



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Experiencia del cliente y emociones: conociendo su  
aplicación en soluciones digitales de taxis**

Tesis para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Julio César Córdova Campos  
Barbara Milagros Valenzuela Aguirre**

**Asesor(es):  
PhD, Valentina Gomes Haensel Schmitt**

**Lima, mayo de 2021**

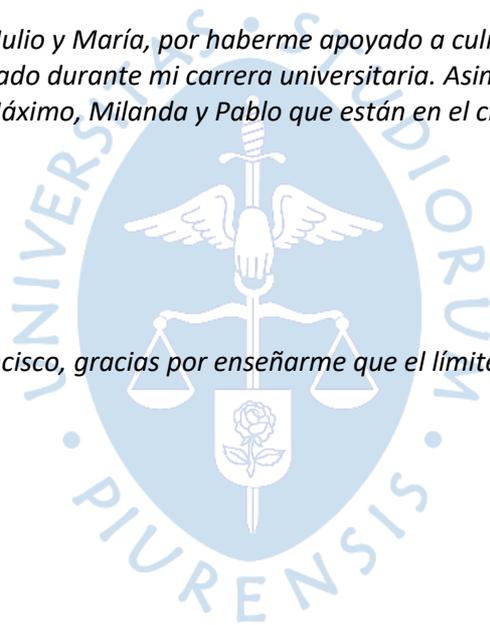


*Agradezco a mis padres, Julio y María, por haberme apoyado a culminar la universidad y a mis profesores por haberme guiado durante mi carrera universitaria. Asimismo, lo dedico a mis abuelos Máximo, Milanda y Pablo que están en el cielo.*

*Julio Córdova*

*Dedicado a María y José Francisco, gracias por enseñarme que el límite de nuestros sueños es el cielo.*

*Barbara Valenzuela*





## Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar cómo las emociones del cliente afectan el área de Experiencia del Cliente de empresas de taxi por aplicación en Perú. Explicamos el modelo de negocio de estas empresas, así como de qué manera aplican la Experiencia del Cliente. El artículo es de investigación empírica utilizando dos instrumentos cualitativos, dos *focus group* a pasajeros y conductores, y cinco entrevistas a profundidad a trabajadores para complementar los hallazgos que fueron analizados a través de la triangulación de datos. Encontramos que las emociones de los usuarios sí afectan el área de Experiencia del Cliente de taxis por aplicación, ya que se realizan diferentes encuestas para conocer lo que necesitan sus usuarios y tomar acción. El contexto de esta investigación abre la oportunidad de conocer cómo empresas tecnológicas utilizan y aplican la Experiencia del Cliente en estos días.





## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1 Planteamiento del Problema .....	15
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	15
1.2 Identificación y Formulación del Problema .....	16
1.2.1 <i>Problema General</i> .....	16
1.2.2 <i>Problemas Específicos</i> .....	16
1.3 Objetivos de la Investigación .....	17
1.3.1 <i>Objetivo General</i> .....	17
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
1.4 Justificación de la Investigación.....	17
1.4.1 <i>Justificación Teórica</i> .....	17
1.4.2 <i>Justificación Práctica</i> .....	17
1.4.3 <i>Justificación de Conveniencia</i> .....	17
1.4.4 <i>Justificación de Relevancia Social</i> .....	18
1.5 Viabilidad de la Investigación.....	18
1.6 Delimitación de la Investigación .....	18
1.7 Limitaciones de la Investigación .....	18
Capítulo 2 Marco teórico.....	19
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	19
2.1.1 <i>Experiencia del Cliente</i> .....	19
2.1.2 <i>Emociones</i> .....	20
2.2 Bases Teóricas.....	22
2.2.1 <i>Gestión de Servicios</i> .....	22
2.2.2 <i>La Economía de la Experiencia</i> .....	23
2.2.3 <i>Experiencia del Cliente</i> .....	25
2.2.4 <i>Emociones</i> .....	27
2.2.5 <i>Experiencia del Cliente y Emociones</i> .....	32
2.3 Definición de términos básicos.....	36
2.3.1 <i>Experiencia del Cliente</i> .....	36
2.3.2 <i>Emociones</i> .....	36
Capítulo 3 Metodología.....	39
3.1 Tipo de Investigación .....	39
3.2 Diseño de la Investigación .....	39
3.3 Población y muestra .....	39
3.3.1 <i>Población</i> .....	39
3.3.2 <i>Muestra</i> .....	40
3.4 Recolección de datos .....	40
3.5 Análisis de datos .....	42

Capítulo 4 Resultados de la investigación .....	43
4.1 La empresa.....	43
4.1.1 <i>El Pasajero</i> .....	44
4.1.2 <i>El Conductor</i> .....	44
4.2 Experiencia del Cliente.....	44
4.2.1 <i>La Empresa</i> .....	44
4.2.2 <i>El Pasajero</i> .....	45
4.2.3 <i>El Conductor</i> .....	46
4.3 Las emociones en los servicios de la empresa .....	47
4.3.1 <i>La Empresa</i> .....	47
4.3.2 <i>El Pasajero</i> .....	48
4.3.3 <i>El Conductor</i> .....	48
4.4 La Gestión de las emociones del cliente a través de indicadores de Experiencia del Cliente	49
4.4.1 <i>La Empresa</i> .....	49
4.4.2 <i>El Pasajero</i> .....	50
4.4.3 <i>El Conductor</i> .....	50
Capítulo 5 Discusión de los resultados.....	51
Capítulo 6 Aportes.....	55
6.1 Aportes a la Teoría .....	55
6.2 Aportes a la Práctica .....	55
Conclusiones.....	57
Lista de referencias .....	59
Anexos .....	67

## Lista de tablas

Tabla 1: Funciones de las emociones por Plutchick.....	28
Tabla 2: Operacionalización de Variables.....	35





## Lista de figuras

Figura 1 Las dimensiones de la experiencia según Pine y Gilmore .....	25
Figura 2 Dimensiones de las emociones según Russell.....	34
Figura 3 Publicidad online de Beat en el distrito de Miraflores.....	43
Figura 4 Portal Web de Ayuda de la aplicación móvil Beat.....	45
Figura 5 Centro de Conductores de la aplicación móvil Beat, distrito de Surco .....	46





## Introducción

Desde el siglo XIX las personas compraban productos y servicios decidiendo en base a la calidad o el tiempo de duración. Posteriormente, comenzaron a crecer las industrias generando que algunas empresas busquen diferenciarse de las demás en base a otros factores como el tiempo de entrega o la calidad. Sin embargo, no le dieron relevancia al papel de las emociones de los consumidores al adquirir un producto o servicio. Las personas no solo adquirirían productos en base al precio o calidad, sino también a las opiniones de su entorno social. No obstante, en esa época los empresarios no le daban importancia al papel de la experiencia y el rol las emociones cuando un consumidor adquiría un producto o servicio.

En el siglo XX, las empresas transnacionales y grandes bancos invirtieron recursos para mejorar la atención y el servicio post-venta; sin embargo, no se estudiaba a profundidad el papel de las emociones en el cierre de la venta de un producto o servicio. Ante esta necesidad de las empresas, al buscar diferenciarse en base a la experiencia, surgió el estudio de las emociones y su relación con la experiencia del cliente en el proceso de compra.

Finalmente, debido a que en los últimos cinco años se incrementó el uso de los aplicativos móviles de taxis, la presente investigación analiza la influencia de las emociones de los usuarios al decidir usar un aplicativo de taxi, como medir la experiencia de los usuarios y que factores del entorno impactan en la decisión de uso. De esa manera se profundiza aspectos cualitativos de compra del usuario para adquirir un servicio.



## Capítulo 1

### Planteamiento del Problema

#### 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Con la aparición del primer iPhone por Steve Jobs en 2007, la industria de la tecnología móvil no ha dejado de evolucionar. Actualmente, es uno de los mercados con mayor influencia en nuestra sociedad y una de las categorías que ha crecido con mayor velocidad ha sido la de aplicaciones móviles (Carrasco, 2015). Solo en el año 2017, cada persona en el mundo estuvo 73.8 horas al mes, en promedio, haciendo uso de aplicaciones móviles. Por esta razón, se dice que son pieza clave en el mercado de smartphones, ya que la innovación se ha centrado especialmente en el software (Rivero, 2018).

La importancia de analizar la variable consumidor se ha vuelto cada vez más compleja; sin embargo, años atrás, autores como Holbrook y Hirschman (1982) ya estaban introduciendo la necesidad de analizar la experiencia de todo el proceso de entrega de un producto o servicio. Para ellos, un nuevo enfoque experiencial en el comportamiento de compra del consumidor está apareciendo, el cual va más allá de los atributos del producto y las funciones utilitarias de estos. Y, años más tarde, Pine y Gilmore (1998) introducirán nuevas formas de agregar valor a las compañías en donde las experiencias son reconocidas como una economía distinta que son la clave para su crecimiento.

Un caso de éxito, conocido mundialmente, es Disney. La magia del servicio al cliente de esta empresa tiene una calidad que conduce al desempeño organizacional, aumentando la satisfacción de los clientes y su lealtad a la marca. La clave de su éxito radica en su servicio de calidad que para ellos significa superar las expectativas de sus visitantes o huéspedes al pagar. Es la atención a cada detalle en la entrega de sus productos o servicios (Kinni, 2011).

Con el paso del tiempo, podemos decir que la Experiencia del Cliente es la forma como las empresas pasan a trabajar con la percepción de las interacciones del cliente. Estas interacciones ocurren en cualquier momento en que la empresa y sus clientes realizan un intercambio a través de cualquiera de sus canales, lo que suele llamarse puntos de contacto. Su principal objetivo es facilitar a los clientes las mejores experiencias en todos los puntos de contacto de manera que supere sus expectativas (Alguacil-Mallo, 2018). Sin embargo, con la aparición de la Experiencia del Cliente, otras variables también han aparecido, como las emociones. Por ejemplo, el muestreo basado en

experiencias es el método como las personas piensan, sienten y se comportan en tiempo real. Ofrece información única sobre las fluctuaciones momentáneas en la experiencia, sentimientos y conductas cercanas vinculadas con el viaje de la experiencia del cliente (Liu *et al.*, 2016).

Nos quedan dudas por resolver, ya que las emociones son estados mentales de preparación que surgen de las evaluaciones de eventos o de los propios pensamientos. Sin embargo, queremos saber qué papel juegan las emociones en la satisfacción o insatisfacción derivada del cliente, en su lealtad y su comportamiento de compra o queja al pasar por una experiencia con una empresa (Bagozzi *et al.*, 1999)

En el Perú, el transporte público sigue siendo uno de los servicios más usados por las personas para movilizarse (Yakovlev y Otto, 2018); sin embargo, el utilizar un auto propio o servicios de taxi es una de las formas que más se destaca ya que ofrecen independencia y comodidad. En este sector, la era digital ha brindado nuevas formas de viajar como alquilar un auto con Hertz o servicios de movilidad por aplicaciones como Uber, generando un cambio en la forma de consumir servicios. El desarrollo de estos servicios no solo ha generado nuevos competidores, sino que la tecnología deje de ser el pilar de estas empresas para que el servicio y la experiencia recibida sea el nuevo diferencial.

El principal propósito de este estudio busca analizar cómo las emociones del cliente afectan el área de Experiencia del Cliente en aplicaciones móviles de taxi.

## **1.2 Identificación y Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo las emociones de las personas impactan el área de Experiencia del Cliente de aplicaciones móviles de taxi?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- ¿De qué manera se aplica la Experiencia del Cliente en las empresas de aplicaciones móviles de taxi?
- ¿En qué medida las emociones del cliente son relevantes para el área de Experiencia del Cliente en las empresas de aplicaciones móviles de taxi?
- ¿Cómo gestionar las emociones del cliente a través de indicadores de Experiencia del Cliente?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar cómo las emociones del cliente afectan el área de Experiencia del Cliente en aplicaciones móviles de taxi.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir los servicios prestados por las empresas de aplicaciones móviles de taxi.
- Determinar de qué manera se aplica la Experiencia del Cliente en las empresas de aplicaciones móviles de taxi, en términos de participación del cliente y grado de relación.
- Detectar formas para gestionar las emociones del cliente a través de indicadores de Experiencia del Cliente.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

#### **1.4.1 Justificación Teórica**

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento que se tiene sobre la Experiencia del Cliente y de las nuevas variables que pueden relacionarse con el mismo. Además, en el Perú, no se han desarrollado investigaciones a fondo sobre cómo las emociones de un usuario afectan en la propia experiencia que este recibe, y sentimos que es importante hacerlo.

#### **1.4.2 Justificación Práctica**

Esta investigación desarrolla la experiencia del usuario como uno de los principales objetivos para desarrollar estrategias a largo plazo con clientes.

Empresas de servicio líderes en sus sectores como el banco Interbank o la cadena hotelera The Ritz-Carlton han buscado afianzar la satisfacción del cliente en todo el proceso de atención, ya que presentan una cultura organizacional basada en el cliente (Fernández de Paredes, 2018). Por ello, se hace importante investigar el impacto de las emociones en la Experiencia del Cliente, para poder entender realmente lo que este quiere.

#### **1.4.3 Justificación de Conveniencia**

La investigación se realizó para explorar información relevante sobre el efecto que pueden tener las emociones de un cliente en la experiencia que recibe de una empresa. Con eso se puede ofrecer indicadores a las empresas que profundicen el Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT).

#### **1.4.4 Justificación de Relevancia Social**

Es necesario investigar cómo las emociones del cliente afectan en las áreas de Experiencia del Cliente de estas empresas y demostrar la prioridad que estas deben darle (Castillos, 2014). Además, encontramos que las empresas peruanas no aterrizan el significado de la experiencia del cliente en las políticas, procesos y gestión de reclamos. En lugar de ello, se concentran en enfocar recursos para la mejora de los sistemas e infraestructura, pero no en una estrategia de experiencia que tenga como centro de todas sus decisiones al cliente.

#### **1.5 Viabilidad de la Investigación**

El estudio recolectó información sobre los comportamientos de los usuarios en el uso de aplicaciones móviles de taxis. De la información obtenida, se realizaron diferentes análisis para buscar patrones de conducta que nos ayuden a responder nuestras problemáticas. Además, la investigación se realizó a lo largo del año 2019.

#### **1.6 Delimitación de la Investigación**

Decidimos enfocarnos en pasajeros y conductores que utilicen aplicaciones móviles de taxi en Lima Metropolitana. Los *focus group* y entrevistas a profundidad fueron realizados en el mes de octubre del 2019.

#### **1.7 Limitaciones de la Investigación**

Una de las limitaciones que tuvimos fue la cantidad de *focus group* que realizamos por limitación de tiempo y los recursos para poder solventarlo.

## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1 *Experiencia del Cliente*

“La Experiencia del Cliente como Diferenciador Competitivo en el Servicio de Suscripción Pensamiento Más Allá del Medio de Pago” fue una tesis desarrollada por la Universidad de Ciencias Aplicadas de Helsinki. La investigación tuvo como objetivo demostrar el impacto del CX en la relación con los clientes analizando el caso Bonnier Business Forum Hoiva & Terveys (Hong, 2016). El estudio fue de naturaleza exploratoria porque busco entender la experiencia del cliente en los servicios digitales. Se entrevistó a tres personas a las que se les realizaron preguntas abiertas para conocer cómo fue su experiencia con los canales de noticias y su influencia en la compra. Los resultados dieron a conocer que Hoiva & Terveys era un proveedor de noticias, pero no un servicio de información con el giro comercial que pudiera comunicar su capital de marca a sus potenciales clientes. La investigación a esta agencia de noticias nos permitió identificar que en la actualidad es necesaria una identificación con el cliente mediante las emociones para poder brindar una experiencia agradable, porque si no las organizaciones se vuelven débiles y no logran desarrollar una ventaja competitiva.

“Implementación de la gestión de la experiencia del cliente en una empresa de servicios no centrada en la experiencia” fue una investigación realizada por la Escuela de Negocios de Copenhague e. El objetivo de la investigación fue conocer los resultados de la implementación del área de CX en una empresa de construcción de Copenhague, y el método que se usó fue deductivo y analítico (Akter, 2011). Se rastrearon secuencias de procesos en un proyecto de construcción y el efecto que estos tuvieron en los empleados de la empresa E & P al generar una experiencia hacia el cliente final. Los resultados de la investigación permitieron encontrar que es esencial el compromiso de la alta dirección en la gestión de un programa de Experiencia del Cliente exitoso. Esta investigación demostró que para aplicar una mejora en la experiencia del cliente se debe reconocer que cada miembro de la organización debe involucrarse en descubrir el comportamiento de los consumidores y ofrecer una mejor experiencia desde la alta gerencia hasta el nivel operativo.

“El papel de las innovaciones en la Gestión de la Experiencia del Cliente” fue desarrollada por la Universidad de Aalto. La investigación se basó en la aplicación de la Experiencia del Cliente en empresas de innovación tecnológicas, mencionándose a Netflix como una de estas (Häkkinen, 2017). Esta investigación fue descriptiva y se encontró que el 77% de empresas digitales con un área de

Experiencia del Cliente desarrollada aumentaron su rentabilidad por encima del promedio. Esta investigación nos ayuda a entender cómo impactaría un área de Experiencia del Cliente en una empresa que ya lo ha implementado.

“Experiencia del Cliente en entornos online” fue la tesis formulada por la Escuela de Negocios de Oulu. El estudio analizó cómo la experiencia de cliente esta correlacionada con el entorno del consumidor y en el uso del Internet (Mäkinen, 2018). El método que se utilizó fue una investigación exploratoria deductiva e inductiva buscando la flexibilidad en el análisis de datos. Se entrevistó a 17 personas mediante entrevistas en línea y *focus group* cuyo tema principal fueron las actividades de compra o usos de servicios online. Los resultados fueron que las tareas que requieren mayor atención solo se realizan en escritorios o en portátiles, como la compra de productos, trabajos o tareas de la universidad. La razón es que los usuarios prefieren el entorno del escritorio porque la pantalla es más grande, existe mayor control y es fácil de usar. También se detectó que los entornos móviles son más útiles y fáciles de usar que otros dispositivos. Esta investigación nos ayudó a entender cómo impacta el uso de un aplicativo móvil en las emociones que transmite el cliente en cuanto a su ergonomía y estética.

“El análisis y mejora de la Experiencia del cliente en la agencia de comunicación de la agencia Cocomms” fue una investigación realizada por la Universidad de Helia. Se estudia la planeación, medición y gestión de la experiencia del cliente en la agencia Cocomms a través de cuestionarios y entrevistas a 116 personas (Heimonen, 2017). Los encuestados respondieron que la cultura de la empresa es un factor importante para generar una experiencia en el cliente, ya que te guía por el rumbo correcto o incorrecto. Además, se subrayó que los directivos y gerentes deben ser líderes para crear un entorno saludable y apoyar a los empleados en la toma de decisiones. Esta investigación nos permitió identificar lo importante que es una estrategia al momento de generar la experiencia en el cliente y no solo basarse en la cultura organizacional.

### **2.1.2 Emociones**

“El efecto de las emociones universales en el comportamiento del cliente” fue una tesis desarrollada por la Escuela de Negocios de Estonia. En esta, se analiza si las emociones ayudan a los clientes a estar más satisfechos y si estas incrementan los resultados de las ventas de la compañía; así como si influyen en el comportamiento del consumidor para el proceso de toma decisiones (Karu-Salo, 2013). El método que se aplicó fue la codificación automatizada debido a la necesidad de rastrear las posturas de la cabeza a una distancia y su libertad de movimiento. Los resultados ratificaron la primera

hipótesis que postulaba que los clientes sienten las emociones universales como ira, asco, miedo, felicidad cuando están en la caja del supermercado. Los resultados nos ayudaron a analizar el comportamiento de los consumidores y como influirían sus emociones al momento de adquirir el servicio de una empresa de aplicación móvil de taxi.

“El rol de las emociones en el marketing viral” fue una investigación realizada por el Instituto Tecnológico de Estocolmo. Se analiza el papel de las emociones en la comunicación online, y si existe una relación directa entre el contenido y las emociones que provoca en las redes sociales (Botha, 2014). Para el estudio se usó una muestra de adultos jóvenes de 18 a 34 años. Los resultados de la investigación fueron los siguientes: (1) Los contenidos virales provocan respuestas emocionales y problemas sociales de forma afectiva. (2) El intercambio de emociones es vital para fortalecer lazos sociales y la emoción es una experiencia compleja que debe ser articulada. (3) Al compartir emociones con otros se genera la construcción de una comunidad que construye un capital social, una memoria colectiva y aclara información. Esta investigación es relevante porque nos ayudó a identificar cómo las emociones pueden afectar al cliente al momento de usar una aplicación móvil.

Cavanaugh del Departamento de Administración de la Universidad de Duke (2009) realizó una investigación para entender cómo las emociones positivas específicas influían en el bienestar del consumidor. Se trató de validar el efecto de las evaluaciones en el comportamiento. Analizando las emociones de los consumidores se llegó al supuesto que en las medidas en que los consumidores experimentan emociones sociales fuertes, como el amor, serán más proclives a involucrarse en actividades de consumo relacionado con esta emoción. Además, se analizó la generación de mezclas de emociones como el amor y orgullo, o el amor y la esperanza cuando una persona mira un comercial televisivo o de marketing. Las pruebas consistieron en la redacción de experiencias emocionales que hayan tenido, en encuestas sobre consumo y opiniones del mercado de consumo. Los resultados de la investigación dieron a conocer que las personas que experimentan el amor tienen mayor probabilidad en participar en comportamiento sociales, y que las personas que presentan amor y esperanza son capaces de realizar actividades de consumo que benefician a otras personas. El aporte de Lisa nos ayudará a entender el perfil de conductores y pasajeros que utilizan estos servicios y así entender las decisiones que toman.

La investigación titulada “Emociones en Redes Sociales” buscó profundizar el impacto de las redes sociales en las emociones de las personas. Para analizar el tema, se propusieron varias preguntas abiertas que se relacionaban con el perfil emocional de las personas al actualizar su estado de Facebook o Twitter. Se quería verificar si las actualizaciones de estados eran representaciones

superficiales de la vida emocional de las personas, qué es lo que se infiere de la vida emocional de una persona basado en las redes sociales y cuál es la experiencia emocional de navegar en redes sociales (Panger, 2017). Las metodologías utilizadas para corroborar los supuestos fueron cuestionarios de apertura, muestreo de experiencias y un cuestionario de cierre. El muestro por experiencia ayudó a evaluar la experiencia emocional de las personas y los cuestionarios de apertura y cierre lograron identificar las características propias de las personas como su lugar de residencia, edad, sexo, etc. Los resultados de la investigación dieron a conocer que las personas buscan usar emociones en las actualizaciones de estado para que los demás puedan inferir sobre nuestro estado emocional. Además, las publicaciones de Facebook y Twitter reflejan una mezcla de positivismo, ira, hostilidad, disgusto y una mezcla de emociones positivas y negativas. Esta investigación fue de ayuda para entender como realizar interacciones a través de redes sociales con los usuarios de estos servicios.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Gestión de Servicios**

Un servicio es cualquier actividad que puede ofrecerse para satisfacer necesidades, su creación puede estar relacionada a un producto físico o no (Haksever y Render, 2013). Sea cual fuera el sector en el que se encuentre, los servicios se caracterizan por ser heterogéneos, que cada servicio puede ser único, e intangibles, que solo los clientes pueden evaluarlos al hacer uso de ellos (Parasuraman *et al.*, 1985). Servicios podemos encontrar muchos. Estos van desde vender un seguro de salud, realizar consultorías sobre clima laboral a diferentes empresas hasta movilizar a personas de un lugar a otro. Este último servicio en mención ha sufrido diversos cambios con la llegada de empresas de taxi por aplicativos (Santos, 2013).

En el Perú, el transporte público sigue siendo uno de los servicios más usados por las personas para moverse (Yakovlev y Otto, 2018); sin embargo, el utilizar un auto propio o servicios de taxi es una de las formas que más se destaca ya que ofrecen independencia y comodidad. En este sector, la era digital ha brindado nuevas formas de viajar como alquilar un auto con Hertz o servicios de movilidad por aplicaciones como Uber, generando un cambio en la forma de consumir servicios. El desarrollo de estos servicios no solo ha generado nuevos competidores, sino que la tecnología deje de ser el pilar de estas empresas para que el servicio y la experiencia recibida sea el nuevo diferencial

En Lima Metropolitana, en el año 2016 se realizaron más de 22.3 millones de viajes diarios de los cuales el 76% eran realizados por vehículos motorizados y de estos, los viajes por transporte público son los más largos en tiempo que los medios privados. Para muchos limeños el transporte público es un problema que afecta su calidad de vida y, por otro lado, muchas personas de bajos recursos deben

destinar más dinero porque necesitan tomar más trayectos o coger buses alimentadores. Por lo expuesto, el sistema de transporte en Lima Metropolitana es precario y requiere leyes que permitan hacer respetar al cliente (Alegre y Alarcon, 2016).

De acuerdo con la normativa peruana, Ley N° 27181 del 2015, el Reglamento Nacional de Administración de Transporte Decreto Supremo N° 017-2009-MTC, se estableció que existen el servicio estándar, en el cual se permite el viaje de una persona sentada o de pie desde el origen a destino con paradas comerciales autorizadas en ruta, y el servicio diferenciado, aquel que presenta mayores comodidades que el estándar con o sin paradas en el trayecto. El servicio de taxi es un tipo de servicio de transporte especial de ámbito provincial que es prestado por vehículo de la categoría M1 cuyo objetivo es el traslado de persona desde un punto de origen a otro de destino señalado por la persona que contrata el servicio. El pago del servicio puede ser determinado por cualquier modalidad permitida por la ley.

Finalmente, La Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso aprobó la Ley que regula el servicio de taxi por aplicativo a nivel nacional. Sin embargo, el Gobierno lo observó porque el Ministerio de Transporte y Comunicaciones no cuenta con el presupuesto para regular a las empresas. Esto generaría que los precios de las tarifas de taxi se incrementen perjudicando a los usuarios (Comisión de Transporte y Comunicaciones del Congreso de la República del Perú, 2019).

### **2.2.2 La Economía de la Experiencia**

Según Pine y Gilmore (1998) las empresas buscarán desarrollar experiencias célebres. Para ellos, la experiencia era cualquier oferta que realizaba una empresa, lo que se podía comparar con un servicio o un producto. El problema que ellos encontraron fue que se estaban creando experiencias para productos y servicios tradicionales en lugar de crearlas desde cero y colocarles una tarifa; sólo en el último caso obtendrían un mayor beneficio. Además, para ellos una experiencia sucedía cuando una compañía utilizaba sus servicios como escenarios y sus productos como accesorios para lograr el compromiso de sus consumidores a través de un momento memorable.

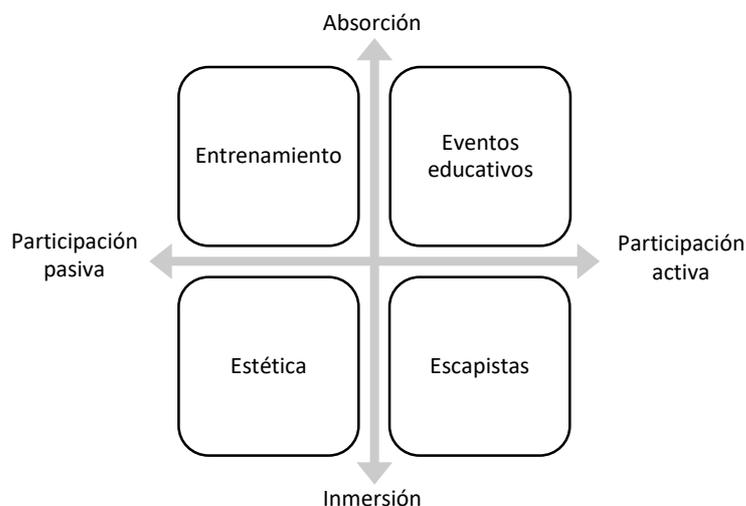
Desde ese momento muchas empresas comenzaron a hacer cambios. Un ejemplo de ello se dio por Grove (1996), presidente de Intel quien declaró; “Necesitamos ver nuestro negocio como algo más que construcción y venta de computadoras personales. Nuestro negocio se basa en la entrega de información y experiencias interactivas realistas”. Es decir, que tenemos que ver a las empresas más

allá de sus productos o servicios, tenemos que verlas por las necesidades que satisfacen y por cómo lo hacen.

### ***Características de las Experiencias***

Para Joseph Pine y Gimore (1998) si el cliente no valora la experiencia que reciben de una empresa no pagarán por ella. Sumado a esto, el diseño, la comercialización y la entrega forman parte fundamental de experiencia, producto o servicio. Los autores recalcan que las experiencias tienen sus propias cualidades y características. Estas presentan dos dimensiones: La primera hace referencia a la participación del cliente que puede demostrarse a través de la participación pasiva del cliente, la cual no afecta el rendimiento de la experiencia; y a través de la participación activa, en donde los clientes forman parte importante en el desempeño de una experiencia. La segunda dimensión se refiere al grado de conexión o relación con el espacio que conecta a los clientes con un evento. Esta última puede demostrarse a través de la absorción, en donde el cliente no forma parte directa de la experiencia, pero contribuye a ella; y a través de la inmersión en donde el cliente se encuentra en el lugar de la experiencia y es partícipe de ella. Ellos ejemplifican las dimensiones de la experiencia a través de cuatro conceptos:

- **Entretenimiento:** Ir a un “clásico” de Universitario y Alianza Lima nos hace participar de forma más pasiva que activa, aunque gritemos hasta quedarnos sin voz; y, además, la conexión con el partido suele ser de absorción, ya que no somos parte del plantel de jugadores.
- **Eventos educativos:** Ir a clases de la Universidad suelen ser más activas porque como estudiantes influimos en cómo se lleve la clase magistral. Sin embargo, nuestra conexión seguirá siendo de absorción porque solo estamos dispuestos a escuchar y preguntar (si se amerita) sobre lo que los profesores enseñan.
- **Escapistas:** Actuar en una obra de teatro no solo tiene una conexión de inmersión porque nos involucra a la hora de interpretar en el escenario; sino que, enseña, por lo que son más activas.
- **Estética:** Viajar y conocer otros lugares como Machu Picchu nos hace estar inmersos desde que vemos por el mirador de esta maravilla cómo los incas construyeron una ciudadela tan majestuosa; sin embargo, participamos de una forma más pasiva.

**Figura 1** Las dimensiones de la experiencia según Pine y Gilmore

*Nota.* La figura representa las dos dimensiones de la experiencia que se dividen en participación del cliente y grado de relación. Tomado de *The Economy Experience*, por Pine y Gilmore, 1998, Harvard Business Review.

Como explican, hay muchas formas de entregar experiencias a nuestros clientes, lo que debemos preguntarnos es cuál de estas experiencias ofrecerá nuestra empresa porque esa experiencia es la que definirá nuestro negocio.

### 2.2.3 Experiencia del Cliente

Durante las décadas de los '50 y '60 las empresas que tenían el mayor poder económico fueron las de manufactura, en donde predominaban los productos tangibles. En los años '70 se dio inicio a una nueva corriente, en donde el enfoque de diferenciación se trasladó a los servicios. Sin embargo, estos servicios se volvieron populares, ya que todas las empresas lo usaron de diferenciador. Y fue desde la década de los '80 que la relación con los consumidores se convirtió en una nueva forma de sobresalir. Se introduce el concepto de marketing relacional que reconoce que las empresas deben dejar del lado lo transaccional para comenzar a enfocarse en el cliente. Sin embargo, la falta de atención en las emociones de este dio paso al estudio de otros conceptos, como la Experiencia del Cliente (Christopher *et al.*, 1991).

Uno de los primeros conceptos sobre Experiencia del Cliente fue desarrollado por Holbrook y Hirschman (1982). Según los autores, un nuevo enfoque experiencial en el comportamiento de compra del consumidor está apareciendo, el cual va más allá de los atributos del producto y las funciones utilitarias de estos; se intenta enfatizar el estado simbólico, los procesos subconscientes y las señales no verbales de los clientes derivados del consumo. El centrarse en el consumidor como un procesador

de información ha descuidado los aspectos experienciales que son importantes para el consumo por lo que, las investigaciones deben incluir consideraciones sobre las fantasías, los sentimientos y diversión de los consumidores. Más tarde Carbone y Haeckel (1994) aceptarían que una oferta económica va más allá de la entrega de un producto o servicio porque esta siempre lleva una experiencia consigo. Esta experiencia se definirá como el recuerdo que se forma por los acercamientos con productos, servicios y negocios, en donde se forma la información sensorial del consumidor.

Pine y Gilmore (1998) tendrán uno de los aportes más relevantes para el tema. Ellos presentaron a la experiencia como una nueva oferta económica, que surge después de los productos y servicios. Por lo que, los servicios se transformarán en productos básicos y el ofrecer experiencias se convertirá en la nueva forma de diferenciación para las empresas.

Addis y Holbrook (2001) se dan cuenta que el marketing está presentando gran subjetividad, sobre todo en el consumo, por lo que se convierte en una oportunidad para desarrollar la visión experiencial. Sostienen que la personalización masiva en el mundo tendrá un impacto en la visión del comportamiento del consumidor. Ya que los clientes podrán pedir cada vez más nuevos productos personalizados a un nivel que antes no era posible ver. Y, además, el marketing relacional comenzará a ver la importancia de involucrar a los clientes de forma más cercana en el proceso de producción de un bien; por lo que todo esto llevará a una mayor adaptabilidad de la perspectiva experiencial. Años más tarde, aparece una variable que por el momento no había sido desarrollada: la marca. LaSalle y Britton (2003) concuerdan con varios autores en que el comportamiento del consumidor parte del consumo de un producto funcional y llega hasta a su aspecto experiencial. Pero, además, mencionan que el proceso de la experiencia de los consumidores con una marca recorre cuatro etapas: (1) Consumo previo, (2) Las compras, (3) El consumo y (4) El consumo posterior. Sin embargo, la experiencia de la marca no solo se ajusta al consumo, sino que aparece también cuando hay una interacción directa e indirecta con esta. Ellos definen a la experiencia de marca como las respuestas intrínsecas e internas de los consumidores frente al estímulo vinculado con la marca.

La definición de Experiencia del Cliente ha ido cambiando e incluyendo nuevas variables. Una de las definiciones que ha quedado vigente es la de cualquier interacción que tenga el consumidor en cualquier punto de contacto que tenga con la compañía (Shaw, 2007). Y, McKinsey & Company, es una de las compañías que concuerda, ya que reconocen que crear un ambiente que tenga una visión integrada con servicios, productos y clientes favorecerá el diseño, de inicio a fin, de experiencias realmente valoradas para los consumidores y satisfactoria para la empresa (McKinsey & Company, 2017). Por otro lado, se han comenzado a utilizar nuevos indicadores que como el Net Promoter Score

que es un predictor importante de crecimiento, una medida del desempeño de la marca que está relacionado con la lealtad, la satisfacción y la probabilidad de una recompra efectiva (Eccleston y Stewart, 2019).

Hoy los consumidores están a la expectativa de que las empresas estén disponibles y al alcance siempre que estos los necesiten (Fournier y Avery, 2011). Estas deben ser proactivas y dar una experiencia anticipada a las necesidades que presentan los clientes; y, para conseguirlo se debe promover la creatividad y trabajando duro. Si las empresas quieren seguir creciendo deben darle mayor valor a las experiencias que viven sus clientes al tener cualquier contacto con su compañía (Zealley, 2019). Los cambios ambientales y las expectativas de los clientes están creando oportunidades. De esta forma introduce un nuevo concepto llamado *Living Businesses* que busca poner al consumidor en la agenda principal de las empresas a través del desarrollo de metodologías rápidas y ágiles. Así, las compañías pueden encontrar nuevas oportunidades de desarrollo, mejorar el trabajo con sus socios y crear una cultura centrada en el cliente.

#### **2.2.4 Emociones**

Son sentimientos y pensamientos característicos, estados psicológicos y biológicos de tendencias al actuar (Goleman, 1997). También, describen estados subjetivos que tienen carga afectiva y que se manifiestan en personas con la alegría y tristeza, o en estados emocionales como el amor y el odio (Fehr y Russell, 1984). Las emociones son fenómenos que existen con independencia de la percepción que tienen las personas y, además, tienen una relación directa con trastornos psicológicos que impactan en su comportamiento intrapersonal (Barret, 2006).

Las emociones interpersonales permiten ayudar a coordinar los sistemas de respuestas fisiológicos, subjetivos y conductuales, activar conductas inhibidas, proveer de un soporte fisiológico para conductas como retirada o lucha, favorecer el procesamiento inmediato de información y adaptarse al medio ambiente. Por otro lado, las extrapersonales tienen diversas funciones interpersonales que permiten comunicar intenciones, controlar gestos, la voz y posturas corporales cumplen funciones de comunicación. Estas funciones ayudan a conocer cómo nos sentimos y cómo influye las conductas (Palmero *et al.*, 2008).

### ***Clasificación de las emociones según el poder y estatus***

Kemper (1978) indicó que existen dos dimensiones, que son el poder y estatus, para clasificar las emociones. Compartimos algunos ejemplos de emociones universales basadas en su teoría:

- El miedo se genera cuando una persona está sometida a un poder superior, en cambio, la rabia surge cuando se le niega a una persona un estatus merecido.
- La depresión se genera cuando una persona ha perdido un estatus que tuvo y la satisfacción se da cuando hay un equilibrio entre el poder y el estatus esperado por la persona.
- Las personas con poder experimentan emociones positivas como satisfacción, confianza o seguridad, en cambio los sujetos con bajo nivel de poder experimentan el miedo.

Para Kemper (1978), los individuos con alto nivel de prestigio experimentan el orgullo y los que lo pierden puede sentir emociones negativas como la vergüenza. Por ello el miedo y la ira son emociones importantes de la dimensión interactiva o poder, en cambio la vergüenza y orgullo son emociones claves de la dimensión intercomunicativa o estatus.

### ***Funciones de las emociones***

De acuerdo con Reeve (1994) existen tres funciones de la emoción:

- **Función Adaptativa**

De acuerdo con la función, la emoción prepara a un organismo para realizar una acción movilizandando la energía para realizarla y facilita que las emociones generen una adaptación de la persona al medio (Mesa, 2015). Asimismo, la función adaptativa logra el control de la conducta apropiada a la persona. Plutchik (1980) indica ocho funciones de las emociones que se explican en el siguiente cuadro:

**Tabla 1** *Funciones de las emociones por Plutchick*

Función	Reacción
Miedo	Protección
Ira	Destrucción
Alegría	Reproducción
Tristeza	Reintegración
Confianza	Afiliación
Asco	Rechazo
Anticipación	Exploración
Sorpresa	Exploración

- **Función Social**

Según la función social, las emociones se pueden llegar a considerar como estímulos para las conductas de los demás (Fernández-Abascal *et al.*, 2003), pueden ayudar a comprender las complicaciones de la vida en la sociedad (Mesa, 2015). Las reacciones de los demás frente a los estímulos pueden ser positivas y la inhibición de estas emociones puede generar reacciones negativas sino se conoce la emoción que lo transmite (Pennebaker, 1993).

- **Función Motivacional**

Cumple un papel de determinador de la conducta humana para dirigirlo a una persona hacia una meta, y hacer que lo ejecute con intensidad (Mesa, 2015). De la misma manera, Izard y Ackeman (2000) indican que las emociones logran energizar la conducta en los procesos de razonamiento, percepción y acción motivadora.

### ***Análisis de las dimensiones de las emociones según Paul Ekman***

#### **1. Ira**

Tiene una escala de intensidad que inicia desde el enfado hasta la furia, sus estímulos son el insulto, la injusticia y la traición. La ira se genera cuando una persona pierde el poder o cuando la otra persona es considerada culpable (Kemper, 1990).

Existen cuatro formas de ira (Clore *et al.*, 1993):

- Frustración: Resultados propios no deseables.
- Resentimiento: Por acciones ajenas
- Reproche: Por un meaculpa
- Ira: Por resultados indeseables y uno mismo se atribuye la culpa

Ekman (1984) considera a la ira como una emoción básica, que es el origen de otras emociones generando una escalada rápida. De la misma manera Izard (1977) lo describe como una emoción primaria que se muestra cuando un ser es bloqueado para conseguir una meta. Averill (1982) en cambio, lo describe como una respuesta emocional de acuerdo con un rol en la sociedad.

Desde del punto de vista fisiológico, la ira dota de energía al comportamiento, tendiendo a una agitación y bloqueo cognitivo que interrumpe la conducta humana, expresando actitudes a la defensiva aprendidas (Schachter, 1971). La ira se demuestra en la persona cuando la sangre fluye a las manos y el ritmo cardiaco se eleva aumentando la adrenalina y generando la energía suficiente para actuar (Goleman, 1997).

Averill (1982) también se refiere a la ira como una emoción que sigue de la frustración cuando es ocasionada por acciones de otra persona. Posteriormente, Berkowitz (1989) afirmará que existe una relación entre frustración y agresión a través de la ira apoyando la idea del síndrome de ira/agresión propuesto por Averill.

## 2. Temor

Forma parte de un grupo familiar compuesto por sentimientos como la preocupación, ansiedad, pánico, terror y horror, que varían por su intensidad. Las personas al percibir un poder excesivo sienten miedo o ansiedad cuando no cuentan con ese poder (Kemper, 1978). Según Barbalet (1998) el miedo indica que hay un temor a un escenario futuro y tiene como función la protección de acuerdo con Plutchik (1980).

## 3. Tristeza

Es una emoción que ayuda a una persona a adaptarse a una pérdida, como la muerte de una persona cercana o una gran decepción. Genera una esperanza frustrada de comprender los efectos que tendrá en la vida personal (Goleman, 1997). Asimismo, es como una emoción compleja, difusa y desagradable que ocasiona problemas psíquicos y aparece cuando un individuo se siente amenazado (Ayuso, 1988).

La tristeza y la angustia se diferencian por el grado de intensidad, en la angustia se presenta una queja y en la tristeza hay un grado de resignación. La tristeza es pasiva en cambio la angustia se relaciona activamente con la fuente de la pérdida. Es una emoción de larga duración que luego de generar una angustia genera un episodio de tristeza resignada, convirtiéndose más tarde en queja (Ekman, 2017). También se describe como un sentimiento vinculado a la desesperación caracterizada por la incapacidad de actuar voluntariamente (Sierra *et al.*, 2003), lo que genera en el individuo la paralización, predominando síntomas fisiológicos de acuerdo con la intensidad de la emoción (López-Ibor, 1969).

Freud (1922) describe a la angustia como el resultado de una excitación no liberada a nivel sexual, que se manifiesta en una tensión física generando una neurosis de angustia. Freud desarrolla tres teorías de la angustia: la primera, como manifestación de la libido reprimido; la segunda, indica que el “yo” es la sede de la angustia; y la tercera, describe que la ansiedad es una respuesta a la tensión afectiva.

#### 4. Placer

Según Platón la tarea más relevante de un pueblo era encontrar una sociedad que enseñe a sus jóvenes a encontrar el placer de los objetos. En cambio, los hedonistas vivían de acuerdo con el momento presente, donde uno no debía limitarse a los placeres; sin embargo, el exceso de dolor o placer no permitía el razonamiento. Años más tarde, Fredrickson (1998) indicaría que los placeres sensoriales no son considerados por emociones porque los placeres sensoriales no tienen una valoración.

#### 5. Amor

Cantero (2001) definió al amor como un compromiso recíproco, voluntario que implica dar y cuidar del otro, y actuar incondicionalmente. Desde el enfoque filosófico Platón, en *El Banquete*, afirma que el amor es la unión del deseo de ofrecer y el anhelo de recibirlo; en cambio Locke (1998), en su obra *Ensayo sobre el Entendimiento humano*, sostuvo que el amor es fruto de la reflexión en el placer, que se manifiesta físicamente como espiritualmente. Por otro lado, Goleman (1997) refirió que los sentimientos de ternura y satisfacción sexual generan una respuesta fisiológica de relajación que provoca un estado de calma, satisfacción y cooperación.

Freud (1922) definió al amor como una forma socialmente correcta para canalizar los deseos sexuales, un ejemplo de ello es el amor adulto que recanaliza las frustraciones de la niñez que se manifiestan explícitamente en la obra clásica *Edipo Rey*. Reik (1944) explica que el amor se genera por la insatisfacción de uno mismo y necesita a la otra persona para llenar un vacío. Klein y Riviere (1953) van más allá e indican que el amor surge de la dependencia de una persona hacia otra para satisfacer sus necesidades. Al año siguiente, Maslow (1954) distinguiría dos tipos de amor, primero, el amor que surge de la necesidad de seguridad y pertenencia; y el otro, que se genera por las necesidades propias de realización personal.

#### 6. Sorpresa

En la literatura clásica, la admiración fue vista como una sorpresa sutil de alma y se consideraba como una pasión primitiva según Descartes (1989). Kant (2012) por otro lado definió emoción como una sorpresa, por el impacto en el espíritu de las personas. Ekman (1984) completaría a Kant diciendo que la sorpresa es una emoción primaria como el miedo, la tristeza o la alegría. Recientemente, Depraz (2014) sostendría que la sorpresa es una ruptura del tiempo muy relacionado a variables cognitivas como las creencias, hábitos o la imaginación.

## 7. Disgusto

Es una emoción compleja, que aborda ideas sobre el carácter inferior de una persona u objeto (Salles, 2010). El disgusto puede presentarse de dos formas: básico o elaborado (Rozin *et al.*, 1999).

- El asco básico es una repulsión ante la incorporación de un objeto ofensivo.
- El asco elaborado es una reacción de rechazo a acciones que recuerdan la naturaleza animal de la persona.

Por otro lado, Goleman (1997) explicaría que la expresión facial del disgusto o asco se da cuando el labio se tuerce a un costado y la nariz se frunce para bloquear las fosas nasales frente a un olor nocivo o de escupir un alimento.

## 8. Vergüenza

Es un sentimiento de inferioridad o incompetencia, generando fracaso y abandono en la persona (Elise, 2008). Scheff (1988) diría que la vergüenza se percibe como debilidad e inseguridad de una persona a otra, o de ausencia de independencia, la cual se desencadena ante el temor de perder un vínculo social importante. Recientemente, Janicka (2009) indicó que la humillación es una forma intensa de la vergüenza y que está asociada a la realización de acciones desagradables.

## 9. Alegría

Tiene como función facilitar la disposición a participar en actividades sociales y la interacción con las personas que nos relacionamos. Es el sentimiento positivo que mejora nuestra calidad de vida y que equilibra nuestras experiencias vitales de frustración o decepción. Además, nos ayuda a conservar el bienestar psicológico ante sucesos difíciles de nuestra vida (Haviland y Lelwica, 1987).

### 2.2.5 *Experiencia del Cliente y Emociones*

En los años 90 el componente emocional de la marca comienza a generar mayor interés porque los consumidores generaban emociones positivas cuando se involucraban con estas. De esta forma el rol de las emociones se convierte en una respuesta para entender las preferencias e intenciones de compra (Havlena y Holbrook, 1986).

Meyer y Schwager (2007) definen la experiencia de marca como el consumo subjetivo y el comportamiento que genera diversos niveles de interacción que se dan por la memoria del consumidor, de forma directa o indirecta, antes, durante y después de la compra. Asimismo, se definió que la experiencia de marca captura las emociones, sensaciones, comportamientos y estilos de vida, haciendo que las interacciones con los consumidores construyan preferencias en la decisión de compra (Brakus *et al.*, 2009).

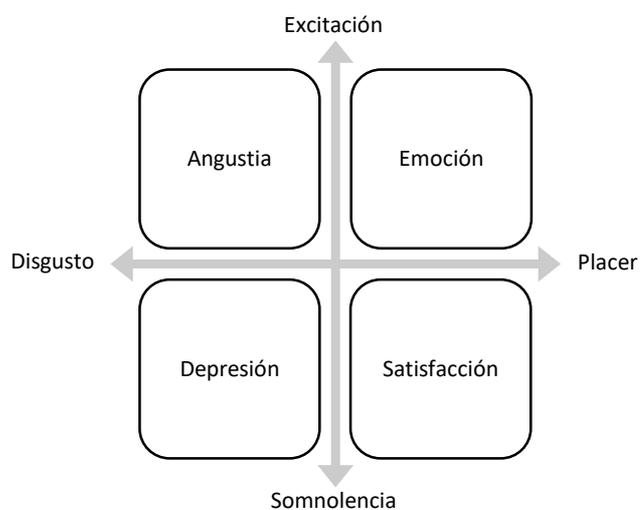
Walden (2011) menciona que muchos directivos entienden la importancia que tienen las emociones en el funcionamiento de su organización, tanto en el comportamiento y actitud de un cliente, como en los indicadores de medición de una compañía; sin embargo, no realizan acciones para cambiar su situación. Además, las emociones se encuentran sesgadas por cómo el cliente valora su entorno, esto quiere decir que no existe una independencia entre nuestras acciones y lo que evaluamos de forma consciente o no. Cuando un cliente califica su experiencia de cierta forma, esta termina ocasionando una reacción emocional que termina afectando de manera positiva o negativa a los indicadores de la organización. Por esto, es importante que las empresas centren sus esfuerzos en entender qué atributos del servicio o producto que ofrecen causan ciertas emociones y el primer paso para comprenderlo es entender y cuantificar las experiencias de los clientes.

La experiencia del usuario es emocional a través de tres condiciones: Empírica (sentimental), psicológica (resultado de un proceso cognitivo) y filosófica (que se representa mentalmente). La experiencia emocional del cliente es un sentimiento subjetivo que se representa mediante una información afectada del cliente, y para poder evaluar que el proceso de emoción empieza con un evento se debe relacionar el evento con las expectativas de sujeto y con los valores de la empresa (Jokinen, 2014). Por lo que, las emociones ejercen una influencia directa en el comportamiento de las personas a través de la satisfacción. Ello genera efectos indirectos como el agrado y satisfacción. Por otro lado, existen muchos factores que permiten incrementar la satisfacción del cliente y la necesidad de mejorar la calidad del servicio. Con la investigación se confirma la influencia de la satisfacción en el uso de un servicio en la lealtad de cliente. Sin embargo, no se logró corroborar la correlación entre la satisfacción del cliente y la intensificación de las experiencias de las personas (Simó, 2002).

Así, es necesario recurrir a experiencias de servicio al cliente memorables que puedan vender vivencias cuando las marcas de una misma categoría se parecen una a otra por sus atributos. El objetivo es lograr una diferenciación que genere reacciones emocionales en el cerebro, y racionalizando en la toma de decisión. Estas diferencias en la empresa evitarán que la empresa no compita por precio, no se convierta en proveedoras de servicios, pueda posicionarse en el mercado y

en la mente de los clientes. Los valores emocionales deben complementar los atributos del productos o marca; por lo que es necesario que el elemento emocional y racional en un servicio debe estar de forma inherente la confianza en que el servicio es óptimo (Alcaide, 2015). Sin embargo, se debe tener conocimiento también de cómo medir estas emociones y, sobre todo, aprender a distinguir las. Para esto Russell (1980) planteó un modelo de ocho componentes en donde la emoción, depresión, satisfacción y angustia definen el espacio y, la excitación, placer, disgusto y somnolencia definen las aristas.

**Figura 2** Dimensiones de las emociones según Russell



*Nota.* La figura representa las ocho dimensiones que miden las emociones. Tomado de *Concept of Emotion Viewed from a Prototype Perspective*, por Russell, 1984, *Journal of Experimental Psychology*.

**Tabla 2** Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Clasificación
Experiencia del Cliente	Participación de Cliente	Participación pasiva
		Participación activa
	Grado de Relación	Inmersión
		Absorción
Emociones	Ira	Furia, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad, odio.
	Tristeza	Congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación, depresión grave.
	Temor	Ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, fobia, pánico.
	Placer	Felicidad, alegría, alivio, dicha, contento, placer sensual.
	Amor	Aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración.
	Sorpresa	Conmoción, asombro, desconcierto.
	Disgusto	Desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
	Vergüenza	Culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, mortificación y contrición.

## 2.3 Definición de términos básicos

### 2.3.1 *Experiencia del Cliente*

- **Experiencia del cliente**

Estrategia de negocio cuyo fin es interactuar con los clientes y venderles una propuesta de valor mediante el uso de la tecnología y automatización de procesos (Hand, 2012).

- **Experiencia centrada en el cliente**

Es la gestión centrada en el cliente buscando entender los atributos más valorados. Este modelo influye en la gestión de reclamos, suscripciones, distribución y operaciones. (Meyer y Schwager, 2007).

- **Customer Journey**

Son las repetidas interacciones que tiene un consumidor cuando se encuentra en contacto con un servicio. Es una historia que cuenta todo el proceso (Følstad y Kvale, 2018).

- **Momento de la verdad**

Se refiere a la ocasión que el cliente interactúa con la compañía en cualquier punto de venta logrando tener una impresión sobre la empresa (Lecinski, 2011).

- **Service Design**

Establece el tiempo estándar de un servicio para reducir el tiempo de espera y mantener la productividad. Sirve como modelo para distribución del servicio en un determinado lugar (Gibbons, 2017).

- **Journey Map**

Es el proceso que incluye todas las actividades que se realiza para que un servicio llegue al consumidor. Busca su comportamiento y motivaciones (Kojo *et al.*, 2014).

### 2.3.2 *Emociones*

- **Emociones**

Son sentimientos y pensamientos característicos, estados psicológicos y biológicos de tendencias que tiene una persona al actuar (Goleman, 1997).

- **Temperamento**

Carácter que surge de las características genéticas y está influenciado por la experiencia del individuo. Tiene consecuencia en el desarrollo de la personalidad durante la infancia (Rothbart, Ahadi y Evans, 2000).

- **Carácter**

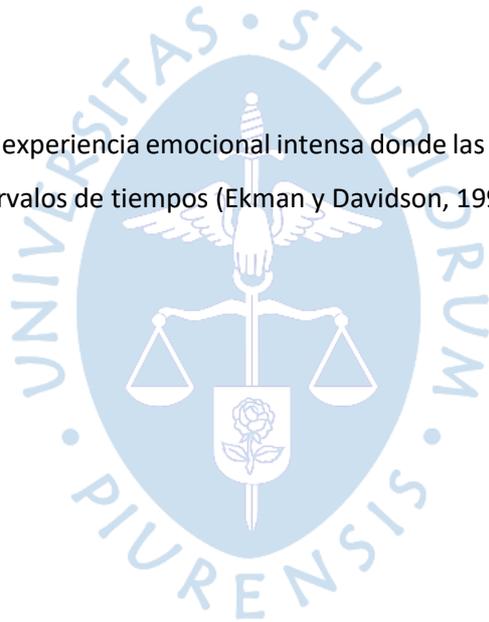
Es el conjunto de características propias de un individuo que lo distinguen como tal y que tiene un modo personal de hacer las cosas (García-Alandete, 2016).

- **Personalidad**

Es la organización dinámica en el individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su conducta y pensamiento cognitivo (Allport, 1937).

- **Estado de ánimo**

Surge de una experiencia emocional intensa donde las emociones se activan con suma intensidad entre intervalos de tiempos (Ekman y Davidson, 1994).





## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1 Tipo de Investigación

Siguiendo la línea de investigación, se realizó una de tipo descriptiva (Hernández *et al.*, 2014) porque queremos identificar y entender las emociones que generan los usuarios pasajeros y conductores al tener malas experiencias con las empresas de taxi por aplicación móvil.

#### 3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se realizan alteraciones sobre ninguna de las variables. La investigación no experimental requiere de tres condiciones para poder ser de tal naturaleza: La primera es el nivel de las variables en un momento dado, la segunda es la evaluación de un momento en un momento del tiempo y, la tercera, es la relación de las variables en un determinado tiempo (Hernandez *et al.*, 2014).

Tomando en cuenta a los autores, la investigación tiene dos variables, la emoción y la experiencia del cliente en la prestación de servicio por parte de las empresas de aplicaciones móviles de taxi. La situación por investigar es el servicio que prestan a sus usuarios pasajeros y usuarios conductores. Los diseños transversales tienen como propósito describir las variables y analizar su impacto en un tiempo determinado, es decir, toman “una fotografía” de un momento específico. Los diseños transversales descriptivos buscan medir el efecto de las variables en la población (Hernandez *et al.*, 2014).

La investigación será de tipo transversal descriptivo porque se delinearán los comportamientos de los clientes cuando utilizan el servicio que ofrece la empresa.

#### 3.3 Población y muestra

##### 3.3.1 Población

Una población o universo es un conjunto de personas, animales, registros médicos, entre otros (Pineda *et al.*, 2014). En la investigación corresponde a todos los usuarios pasajeros y conductores que hacen uso de las aplicaciones móviles de taxi en Lima Metropolitana para: (1) Generar mayores ingresos o (2) Poder transportarse dentro de su ciudad, dentro de Perú. Además, es una población indeterminada (Hernandez *et al.*, 2014) por la gran cantidad de usuarios que utilizan la plataforma.

### 3.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto o parte de la población donde se lleva a cabo la investigación. La muestra cualitativa posee cuatro condiciones: Se determina luego de la inmersión inicial, es ajustable, no es probabilística y no busca generalizar resultados (Hernández *et al.*, 2014).

Con respecto al tamaño de muestra se identificó que el tipo de estudio será de grupo de enfoque donde se determinará un grupo por cada tipo de cliente y la muestra (López, 2004) se determinará por la capacidad operativa que se puede manejar para el estudio. Asimismo, será una muestra de tipo no probabilística porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características que señala la investigación (Hernández *et al.*, 2014).

Se definió la muestra como no probabilista porque se eligieron a tres grupos de enfoque: La empresa, los conductores y los pasajeros. Se seleccionaron a cinco expertos que trabajen en empresas de este sector con el fin de conocer sus opiniones sobre las variables a investigar. Asimismo, se realizaron dos *focus group*, uno dirigido a cinco conductores y la otra a cinco pasajeros.

### 3.4 Recolección de datos

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, que incluye libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, tesis y disertaciones, entre otros (Pineda *et al.*, 1994). Para poder analizar las variables emoción y la experiencia del cliente se buscaron fuentes primarias que expliquen las dimensiones de cada una de las variables para poder profundizar y lograr una relación entre ambas. Por tal razón, se logró identificar que la variable de la experiencia del cliente cuenta con dos dimensiones, que son la participación del cliente y el grado de relación. Cada dimensión se ha explicado en la presente investigación. Con respecto a la variable emoción, se menciona que las dimensiones son la ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto y vergüenza.

La entrevista a profundidad es una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y entrevistado de una forma más íntima, flexible y abierta buscando una comunicación fluida que genere puntos de opinión sobre un tema. Pueden ser estructuradas, semiestructuras y abiertas. Las primeras, se guían de un instrumento; las segundas, se basan en una guía de preguntas; y las terceras se fundamentan en una guía general que el entrevistador puede seguirlo o no (Fernández *et al.*, 2014). Se realizarán cinco entrevistas a profundidad tanto a gerentes como a especialistas dentro de las diferentes áreas de Experiencia del Cliente (Calidad, Comunicaciones, Operaciones). Estas se analizarán teniendo en cuentas las dimensiones de las dos variables de investigación ya mencionadas.

La técnica de grupo de enfoque es un espacio donde las personas opinan para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos para obtener información cualitativa (Fernández y De la Fuente, 2005). Es una técnica útil para explorar los conocimientos de las personas cuando interactúan, permitiendo examinar (Flynn *et al.*, 2018). En este caso se realizaron dos *focus group* para cada cliente, de cinco miembros:

- Para conductores, la condición fue que debían tener más de seis meses de experiencia trabajando en aplicaciones móviles de taxi (una o varias).
- Para pasajeros, la condición fue que debían realizar como mínimo cuatro viajes por mes en estos aplicativos móviles.

Por otro lado, la información secundaria hace referencia a fuentes digitales y literarias que ayudan a que el investigador tenga fuentes beneficiosas para su análisis de investigación. Cuando se menciona fuentes digitales se refiere al uso del internet en las labores de investigación que ayuda a que el trabajo de las investigaciones sea más flexible y ágil en la búsqueda de información. Por otro lado, las fuentes literarias son la culminación de un proceso de síntesis y análisis del historiador hacia la historia que tiene como barrera la realidad. Estas son construidas por el autor analizando de forma parcial el pasado y con aportaciones de la actualidad sobre la historia (Folgueira *et al.*, 2015).

Para la recolección de información secundaria, se tomó en cuenta comentarios de los usuarios pasajeros y usuarios conductores de estas empresas en redes sociales como Facebook, así como de reportes realizados por estos a través de sus plataformas de gestión de casos.

Buscamos tener información tanto de los clientes como el personal de la empresa con el objetivo de tener una visión completa de lo que ellos entienden que ofrecen y cómo los usuarios lo sienten desde su punto de vista.

### 3.5 Análisis de datos

Para el análisis de datos, recibiremos datos no estructurados provenientes de los *focus group* a usuarios pasajeros y usuarios conductores, y de las entrevistas a profundidad que se realizarán a los gerentes y especialistas del área de Experiencia del Cliente que laboren en empresas de taxi por aplicación móvil. De esta forma, se realizó un análisis en forma espiral, que consiste en cubrir la información desde diferentes ámbitos y enfoques de tal forma que se podrá descubrir conceptos y comprender en profundidad los datos obtenidos (Hernández, *et al.*, 2014).

Asimismo, para los datos primarios se realizaron reflexiones iniciales (Stynes *et al.*, 2018) para poder comprender si la información obtenida se ajusta al planteamiento realizado. Luego, un análisis detallado de la información obtenida utilizando técnicas de procesamiento de datos como el de clasificación para identificar ideas o expresiones similares entre los participantes (Hernández *et al.*, 2014). Por otro lado, para los datos secundarios se utilizarán técnicas de análisis de contenido que consistieron en interpretar y codificar información obtenida por diferentes canales, como redes sociales, para obtener información objetiva y confiable de la investigación secundaria (Kassarjian, 1977).

Por último, realizamos la triangulación de datos que buscó integrar la diferente información obtenida de teorías, objetivos e instrumentos, para confirmar los resultados y descubrimientos obtenidos (Takhar-Lail y Ghorbani, 2014).

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 La empresa

La primera empresa de taxi por aplicación móvil en el Perú ingresó en el año 2015, y hasta el presente año de investigación tenemos cinco empresas que compiten en el mercado peruano. Estas son: Uber, Beat, Cabify, Easy Taxi, InDriver. Estas empresas presentan diferentes tipos de servicios en el mercado peruano, como servicios más asequibles con autos de mayor antigüedad (Beat Lite, en el caso de Beat) o servicios para más de cuatro personas con autos miniván (Uber XL, en el caso de Uber).

**Figura 3** Publicidad online de Beat en el distrito de Miraflores



*Nota.* Para la aplicación móvil Beat la publicidad en la vía pública es un punto estratégico para generar recordación de marca. (2019). <https://bit.ly/3csUvW0>

El modelo de negocio de estas empresas consiste en que hay dos partes (usuarios pasajeros y usuarios conductores) que dependen uno del otro, y se cobra una comisión por conectarlos. Los pasajeros abren la aplicación, colocan el destino de recojo y de destino y aceptan la tarifa para que un conductor los recoja. Se calcula la tarifa según el tiempo y la distancia recorrida. Para las empresas, la demanda se mide a través de la cantidad de solicitudes que realizan los pasajeros, mientras que la oferta por la cantidad de conductores activos en la aplicación; por lo que, ambas partes son igual de importantes para el correcto funcionamiento de sus plataformas.

#### **4.1.1 El Pasajero**

De acuerdo con el *focus group* realizado a pasajeros, el promedio de años de uso de estas aplicaciones móviles es de tres y la técnica de comunicación fue (en sus inicios) el boca a boca, migrando en el año 2019 hacia una estrategia de publicidad en paneles publicitarios.

Con respecto a los motivos por los que utilizan el servicio, se encontró como factores resaltantes la facilidad de uso, precios bajos por las carreras y tarifa plana sin aumentos en el recorrido. Esto se debe a que estas empresas presentan precios muy competitivos y, además, no realizan cobros adicionales por cancelaciones, kilómetros recorridos o tiempo del viaje; buscando ser transparente con sus pasajeros.

#### **4.1.2 El Conductor**

De acuerdo con el *focus group* realizado a conductores, el promedio de años de uso de la aplicación móvil es de cuatro, utilizando principalmente la aplicación por recomendación de amigos. Se encontró que por lo menos los conductores están inscritos en una aplicación adicional, siendo Uber la más mencionada.

Con respecto a los motivos por los que utilizan el servicio, se encontró como factores resaltantes de uso los pagos a tiempo entre semana, y saber el destino al que irán, porque las aplicaciones te muestran los distritos de referencia antes de iniciar cada viaje. Sin embargo, valoran también las promociones, tarifas y porcentajes de comisión, siendo esta última uno de los factores por los que muchos conductores pueden cambiarse de empresas, ya que consideran que estas son muy altas y que los viajes son muy baratos.

### **4.2 Experiencia del Cliente**

#### **4.2.1 La Empresa**

El área de Experiencia del Cliente es una de las más grandes en estas empresas, ya que se encargan de ayudar a los usuarios frente a cualquier problema. Estas cuentan con agentes CX que representan al área operativa de la compañía y tienen como principal función resolver todos los reportes (quejas, reclamos o sugerencias) que realizan los pasajeros y conductores. Están disponibles veinticuatro horas del día, siete días de la semana; por lo que estas compañías tienen turnos de día, tarde y noche buscando estar disponibles en todo momento. Además, se utilizan sistemas comerciales como Maestro QA, Zendesk y Tableau para analizar datos primarios y realizar seguimientos.

De acuerdo con las entrevistas a profundidad realizada a cinco especialistas, las actividades de las áreas de Operaciones y Seguridad están centradas en mejorar las experiencias del usuario final, pasajeros y conductores, a través del análisis de información; así, buscan prever o reducir incidentes futuros. Además, se realizan planes de negocio derivados al área de Producto para su implementación. Por otro lado, las áreas de Comunicaciones y Calidad se centran en mejorar el rendimiento y desempeño de los agentes a través de capacitaciones, supervisión de procesos definidos y brindar la información en corto tiempo para facilitar su gestión.

Además, según las áreas de Operaciones y Seguridad, los usuarios tienen una percepción aceptable del servicio que reciben por lo que existen oportunidades de mejora concientizando a conductores en el uso de la plataforma, mejorando la aplicación móvil y comunicando las funcionalidades de seguridad. Según el área de Comunicaciones, la percepción del usuario dependerá de las experiencias que haya recibido al interactuar con los agentes; por lo que, el objetivo es realizar una correcta gestión de casos.

#### 4.2.2 El Pasajero

Estas empresas presentan tres canales de comunicación con los pasajeros: El menú ayuda, que se encuentra en la misma aplicación móvil para reportar problemas relacionados a pagos, viajes, cuenta y seguridad; El portal web que contiene artículos sobre cómo reportar problemas y novedades en sus servicios; y Redes sociales, con presencia en Facebook, Instagram y Twitter.

**Figura 4** Portal Web de Ayuda de la aplicación móvil Beat



*Nota.* Centro de ayuda Beat dirigida a pasajeros y conductores. (2019). <https://bit.ly/2OU2ByN>

De acuerdo con los resultados del *focus group*, los problemas que han tenido con estas empresas fueron causados por el conductor ya que este inició el viaje sin ellos o no se acercó al punto de recojo. El canal más usado para realizar sus reportes es el menú ayuda de la aplicación móvil, aunque no suelen encontrar en todas sus opciones un apartado disponible para realizar reportes por lo que terminan optando por la página web también. Por otro lado, en los casos en que los pasajeros tuvieron problemas relacionados a pagos, estas compañías ofrecen incentivos para viajes gratis con el fin de mejorar su experiencia.

En contraste, se halló que los pasajeros utilizan mayormente el servicio de la compañía por el precio bajo de sus viajes. La seguridad no es una característica que valoren del servicio porque se atribuye que no es buena debido a la falta de información sobre las políticas de reclutamiento de estas empresas; sin embargo, sienten mayor confianza al utilizar Taxi Beat por la facilidad de compartir su viaje con otras personas y porque no han visto muchos incidentes reportados en redes sociales.

#### 4.2.3 El Conductor

Las empresas presentan cuatro canales de comunicación con los conductores: El menú ayuda, que se encuentra en la misma aplicación móvil para reportar problemas relacionados a pagos, viajes, seguridad y funcionamiento de la plataforma; El portal web que contiene artículos sobre cómo reportar problemas y novedades en sus servicios; Redes sociales, con presencia en Facebook, Instagram y Twitter; y los Centros de Conductores, ubicados estratégicamente, buscando abarcar todas las zonas de Lima. Este último tiene como finalidad resolver cualquier duda o consulta de los conductores, así como capacitarlos en el uso de la aplicación móvil.

**Figura 5** Centro de Conductores de la aplicación móvil Beat, distrito de Surco



*Nota.* Los centros de conductores están enfocados en absolver dudas y problemas de los conductores, así como de realizar capacitaciones. (2019). <https://bit.ly/3rNtpPv>

De acuerdo con los resultados del *focus group*, los problemas que han tenido con estas empresas fueron causados por fallas en la aplicación móvil en relación con las tarifas dinámicas del servicio. Muchas zonas que aseguran estar con un incremento del 50% o 100% por picos en el tráfico, no son reflejadas al término de viaje.

El canal más usado para realizar sus reportes es el menú ayuda de la aplicación móvil; sin embargo, muchos de ellos prefieren acercarse a los centros de conductores porque buscan una conversación directa con un representante de la compañía. Por otro lado, también se encontró que existen reportes cuando los pasajeros ensucian sus vehículos generan malestar e ira, los conductores aseguran que algunas empresas no realizan ningún tipo de incentivo cuando suceden este tipo de incidentes; aunque mencionaron que Uber ofrece un incentivo monetario al conductor para un lavado completo de su vehículo logrando tener una satisfacción con el aplicativo.

### **4.3 Las emociones en los servicios de la empresa**

#### **4.3.1 La Empresa**

Dentro del área de Experiencia del Cliente, Calidad evalúa la satisfacción del cliente frente al servicio que recibió de dos formas: El primero enfocado a pasajeros, cuando se ha realizado un viaje, aparece la opción de evaluar el viaje de uno a cinco estrellas; cuando este es menor de cinco aparecen motivos sugeridos enfocados en el conductor y el auto. El segundo para pasajeros y conductores, cuando se ha realizado un reporte a través de sus canales de comunicación; cuando el caso ha sido cerrado se envía un correo para evaluar la ayuda prestada.

De acuerdo con las entrevistas a profundidad realizadas a los especialistas, las emociones son muy importantes en todas las áreas de la empresa ya que influyen en la decisión del usuario al momento de elegir entre una aplicación y otra. Para las áreas de Calidad y Seguridad, las interacciones que tienen los usuarios están llenas de emociones por lo que están enfocados en mejorar tanto la plataforma como la empatía que muestra el agente en cada interacción. El área de Comunicaciones toma en cuenta las emociones de forma indirecta, las más probables ante una mala o buena experiencia que pueda tener el usuario al realizar un reporte y de acuerdo con ello actúa. Las acciones que se realizan para conocer las emociones del usuario son encuestas de satisfacción para pasajeros, encuestas a conductores sobre el proceso de registro, sesiones de sensibilización y empatía a los agentes para que realicen una correcta gestión de casos.

Las oportunidades de mejora desde el área de Comunicaciones están enfocadas en los agentes, buscando mejorar el seguimiento de sus gestiones y realizar más capacitaciones en sus puntos

débiles. En Calidad se necesita recopilar mejor la información para reportes por lo que se están levantando procesos para mejorar los flujos de trabajo. En Procesos se necesita concientizar a los conductores para que brinden un servicio de calidad y entiendan cómo funcionan los incentivos que brinda la compañía. Y en Seguridad se necesita mejorar el posicionamiento de la empresa como la aplicación más segura del país con el fin de mejorar la participación de mercado.

#### **4.3.2 El Pasajero**

De acuerdo con los resultados del focus group, los pasajeros sienten temor al pagar con efectivo y el usar tarjeta de crédito o débito reduce esa emoción, incrementando su satisfacción y dándoles seguridad. Además, frente a incidentes relacionados a pagos, las empresas se comprometen a darles una devolución de su dinero lo que les genera placer y felicidad, y refuerza su relación con estas. Sin embargo, al realizar un reporte por alguno de los canales de comunicación les genera sorpresa por la incertidumbre de cuándo recibirán respuesta, y si se solucionará el incidente.

#### **4.3.3 El Conductor**

Al analizar las emociones de los conductores en el focus group, se encontró que ellos se sienten felices de poder saber el precio que van a cobrar por una ruta, así como, valoran el saber el destino al que irán antes de aceptar un viaje. Sin embargo, se sienten molestos porque las comisiones por viajes han aumentado con los años, influyendo en sus ganancias diarias. Uno de ellos indicó que cuando empezó a trabajar esta comisión fue del 10%, que luego subió al 15% y después se mantuvo en un 20%; y, no percibía algún valor adicional que sustente este incremento. Estas comisiones por viaje son clave para decidir con qué empresa trabajar.

Otro punto de dolor es la rapidez de respuesta ante quejas por infracciones de los pasajeros, se sienten frustrados al no recibir respuestas rápidas por el lado de las empresas; y, también indicaron su malestar por las bajas tarifas en ciertas rutas, ya que no justifica el tiempo y kilómetros recorridos. Por otro lado, las llamadas telefónicas con los pasajeros son muy valoradas porque permiten saber si el pasajero ya se está acercando al vehículo o donde se encuentra exactamente. Sin embargo, todos los conductores mencionaron haber tenido fallas en la comunicación, ya que estas compañías utilizan un sistema de comunicación por datos móviles con el fin de que los números celulares no sean compartidos entre ninguno de los usuarios.

Finalmente, los pagos a tiempo les generan satisfacción, ya que tienen la confianza que siempre recibirán su abono con independencia del banco que utilicen. Y, la cantidad de solicitudes es

un factor que les genera placer, ya que les asegura tener servicios regulares en busca de una ganancia diaria. Este punto es muy valorado sobre todo para los conductores en donde sus ingresos son sólo por trabajar en estas empresas.

#### **4.4 La Gestión de las emociones del cliente a través de indicadores de Experiencia del Cliente**

##### **4.4.1 La Empresa**

El sistema de Gestión de las Relaciones de Clientes que utilizan la mayoría de estas empresas es Zendesk, el cual ofrece herramientas de análisis de datos integrándose con las aplicaciones móviles. Todos los reportes (quejas, reclamos o sugerencias) que provienen de los diferentes canales de la compañía se convierten en un *ticket* dentro de esta plataforma con el fin de facilitar la interacción con los agentes. Los *tickets* son asignados de forma automática a las siguientes carpetas: Problemas con los viajes, Pagos, Cuenta, Emergencia, Nuevo servicio Lite. El área de Procesos es la encargada de realizar la priorización de carpetas, siendo la más importante Emergencia, en donde los problemas más comunes son robos de celulares por parte de conductores y olvido de objetos en el vehículo por parte de pasajeros.

El promedio de *tickets* recibidos por día es de 1,200 siendo los fines de semana los días que presentan mayor cantidad de incidentes; estos generan importantes datos para la construcción de reportes y para la toma de decisiones. Los indicadores más importantes son *tickets* recibidos, variación de tickets resueltos sobre recibidos, tiempo promedio de respuesta de un ticket, tickets resueltos en una sola interacción y nivel de satisfacción del cliente. Estos indicadores soportan las decisiones que se toman en el área de Experiencia del Cliente y se miden ante cualquier cambio dentro de los flujos de trabajo.

De acuerdo con las entrevistas a profundidad, otros indicadores que se utilizan en el área de Experiencia del Cliente son: Average Handling Time, tiempo de activación de un conductor a la plataforma; Quality Assurance Score, nota de calidad de los registros evaluados se toma una muestra con un 5% de margen de error; Costo por *ticket*; Costo por reapertura del ticket; entre otros indicadores de calidad, productividad y financieros.

Las metas planteadas por la compañía que se enfocan en los agentes las lideran las áreas de Comunicaciones y Calidad. La primera busca mejorar el flujo de información de campañas promocionales e incentivos, y se quiere reforzar la empatía a través de una estandarización de respuestas empáticas. La segunda se ha propuesto realizar capacitaciones periódicas para sus agentes y terciarizarlos, buscando crear entrenamientos obligatorios en la fase de contratación. Por otro lado,

las metas de productividad y eficiencia están siendo desarrolladas por las áreas de Procesos y Seguridad. La primera, busca disminuir los *tickets* “en cola” que no han sido resueltos, tercerizar por lo menos el 80% de reportes que reciben estas compañías y disminuir la cantidad de tickets promedios que se recibe. Y, la segunda, busca reducir la cantidad mensual de incidentes relacionados a seguridad del usuario (pasajero y conductor).

#### **4.4.2 El Pasajero**

De acuerdo con los resultados del focus group, las acciones que se deberían implementar deben enfocarse en brindar información sobre el proceso de contratación de un conductor, ya que aumentaría el nivel de seguridad que dan estas empresas de adentro hacia afuera. Asimismo, preferirían tener un chat directo de comunicación para realizar reportes, así disminuirían la incertidumbre del momento de respuesta y se sentirían más felices con respuestas más rápidas. También, apreciarían tener un servicio Premium buscando que la seguridad se destaque por un incremento en la tarifa de los viajes.

Por otro lado, las experiencias en general al usar estos servicios han sido regulares ya que existen oportunidades de mejora localizadas en sus plataformas. Se debe mejorar los tiempos en encontrar un conductor y de recojo de pasajeros, ya que estos buscan rapidez para movilizarse y el alto tiempo de espera les genera molestia. Estas mejoras deben darse a conocer a través de publicidad ya que es una de las estrategias que tienen estas empresas.

#### **4.4.3 El Conductor**

De acuerdo con los resultados del focus group, las acciones que se deberían implementar deben enfocarse en subir la tarifa de los viajes o reducir la comisión que es cobrada a los conductores, ya que se ha encontrado que los conductores valoran lo que reciben día a día. Asimismo, preferirían tener nuevamente las promociones que la empresa ofrecía semanalmente, ya que mencionan ser un incentivo para poder seguir trabajando para ellos.

Por otro lado, las experiencias, en general, al usar estos servicios han sido regulares ya que las expectativas no han sido superadas. Esto se debe principalmente al constante incremento en el porcentaje de comisión que, como mencionan, fue de 10% cuando estas empresas comenzaron sus operaciones y actualmente es del 25% (en promedio) causando que muchos conductores dejen de utilizar estas aplicaciones móviles.

## Capítulo 5

### Discusión de los resultados

Encontramos que tanto pasajeros como conductores toman la decisión de usar estas aplicaciones móviles por referencias de su entorno social. La experiencia que estos reciben es, como Pine y Gilmore (1998) mencionan, de participación pasiva ya que son sus amigos y familiares quienes los motivan en primera instancia a utilizar el servicio y, por otro lado, su grado de relación es de inmersión porque no se puede prestar el servicio sin que el pasajero tome la decisión de pedir un viaje, y sin que un conductor acepte llevarlo.

Las empresas analizan casos complejos que requieren de una gestión empática, ya que las experiencias que han tenido tanto pasajeros como conductores están llenas de emociones y, como Kinni (2011) menciona, el cliente relaciona su estado emocional basándose en lo que recibió y las expectativas iniciales del servicio. Desde el punto de vista de la entrega del servicio, los conductores forman parte importante del proceso, ya que su comportamiento durante el viaje influye en la puntuación que realiza el pasajero al término de este, es por esto que la empresa está enfocada en realizar entrenamientos que concienticen al conductor en el correcto uso de la plataforma.

Asimismo, la complejidad de los reportes son un desafío para el área de Experiencia del Cliente porque los agentes deben realizar las interacciones necesarias para solucionarlos y, a su vez, hacerlo en el menor tiempo posible. Sin embargo, se encontró que los pasajeros sienten que sus reportes no son atendidos rápidamente lo que les genera frustración y tristeza (Goleman, 1997); caso contrario sucede con los conductores, quienes sienten que son atendidos rápidamente desarrollando confianza hacia la empresa.

Los trabajadores de estas empresas concuerdan en que las encuestas deben buscar la forma de medir las emociones de los usuarios e identificar cuáles son los problemas que generan malas o buenas experiencias como, por ejemplo, los reportes de pasajeros derivados de pagos que generan disgusto o las respuestas rápidas de atención a los conductores que generan placer; ya que no solo influyen en los indicadores de las compañías, sino en la lealtad. La Experiencia del Cliente se convierte en el diferenciador que como menciona Alcaide (2015) y, Havlena y Holbrook (1986), influye en la toma de decisión y, por otro lado, las emociones que sienten los usuarios apoyan al fortalecimiento de su marca.

El cierre de la prestación del servicio no solo se da cuando un viaje finaliza, sino con la respuesta de un reporte generado por un usuario, sea pasajero o conductor. En esta situación, el área del Experiencia del Cliente toma gran importancia porque busca resolver un posible problema, pero el focus group demostró que los pasajeros sienten que una computadora es quien responde a sus reclamos ocasionando que no se cumplan sus expectativas. Sin embargo, las empresas son conscientes de este problema y como Jokinen (2014) menciona se debe entender primero los atributos que ocasionan las emociones de sus clientes para poder mejorar su experiencia. En este punto, se está buscando mejorar la empatía de sus agentes para mejorar las interacciones con sus usuarios.

El usar un medio de pago electrónico es uno de los atributos que valoran los pasajeros, generando una percepción positiva que se demuestra en la buena valoración que les dan a sus viajes; sin embargo, los conductores prefieren tener ganancias por medio de pago en efectivo, ya que necesitan un ingreso diario para solventar sus gastos familiares. Pese a ello, los comentarios en las redes sociales demuestran incidentes reportados por pasajeros en esta funcionalidad basándose en el cobro indebido que realizan los conductores al iniciar un viaje sin ellos. Según Karu-Salo (2013) este tipo de canales genera que se construyan comunidades en donde las emociones fortalecen lazos sociales; por lo que, las empresas se están enfocando en educar a sus conductores en el uso correcto de sus plataformas.

El principal motivador para usar estos servicios desde el punto de vista de los conductores, es conocer el destino al que se dirigen; sin embargo, se encontró que valoran en demasía el porcentaje de comisión que deben pagarle a estas empresas, ya que de ello depende sus ingresos netos. Los conductores son más susceptibles ante cualquier problema referente a pagos y ganancias, por lo que, contrario a lo que mencionan Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009), sobre que el nivel de experiencia favorece las decisiones de compra (en este caso de servicios), los conductores son la excepción, ya que la empresa generará un mayor compromiso si ataca su estrategia de comisiones.

Asimismo, los conductores valoran saber el destino del pasajero antes de asumir un viaje, ya que les da seguridad saber a dónde están yendo y autonomía al decidir si aceptarlo o no; y, por otro lado, la información que recibe el pasajero sobre las características del conductor favorece en la elección de una plataforma, ya que todas las funcionalidades que brinda forman parte de la experiencia que recordará el usuario (Carbone y Haeckel, 1994).

Por último, se halló una oportunidad de mejora en la seguridad que tienen estas empresas, ya que según el focus group realizado a pasajeros, este atributo es muy valorado, pero la expectativa del cliente no es alta; y, como Zealley (2019) menciona las experiencias deben ser proactivas y anticipadas para que tengan mayor vaor para sus clientes.





## Capítulo 6

### Aportes

#### 6.1 Aportes a la Teoría

Los datos obtenidos dieron como resultado comprender detalladamente cómo las emociones de los usuarios de empresas tecnológicas cumplen un rol dentro de su área de Experiencia del Cliente. Está claro que las experiencias influyen en las emociones de los clientes y que tienen una relación en la marca (Meyer y Schwager, 2007) pero hoy ampliamos su aplicación, demostrando que va mucho más lejos, dentro de las diferentes áreas de la empresa y en todos los puntos de contacto, permitiendo demostrar que se necesitan estar alineados tanto la empresa como los clientes directos (pasajeros) e indirectos (conductores) para tener resultados exitosos.

Esta investigación abre el camino para otras futuras, porque hemos evidenciado que, sí existe, de forma tangible, una influencia de las emociones en la experiencia que reciben; sin embargo, lo que necesitamos hoy es medirlo y cuantificarlo. Demostrar cómo la tristeza y la felicidad (Goleman, 1997) de los que muchos autores mencionan impactan estadística y cuantitativamente en los indicadores de la empresa y qué acciones tomar.

Finalmente, hoy aportamos a la investigación que realizó Simó (2002) cuando quiso corroborar la relación entre la satisfacción del cliente y la intensificación de las experiencias, ya que queda demostrado que cuando los atributos que buscan los clientes son el “foco” de las empresas, esta satisfacción se intensifica en mayor nivel y, genera mayor compromiso por parte del usuario.

#### 6.2 Aportes a la Práctica

El contexto de nuestra investigación brinda la oportunidad de conocer de cerca como estas empresas tecnológicas están aplicando la experiencia del cliente a diario. A diferencia de la gestión de grandes empresas y su atención a los detalles como lo menciona Kinni (2011), se logró una contribución demostrando qué herramientas de medición están siendo evaluadas no solo para obtener un indicador, sino para encontrar oportunidades de mejora y actuar frente a los cambios en un mundo incierto.

Esta investigación es solo el comienzo de futuros estudios que busquen determinar la importancia que tienen las emociones de los usuarios en las nuevas empresas digitales. La complejidad y el manejo de este tipo de compañías hace necesario entender el punto de vista de todos los actores involucrados, como lo hemos evidenciado desde el punto de vista de pasajeros, conductores y la empresa. Por esto, resulta importante que futuras investigaciones busquen obtener información de todos los actores involucrados en la prestación de un servicio (Haksever y Render, 2013).

Por último, sería interesante investigar a fondo qué tipo de indicadores apoyaría de una mejor manera lo que el usuario, sea conductor o pasajero, realmente está sintiendo de tal forma que esos hallazgos generen mejores planes de acción enfocados en el cliente. Hemos mencionado el NPS, pero estamos convencidos, de que existen o podría haber mejores indicadores.



## Conclusiones

Se descubrió que las emociones de los usuarios afectan el área de Experiencia del Cliente de las aplicaciones móviles de taxis, evidenciado desde el punto de vista del pasajero, al tener que calificar un viaje cuando termina y, por el lado del conductor, cuando tiene que calificar los reportes generados. Las interacciones de ambos afectan de forma positiva o negativa los indicadores de estas empresas (Magids, Zorfas y Leemon, 2015) que se evidencia en el proceso de pago a los conductores, la seguridad de usar el aplicativo móvil, el precio y el proceso de carga del aplicativo. Para estas empresas sus experiencias son los que las diferencian de la competencia (Alcaide, 2015), debido a que en la actualidad todas presentan herramientas similares. Además, debido a las comunidades de redes sociales (Karu-Salo, 2013) que reportan problemas e incidentes en la plataforma, se están tomando acciones que eduquen a los conductores en el uso de la plataforma con el objetivo de mejorar sus servicios prestados.

Uno de los objetivos de la investigación fue describir y explicar los servicios prestados por estas empresas, encontrándose que estas se enfocan en dos clientes: conductores y pasajeros, donde los primeros determinan la oferta y los segundos la demanda; por lo que uno no puede existir sin el otro, y las empresas juegan un rol mediador a través del cobro de una comisión por cada viaje realizado. Asimismo, los atributos más valorados por los pasajeros son la facilidad de uso, precios bajos por los viajes y una tarifa plana sin aumentos en el recorrido; y, por el lado de los conductores, saber a qué destino irán y la opción de aceptar los viajes sin ser obligados a realizarlos. Estos han generado que su servicio destaque en el mercado peruano (Yakovlev y Otto, 2018) y que sea muy utilizado los fines de semana para ir a bares o fiestas.

Por otro lado, otro objetivo fue encontrar de qué manera se aplica la experiencia del cliente en la empresa Taxi Beat. Siguiendo esta línea, se descubrió que tanto pasajeros como conductores toman la decisión de usar estas aplicaciones por referencias de su entorno social. La experiencia que estos reciben es, como Pine y Gilmore (1998) mencionan, de participación pasiva ya que son sus amigos y familiares quienes los motivan en primera instancia a utilizar el servicio y, por otro lado, su grado de relación es de inmersión porque no se puede prestar el servicio sin que el pasajero tome la decisión de pedir un viaje, y sin que un conductor acepte llevarlo. Asimismo, se demostró la importancia de los reportes dentro del área, representando un desafío para los agentes al dar soluciones en el menor tiempo posible. Aunque se encontró que los pasajeros sienten que sus reportes no son atendidos rápidamente, generando frustración y tristeza (Goleman, 1997), se evidenció los

esfuerzos que realizan estas empresas para mejorar sus experiencias realizando un seguimiento a través de sus indicadores de medición. Por otro lado, se evidenciaron problemas en las respuestas predeterminadas que utilizan en sus reportes, lo que demuestra un problema de gestión que se está buscando solucionar a través de la mejora de la empatía de los agentes.

Finalmente, se detectó que a través de los indicadores de Experiencia del Cliente que utilizan las empresas, como medir los *tickets* de respuestas de sus reportes, no se pueden gestionar las emociones de sus clientes, ya que no demuestran los sentimientos reales de sus usuarios. Las encuestas que estos realizan pueden apoyar en la gestión de nuevos indicadores como el *Net Promoter Score* (Eccleston y Stewart, 2019) favoreciendo su correcta implementación.



## Lista de referencias

- Addis, M., Holbrook, M. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*. 1. 50 - 66.  
<https://doi.org/10.1002/cb.53>.
- Akter, S. (2011). *Implementation of Customer Experience Management in a Non-Experience Centric Service Company* [tesis de maestría, Business School Copenhagen]. CBS Open Repository.  
<https://bit.ly/3qmxg4E>
- Alcaide, J. C. (2015). *Los 100 errores de la experiencia de cliente*. Escuela Superior de Ingenieros Comerciales (ESIC) editorial.
- Alegre, M., Alarcon, G. (2016). Transporte Urbano: ¿Cómo resolver la movilidad en Lima y Callao?. Iana Málaga.
- Alguacil-Mallo, S. (2018). A Customer-Centric State of mind. *TD Magazine*, 38-42  
<https://bit.ly/3qldW7V>
- Allport, G. (1937). Personality: A psychological interpretation. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 198(1):239-240.  
<https://doi.org/10.1177/0002716238198001142>
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*. Springer-Verlag.
- Ayuso, J. L. (1988). Trastornos de angustia. *Ediciones Martínez Roca*.
- Bagozzi, R., Gopinath, M., Prashanth, N. (1999). The Role of Emotions in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.  
<https://doi.org/10.1177%2F0092070399272005>
- Barbalet, J. M. (1998). *Emotion, social theory, and social structure: A Macrosociological Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488740>
- Barrett, L. (2006). Are Emotions Natural Kinds?. *Perspectives on Psychological Science*. 1. 28-58.  
<https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00003.x>
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.106.1.59>
- Botha, E. M. (2014). *Contagious Communications: The role of emotion in viral marketing* [tesis doctoral, KTH Royal Institute of Technology in Stockholm]. The KTH Publication Database DiVA.  
<https://bit.ly/3l2nlQZ>
- Brakus, J., Schmitt, B., Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *American Marketing Association*, 73(3), 52-68.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>

- Britton, T., Lasalle, D. (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*. Harvard Business School Press. <https://hbs.me/3sV9BtQ>
- Cantero, M. J. (2001). Proyecto Docente. *Universidad de Valencia*.
- Carbone, L.P., Haeckel, S.H. (1994). Engineering customer experience. *American Marketing Association* 3 (3): 8–19. <https://bit.ly/38j4A6y>
- Carrasco, S. (2015). *Análisis de la aplicación de la tecnología móvil en las empresas* [tesis de licenciatura, Universidad Politécnica de Valencia]. *Repositorio Institucional UPV*. <https://bit.ly/30w6VH7>
- Castillos, N. (2014, 31 de marzo). *Cambio de juego: la nueva batalla de las aseguradoras*. *El Comercio*. <https://bit.ly/3eedB4t>
- Cavanaugh, L. A. (2009). *Feeling Good and Doing Better: How Specific Positive Emotions Influence Consumer Behavior and Well-being* [tesis doctoral, Duke University]. Duke Digital Repository. <https://bit.ly/3rr7PjG>
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. The Chartered Institute of Marketing.
- Clore G.L., Ortony A., Dienes B., Fujita F. (1993). *Where Does Anger Dwell?*. Psychology Press.
- Comisión de Transportes y Comunicaciones del Congreso de la República del Perú. (2019). *Fortalecimiento del Sector Transportes y Comunicaciones*. <https://bit.ly/38jl2Ub>
- Congreso de la República del Perú (2015, 13 de abril) Ley N° 27181. *Ley General del Transporte y Tránsito Terrestre*. Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3bqHhK6>
- Depraz, N. (2014). La inscripción de la sorpresa en la fenomenología de las emociones de Edmund Husserl. *Eidos: Revista de Filosofía de la Universidad del Norte*, (21),160-180. <https://bit.ly/3f5HzYb>
- Descartes, R. (1989). *The passions of the soul: An English translation of Les Passions de l'âme*. Hackett Publishing Company; Henry Le Gras (original publicado en 1649)
- Eccleston, D., Stewart, D. (2019). The Ultimate Question – What Role should NPS play in brand evaluation?. *56 Degree Insight*. <https://bit.ly/30nPKHn>
- Elise D. (2008). Sex and shame: the inhibition of female desires. *Journal of American Psychoanalytic Association*, 56(1):73-98. <https://doi.org/10.1177/0003065108315685>.
- Ekman, P. (1984). *Book of Expression and the nature of emotion*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Ekman, P. (2017). *The science of facial expression*. Oxford University Press. (p. 39–56). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190613501.003.0003>
- Ekman, P., Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford University Press.

- Fehr, B., Russell, J. (1984). Concept of Emotion Viewed from a Prototype Perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*. 113(3), 464 - 486. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.113.3.464>
- Fernández-Abascal, E. G., Jiménez, M. P., y Martín, M. D. (2003). *Emoción y motivación*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Fernández D.P. (2019). *Construyendo Xperiencias: Customer Experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación*. Fernández De Paredes Alegría, Rodrigo.
- Fernández, I., De la Fuente, D (2005). Aplicación de la técnica del focus group en la detección de áreas de investigación dentro del nuevo campo de la logística inversa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3),115-127. <https://bit.ly/3csoEVj>
- Flynn, R., Albrecht, L., Scott, S. (2018). Two Approaches to Focus Group Data Collection for Qualitative Health Research: Maximizing Resources and Data Quality. *International Journal of Qualitative Methods*, 17 (1), 160940691775078. <https://doi.org/10.1177/1609406917750781>
- Folgueira, P., Menéndez, M. (2015). *Las fuentes secundarias para el historiador: Una reflexión a partir de lo digital y lo literario*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 21, 159-176. <https://bit.ly/3lf4zFX>
- Følstad, A., Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Fournier, S., Avery, J. (2011). Putting the 'Relationship' Back in CRM. *MIT Sloan Management Review*. 52. 63-72. <https://bit.ly/3bpbOrD>
- Fredrickson, BL. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, (2):300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Freud, S. (1922). *Certain neurotic mechanisms in jealousy, paranoia and homosexuality* (Burke, Ed.). Routledge Publisher.
- García-Alandete J., (2016). Persona, Carácter y Valores según Rudolf Allers en The Psychology of Character. *Persona y Bioética*, 20(2). <https://dx.doi.org/10.5294/pebi.2016.20.2.11>
- Gibbons, S. (2017). Service Design 101. *Nielsen Norman Group*. <https://bit.ly/30IP7y7>
- Goleman, D. (1997). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Random House Publishing Group.
- Grove A.S. (1996). *Only the Paranoid Survive*. Doubleday.
- Häkkinen, A. (2017). *The role of innovations in Customer Experience Management* [tesis de licenciatura, Aalto University School of Business]. Aaltodoc. <https://bit.ly/30jGvrS>
- Haksever, C., Render, B. (2013). *Service Management an Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*. Pearson Education, Inc.
- Hand, J., 2012. *Customer Relationship Management*. Orpington: World Technologies.

- Haviland, J., Lelwica, M. (1987). The Induced Affect Response: 10-Week-Old Infants' Responses to Three Emotion Expressions. *Developmental Psychology*, 23, 97-104. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.23.1.97>
- Havlena, W., Holbrook, M. (1986). The Varieties of Consumption Experience: Comparing Two Typologies of Emotion in Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 13(3), 394-404. <https://doi.org/10.1086/209078>
- Heimonen, F. (2017). *Analyzing and improving Customer Experience at Communication agency Cocomms* [tesis de licenciatura, University of Applied Sciences]. Open Repository Theseus. <https://bit.ly/3rp7LRx>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Holbrook, M., Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Hong, T. (2016). *Customer experience as a competitive differentiator in subscription services: Thinking beyond the paywall* [tesis de licenciatura, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences]. Open Repository Theseus. <https://bit.ly/3v30RE2>
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. Plenum Press.
- Izard, C. E., Ackerman, B. P. (2000). *Motivational, organizational, and regulatory functions of discrete emotions*. The Guilford Press.
- Janicka, A. (2009). *Social humiliation and labor migration*. [tesis doctoral, University of Warsaw]. University of Warsaw Repository. <https://bit.ly/2OxgEKc>
- Jokinen, J. (2014). Emotional Dimensions of User Experience: A User Psychological Analysis. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 30(4), 303-320. <https://doi.org/10.1080/10447318.2013.858460>
- Kant, I. (2012). *Anthropologie in pragmatischer Hinsicht*. Nabu Press; Königsberg: Friedrich Nicolovius (original publicado en 1798).
- Karu-Salo, I. (2013). *The Effect of Universal Emotions on Customer Behaviour* [tesis de maestría, Estonian Business School]. EBS Library. <https://bit.ly/2OxxJ76>
- Kassarjian, H. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18. <https://doi.org/10.1086/208674>
- Kemper, T.D. (1978). *A Social Interactional Theory of Emotions*. Wiley
- Kemper, T.D. (1990). Research Agendas in the Sociology of Emotions. *University of New York Press*.
- Kinni, T. (2011). *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service*. Disney Institute.
- Klein, M., Riviere, J. (1964). *Love, hate and reparation*. Norton Library.

- Kojo, I., Heiskala, M., Virtanen, J-P. (2014). Customer Journey Mapping of an Experience-Centric Service by Mobile Self-reporting: Testing the Qualiwall Tool. *Lecture Notes in Computer Science*, 261–272. doi:10.1007/978-3-319-07668-3\_26
- Lecinski, J. (2011). *Winning the zero moment of truth – ZMOT*. Vook Inc.
- Liu, W., Sparks, B., Coghlan, A. (2016). Measuring customer experience in situ: The link between appraisals, emotions and overall assessments. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 42-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.003>
- Locke, J. (1998). *An Essay Concerning Human Understanding*. Penguin Classics; Thomas Basset (original publicado en 1690).
- López-Ibor, J. J. (1969). *La angustia vital: patología general psicósomática*. Editorial Paz Montalvo.
- López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. <https://bit.ly/3vqRvSr>
- Magids, S., Zorfas, A., Leemon, D. (2015). The New science of Customer Emotions. *Harvard Business Review*, 93(11), 66-76. <https://bit.ly/2Q4nrVs>
- Mäkinen, H. (2018). Customer Experience in online environments [tesis de maestría, Oulu Business School]. University of Oulu repository. <https://bit.ly/3c5UvLf>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McKinsey & Company (2017). Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities. *Global Editorial Services*. <https://bit.ly/3eeWtLV>
- Mesa J.R. (2015). *Inteligencia Emocional, Rasgos de Personalidad e Inteligencia Psicométrica en Adolescentes*. [tesis doctoral, Universidad de Murcia] Repositorio de Universidad de Murcia. <https://bit.ly/3boGeKw>
- Meyer, C., Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2):116-26, 157. <https://bit.ly/3bNKUKh>
- Palmero, F., Martínez-Sánchez, F. Huertas Martínez, J.A. (2008). *Motivación y la Emoción*. McGraw-Hill Education.
- Panger, G. T. (2017). *Emotion in Social Media* [tesis doctoral, University of California Berkeley]. Berkeley Library. <https://bit.ly/3c54Eb4>
- Parasuraman, P., Zeitham, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Pennebaker, J. W. (1993). Putting stress into words: Health, linguistic, and therapeutic implications. *American Psychological Association*. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(93\)90105-4](https://doi.org/10.1016/0005-7967(93)90105-4)
- Pine, J., Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.

- Pineda, B., De Alvarado, E., De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de la personal de salud*. Organización Panamericana de la Salud.
- Platón. (1992). *Diálogos IV: República* (Eggers, C., ed. y trad.). Editorial Gredos (original publicado en 4 a.C.).
- Plutchik, R. (1980). Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis. *University of Illinois Press*.  
<https://doi.org/10.2307/1422394>
- Reeve, J. (1994). Understanding motivation and emotion. John Wiley & Sons.
- Reik, T. (1944). *A psychologist looks at love*. Farrar & Rinehart.
- Rivero, F. (2018). *Informe Ditienda: Mobile en España y en el Mundo 2018*. Asociación de Marketing de España. <https://bit.ly/3qmiWt8>
- Rothbart, M., Ahadi, S., Evans, D. (2000). Temperament and personality: Origins and outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1), 122–135. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.1.122>
- Rozin, P., Lowery, L., Imada, S., Haidt, J. (1999). The CAD triad hypothesis: a mapping between three moral emotions (contempt, anger, disgust) and three moral codes (community, autonomy, divinity). *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4):574-586. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.76.4.574>.
- Russell, J. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 39(6), 1161-1178. <https://doi.org/10.1037/h0077714>
- Salles, A. (2010). Sobre el asco en la moralidad. *Diánoia*, 55(64), 27-45. <https://bit.ly/3rrVkvH>
- Santos, D. M. (2013). *Análisis y dimensionamiento del servicio de taxi en una ciudad*. [tesis de maestría, Escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins]. UPCommons. <https://bit.ly/30Ku2NW>
- Schachter, S. (1971). Emotion Obesity and Crime. *Academic Press*.
- Scheff, Th. (1988). Shame and conformity: the deference-emotion system. *American Sociological Review*, 53(3), 395-406. <https://doi.org/10.2307/2095647>
- Shaw, C. (2007). The DNA of Customer Experience: How emotions drive value. *Palgrave Macmillan UK*.  
<https://doi.org/10.1057/9780230210813>
- Sierra, J. C., Ortega, V., Zubeidat, I. (2003) Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Revista Malestar e Subjetividade*, 3(1),10 – 59. <https://bit.ly/3tnNrAP>
- Simó, L. A. (2002). Análisis de satisfacción en la experiencia del consumidor: Una aplicación en empresas de servicio de ocio y turismo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 199-214. <https://bit.ly/2OTyUOI>
- Stynes, M., Murphy, T., McNamara, G., O'Hara, J. (2018). Reflection-on-action in qualitative research: A critical self-appraisal rubric for deconstructing research. *Issues in Educational Research*, 28(1), 153-167. <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.437904848545679>

- Takhar-Lail, A., Ghorbani, A. (2014). *Market Research Methodologies: Multi-Method and Qualitative Approaches*. IGI Global Publisher of Timely Knowledge.
- Walden, S., Janevska, K. (2011). Emotional Signature® (ES) - The role of emotions in Customer Experience. *Beyond Philosophy*. <https://bit.ly/3ruwJPx>
- Yakovlev, A., Otto, P. (2018). *The Future of Mobility Shared Mobility*. Ipsos. <https://bit.ly/30waugt>
- Zealley, M. (2019). *Why customer loyalty isn't enough any more*. Campaign US. <https://bit.ly/3cazDCz>





## Anexos

### Focus group

- Pasajeros

Buenos \_\_\_\_\_, primero que nada, gracias por haber aceptado nuestra invitación al focus group, mi nombre es \_\_\_\_\_.

El focus group que realizamos los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Piura tiene como fin realizar una investigación para entender si las emociones que sienten ciertos usuarios impactan en un área clave de la empresa Taxi Beat.

La reunión tendrá una duración aproximada de 45 a 60 minutos y será grabada con fines de recopilación de información. Por lo anterior, no se preocupen que dicho video sólo será utilizado por el equipo y lo que ustedes opinen dentro de la sala no será transmitido a terceros.

Todo lo que ustedes mencionen aquí es importante. Hablen cuando quieran, las opiniones más sencillas, que quizás consideren muy simples o poco interesantes, a veces suelen ser las más importantes. Siéntanse en la libertad de discutir y defender sus ideas con confianza. No hay respuesta buenas ni malas, solo respuestas francas.

Antes que nada, vamos a realizar un ejercicio simple para conocernos, la mecánica será la siguiente: Tenemos 1 minuto para presentarnos, decir nuestros nombres, ocupación (si es que se tuviese) y qué hobbies tiene.

### Servicio general

1. ¿Desde hace cuanto tiempo utilizan estos servicios? ¿Cómo se enteraron de estas aplicaciones?
2. ¿Por qué utilizan estas aplicaciones? ¿Qué es lo que mas valoran?
3. ¿Alguna vez se han comunicado con el personal de estas empresas? ¿En qué situaciones?

#### Conocimiento

4. ¿Saben como reportar un problema a través de una de estas aplicaciones?

#### Problemas

5. Pueden contarme de algún problema que hayan tenido al usar una aplicación (viaje, pagos, seguridad)

#### Emociones

6. Cómo sienten qué es la comunicación de estas empresas frente a un problema que presentaron. ¿Cómo se sintieron después de haber tenido un problema al usar uno de estos servicios?
7. ¿Sienten que las empresas asumen alguna responsabilidad ante un problema que puedan tener por usar su plataforma?
8. De la cartilla que tengo aquí. ¿Cuáles son las tres características más valoradas por ustedes? ¿Por qué?
  - a. Seguridad
  - b. Pagos
  - c. Disponibilidad
  - d. Limpieza
  - e. Amabilidad del conductor
  - f. Precio
  - g. Promociones

¿Ustedes sienten que las empresas tienen las características que han elegido?

#### Deseos

9. Si ustedes tuvieran la oportunidad de cambiar algo de estas plataformas ¿Qué sería?
10. ¿Creen que estas empresas pueden mejorar?
11. En general, ¿Cómo son sus experiencias con estas aplicaciones móviles de taxi?

¡Esto ha sido todo! Agradecemos infinitamente sus respuestas, han sido estupendas. Valoramos cada una de ellas y estamos convencidos que serán de mucha ayuda para nuestra investigación. Muchas gracias.

- Conductores

Buenos \_\_\_\_\_, primero que nada, gracias por haber aceptado nuestra invitación al focus group, mi nombre es \_\_\_\_\_.

El focus group que realizamos los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Piura y para realizar una investigación a fin de entender si las emociones que sienten ciertos usuarios afectan en un área clave de las empresas de taxi por aplicación móvil.

La reunión tendrá una duración aproximada de 45 a 60 minutos y será grabada con fines de recopilación de información. Por lo anterior, no se preocupen que dicho video sólo será utilizado por el equipo y lo que ustedes opinen dentro de la sala no será transmitido a terceros.

Todo lo que ustedes mencionen aquí es importante. Hablen cuando quieran, las opiniones más sencillas, que quizás consideren muy simples o poco interesantes, a veces suelen ser las más importantes. Siéntanse en la libertad de discutir y defender sus ideas con confianza. No hay respuesta buenas ni malas, solo respuestas francas.

Antes que nada, vamos a realizar un ejercicio simple para conocernos, la mecánica será la siguiente: Tenemos 1 minuto para presentarnos, decir nuestros nombres, ocupación (si es que se tuviese) y qué hobbies tiene.

#### Experiencia

1. ¿Desde hace cuanto tiempo manejan a través de taxis por aplicativos? ¿En qué empresas has trabajado?

#### Servicio general

2. ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja con una aplicación móvil de taxi? ¿Cómo se enteraron de la aplicación?
3. ¿Por qué utilizan estas empresas? ¿Qué es lo que más valoran?

#### Conocimiento

4. ¿Entienden todas las herramientas que tienen estas empresas en sus aplicaciones móviles? Ejm: ¿Cómo funciona las zonas con tarifa dinámica? ¿Cómo leer sus balances? ¿Cómo reportar problemas?

#### Problemas

5. ¿Han tenido problemas con el uso de estos servicios? (problemas con la aplicación, pagos, viajes, pasajeros, etc.)

#### Emociones

6. ¿Cómo sienten que es la comunicación de estas empresas frente a un problema que presentaron? ¿Cómo se sintieron después de haber tenido un problema al usar estos servicios?
7. ¿Sienten que estas empresas asumen alguna responsabilidad ante un problema que puedan tener por usar su plataforma?
8. Cuando reportan algún problema por el menú ayuda ¿Cómo calificarían del 1 al 5 la gestión de sus casos? (siendo 1 muy malo y 5 muy bueno)
9. De la cartilla que tengo aquí. ¿Cuáles son las tres características más valoradas por ustedes? ¿Por qué?
  - a. Seguridad
  - b. Pagos a tiempo
  - c. Cantidad de solicitudes
  - d. Porcentaje de comisión
  - e. Promociones
  - f. Tarifa
  - g. Atención de casos

¿Ustedes sienten que estas empresas tienen las características que han elegido?

#### Deseos

10. Si ustedes tuvieran la oportunidad de cambiar algo de estas plataformas ¿Qué sería?
11. En general, ¿Cómo son sus experiencias con estas aplicaciones móviles?

¡Esto ha sido todo! Agradecemos infinitamente sus respuestas, han sido estupendas. Valoramos cada una de ellas y estamos convencidos que serán de mucha ayuda para nuestra investigación. Muchas gracias.

## Entrevistas a profundidad

Buenos días/tardes. Mi nombre es\_\_\_\_\_ y estamos realizando un estudio sobre cómo afectan las emociones que tienen los clientes de aplicaciones móviles en el área de Experiencia al Cliente (CX) de estas empresas.

La idea es poder conocer distintas opiniones para poder determinar en qué medida las emociones impactan en un área de la empresa.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Datos personales

- Cargo que ocupa:
- Antigüedad en el cargo:

1. ¿En qué área de la empresa se desempeña? ¿Cuáles son sus principales funciones?
2. ¿Qué indicadores de medición son los más usados en tu área y en el área de Experiencia del Cliente?
3. ¿Qué metas se han planteado en tu área en el corto plazo y cómo se han planteado?
4. ¿Qué acciones se toman desde tu área para mejorar la experiencia del cliente de tu empresa?
5. Desde tu punto de vista ¿Cómo percibe el cliente (usuario conductor y usuario pasajero) la experiencia del servicio?
6. ¿Cuál es la importancia que tu área le da a conocer las emociones del cliente?
7. Desde tu punto de vista ¿En qué aspecto puede mejorar la empresa para ofrecer un mejor servicio a sus clientes (usuario conductor y usuario pasajero)?

Muchas gracias por tu tiempo, esto ha sido todo.