

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



CASO DE ESTUDIO: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CLIENTE INCÓGNITO COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y CALIDAD DEL SERVICIO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

Sandra Vanesa Turriate Plata

Código 20123167

Asesor

Maria Elena Ríos Hauyon

Lima – Perú

Julio de 2023

**CASE STUDY: IMPLEMENTATION OF A
MYSTERY SHOPPING PROGRAM AS A
TOOL FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT
IN CUSTOMER SERVICE AND SERVICE
QUALITY**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	3
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	5
3.1 Atención al cliente	5
3.1.1 Definición de atención al cliente.....	5
3.1.2 Importancia de la atención al cliente en las empresas.....	5
3.1.3 Elementos clave de una buena atención al cliente	6
3.2 Calidad en el Servicio	7
3.2.1 Definición de servicio y sus características.....	7
3.2.2 Tipos de servicios (según productos tangibles e intangibles)	7
3.2.3 Definición de calidad del servicio.....	7
3.3 Canales de atención.....	8
3.3.1 Definición y tipos de canales de atención	8
3.3.2 Omnicanalidad	9
3.4 Puntos de contacto	9
3.4.1 Definición de puntos de contacto.....	9
3.4.2 Efectos de los puntos de contacto	10
3.5 Mejora continua	10
3.5.1 Concepto de mejora continua.....	10
3.5.2 Importancia de la mejora continua en la atención al cliente y la calidad del servicio ...	11
3.6 Cliente Incógnito.....	11
3.6.1 Definición de Cliente Incógnito	11
3.6.2 Orígenes del Cliente Incógnito.....	11
3.6.3 Tipos de Cliente Incógnito de acuerdo con el canal evaluado	12
3.6.3.1 Visitas Incógnitas (o <i>mystery shopping in-person</i>).....	12
3.6.3.2 Llamadas Incógnitas (o <i>mystery calling</i>)	12
3.6.3.3 Evaluaciones Incógnitas Digitales (o <i>digi shops</i>)	12
3.6.3.4 Evaluaciones incógnitas omnicanal (o <i>end-to-end shops</i>)	12
3.6.4 Objetivos y beneficios del Cliente Incógnito	13
CAPÍTULO IV: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CLIENTE INCÓGNITO	15

4.1. Etapa 01: Definición del problema o necesidad.....	15
4.1.1 Revisión del brief	15
4.2 Etapa 02: Diseño de la investigación	16
4.2.1 Diseño de la muestra	16
4.2.2 Desarrollo de la guía de evaluación	16
4.2.2.1 Estructura de la guía de evaluación.....	17
4.2.2.2 Material de apoyo.....	18
4.2.3 Establecimiento de métricas y definición de pesos	19
4.2.4 Definición de escenarios o dinámicas	20
4.2.5 Definición de evidencias a recolectar	20
4.2.6 Guía de evaluación modelo.....	21
4.2.7 Herramientas para la recolección de datos	22
4.3 Etapa 03: Trabajo de campo.....	23
4.3.1 Reclutamiento y selección de los clientes incógnitos	23
4.3.2 Capacitación de los clientes incógnitos.....	24
4.3.3 Evaluaciones piloto	25
4.3.4 Trabajo de campo.....	25
4.4 Etapa 04: Validación y control de calidad	26
4.4.1 Importancia del control de calidad.....	26
4.4.2 Consideraciones para la validación de datos en programas de Cliente Incógnito.....	27
4.5 Etapa 05: Análisis y presentación de resultados	27
4.5.1 Definición de la escala de evaluación	27
4.5.2 Análisis de la información	29
4.5.3 Identificación de áreas de mejora y recomendaciones con los hallazgos encontrados ..	29
4.5.4 Presentación de los resultados.....	31
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35
BIBLIOGRAFÍA	37

RESUMEN

El presente caso de estudio detalla los aspectos clave a tener en consideración para implementar un programa de cliente incógnito, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente en diferentes industrias. Se aborda el flujo completo de la investigación, desde la definición de objetivos hasta la presentación de los resultados.

En primer lugar, se enfatiza la importancia de establecer objetivos claros y definir los criterios de evaluación adecuados para medir la calidad del servicio. Además, se resalta la necesidad de diseñar una guía de evaluación clara y bien estructurada, junto a diferentes escenarios de evaluación que reflejen situaciones reales de interacción con la empresa, lo cual garantiza la relevancia de las evaluaciones a realizar.

El reclutamiento y selección de los clientes incógnitos también es un aspecto crucial por considerar. Se mencionan los perfiles ideales, los requisitos necesarios y se proporcionan recomendaciones para asegurar la objetividad y la discreción de estos evaluadores.

Se brinda información respecto a las diversas herramientas para la recolección y gestión de datos, como formularios en línea y softwares especializados en el rubro. Se destaca la importancia de verificar la correcta implementación de la guía de evaluación y el respeto a la estructura establecida.

Finalmente, se brindan recomendaciones para realizar un mejor análisis de los datos con el objetivo de identificar áreas de mejora y elaborar recomendaciones accionables.

Línea de investigación: 5205 -3.f1 Modelos de calidad de servicio, de satisfacción del cliente y de experiencia de compra y uso.

Palabras clave: Cliente incógnito / Atención al cliente / Calidad en el servicio / Experiencia de clientes

ABSTRACT

This case study outlines the key considerations for implementing a Mystery Shopping program to enhance service quality and customer experience across various industries. It covers the entire research process, from the definition of the goals of the study to results presentation.

In first place, it emphasizes the importance of setting clear objectives and defining appropriate evaluation criteria to measure service quality. Additionally, the need to design a clear and well-structured evaluation guide, along with different assessment scenarios reflecting real interaction situations with the company, is highlighted to ensure the relevance of the evaluations conducted.

Recruitment and selection of mystery shoppers are also crucial aspects to consider. The ideal profiles, necessary requirements, and recommendations are provided to ensure objectivity and discretion among these evaluators.

Information is provided regarding various tools for data collection and management, such as online forms and specialized software in the field. The importance of verifying the proper implementation of the evaluation guide and adherence to the established structure is emphasized.

Finally, recommendations are given to enhance data analysis, aiming to identify areas for improvement and develop actionable recommendations.

Line of research: 5205 -3.f1 Service quality, customer satisfaction, and shopping and usage experience models.

Keywords: Mystery shopping / Customer service / Service quality / Customer experience

INTRODUCCIÓN

En un mercado altamente competitivo y enfocado en el cliente, la calidad de la atención y el servicio se han convertido en factores clave para el éxito de las organizaciones. Brindar experiencias positivas y satisfactorias a los clientes no solo fomenta la fidelidad y la retención, sino que también impulsa la reputación y el crecimiento del negocio. En este contexto, la implementación de un programa de Cliente Incógnito se ha convertido en una valiosa herramienta para evaluar y mejorar de forma continua la promesa de marca.

La herramienta de Cliente Incógnito, también conocido como *Mystery Shopping*, consiste en el uso de evaluadores externos y anónimos que se hacen pasar por clientes regulares para evaluar la experiencia de compra y la calidad del servicio ofrecido por una empresa y/o negocio. Estos evaluadores, capacitados en diversas pautas y criterios específicos, recopilan datos de forma objetiva sobre diversos aspectos de la interacción que tienen con la empresa, como la amabilidad del personal, la eficiencia del servicio, la presentación de productos y la resolución de problemas.

El objetivo principal de este estudio es analizar la implementación de un programa de Cliente Incógnito como una herramienta estratégica para mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio. A través de la evaluación incógnita, se busca identificar áreas de mejora, detectar brechas entre las expectativas del cliente y la realidad del servicio ofrecido, y desarrollar acciones correctivas y preventivas para impulsar la excelencia en la atención al cliente.

En el presente trabajo, se abordará en detalle el proceso de implementación de un programa de Cliente Incógnito, incluyendo la selección y entrenamiento de los evaluadores, la definición de los criterios de evaluación, la planificación de las visitas incógnitas y la recolección y análisis de los datos recopilados. Además, se explorarán las mejores prácticas en el uso de esta herramienta, así como los beneficios y desafíos asociados a su implementación.

En resumen, la presente investigación tiene como objetivo brindar una visión integral y práctica sobre la implementación de un programa de Cliente Incógnito como

herramienta de mejora continua en la calidad del servicio entregado y la experiencia del cliente.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En las últimas décadas, se ha producido una notable transición en la forma en que las empresas abordan la atención al cliente y la calidad del servicio. En lugar de enfocarse únicamente en la eficiencia operativa y la maximización de las ganancias, las organizaciones han reconocido la importancia de priorizar la satisfacción y las necesidades del cliente. Esta transición hacia un enfoque centrado en el cliente se ha convertido en una estrategia clave para ganar y retener clientes en un mercado altamente competitivo.

Las empresas *customer-centric*, también conocidas como empresas orientadas al cliente, son aquellas que colocan al cliente en el centro de todas sus decisiones y actividades. Según Kotler y Armstrong (2021), estas organizaciones comprenden que la experiencia y satisfacción del cliente son fundamentales para el éxito a largo plazo. Adoptar un enfoque centrado en el cliente implica comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en todos los puntos de contacto con la empresa, desde la adquisición de productos o servicios hasta el soporte postventa.

Es por ello que, la implementación de un programa de Cliente Incógnito es eficaz para mejorar continuamente la atención al cliente y la calidad entregada. A través del Cliente Incógnito, las empresas pueden obtener una perspectiva objetiva de la experiencia del cliente y detectar áreas de mejora. Es fundamental destacar que los protocolos de atención y calidad deben cumplirse en todo momento para garantizar una experiencia satisfactoria para los clientes.

Finalmente, es importante mencionar que el éxito de un programa de Cliente Incógnito depende de una planificación cuidadosa y una ejecución adecuada. Se deben establecer criterios claros de evaluación, capacitar adecuadamente a los evaluadores encubiertos y establecer mecanismos de seguimiento para garantizar que las recomendaciones se implementen de manera efectiva.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, existe una creciente necesidad en las empresas por mejorar la experiencia de sus clientes, buscando satisfacer las expectativas cada vez más exigentes de los consumidores. Esto, debido a la intensa competencia que existe en el mercado, donde la diferenciación se ha vuelto esencial para ganar y mantener la lealtad de los clientes

Respondiendo a esta necesidad, se ha identificado la implementación de un Programa de Cliente Incógnito como una herramienta efectiva para evaluar y mejorar la atención al cliente y la calidad entregada del servicio.

Esta herramienta implica el uso de clientes incógnitos, quienes simulan ser clientes reales y evalúan de manera objetiva la experiencia que reciben al interactuar con la marca. Estos clientes incógnitos brindan retroalimentación detallada sobre fortalezas y áreas de mejora en términos de atención al cliente, calidad del servicio y cumplimiento de los estándares establecidos (la promesa de marca).

Sin embargo, muchos programas de Cliente Incógnito carecen de un enfoque integral y una correcta implementación, lo que limita su efectividad y no permite aprovechar todo su potencial para impulsar mejoras continuas en la atención al cliente. Un diseño estratégico de esta herramienta considera aspectos clave, planteados de forma sistemática y organizada para garantizar el éxito de su implementación.

Asimismo, es importante destacar que existe poca información disponible en idioma español que brinde orientación y buenas prácticas para la implementación de programas de cliente incógnito que sean útiles para todo tipo de industria.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 Atención al cliente

3.1.1 Definición de atención al cliente

La atención al cliente es un concepto esencial en el ámbito empresarial, abarca acciones y procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. En este sentido, Harris (2018) describe la atención al cliente como el conjunto de acciones y procesos realizados por una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, estableciendo relaciones positivas y duraderas.

Asimismo, Zeithaml et al. (2018) definen la atención al cliente como las actividades destinadas a mejorar la experiencia del cliente, tanto durante la interacción directa como en los diferentes puntos de contacto, con el objetivo de superar sus expectativas y satisfacer sus necesidades.

Por su parte, Parasuraman et al. (2021) hacen hincapié en la importancia de la capacidad de la empresa para ofrecer un trato personalizado, amigable y atento a las necesidades y preocupaciones de los clientes, generando experiencias satisfactorias y fomentando la lealtad hacia la empresa.

Los tres autores coinciden en que la atención al cliente implica satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo relaciones positivas y proporcionando experiencias satisfactorias. Es decir, no basta con el acto de “atender” al cliente, sino ir más allá, superando expectativas en estas interacciones.

3.1.2 Importancia de la atención al cliente en las empresas

Según López y Cuenca (2017), la atención al cliente desempeña un papel esencial en el entorno empresarial actual, abarcando acciones y procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Es un enfoque que se extiende a lo largo de todo el ciclo de servicio, desde la comunicación inicial hasta la resolución de problemas. Brindar una atención eficiente y de calidad tiene un impacto positivo en la generación de experiencias gratificantes, el aumento de la satisfacción del cliente y la promoción de la lealtad hacia la marca.

Por otro lado, en un caso de estudio en el sector hotelero, Montes y Fernández (2019) resaltan la importancia crucial de la atención al cliente en las empresas. Su investigación muestra que la atención al cliente tiene un impacto significativo en la reputación de la empresa, la satisfacción de los clientes y la retención de estos. Según los autores, una atención efectiva implica comprender las necesidades y preferencias de los clientes, así como brindar un trato personalizado y soluciones rápidas a sus inquietudes.

3.1.3 Elementos clave de una buena atención al cliente

Según el modelo de evaluación del servicio SEVQUAL propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, se destaca la importancia de cinco elementos o dimensiones clave que contribuyen a proporcionar una atención satisfactoria. Estas dimensiones son la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad (como se cita en Zhengyu & Shang, 2020)

En efecto, estas dimensiones abarcan los 5 grandes aspectos que a menudo forman parte de los protocolos a evaluar en un Cliente Incógnito:

- **Tangibilidad:** Calidad y estado de las instalaciones físicas, mantenimiento y limpieza de mobiliario, decoración, implementación de material POP, entre otros.
- **Confiabilidad:** Cumplimiento de la promesa de marca, claridad en la información brindada, cumplimiento de tiempos para un despacho de productos, entre otros.
- **Capacidad de respuesta:** Tiempos de atención, abordaje, manejo de objeciones, entre otros.
- **Empatía:** Habilidades de comunicación, actitud de servicio, amabilidad y cortesía, entre otros.
- **Seguridad:** Señalización en las instalaciones, manejo de productos al momento de entrega o despacho, Protocolos de Bioseguridad, Uso de implementos de seguridad, entre otros. Esta dimensión adquiere una importancia aún mayor en contextos desafiantes, como lo fue la pandemia del Covid-19.

3.2 Calidad en el Servicio

3.2.1 Definición de servicio y sus características

Un servicio es una actividad o acción que una empresa realiza para satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes. Según Zeithaml et al. (2019), el servicio se define como una actividad o una serie de actividades que una parte ofrece a otra, intangible en su naturaleza y que no resulta en la propiedad de algo. Se caracteriza por ser producido y consumido simultáneamente, y su calidad depende en gran medida de la interacción entre el proveedor y el cliente.

3.2.2 Tipos de servicios (según productos tangibles e intangibles)

Kotler et al. (2017), clasifica los servicios en dos. Los servicios basados en productos tangibles son aquellos que se añaden a un producto físico para brindar un valor adicional, como servicios ofrecidos por la industria automotriz, alimentos y bebidas, cuidado personal, entre otras. Mientras que, los servicios netamente intangibles no se vinculan a un producto físico y se centran en proporcionar experiencias o resultados no materiales, como consultoría, servicios financieros, educación o atención médica.

Los programas de Cliente Incógnito permiten a las empresas obtener información precisa y objetiva sobre cómo los clientes perciben sus servicios y qué áreas requieren mejora, independientemente de la naturaleza del servicio que se ofrece; sin embargo, en el país existe una mayor demanda de este tipo de estudios en los sectores Banca y Finanzas, Retail y Automotriz.

3.2.3 Definición de calidad del servicio

Muchos expertos coinciden en que la calidad del servicio es la comparación entre las expectativas del cliente y la percepción que este tiene sobre el servicio recibido. Por ejemplo, según Johnston y Clark (2019), la calidad del servicio es la evaluación subjetiva que hace el cliente sobre la excelencia y la satisfacción percibida en la interacción con un proveedor de servicios (tangibles o intangibles). Es decir, se basa en la capacidad del proveedor para cumplir y superar estas expectativas, siendo esto fundamental para la satisfacción del cliente y su fidelidad hacia la marca.

Es importante aclarar que el concepto de calidad puede ser subjetivo y puede variar en función de diversos factores, como la industria, la cultura y las expectativas individuales. Las empresas suelen utilizar distintas variables y métricas para evaluar la calidad de sus servicios, desde la eficiencia operativa y la precisión en la entrega, hasta la empatía en la atención al cliente y la personalización de la experiencia. Sin embargo, a pesar de estos múltiples enfoques, existe una noción compartida sobre lo que es la calidad del servicio, la cual se centra en la capacidad de no solo cumplir con las expectativas del cliente, sino también en superarlas. Implica brindar una experiencia que no solo sea satisfactoria, sino que también genere un sentimiento de excelencia y satisfacción en la interacción entre el cliente y la empresa. Esta percepción de calidad no solo influye en la satisfacción del cliente, sino también en su lealtad hacia la marca y su propensión a recomendarla a otros.

3.3 Canales de atención

3.3.1 Definición y tipos de canales de atención

Los canales de atención son parte importante para la interacción entre la empresa y sus clientes, sirven de formas de comunicación y acceso a los servicios o productos. Los canales han evolucionado durante los últimos años, principalmente debido a la revolución de las nuevas tecnologías y a los cambios en las preferencias de los clientes.

Según Kotler et al. (2017), los canales de atención son diferentes medios utilizados por las empresas para interactuar con sus clientes y proporcionarles servicios. Estos canales de atención pueden ser:

- **Atención presencial:** A través de este canal, la interacción se realiza cara a cara entre el personal de la empresa y el cliente en un punto físico. Da pie a una comunicación directa y personalizada, permite a los clientes recibir asesoramiento y resolver consultas de manera inmediata.
- **Atención telefónica:** A través de este medio, los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa mediante llamadas telefónicas. Es un canal conveniente para resolver consultas rápidas que no requieran la visualización de información, así como para obtener asistencia en tiempo real.

- Atención digital: Este canal abarca la interacción con los clientes a través de medios electrónicos como el correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp), redes sociales, *chatbots* y páginas web. Permite a los clientes comunicarse con la empresa de manera ágil y conveniente.

Cabe mencionar que cada canal de atención tiene sus propias características y beneficios, por eso es importante que las empresas los utilicen de manera integrada para brindar una experiencia omnicanal consistente y satisfactoria para los clientes.

3.3.2 Omnicanalidad

La omnicanalidad se refiere a la integración de todos los canales de atención utilizados por una empresa para proporcionar una experiencia coherente y fluida para los clientes. Es la capacidad de ofrecer una experiencia estandarizada en todos los puntos de contacto, ya sea en línea, en tiendas físicas o a través de otros canales. De acuerdo con Lemon et al. (2016a), la omnicanalidad permite a las empresas brindar una experiencia “sin fisuras” y coherente para los clientes, independientemente del canal que utilicen.

Al interactuar con la empresa a través de múltiples canales y dispositivos, se debe buscar que estas experiencias sean consistentes en cualquier tipo de interacción. Este ecosistema permite la integración efectiva de los datos e información del cliente en todos los canales, pero dependerá de las empresas sacar el máximo provecho para ofrecer un servicio personalizado en cada punto de contacto.

3.4 Puntos de contacto

3.4.1 Definición de puntos de contacto

Los puntos de contacto, también conocidos como *touchpoints*, son las diversas interacciones que un cliente tiene con una marca a lo largo de su experiencia. Estos puntos de contacto pueden verse a nivel de macro momentos, como lo son los canales de atención (puntos físicos, centros de atención o *call center*, canales digitales o multicanal), así como momentos más específicos de interacción con la marca. Por ejemplo, un cliente podría tener un punto de contacto cuando visita la tienda física y es recibido por un empleado amable y bien informado, o cuando navega por el sitio web de la empresa y encuentra

información clara y detallada sobre los productos. Otro momento de interacción podría ser cuando el cliente llama al centro de atención al cliente para resolver una consulta y recibe una respuesta rápida y efectiva. Asimismo, el proceso de compra en línea y la experiencia de seguimiento de envío también son ejemplos de puntos de contacto que influyen en la percepción general del cliente sobre la marca.

3.4.2 Efectos de los puntos de contacto

Según Lemon y Verhoef (2016b), a lo largo del viaje del cliente, este interactúa y se expone a múltiples puntos de contacto, los cuales tienen efectos tanto directos como indirectos en las decisiones de compra y en otros comportamientos relevantes. Es crucial identificar aquellos puntos de contacto críticos, también conocidos como "momentos de verdad", que ejercen la mayor influencia en los resultados clave del cliente.

A modo de ejemplo, en el caso de un cliente que desea realizar una reserva en un hotel, algunos puntos de contacto que tendrá durante su experiencia serán la búsqueda en la web, el momento de la reserva, la confirmación, la llegada al hotel, la estancia (incluye la interacción con múltiples servicios) y el *check-out*.

3.5 Mejora continua

3.5.1 Concepto de mejora continua

La mejora continua es un proceso gradual y constante que implica la revisión y optimización de los procesos, prácticas y sistemas de una organización con el objetivo de alcanzar niveles superiores de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. Para Bessant (2003), la mejora continua no es un proceso lineal en el que se implementa un esfuerzo de mejora y se mantiene de forma constante. Más bien, se concibe como un proceso evolutivo y dinámico, compuesto por distintos niveles que una organización puede atravesar al adoptar la mejora continua como una capacidad organizativa. Cuando se lleva a cabo de manera efectiva, este proceso evolutivo puede conducir a la organización hacia la excelencia, permitiendo adaptarse a los cambios del entorno, optimizar sus procesos y alcanzar niveles superiores de rendimiento y competitividad.

3.5.2 Importancia de la mejora continua en la atención al cliente y la calidad del servicio

La mejora continua es fundamental en el ámbito de la atención al cliente y la calidad del servicio. Permite a las empresas adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, identificar áreas de oportunidad y ofrecer una experiencia cada vez más satisfactoria. García et al. (2003) sostienen que las acciones de cada organización para asegurar la satisfacción de sus clientes deben derivarse de indicadores que evalúen la calidad de los procesos y productos, contribuyendo así a su mejora continua. De ahí la importancia de establecer un sistema de gestión de calidad enfocado en los procesos y la mejora continua. De esta manera, las organizaciones pueden lograr un sólido liderazgo al mantener la excelencia en sus procesos y comprometerse con el desarrollo constante de objetivos.

3.6 Cliente Incógnito

3.6.1 Definición de Cliente Incógnito

Cliente Incógnito, también conocido como *Mystery Shopping*, es una metodología de investigación por observación que utiliza a investigadores como clientes o potenciales clientes para monitorear los procesos y procedimientos utilizados en la entrega de un servicio. Mediante evaluaciones inopinadas, los clientes incógnitos observan tanto el entorno físico como las interacciones entre los clientes y los empleados, recopilando datos sobre el desempeño del servicio y otros aspectos de marketing. Esta herramienta se ha adoptado en diversas industrias, siendo las más predominantes Banca y Finanzas, el Retail, la industria Automotriz, la Hospitalidad (hoteles y restaurantes), las Telecomunicaciones y el sector Salud.

3.6.2 Orígenes del Cliente Incógnito

De acuerdo con la literatura revisada, múltiples autores y empresas de marketing e investigación de mercados remontan el origen de la herramienta de Cliente Incógnito al año 1940, donde una empresa norteamericana llamada Wilmark ideó una “operación encubierta” para parar los robos en los centros de trabajo. Esta empresa contrató investigadores privados que se hacían pasar como empleados en bancos y tiendas minoristas.

Sin embargo, no fue hasta la década de 1970, que la herramienta de Cliente Incógnito ganó popularidad, la cual se afianzó aún más durante los años 80. Es en esta época que el enfoque se centró en recoger información sobre la calidad del servicio entregada.

A partir de inicios de la década de 1990, esta herramienta comenzó a ganar terreno en el contexto peruano. Durante esta época, las empresas líderes de sectores como Banca y Retail (supermercados) fueron pioneros en la implementación de estudios de Cliente Incógnito en el país.

3.6.3 Tipos de Cliente Incógnito de acuerdo con el canal evaluado

a) Visitas Incógnitas (o mystery shopping in-person)

Evalúa tiendas físicas en cuanto a la experiencia del cliente, cumplimiento de marca, regulaciones y recomendaciones de productos. Dependiendo de los objetivos de investigación planteados, puede clasificarse como Visitas Incógnitas o *Micro Shops* (evaluaciones breves con un enfoque táctico y en tiempo real).

b) Llamadas Incógnitas (o mystery calling)

Evalúa el rendimiento de los centros de contacto (*call centers*), sus resultados pueden ayudar a complementar encuestas de Voz del Cliente (VoC), escuchas o auditorías de llamadas.

c) Evaluaciones Incógnitas Digitales (o digi shops)

Mide el rendimiento digital de una empresa de principio a fin, a través de consultas, compras en línea y cumplimiento de procesos. Incluye la evaluación de interacciones a través de canales de contacto virtual como redes sociales, correo o chatbot, y página web.

d) Evaluaciones incógnitas omnicanal (o end-to-end shops)

Mide la experiencia del cliente de principio a fin, a través de múltiples puntos de contacto y canales, incluyendo lo "phygital" (físico y digital).

e) Objetivos y beneficios del Cliente Incógnito

Según Mercurio y Flesta (2022), expertos de Ipsos Norteamérica, la herramienta de Cliente Incógnito ayuda a las empresas a comprender lo que experimenta su cliente típico, qué comportamientos del personal deben ser reconocidos o recompensados, y qué aspectos del proceso de venta o servicio al cliente se pueden mejorar, así como para evaluar la competitividad de los servicios de una organización en comparación con los de otros en la misma industria. Así, el cliente incógnito contribuye a reforzar los estándares de servicio y proporciona una valiosa retroalimentación sobre la experiencia del cliente. Los principales beneficios de esta herramienta son:

- **Evaluación objetiva:** El cliente incógnito proporciona una evaluación objetiva de la experiencia del cliente, ya que se basa en la perspectiva de un consumidor real que interactúa con la empresa sin revelar su identidad. Esto ayuda a obtener una visión imparcial y sin sesgos.
- **Identificación de brechas de servicio:** El cliente incógnito permite identificar las brechas entre las expectativas del cliente y la realidad del servicio ofrecido. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades para brindar una experiencia de cliente más satisfactoria.
- **Mejora de la calidad del servicio:** Al proporcionar retroalimentación específica y detallada sobre la interacción con los diversos puntos de contacto de la empresa, el cliente incógnito ayuda a identificar las fortalezas y debilidades del servicio. Esto permite implementar medidas correctivas y mejoras para ofrecer un servicio de mayor calidad.
- **Monitoreo de la consistencia del servicio:** El cliente incógnito permite evaluar la consistencia del servicio en diferentes puntos de contacto y ubicaciones. Esto es especialmente importante para empresas con múltiples sucursales, ya que ayuda a garantizar que se cumplan los estándares de servicio en todas las ubicaciones.
- **Motivación y capacitación del personal:** El cliente incógnito puede ser una herramienta efectiva para motivar y capacitar al personal de atención al cliente. Los informes y resultados de las evaluaciones pueden utilizarse para reconocer y recompensar a los empleados destacados, así como para

identificar áreas de mejora y brindar capacitación adicional donde sea necesario.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CLIENTE INCÓGNITO

La organización tiene un papel fundamental para la implementación de programas de Cliente Incógnito. Para lograr un desarrollo efectivo en esta herramienta, es relevante adaptar un enfoque sistemático, es decir, adoptar un modelo de trabajo organizado, secuencial y lógico para alcanzar una gestión más eficiente y con mayor probabilidad de éxito. En el caso de los programas de Cliente Incógnito, es importante establecer las siguientes etapas:

- Etapa 01: Definición del problema o necesidad del cliente
- Etapa 02: Diseño de la investigación
- Etapa 03: Trabajo de campo
- Etapa 04: Validación y control de calidad
- Etapa 05: Análisis y presentación de resultados

4.1 Etapa 01: Definición del problema o necesidad

4.1.1 Revisión del brief

Para toda investigación, es necesario identificar cuáles son los alcances que se necesitan cubrir. El brief es un documento que detalla los antecedentes, las hipótesis y define los alcances que deberá tomar el estudio. El objetivo de este documento es entender qué acciones se espera tomar con los resultados. En el caso de los briefs enviados por un negocio o empresa hacia una agencia de investigación de mercados, será de aún más relevancia poner en detalle información clara y concisa sobre el contexto de la empresa, el problema, el enfoque que se desea tomar, lo que se quiere lograr con la investigación y qué aspectos les son relevantes indagar a través del estudio. Además, en estos casos, y bajo la experiencia profesional, es necesario explorar dudas o preguntas adicionales en una reunión de trabajo entre las dos partes (presencial o virtual).

4.2 Etapa 02: Diseño de la investigación

4.2.1 Diseño de la muestra

El diseño de la muestra considera algunos elementos clave para garantizar la representatividad y validez de los resultados. Primero, es necesario determinar la cantidad de evaluaciones a realizar y definir la selección de las sucursales o puntos de contacto a ser evaluados (en el caso de empresas multisucursal). Esto implica también considerar la selección de sucursales en diferentes ubicaciones geográficas, tanto de áreas urbanas como rurales.

Sea evaluar todas las sucursales, un grupo representativo o aquellas que sean consideradas prioritarias, el alcance finalmente será definido por el equipo (cliente interno, o cliente externo en el caso de las agencias de investigación) dueño del proyecto, tomando en consideración criterios como representatividad, presupuesto o capacidad de recurso humano (clientes incógnitos disponibles).

Una vez definida la cantidad de puntos de evaluación, se establece la cantidad de evaluaciones a realizar en cada uno de ellos. Es importante resaltar que los programas de Cliente Incógnito, no se busca obtener una muestra representativa en el sentido estadístico tradicional. La finalidad de esta herramienta es evaluar de manera constante el cumplimiento de los protocolos establecidos, sin importar la cantidad de evaluaciones por cada sucursal. Es justo esta razón por la que prevalece la constancia frente a una medición aislada con una muestra mayor (implementar un programa versus un estudio de una única medición).

4.3 Desarrollo de la guía de evaluación

La guía de evaluación (o cuestionario) es la herramienta principal en todo programa de Cliente Incógnito. En este documento se detallan los aspectos, protocolos y criterios de la evaluación, los cuales deben ayudar a responder el problema de investigación.

El diseño de la guía se debe realizar con mucho cuidado, evitando la omisión de preguntas (que puede derivar en una recolección incompleta de información que dificulte la toma de decisiones tras los hallazgos), o en su defecto, la inclusión de preguntas que desvirtúan el objetivo de investigación (y que, además, podrían provocar la falta de interés por parte de los clientes incógnitos).

Tal como indicaba Malhotra (2020), un cuestionario debe motivar a las personas a comprometerse con la herramienta, por lo que contar con cuestionarios sumamente extensos puede incluso provocar la falta de respuesta, falta de compromiso o abandono por parte de los clientes incógnitos.

a) Estructura de la guía de evaluación

Como punto de partida, se debe tener en consideración que la guía responde al journey de la interacción, por lo que se debe mapear los touch points o procesos del viaje del cliente. Por ejemplo, si se evalúa un retailer de forma presencial, algunos de los procesos a definir serían la atención del asesor de ventas, la atención en la caja, la atención en despacho y la ambientación o infraestructura. Esta definición por touch points o procesos, ayudará posteriormente a tener resultados cuantitativos del cumplimiento en cada uno de estos momentos de la verdad.

Una vez definidos los procesos a evaluar, se debe determinar los protocolos que formarán parte de la evaluación de cada uno de estos procesos. En este caso, se recomienda considerar la recolección de datos de diferentes aspectos que impactan en la calidad del servicio, como son preguntas relacionadas a las habilidades blandas, las habilidades comerciales, lo tangible del servicio, la rapidez, toma de tiempos, *headcount* o conteo de personal (capacidad de cubrir las necesidades en base a la afluencia de público), entre otras.

Otro aspecto relevante es que estas preguntas son, en su mayoría, del tipo dicotómico. Es decir, la posibilidad de respuesta se limita al cumplimiento o incumplimiento del protocolo evaluado, pues esto reduce el riesgo de respuesta bajo percepciones, haciendo mucho más objetiva la evaluación. Por eso, la redacción de las preguntas sobre el cumplimiento de protocolos deberá plantear dos únicas posibles respuestas, sí y no. En algunos casos, se podrá incluir una casilla de comentarios ante el incumplimiento de algún protocolo, para que el incógnito detalle cómo sucedió el quiebre del servicio; en otros casos, se recomienda incluir esta casilla de comentario (pregunta abierta) al cierre de cada proceso del journey evaluado, donde el incógnito hará un balance de su experiencia para ese *touch point* específico.

Algunas recomendaciones para reducir al mínimo la subjetividad del cliente incógnito son las siguientes:

- No redactar preguntas compuestas o dobles. Cada protocolo evaluado debe evaluar un único aspecto
- En el caso de evaluar conductas negativas (p. ej. “¿El ejecutivo realizó interrupciones?”), es mejor parafrasear la pregunta para que la respuesta de cumplimiento esté asociada al “sí” (p. ej. “¿El ejecutivo cumplió con no realizar interrupciones?”).
- Incluir comentarios de apoyo al incógnito para explicar en detalle lo que se busca con el protocolo evaluado. Esto también es bastante útil al momento de preguntas que podrían ser subjetivas. Con estos comentarios de apoyo, se aterrizan o estandarizan los criterios a tener en consideración. Por ejemplo, para la pregunta “¿Fue fácil ubicar el carrito de compras?”, el comentario de apoyo para estandarizar criterios sería “Es decir, se encontraba de forma visible y/o existían mensajes informativos en la página que le permitieron ubicar o llegar al carrito de compras de manera rápida y sencilla”.
- Es fundamental realizar pruebas o testeos de los filtros (reglas lógicas que activan o desactivan preguntas) en el cuestionario antes de iniciar las evaluaciones. Una mala aplicación o ausencia de filtros puede llevar a la confusión o a la omisión de respuesta que dificultará el trabajo de campo.

b) Material de apoyo

Además de la capacitación que se hace a los clientes incógnitos (de la cual se hablará más adelante), se puede contar con recursos de apoyo para facilitar el entendimiento del proyecto. En la guía de evaluación, si la herramienta de software donde se aloja lo permite, se pueden considerar imágenes o videos de referencia para clarificar el protocolo a evaluar. Además, en base a la experiencia, es de bastante valor armar una guía o manual del proyecto con los aspectos más resaltantes de la evaluación. Esta guía puede incluir los criterios previos a considerar antes de realizar la evaluación, un resumen del flujo de evaluación y algunas preguntas frecuentes resueltas por parte del equipo de investigadores.

4.3.1 Establecimiento de métricas y definición de pesos

El establecimiento de métricas en un programa de Cliente Incógnito es fundamental para medir y evaluar la calidad del servicio entregado. Si bien la guía puede considerar múltiples protocolos de evaluación, es importante entender que no toda la información recopilada es necesariamente un indicador clave de gestión. Una métrica puede incluir aspectos como el tiempo de respuesta, la calidad de la información entregada, la indagación de necesidades, la negociación y cierre de ventas, entre otros. Estas métricas actúan como indicadores clave que permiten cuantificar aspectos específicos de la experiencia del cliente.

Además de identificar las métricas a evaluar durante el diseño de la guía de evaluación, es importante considerar la asignación de pesos a los diferentes procesos o protocolos de la investigación. Si bien la asignación de pesos no es obligatoria, es altamente recomendada, ya que esto reflejará la importancia relativa que la empresa ha identificado en ciertos criterios dentro de la atención al cliente, lo cual permitirá priorizar los aspectos clave dentro de la evaluación.

Tal como definía Malhotra (2020), si bien la asignación de pesos no siempre es necesaria, ayuda a mejorar la calidad del análisis de los datos, reflejando la importancia con relación a otros protocolos evaluados. Por ejemplo, preguntas relacionadas a la indagación de necesidades, ofrecimiento de promociones, conocimiento del producto, el tiempo de respuesta del personal o la resolución de problemas pueden recibir un peso mayor en comparación con aspectos menos críticos.

Ahora bien, esta definición de pesos requiere un análisis previo por parte de la empresa, considerando diversos factores de relevancia, tales como objetivos comerciales, las expectativas del cliente y las áreas de mejora identificadas, incluso, puede existir algún protocolo que funcione como gatillador de bonos o incentivos. Para esta definición es importante contar con la participación de diferentes áreas de la empresa, y así asegurar que los pesos asignados reflejen adecuadamente las prioridades del equipo.

4.3.2 Definición de escenarios o dinámicas

Además de tener claro el flujo de la evaluación, otro aspecto importante en el diseño de un programa de Cliente Incógnito es la definición de escenarios o dinámicas de evaluación. Es fundamental tener en cuenta que el objetivo principal del Cliente Incógnito es simular al máximo una interacción real, por lo que la definición de escenarios de evaluación debe reflejar situaciones reales que los clientes puedan experimentar al interactuar con la empresa. Esto asegura que las evaluaciones sean relevantes y proporcionen información valiosa sobre la calidad del servicio.

A modo de ejemplo, en el caso de un programa diseñado para un retailer de venta de laptops, se podrían definir dos escenarios, uno dirigido a clientes incógnitos del tipo usuario experto, como *gamers* o personas que utilizan programas especializados, mientras que el otro estaría dirigido a usuarios regulares, como estudiantes o personas que hagan un uso básico de la laptop. Cada escenario incluso podría evaluar un conjunto de preguntas propias, que se adapten a las características y necesidades de cada tipo de cliente definido.

4.3.3 Definición de evidencias a recolectar

Otro aspecto importante en el diseño de un programa de Cliente Incógnito es la consideración de los diferentes tipos de evidencias que los clientes incógnitos pueden recolectar durante sus evaluaciones. Sin embargo, primero es fundamental tener en cuenta las leyes de protección de datos vigentes en cada país, ya que en algunos casos está terminantemente prohibido hacer grabaciones en video pues comprometen la imagen de los empleados y sus clientes, en otros casos, incluso las leyes prohíben la grabación en audio, pues las voces son consideradas datos personales.

Para aquellos casos en los que la recolección de evidencias sea factible y cumpla con las regulaciones del país, se pueden considerar la toma de fotografías, videos y/o audios como parte de las evaluaciones. Estas evidencias brindan un valor agregado significativo, ya que permiten documentar de manera visual o auditiva los aspectos relevantes de la interacción con la empresa.

Cabe recalcar que la captura de evidencias debe realizarse de forma discreta y respetuosa, sin invadir la privacidad de las personas involucradas. Por este motivo, los clientes incógnitos deben estar capacitados para utilizar adecuadamente sus dispositivos

de captura (celulares, botones, lentes y/o lapiceros espía) y evitar situaciones que puedan comprometer la confidencialidad del proyecto o generar incomodidad en los empleados o clientes reales.

Asimismo, es recomendable establecer reglas claras y brindar pautas específicas sobre la captura de evidencias, por ejemplo, pautas sobre el tipo de situaciones en las que se pueden tomar fotografías o videos, así como la manera adecuada de utilizar estas herramientas para no levantar sospechas, recomendaciones para lograr una evidencia de calidad, entre otras.

4.3.4 Guía de evaluación modelo

En la siguiente tabla, se detalla una guía de evaluación modelo que ejemplifica la estructura mencionada previamente. Este ejemplo considera una guía de evaluación ficticia para una evaluación de Cliente Incógnito del tipo presencial en una empresa del sector mejoramiento del hogar.

Tabla 4.1

Guía de evaluación modelo para ejemplificar los procesos y protocolos a evaluar en un programa de Cliente Incógnito

Protocolos	Respuestas [peso]
Fecha de la evaluación	DD/MM/AAAA
Hora de inicio de la evaluación	HH:MM
Hora de fin de la evaluación	HH:MM
Artículo comprado	_____
Monto de la compra	_____
Infraestructura y ambiente	
¿Estaba el estacionamiento limpio? <i>El área debe estar libre de basura, polvo o derrames</i>	Sí[1] No[0]
¿Estaba el estacionamiento en buenas condiciones? <i>Es decir, no había infraestructura dañada, rajada o rota que ponga en peligro la circulación de vehículos y peatones</i>	Sí[1] No[0]
¿La infraestructura exterior de la tienda se encontraba en buen estado? <i>Es decir, no había vitrinas rotas o había pintura descascarada</i>	Sí[2] No[0]
¿Estaba el interior de la tienda limpio y ordenado? <i>Considerar limpieza de pisos y estantería, así como pasillos libres de mercadería</i>	Sí[1] No[0]

¿El baño contaba con artículos de limpieza personal como papel higiénico y jabón?	Sí[1] No[0]
¿Las estanterías estaban correctamente surtidas?	Sí[1] No[0]
Adjunte 2 fotos para evidenciar la falta de surtido en las estanterías	Adjunto
Asesor de ventas	
¿El asesor lo abordó en menos de 1 minuto?	Sí[2] No[0]
¿El asesor tenía una correcta presentación personal?	Sí[1] No[0]
¿El asesor lo saludó amablemente?	Sí[1] No[0]
¿El asesor indagó sobre el proyecto del cliente?	Sí[4] No[0]
¿El asesor le ofreció alguna promoción por su compra?	Sí[2] No[0]
¿Qué promoción le ofreció?	_____
¿El asesor validó que no le quedaran dudas adicionales?	Sí[1] No[0]
Cajero	
¿Cuántas cajas estaban abiertas a la atención?	
¿El cajero tenía una correcta presentación personal?	Sí[1] No[0]
¿El cajero lo saludó amablemente?	Sí[1] No[0]
¿El cajero consultó si ud. formaba parte del programa de lealtad?	Sí[2] No[0]
¿El cajero entregó la factura de manera proactiva?	Sí[2] No[0]
Observaciones generales sobre la experiencia	_____
Adjunte el audio correspondiente a su evaluación	Adjunto

En este breve ejemplo, se puede ver cómo algunas preguntas tienen un peso mayor que otras. En el caso de “¿El asesor indagó por el proyecto del cliente?”, la pregunta tiene un peso de 4, frente a otras como “¿El asesor lo saludó amablemente?”. Para este ejemplo, la razón de otorgar un mayor peso a la indagación por parte del asesor va de la mano con protocolos que generan un impacto mayor en la venta. Asimismo, este ejemplo considera el levantamiento de información cualitativa, tiempos y conteo de personal.

4.3.5 Herramientas para la recolección de datos

A lo largo de los años, los mecanismos y herramientas utilizados para recopilar los datos recolectados de los clientes incógnitos han evolucionado significativamente. En el pasado, se trabajaba principalmente con apuntes mentales y bitácoras para registrar los aspectos relevantes de su experiencia. Este enfoque, aunque efectivo en su momento, presentaba limitaciones en términos de precisión y capacidad de almacenamiento de datos.

Con el avance de la tecnología, se han desarrollado diversas herramientas y software especializados para la recolección de datos provenientes de la investigación de

mercados. Algunas de las opciones de bajo presupuesto para recolectar la información son cuestionarios en Microsoft Excel o formularios gratuitos en línea como Google Forms. Sin embargo, es recomendable utilizar soluciones de pago especializadas en Cliente Incógnito, pues estas permiten gestionar programas completos de forma eficiente y efectiva, desde el *script* de la guía de evaluación, la gestión de las operaciones (trabajo de campo), hasta la generación de resultados en tiempo real.

Es importante destacar que, al momento de optar por una herramienta u otra, se debe validar que esta cuente con las funciones adecuadas, pues se debe cubrir al máximo las necesidades planteadas para la investigación, como pueden ser la capacidad de almacenamiento en la nube, los visuales o *look and feel*, posibilidad de incluir saltos y filtros, entre otras. Esto asegurará la consistencia y la precisión en la recopilación de datos, permitiendo obtener resultados confiables y significativos para la toma de decisiones.

4.4 Etapa 03: Trabajo de campo

4.4.1 Reclutamiento y selección de los clientes incógnitos

El reclutamiento de clientes incógnitos comienza con el reconocimiento y comprensión del perfil establecido en el *brief*. Este perfil debe ser cuidadosamente diseñado para que se alinee con los escenarios o dinámicas de evaluación definidas. Esto con el objetivo de simular al máximo la experiencia que viven los clientes reales.

Para llevar a cabo un reclutamiento efectivo, se pueden emplear diversos métodos. En algunos casos, las empresas o agencias de investigación encargadas del estudio pueden contar con un panel de incógnitos (base de datos de personas inscritas, dispuestas a realizar este tipo de investigaciones). Este método permite realizar una selección mucho más rápida y costo eficiente. Otros métodos de reclutamiento pueden incluir la publicación de anuncios en plataformas en línea de búsqueda de empleo, redes sociales o la contratación de agencias o profesionales especialistas en reclutamiento de clientes incógnitos. Estas permiten ampliar el alcance del reclutamiento y asegurar la participación de personas idóneas para el programa de Cliente Incógnito.

Finalmente, para la selección de incógnitos se deben considerar ciertas características que ayuden a asegurar una buena ejecución de las evaluaciones. Las personas seleccionadas deben ser discretas y objetivas, siendo capaces de observar y

analizar detalladamente la interacción con la empresa sin levantar sospechas. Además, se valoran habilidades sólidas de comunicación, tanto verbal como escrita, que les permitan transmitir con claridad los hallazgos de sus evaluaciones. Asimismo, una buena capacidad de redacción y comprensión es fundamental para completar los informes o cuestionarios de evaluación de manera precisa y concisa. Por último, se recomienda contar con personas que tengan la capacidad de entender y manejar herramientas de recolección de datos, tales como Excel, aplicaciones o plataformas digitales.

4.4.2 Capacitación de los clientes incógnitos

Una vez seleccionados, los clientes incógnitos deben recibir una capacitación adecuada para desempeñar su rol de forma efectiva. La capacitación debe incluir la explicación del objetivo del estudio, el flujo de evaluación, las dinámicas o escenarios seleccionados, así como recomendaciones y consejos adicionales para realizar las tareas de manera objetiva y discreta.

Durante la capacitación se pueden utilizar diferentes recursos y materiales audiovisuales como apoyo para un mejor entendimiento. Se recomienda la preparación de guías o manuales de instrucciones con información concreta y sintetizada, videos explicativos y ejemplos prácticos.

Es importante asegurarse de que los clientes incógnitos comprendan claramente sus responsabilidades, los criterios de evaluación y los estándares de calidad esperados. Para esto, también es recomendable realizar preguntas durante la capacitación o dinámicas de *role-play*. La idea es que el cliente incógnito tenga en consideración todas las posibles situaciones a las que se podría enfrentar durante su interacción con la empresa.

Además, en caso de ocurrir cambios en la pauta o dinámica de evaluación luego de realizarse las capacitaciones, se deben enviar comunicaciones de refuerzo para mantener a los clientes incógnitos actualizados. Esto garantizará la calidad a lo largo del programa.

4.4.3 Evaluaciones piloto

Antes de dar inicio al trabajo de campo, es altamente recomendable realizar evaluaciones piloto. Las evaluaciones piloto permiten identificar posibles errores o problemas en el diseño de la guía de evaluación, el flujo, escenarios y otros aspectos relevantes. Los resultados obtenidos a partir del piloto ayudan a ajustar y mejorar el diseño antes de su implementación completa.

Para la etapa piloto, se puede seleccionar un pequeño grupo de clientes incógnitos para llevar a cabo las evaluaciones; sin embargo, basta con realizar por lo menos una evaluación por tipo de dinámica. Luego de esto, se recomienda tener una reunión de debriefing con los incógnitos para obtener el feedback necesario para hacer las modificaciones en la guía de evaluación, los criterios de evaluación y otros aspectos del estudio. Esto asegura que el programa esté bien afinado y listo para el trabajo de campo.

4.4.4 Trabajo de campo

Una vez realizadas las evaluaciones piloto – si el presupuesto lo permite- y realizadas las modificaciones en base a las oportunidades de mejora identificadas, se procede al trabajo de campo. Este es el momento en el que se implementa el programa de Cliente Incógnito en su totalidad, realizándose las evaluaciones planificadas en los diferentes puntos de atención (físicos, centros de atención telefónica y/o canales digitales) y escenarios definidos. Los clientes incógnitos realizan la recolección de datos y registran la información de acuerdo con lo establecido.

El trabajo de campo se rige bajo la previa programación de las evaluaciones (parte logística), se debe tener en cuenta los horarios y fechas de en los que se llevarán a cabo las evaluaciones, asegurando que se abarquen diferentes momentos del día y representatividad a nivel de días de la semana. Es importante tener esto en cuenta para representar al máximo la experiencia que viven los clientes regulares al momento de interactuar con la marca.

Una vez en campo, se debe realizar un seguimiento riguroso y constante a la realización de las evaluaciones para respetar al máximo la duración establecida para el trabajo de campo. Esto implica monitorear de cerca la realización de las evaluaciones y asegurarse de que se cumpla con la programación y los plazos establecidos.

Es por eso la importancia de definir un sistema de control mediante la elaboración de reportes de campo, que permitan registrar y dar seguimiento al avance de las evaluaciones en tiempo real. Esto facilitará la identificación de desviaciones o retrasos en la programación y permitirá tomar medidas correctivas de forma oportuna. Si bien el reporte debe actualizarse en todo momento, la frecuencia de envío hacia el equipo de investigación (agencia o equipo *in-house*) dependerá de la duración total de días de campo. Se recomienda hacerle seguimiento a este documento por lo menos dos veces por semana.

Mantener una comunicación fluida con los clientes incógnitos ayuda también a solucionar problemas o situaciones de forma más efectiva, pues brindarles el apoyo necesario durante el proceso ayudará a garantizar el cumplimiento de los tiempos establecidos.

4.5 Etapa 04: Validación y control de calidad

El control de calidad de los datos se ha convertido en una preocupación cada vez mayor en la investigación de mercados, especialmente en cuestionarios autoadministrados, tal como señala Moore et al. (2021). Esto no es indiferente para los programas de Cliente Incógnito, pues al tratarse de una herramienta con un alto componente humano (clientes incógnitos), este proceso se hace aún más relevante para garantizar la confiabilidad en la información recolectada.

4.5.1 Importancia del control de calidad

Su importancia parte de la premisa de que la toma de decisiones estratégicas se realiza como consecuencia de las conclusiones y recomendaciones que se plantean con la información recopilada durante la investigación. Un exhaustivo control de calidad es crucial para asegurar la confianza y precisión en los datos obtenidos, así como la consistencia en la aplicación de los criterios de evaluación.

4.6 Consideraciones para la validación de datos en programas de Cliente Incógnito

El cumplimiento del control de calidad en los programas de Cliente Incógnito permite identificar posibles errores en la recopilación de datos durante la ejecución del trabajo de campo, es por eso la importancia de realizar este trabajo a la par de la ejecución de las evaluaciones. Esto permite que, en caso de detectar alguna falla, se puedan tomar las acciones correctivas sin comprometer o extender la duración del trabajo de campo, el presupuesto, o perder la credibilidad que la empresa deposita en el programa.

Al implementar medidas de control de calidad, se minimizan los sesgos y se garantiza que los resultados reflejen de manera precisa la realidad del mercado. Además, esta verificación permite detectar posibles puntos de mejora en el proceso de investigación, lo que a su vez contribuye a la mejora continua y al perfeccionamiento del programa.

4.7 Etapa 05: Análisis y presentación de resultados

4.7.1 Definición de la escala de evaluación

Para facilitar el entendimiento y la lectura de la información, es relevante establecer una escala de evaluación adecuada que permita clasificar los resultados obtenidos. En base a la experiencia realizando múltiples programas de Cliente Incógnito, se recomienda utilizar una escala a modo de “semáforo”, la cual asignará nomenclaturas en base a la definición de tres rangos de cumplimiento: óptimo, adecuado y deficiente. Esta escala facilita la identificación de oportunidades de mejora en diferentes niveles. Establecer una escala clara ayuda a visualizar y comunicar de manera efectiva los hallazgos obtenidos durante la investigación.

Por otro lado, es importante destacar que la definición de la escala de evaluación debe ser coherente con los objetivos de la empresa, pues es importante que los resultados obtenidos reflejen el desempeño de la empresa y proporcionen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. En muchos casos, son las empresas las que cuentan con metas preestablecidas que pueden marcar la ruta de la definición de la escala. Una escala de evaluación bien definida permite una comparación más objetiva y consistente de los resultados a lo largo del tiempo, facilitando el seguimiento de las mejoras detectadas y la medición del impacto de las acciones correctivas.

En la siguiente tabla, se ilustra a modo de ejemplo una definición de escala a modo de semáforo. Donde los resultados superiores al 90% son clasificados como óptimos, aquellos ubicados en una escala entre 80% y 90% son adecuados y aquellos por debajo del 80% son considerados deficientes.

Tabla 4.2

Ejemplo de resultados que consideran una escala de cumplimiento en base a rangos, utilizando el método de semáforo.

Protocolos	Cumplimiento
Infraestructura y ambiente	93.3%
¿Estaba el estacionamiento limpio?	66.7%
¿Estaba el estacionamiento en buenas condiciones?	100.0%
¿La infraestructura exterior de la tienda se encontraba en buen estado?	86.7%
¿Estaba el interior de la tienda limpio y ordenado?	96.7%
¿El baño contaba con artículos de limpieza personal como papel higiénico y jabón?	66.7%
¿Las estanterías estaban correctamente surtidas?	80.0%
Asesor de ventas	73.3%
¿El asesor lo abordó en menos de 1 minuto?	86.7%
¿El asesor tenía una correcta presentación personal?	93.3%
¿El asesor lo saludó amablemente?	100.0%
¿El asesor indagó sobre el proyecto del cliente?	82.1%
¿El asesor le ofreció alguna promoción por su compra?	73.3%
¿El asesor validó que no le quedaran dudas adicionales?	50.0%
Cajero	100.0%
¿El cajero tenía una correcta presentación personal?	100.0%
¿El cajero lo saludó amablemente?	100.0%
¿El cajero consultó si ud. formaba parte del programa de lealtad?	100.0%
¿El cajero entregó la factura de manera proactiva?	100.0%

En el ejemplo, al trabajar con colores similares a un semáforo, se puede identificar rápidamente cuáles serían las oportunidades de mejora más críticas debido a un cumplimiento deficiente. Asimismo, la lectura de resultados se interpreta como el

porcentaje de cumplimiento para el proceso o protocolo. Para este caso, se puede inferir que *“en el 100% de las evaluaciones realizadas, los cajeros saludaron amablemente”*.

4.7.2 Análisis de la información

El análisis de los datos recopilados por los incógnitos es un paso fundamental para obtener información valiosa y comprender patrones, tendencias y hallazgos relevantes. Algunas recomendaciones para examinar e interpretar los datos de forma efectiva son: definir la unidad de análisis, proponer los cortes o segmentación de los datos según variables relevantes (tales como marca, geografía, dinámica de evaluación, entre otros), la identificación de relaciones y correlaciones, y la elaboración de informes claros y concisos.

Además, el análisis debe ser objetivo y libre de sesgos, asegurando la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos. La interpretación debe ser realizada únicamente en base al cumplimiento de los protocolos evaluados, y debe evitar incluir suposiciones o percepciones subjetivas del investigador.

4.7.3 Identificación de áreas de mejora y recomendaciones con los hallazgos encontrados

La finalidad de la investigación es poder identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la atención al cliente y la calidad del servicio. Al identificar estas áreas de mejora se brinda una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

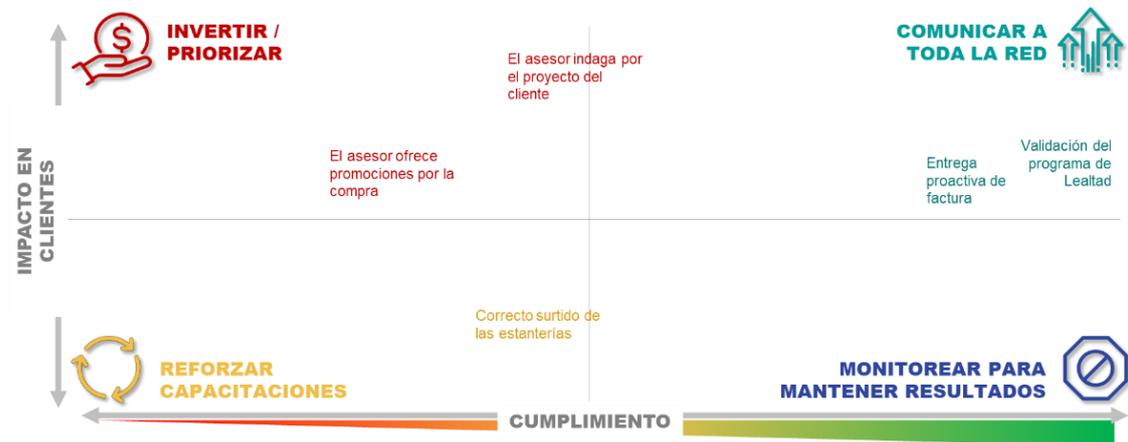
Para priorizar las áreas clave donde se deben enfocar los esfuerzos de la empresa, se puede utilizar una “matriz de oportunidades” que evalúe el nivel de cumplimiento de los protocolos versus la importancia o impacto de las experiencias clave en el viaje del cliente. Esto permite establecer un plan de acción enfocado en las áreas críticas que impactarán directamente en la satisfacción del cliente y en la mejora de los resultados.

En la siguiente figura se puede observar un claro ejemplo del uso de la matriz. Primero, es importante determinar qué variables son las que entran a tallar en esta, y eso dependerá finalmente de la asignación de pesos que se hayan otorgado a los protocolos y/o procesos al momento de la elaboración de la guía de evaluación. De acuerdo con esto,

se define el eje Y, que corresponde al nivel de impacto de cada uno de los atributos a considerar, mientras que el eje X corresponde al nivel de cumplimiento de estos.

Figura 4.1

Ejemplo de matriz de oportunidades



Los resultados, de acuerdo con la ubicación en la matriz, pueden derivarse en posibles cuatro cuadrantes, que corresponden a las oportunidades identificadas.

Los atributos con un alto impacto en los clientes y un alto nivel de cumplimiento se ubicarán en el cuadrante superior derecho. Las acciones a tomar sobre estos atributos serán la comunicación o felicitación a toda la red sobre el buen desempeño del criterio.

Los atributos con un bajo impacto en los clientes, y un alto nivel de cumplimiento se ubicarán en el cuadrante inferior derecho. La recomendación es monitorear estos protocolos para mantener los buenos resultados.

Por otro lado, los atributos con un bajo o menor impacto en clientes, y un bajo nivel de cumplimiento, son aquellos donde se deben realizar reforzamientos en cuanto a la capacitación del personal sobre el servicio entregado.

Finalmente, aquellos atributos con un alto impacto y un bajo nivel de desempeño son los que deben mantener el foco principal de trabajo, pues son oportunidades de mejora prioritarias debido a su importancia dentro de la experiencia de clientes. Las acciones estarán enfocadas en invertir y/o priorizar los esfuerzos de la organización en estos puntos.

4.7.4 Presentación de los resultados

En la etapa final de la investigación, los hallazgos encontrados luego de realizado el análisis se plasman en un informe detallado de resultados. La forma más común es utilizando herramientas como PowerPoint para estructurar la información de forma clara y visualmente atractiva.

Este informe de resultados debe seguir una estructura lógica, incluyendo secciones como introducción, ficha técnica, metodología utilizada, principales hallazgos, análisis e interpretación de los datos, conclusiones y recomendaciones. Es importante destacar los aspectos clave y las áreas de mejora identificadas durante el estudio, se deberán incluir gráficos, tablas y otros elementos visuales para facilitar la comprensión de la información por parte de los lectores.

Además de este documento, es recomendable realizar una presentación formal de los resultados ante el equipo o los usuarios interesados en los hallazgos. Esta presentación puede realizarse de forma presencial o virtual, convirtiéndose en una experiencia enriquecedora para el equipo de investigación pues brinda la oportunidad de interactuar directamente con el público objetivo (equipo de trabajo usuario de la información y responsables de la toma de decisiones), fomentando la discusión y la retroalimentación.

Al preparar la presentación de resultados, es importante adaptar el contenido y el formato al público al que se dirige, enfocándose en los mensajes clave y destacando los aspectos más relevantes. El uso de técnicas de *storytelling* puede ser efectivo para transmitir la información de forma memorable y persuasiva. Por ejemplo, en lugar de simplemente presentar datos sobre el aumento en el nivel de cumplimiento de una sucursal, se podría hacer mayor énfasis contando la historia de cómo un cliente incógnito recibió una atención excepcional, incluyendo la lectura de verbatos (verbatim o fraseos del cliente) narrando su experiencia. Esto personaliza los resultados y crea un impacto emocional en la audiencia.

Finalmente, luego de revisados los resultados, la retroalimentación obtenida servirá para realizar los ajustes necesarios de cara a la siguiente medición del programa.

CONCLUSIONES

- El uso de la herramienta de Cliente Incógnito se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas que desean mejorar la calidad del servicio y la experiencia de sus clientes. A lo largo de este caso de estudio, se ha explorado de manera sistemática las diferentes etapas involucradas en el diseño e implementación de un programa de Cliente Incógnito, destacado su importancia en la búsqueda de mejoras continuas y recomendaciones sobre buenas prácticas. Asimismo, la relevancia de la herramienta de Cliente Incógnito en la mejora de la calidad del servicio y la experiencia del cliente la hace idónea para empresas orientadas al servicio (tangible o intangible).
- La herramienta del Cliente Incógnito simula interacciones reales entre los clientes y la empresa, lo que brinda una visión objetiva de la calidad del servicio entregada. Desde el servicio presencial hasta las compras en línea, esta herramienta ha evolucionado para abarcar la amplia gama de canales ofrecidos por las empresas. Esto no solo permite una evaluación integral, sino que también refleja la diversidad de las interacciones entre el cliente y la marca en la era digital. Esto, junto con la definición de escenarios de evaluación, el reclutamiento y capacitación adecuada de los clientes incógnitos, y el establecimiento de métricas y pesos, se traducen en una evaluación integral y precisa de la experiencia del cliente.
- Se destaca además que la implementación de este tipo de programas requiere un enfoque sistemático y organizado. Cada etapa, desde la planificación hasta la presentación de resultados, desempeña un papel crucial para llevar a cabo la investigación. La secuencia y cumplimiento de estas etapas maximiza el éxito de la implementación del programa.
- La utilización de Cliente Incógnito como herramienta de mejora de la calidad del servicio ofrece numerosos beneficios. Permite identificar oportunidades de mejora, evaluar el cumplimiento de protocolos y procesos, y obtener una comprensión profunda de la experiencia del cliente. Esto a su vez, conduce a una toma de decisiones más informada y efectiva para la implementación de acciones correctivas y estrategias de mejora.

RECOMENDACIONES

Finalmente, en base a la sólida experiencia diseñando e implementando programas de cliente incógnito para múltiples industrias, se ofrecen las siguientes recomendaciones para maximizar la efectividad y el valor de dichos programas:

- **Enfoque en la mejora y no en la vigilancia:** Es importante comprender que el Cliente Incógnito no debe ser utilizado para "espíar" a los empleados y realizar una búsqueda de errores. El objetivo principal es identificar oportunidades de mejora y brindar retroalimentación constructiva para impulsar mejoras en la calidad del servicio.
- **Complementar con otras fuentes de retroalimentación:** El Cliente Incógnito no debe considerarse como un reemplazo de otras formas de retroalimentación directa del cliente, como pueden ser las evaluaciones de la Voz del Cliente (VoC por su nombre en inglés). Es importante utilizar diversas fuentes de información para obtener una visión completa de la experiencia del cliente.
- **Ampliar el alcance del programa:** El cliente incógnito no se limita a medir el cumplimiento de estándares de marca en ubicaciones físicas. En la actualidad y gracias a la omnicanalidad de muchas empresas, se puede implementar un programa de cliente incógnito en cualquier canal de atención al cliente, incluyendo tiendas físicas, centros de contacto telefónico y canales en línea como sitios web, aplicaciones móviles y correo electrónico. La idea es calibrar la consistencia de la atención entregada a lo largo de todos los puntos de contacto.

Además de estas consideraciones metodológicas, es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos para mejorar el diseño del programa de cliente incógnito:

- **Formular las preguntas correctas:** Asegurarse de que las preguntas planteadas sean relevantes y tengan un impacto en la experiencia de los clientes. Asimismo, el centrarse en métricas adecuadas ayudará a una mejor toma de decisiones.
- **Evitar la identificación de los incógnitos:** Tomar medidas para evitar que estos sean reconocidos, ya que puede afectar la objetividad de las evaluaciones y poner en alerta a los colaboradores, lo que puede impactar en desempeños no naturales por parte de estos.

- Contar con una base diversa de clientes incógnitos permitirá realizar un mejor perfilamiento (por ejemplo, clientes incógnitos perfilados para evaluar marcas de lujo) que refleje el cliente ideal de la empresa. Además, es esencial realizar capacitaciones regulares. Estas no solo contribuyen a acumular experiencia en la herramienta, sino que también reforzarán la honestidad y el desempeño óptimo en la evaluación de escenarios y dinámicas."

REFERENCIAS

- Bessant, J. (2003). *High-Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. John Wiley & Sons
- García, P. M., Quispe, A., C., & Ráez, G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89-94.
- Harris, E. K. (2018). *Customer Service: A Practical Approach*. Pearson.
- Johnston, R., & Clark, G. (2019). *Service operations management: Improving service delivery* (5.^a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). Fundamentos de marketing (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Lemon, K. N., Verhoef, P. C., & Kannan, P. K. (2016a). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Routledge
- Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2016b). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69 - 96.
- López, J., & Cuenca, R. (2017). La importancia de la atención al cliente en la empresa actual. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*, 13(1), 115-131
- Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de mercados* (6.^a ed.). Pearson Educación.
- Mercurio, N., & Flesta, J. (2022). *Designing a 'Smarter' Mystery Shopping Programme*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-11/DesigningASmarterMysteryShoppingProgramme.pdf>
- Montes, F., & Fernández, C. (2019). La importancia de la atención al cliente en la empresa: un estudio de caso en el sector hotelero. *Revista de Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas*, 5(2), 1-14
- Moore, Z., Harrison, D. E., & Hair, J. (2021). Data Quality Assurance Begins Before Data Collection and Never Ends: What Marketing Researchers Absolutely Need to Remember. *International Journal of Market Research*, 63(6), 693–714. <https://doi.org/10.1177/14707853211052183>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2021). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://www.jstor.org/stable/1251430>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*.

Zhengyu, S., & Shang, H. (2020). A Review on Quality of Service and SERVQUAL Model. *International Conference on Human-Computer Interaction*.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3_15

BIBLIOGRAFÍA

- Andi Supriadi, Erna, & Herdi Syam. (2021). Implementasi mystery shopping sebagai metode evaluasi pelayanan publik berkelanjutan. *Moderado : Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 7(3), 657–674. <https://doi.org/10.25157/moderat.v7i3.2492>
- Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance? *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62. doi:10.1016/j.jretai.2019.04.001
- Block, Sidney & Friebel, Guido & Heinz, Matthias & Zubanov, Nikolay (2022). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Firms. *IZA Discussion Paper No. 15599*, Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4234913> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4234913>
- Ceesay, L. B. (2020). Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. *Jindal Journal of Business Research*, 9(2), 162–175. DOI: <https://doi.org/10.1177/2278682120968983>
- Dutt, C. S., Hahn, G., Christodoulidou, N., & Nadkarni, S. (2019). What's so mysterious about mystery shoppers? understanding the qualifications and selection of mystery shoppers. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(4), 470-490. doi:10.1080/1528008X.2018.1553118
- Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020) When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40:1, 25-42, DOI: 10.1080/08853134.2019.1631174
- Lončarić, D., Prodan, M. P., & Župan, D. (2022). Exploring catering services quality using Mystery Shopping. *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry* (pp. 181-193). University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management. DOI: <https://doi.org/10.20867/thi.26.8>
- Mináriková, D., Fazekas, T., Minárik, P., & Jurišová, E. (2019). Assessment of patient counselling on the common cold treatment at slovak community pharmacies using mystery shopping. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(4), 574-583. doi:10.1016/j.jsps.2019.02.005
- Norlia Goolamally, and Hii, Yah Mee and Muzliati Ahmad Murad, (2019) Achieving service excellence through mystery shopping. *International Conference on Education (ICE 2019)*, 10-11.
- Tran, M. L. (2019). The use of mystery shopping results: From retail store managers' perspective Available from Aaltodoc. Retrieved from <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201907214404> [urn]

Wilson, A. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality*, 8(6), 414-420. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604529810235123>

CASO DE ESTUDIO: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CLIENTE INCÓGNITO COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y CALIDAD DEL SERVICIO

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
2	www.prnewswire.com Fuente de Internet	<1 %
3	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1 %
4	www.epum2004.ua.es Fuente de Internet	<1 %
5	europa.eu Fuente de Internet	<1 %
6	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
7	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %

8	gsdl.bvs.sld.cu Fuente de Internet	<1 %
9	repositorio.upoli.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
10	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
11	signaluminio.com Fuente de Internet	<1 %
12	www.redestelecom.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.estudiosenturismo.com.ar Fuente de Internet	<1 %
14	libros.metabiblioteca.org Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uam.es Fuente de Internet	<1 %
16	www.cram.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
18	cetec-online.cae.net Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo