante las variables existentes y no dañar el diseño de personalización en la atención de cliente, considerar además mejorar la atención de los procesos críticos y luego construir sobre eso, es decir, aplicar mejora continua, observar la imagen completa, iterar los modelos, considerando lo anterior se propone utilizar la metodología Desing Thinking, en ello. Importante la etapa de evaluar para no afectar la comunicación y expectativas de cliente. Por último, se propone incluir un plan concreto de NPS que esté inmerso en la estrategia de la compañía.

### 3.4 Aportes relevantes al modelo desde los informantes clave

A continuación, se destacan los aportes relevantes incluidos en el diseño del modelo propuesto:

- Inclusión de los Mercados en el modelo, no solo como cliente en el centro, más bien desde la perspectiva de la estrategia y necesidades del país, como un componente adicional, que muchas veces pierde prioridad en el desarrollo desde el equipo de global y termina impactando en los resultados, estructura y flexibilidad que un país determinado requiere.
- Evolución en los Modelos atención, pasando de transaccionales a relacionales que se vinculen a la estrategia de marketing y propuesta de valor, por medio de la participación de estas funciones en las operativas y procesos de formación.
- Incorporación de los equipos de producto al modelo, por la separación existente entre los equipos de negocio y de tecnología, debido a que cuando se busca satisfacer al cliente de una forma escalable, se tiene que contar con los equipos de tecnología para que el desarrollo de los productos sea abordado desde el punto de vista de experiencia de cliente en todo el concepto y no únicamente desde la perspectiva del negocio.

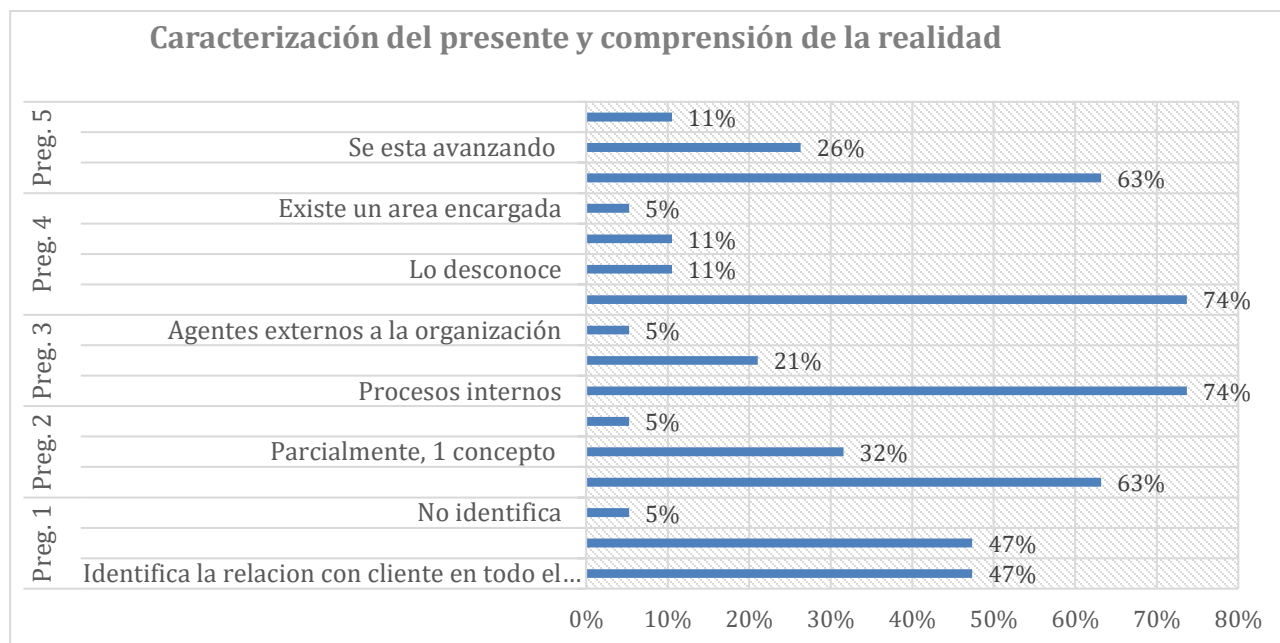


Gráfico N°1: Resumen resultados de etapa n°1 Instrumento de diagnóstico.

Fuente: Elaboración Propia.

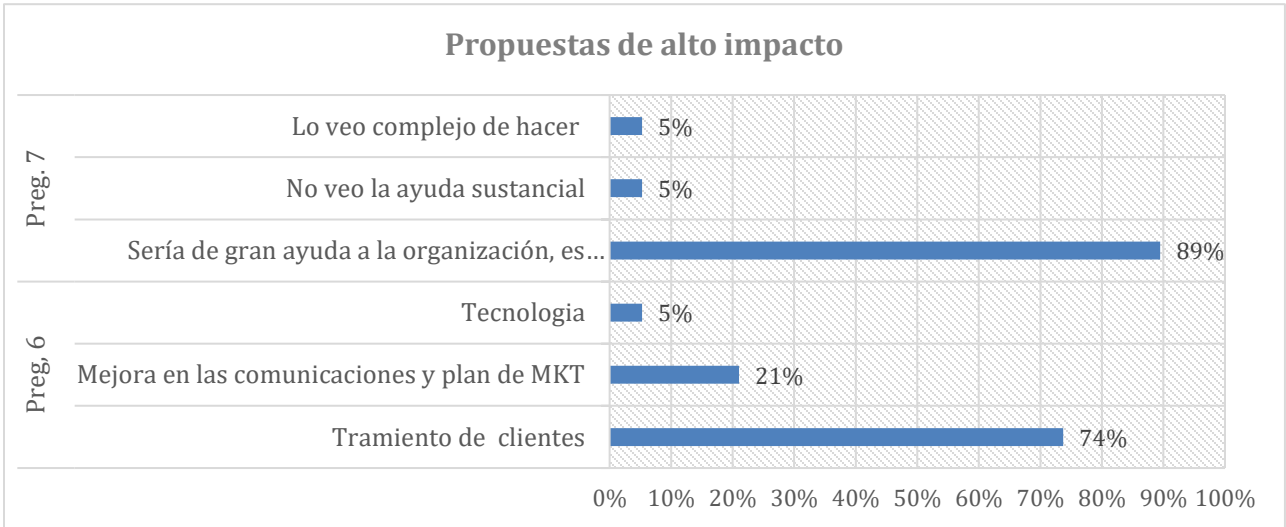


Gráfico N°2: Resumen resultados de etapa n°2, Instrumento de diagnóstico.

Fuente: Elaboración Propia

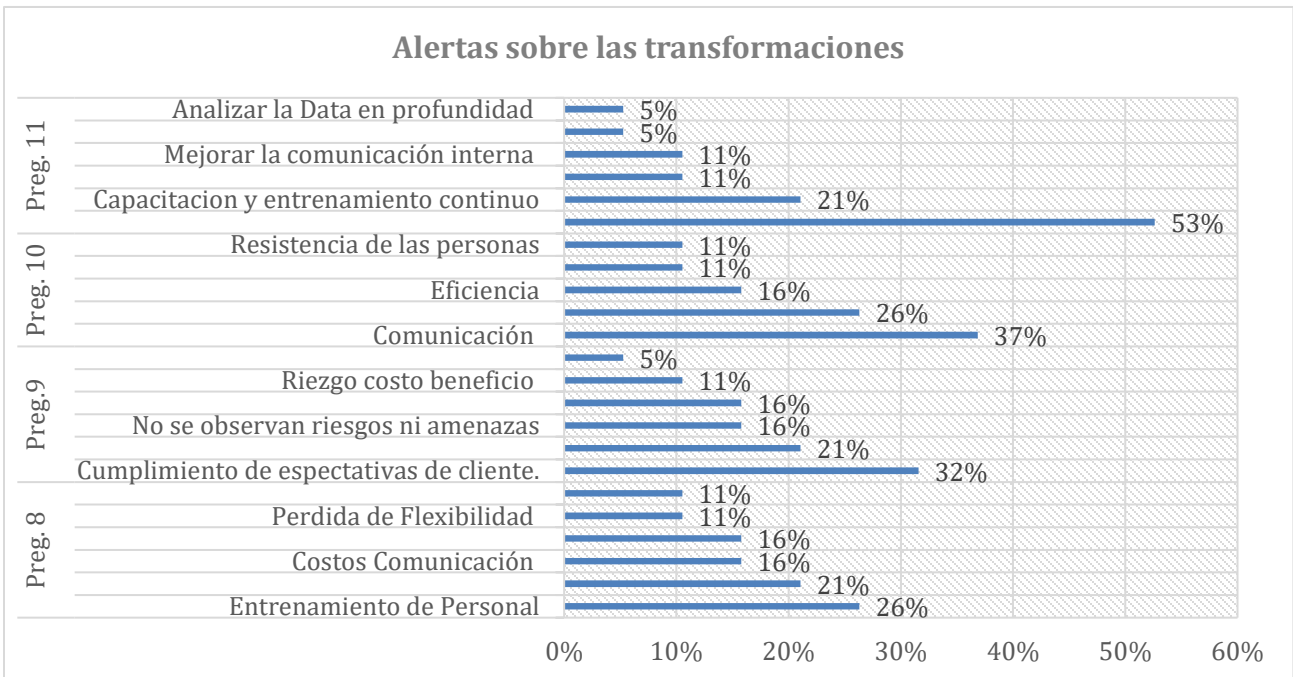


Gráfico N°3: Resumen resultados de etapa n°3, Instrumento de diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, se ha efectuado un proceso de observación al funcionamiento de la organización, permitiendo confirmar las afirmaciones obtenidas de los diversos participantes, además durante este proceso se han utilizado:

**Triangulación de informantes:** A través de la participación de distintos grupos de personas, de diferentes estamentos, profesiones, niveles jerárquicos, considerando su conocimiento, experiencia, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

**Triangulación de técnicas y fuentes:** Para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, sin embargo, también se ha obtenido información desde reportes de consultoras, informes internos y seminarios asociados al tema investigado.

**Criterio del valor de verdad:** Para disminuir al máximo el sesgo del investigador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

**Comentario de pares y comprobaciones con los participantes:** Durante el desarrollo de la investigación los resultados han sido compartidos con actores relevantes siendo ellos a su vez participantes del mismo estudio, los que han puesto en perspectiva las reflexiones y conclusiones emanadas de los datos recolectados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

## 4. Conclusiones

Este trabajo establece el desarrollo de un modelo conceptual de personalización de cliente que impacte en la satisfacción de estos, profundizando en el diseño y conocimiento de los clientes y que aporte a la coherencia entre la toma de decisiones estratégicas y la operación asociada a la aplicación

de transporte Cabify, permitiendo la diferenciación de la marca en el mercado.

En efecto los hallazgos muestran que, si bien existe una percepción de conocimiento respecto a la importancia de la atención personalizada y su impacto en la experiencia de cliente, particularmente en las aplicaciones de transporte, esto no existe como tal. Actualmente no se cuenta con una segmentación de clientes por audiencias, en la actualidad la atención es generalista y transaccional, y no relacional, según muestran los resultados, dos tercios de la compañía piensa que se está alejado del cliente y más centrado en los objetivos propios del negocio y los procesos internos, el restante piensa que se ha avanzado, sin embargo, queda mucho camino que recorrer, desconectándose de la filosofía de Customer Centric.

En este sentido este trabajo contribuye a Cabify a la comprensión de los factores que son apreciados en una organización con estrategia centrada en el cliente, proporcionando un modelo conceptual de atención personalizada, en un servicio de transporte que opera en un ambiente tecnológico, y que se percibe, desde la mirada de los usuarios, como uno de calidad y digno de recomendarse permitiendo diferenciarse de la competencia.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones:

- Trabajar en un modelo de Customer Centric que apoye la integración y alineamiento interno.
- Profundizar en la propuesta de valor que asegure el conocimiento acabado del cliente y su relacionamiento por medio de las herramientas de Value Proposition Design
- Modelo de atención Personalizado, de dos componentes, uno de atención base y otro que permita iterar de forma constante las necesidades detectadas de los clientes, utilizando Design Thinking
- Con el diseño anterior se propone establecer políticas de fidelización de clientes desde la atención, vinculadas a los dos modelos anteriores.
- Plan específico de NPS emanado desde los objetivos estratégicos de la organización y con mediciones que impacten en los resultados de todas las áreas de

la compañía, buscando el accountability requerido para su cumplimiento.

- Modificación a las prioridades de los departamentos de tecnología, incluyendo sus resultados en el círculo virtuoso del cliente, ligado a la estrategia del negocio desde las necesidades comerciales del mercado específico.
- Plan específico de formación, para implementación de los modelos personalizados y los procesos críticos base.
- Auditoría externa a la organización que module y proponga análisis para la estrategia, desde una perspectiva objetiva.

## Referencias

- Ahumada-Tello, E., Zárate Cornejo, R.E., Plascencia López, I., Perusquia-Velasco, J.M. *Modelo de competitividad basado en el conocimiento: el caso de las pymes del sector de tecnologías de información en Baja California*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (4) (2012), pp. 13-27. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1954073](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1954073)
- Aminuddin, M., Don, M., & Shamsudin, M. F. (2020), *Does Customer Satisfaction Matters?*. *Revista de Ciencias Sociales y Tecnología de Pregrado: Vol. 2 No. 1 (2020): Vol2.1 (2020)*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Caroline%20Becerra/Downloads/59-Article%20Text-91-1-10-20200308.pdf>.
- Alcaide J.C., Díez M. (2019). *Customer Experience, Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. Esic Editorial. España. Recuperado de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=C9uFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Customer+Centric+empresas+ejemplo&ots=wYEGlAwri&sig=j7JDWBqYarFadyplEJ6T\\_VIv02s#v=onepage&q=Customer%20Centric%20empresas%20ejemplo&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=C9uFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Customer+Centric+empresas+ejemplo&ots=wYEGlAwri&sig=j7JDWBqYarFadyplEJ6T_VIv02s#v=onepage&q=Customer%20Centric%20empresas%20ejemplo&f=false)
- Ascenda Redacción, (2019). *Transformación Digital. El momento ha llegado. Tenemos que pensar en transformación antes que digital*. Recuperado de <https://ascenda.pe/transformacion-digital-1/>
- Bodenhause, GV y Peery, D. (2009), *Social Categorization and Stereotyping In vivo: The VUCA Challenge*, pp 22. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00167.x>
- Booz & Company, Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., & Koster, A. (2013). *Economic Growth and Job Creation: Regional and Industry Perspectives*. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Digitization-for-Economic-Growth-and-Job-Creation%3A-Sabbagh-Friedrich/67f3a5f8cd578d53a606f8b136beb904ee3dc81c>
- F. Briel, (2018). *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*. *Technological Forecasting and Social Change* 132 ( C ) ( 2018 ), pp. 217 – 229. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>.
- Buck, T. Hook, L (2015) *Financial Times*, Spanish taxi-booking app Cabify secures funding from Rakuten. Recuperado de <https://www.ft.com/content/79964fcc-6e92-11e5-aca9-d87542bf8673?commentID=397572664>
- Carrizo-Moreira, A., Freitas-da Silva P. M., Ferreira-Moutinho V. M. (2017) *The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market*. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366>
- CONICYT, (2011). *Investigación en Transporte en Chile: Áreas de investigación y capacidades Informe de estado del arte*, pp. 14. Recuperado se [http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION\\_EN\\_TRANSPORTE\\_EN\\_CHILE\\_AREAS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_Y\\_CAPACIDADES\\_INFORME\\_DE\\_ESTADO\\_DEL\\_ARTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION_EN_TRANSPORTE_EN_CHILE_AREAS_DE_INVESTIGACION_Y_CAPACIDADES_INFORME_DE_ESTADO_DEL_ARTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Delloitte D. C. López, (2016). *Transformando el negocio a través de la voz de los clientes. Estudio Nacional sobre el Nivel de operativización de la experiencia de clientes*. Recuperado de [https://perspectivas.deloitte.com/segundo-estudio-ocx?utm\\_campaign=OCX&utm\\_source=CTA-DTT&utm\\_term=28-11-2018](https://perspectivas.deloitte.com/segundo-estudio-ocx?utm_campaign=OCX&utm_source=CTA-DTT&utm_term=28-11-2018).
- Dwivedi, YK, Hughes L., Ismagilova E. ., Aarts G., Coombs C., Crick T. Duanf Y., Dwivedig R., Edwardsh J., Eirugi A., Galanos V., Vigneswarallavarasank P., Janssenl M., Jonesm P., KumarKar A., Kizginb H., Kronemannm B., Lalf B., D.Williamsz M. (2019) *Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy*. *International Journal of*

- Information Management. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Fader, Peter (2012 ), *Customer Centricity: Focus on the Right Clients for Strategic Advantage*. Filadelfia: Wharton Digital Press. Recuperado de: [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=4ETIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=SFXN\\_CP8Q&sig=1cpr2u\\_d8\\_fnAsMezuYqiK6Wd0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=4ETIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=SFXN_CP8Q&sig=1cpr2u_d8_fnAsMezuYqiK6Wd0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Gerdt, S. O., Wagner, E., & Schewe, G. (2019). The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source. *Tourism Management*, 74 (December 2018), 155–172. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.010>
- González Muñoz, P. (2009). 'Retención vs Fidelización vs Lealtad. *Mk Marketing + Ventas*, Vol. 249, pp.14– 27, Recuperado de [https://16a41ae8-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/marketingcomoservicio/Home/Retencion%2Cfidelizaci%C3%B3nylealtad.Mk.Relacional.pdf?attachauth=ANoY7crd1VKD13vLKKXVLqewHFO0-HVNGZW\\_210qYwTdZ58QGNloa9vrLy\\_Cyqz7n8Iti113jCkjbMSY\\_oZylp7--uXnHvzqjzP4D-VF5mQfOQZvN8ow7klk1gpVzogC79wU6FfneLBZ2fPSoX7qFXAfEmuLYL\\_zxe9vYUrs2P7q5ocJ2karSoQk2f\\_zxOJKbWfbumnShOpGsf18Wka5yZRe2JA5deSgMKSXffuA-0mYsAp0m\\_KPm\\_79a7Ramb3PyupGEBiFpOg\\_YETEZSZ0PrfWklFrTtW2KZthXfgzmALttwpUu\\_FQw%3D&attredirects=0](https://16a41ae8-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/marketingcomoservicio/Home/Retencion%2Cfidelizaci%C3%B3nylealtad.Mk.Relacional.pdf?attachauth=ANoY7crd1VKD13vLKKXVLqewHFO0-HVNGZW_210qYwTdZ58QGNloa9vrLy_Cyqz7n8Iti113jCkjbMSY_oZylp7--uXnHvzqjzP4D-VF5mQfOQZvN8ow7klk1gpVzogC79wU6FfneLBZ2fPSoX7qFXAfEmuLYL_zxe9vYUrs2P7q5ocJ2karSoQk2f_zxOJKbWfbumnShOpGsf18Wka5yZRe2JA5deSgMKSXffuA-0mYsAp0m_KPm_79a7Ramb3PyupGEBiFpOg_YETEZSZ0PrfWklFrTtW2KZthXfgzmALttwpUu_FQw%3D&attredirects=0)
- Grönroos, C. (2004), El proceso de marketing relacional: comunicación, interacción, diálogo, valor, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19 N ° 2, pp. 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Hänninen M., Mitronen L., SK Kwan. (2019) Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 49 ( 1 ) ( 2019 ) , pp 380 – 388, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.015>
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1604954923&Signature=cs4h7~AJcg6chK6y4pu8oD4QjoHNSwEKb61UZ3hMjJ6tirHTCRuz4yEnN~glXtLCE4xydAqzE0eNOgtw49EJhZCsf1n0ULJ7nI11pOg51w7WcaWcvDKaml~S~W7flyaiYXLCLwDaidHZS26sSUC1EX3zxdDGjsicsk-2oUgQLnG5T4z8fzcZkh8kRUX-UZ591Ld0NjTaz4mjrRo1PntEdQ~4jg200A898J1x~4cj7FrcCs9EESjaf9xOTMfZnygvm5TdjmueDCKBVlq3rlaFl48qF47CRbhNqRjqlDfde0HQxel7c7JJSZ13dnlrthIU19M00m6SUTS-jv1M4TT4g\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1604954923&Signature=cs4h7~AJcg6chK6y4pu8oD4QjoHNSwEKb61UZ3hMjJ6tirHTCRuz4yEnN~glXtLCE4xydAqzE0eNOgtw49EJhZCsf1n0ULJ7nI11pOg51w7WcaWcvDKaml~S~W7flyaiYXLCLwDaidHZS26sSUC1EX3zxdDGjsicsk-2oUgQLnG5T4z8fzcZkh8kRUX-UZ591Ld0NjTaz4mjrRo1PntEdQ~4jg200A898J1x~4cj7FrcCs9EESjaf9xOTMfZnygvm5TdjmueDCKBVlq3rlaFl48qF47CRbhNqRjqlDfde0HQxel7c7JJSZ13dnlrthIU19M00m6SUTS-jv1M4TT4g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Hernán-García, M., Lineros-González, C. Ruiz-Azarola, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007>
- Johansen Bertoglio, O., (1993). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, 1993, U musa, s.a. de c.v. grupo noriega editores Baldaras 95, C.P. 06040, México, D.F. Recuperado de: [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion\\_Teoria\\_General\\_Sistemas\\_\(Oscar\\_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion_Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf)
- Junaid, M., Hou, F., Hussain, K., & Kirmani, A. A. (2019). Brand love: the emotional bridge between experience and engagement, generation-M perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 28(2), pp 200–215. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2018-1852>
- Kim, WH, Cho, JL y Kim, KS (2019). The relationships of wine promotion, customer satisfaction, and behavioral intention: The moderating roles of customers' gender and age. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39 (Junio de 2019), 212-218. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.001>
- Krawczyńska-Zaucha, T (2019). *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series – Issue No. 141*, pp 221-230. 10p. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.141.16
- Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, CF., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., Kroll, EB. (2020). Brave New World? On AI and the Management of Customer Relationships, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 51, pp 44-56, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.002>
- Lunden, I. (2016) Cabify raises \$120m at a \$320m valuation led by Rakuten to take on Uber in Latin America. Recuperado de <http://tcrn.ch/1SjYOA9>

- MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, (2011). *Digital Transformation: A Roadmap*. Recuperado de <https://www.capgemini.com/news/global-study-reveals-only-one-third-of-large-companies-are-succeeding/#>
- ODECU, (2017). *Estudio calidad de servicio, seguridad y tarifas de Taxis básicos, Cabify, Easy Taxi y Uber, en la provincia de Santiago*, Recuperado de <https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-calidad-de-servicio-seguridad-y-tarifas-de-Taxis-basicos-Cabify-Easy-Taxi-y-Uber.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Reihheld F. F (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.
- Salonen, V., Karjaluoto, H. (2016). *Personalización web: el estado del arte y la futuras vías de investigación y práctica*". *Inf. Telemática* , 33 ( 2016 ). pp 1088 – 1104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.03.004>
- Villaseca Morales, D. (2014) *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. pp 55. Madrid, España: ESIC editorial.
- Sriram, S. (2014), *Towards an integrative approach to designing service experiences*. *Journal of Operations Management*, vol. 22, núm.1, págs.609-627.

## **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo establece el desarrollo de un modelo conceptual de personalización de cliente que impacte en la satisfacción de estos, profundizando en el diseño y conocimiento de los clientes y que aporte a la coherencia entre la toma de decisiones estratégicas y la operación asociada a la aplicación de transporte Cabify, permitiendo la diferenciación de la marca en el mercado.

En efecto los hallazgos muestran que, si bien existe una percepción de conocimiento respecto a la importancia de la atención personalizada y su impacto en la experiencia de cliente, particularmente en las aplicaciones de transporte, esto no existe como tal. Actualmente no se cuenta con una segmentación de clientes por audiencias, en la actualidad la atención es generalista y transaccional, y no relacional, según muestran los resultados, dos tercios de la compañía piensa que se está alejado del cliente y más centrado en los objetivos propios del negocio y los procesos internos, el restante piensa que se ha avanzado, sin embargo, queda mucho camino que recorrer, desconectándose de la filosofía de Customer Centric.

Al estudiar el modelo de atención y la estrategia de cliente de Cabify por medio de las entrevistas y análisis posterior, es posible identificar que no existe un enfoque claro de trabajo bajo una filosofía basada en el cliente como centro, los diferentes líderes lo reconocen como acciones indirectas de fidelización, pero no basadas en una estrategia de segmentación de clientes, diferenciando las audiencias y permitiendo la personalización de la atención.

En el proceso de deep dive, buscando analizar la factibilidad de incluir un modelo de atención personalizada de atención en Cabify, se determinó que los factores de riesgo están orientados mayoritariamente a agentes internos, más precisamente en el modelo de la estructura organizativa, que triangula las decisiones, quitando agilidad y perdiendo la singularidad de las necesidades de los clientes y desde el

negocio mirado como país. En esta misma línea la preocupación entorno a los recursos e inversión en calidad y formación que se requiere.

El proponer un modelo conceptual de atención personalizada de clientes para aplicaciones de Transporte, permite poner en valor los diferentes esfuerzos de la compañía por posicionarse ante sus competidores, ofreciendo diferenciación de la marca y valoración de los clientes en su realidad país y comunidad.

En este sentido este trabajo contribuye a Cabify a la comprensión de los factores que son apreciados en una organización con estrategia centrada en el cliente, proporcionando un modelo conceptual de atención personalizada, en un servicio de transporte que opera en un ambiente tecnológico, y que se percibe, desde la mirada de los usuarios, como uno de calidad y digno de recomendarse permitiendo diferenciarse de la competencia.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones:

- Trabajar en un modelo de Customer Centric que apoye la integración y alineamiento interno.
- Profundizar en la propuesta de valor que asegure el conocimiento acabado del cliente y su relacionamiento por medio de las herramientas de Value Proposition Design
- Modelo de atención Personalizado, de dos componentes, uno de atención base y otro que permita iterar de forma constante las necesidades detectadas de los clientes, utilizando Design Thinking
- Con el diseño anterior se propone establecer políticas de fidelización de clientes desde la atención, vinculadas a los dos modelos anteriores.
- Plan específico de NPS emanado desde los objetivos estratégicos de la organización y con mediciones que impacten en los resultados de todas las

áreas de la compañía, buscando el accountability requerido para su cumplimiento.

- Modificación a las prioridades de los departamentos de tecnología, incluyendo sus resultados en el círculo virtuoso del cliente, ligado a la estrategia del negocio desde las necesidades comerciales del mercado específico.
- Plan específico de formación, para implementación de los modelos personalizados y los procesos críticos base.
- Auditoría externa a la organización que module y proponga análisis para la estrategia, desde una perspectiva objetiva.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

- Como continuación de este trabajo de tesis, existen varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:
- Analizar parámetros de viaje a nivel cuantitativo versus cualitativo y como impacta en el servicio desde el inicio de la experiencia.
- Analizar encuestas de NPS de todas las audiencias, que proporcione una mirada cuantitativa además de cualitativa por medio de los comentarios de los clientes
- Analizar journey de cliente, considerando las audiencias diferencias entre driver y rider.
- Ampliar la muestra de los análisis cualitativos
- Extender el análisis a otras empresas del rubro de Ridehailing

- Trabajar en un modelo de Customer Centric que apoye la integración y alineamiento interno.
- Profundizar en la propuesta de valor que asegure el conocimiento acabado del cliente y su relacionamiento por medio de las herramientas de Value Proposition Design
- Modelo de atención Personalizado, de dos componentes, uno de atención base y otro que permita iterar de forma constante las necesidades detectadas de los clientes, utilizando Design Thinking
- Con el diseño anterior se propone establecer políticas de fidelización de clientes desde la atención, vinculadas a los dos modelos anteriores.
- Contar con un plan específico de NPS emanado desde los objetivos estratégicos de la organización y con mediciones que impacten en los resultados de todas las áreas de la compañía, buscando el accountability requerido para su cumplimiento.
- Considerar modificación a las prioridades de los departamentos de tecnología, incluyendo sus resultados en el círculo virtuoso del cliente, ligado a la estrategia del negocio desde las necesidades comerciales del mercado específico.
- Contar con un plan específico de formación, para implementación de los modelos personalizados y los procesos críticos base.
- Auditoría externa a la organización que module y proponga análisis para la estrategia, desde una perspectiva objetiva.

## 5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahumada-Tello, E., Zárate Cornejo, R.E., Plascencia López, I., Perusquia-Velasco, J.M. Modelo de competitividad basado en el conocimiento: el caso de las pymes del sector de tecnologías de información en Baja California. *Revista International Administración & Finanzas*, 5 (4) (2012), pp. 13-27. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1954073](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1954073)
- Aminuddin, M., Don, M., & Shamsudin, M. F. (2020), Does Customer Satisfaction Matters?. *Revista de Ciencias Sociales y Tecnología de Pregrado: Vol. 2 No. 1* (2020): Vol2.1 (2020. Recuperado de: <file:///C:/Users/Caroline%20Becerra/Downloads/59-Article%20Text-91-1-10-20200308.pdf>.
- Alcaide J.C., Díez M. (2019). *Customer Experience, Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. Esic Editorial. España. Recuperado de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=C9uFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Customer+Centric+empresas+ejemplo&ots=wYEGIAwri&sig=j7JDWBqYarFadypleJ6T\\_VIv02s#v=onepage&q=Customer%20Centric%20empresas%20ejemplo&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=C9uFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Customer+Centric+empresas+ejemplo&ots=wYEGIAwri&sig=j7JDWBqYarFadypleJ6T_VIv02s#v=onepage&q=Customer%20Centric%20empresas%20ejemplo&f=false)
- Ascenda Redacción, (2019). *Transformación Digital. El momento ha llegado. Tenemos que pensar en transformación antes que digital*. Recuperado de <https://ascenda.pe/transformacion-digital-1/>
- Bodenhausen, GV y Peery, D. (2009), *Social Categorization and Stereotyping In vivo: The VUCA Challenge*, pp 22. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00167.x>
- Booz & Company, Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., & Koster, A. (2013). *Economic Growth and Job Creation: Regional and Industry Perspectives*. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Digitization-for-Economic-Growth-and-Job-Creation%3A-Sabbagh-Friedrich/67f3a5f8cd578d53a606f8b136beb904ee3dc81c>
- F. Briel, (2018). *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*. *Technological Forecasting and Social Change* 132 ( C ) ( 2018 ) , pp. 217 – 229. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>.

- Buck, T. Hook, L (2015) Financial Times, Spanish taxi-booking app Cabify secures funding from Rakuten. Recuperado de <https://www.ft.com/content/79964fcc-6e92-11e5-aca9-d87542bf8673?commentID=397572664>
- Carrizo-Moreira, A., Freitas-da Silva P. M., Ferreira-Moutinho V. M. (2017) The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366>
- CONICYT, (2011). Investigación en Transporte en Chile: Áreas de investigación y capacidades Informe de estado del arte, pp. 14. Recuperado se [http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION\\_EN\\_TRANSPORTE\\_EN\\_CHILE\\_AREAS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_Y\\_CAPACIDADES\\_INFORME\\_DE\\_ESTADO\\_DEL\\_ARTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION_EN_TRANSPORTE_EN_CHILE_AREAS_DE_INVESTIGACION_Y_CAPACIDADES_INFORME_DE_ESTADO_DEL_ARTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Deloitte D. C. López, (2016). Transformando el negocio a través de la voz de los clientes. Estudio Nacional sobre el Nivel de operativización de la experiencia de clientes. Recuperado de [https://perspectivas.deloitte.com/segundo-estudio-ocx?utm\\_campaign=OCX&utm\\_source=CTA-DTT&utm\\_term=28-11-2018](https://perspectivas.deloitte.com/segundo-estudio-ocx?utm_campaign=OCX&utm_source=CTA-DTT&utm_term=28-11-2018).
- Dwivedi, YK , Hughes L., Ismagilova E. , Aarts G., Coombs C., Crick T. Duanf Y., Dwivedig R., Edwardsh J., Eirugi A., Galanos V., Vigneswarallavarasank P., Janssenl M., Jonesm P., KumarKar A., Kizginb H., Kronemannm B., Lalf B., D.Williamsz M. (2019) Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. International Journal of Information Management. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Fader, Peter (2012 ), Customer Centricity: Focus on the Right Clients for Strategic Advantage. Filadelfia: Wharton Digital Press. Recuperado de: [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=4ETIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=SXFxn\\_CP8Q&sig=1cpsr2u\\_d8\\_fnAsMezuYqiK6Wd0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=4ETIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=SXFxn_CP8Q&sig=1cpsr2u_d8_fnAsMezuYqiK6Wd0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Gerdt, S. O., Wagner, E., & Schewe, G. (2019). The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source. *Tourism Management*, 74

(December 2018),  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.010>

155-172.

González Muñoz, P. (2009). 'Retención vs Fidelización vs Lealtad. Mk Marketing + Ventas, Vol. 249, pp.14- 27, Recuperado de [https://16a41ae8-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/marketingcomoservicio/Home/Retencion%2Cfidelizaci%C3%B3nylealtad.Mk.Relacional.pdf?attachauth=ANoY7crd1VKD13vLKKXVLqewHF00-HVNGZW\\_210qYwTdZ58QGNlOa9vrLy\\_Cyqz7n8Iti113jCkivMSY\\_oZyIp7--uXnHvzqjzZp4D-VF5mQfOQZvN8ow7klk1gpVzogC79wU6FfneLBZ2fPSOX7qFXAfEmuLYl\\_zxe9vYUrs2P7q5ocJ2karSoQk2f\\_zxOJKbWfvbumnShOpGSf18Wka5yZRe2JA5deSgMKsXffuA-0mYsAp0m\\_KPm\\_79a7Ramb3PyupGEBiFpOg\\_YETEZSZ0PrfWklFrttW2KZthXfgzmALttwpUu\\_FQw%3D&attredirects=0](https://16a41ae8-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/marketingcomoservicio/Home/Retencion%2Cfidelizaci%C3%B3nylealtad.Mk.Relacional.pdf?attachauth=ANoY7crd1VKD13vLKKXVLqewHF00-HVNGZW_210qYwTdZ58QGNlOa9vrLy_Cyqz7n8Iti113jCkivMSY_oZyIp7--uXnHvzqjzZp4D-VF5mQfOQZvN8ow7klk1gpVzogC79wU6FfneLBZ2fPSOX7qFXAfEmuLYl_zxe9vYUrs2P7q5ocJ2karSoQk2f_zxOJKbWfvbumnShOpGSf18Wka5yZRe2JA5deSgMKsXffuA-0mYsAp0m_KPm_79a7Ramb3PyupGEBiFpOg_YETEZSZ0PrfWklFrttW2KZthXfgzmALttwpUu_FQw%3D&attredirects=0)

Grönroos, C. (2004), El proceso de marketing relacional: comunicación, interacción, diálogo, valor, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19 N ° 2, pp. 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>

Hänninen M., Mitronen L., SK Kwan. (2019) Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 49 ( 1 ) ( 2019 ) , pp 380 - 388, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.015>

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1604954923&Signature=cs4h7~AJcg6chK6y4pu8oD4QjoHNSwEKb61UZ3hMJl6tirHTCRuz4yEnN~glXtLCE4xydAqzE0eNOtgtw49EjhZCsf1n0ULJ7nI11pOg51w7WcaWcvDKaml~S~W7flyaiYXLCLwDaidHZS26sSUc1EX3zxxDGjsicsk-2oUgQLnG5T4z8fzcZhkh8kRUX-UZ591Ld0NjTaz4mjrRo1PntEdQ~4jg200A898J1x~4cj7FrcCs9EESjaf9xOTMfZnygv5TdjmueDCkBVlq3rIaFl48qF47CRbhNqRjQIDfde0HQxel7c7JSZI3dnIrthIU19M00m6SUTS-jv1M4TT4g\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1604954923&Signature=cs4h7~AJcg6chK6y4pu8oD4QjoHNSwEKb61UZ3hMJl6tirHTCRuz4yEnN~glXtLCE4xydAqzE0eNOtgtw49EjhZCsf1n0ULJ7nI11pOg51w7WcaWcvDKaml~S~W7flyaiYXLCLwDaidHZS26sSUc1EX3zxxDGjsicsk-2oUgQLnG5T4z8fzcZhkh8kRUX-UZ591Ld0NjTaz4mjrRo1PntEdQ~4jg200A898J1x~4cj7FrcCs9EESjaf9xOTMfZnygv5TdjmueDCkBVlq3rIaFl48qF47CRbhNqRjQIDfde0HQxel7c7JSZI3dnIrthIU19M00m6SUTS-jv1M4TT4g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Hernán-García, M., Lineros-González, C. Ruiz-Azarola, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007>
- Johansen Bertoglio, O., (1993). Introducción a la Teoría General de Sistemas, 1993, U musa, s.a. de c.v. grupo noriega editores Baldaras 95, C.P. 06040, México, D.F. Recuperado de: [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion\\_Teoria\\_General\\_Sistemas\\_\(Oscar\\_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion_Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf)
- Junaid, M., Hou, F., Hussain, K., & Kirmani, A. A. (2019). Brand love: the emotional bridge between experience and engagement, generation-M perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 28(2), pp 200–215. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2018-1852>
- Kim, WH, Cho, JL y Kim, KS (2019). The relationships of wine promotion, customer satisfaction, and behavioral intention: The moderating roles of customers' gender and age. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39 (Junio de 2019), 212-218. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.001>
- Krawczyńska-Zaucha, T (2019). Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series – Issue No. 141, pp 221-230. 10p. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.141.16
- Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, CF., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., Kroll, EB. (2020). Brave New World? On AI and the Management of Customer Relationships, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 51, pp 44-56, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.002>.
- Lunden, I. (2016) Cabify raises \$120m at a \$320m valuation led by Rakuten to take on Uber in Latin America. Recuperado de <http://tcrn.ch/1SjYOA9>
- MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, (2011). Digital Transformation: A Roadmap. Recuperado de <https://www.capgemini.com/news/global-study-reveals-only-one-third-of-large-companies-are-succeeding/#>
- ODECU, (2017). Estudio calidad de servicio, seguridad y tarifas de Taxis básicos, Cabify, Easy Taxi y Uber, en la provincia de Santiago, Recuperado de

<https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-calidad-de-servicio-seguridad-y-tarifas-de-Taxis-basicos-Cabify-Easy-Taxi-y-Uber.pdf>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons.

Reihheld F. F (2003). The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.

Salonen, V., Karjaluoto, H. (2016). Personalización web: el estado del arte y las futuras vías de investigación y práctica”. Inf. Telemática, 33 (2016 ). pp 1088 – 1104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.03.004>

Villaseca Morales, D. (2014) Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital. pp 55. Madrid, España: ESIC editorial.

Sriram, S. (2014), Towards an integrative approach to designing service experiences. Journal of Operations Management, vol. 22, núm.1, págs.609-627.

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 2%



### Plagiarism Checker X - Report Originality Assessment

Overall Similarity: **2%**

Date: nov 24, 2020

Statistics: 268 words Plagiarized / 11889 Total words

Remarks: Low similarity detected, check your supervisor if changes are required.

---

SATISFACCION DE CLIENTES: UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA ATENCION  
PERSONALIZADA EN APLICACIONES DE TRANSPORTE.

Caroline Elizabeth Becerra Vásquez, a Alumno de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, cbecerrav@udd.cl b Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl. c Profesor de la Facultad de Psicología, Universidad de Desarrollo, dsoto@udd.cl. Resumen:

En un mundo de avances tecnológicos constantes y complejos, de alta competencia y cambios en la sociedad, es difícil para las organizaciones determinar el valor de vida útil del cliente, buscar la forma de acercarse por medio del conocimiento y mantener relaciones duraderas resulta ser el desafío actual. El

objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo conceptual de atención personalizada con impacto en la satisfacción de clientes para la gestión estratégica en aplicaciones de transporte. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa, donde se analizaron las opiniones de 19 directivos y ejecutivos de la empresa, para ello se realizaron entrevistas semiestructuradas considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo, cuándo y porqué es necesario proporcionar un modelo conceptual de atención personalizada que impacte en la experiencia del cliente. La evidencia muestra con un 89% la necesidad de contar con un modelo de atención personalizado, basado en la segmentación de clientes que proporcione acciones dirigidas a solucionar la ausencia de fidelización, y conseguir una organización más centrada en el cliente. Se concluye que, por medio del modelo propuesto, es posible incidir en la gestión estratégica de la empresa, agregando valor y oportunidades de desarrollo desde una profunda comprensión de las variables identificadas, aportando una carta de navegación para mejorar la personalización y experiencia del cliente, colocándolo en el centro de la organización, asegurando su fidelidad a través de la diferenciación en la atención. Palabras clave: Aplicaciones de transporte; Satisfacción de clientes; Fidelización; Experiencia de cliente; Atención personalizada.

1. Introducción Para nadie es desconocido que las empresas focalizan sus esfuerzos en mejorar eficiencia de los procesos, sin embargo, desde el punto de vista del cliente, reconocemos frases de reclamo constante en los servicios, porque cada vez nos enfrentamos a usuarios más exigentes, generaciones ansiosas de resultados inmediatos, clientes altamente sensibles a los avances tecnológicos e infieles en su comportamiento de uso o compra, entre otros aspectos, debido a la amplia exploración y existencia de nuevos productos, servicios y plataformas tecnológicas como las aplicaciones de transporte. Estas necesidades parecen contrapuestas (Cliente vs. Modelo de negocio), y surgen cuestionamientos respecto de cómo pueden unirse ambas, por lo tanto, debemos profundizar en un modelo basado en la atención personalizada para impactar en la satisfacción del cliente. En efecto, en las aplicaciones de transporte que esencialmente nacen de las necesidades del cliente en ciudades congestionadas y con sistemas de transporte público deficientes, se pretende descubrir si verdaderamente se escucha al cliente, o cual sería el beneficio si la perspectiva de acción de las empresas estuviera mirada desde las necesidades del mismo y como impactaría en la eficiencia y en la diferenciación entre plataformas tecnológicas, con lo que esto implica un ambiente de volatilidad, incertidumbre (uncertainty en inglés), complejidad y ambigüedad, VUCA. (Bodenhausen, 2009). Satisfacción y Experiencia de clientes: Teoría y definiciones Recientemente, (WH Kim, Cho, &

Kim, 2019) define la satisfacción del cliente como un estado en el que los clientes están satisfechos, ya sea en la calidad o en la interacción general experimentada por el cliente. Otro estudio indica que; es un reflejo positivo de un cliente hacia la organización empresarial (Gerdt, Wagner y Schewe, 2019). En otro análisis realizado en Madrid por Delloitte (López, 2016), la Experiencia de cliente está reconocida como un pilar indispensable en la estrategia de las compañías, sin embargo, el 71% de las empresas trabajan sin conocer el retorno de las iniciativas, el 30% de las organizaciones toman el feedback de más del 25% de sus clientes y sólo el 16% lanzan una encuesta meramente transaccional después de interactuar con el cliente. El concepto de Experiencia de Cliente es concebido como cumplimiento de un decálogo por **1 la Asociación española para el desarrollo de la experiencia de Cliente (DEC)**, esta disciplina contempla: • Es un elemento transformacional clave para la competitividad. • Se genera al contar con todas las interacciones del cliente. • Relevante, diferenciadora y transmisora de la marca. • Es racional, es emocional, y debe ser homogénea. • Parte del conocimiento del cliente. • Deben compartirla todos los empleados desde una cultura integral y única. • Necesidad de profesionales especializados, con visión global. • Trabaja con metodología y know-how específico. • Es medible y sus directrices son fáciles de identificar y accionables. • **1Mejora la captación, retención y vinculación con los clientes.** Fidelización de clientes y Atención Personalizada La fidelización es definida por la lealtad de los clientes, y se refiere al grado en que los clientes permanecen fieles a una marca, producto o servicio en particular a lo largo del tiempo (Sriram, 2014). Por otra parte, (Junaid, Hou, Hussain, & Kirmani, 2019) indican que "La lealtad de los clientes es un regalo tan poco común que será un activo valioso para la empresa. Para lograr la lealtad del cliente, la empresa debe preparar una estrategia mejorada para incorporar a su cliente para que sea leal a la marca". En una publicación reciente de (Aminuddin, Don, & Shamsudin, 2020) manifestaron que, "En realidad, un cliente leal se puede clasificar en diferentes subconjuntos. Las diferencias pueden provenir de sus preferencias hacia la propia marca. La empresa debe familiarizarse con cada tipo de fidelidad del cliente para convertirlo en un cliente totalmente fiel y no dejarse seducir por la competencia independientemente de la oferta realizada". Continuando en esta línea de conocer al cliente, y sus necesidades, resulta importante destacar que el propósito de segmentación es otorgar a las empresas la elección en base al conocimiento para determinar en qué clientes invertir, según manifiesta (Fader, 2012) "En la actualidad, muchos esfuerzos para desarrollar y retener clientes están orientados a la población de clientes en general, se alienta a los gerentes a enfocarse solo en aquellos clientes que crearán una ventaja estratégica" y también, explica que la

idea de “centrarse en el cliente” exige la identificación de una minoría de clientes que debería disfrutar de más atención por parte de los especialistas en marketing en comparación con otros clientes. En otros aspectos, resulta interesante destacar el estudio de Inteligencia Artificial que profundiza sobre predecir el valor de la vida útil del cliente, indicando que generará un aumento inexorable en la implementación de un tratamiento adaptado de los clientes, lo que conducirá a una mayor priorización de los clientes. (Libai, Et Al., 2020) NPS Es un indicador numérico que permite leer la lealtad del cliente, fue introducido por (Reihheld, 2003) en su artículo The One Number You Need to Grow. La herramienta es una encuesta de una pregunta: ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? Los que responden asignado un número de 9 o 10 se clasifican como promotores del servicio, los que puntúan entre 7 y 8, son pasivos, y por último las calificaciones iguales o inferiores a 6 corresponde a los detractores del servicio. El cálculo se realiza restando los detractores a los promotores, obteniendo como resultado un porcentaje que puede ir desde -100% a 100%. Aplicaciones móviles y desarrollo de empresas La respuesta más eficiente a estas problemáticas de calidad de vida de las personas está siendo la implementación de sistemas inteligentes de movilidad y la usabilidad de las aplicaciones de transporte al alcance de la mayoría de las personas como medio alternativo al transporte público. Sin embargo, tras el cambio del comportamiento de los usuarios y los avances tecnológicos que han impactado en las vidas y los hábitos, surge la necesidad de diferenciarse en aspectos de calidad de servicio. Por otra parte, el escenario de nuestra era actual de transformación digital nos entrega el desafío de entender el vivir en un ambiente de Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). (Bodenhausen, 2009). que en distintas dimensiones nos empuja a ser ágiles, eficientes y buscar modelos que escuchen las necesidades reales de los clientes. Modelos conceptuales para gestión de empresas La alta competitividad de las empresas actualmente requiere trabajar el conocimiento y aprender de él para poder replicarlo a partir de los diferentes agentes involucrados en su operación, pudiendo ser empleados, directivos y clientes. Basado en el uso del conocimiento se puede desarrollar inteligencia de negocio y con ello generar y transferir valor por medio de los modelos conceptuales utilizados en conjunto con las estrategias, acciones y herramientas para crear conocimiento por medio del análisis de datos al interior de una organización que permiten obtener soluciones y nuevas cartas de navegación para la toma de decisiones. (Ahumada-Tello et al, 2012). Gestión estratégica en entornos tecnológicos En los últimos años y cada vez más se hacen presentes los conceptos de innovación y transformación digital y con ello el

impacto en las sociedades y en las organizaciones. Sin embargo, **12 sólo un tercio de las empresas en todo el mundo** tiene un programa propio de transformación digital, que contemple acciones eficaces que respondan a la intensidad de las iniciativas digitales (MIT Center for Digital Business y Capgemini Consulting, 2011) Por otra parte, se advierte que el impacto de la digitalización no es uniforme, lo que quiere decir que en algunos sectores y países la han llevado más fácilmente que otros, lo que implica que las formulaciones de políticas necesitan desarrollar planes en todos los ambientes y que tengan en cuenta el impacto variable de desarrollo económico y del sector (Booz & Company, 2013). Con lo anterior se debe dar la importancia a los componentes culturales, de sociedad y clientes, no solamente un enfoque empresarial, sino a la comunidad en sí. (Ascenda Redacción, 2019).

Empresas de transportes con base tecnológica El tráfico urbano es hoy complicado en la mayoría de las áreas metropolitanas, y ello influye de manera directa en la calidad de vida de las personas. Profundizando en datos de país, específicamente en área transporte sabemos que esta actividad entrega el 7% del producto interno bruto y utilizan el 25% de la energía total consumida en Chile. El transporte es la mayor fuente de emisiones de CO<sub>2</sub> en Chile. Aproximadamente el 36% de las emisiones totales se deben al consumo de energía del sector. Para el año 2020 las emisiones podrían cuadruplicarse si no se toman medidas de mitigación. ¿Cómo lo hacen en el resto del mundo? En los EE. UU. grandes marcas como Amazon o Starbucks han popularizado el modelo de negocio que impulsa la experiencia de cliente de una forma estructural, conocido como "Customer Centric". (Alcaide and Díez, 2019). Propone poner al cliente en el centro de todas las decisiones, para pensar desde su punto de vista, y por medio de esta fórmula mejorar la experiencia progresivamente. Las empresas centradas en el cliente no venden sólo un producto o un servicio, si no que entregan experiencias positivas de forma consistente para vincularlos a otro nivel. Esta vinculación se traduce en mejores resultados, consiguiendo mayor volumen de ventas y las mejoras buscadas en el efecto de la recomendación. ¿Cómo lo abordan en Chile? De acuerdo con un estudio de la calidad de servicio de aplicaciones de transporte, realizada por la Organización de consumidores y usuarios (ODECU, 2017) podemos visualizar que las plataformas de transportes son valoradas en aspectos de precio, seguridad y agilidad en la llegada. Por otra parte, no existe una diferenciación notoria entre ellas, las únicas encontradas están asociadas a la comparativa ente aplicaciones y taxis. En el transcurso de la investigación no se identificaron otros análisis a nivel local. Entendida esta realidad y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables estratégicas que

proporciona la atención personalizada y su impacto en experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles? En efecto en la empresa Cabify, se desconocen las variables de decisión que motiva a la comunidad a preferir sus servicios, en desmedro de los ofertados por otras empresas. Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de una mirada que ponga al cliente en el centro de la estrategia, para que la toma de decisiones sea consecuente con ello, y permita establecer una diferenciación clara, respondiendo a sus necesidades de manera de posicionar a la empresa Cabify, en un entorno de calidad, que sea apreciado por la comunidad. Se propone entonces, un modelo de atención personalizada con impacto en la experiencia de cliente, presentado conceptualmente que ayude en la gestión estratégica de la organización. En este sentido contribuye a la comprensión de las variables que explican y proporcionan un modelo de personalización y son apreciadas en una organización con estrategia centrada en el cliente, en un servicio de transporte que opera en un ambiente tecnológico, y que se percibe, desde la mirada de los usuarios, como uno de calidad y digno de recomendarse permitiendo diferenciarse de su competencia. Entendido esto, el objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo conceptual para la atención personalizada con impacto en la satisfacción de clientes que aporte a la coherencia entre la toma de decisiones estratégicas y la operación asociada a la aplicación de transporte Cabify.

## 2. Metodología Paradigma y Diseño:

Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, que se basa en entrevistas semiestructuradas, donde se busca comprender los fenómenos a partir de la perspectiva que le dan los participantes desde su propio contexto y ambiente (Hernández et al., 2004). Realizadas por videoconferencia, para ello se ha tenido en cuenta el reciente estudio por (Hernán-García, Lineros-González & A. Ruiz-Azarola, 2020) que aclara la necesidad de adaptarse a la nueva normalidad y asegurar la búsqueda de los pilares de un estudio cualitativo por entrevistas que “recopilan datos cualitativos extraídos de: 1) la observación, de comportamientos, del entorno natural o social, y de artefactos de la cultura material; 2) la conversación; y 3) materiales documentales textuales o visuales ya existentes. Esto solemos manejarlo para obtener datos verosímiles que permitan interpretar narrativas creíbles. Para poder investigar en el mundo actual es requerido adecuar las técnicas y metodologías y convertirlas en investigación en línea. Población sobre la que se efectuará el estudio. Se realizaron 19 entrevistas a directivos cofundadores, vicepresidente, gerentes y jefaturas decisores de Cabify en 5 países, España, México Colombia, Ecuador y Chile, siendo el 63% de los entrevistados latinoamericanos, 11% norteamericanos,

y 26% europeos, con una antigüedad promedio de tres años y siete meses en la compañía, donde el mínimo de antigüedad es de 1 año y el máximo de 10 años de antigüedad. En términos de experiencia laboral, se identifican diez años y medio en promedio siendo el mínimo de 6 años y el máximo de 25 años desempeñándose en el mundo laboral, se contabilizó un 32% mujeres y 68% hombres pertenecientes a las áreas de dirección, operaciones, servicios de atención, ventas y tecnología, ubicados en los departamentos globales de la organización y equipos localizados en los países. Cuentan con una edad promedio de 35 años, donde la edad mínima es de 29 años y una máxima de 45 años, el 80% cuenta con estudios de post grado y especializaciones en áreas de negocio, estrategia e ingeniería, otros con especializaciones en mejora continua, metodologías ágiles, experiencia de cliente y, por último, cabe destacar que un 20% ha desarrollado sus especializaciones y enseñanza fuera de sus países de origen. Entorno: Cabify fue creada en el 2011 por Juan de Antonio, empresario español, e ingeniero en telecomunicaciones, y llegó a Chile el año 2012, por Agustín Guilisasti e Ignacio Gutiérrez. La Iniciativa de Juan para iniciar una empresa de comunidad de transporte surgió por una mala experiencia al intentar introducir vehículos eléctricos en otras ciudades de Europa. Tras iniciar su operación en Madrid, poco tiempo después atrajo a inversores de Silicon Valley. En febrero de 2012, Cabify registro 20000 usuarios y efectuó 3000 viajes, únicamente en Madrid y un año después comenzó operaciones en América Latina, abriendo en México, Chile y Perú. Tras todos estos avances se contabilizo que el 80% del ingreso lo proporciona el continente americano. Actualmente funciona en 12 países: España, México, Perú, Colombia, Argentina, Chile, Brasil, Portugal, Panamá, Ecuador, República Dominicana, y Uruguay. El inversor más importante en la empresa es el gigante japonés Rakuten, que también tiene acciones la aplicación de movilidad Lyft, cuando en el 2015 inyectó capital para impulsar América Latina. los ingresos de Cabify aumentaron a 40 millones de dólares, de 10 millones en 2014 y 1 millón en el 2013. (Buck, T. Hook, L. 2015). El servicio que ofrece es una solución de movilidad, que cuenta con diferentes tipos de vehículos, para distintos requerimientos. Se pueden realizar solicitudes inmediatas o reservaciones a través de aplicaciones móviles (iPhone y Android) y la web [www.cabify.com](http://www.cabify.com). La aplicación otorga una búsqueda de autos según categoría y conecta por geo-referencia a los usuarios con el conductor más próximo, y lo dirige hacia punto donde se encuentra el cliente, jugando el rol de intermediario con el método de pago, Cabify percibe una comisión de aproximadamente el 20% según la categoría, zona o país. Cuando el viaje finaliza, **2el usuario recibe el resumen de su viaje en** el correo y en la app, incluyendo información como los

parámetros del trayecto, duración y valor del trayecto. Entre otras funcionalidades de la aplicación le ofrece al cliente valorar el viaje y su conductor. Ofrece categorías fundamentales de vehículos: sedan (particulares o taxis) Executive, automóviles como Mercedes Benz o Audi; Lite vehículos del tipo SUV, o Group vehículos VAN para 6 personas. Actualmente la empresa cuenta con cerca de 1500 empleados en los 12 países. La estructura organizativa actual está compuesta por un área global que opera desde España y desprende una estructura local en cada país que contemplan área de Operaciones subdividida en Quality, Onboarding de drivers y Customer Excellence and Experience y área de Corporate dedicada a la obtención de contratos corporativos, Growth dedicada a la estrategia de Marketing, Finance y Pride And Talent. En el 2018 crea su departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con el cual Cabify anunció su adherencia al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, esto se presentó como una confirmación a la voluntad de la empresa para apostar por la sostenibilidad. Otros antecedentes importantes para destacar es el desarrollo para consolidarse como una empresa MaaS (Mobility as a Service) el 21 de noviembre del 2018 anuncia ser la primera aplicación de movilidad como servicio MaaS de Europa y América latina en compensar 100% de las emisiones de carbono producto del desarrollo de su operación. Con ello Cabify pretende responder a su misión de “hacer de las ciudades un mejor lugar para vivir”. También, la alianza incluye el apoyo de Cabify a un proyecto de sostenibilidad que combate la deforestación en una parte de la selva amazónica en Perú. En el 2018 también amplía sus operaciones con nuevos productos y alianzas, entre ellas; La fusión con Easy Taxi, inicio de operación de Motos compartidas de la mano de la Marca Movo, vehículos eléctricos, patinetas eléctricas en Madrid, México, Perú y Chile. Intervenciones: Los mecanismos de obtención de datos están dados por entrevistas semiestructuradas a las gerencias y agentes decisores del negocio, que fueron desarrolladas por medio de video conferencia, con grabaciones de la conversación, previo consentimiento de los entrevistados, y un instrumento para recoger los datos de las categorías, registrarlos y con ellos tabular para conseguir los análisis posteriores (ver tabla N°1). Las preguntas fueron las siguientes: Etapa 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad 1. ¿Cómo entiende usted la experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles? 2. ¿Cómo entiende usted la atención personalizada en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles? 3. ¿De dónde viene la problemática que se observa hoy en fidelización de clientes de aplicaciones móviles de transporte? 4. En la práctica, ¿Cómo opera hoy el proceso de fidelización de clientes? 5. ¿Cómo opera la satisfacción/experiencia, desde una mirada de gestión estratégica de cara a sus

clientes? Etapa 2: Propuestas de alto impacto 6. ¿Cómo podemos modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes y la satisfacción de estos? 7. ¿Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo conceptual para la atención personalizada, con impacto en la satisfacción de clientes, presentado conceptualmente que ayude en la gestión estratégica de la organización: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así? Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones 8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de atención personalizada para la empresa? 9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un modelo de atención personalizada para mejorar la experiencia de clientes? 10. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de un modelo atención personalizada? 11. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en Cabify? Para mejorar la comprensión del diagnóstico se agruparon las respuestas en las categorías de la siguiente forma: Tabla N°1: descripción de categorías por pregunta. Fuente: Elaboración Propia Preguntas Categorías Preg. 1 Identifica la relación con cliente en todo el espectro: Customer Journey, Cliente en el centro, expectativas. etc Parcialmente, 1 concepto No identifica Preg. 2 Identifica Rapidez, segmentación, robotización, amabilidad, empatía, perfil de cliente, tipos, Parcialmente, 1 concepto No identifica Preg. 3 Procesos internos Recursos Agentes externos a la organización Preg. 4 No existe Lo desconoce Existen acciones de fidelización aisladas Existe un área encargada Preg. 5 Alejado del cliente, enfocado en objetivos propios Se está avanzando Está centrada en el cliente Preg, 6 Tratamiento de clientes Mejora en las comunicaciones y plan de MKT Tecnología Preg. 7 Sería de gran ayuda a la organización, es necesario hacerlo No veo la ayuda sustancial Lo veo complejo de hacer Preg. 8 Entrenamiento de Personal Dimensionamiento Costos Comunicación Costos de implementación y tecnología Perdida de Flexibilidad No se observa costos, considerando los beneficios a obtener Preg.9 Cumplimiento de expectativas de cliente. Riesgo en las Automatizaciones No se observan riesgos ni amenazas Conocimiento del Mercado realidad país Riesgo costo beneficio Adaptación de las personas Preg. 10 Comunicación Estructura organizacional -Flexibilidad ante las necesidades del mercado Eficiencia Desarrollo de Tecnología acorde Resistencia de las personas Preg. 11 Recomendaciones técnicas de los Modelos de atención Capacitación y entrenamiento continuo Mejorar proceso de comunicaciones MKT Mejorar la comunicación interna Accountability Analizar la Data en profundidad Métodos de verificación y validación del instrumento: la verificación y validación de la metodología utilizada fue revisada y modificada por expertos independientes de nacionalidad chilena, quienes generaron y

contextualizaron de manera consistente con la investigación. Plan de análisis de los datos: Se establecieron las categorías de observación y estudio, considerando para ello abarcar los diferentes niveles de la compañía sujetos de estudio, países y nivel de experiencia en el tema, luego se concertaron citas por videollamadas. En el desarrollo de las entrevistas se amplió la conversación a reflexionar, utilizando las preguntas como marco en la interacción, lo que permitió constatar las hipótesis planteadas y discutir el modelo en su diseño inicial. Ética: El estudio presenta como base el concepto de escuchar al cliente y con ello, la declaración de veracidad de los antecedentes y confidencialidad para que el modelo entregado realmente represente una alternativa confiable como carta de navegación en aspectos de calidad para este tipo de compañías auto denominadas startup. Se procuró la participación informada y voluntaria de los actores del estudio y se garantizó la confidencialidad de la información. No se intentó, ni implícita, ni explícitamente, influir en las respuestas o modificar sus características individuales, se procuró respeto por la libertad de participar sin presión, ni ofrecimiento de algún beneficio para ser parte de la investigación. Por último, se adecuó a una conversación basada en la confianza y apertura de opinión.

3. Resultados A continuación, presentamos los resultados de cada una de las preguntas del instrumento según las tres etapas establecidas. Se hace notar que por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo.

3.1 Análisis de datos Ítem 1: ¿Cómo entiende usted la experiencia de clientes en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles? Al revisar los resultados de esta primera pregunta, se encontraron dos tipos de respuestas con idéntico resultado, 47% refleja un conocimiento amplio del concepto de experiencia de cliente, en comentarios tales como: "En una definición propia y sencilla es sobrepasar las expectativas del cliente, en todo el journey, tu proceso end to end y ciclo del cliente, mirándolo como el centro de la organización" (E05), "tiene dos partes, gestión de expectativas y la otra es como generar ese efecto Wow, estos son los dos atributos que debemos entender, una vez que consigas las expectativas de tus clientes, debes buscar romper hacia arriba para generar ese efecto " (E18). El otro 47% lo reconoce parcialmente indicando a lo menos un concepto y demostrando su explicación en base a su opinión y ejemplos: "Las apps de Transporte han cambiado la forma de moverse de las personas, muchos prefieren dejar sus automóviles en casa, para no tener el problema de estacionamientos, eso habla que el negocio fue establecido en sus bases pensando en la experiencia de nosotros los usuarios." (E02) y también: "Si hablamos de experiencia es muy sencillo al comparar con los medios de transporte tradicionales, como los taxis,

quienes venían con una imagen muy dañada, por tarifas engañosas, automóviles y tratos deficientes, en cambio las aplicaciones de transporte vienen a suplir esas carencias y más, debido a la comodidad que otorgan, como por ejemplo pedir el automóvil y esperarlo en oficina o seguridad al saber qué tipo de automóvil o el trazado de la ruta que se tomara.” (E19). Luego, se aprecia un 5% que no identifica conceptos o no ejemplifica para explicar que entiende por experiencia de cliente, las respuestas son orientadas a los atributos de la marca, como la seguridad. Ítem 2: ¿Cómo entiende usted la atención personalizada en servicios de transporte asociados a aplicaciones móviles? El 63% de los entrevistados demuestra conocimientos y opiniones de gran contenido y análisis respecto a la atención personalizada. “Pienso que los modelos de personalización que logran segmentar identificando el ¿para qué? Y no por tipo de cliente, si son privados, corporativos, etc, logran customizaciones con sentido y con una mirada amplia, pensando en el cliente y no solo en el negocio” (E15). “Creo en los modelos de personalización y segmentación totalmente, donde el cliente es mirado desde el centro y desde allí nace la estrategia, desde los perfiles y necesidades de clientes”. (E07) “Tener en cuenta sobre todo adaptación a las necesidades particulares de los clientes, lo que yo creo que debemos aspirar es adaptarse a ese tipo de cliente en un espectro amplio, particularizar todos aquellos servicios que ofrecemos a características y necesidades específicas de los clientes” (E16). “Hay mucho camino que recorrer en personalización, estamos comoditizando la atención, por el esfuerzo de estandarización, pero hay cosas que no debemos perder en este proceso” (E09). En un porcentaje más bajo, se observa que un 32% de las opiniones abordan la personalización desde una mirada operativa y centrada en la tarea, “las automatizaciones y respuestas predefinidas a los clientes no permiten personalizar” (E03). Respecto al 5% restante los comentarios no logran demostrar conocimientos relativos a la atención personalizada, centrando la respuesta a su opinión de atención en general dentro de la compañía “En el departamento de Onboarding se hace bien, con la atención a público” (E02) Ítem 3: ¿De dónde viene la problemática que se observa hoy en fidelización de clientes de aplicaciones móviles de transporte? Esta pregunta resulta muy concluyente en resultados, volcando un 74% de las respuestas a definir que la problemática existente en fidelización se debe a los procesos y decisiones internas de la compañía, entre ellos encontramos afectaciones del tipo comunicación, estrategia, modelo de negocio, conocimiento de cliente, etc. Para comprender en profundidad es necesario tomar en cuenta las siguientes textualizaciones: “Veo un problema de volumen en las comunicaciones, ejemplo otras aplicaciones hacen ruido por cualquier cosa, depende de los sectores igual, en algunos dicen ni siquiera sé que

es Cabify, solo lo conocen porque yo trabajo allí" (E08). "Falta entender más el día a día del trabajo de driver, las ganancias mínimas que necesita, y cuáles son los pilares que incentivan la conexión y luego la fidelización" (E01). "La fidelización es distinta con la pandemia, entender que es lo que necesitan nuestras audiencias" (E04). "Hemos intentado ser eficientes, y esa búsqueda nos impacta en fidelización, esta industria ha jugado mucho con los precios, dejando de ser rentable para los drivers y convirtiéndose en un commodity" (E11). Luego, el 21% infiere la problemática a aspectos de recursos y priorizaciones de estos. "Puede ser por un elemento interno de inversión para comunicar, se ha decidido no lanzar plata a la publicidad, porque estamos en un camino de sustentabilidad económica". (E09). Los que manifiestan que la problemática es originada por agentes externos a la organización, es el porcentaje menor, un 5%, refiriéndose principalmente al último período afectado por la pandemia y como ha cambiado la forma de moverse y de trabajar, "imagínate los conductores no podían quedarse así sin trabajar, tenían que reinventarse" (E17). Ítem 4: ¿En la práctica como opera hoy el proceso fidelización de cliente? En el porcentaje más representativo de las respuestas, el 74% indicó que no existe un proceso de fidelización formal en la compañía, "No hay plano de fidelización sólo descuentos monetarios más que otra cosa, conductores y captación" (E05). "Los descuentos y bonos a drivers, pero esas son palancas comerciales, la fidelización como tal es una comunicación relacional no transaccional, se hace una política de manera indirecta con la propuesta de valor de seguridad, pero no tenemos una política de fidelización segmentada" (E18). Respecto del 26% restante se puede observar que un 11% manifiesta desconocer el proceso de fidelización, otro 11% indica que existen acciones de fidelización aisladas y un 5% que pertenece a un área encargada. Ítem 5: ¿Cómo opera la satisfacción/experiencia, desde una mirada de gestión estratégica de cara a sus clientes? En el desarrollo de esta pregunta se encontró una tendencia porcentual similar a las respuestas anteriores, un 63% declara que se está alejado del cliente y más enfocado en procesos y objetivos propios de la organización. Respondiendo a la sub-pregunta, ¿Esta es una organización que tiene al cliente en el centro?, las respuestas fueron las siguientes: "No, Como organización nos estamos alejando de los rider, driver, echo en falta saber que quiere mi cliente. Mas experiencia con driver, más experiencias atendiendo cliente" (E18). "Pensando en algo super simple, la opción de contactar esta escondida, y los clientes se terminan aburriendo de buscar los canales de contacto, esto está pensado en lo que la empresa necesita, no lo que el cliente necesita" (E14). "En asuntos de investigación de user research, encuestas NPS, testeando diferentes modelos, hasta ahí super bien, pero luego los procesos se

van complejizando, y como llega a la primera línea es donde hace falta orientación al cliente en la estructura" (E16). "En la búsqueda de escalabilidad, terminamos automatizando todo, y eso hace perder el contacto con el cliente". (E17). "Por temas de eficiencia se ha adoptado responder con macros las consultas de clientes y a nadie le gustan las macros" (E10). Concordando con lo anterior, pero manifestando que queda trabajo por recorrer un 26% responde, se está avanzando. "En las personas que lideran si, sin embargo, falta dar más autonomía en la calidad de las respuestas" (E02). "Nos falta agregar bastante valor, no podemos decir que tenemos experiencias o atención WOW" (E07). En contraste con las respuestas anteriores nos encontramos con un 11% de los entrevistados que entrega su opinión respecto de la satisfacción de clientes y estrategia de la compañía indicando que es una organización centrada en el cliente, basando su respuesta en el clima organizacional y valores de la compañía. Ítem 6: ¿Cómo podemos modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes y la satisfacción de estos? El 74% de los entrevistados manifiesta que la forma de modificar la situación actual para mejorar la fidelidad de los clientes está compuesta por acciones en la categoría que se ha descrito como tratamiento de cliente, entre ellas las más destacadas son: el conocimiento de los clientes y stakeholders, identificar las audiencias y ubicando al cliente en el centro de la organización. Algunos de los comentarios y propuestas son: "Identificar los segmentos en sentido amplio, criticidad de los casos, ciclo de vida, casuística, compartimentar los contactos, ¿quién? ¿cuándo? ¿por qué?, y poder diferenciar entre las que necesitan mayor especialización". (E12). "es necesario disponibilizar la información, por ejemplo, para utilizar en mejorar la cercanía con cosas sencillas como felicitar por el cumpleaños a drivers o clientes antiguos" (E04). "Uno de los ejes fundamentales es incorporar a la estrategia de la compañía un plan estructurado de NPS" (E18). Por otra parte, el 21% determina que las acciones deben ser mejorar las comunicaciones y el plan de marketing, tales como; "Potenciar el atributo de seguridad, más comunicaciones con un plan de mensajería a drivers" (E02). "unidad de consentimiento del cliente, que es un proceso de comunicación constante a los tops, ejemplo hace 2 días que no viaja, personas que ingresan tickets contantemente, llamarlos y tomar todo su caso" (E15). Por último, un 5% declara carencias en tecnología para avanzar en multicanalidad. "Falta entrelazar todo, como herramientas de CRM que te permiten visualización de todo del cliente" (E05). Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo conceptual simple para la atención personalizadas con impacto en la satisfacción de clientes, que ayude en la gestión estratégica de la organización: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio

planteado así? Un 89% declara que un modelo de personalización en la atención sería de gran ayuda a la organización y es necesario hacerlo. "Atención diferenciada tiene que hacerse, para blindarse justamente de las rotaciones. Se pierden driver en el momento que se tuvo un problema, también para los usuarios que te están probando por primera vez, Es necesario buscar el efecto wow, porque es una barrera de salida (E09). "Sería de gran ayuda para los nuevos clientes, cuando usas un producto por primera vez, la primera experiencia es clave para dar la continuidad al uso de ese producto, con los clientes antiguos es casi igual, mientras más tiempo en nuestra plataforma, tiene más paciencia, pero espera que por la misma historia tenga algún tipo de priorización. Creo que debe existir una atención personalizada" (E01). Un 5% no ve la utilidad, el motivo principal es el gasto de recursos contando que existe una rotación alta de clientes "La forma que se está ejecutando es correcta, un modelo personalizado no funciona en Cabify por que la rotación es alta" (E06). Y otro 5% manifiesta que es complejo de desarrollar, "Lo veo complejo de pilotear por las expectativas de los clientes" (E11).

Ítem 8: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de atención personalizada para la empresa? En este apartado se observan variadas opiniones, siendo las más representativas los costos en entrenamiento de personal y formación con 26%, "Invertiría en capacitación, no sé está replicando las normas COPC, certificación de las áreas capacitación y formación" (E05). Luego se observa un 21% que indican que los costos estarían dados por el dimensionamiento de personal que implica preocupación por contar con las dotaciones necesarias para cubrir todos los canales de atención según las necesidades de los clientes, algunos prefieren ser atendidos por el teléfono, otros por chats, etc. "no tenemos recursos para abastecer a todos esos canales" (E12). En otra línea se presentan los costos de implementación y tecnología con un 16%, por la necesidad de incluir tecnología de inteligencia artificial en la atención. Al igual que los costos de comunicación con otro 16%, en respuestas que refuerzan la necesidad de aumentar las comunicaciones de salida para poner en valor la marca y aumentar posicionamiento. En las categorías con menor peso encontramos perdida de flexibilidad con un 11%, que reflejan la preocupación en costos operacionales y tomas de decisiones "veo un costo de baja en el control y alta carga operativa" (E06). Y, por último, un 11% no observa costos, considerando los beneficios a obtener.

Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un modelo de atención personaliza para mejorar la experiencia de clientes? Al conversar de riesgos y amenazas surgen diferentes opiniones, siendo las más representativas las relativas a las expectativas de los clientes con un 32%, algunos entrevistados recuerdan experiencias anteriores respecto a programas de

segmentación de clientes indicando "Me recuerdo de un trabajo anterior, en que los clientes más allá de como llevabas su caso o su requerimiento les preocupa si es que dejaban de ser VIP, ejemplo, si no les contestabas de inmediato pensaban que dejaban de ser VIP y eso los predisponía negativamente, es necesario cuidar las expectativas" (E11). Otro segmento identifica riesgo en las automatizaciones en un 21% y como pueden impactar en las necesidades de los clientes "Yo estoy acostumbrado a ser atendido por un BOT, y no tengo problemas con eso, me da igual en verdad, siempre que me resuelvan, pero a otras personas les molesta o no saben" (E17). En una tercera categoría no se observan riesgos ni amenazas según manifiesta el 16% de los entrevistados, en otro 16% ven riesgo en el conocimiento y particularidades de cada mercado y la realidad país. "Los riesgos que veo son tener la suficiente agilidad para identificar las necesidad y realidad país, debe ser un modelo flexible que permita tener en cuenta esa dimensión". (E19). En las categorías con menor porcentaje se vislumbra el riesgo costo versus beneficio en 11%, donde los entrevistados determinan que "es necesario cuando haces el modelo, que se pague solo, metes el modelo, y luego vez cuanto aumento la facturación" (E15). Un 5% les preocupa como puede afectar a la organización la adaptación de las personas. Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de atención personalizada? Al abrir la conversación para reflexionar sobre las barreras que se perciben al interior de la organización, la comunicación con un 37% resulta ser la de mayor peso, algunos participantes se refieren a todo tipo de comunicación: "como, por ejemplo, la perdida de cercanía, lo que se provocó por la deslocalización, creó una brecha comunicacional, cultural, etc, también de procedimientos, entendimiento del mercado". (E09). "En mi opinión somos malos comunicando, y es algo estructural, el comunicar es asegurarse que tu interlocutor ha comprendido y es de lo que carecemos" (E16). El segundo factor para tomar en cuenta son las barreras respecto a estructura organizacional y flexibilidad ante las necesidades del mercado con 26% "este es mi segundo cambio de estructura en una año y medio, al final las estructuras es algo complejo, el hacer tus redes de contactos, generar las relaciones, creo que una organización debe ser dinámica, sin embargo, mucho cambio resulta caótico y no deja que las relaciones se asienten" (E16). "Lo que ocurre con las interacciones y priorizaciones del equipo de desarrollo nuestro producto nace en otro continente, en otro mercado el contexto es diferente, otras plataformas diferencian la aplicación entre los de Suramérica y las de otros países" (E01). Le sigue con un 16% aspectos relativos a la eficiencia y priorización de recursos, considerando asuntos de dimensionamiento, rotación de personal e inversión en formación. Y como últimas categorías, ambas con un 11%, los stopper

catalogados como resistencia de las personas y desarrollo de tecnología acorde.

Ítem 11: ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en Cabify? Las recomendaciones indicadas por los entrevistados se centran en un 53% en aspectos técnicos en el diseño del modelo de atención. "Es necesario mejorar la atención de los procesos críticos y luego construir sobre eso" (E16) "Mirar la imagen completa e iterar los modelos probando, cuanto te gasta más en un proceso, pero cuando te beneficia". (E14). "Una acción muy necesaria es crear un plan concreto de NPS que sea inmerso en la estrategia de la compañía" (E18). Un 21% recomienda capacitación y entrenamiento continuo para asegurar la calidad del proceso de cambio. Mejorar proceso de comunicaciones de MKT con un 11% con el objetivo de poner en valor estos esfuerzos y otro 11% indica la necesidad de mejorar la comunicación interna, con opiniones, tales como incorporar al modelo, conceptos e ideología de marca, para transmitirlo en las atenciones. Por último, el 5% se refiere a la necesidad de generar accountability en el flujo del proceso y entre las áreas.

### 3.2 Modelo Conceptual

Para la creación de este modelo se ha tenido en cuenta los preceptos de la investigación de la teoría de sistemas realizada por (Johansen, 1993) con el objetivo de adoptar una visión holística e integradora. El modelo se estructura en 3 Contextos, (ver figura 1); Ambiente Externo, describe la relación entre la aplicación móvil, el cliente (rider), el conductor (driver); el contexto de función adaptativa de y el ambiente interno de funcionamiento.

#### 3.2.1 Ambiente Externo

Explica la relación entre la app (1), conectado a sus audiencias, driver (2) y rider (3) y como interactúan entre ellas, entregando y recibiendo (4) un viaje a ambos y a su vez ellos entregando una valoración de la experiencia (5) rating. (ver tabla N°2).

#### 3.2.2 Función adaptativa

Describe la transacción existente entre ambos mundos, conectado al contexto externo con el interno por medio de los input de (1) necesidades de sus audiencias a través de la app y a la inversa entrega el resultado por medio de las flechas (2) con el objetivo de generar un vínculo relacional. (ver tabla N°3)

#### 3.2.3 Ambiente Interno

Se consideran los factores que interfieren en el contexto del funcionamiento de los modelos de atención que posicionan al (1) Necesidades de las audiencias en el centro de la estrategia, y considerando a todos los agentes involucrados desde la operación y desde la perspectiva de estrategia de la organización (2) Canales de atención, (3) Modelo Operativo y (4) Modelo de atención Base, derivando y conectando al (4.1) modelo de atención personalizada, singularidad de los (5) Mercados que representan las necesidades comerciales de los países donde opera la aplicación. (7) Tecnología desde el sentido de desarrollo del producto de cara al cliente, , la necesidad de transmisión de la (8) Propuesta de Valor al cliente y que debe insertar y retroalimentar la estrategia y visión de la

compañía, por medio de planes de comunicación que pongan en valor el modelo relacional al que se quiere llegar, todo lo anterior conectado directamente con el (8) Proceso de modelación Iterativo, que busca capturar todas estas entradas para lanzar soluciones ajustadas a las necesidades del cliente. Por último, (9) un ente de calidad y auditor externo que intervienen directamente a la relación de los componentes que tiene al cliente en el centro, generando efectos de fuera del círculo verde (9.1) límite de control y Mejora Continua, basado en dos lineamientos (9.2) Aseguramiento de calidad por medio de procesos de auditoría al modelo y entregando (9.3) el Feedback de la data analizada para alimentar al proceso iterativo. (ver tabla N°4). Figura N°1: Modelo Conceptual Fuente: Elaboración Propia Contexto N°1: Ambiente Externo, Tabla N°2: Modelo Conceptual, descripción Componentes Externos Fuente: Elaboración Propia N° Componente Descripción 1. APP Aplicación móvil que conecta personas con necesidad de movilizarse o de transporte, que cuentan con automóviles privados, taxis, motos, etc. Que frecen dicho servicio. 2. Driver Persona inscrita en la app de transporte que presta servicios de traslados de pasajeros y otros a la aplicación por medio de la aplicación. 3. Rider Persona que requiere de transporte y solicita su requerimiento por medio de la aplicación de transporte 4. Journey Relación transaccional bidireccional de solicitud y envío de viaje entre la aplicación y el rider o driver. 5. Rating Relación transaccional unidireccional de la experiencia desde el rider o driver a la app. Contexto N°2: Función Adaptativa Tabla N°3: Modelo Conceptual, descripción función adaptativa. Fuente: Elaboración Propia N° Componente Descripción 1. Necesidades Envía desde el ambiente externo, la información de la relación existente entre sus audiencias, hacia el contexto interno del funcionamiento de la organización, de forma directa al cliente en el centro y por tanto al modelo de iterativo. 2. Resultado Entrega de modelo relacional Contexto N°3: Ambiente Externo Tabla N°4: Modelo Conceptual, descripción Componentes Externos. Fuente: Elaboración Propia N° Componente Descripción 1. Cliente Se considera como cliente a todas las necesidades de los clientes privados, conductores, flotas y clientes corporativos. colocándolos en el centro de todos los componentes internos. El vínculo de relación es a todos los elementos que giran en torno a él, y su relación dibujada es de salida y entrada de información de carácter numérico y cualitativo, como, parámetros de viajes, resultado rating, encuestas y comentarios de NPS, etc. 2. Canales de Atención Están definidos por el medio de comunicación que el cliente tiene con la compañía, entre ellos se cuentan: canales presenciales Hubs, teléfono para corporativo y drivers, chats de conductores por medio de la app, y correo electrónico, y en salida sus debidas respuestas. 3.-3.1-3.2-3.3-3.4-3.5 Modelo

Operativo 3. Consiste en 5 fases de procesos de aseguramiento de la operación de atención al cliente: 3.1 Work Force Management (WFM) & Plan de Producción y Planificación (PPP): - Previsión de la demanda de contactos. - Planificación del tráfico por tipología y canales. - Aseguramiento de la capacidad del equipo local. - Gestión en tiempo real del mix demanda- capacidad. 3.2 Incorporación y Formación: - Elaboración del perfil de reclutamiento y selección. - Reclutar los perfiles. - Elaboración del Plan Formativo por actividad y agente. - Planificación de la formación - Formación de agentes. 3.3 Monitoreo: - Elaboración del estándar de calidad. - Integridad en la medición y proceso de calibración. - Monitorización de los contactos. - Reporte y comunicación de resultados generales e individuales en colaboración con los managers. 3.4 Cuadro de Mando (CDM) & Gestión de la información: - Presentación de los datos y elaboración de los informes de gestión operativa. - Presentación de los datos y generación de informes a Adhoc. 3.5 Control de costos: - Seguimiento presupuestario de la operación. - Seguimiento de la rentabilidad de la operación. 4 - 4.1 Modelos de Atención Base 4. Modelo y operativas que fijan y cumplen con los lineamientos de atención de procesos críticos, atención general y atención personalizada por segmentación, que se relacionan en el círculo de atención, impactado directamente al modelo operativo, y canales de atención. 4.1 Sub categoría Modelo de Atención Personalizado: Modelo de segmentación por historia de audiencias y comportamiento de uso. Para este modelo se consideran 4 componentes: - Categorías y Segmentos: clasificar tomando en cuenta segmentos de antigüedad, reclamos anteriores, experiencia de uso, etapa del cliente, aspectos de consumo, etc. - Audiencia 1: Centrada en Drivers (conductores). - Audiencia 2: Centrada en Rider (pasajeros). - Resultado NPS: con el objetivo de medir el impacto en satisfacción de clientes y retorno. 5. Mercados Se consideran todos los países donde opera la app, tomando en cuenta las particularidades de sus regiones. Vistos desde una perspectiva de estrategia de país y sus necesidades. 6. Tecnología Desde la perspectiva de priorizar el desarrollo y diseño de app de driver, rider y mejoras operativas, conectado con las necesidades del cliente bajados a la realidad de cada mercado 7. Propuesta de Valor Desde el punto de vista de necesidad de mejorar las comunicaciones y colocar en valor las mejoras proporcionadas por parte de la compañía y los inputs del cliente relacionados con las necesidades locales para retroalimentarse entre ellos, un componente que debe conectar con todo el círculo centrado en el cliente para retroalimentar respecto de los preceptos de la compañía, su beneficio funcional y emocional, Involucrando directamente a los departamentos de Engagement de drivers y Marketing de rider y corp. 8. Proceso de modelación iterativo. Son definidos por un proceso constante de mejora

continua y de prueba bajo un modelo Design Thinking. Que contempla 6 fases secuenciales, en un proceso circular que se repite de forma constante, estas fases son: - Empatizar: Realizar entrevistas, descubrir emociones, buscar historias. - Definir: Replantear y enfocar los problemas desde la perspectiva del ser humano. - Idear: Construir sobre otras nuevas. - Priorizar: Crear objetivos. - Testear: Probar con los clientes para obtener datos y refinar. - Evaluar: integrar el feedback. Recogiendo las necesidades del cliente y respondiendo por medio de un modelo relacional de atención. 9 -9.1-9.2- 9.3. Calidad y Auditoria 9. Componte de mejora, que cumpla con los preceptos de auditar con objetividad, observación y ética, sin estar inmerso en la dinámica operativa. Con dos líneas de acción principales, la primera de aseguramiento de calidad de servicio y la segunda de entrega de información analizada para la toma de decisiones. 9.1 Limite de Control y Mejora Continua (MC): Define la separación requerida fuera del marco de acción de los componentes que operan directamente con el cliente en el centro. 9.2 Aseguramiento de Calidad: Define a quienes auditar, sobre la línea divisoria hacia arriba, debe monitorear el cumplimiento de los modelos operativos y de atención de cliente. 9.3 Feed back Data Análisis: Ouput de información relevante y periódica entregada a los componentes responsables de iterar. 3.3 Discusión de resultados Respecto de la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, se evidencia un escenario donde las personas cuentan con una comprensión adecuada y en la mayoría de los casos profunda de cómo funciona la atención personalizada y satisfacción de los clientes en las aplicaciones de transporte. En cuanto, al conocimiento del nivel operativo e identificación de los problemas desde el ámbito de la fidelización de los clientes, es posible asegurar que la problemática es la inexistencia de una estrategia de fidelización de clientes, tal cual se observa en las preguntas número tres y cuatro (ver Gráfico N°1) donde se distinguen los porcentajes más altos, atribuidos a la responsabilidad de los procesos internos de la organización y a la declaración de no existencia de estrategia de fidelización, asumiendo ésta con acciones aisladas e indirectas vinculadas a los valores de marca, y carencia de planes y conceptos tradicionales tales como, identificar los programas de fidelización como herramientas utilizadas para conocer mejor al cliente y conseguir vincularlos a la marca de forma directa (González, 2009) y la importancia de que este sea eficiente, identificando claramente a los segmentos a los que va dirigido, el valor de dicho segmento y las acciones que sean sensibles de cara a los clientes, vinculando como parte importante, un correcto plan de comunicación (Grönroos, 2004). También se pudo visualizar que los entrevistados manifiestan preocupación por el enfoque, atribuyendo que la mayor parte de las acciones están concentradas en atraer

nuevos usuarios, pero no a mantenerlos necesariamente, este hallazgo identifica la necesidades de trabajar más profundamente sobre los preceptos de los estudios realizados por (Carrizo-Moreira et al., 2017) que abordan la necesidad de cambiar los paradigmas en marketing dando un nuevo énfasis a la retención de clientes en lugar de la adquisición para crear relaciones duraderas. Como segundo hallazgo identificado, se pudo visualizar según (ver Gráfico N°1), pregunta número cinco, este grupo de entrevistados declara que la organización tiende a centrarse en los procesos y necesidades internas de la compañía, alejándose de las necesidades de los clientes, de acuerdo con esto se detecta una deficiencia en torno a la estrategia y su comunicación, asegurando que llegue a todos en la organización, siendo el gran reto de afrontar de forma integral todos los ejes de una organización Customer Centric (Villaseca, 2014) y que aborde un proceso integrado entre todas las audiencias y la comunicación de la propuesta de valor que fluya a toda la compañía, (Osterwalder et al., 2015) identificando los perfiles de clientes o audiencias, la comprensión de estos y cuando y como se encuentran con el otro. Para abordar las brechas detectadas se propone trabajar en el desarrollo de un modelo de Customer Centric, con el objetivo de derribar los silos en la organización para articularse en torno al cliente, optimizar la oferta de soluciones, eliminando las que no crean valor, alineamiento interno entre equipos y con los objetivos de los stakeholder y aumentar los beneficios a corto y largo plazo por la mayor vinculación con los clientes, de esta forma conseguir una carta de navegación para mejorar la percepción del cliente, colocándolo en el centro de la organización, y asegurando la diferenciación, permanencia y fidelidad. Además, se propone de forma paralela trabajar sobre la propuesta de valor por medio de las herramientas de Value Proposition Design para profundizar en la comprensión del cliente, definición de perfil y creación de valor. En cuanto a las Propuestas de alto impacto, es posible señalar que es requerido profundizar en el tratamiento actual del cliente, en todas sus audiencias para modificar la situación en torno a la fidelidad de los clientes y la satisfacción de éstos, (ver gráfico N°2) según nos demuestran los resultados de la pregunta número seis, una de las observaciones más recurrentes fueron la necesidad de entender al cliente con el objetivo de generar planes, modelos de atención y estrategias vinculadas a estas necesidades aprovechando el alto nivel de datos con los que se cuentan, tal cual manifiesta (Briel, 2018) que ha analizado la "creciente demanda de experiencias personalizadas y cómo las mega tendencias, como el uso ampliado de dispositivos móviles (por ejemplo, teléfonos inteligentes), la inteligencia artificial y el análisis de big data en tiempo real, desempeñan un papel cada vez más importante en la personalización y esfuerzos hacia Customer Experience (CX) en entornos de

omnicanalidad". También, se observa como las acciones de comunicación y marketing no son valoradas comparativamente con la competencia en el mercado, aquí se distingue una diferencia entre las opiniones de los países Latinoamericanos frente a los de Europa, donde las comunicaciones y acciones de marketing son mayormente reconocidas, especialmente en España por el apego a la marca debido a su pertenencia a éste. La discusión surge por la centralización de las acciones de comunicación y marketing que están alejadas de la realidad de los países latinoamericanos en especial. Cuando se aborda la propuesta de modelo de atención personalizado la respuesta es satisfactoria en amplia mayoría (ver gráfico N°2) manifestando que es de carácter perentorio generar una estrategia que permita segmentar las audiencias, analizarlas, y definir una atención personalizada a los clientes, considerando los segmentos de valor, por antigüedad, lealtad, profit positivo, zonas de uso, etc. Tal cual, manifiesta (Hänninen et al., 2019) "La personalización se ha vuelto aún más importante en el contexto omnicanal porque la integración de canales tiene un gran potencial para ofrecer CX más personalizados". Por otra parte, la necesidad de medir lo que el cliente necesita y responder a ello, en la personalización de la atención como lo manifiestan (Salonen & Karjaluo, 2016) que determinan que "los estudios de personalización deben moverse hacia la integración de elementos psicológicos, como las emociones". Para abordar las brechas detectadas es requerido profundizar en el tratamiento actual del cliente, en todas sus audiencias para modificar la situación en torno a la fidelidad de los clientes, utilizar e identificar las variables que impactan en la personalización y la satisfacción de cliente por medio del estudio de la data en sus distintos canales de ingreso de información, vincular los viajes de los clientes y el conocimiento de sus componentes, considerando para ello involucrar por una parte a los modelos de atención el componente de los mercados para acercarse a la realidad de cada país, en la misma línea de mejora de comunicación incluir la filosofía de la compañía y la propuesta de valor, como la necesidad de mejorar en aspectos de posicionamiento de marca a través de marketing ajustados al país y por tanto al cliente. Se identifica una carencia de estrategia que permita segmentar las audiencias, analizarlas, y definir una atención personalizada a los clientes, que proporcione herramientas de fidelización y una dinámica de relación que no sea únicamente transaccional, para abordar este quiebre se propone un modelo de atención personalizada beta que sugiere segmentar para iterar a dos audiencias, la primera a Driver en la etapa de ingreso y la segunda a Rider por antigüedad y uso. Finalmente, considerando la etapa de Alerta sobre las transformaciones las problemáticas de costos de entrenamiento de personal resultan ser las preocupaciones que surgen del

estudio, (ver gráfico N°3) aludiendo a la importancia que toma en un modelo de atención personalizada, el nivel de conocimiento específico requerido por el personal de atención de primera línea. En este mismo sentido, los costos de dimensionamiento que están directamente relacionados con el entrenamiento del personal y sus variables hacen pensar que podría existir un riesgo en la flexibilidad de la operación producto de la segmentación, ante un alza de volumen de contactos sería complejo darle continuidad a la atención si no se cumplen con los básicos de medición de entrega de servicio (SLA). Otro aspecto de alerta en costos es la inquietud de desarrollo en tecnología de inteligencia artificial en los procesos y modelos de atención, en contraposición con los riesgos de automatizaciones en estas implementaciones y como pueden dañar el precepto de atención personalizada y satisfacción al cliente, una inquietud válida desde el análisis propuesto en la investigación Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy por (Dwivedi et al., 2019) que indica "la dependencia de la tecnología de inteligencia artificial y la necesidad de aumentar la cantidad de datos de los clientes, pueden generar problemas de confianza entre los clientes y la ambigüedad en torno a las áreas de uso, como la seguridad, la confiabilidad y la ética". Luego, desde la perspectiva externa de amenazas y también interna como factores que obstaculizaría el modelamiento de atención personalizada, se alzan las opiniones relativas a la estructura organizativa, como la centralización de las decisiones amenaza la flexibilidad requerida por los mercados y la triangulación de información existente entre los países, el equipo de global y el de atención (deslocalizado). Otro hallazgo detectado, es la reflexión en torno al cumplimiento de las expectativas, aquí surgen, recomendaciones que aconsejan no divulgar el modelo de cara al cliente, con el objetivo de no poner en riesgo lo construido, sin embargo, otra parte insiste en la necesidad de mejorar las comunicaciones en todas las audiencias, indicando que existen varios hechos relevantes desarrollados por la compañía que no han sido publicitados y la competencia ha sacado partido de ello colocándolos en valor, considerando que esas acciones ya venían trabajadas desde hace mucho en la compañía, pero nadie las conocía. Respecto a las recomendaciones del modelo, la mayoría están enfocadas a los aspectos técnicos a considerar, repitiéndose la preocupación por poner al cliente en el centro de la organización, contando para ello que las necesidades vienen emanadas desde la individualización del país y sus requerimientos, con ello la importancia de destacar el dar cuentas de los resultados y obtener un plan estratégico de NPS que rijan a la compañía e involucre a los directivos de la organización. Con ello podemos fundamentar las bases

iniciales de desarrollo de este estudio, que postulan a la necesidad de trabajar en el cumplimiento de los preceptos de una compañía Customer Centric y el desarrollo del modelo de atención personalizado, que “trata 1de poner al cliente en el centro de las decisiones, para idear desde su punto de vista y de esta forma mejorar su experiencia progresivamente. Las empresas centradas en el cliente no venden sólo un producto o un servicio, entregan experiencias positivas de forma consistente, para vincular a sus clientes a otro nivel. Esta vinculación se traduce en resultados, por un mayor volumen de ventas y el efecto de la recomendación” (Alcaide and Díez, 2019). Para abordar las brechas detectadas es requerido contar con un modelo de aseguramiento de calidad y capacitación permanente que permita flexibilizar la operación ante las variables existentes y no dañar el diseño de personalización en la atención de cliente, considerar además mejorar la atención de los procesos críticos y luego construir sobre eso, es decir, aplicar mejora continua, observar la imagen completa, iterar los modelos, considerando lo anterior se propone utilizar la metodología Design Thinking, en ello. Importante la etapa de evaluar para no afectar la comunicación y expectativas de cliente. Por último, se propone incluir un plan concreto de NPS que esté inmerso en la estrategia de la compañía.

### 3.4 Aportes relevantes al modelo desde los informantes clave

A continuación, se destacan los aportes relevantes incluidos en el diseño del modelo propuesto:

- Inclusión de los Mercados en el modelo, no solo como cliente en el centro, más bien desde la perspectiva de la estrategia y necesidades del país, como un componente adicional, que muchas veces pierde prioridad en el desarrollo desde el equipo de global y termina impactando en los resultados, estructura y flexibilidad que un país determinado requiere.
- Evolución en los Modelos atención, pasando de transaccionales a relacionales que se vinculen a la estrategia de marketing y propuesta de valor, por medio de la participación de estas funciones en las operativas y procesos de formación.
- Incorporación de los equipos de producto al modelo, por la separación existente entre los equipos de negocio y de tecnología, debido a que cuando se busca satisfacer al cliente de una forma escalable, se tiene que contar con los equipos de tecnología para que el desarrollo de los productos sea abordado desde el punto de vista de experiencia de cliente en todo el concepto y no únicamente desde la perspectiva del negocio.

Gráfico N°1: Resumen resultados de etapa n°1 Instrumento de diagnóstico. Fuente: Elaboración Propia. Gráfico N°2: Resumen resultados de etapa n°2, Instrumento de diagnóstico. Fuente: Elaboración Propia Gráfico N°3: Resumen resultados de etapa n°3, Instrumento de diagnóstico. Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, se

ha efectuado un proceso de observación al funcionamiento de la organización, permitiendo confirmar las afirmaciones obtenidas de los diversos participantes, además durante este proceso se han utilizado: Triangulación de informantes: A través de la participación de distintos grupos de personas, de diferentes estamentos, profesiones, niveles jerárquicos, considerando su conocimiento, experiencia, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado. Triangulación de técnicas y fuentes: Para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, sin embargo, también se ha obtenido información desde reportes de consultoras, informes internos y seminarios asociados al tema investigado. Criterio del valor de verdad: Para disminuir al máximo el sesgo del investigador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada. Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: Durante el desarrollo de la investigación los resultados han sido compartidos con actores relevantes siendo ellos a su vez participantes del mismo estudio, los que han puesto en perspectiva las reflexiones y conclusiones emanadas de los datos recolectados. Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

#### 4. Conclusiones

Este trabajo establece el desarrollo de un modelo conceptual de personalización de cliente que impacte en la satisfacción de estos, profundizando en el diseño y conocimiento de los clientes y que aporte a la coherencia entre la toma de decisiones estratégicas y la operación asociada a la aplicación de transporte Cabify, permitiendo la diferenciación de la marca en el mercado. En efecto los hallazgos muestran que, si bien existe una percepción de conocimiento respecto a la importancia de la atención personalizada y su impacto en la experiencia de cliente, particularmente en las aplicaciones de transporte, esto no existe como tal. Actualmente no se cuenta con una segmentación de clientes por audiencias, en la actualidad la atención es generalista y transaccional, y no relacional, según muestran los resultados, dos tercios de la compañía piensa que se está alejado del cliente y más centrado en los objetivos propios del negocio y los procesos internos, el restante piensa que se ha avanzado, sin embargo, queda mucho camino que recorrer, desconectándose de la filosofía de Customer Centric. En este sentido este trabajo contribuye a Cabify a la comprensión de los factores que son apreciados en una organización con estrategia centrada en el cliente, proporcionando un modelo conceptual de atención personalizada, en un servicio de transporte que opera en un ambiente tecnológico, y que se percibe, desde la

mirada de los usuarios, como uno de calidad y digno de recomendarse permitiendo diferenciarse de la competencia. Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones:

- Trabajar en un modelo de Customer Centric que apoye la integración y alineamiento interno.
- Profundizar en la propuesta de valor que asegure el conocimiento acabado del cliente y su relacionamiento por medio de las herramientas de Value Proposition Design
- Modelo de atención Personalizado, de dos componentes, uno de atención base y otro que permita iterar de forma constante las necesidades detectadas de los clientes, utilizando Design Thinking
- Con el diseño anterior se propone establecer políticas de fidelización de clientes desde la atención, vinculadas a los dos modelos anteriores.
- Plan específico de NPS emanado desde los objetivos estratégicos de la organización y con mediciones que impacten en los resultados de todas las áreas de la compañía, buscando el accountability requerido para su cumplimiento.
- Modificación a las prioridades de los departamentos de tecnología, incluyendo sus resultados en el círculo virtuoso del cliente, ligado a la estrategia del negocio desde las necesidades comerciales del mercado específico.
- Plan específico de formación, para implementación de los modelos personalizados y los procesos críticos base.
- Auditoría externa a la organización que module y proponga análisis para la estrategia, desde una perspectiva objetiva.

Referencias Ahumada-Tello, E., Zárate Cornejo, R.E., Plascencia López, I., Perusquia-Velasco, J.M. **3Modelo de competitividad basado en el conocimiento: el caso de las pymes del sector de tecnologías de información en Baja California.** Revista International Administración & Finanzas, 5 (4) (2012), pp. 13-27. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1954073](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1954073)

Aminuddin, M., Don, M., & Shamsudin, M. F. (2020), Does Customer Satisfaction Matters?. Revista de Ciencias Sociales y Tecnología de Pregrado: Vol. 2 No. 1 (2020): Vol2.1 (2020). Recuperado de: <file:///C:/Users/Caroline%20Becerra/Downloads/59-Article%20Text-91-1-10-20200308.pdf>.

Alcaide J.C., Díez M. (2019). **10Customer Experience, Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva.** Esic Editorial. España. Recuperado de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=C9uFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Customer+Centric+empresas+ejemplo&ots=wYEGIAwri&sig=j7JDWBqYarFadyplEJ6T\\_Vlv02s#v=onepage&q=Customer%20Centric%20empresas%20ejemplo&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=C9uFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Customer+Centric+empresas+ejemplo&ots=wYEGIAwri&sig=j7JDWBqYarFadyplEJ6T_Vlv02s#v=onepage&q=Customer%20Centric%20empresas%20ejemplo&f=false)

Ascenda Redacción, (2019). Transformación Digital. El momento ha llegado. Tenemos que pensar en transformación antes que digital. Recuperado de <https://ascenda.pe/transformacion-digital-1/>

Bodenhausen, GV y Peery, D. (2009), Social Categorization and Stereotyping In vivo: The VUCA Challenge, pp 22. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00167.x>

Booz & Company,

Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., & Koster, A. (2013). Economic Growth and Job Creation: Regional and Industry Perspectives. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Digitization-for-Economic-Growth-and-Job-Creation%3A-Sabbagh-Friedrich/67f3a5f8cd578d53a606f8b136beb904ee3dc81c> F. Briel, 8(2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change* 132 ( C ) ( 2018 ) , pp. 217 – 229. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>. Buck, T. Hook, L (2015) Financial Times, Spanish taxi-booking app Cabify secures funding from Rakuten. Recuperado de <https://www.ft.com/content/79964fcc-6e92-11e5-aca9-d87542bf8673?commentID=397572664> Carrizo-Moreira, A., Freitas-da Silva P. M., Ferreira-Moutinho V. M. (2017) The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366> CONICYT, (2011). 9Investigación en Transporte en Chile: Áreas de investigación y capacidades Informe de estado del arte, pp. 14. Recuperado se [http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION\\_EN\\_TRANSPORTE\\_EN\\_CHILE\\_AREAS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_Y\\_CAPACIDADES\\_INFORME\\_DE\\_ESTADO\\_DEL\\_ARTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION_EN_TRANSPORTE_EN_CHILE_AREAS_DE_INVESTIGACION_Y_CAPACIDADES_INFORME_DE_ESTADO_DEL_ARTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Deloitte D. C. López, (2016). Transformando el negocio a través de la voz de los clientes. Estudio Nacional sobre el Nivel de operativización de la experiencia de clientes. Recuperado de [https://perspectivas.deloitte.com/segundo-estudio-ocx?utm\\_campaign=OCX&utm\\_source=CTA-DTT&utm\\_term=28-11-2018](https://perspectivas.deloitte.com/segundo-estudio-ocx?utm_campaign=OCX&utm_source=CTA-DTT&utm_term=28-11-2018). Dwivedi, YK , Hughes L., Ismagilova E. , Aarts G., Coombs C., Crick T. Duanf Y., Dwivedig R., Edwardsh J., Eirugi A., Galanos V., Vigneswarallavarasank P., Janssenl M., Jonesm P., KumarKar A., Kizginb H., Kronemannm B., Lalf B., D.Williamsz M. (2019) 7Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002> Fader, Peter (2012 ), Customer Centricity: Focus on the Right Clients for Strategic Advantage. Filadelfia: Wharton Digital Press. Recuperado de: [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=4ETIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=SXFXn\\_CP8Q&sig=1cpsr2u\\_d8\\_fnAsMezuYqiK6Wd0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=4ETIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=SXFXn_CP8Q&sig=1cpsr2u_d8_fnAsMezuYqiK6Wd0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) Gerdt, S. O., Wagner, E., & Schewe, G. (2019). 5The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source. *Tourism Management*, 74 (December 2018), 155–172. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.010> González Muñoz,

P. (2009). 'Retención vs Fidelización vs Lealtad. Mk Marketing + Ventas, Vol. 249, pp.14– 27, Recuperado de [https://16a41ae8-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/marketingcomoservicio/Home/Retencion%2Cfidelizaci%C3%B3nylealtad.Mk.Relacional.pdf?attachauth=ANoY7crd1VKD13vLKKXVLqewHFO0-HVNGZW\\_21OqYwTdZ58QGNloa9vrLy\\_Cyqz7n8lti113jCkjmSY\\_oZylp7--uXnHvzqjzZp4D-VF5mQfOQZvN8ow7klk1gpVzogC79wU6FfneLBZ2fPSoX7qFXAfEmuLYI\\_zxe9vYUrs2P7q5ocJ2karSoQk2f\\_zxOJKbWfvbumnShOpGSf18Wka5yZRe2JA5deSgMKsXffuA-0mYsAp0m\\_KPm\\_79a7Ramb3PyupGEBiFpOg\\_YETESZ0PrfWklFrfttW2KZthXfgzmALttwpUu\\_FQw%3D&attredirects=0](https://16a41ae8-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/marketingcomoservicio/Home/Retencion%2Cfidelizaci%C3%B3nylealtad.Mk.Relacional.pdf?attachauth=ANoY7crd1VKD13vLKKXVLqewHFO0-HVNGZW_21OqYwTdZ58QGNloa9vrLy_Cyqz7n8lti113jCkjmSY_oZylp7--uXnHvzqjzZp4D-VF5mQfOQZvN8ow7klk1gpVzogC79wU6FfneLBZ2fPSoX7qFXAfEmuLYI_zxe9vYUrs2P7q5ocJ2karSoQk2f_zxOJKbWfvbumnShOpGSf18Wka5yZRe2JA5deSgMKsXffuA-0mYsAp0m_KPm_79a7Ramb3PyupGEBiFpOg_YETESZ0PrfWklFrfttW2KZthXfgzmALttwpUu_FQw%3D&attredirects=0) Grönroos, C. (2004), El proceso de marketing relacional: comunicación, interacción, diálogo, valor, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19 N ° 2, pp. 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981> Hänninen M., Mitronen L., SK Kwan. (2019) Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 49 ( 1 ) ( 2019 ) , pp 380 – 388, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.015> Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1604954923&Signature=cs4h7~AJcg6chK6y4pu8oD4QjoHNSwEKb61UZ3hMJI6tirHTCRuz4yEnN~glXtLCE4xydAqzE0eNOtgw49EJhZCsf1n0UULJ7n11pOg51w7WcaWcvDKaml~S~W7fIyaiYXLCLwDaidHZS26sSUc1EX3zxDGjsicsk-2oUgQLnG5T4z8fzcZhkh8kRUX-UZ591Ld0NjTaz4mjrRo1PntEdQ~4jg200A898J1x~4cj7FrcCs9EESjaf9xOTMfZnygv m5TdJmueDCkBVlq3rlaFI48qF47CRbhNqRJqIDfde0HQxel7c7JSZI3dnlrthIU19M00m6SUTS-jv1M4TT4g\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1604954923&Signature=cs4h7~AJcg6chK6y4pu8oD4QjoHNSwEKb61UZ3hMJI6tirHTCRuz4yEnN~glXtLCE4xydAqzE0eNOtgw49EJhZCsf1n0UULJ7n11pOg51w7WcaWcvDKaml~S~W7fIyaiYXLCLwDaidHZS26sSUc1EX3zxDGjsicsk-2oUgQLnG5T4z8fzcZhkh8kRUX-UZ591Ld0NjTaz4mjrRo1PntEdQ~4jg200A898J1x~4cj7FrcCs9EESjaf9xOTMfZnygv m5TdJmueDCkBVlq3rlaFI48qF47CRbhNqRJqIDfde0HQxel7c7JSZI3dnlrthIU19M00m6SUTS-jv1M4TT4g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) Hernán-García, M., Lineros-González, C. Ruiz-Azarola, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007> Johansen Bertoglio, O., (1993). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, 1993, U musa, s.a. de c.v. grupo noriega editores Baldaras 95, C.P. 06040, México, D.F. Recuperado de: [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion\\_Teoria\\_General\\_Sistemas\\_\(Oscar\\_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion_Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf) Junaid, M., Hou, F., Hussain, K., & Kirmani, A. A. (2019). **11Brand love: the emotional bridge between experience and engagement, generation-M perspective.** *Journal of Product and Brand Management*, 28(2), pp

200–215. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2018-1852> Kim, WH, Cho, JL y Kim, KS (2019). 6The relationships of wine promotion, customer satisfaction, and behavioral intention: The moderating roles of customers' gender and age. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39 (Junio de 2019), 212-218. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.001> Krawczyńska-Zauchka, T (2019). *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series – Issue No. 141*, pp 221-230. 10p. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.141.16 Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, CF., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., Kroll, EB. (2020). Brave New World? On AI and the Management of Customer Relationships, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 51, pp 44-56, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.002>. Lunden, I. (2016) Cabify 2raises \$120m at a \$320m valuation led by Rakuten to take on Uber in Latin America. Recuperado de <http://tcrn.ch/1SjYOA9> MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, (2011). *Digital Transformation: A Roadmap*. Recuperado de <https://www.capgemini.com/news/global-study-reveals-only-one-third-of-large-companies-are-succeeding/#> ODECU, (2017). 4Estudio calidad de servicio, seguridad y tarifas de Taxis básicos, Cabify, Easy Taxi y Uber, en la provincia de Santiago, Recuperado de <https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-calidad-de-servicio-seguridad-y-tarifas-de-Taxis-basicos-Cabify-Easy-Taxi-y-Uber.pdf> Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons. Reihheld F. F (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Salonen, V., Karjaluoto, H. (2016). Personalización web: el estado del arte y la futuras vías de investigación y práctica". *Inf. Telemática* , 33 ( 2016 ). pp 1088 – 1104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.03.004> Villaseca Morales, D. (2014) *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. pp 55. Madrid, España: ESIC editorial. Sriram, S. (2014), Towards an integrative approach to designing service experiences. *Journal of Operations Management*, vol. 22, núm.1, págs.609-627.

## Sources

- 1 [https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia\\_de\\_cliente](https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia_de_cliente)INTERNET  
1%

---

- 2 <https://es.wikipedia.org/wiki/Cabify>INTERNET  
<1%

---

- 3 [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2017000100057](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2017000100057)INTERNET  
<1%

---

- 4 [https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20171115/asocfile/20171115161112/estudio\\_transportes.pdf](https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20171115/asocfile/20171115161112/estudio_transportes.pdf)INTERNET  
<1%

---

- 5 <https://www.wiwi.uni-muenster.de/orga/en/publications/152926>INTERNET  
<1%

---

- 6 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677018303504>INTERNET  
<1%

---

- 7 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026840121930917X>INTERNET  
<1%

---

- 8 <https://frederikvonbriel.com/portfolio/the-future-of-omnichannel-retail-a-four-stage-delphi-study/>INTERNET  
<1%

---

---

**9** [http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION\\_EN\\_TRANSPORTE\\_EN\\_CHILE\\_AREAS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_Y\\_CAPACIDADES\\_INFORME\\_DE\\_ESTADO\\_DEL\\_ARTE.pdf?sequence=1&isAllo](http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/171313/INVESTIGACION_EN_TRANSPORTE_EN_CHILE_AREAS_DE_INVESTIGACION_Y_CAPACIDADES_INFORME_DE_ESTADO_DEL_ARTE.pdf?sequence=1&isAllo)  
wed=y INTERNET

<1%

---

**10** <https://www.casadellibro.com/libro-customer-experience-las-claves-de-la-experiencia-de-cliente-en-la-era-digitalcognitiva/9788417513696/9077394> INTERNET

<1%

---

**11** <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.20805>INTERNET

<1%

---

**12** [https://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n\\_digital](https://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n_digital)INTERNET

<1%

---

<https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/social-categorization-and-stereotyping-in-vivo-the-vuca->

**13**challenge-2INTERNET

<1%

---

**14** [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512017000200023](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512017000200023)INTERNET

<1%

---

**15** [http://managementpapers.polsl.pl/?page\\_id=100](http://managementpapers.polsl.pl/?page_id=100)INTERNET

<1%

---