



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**Propuesta de 'Microcredencial Universitaria en  
Experiencia Cliente'**

**BORJA MOZO GRAU**

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES**

**VALLADOLID, SEPTIEMBRE 2025**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Propuesta de ‘Microcredencial Universitaria en  
Experiencia Cliente’**

**Trabajo presentado por: Borja Mozo Grau**

**Tutor: Francisco Javier Gómez González**

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES**

Valladolid, Septiembre 2025



## ÍNDICE

RESUMEN .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
OBJETIVOS .....	11
MARCO TEÓRICO.....	12
Experiencia Cliente (CX): teoría y huella en el entorno comercial .....	12
Microcredenciales: educación superior y formación continua.....	16
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	21
1. Experiencia Cliente (CX).....	21
2. Microcredenciales y formación continua .....	23
3. Programas formativos relacionados.....	24
JUSTIFICACIÓN DE LA MICROCREDENCIAL.....	25
PROPUESTA CURRICULAR .....	30
○ Denominación:.....	31
○ Objetivos formativos: .....	31
○ Competencias para desarrollar: .....	32
○ Contenido y estructura modular: .....	33
○ Duración, dedicación y créditos: .....	35
○ Modalidad de impartición: .....	35
○ Metodología docente: .....	35
○ Evaluación: .....	36
○ Destinatarios y requisitos: .....	36
○ Docentes y colaboradores: .....	37
○ Certificación:.....	37
CONSIDERACIONES .....	37
Metodología .....	37



Institucional.....	38
Publicidad .....	39
Otros aspectos.....	40
Continuidad .....	40
Recursos .....	40
Riesgos/Soluciones .....	40
REFLEXIONES .....	41
CONCLUSIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA .....	46

#### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Indicador Reichheld.....	14
Tabla 2- DAFO .....	25
Tabla 3- DAFO Microcredencial CX.....	26



## AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Francisco Javier Gómez González, por su tiempo, amabilidad, comprensión y **paciencia.**



## RESUMEN

La Experiencia Cliente (CX, por sus siglas en inglés) vive un momento álgido y es considerado un factor estratégico para las empresas. Por ello, el mercado demanda profesionales formados y con capacidad de gestión y diseño de vivencias que los clientes recuerden para lograr su fidelidad y aumentar el ciclo de vida que une ambas partes.

El presente Trabajo Final de Grado tiene como meta el planteamiento y justificación de una propuesta formativa, una Microcredencial, que responda a la petición del marco laboral de dotar a los profesionales, presentes y futuros, de capacidades y habilidades adaptadas a esta realidad. Y hacerlo, además, en concordancia con la Misión de la Universidad de Valladolid (UVa), la normativa vigente y las recomendaciones emitidas desde la Unión Europea.

Así, se plantea una titulación corta, flexible y orientada a la competencia nuclear de esta proposición, en el marco de la formación continua de la UVA, de 6 ECTS (Sistema Europeo de Transferencia de Créditos), equivalentes a 150 horas, con un enfoque práctico, multidisciplinar y apoyado en metodologías activas. El programa contempla fundamentos, herramientas de diseño y de métricas de gestión y un proyecto final en el que volcar todos los conocimientos.

Palabras clave: Experiencia cliente, *customer experience*, microcredencial, formación continua, *lifelong learning*.

### **Abstract:**

Customer Experience (CX) is currently booming and is considered a strategic factor for companies. As a result, the market demands trained professionals with the ability to manage and design memorable experiences for customers with the aim of achieving their loyalty and increasing the life cycle that unites both parties.

The aim of this Final Degree Project is to propose and justify a training programme, a Microcredential, that responds to the labour market's demand to equip present and future professionals with the skills and abilities adapted to this reality. It is also aligned with the Mission of the University of Valladolid (UVa), current regulations and the recommendations of the European Union and other international organisations.

Thus, a short, flexible qualification is proposed, focused on the core competence of this



proposal, within the framework of the UVa's continuing education programme, worth 6 ECTS (150 hours) with a practical, multidisciplinary approach supported by active methodologies. The programme covers fundamentals, design tools and management metrics, and a final project in which to apply all the knowledge acquired.

Key words: Customer Experience, lifelong learning, continuing education.



## INTRODUCCIÓN

“Valore su experiencia de compra del 1 al 5, siendo 1 ‘Nada satisfecho’ y 5 ‘Muy satisfecho’”. Una encuesta muy común en la actualidad tras realizar un compra. El nombre de este procedimiento es ‘Escala Likert’, por su creador, el psicólogo estadounidense Rensis Likert, quien en 1932 ideó esta herramienta para medir actitudes, opiniones y comportamientos (Poynter, 2010).

La expansión de este tipo de cuestionarios de opinión tras cada proceso de compra, bien sea un servicio o un producto, denota el profundo interés de las empresas por la calidad de la Experiencia Cliente (CX, por sus siglas en inglés). Un marco, un escenario que podría definirse como “campo de batalla” (Fuentes, 2016), a tenor de la relación éxito empresarial – satisfacción. No es suficiente con acercar un buen producto/servicio, se requiere que todas y cada una de las etapas del proceso de compra sean satisfactorias (Ibercenter, 2024).

Y en medio de este desafío, el de ofrecer un “plus” a cada cliente y hacerlo de manera lo más personal posible, éstos responden de manera notable, como se indica en el Informe del estado de la Personalización de la CX de Medallia: el 82 por ciento de los consumidores afirman que “la personalización afecta su decisión de elegir una marca” (Twilio Segment, 2024). Ya solo con este guarismo se justifica la necesidad de adaptar la CX de la manera más efectiva.

Así la cosas, la personalización es básica. El mismo informe arroja que entre los consumidores que califican sus experiencias como “Muy personalizadas”, su grado de satisfacción general (OSAT, por sus siglas en inglés) es de 9,4/10. Estos datos de la plataforma de software Medallia (Medallia, s.f.) invitan a una revisión de las aptitudes de los profesionales formados en la gestión de experiencias positivas.

En este sentido, una institución como la universidad tiene un rol fundamental. A través de la educación superior y la formación continua a lo largo de la vida. Las microcredenciales nacen para dar respuesta a nuevas demandas formativas de los profesionales que buscan ampliar conocimientos de forma flexible, personalizada y enfocada a nuevas habilidades y competencias. Crecer de la mano de los requerimientos del mercado laboral. Y con cursos cortos y especializados (Microcredenciales, un nuevo impulso para





el aprendizaje y la empleabilidad en Europa, 2025).

En este sentido, la UVa adquirió el compromiso de ofertar este tipo de formación, como parte de su estrategia de formación continua, con más de 15 acciones formativas programadas en el marco de dicho plan (Universidad de Valladolid, s.f.).

Entonces, el presente Trabajo final de Grado, “tesina” para otras generaciones, tiene como objetivo el diseño, justificación y contextualización de una Microcredencial en Experiencia Cliente. O, al menos, una aproximación, una propuesta para su posterior valoración. A través de un programa formativo breve (6 ECTS – 150 horas) y especializado que busca formar tanto a estudiantes como a profesionales o personas interesadas en esta rama competencia en *Customer Experience (CX)*. De gran relevancia en el presente, con independencia del ámbito, si bien en el sector comercio es notoria, y como respuesta a las necesidades del tejido empresarial de conocer y motivar cada vez más al cliente (Dittmar, 2025).

A lo largo de este manuscrito se desarrollará la teoría sobre la CX y las microcredenciales, revisará la literatura académica y profesional de ambos campos y se presentará una propuesta curricular preliminar para la formación, que incluirá los siguientes campos:

- Estructura.
- Contenidos.
- Duración.
- Competencias.
- Evaluación.
- Modalidad de impartición.

Además, se abordarán las consideraciones metodológicas y de viabilidad para su implementación en la Universidad de Valladolid, en consonancia con los objetivos estratégicos de la institución y las demandas del mercado laboral.



En definitiva, una propuesta que trata de enriquecer la oferta académica de la UVa por parte de un alumno de una Facultad, la de Comercio y Relaciones Laborales, muy sensible a la situación del sector del Comercio, prueba de ello es su Cátedra de Innovación para el Comercio (Cátedra de Innovación para el Comercio | Inicio, s.f.), espacio en el que se citan innovación, mercado/sector empresa y conocimiento.

Asimismo, y dado el espíritu de la idea plantada con este TFG, en consonancia con la tendencia del aprendizaje a lo largo de la vida, o *lifelong learning*, y con la necesidad de entender cómo funcionan las experiencias, diseñarlas para crear algo perdurable que genere valor para la firma y satisfacción para los consumidores. Desde una perspectiva Formal (García\_Bullé, 2019).



## OBJETIVOS

Las metas principales de este Trabajo son el diseño y la justificación de una microcredencial sobre la Experiencia Cliente. Dirigida tanto para estudiantes como para profesionales y público en general interesado en este tema, implementada por la UVa en el marco de su estrategia de formación continua (Universidad de Valladolid, s.f.)

Dicho esto, tales metas genéricas se podrían desglosar en Objetivos Específicos (OE), tales como:

OE1 Analizar los fundamentos teóricos de la CX y establecer su relevancia en el entorno comercial.

OE2 Examinar el concepto de microcredencial en la educación universitaria, aplicaciones de la formación continua y desarrollo profesional.

OE3 Revisión bibliográfica actualizada sobre la experiencia cliente, microcredenciales y formación continua. Incluyendo, tendencias, ejemplos de buenas prácticas y recomendaciones. Con una visión académica y profesional.

OE4 Justificación de la necesidad de contar con una formación en esta materia dentro de la oferta de la UVa, apoyando los argumentos en evidencias, como las demandas del mercado laboral o la concordancia con planes estratégico institucionales, que respalden la pertinencia de este planteamiento formativo, tanto desde la perspectiva académica como profesional.

OE5 Diseño de una propuesta curricular preliminar para la microcredencial, con definición de contenidos, duración, estructura en créditos, competencias a desarrollar, sistema de evaluación, modalidad de impartición y perfil de los destinatarios.

OE6 Aspecto metodológicos y de viabilidad vinculados a la implementación de esta formación en la Universidad, con las metodologías docentes, la integración en la oferta formativa (títulos propios/microcredenciales), los recursos necesarios, las colaboraciones con agentes externos y la sostenibilidad en el tiempo.

OE7 Resultados, según cumplimiento de metas plateadas, evaluando beneficios, retos y recomendaciones para arranque. Luego, extraer las pertinentes conclusiones de su contribución a la formación en CX.



## MARCO TEÓRICO

A continuación, el espacio teórico sobre el que sustenta la propuesta de creación de una microcredencial de CX, dividido en dos ejes principales: la Experiencia Cliente, como disciplina de interés en la gestión empresarial y en el marketing, y la Microcredencial, como instrumento formativo de reciente creación de formación continua en el seno de la educación superior, en este caso, universitaria.

### Experiencia Cliente (CX): teoría y huella en el entorno comercial

Por Experiencia Cliente se entiende “la visión cualitativa de cualquier interacción (o falta de ella) que vive una persona con un compañía en todas las fases de proceso de compra a través de los puntos de contacto que les vinculan...” (Hernández, 2021).

Una visión, la de Hernández, que se completa con dos puntualizaciones relevantes, dado que el objetivo también es mantener relaciones a largo plazo. Por un lado, “vivir experiencias que activen emociones satisfactorias” y, por otro, “crear experiencias que generen negocio rentable”. En resumen, algo que emocione tanto al cliente como a la parte financiera o contable de la empresa.

Una visión que va más allá de la calidad o la atención al cliente, pues considera, subraya, la relevancia de cualquier punto de contacto (digital u *offline*) (Blog-DEC: ¿Qué es el Customer Experience?, 2019). Espacios en común entre la marca y el cliente, también llamados “Momentos de la verdad” (Normann, 1984).

Ese recuerdo que “se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca”, como indica la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia Cliente (DEC), se construye con sensaciones y emociones acumuladas en cada interacción. Estas pueden ser Negativas (Ira, Asco, Miedo y Tristeza) o Positivas (Alegría y Sorpresa) (Ekman, 2017).

Entonces, desde una perspectiva teórica, la Experiencia Cliente se fundamenta en la multidisciplinariedad.

Por un lado, el Marketing experiencial, término acuñado por Schmitt (1999), que afirma que los consumidores buscan productos funcionales y experiencias memorables,



vinculadas a ese consumo (Pine II & Gilmore, 2001). Circunstancia que, en términos de comunicación, trabaja mejor que los sistemas tradicionales, pues lleva consigo más impacto y, en algunos casos, eliminan de la ecuación el posible rechazo a los medios (Segura & Garriga, 2008).

Por otra parte, la psicología del consumidor, de gran impacto a la hora de desarrollar cualquier estrategia pues determinan la conducta en la compra (Forero, 1978) y la gestión de los servicios ofrecidos, poniendo el acento en todas y cada una de las “estaciones” del recorrido del cliente (para que no sea un *Vía Crucis*). Así, modelos como el Mapa del Recorrido del Cliente ---*Customer Journey Map*--- resulta ser una herramienta básica para analizar cada punto, cada etapa, canal e interacciones, desde la necesidad hasta el postventa (Blog-DEC: ¿Qué es el Customer Experience?, 2019)

Asimismo, hay que incluir en esta ecuación la Gestión de la Experiencia Cliente (*Customer Experience Management* – CEX), definido por la gestión del negocio según las sensaciones que se quieren transmitir o trabajar para superar las expectativas del cliente, entre otros. Del Pensar al Hacer, trabajando desde lo Abstracto y lo Real (de la Hoz, 2015). De tal manera que, orquestando todas y cada una de las interacciones es posible mejorar la satisfacción, fomentar la fidelización y, por ende, aumentar el Valor de Vida del Cliente (*Customer Lifetime Value*), lo que es igual a “el valor presente de todos los beneficios actuales del cliente durante su permanencia en la organización” (Peláez & Gómez, 2020).

La impronta de la Experiencia Cliente en el espacio comercial está documentada. Y esto se debe a que desde hace unos años es un factor determinante para las empresas. Para el consumidor es prioritario. Un 86 por ciento de los consumidores reconocen que la CX es un factor “importante” a la hora de tomar decisiones. Y un 80% afirma que está dispuesto a pagar más por una buena experiencia cliente. Y dado que la lealtad cliente-marca es cada vez débil, el esfuerzo empresarial por mantener a los clientes debe ser constante y dotado de experiencias (Puro Marketing, 2023). Una perspectiva que se vio hace siete años en la encuesta de Medallia e Ipsos, donde se recoge que la CX era la razón principal para escoger un sello u otro en mercados competitivos (Medallia & Ipsos, 2018).

Las implicaciones de gestionar la CX son directas. Si la experiencia es buena, el cliente no va a repetir con más asiduidad la compra. Sin embargo, se siente atraído hacia la marca, pudiendo hacer comentarios en redes sociales sobre lo que acaba de vivir, siendo



un promotor (*Promoter*) para otros usuarios que no conozcan ese negocio (Correa Rodríguez, 2020). En pocas palabras: más negocio.

Ahora bien, si la experiencia es negativa las consecuencias marcharán en consecuencia. Detractores o clientes insatisfechos verterán comentarios negativos en redes sociales e, incluso, animarán a otros a no comprar en esa marca. Los efectos se verán en un futuro presente.

Una tercera categoría, los ‘Pasivos/Indiferentes’, serían aquellos que se sienten satisfechos pero no se consideran “fans” del emblema (Álvarez, 2016).

La mejor manera de correlacionar estas tres figuras es a través del indicador *Net Promoter Score* (NPS), ideado por Fred Reichheld. Entonces, a la pregunta: “En una escala del 0 al 10 ¿con qué probabilidad recomendarías la empresa X a tus amigos?”, el abanico de respuestas sería el siguiente:

Relación de las respuestas/puntuaciones con el perfil del cliente, según Reichheld:

Tabla 1- Indicador Reichheld

Detractor						Pasivo		<i>Promoter</i>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Según el mismo consultor, denominado el gurú de la fidelización de clientes (Medallia, s.f.), el cálculo del NPS se realiza restando de los *Promoters* los detractores, en términos porcentuales. La media se situaría entre el 5-10 %. El número de detractores y promotores sería prácticamente el mismo. Será Excelente aquellas mercantiles que tiene más de 50.

La reputación y la imagen de marca están en juego en cada punto de contacto con el cliente, de ahí que algunos teóricos, C.K. Prahalad en este caso, apunten a que “la experiencia es la marca” (Blog-DEC: ¿Qué es el Customer Experience?, 2019), lo que pone en valor la relevancia de la percepción acumulada por el cliente, que definirá la imagen de la marca mejor que cualquier campaña lanzada desde Marketing.

El beneficio de la buena gestión de la CX supone un aumento en la lealtad y la retención de los clientes (menor tasa de abandono), se potencia la fidelización con programas de recompensa al cliente, se mejora la reputación y el posicionamiento de marca, así como el impacto en la rentabilidad (Ibercenter, 2024). Dando una vuelta de tuerca al tradicional sentido del Retorno de la Inversión (ROI) al hablar, en este marco, del ROE (*Return on*



*Experience*). Con una buena experiencia es posible aumentar el NPS en 15 puntos (Paredes Alegría, 2018).

En suma, la estrategia centrada en la CX permite a la compañía tener un factor diferencial respecto a su competencia, conocer la brecha existente entre expectativas del cliente *versus* lo que la empresa ofrece, cómo es cada interacción, identificar cada punto bajo y priorizar su tratamiento en función del valor asignado por el cliente, etc. (Paredes Alegría, 2018).

Sin embargo, para comprender esta labor de gestión de la Experiencia es necesario conocer sus puntos clave. Varios autores (Verhoef, y otros, 2009) coinciden en elementos como:

- Omnicanalidad fluida y consistente.
- Personalización. Adaptar la oferta a las necesidades individuales para generar emociones.
- Rapidez y eficacia en el servicio.
- Comunicación clara (Carlzon, 1991).
- Tecnología, para mejorar tanto la experiencia como la comodidad.
- Crear una cultura corporativa orientada al cliente. Misma visión para ofrecer experiencias mejoradas.

Se trata, entonces de crear un espacio en el seno de la marca que entienda que el servicio al cliente no es otra cosa que “la razón de ser de una empresa”. Un ente que puede tratarse como un sistema, complejo, poliédrico, interrelacionado, como si de un cubo de Rubik se tratase (Álvarez, 2016). Un puzle en tres dimensiones que ejemplifica que cada decisión (movimiento) afecta a toda la geometría de la empresa.

Por ello, el propio Marcos Álvarez propone el modelo ‘Valor con Valores’ apoyado en:

- ❖ Valorar a los empleados.
- ❖ Aportar valor al cliente.
- ❖ Aumentar el valor de la compañía.

Sin embargo, para medir el impacto de estos movimientos internos, tectónicos en algunos casos por su capacidad de afectar a la Misión y Visión, es necesaria una herramienta que ponga en valor su labor y la relaciones con esos activos intangibles. Así, Robert S. Kaplan



y David P. Norton (Universidad de Alicante, s.f.) idearon el Cuadro de Mando Integral (CMI) cuya implantación supone una mejora en la organización en forma de:

- a) Seguimiento de la estrategia (en términos financieros y no financieros).
- b) Gestión proactiva: se reducen riesgos.
- c) Detección de carencias de factores clave.
- d) Revisión sencilla de todos los indicadores de rendimiento.
- e) Equilibrio entre la parte operativa y la estratégica.
- f) Contribuye a fomentar la transparencia.

En resumen, la Experiencia Cliente es una disciplina estratégica dentro de la gestión moderna de las empresas. Combina teoría y práctica de marketing, psicología y diseño. Con un impacto directo en la fidelización, la reputación e imagen de marca y los resultados de negocio. Esta relevancia se percibe en la creación de nuevos perfiles profesionales versados en esta materia, en la Gestión de la Experiencia Cliente (CEM, por su siglas en inglés), con el objetivo de dar respuesta a las expectativas de los clientes (de la Hoz, 2015).

Nacen así los *Customer Experience Manager*, o consultores de experiencias, diseñadores de servicios o analistas de satisfacción son cada vez más demandados por su conocimiento de los clientes, su búsqueda de opiniones entre los clientes y por su actualización constante en innovación (UNIR Revista, 2024).

Frente a esta realidad, las entidades educativas, y en particular aquellas vinculadas al Comercio, Marketing y Gestión, deberían incorporar formación específica en CX con el objetivo de que los egresados (sus “clientes”) tengan las competencias necesarias para diseñar, implementar y gestionar experiencias únicas, inolvidables, en una realidad en la que “el cambio es lo normal” en un mundo Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA, en inglés, término acuñado por *US Army WAR College* en los años 90).

## **Microcredenciales: educación superior y formación continua**

Por Microcredencial se entiende una certificación académica de corta duración, orientada a validar la adquisición de competencias y/o resultados de aprendizaje específicos obtenidos tras una formación breve. Es, en esencia, un “mini” título o credencial que, a





diferencia de sus hermanos mayores, véase un Grado universitario tradicional (de al menos cuatro años de estudio), pueden completarse en semana o pocos meses (Hisado, 2024).

Esta titulaciones se logran mediante formatos como cursos cortos, talleres o módulos especializados, con un contenido acotado, no superior a 15 créditos ECTS, el cual equivale a 25 horas/crédito de trabajo de estudiante (Universidad de Valladolid, s.f.) con un enfoque práctico en habilidades o competencias específicas.

En los últimos años, las microcredenciales han cogido peso debido a, por un lado, los cambios tecnológicos y por otro, a la evolución constante de las competencias demandadas en el mercado laboral, que requieren de formación continua y actualización profesional. Y es que se estima que cerca de un 40 por ciento de la población activa necesitará mecanismos y procesos de recualificación en los próximos años motivados por ese espíritu cambiante del mercado laboral y la automatización protagonista en las últimas décadas fruto de los avances (Hisado, 2024).

Tratan, pues, **de** complementar formaciones existentes, y su principal impulsor se encuentra en el Plan de Acción del Pilar de Derechos Sociales, para facilitar “itinerarios educativos flexibles y apoyar a los trabajadores en su trabajo o durante las transiciones profesionales”<sup>1</sup>. Con esta iniciativa se pretende lograr de manera progresiva hasta el 2030 que al menos un 78 por ciento de la población de edades comprendidas entre los 20 y los 64 años tenga empleo; que el 60 % de los adultos, como mínimo, participe en actividades de formación, y reducir en al menos 15 millones el número de personas en riesgo de pobreza o exclusión social (Consejo Europeo, 2021).

Por otra parte, el sistema educativo también ha experimentado importantes cambios gracias a las plataformas de educación en línea masivas, como MOOCS, Coursera o edX, que facilitan el acceso flexible a contenido de calidad, posibilitando que los profesionales en activo adquieran nuevas habilidades conciliando estudio y jornada (Hisado, 2024).

Una solución que se podría definir como ágil, modular, centrada en competencias para responder a las demandas de todas las partes, individuos y empleadores, enfocadas en el perfeccionamiento y el reciclaje continuo, dando opción al trabajador a optar a nuevos

---

1

[www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/analisis\\_mercado\\_trabajo/pnr/archivos/semestre\\_2021/Plan-Accion-Pilar-Europeo-Derechos-Sociales-Marzo-2021.pdf](http://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/pnr/archivos/semestre_2021/Plan-Accion-Pilar-Europeo-Derechos-Sociales-Marzo-2021.pdf)



empleos o sectores, si la empresa ha vivido una reestructuración (Abril, 2024).

Como se ha mencionado, organismos internacionales y gobiernos están incorporando este tipo de formación a sus planes de mejora educativa. La Unión Europea impulsa una labor común hacia estas acreditaciones, promotoras de la formación a lo largo de la vida (*lifelong learning*) y a la empleabilidad. Así, al Plan de Acción del Pilar de Derechos Sociales antes mencionado hay que sumar la recomendación del Consejo de la Unión Europea de 16 de junio de 2022 sobre la materia, en las que se define Microcredencial como credenciales que “certifican los resultados del aprendizaje obtenidos en experiencias de aprendizaje de corta duración, como, por ejemplo, un curso o una formación breve. Ofrecen una forma flexible y personalizada de ayudar a las personas a adquirir los conocimientos, las capacidades y las competencias que necesitan para su desarrollo personal y profesional” (Consejo de la Unión Europea, 2022). Si bien aún se trabaja en definir, y en estandarizar el marco normativo, sí que se hace hincapié en que sea formación de pequeño volumen de horas y que puedan integrarse o acumularse en trayectorias formativas más amplias. (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades , 2023).

En la misma línea, la UNESCO, a través de un reciente estudio internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, considera que las microcredenciales “no son un mero complemento de la educación tradicional, sino una necesidad estratégica para el futuro de la región” (UNESCO IESALC, 2025).

Así, bajo el título de ‘Mapeo de microcredenciales en América Latina y Caribe: hacia un marco común’, se pone en valor este tipo de formación por su capacidad en la preparación de mano de obra, la promoción de la movilidad social y al avance en el aprendizaje permanente, con especial atención en las zonas más deprimidas. Son un nuevo ecosistema abierto a todo el mundo, si bien aún en periodo de ajustes y evaluación y seguimiento (Gutovic & Xia, 2025).

En España, las microcredenciales son nuevas. En junio de 2023, el Gobierno presentó el ‘Plan de Acción para el desarrollo de microcredenciales universitarias en España’ (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades , 2023), también conocido como ‘Plan Microcreds’, con una financiación de 50 millones de euros procedentes del Programa europeo *NextGeneration*. Según esta iniciativa gubernamental, microcredencial se define como: “credenciales derivadas de formaciones breves (menos de 15 créditos ECTS); focalizadas en la adquisición de conocimientos, habilidades o competencias específicos;



de formato flexible y adaptable a las diversas necesidades y limitaciones de disponibilidad del alumnado adulto, incluyendo el uso de la modalidad virtual o semivirtual, y con una estructura modular por la que cada formación puede tener sentido de forma independiente, y al mismo tiempo, acumularse y combinarse en credenciales más amplias, como grados o másteres, en el marco de un itinerario formativo personalizado”. De tal manera, que se reconoce explícitamente que las microcredenciales respaldan la formación a lo largo de la vida como función básica de la universidad. O lo que es lo mismo, que la formación continua se integra en la misión universitaria, hecho que está reforzado en la nueva Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU, 2023) la cual contempla que la universidad ofrezca enseñanzas para aquellas personas que carezcan de titulación previa y fomenten programas de becas para la formación continua, entre otras novedades. Un espacio más abierto a personas que quieren aprender, con independencia de su edad.

La lista de ventajas de las microcredenciales continúa en función de la perspectiva del perfil (profesional/estudiante o empleador/sociedad en general). Para el primer grupo, son un acceso rápido a formación especializada sin recurrir a programas de larga duración. Son flexibles en horarios y modalidades, circunstancia que favorece la conciliación laboral-académica. Además, permiten una personalización del itinerario formativo, pudiendo elegir la microcredencial que mejor se ajusta a los objetivos profesionales (Universidad de Valladolid | Microcredenciales, s.f.). Es más, sería posible combinar varias y crear un perfil multidisciplinar.

Por otra parte, desde la perspectiva de los empleadores o de la sociedad en sí misma, las microcredenciales fomentan la inclusión, la empleabilidad y la actualización constante de la fuerza laboral (CRUE Universidades Españolas, 2023). Logran, o tratan de hacerlo, salvar la brecha de habilidades en sectores emergentes, como por ejemplo lo relacionado con la Inteligencia Artificial (IA). De hecho, según un estudio realizado en 2023 por *Wiley University Services*, más del 54 por ciento de los empleadores consideran las microcredenciales como “importante o muy importante” para sus empleados, 34 puntos porcentuales más que en el mismo estudio realizado en 2018 (UC | Chile, s.f.). También se puede incluir en este apartado el interés por la formación especializada de empresas como Google o IBM y sus alianzas con entidades educativas para ofrecer cursos de especialización reconocidos, como recoge la misma publicación de UC.

Un informe elaborado por Coursera en el que participaron 1.200 estudiantes, 1.000 empleadores y líderes de 859 instituciones educativas en 89 países arrojó los siguientes



datos: el 85 por ciento de los estudiantes que obtuvieron la formación consideran que mejoraron sus posibilidades de contratación y el 91 %, reconoció sentirse mejor preparado para el trabajo. Desde el plano empresarial, el 96 % de los empleadores cree que esta formación mejora el perfil de los candidatos y un 90 por ciento ofrecería salarios iniciales más altos a aquellos perfiles con microcredenciales reconocidas y con valor académico (Coursera Enterprise, 2025).

No obstante, queda trabajo por hacer. Hay una serie de retos en torno a las microcredenciales que aún deben superarse. Dado que es un fenómeno académico nuevo, se sigue trabajando en marcos de aseguramiento de la calidad y el reconocimiento formal. Todavía existen ciertas barreras por parte de las universidades. Según el estudio de Coursera, la falta de conocimiento sobre su valor (50 %), la dificultad para integrar la microcredencial en el plan de estudios (45) y las dudas sobre su calidad (35) son las principales barreras (González Hermonoso de Mendoza, s.f.).

Para superar este escollo sería interesante contar con un marco normativo claro que proporcione seguridad jurídica, lo que implicaría revisión o desarrollo del actual (CEOE, s.f.). Para ello, serían necesarias labores de divulgación de casos de éxito y la estandarización de la información que ofrecen las microcredenciales, como por ejemplo con certificados digitales alineados con metadatos sobre competencias o con sistemas como *Europass* (Zenodo, 2024).

Sería interesante, en este sentido, que ambas partes, universidad y empresa, colaboraran en el diseño de estas formaciones, asegurando la pertinencia de los contenidos y el reconocimiento mutuo (CEOE, s.f.). Iniciativas como el Plan Microcreds incluyen la colaboración con sectores productivos y la oferta de becas para los colectivos más vulnerables, de tal manera que se busca que las microcredenciales contribuyan a la inclusión social y a la democratización del acceso a educación superior (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades , 2023) (Universidad de Valladolid, s.f.).

En definitiva, una tendencia hacia un modelo de educación continua, flexible y centrada en competencias como complemento, y a la vez evolución de la formación superior tradicional, con especial atención en la formación a lo largo de la vida (*Lifelong Learning*). Y en la rápida adaptación a los avances tecnológicos y económicos.

Una oportunidad para que las universidades, que tradicionalmente se han enfocado en formaciones más largas, incluyan en su oferta educativa estos títulos propios de corta duración. En respuesta a su misión social de formación y a su compromiso con dar



respuesta a las necesidades del mercado laboral.

La Universidad de Valladolid, como se verá más adelante, ha asumido compromisos concretos dentro del Plan Microcreds para desarrollar este tipo de formaciones, maridando el rigor académico con la aplicabilidad en el espacio profesional. Incluso, yendo un paso más, encabezando investigaciones, en la que se incluyen los actores de diversa índole, sobre Experiencia Cliente (Cátedra de Innovación para el Comercio | Inicio, s.f.).

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para respaldar esta propuesta académica, se ha realizado una revisión bibliográfica, una aproximación a la literatura existente desde tres vertientes principales:

1. Experiencia Cliente (CX).
2. Microcredenciales y formación continua.
3. Programas formativos relacionados.

A continuación, una síntesis de los resultados obtenidos de fuentes académicos y profesionales.

### 1. Experiencia Cliente (CX)

En este apartado, las publicaciones han aumentado considerablemente en la última década, un reflejo de la importancia del tema en cuestión para especialidades consolidadas como el marketing y la gestión. Los primeros pasos de la CX datan de 1982, cuando Morris B. Holbrook y Elizabeth C. Hirschman, en 'The Experiential Aspects of Consumption', introdujeron en la literatura del Comportamiento del Consumidor aspectos experimentales (Casanova, s.f.).

A finales de los años 80 y comienzos de la década de los 90 comienza a notarse un interés de los consumidores no sólo por la compra y uso del producto, también por la marca (Addis & Holbrook, 2001).

Sin embargo, establecer lo que es una experiencia todavía era costoso y carecía de una forma sistemática hasta el inicio del siglo XXI (Poulsen & Kale, 2004). Definir lo que era experiencia era un punto de conflicto entre los teóricos. Para entender un poco el debate no ha más que atender a lo que hoy se entiende como Experiencia: puede ser un verbo



o un sustantivo y se empleó para experimentos, acontecimientos vividos, conocimientos, prácticas o el mero hecho de haber sentido (RAE, s.f.). Esto complica el contexto, al no saber si es algo activo o pasivo (Barrios, 2012).

Desde una perspectiva más académica, en este marco, una experiencia sucede cuando “una empresa utiliza los servicios de forma intencionada, sus productos como accesorios y existe un compromiso con los clientes de crear un evento memorable” (Pine & Gilmore, 2001). Estudios posteriores han explorado las dimensiones específicas. Así, por ejemplo, se identificaron dimensiones como la sensorial, emocional, pragmática, de estilo de vida, relaciona o de valor simbólico de las experiencias (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

En términos de medición, surgen métricas en los sistemas de Gestión de la Experiencia Cliente (Finken, 2024), tales como:

- ❖ *Net Promoter Score* (NPS): Escala de probabilidad de recomendación de una marca. Muestra el grado de fidelidad.
- ❖ Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT, por sus siglas en inglés): Nivel de satisfacción de un cliente con los productos o servicios en forma porcentual (Qualtrics, s.f.)
- ❖ *Customer Effort Score* (CES): grado de dificultad que implica para el cliente resolver un problema en su relación con la mercantil (Zendesk, s.f.).

Además, en el marco de la investigación de la CX se han añadido enfoques digitales --- según estudio de *SalesForce*<sup>2</sup>, el 67 % de los clientes están dispuestos a pagar más por una CX digital excelente (Ibexa, s.f.)--- lo que subraya la necesidad de crear una experiencia memorable a través de todos y cada uno de los “puntos de valor” del cliente con la marca, cumpliendo así con sus expectativas.

En el marco nacional e Iberoamericano, además de la ya citada DEC, hay constancia de trabajos realizados en sectores específicos, como un estudio sobre el impacto de la Experiencia Cliente en el sector de la salud en Bogotá (Colombia), donde se observó que una buena gestión de los elementos de contacto con el cliente mejora la satisfacción de este, al igual que un buen canal de comunicación directo entre ambas partes (Arrieta Vanegas & Ayala Castro, 2020).

---

<sup>2</sup> <https://www.salesforce.com/resources/articles/customer-expectations/?sfdc-redirect=369>



El interés por conocer este tipo de trabajos también ha aumentado, por ejemplo en el Turismo (García, Chico, & Sánchez, 2016) en el que se recoge por parte de las revistas dedicadas al sector turístico el creciente interés por el tratamiento de la información relacionada con la CX.

LA CX también sirve como eje central para otras áreas, como el sector financiero, donde se ha comprobado que el “empoderamiento” de los consumidores y usuarios los sitúa en una posición dominante en esta relación marca-cliente. La cual, será aún mejor si la entidad bancaria se centra en “intentar mejorar la experiencia del cliente, las inversiones en la relación y en el valor percibido de los productos y servicios”, produciendo “rendimientos más sólidos en términos de promover experiencias favorables en comparación con las inversiones en la marca” (La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero, 2019).

## **2. Microcredenciales y formación continua**

La revisión de esta parte confirma que es un fenómeno reciente, con la mayor parte de la literatura comprendida entre los años 2018-2020. Muchos de los trabajos se refieren a reportes o artículos de opinión que tratan de definir u apoyar su adopción.

En 2021, la Comisión Europea publicó su Plan de Acción de del Pilar Europeo de los Derechos Sociales. Posteriormente, la Recomendación del Consejo de Europa de 16 de junio de 2022 formalizó esa visión.

Expertos en educación, como Sean Gallagher, han debatido y analizado el potencial de estas microcredenciales para “romper” con la educación tradicional, señalando que permiten a las universidades atender a estudiantes no tradicionales (adultos y profesionales sin titulación) y fomentar las alianzas con el mercado (Gallagher, 2019).

Al otro lado del Atlántico, la Organización de Estados Iberoamericanos (OIE), publicó un informe en el que se recogió el interés de instituciones educativas (se analizaron 28 con un total de 120 casos de nueve países) por trabajar con microcredenciales, también conocidos como ‘Microcréditos’, si bien el modelo de integración podría variar, según fuese programa de postgrado o una extensión universitaria independiente (Organización de Estados Iberoamericanos, 2024).

En España, además del Plan Microcreds, algunas universidades ya han lanzado sus pilotos, véase los casos de Murcia o Carlos III de Madrid, que ya han emitido

Propuesta de ‘Microcredencial Universitaria en Experiencia Cliente’



certificaciones digitales usando la plataforma *Europass* (Universidad de Murcia, 2023). En Zaragoza, la Universidad lideró la emisión de microcredenciales digitales con más de 4.500 emitidas durante el curso 2023/2024, certificando competencias varias a través de insignias digitales en *Europass* (Universidad de Zaragoza, 2024).

En cuanto a la formación continua, la literatura existente incide en su relevancia en la sociedad actual, en su desarrollo. El concepto *Lifelong Learning* se trata en informes de la OCDE<sup>3</sup> y la UNESCO<sup>4</sup>. Desde la academia, se incide en las ventajas de la formación continua en la empleabilidad, el desarrollo personal y la participación cívica (García-Bullé, 2019).

### 3. Programas formativos relacionados

Para elaborar esta propuesta, se ha investigado la oferta de programas similares ofrecidos por otros centros y universidades. Se han identificado cursos de formación continua que tratan la Experiencia Cliente, como:

- *Customer Analytics*, en *Universitat Oberta* de Cataluña (UOC, s.f.).
- *Customer Experience Management*, en *IE Business School* (IE Business School, s.f.).
- *Customer Experience Management*, en *Esade* (Esade Universidad Ramón Llull, s.f.)
- Programa Superior Experiencia Cliente, en *Cámara Madrid* (Cámara Madrid, s.f.).
- Cursos CX-EX, en *DEC* (DEC, s.f.)

Allende los mares, se han encontrado más ejemplos de este tipo de formación:

- *Customer Experience Management 5.0*, en *UC* (UC Costa Rica, s.f.)
- Microcredencial en Experiencia de Clientes, en (Universidad del Norte, s.f.)

En síntesis, la revisión bibliográfica respalda la idoneidad de unir ambos ejes teóricos del

---

<sup>3</sup> [https://www.oecd.org/en/publications/the-triangle-of-lifelong-learning\\_45ec682f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-triangle-of-lifelong-learning_45ec682f-en.html)

<sup>4</sup> <https://www.unesco.org/en/lifelong-learning>





trabajo: por un lado, la CX como campo en auge que requiere especialización y por otro, el formato microcredencial, ideal para impartir esta formación de manera flexible y orientada a competencias prácticas demandadas por el mercado.

La UVa está en una situación privilegiada para innovar en su oferta educativa incorporando programas que respondan a las necesidades del mercado y el diseño conjunto de la programación. De hecho, la colaboración con la Cámara de Valladolid (Cámara de Valladolid, 2025) incide en la identificación de competencias demandadas en el mercado y en el diseño de un programa formativo adaptado. Y, dentro de estas competencias solicitadas, está la CX, espacio donde formar talento especializado.

## JUSTIFICACIÓN DE LA MICROCREDENCIAL

La propuesta de crear esta Microcredencial sobre CX en el seno de la Universidad de Valladolid surge de la confluencia de varios factores en el contexto actual universitario y profesional. Dicho esto, previamente al desarrollo de cada uno de ellos, se ha elaborado un análisis que ayudará a contextualizar las motivaciones de este Trabajo Final de Grado.

Así, se parte del estudio del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que es una “herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora” (Olvera & Hernández, 2011).

Se representa cada factor en una matriz 2x2 (tabla 1). Los internos pueden ser positivos -Fortalezas- o negativos -Debilidades-, mientras que en el estudio de los aspectos externos, se analizan elementos independientes al asunto motivo de estudio, si bien podrían tener influencia positiva -Oportunidades- o negativa -Amenazas- (Aliaga, 2018).

Tabla 2- DAFO

	Valor positivo	Valor Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia



Tabla 3- DAFO Microcredencial CX

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La UVa es una universidad pública con larga trayectoria, lo que genera confianza en su formación (Prestigio).</li> <li>✚ Cuenta con profesores expertos en marketing, comportamiento del consumidor, psicología y análisis de datos que pueden aportar enfoque multidisciplinar.</li> <li>✚ Dispone de una infraestructura académica con capacidad para impartir formación, tanto presencial como online a través del Campus Virtual UVa.</li> <li>✚ Mantiene vínculos con entidades empresariales, mercantiles, instituciones locales y regionales de Castilla y León para el estudio de casos reales y desarrollo de proyectos (Red institucional).</li> <li>✚ Al ser una universidad pública, puede ofrecer una microcredencial de calidad a menor precio que una escuela de negocios privada.</li> <li>✚ Tiene en su haber un espacio de investigación sobre Experiencia Cliente en el sector del detalle (Cátedra de Innovación para el Comercio), que trabaja en la actualidad en distintas vías para analizar el sector en varias ciudades de CyL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Falta de tradición en formación modular o microcredenciales.</li> <li>✚ Burocracia académica: Los procesos de aprobación y validación pueden ser lentos (ANECA, fases en la gestión de una Microcredencial...).</li> <li>✚ Menor visibilidad nacional e internacional: la UVa no tiene una visibilidad alta respecto a otras entidades homólogas que ya están posicionadas en formación online y microcredenciales.</li> <li>✚ Escasez de recursos específicos: necesidad de personal o presupuesto dedicado a innovación educativa o tecnológica en CX (CRM, UX, etc.).</li> </ul>



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Demanda creciente de formación en CX: el mercado requiere profesionales que entiendan y gestionen bien la experiencia del cliente.</li> <li>✚ Europa y el Ministerio de Universidades promueven las microcredenciales dentro del EEES con reconocimiento oficial (Fomento Institucional)</li> <li>✚ Alianzas entre empresa y universidad: posibilidad de cocrear contenido con empresas de banca, seguros, comercio y turismo, sectores clave en Castilla y León.</li> <li>✚ Digitalización e IA en CX: incorporar herramientas como chatbots, análisis de sentimiento, CRM, etc., suponen un valor diferencial.</li> <li>✚ Flexibilidad formativa: formatos cortos, online o híbridos y flexibles permite atraer a profesionales en activo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Alta competencia: universidades como UNIR, UB, UOC, UCM, EAE Madrid o ESIC, entre otras, o plataformas como Coursera ya tienen oferta consolidada en CX.</li> <li>✚ Falta de interés inmediato en la Región: el tejido empresarial local puede no estar aún familiarizado con el concepto de “experiencia de cliente” como disciplina estratégica.</li> <li>✚ Aumento de títulos poco regulados: posible desconfianza hacia formaciones breves si no están bien posicionadas o reconocidas oficialmente.</li> <li>✚ Falta de perfiles técnicos disponibles: si se desea incluir tecnología aplicada al CX (CRM, IA), puede ser difícil contar con perfiles mixtos.</li> </ul>

(Fuente: elaboración propia)

Tal y como se adelantó al inicio de este punto, los factores que han motivado la propuesta son los siguientes:

A- Demandas del mercado laboral:

Las empresas, con independencia del nivel en el que opere, buscan capital intelectual que mejoren sus estrategias de CX para mantener su posición y nivel competitivo. Sectores como el minorista, turismo, tecnología o servicios profesionales, entre otros, invierten cada vez más fondos en el fomento de la cultura del cliente, en personalizar la experiencia (IPMark Marketing: El 53% de las empresas de medios y entretenimiento prioriza al cliente, 2024). Creando, así, puestos especializados, tales como *Customer*



*relationship management analyst*, Responsable de planificación estratégica, *Consultor de Journey Mapping*, *User experience researcher*, etcétera (Ibeas, 2022).

Como se ha indicado, la experiencia cliente es un factor clave. Y las empresas, en el escenario competitivo en el que se mueven, tratan de captar talento y aptitudes capaces de diseñar “viajes” memorables. Un proceso que vendría a modificar, incluso, la cultura empresarial de aquellos emblemas que decidan apostar por este cambio que, por otra parte, será, es, imprescindible dado el impacto de las nuevas tecnologías, redes, medios... que engloba el entorno digital en el perfil del comprador, en su comportamiento y hábito de compra y consumo.

El problema es localizar ese conocimiento. Por ello, esta microcredencial vendría a dar respuesta a esa demanda, dotando a profesionales los conocimientos y las herramientas de vanguardia en CX.

#### B- Oferta formativa tradicional:

Los planes de estudio de grado en disciplinas afines (Comercio, Administración de Empresas, Marketing, etc.) suelen incluir asignaturas de marketing, comportamiento del consumidor o gestión de ventas pero raramente profundizan de manera integrada en el enfoque holístico de experiencia de cliente.

La gestión de la experiencia es, por naturaleza, interdisciplinar: combina marketing, gestión de operaciones, psicología, diseño o tecnología, lo que dificulta su abordaje completo en una sola asignatura. Por tanto, existe un vacío formativo a nivel de pregrado que una credencial específica, como la que se propone en estas líneas, podría cubrir. Ya sea para egresados, estudiantes de últimos cursos, público en general o profesionales que quieran ampliar/renovar conocimientos.

En cuanto a los postgrados, hay ejemplos de estudios relacionados con la formación tratada:

- Máster de Formación Permanente en *Customer Experience Management* (UNIR, s.f.).
- Customer Experience Management (UCM, s.f.).
- Máster de formación permanente en Dirección del *Customer Experience, Retail y E-commerce* (UB, s.f.).

Sin embargo, una de las principales barreras para cursar estos másteres está en la



conciliación laboral – académica. La respuesta podría estar en la microcredencial, más corta y focalizada, lo que podría ser más atractiva para profesionales.

#### C- Objetivos universitarios (Plan Microcreds y UVa):

La Universidad de Valladolid, a través de su participación en el Plan Microcreds, se ha comprometido a desarrollar acciones formativas que respondan a los retos de recualificación y aprendizaje permanente .

Así, una microcredencial en Experiencia de Cliente encaja en esos objetivos ya que:

- I. Actualiza perfiles profesionales en una materia emergente. Contribuye a la formación para reciclar el puesto de trabajo/adaptarlo o para optimizarlo, los denominados *reskilling* y *upskilling*, respectivamente.
- II. Fomento del empleo en un espacio a laboral con un nivel de demanda elevado, con independencia del sector industrial.
- III. Facilitar el acceso a la universidad a personas adultas son titulación previa. La formación en CX es de interés para emprendedores, directivos, trabajadores por cuenta ajena... Ampliando así la democratización del acceso a la formación superior.

Además, la UVa, en la web habilitada a las Microcredenciales<sup>5</sup> destaca la relevancia de las alianzas con empresas o instituciones. En este sentido, el diseño de esta credencial podría contar con el respaldo de expertos de la Cámara de Comercio de Valladolid, entidad con la que ya colabora (Cámara de Valladolid, 2025), o asociaciones de profesionales, como la referida DEC. Constituiría una manera de asegurar que los contenidos y los requerimientos de las empresas en Experiencia Cliente estén alineados.

#### D- Tejido Empresarial:

El beneficio de esta propuesta formativa podría tener impacto en la competitividad de las empresas locales. La inmediatez, el trato personalizado y la transparencia son los tres pilares sobre los que se apoyan las demandas de los clientes, según la directora de Pymes de la Territorial Noroeste de BBVA, Rosa Bouzas (El Norte de Castilla, 2024). Y si bien la directiva valora la capacidad del tejido empresarial regional aún queda un largo camino para que la gran parte de este entramado de empresas diseñe formalmente

---

<sup>5</sup> <https://microcredenciales.uva.es/>



estrategias de CX.

Entonces, al formar profesionales con estas competencias, la UVa contribuirá, aún más, a elevar el nivel de servicio al cliente, lo que redundará en la satisfacción del consumidor. Amén de fortalecer el ecosistema empresarial. Podría decirse que esta aportación estaría en consonancia con la Misión de la UVa, que “tiene como misión la generación y transmisión del conocimiento, a través de las actividades de docencia, investigación, innovación y transferencia, con el objetivo fundamental de contribuir a la mejora y transformación de la sociedad a través del desarrollo económico, cultural y social del territorio de la Comunidad Autónoma de Castilla y León...” (Universidad de Valladolid, 2021/2022-2022/2023).

E- Otras iniciativas formativas:

Una de las principales virtudes de las credenciales de corta duración como esta reside en su capacidad para crear un espacio modular compuesto por varias microcredenciales. En este sentido, este módulo podría servir como precursor o complemento de los ya existentes. Y que, en suma, dieran lugar a un diploma de postgrado, o incluso a créditos convalidables en un master propio de la UVa. Es más, el Plan Microcreds enfatiza en ese carácter “apilable” (*stackability*) de las microcredenciales (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades , 2023).

En definitiva, la creación de esta microcredencial se justificaría por:

- Su pertinencia, pues responde a una necesidad real del mercado de formar en *Customer Experience*.
- Su alineación estratégica. Encajaría con los planes y compromisos de la UVa y con políticas públicas de formación permanente e innovadora.
- Y el valor añadido que lleva consigo, en cuanto a flexibilidad, actualización, acceso y el fomento de la interacción universidad-empresa.
- Es un factor crítico de éxito empresarial.

## PROPUESTA CURRICULAR

A continuación, se presenta la Propuesta Curricular Preliminar de la microcredencial,



detallando cómo se materializaría este curso en términos de contenidos, estructura, competencias y demás elementos formativos, teniendo en cuenta los aspectos analizados en las secciones previas.

Esta proposición abarcaría los elementos clave del programa: denominación, objetivos formativos, competencias a adquirir, contenidos y módulos, duración y créditos, modalidad, metodología docente, sistema de evaluación, perfil de los destinatarios, y otros aspectos relevantes para su organización.

### ○ **Denominación:**

‘Microcredencial Universitaria en Experiencia Cliente’. Refleja tanto el contenido como el carácter universitario de la misma.

Al tratarse de una microcredencial, se trataría como un título propio de formación continua de la UVa, nivel Postgrado.

La certificación sería Universitaria y se expediría digitalmente. En formato *Europass* (UE: Suplemento Europass al Certificado, s.f.)

### ○ **Objetivos formativos:**

La meta será formar especialistas capaces de diseñar, gestionar y mejorar la experiencia cliente de organizaciones de sectores diversos. Con metodología y herramientas capaces de mejorar la satisfacción y fidelización del cliente. Del objetivo nuclear de la propuesta de esta tesina se pueden sacar los siguientes objetivos secundarios:

- Entender los fundamentos y conceptos de la CX, teniendo en cuenta las dimensiones emocional, cognitiva, sensorial, entre otras, y su impacto en el comportamiento del consumidor.
- Aprender a analizar el Recorrido del Cliente (*Customer Journey*), con sus puntos de contacto, de fricción (*Pain points*) y las oportunidades para sorprender al cliente a lo largo de su ciclo de vida.
- Adquirir destrezas en herramientas de diseño de experiencias: Mapas de Recorrido de Cliente, técnicas de *Design Thinking* orientadas a cliente, prototipado y prueba de experiencias antes de su implantación.
- Conocer métricas e indicadores de satisfacción (NPS, satisfacción, lealtad) y técnicas de retroalimentación (encuestas) para medir en tiempo real la CX.



- Gestión de proyectos de mejora de la CX en el seno de las empresas, lo que implica habilidades de liderazgo de iniciativas transversales, y fomentar la cultura centrada en el cliente.
- Abordar nuevas tendencias, como la Inteligencia Artificial y los nuevos comportamiento del consumidor postpandemia.
- Volcar todos los conocimientos adquiridos en un proyecto práctico final de diseño o valoración de la CX en un caso real.

### ○ **Competencias para desarrollar:**

La 'Microcredencial Universitaria en Experiencia Cliente' estará basada en competencias, siendo éstas la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes. Algunas de dichas competencias que se pretender desarrollar con esta programación son:

- ✓ De concepto: Comprensión de los conceptos de la CX, separándolos de otros relacionados con servicio al cliente, usabilidad o marketing (Blog-DEC: ¿Qué es el Customer Experience?, 2019).
- ✓ Análisis del cliente: Investigar y mapear el comportamiento del consumidor con metodología cualitativa (entrevistas) y cuantitativa (encuestas) para obtener insights sobre expectativas y experiencia del cliente (Content Square: Guías, 2025).
- ✓ Diseño de la experiencia (*Customer Journey Design*). Centrado en el usuario. Incluirá elaborar un *Customer Journey Map* con etapas y canales (Castillo, 2024); identificar los "Momentos de la verdad" críticos, y mapas de servicios para representar los procesos involucrados o *Service Blueprints* que conecten experiencias y procesos internos (Gracia Ibáñez, 2025).
- ✓ Gestión de la CX, o *Customer Experience Management*, estableciendo indicadores clave, recoger opiniones en tiempo real y tomar acciones correctivas. También, liderar equipos multidisciplinares e impulsar cambios en la organización.
- ✓ Competencias digitales: manejo de plataformas/herramientas de seguimiento de la experiencia para segmentar y personalizar interacciones; análisis de la experiencia en entornos *online*, y comprensión del impacto de los procesos automatizados (*chatbots*, por ejemplo).
- ✓ Comunicación y empatía: ponerse en el lugar del cliente, entender sus emociones





y expectativas y comunicar propuestas de mejora de manera afectiva.

Nota: Cada competencia vendrá asociada a resultados de aprendizaje, evaluados con actividades prácticas a lo largo de la formación.

## ○ **Contenido y estructura modular:**

División en módulos temáticos secuenciales, desde los fundamentos hasta la parte práctica. Se proponen los siguientes apartados:

### MOD1. Introducción a la Experiencia Cliente – *Customer Experience* (CX)

- a) Definiciones y alcance de la CX. Evolución del marketing de servicios al marketing experimental.
- b) *Customer Experience* vs. Atención al Cliente vs. Satisfacción del cliente.
- c) Impacto de la CX en el negocio: ventajas competitivas (Ibercenter, 2024). Ejemplos de buenas prácticas --- Lush Cosmetics (Álvarez, 2016), SAS (Carlzon, 1991) --- y malas experiencias (Paredes Alegría, 2018).
- d) Pilares de la CX: el 'Modelo La Onda del Cliente' (Blog-DEC: ¿Qué es el Customer Experience?, 2019) o los 'Diez principios de Watkison' (Watkinson, 2014).

### MOD2. Comportamiento del consumidor

- a) El papel de las emociones (Correa Rodríguez, 2020).
- b) Expectativas del cliente y su gestión.
- c) Componentes socioculturales.
- d) Segmentación de los clientes, según comportamiento y personalización de la CX.

### MOD3. Diseño de Experiencias – Herramientas (I)

- a) *Customer Journey Mapping*: objetivos, formato y pasos para crear un recorrido. Identificación y etapas. Canales.
- b) 'Momentos de la verdad': cómo identificarlos y su relevancia.
- c) Práctica grupal: elaboración de *Customer Journey Mapping* en un ejemplo dado.



#### MOD4. Diseño Experiencias – Herramientas (II)

- a) Service Blueprint: diagrama de interacción frontstage-backstage. Elementos (línea de visibilidad, procesos internos, soporte). Uso del Blueprint para identificar mejoras de procesos de la CX.
- b) *Design Thinking* para la innovación de la experiencia: fases (empatizar, definir, idear, prototipar y testear) aplicadas a la mejora del servicio. Técnicas de ideación enfocadas en el cliente (*Customer journey co-creation*).
- c) Pruebas piloto: de la idea a la prueba (*Minimum Viable Experience*) para recoger información de manera temprana. Relevancia de la iteración continua.
- d) Estudio de casos de CX.

#### MOD5. Medición y gestión

- a) Métricas: Net Promoter Score (NPS), *Customer Satisfaction* (CSAT), *Customer Effort Score* (CES), *Customer Lifetime Value* (CLV). Ventajas y limitaciones de cada una; cómo implementarlas.
- b) *Feedback* del cliente: encuestas de satisfacción, monitorización de opiniones en Redes Sociales, entrevistas online, paneles de clientes.
- c) *Customer Experience Management* (CEM): cómo estructurar un programa de gestión. Rol y responsabilidades del *Customer Experience Manager* en la empresa.
- d) Casos práctico de iniciativa de CX.

#### MOD6. Tecnología y tendencias

- a) Omnicanalidad: integración de canales online y offline para mejorar la experiencia.
- b) Digital CX: diseño de experiencias digitales. CX vs. UX. *Usability*.
- c) Inteligencia Artificial.
- d) Tendencia futuras: hiperpersonalización, experiencias inmersivas (realidad virtual/aumentada)
- e) Cuestiones éticas y privacidad.

#### MOD7. Proyecto final



- a) El proyecto consistirá en diseñar o mejorar la experiencia de cliente de una organización real o simulada.
- b) Individual o en equipos, escogerán un ámbito, que puede ser la empresa donde trabajan o un caso dado por el equipo docente, y aplicarán los conocimientos adquiridos.
- c) Defensa del proyecto. Se evaluarán tanto la calidad técnica como la viabilidad de la iniciativa y las soluciones planteadas.

### ○ **Duración, dedicación y créditos:**

- ❖ La propuesta está enfocada en 6 ECTS (150 horas de dedicación del alumno) repartidas en horas lectivas asíncronas (60) y 90 de trabajo autónomo.
- ❖ En cuanto al calendario, doce semanas, compatibles con personas en activo. Dos o tres sesiones/semana de dos horas cada una que se colgarán en el espacio virtual habilitado para que el alumno pueda acceder a ellas.
- ❖ La duración y carga se ajusta a lo recomendado por UE (CEOE, s.f.) y al Plan Microcreds, en términos de brevedad y flexibilidad (Universidad de Valladolid, s.f.)

### ○ **Modalidad de impartición:**

- ✓ Online.

### ○ **Metodología docente:**

Metodología activa, centrada en el estudiante y en la aplicación de los conceptos antes detallados. Coherente con el espíritu profesional de la formación. Destacan:

- Aprendizaje basado en proyectos (ABP): resolución de problemas reales, al ritmo de la teoría (Universidad Europea, s.f.). Trabajo final integrador.
- Estudio de casos reales y debate. Conexión teórico-práctica.
- Talleres prácticos de diseño de mapas, *Blueprint*, *Brainstorming* de ideas...
- Lecturas y debates. Se proporcionarán artículos, blogs especializados y se debatirán en clases los puntos clave. Para incorporar nuevas perspectivas y fomentar el trabajo autónomo.
- Tutorías personalizadas. Teniendo en cuenta horarios de los alumnos.



## ○ **Evaluación:**

Será una combinación de componentes para medir el logro de las competencias:

- Proyecto Final: se valorará el trabajo final (MOD7). Valorando creatividad, viabilidad, análisis de Customer Journey Map y Blueprints y uso adecuado de métricas para apoyar decisiones y claridad. Si es en grupo, según contribuciones (será necesario estudiar un mecanismo que permita esta opción valorativa). Peso de la nota final: 25 por ciento.
- Prácticas intermedias: módulos 2, 3 y 5. (60 % de la nota final)
- Participación activa en debates, talleres y cuestionarios de evaluación tras ciertos módulos. (15 % de la nota final)

Para superar la formación será necesario cumplir con al menos un 75 por ciento de asistencia, participación, entrega del proyecto y trabajos y lograr una cualificación mínima global de 5 sobre 10. Se otorgará una cualificación final y el certificado digital, con las competencias adquiridas.

## ○ **Destinatarios y requisitos:**

La formación se dirige a una audiencia amplia relacionada con el ámbito comercial y de gestión, por lo que se incluirían:

- Profesionales en activo que busquen una mayor especialización en CX. Por ejemplo: personal de Marketing, responsables de servicio de Atención al Cliente, consultores de negocio, emprendedores o gestores de empresas.
- Egresados de Grado o Máster en Comercio, Administración de e Empresas, Marketing, Turismo, Comunicación...que busquen una nueva capa de especialización en CX.
- Estudiantes de últimos cursos de, por ejemplo, Grado en Comercio UVa, que quieran más formación. Cabe recordar, que no se requiere titulación previa, si bien es cierto que sería recomendable conocimientos previos en gestión.
- Otros interesados con experiencia laboral en sectores con amplia presencia de la atención al público, como retail, hostelería, banca...
- Público en general.



### ○ **Docentes y colaboradores:**

Para impartir esta formación, se configuraría un equipo docente multidisciplinar con profesores universitarios especializados en marketing, comportamiento del consumidor y gestión y profesionales externos con experiencia práctica en CX. De esta manera, se mantendría el espíritu profesionalizante de la microcredencial, aunando académico con empresarial (Cámara de Valladolid, 2025).

Será necesario habilitar un espacio dentro de la plataforma virtual de la Universidad (Campus UVa) para su impartición, espacio que albergará los materiales seleccionados para la teoría, los casos objeto de estudio y, posiblemente, algún programa de simulación de encuestas o mapeo digital (Canva, por ejemplo)

Por otra parte, sería interesante que la Biblioteca de la UVa se hiciera con algunos títulos sobre CX, como por ejemplo los citados en la bibliografía empleada para esta propuestas.

### ○ **Certificación:**

Esta formación se inscribirá como parte del catálogo UVa (Universidad de Valladolid, s.f.), lo que respaldaría la financiación de esta. Al finalizar, los alumnos recibirán una certificación universitaria expedida por la UVa a través de la plataforma *Europass*.

En definitiva, esta propuesta curricular trata de asegurar que la 'Microcredencial Universitaria en Experiencia Cliente' sea un programa riguroso, profesionalizante y atractivo para el público. Con teoría y práctica y un enfoque metodológico centrado en el aprendizaje activo.

## **CONSIDERACIONES**

La implementación efectiva de esta formación relacionada con la Experiencia Cliente deberá atender a varios aspectos metodológicos, institucionales y de viabilidad que trascienden al año curricular. Maneras de tratar con estas materias:

### **Metodología**

Lo primero, asegurar la calidad de la formación. Será fundamental contar con un buen equipo docente en métodos activos y herramientas digitales. El profesorado deberá estar



en sintonía con la metodología de evaluación, dado que vendrán de áreas distintas. Por ello, se recomienda una reunión de coordinación docente para afinar tanto programación como criterios de evaluación continua.

Por otra parte, la presente microcredencial debería someterse a los procedimientos de garantía de calidad que establece la UVa para sus enseñanzas propias (UVa: Reglamento de Enseñanzas propias, 2024), como la recogida de encuestas de satisfacción, para trabajar en las áreas de mejora de sucesivas ediciones, si se diera esta oportunidad.

Será conveniente, además, planificar la tutorización (dentro de las horas docentes) del proyecto final (25 por ciento de la nota final), asignando tutores que hagan ese seguimiento que evite que el alumnado se “pierda” y no cumpla con los requisitos y plazos de presentación.

Finalmente, se elaborará una guía para el estudiante con información de interés (estructura, cronograma, bibliografía, evaluación...). Clara, concisa y contundente.

## **Institucional**

En este punto se requiere seguir la pautas internas de la Universidad de Valladolid (Universidad de Valladolid, s.f.), los pasos a seguir para la implantación de este tipo de formación dentro del catálogo institucional.

Fases del procedimiento de la gestión de una Microcredencial UVa:

1. Formación: curso de diez horas para conocer el proceso para la creación de una microcredencial dentro de la UVa. Normativa, gestión y procedimiento.
2. Solicitud: a través del curso habilitado en el Campus Virtual y estará gestionada por el Centro VirtUVa.
3. Aprobación: la Comisión de Garantía de Calidad de las Microcredenciales propondrá la formación a la Comisión Permanente del Consejo de Gobierno.
4. Pre-Implantación: preparación del material didáctico y de difusión (a través del Servicio de Medios Audiovisuales) y las fichas para Redes Sociales y web. Por su parte, Fundación UVa y Centro VirtUVa se encargarán de preinscripción, matrículas, altas en SIGMA, creación del curso en Moodle y matriculación de docentes y alumnos.
5. Económica: la UVa tiene acceso a Fondos PRTR gubernamentales y propios (matriculación, gestionado por Fundación UVa)



6. Certificación y evaluación: *Europass*. Los alumnos deberán estar previamente registrados en dicha plataforma. Luego, se realizarán encuestas de impacto antes y después de la formación para emitir informes de calidad.

Será pertinente elaborar una memoria justificativa (se podría coger como punto de partida los elementos antes tratados en esta propuesta) en la que se mostrará la sostenibilidad financiera, viendo las subvenciones a las que podría acceder en su primera año de implantación, así como el precio de la matrícula y ayudas, según colectivos, tal y como indica el Plan Microcreds.

Por otra parte, se ha hecho referencia a la colaboración UVa con Cámara de Valladolid, u otras entidades. De tal manera, que la Cámara podría ayudar en la difusión de la Microcredencial entre empresas vinculadas e, incluso, aportar personal docente. Trabajo en equipo, retroalimentación y prestigio.

## Publicidad

El factor determinante: contar con suficientes interesados. Será necesaria una difusión efectiva. Requerirá de todos los medios de comunicación de los que dispone la UVa (WEB, redes sociales, bases de datos de alumnos) y las entidades que colaboren con la Universidad en formaciones.

Se podrían ofrecer talleres/sesiones formativas en las facultades más próximas a la temática de la Microcredencial. Más un llamamiento a la ciudadanía en forma de comunicado a medios, a través de una nota de prensa desde el Gabinete de la UVa.

Cabe recordar que el público objetivo es amplio. Con certificado universitario, con más peso para el CV que los cursos no reglados. Además, al estar bajo el paraguas del Plan Microcreds habría posibilidad de becas.

Una buena opción sería un número de alumnos que rondase los 30. Si la demanda excede, se podría plantear ampliar plazas.

Nota: el número de plazas lo estipularía la propia UVa, si bien hay un precedente en la comunidad de Cataluña donde el gobierno regional aconseja que la media de estudiantes por curso sea en torno a las 60 personas, pudiendo ser superior o inferior <sup>6</sup>, según otros factores, como los financieros.

---

<sup>6</sup> <https://www.uab.cat/web/estudios/microcredenciales-uab/otros-1345934951362.html>



## Otros aspectos

### Continuidad

A medio plazo, la viabilidad se basará en la calidad de la formación, en demostrar el valor de ésta. Resultados como inserción laboral o mejora profesional de los participantes o el *feedback* de las empresas, entre otros, serán un buenos indicadores. Si son positivos, la UVa podría ofertar la formación de manera periódica (una edición al año o semestral), actualizando los contenidos. Y dada la velocidad a la que evoluciona la tecnología, sería necesaria una revisión modular.

Asimismo, podría explorarse, con el tiempo, la convalidación: si en un futuro hubiera una formación superior, como un diploma de Experto o un máster propio, esta microcredencial podría ser un módulo convalidable.

### Recursos

La UVa deberá disponer de todas las licencias necesarias de video conferencias, aula virtual y herramientas interactivas. El Soporte del Campus Virtual deberá estar disponible para resolver incidencias del Aula Virtual. Luego, la certificación, en soporte digital y dentro del sistema académico.

### Riesgos/Soluciones

Algunas barreras que merecen ser tratadas:

R1 Baja Inscripción: no ha despertado interés.

S1 Ampliar promoción, audiencia. Incluso, posponer hasta conformar el grupo.

R2 Abandono: Por sobrecarga o imposibilidad de cumplir requisitos académicos.

S2 Tutorías de apoyo o modularidad (si no se termina toda la formación, que tenga un certificado de lo superado ---aunque sin la credencial---)

R3 Gestión de Expectativas: el alumno espera algo diferente (más técnico o más práctico)

S3 Transparencia en la información previa y contenido.

R4 Post-Subvención: Finalizado el presente Plan Microcreds, en 2026. La UVa decidirá si sigue o no esta formación. Si la propuesta formativa ha resultado exitosa, se autofinanciará, vía matriculación.





S4 Demostrar la rentabilidad de la Microcredencial, desde el punto de vista social y económico.

Para concluir, sería interesante dar visibilidad a los resultados. Publicar los mejores trabajos (si estos se han implementado en un espacio comercial real, difundirlo en medios de la UVa) u organizar un pequeño acto de clausura con empresas para trabajar en nuevas redes de contacto, tanto para alumnos como relaciones de la formación. Trabajar en reputación, vínculos y en el futuro de la formación.

## REFLEXIONES

Una propuesta formativa de este tipo lleva consigo una serie de reflexiones y aprendizajes, que podrían aplicarse en cada ecosistema vinculado:

- A. Innovación educativa para dar respuesta a la demandas del mercado. La CX requiere espacios independientes, propios, dada su demanda y la complejidad de la temática. La Experiencia Cliente, como se ha mencionado en estas líneas, abarca distintas áreas de conocimiento (marketing, diseño, tecnología, sociología...) que es difícil que converjan en una misma programación. Entonces, la Microcredencial se torna un formato ideal para analizar tales áreas de manera teórico-práctica, como complemento a la oferta existente de grados. Lo que supondría para la UVa, en este caso, una oportunidad de beneficiarse de un formato flexible de curso corto para explorar nuevos campos e incluirlos en su oferta. Un concepto alineado con la meta de la universidad de dar respuesta a las necesidades de la sociedad.
- B. Colaboración universidad-empresa en la programación formativa. Se ha resaltado la impronta de la posible participación de la Cámara de Comercio de Valladolid y de otros expertos. En la cooperación entre ambas partes, la empresa aportaría información sobre las competencias demandadas por el mercado y casos prácticos, mientras que la UVa pondría el rigor pedagógico y académico. De esta unión se espera una formación de interés y adaptada y real. Con un modelo que podría extenderse a otras titulaciones dentro de la oferta de la UVa, si no lo tienen en la actualidad, siempre con el control académico bajo el sello de la UVa pero abierta a conocimiento práctico externo.
- C. Los interesados tienen a su alcance un ejemplo de formación continua flexible, especializada y corta. Que podrá compaginar, si así lo desea con otras formaciones complementarias, construyendo (rediseñando) un perfil adaptado a sus circunstancias



y demandas de su entorno. Un mosaico formativo de interés que deberá pasar por el filtro de los empleadores, aún en fase de reconocimiento de este. Por este motivo, es básico hacer una labor de apostolado de los beneficios de las microcredenciales desde las universidades y los gobiernos.

Este es uno de los principales objetivos del Plan Microcreds, familiarizar a las empresas con estos certificados con información clara, relevante que de crédito, con un mensaje cuidado y de valor. En este caso, la microcredencial que protagoniza esta tesina, con las ventajas que tiene el profesional que ha adquirido X conocimientos para la empresa.

- D. Límites de la formación: no tiene el mismo grado de profundidad que títulos más extensos. En este caso, 150 horas permiten una buena introducción a la materia en gestión, pero no a su dominio. Esto se traduce en que el certificado con esta microcredencial sea “especialistas generalistas” den CX, con competencias muy genéricas y una visión integral pero sin profundidad. La ‘Microcredencial Universitaria en Experiencia Cliente’ es habilitante, y de forma rápida, para el desempeño de funciones de CX. Ahora bien, podría esperarse que sea el propio sector el que evolucione y arrastre a formaciones como la que aquí se trata a actualizarse. Es, en definitiva, una parte de un ciclo continuo de aprendizaje.
- E. Impacto socioeconómico, dado que formaría a profesionales que mejorarían la calidad del servicio de sus empresas (que podrían ser locales y regionales, en muchos casos). Y si esto sucede, o cuando esto ocurre, el nivel de satisfacción del cliente aumenta. Es una manera de conectar educación con mejoras tangibles de la vida cotidiana. Y un recordatorio (en este caso sería más un refuerzo, dado el trabajo que realiza la Facultad de Comercio y RR.LL) del papel de la Universidad de Valladolid en la innovación, en sectores como el comercio a través del conocimiento.

La microcredencial como un puente entre el conocimiento y la práctica diaria en negocios. Geometría circular virtuosa si los egresados, por ejemplo, aplican conocimientos, mejoran los niveles de satisfacción de los clientes, las empresas prosperan y se genera más empleo.

- F. Replicabilidad. Llevar esta modelo de microcredencial a otras entidades. Se han mencionado otros ejemplos de formaciones cortas vinculadas a la CX. Sin embargo, la UVa tiene un prestigio muy atractivo para otras universidades y entidades, públicas o privadas, interesadas en dar formación en Experiencia Cliente. Se podría, incluso,



generar una red de centros de formación en CX en las que se compartiera conocimientos y capital intelectual.

En resumen, esta microcredencial es un ejemplo de la nueva manera de entender la formación continua, enfocada a competencias concretas y vinculada al entorno, a la realidad del mercado. Dentro de una universidad, la de Valladolid, que cuenta con una Cátedra de Innovación para el Comercio pionera en España que demuestra el compromiso de la Institución por ayudar a la sociedad con herramientas de actualidad. Un paso más que respalda su situación a la vanguardia formativa, de relación con su entorno, en un campo formativo que ha cogido cada vez más peso, siendo más demandado por el mercado, dando respuesta a las necesidades de empresas y alumnos y cumpliendo con su compromiso de servicio a la sociedad.

## CONCLUSIONES

Este trabajo ha abordado una propuesta de desarrollo de una microcredencial, de diseño y justificación de una formación corta, flexible y modular sobre Experiencia Cliente en el contexto de la formación continua de la Universidad de Valladolid. Para cerrar este manuscrito, se presentan una serie de conclusiones y aportaciones:

- **Temática:** Experiencia Cliente (CX), área de interés e importancia estratégica para las empresas, con un impacto directo tanto en la reputación como en la fidelización y la competitividad. El hecho de que más del 75 por ciento de los consumidores escojan una marca por una buena experiencia (Medallia & Ipsos, 2018) es ya un dato significativo.
- **Formato académico:** Microcredencial, en auge, y una respuesta innovadora orientada a la especialización, flexible y enfocada al mercado laboral. En consonancia con las políticas nacionales y europeas de aprendizaje permanente (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades , 2023).
- **Justificación:** la motivación para proponer una microcredencial universitaria sobre CX se ha basado en:
  - La brecha formativa existente en CX, tanto para los alumnos, que cuentan con pocas asignaturas orientadas a esta rama, como para los



profesionales en activo, que quieren actualizarse en competencias de CX de manera ágil.

- LA UVa cuenta con los medios técnicos, la reputación y el respaldo financiero para impulsar esta oferta, la cual encaja con sus compromisos de ampliar la formación continua (Universidad de Valladolid, s.f.).
- La colaboración con actores como la Cámara de Comercio de Valladolid representa una oportunidad de involucrar al tejido empresarial local en la formación, siendo ésta más adaptada al mercado.
- **Diseño curricular:** con los puntos fundamentales objetivos, competencias, temática/módulos de contenido, metodología y evaluación. Cubriendo los principios básicos de la CX, el diseño, la medición, la gestión e integrando casos reales. Con una metodología activa se garantiza que los estudiantes adquieran conocimiento y competencias aplicables a la realidad.
- **Viabilidad:** se han contemplado exigencias normativas de la Uva acordes con la Ley, la parte de financiación (subvenciones existentes y matriculación), estrategia de difusión y comunicación. Además, se cumple con el estándar para microcredenciales (duración, posibilidad de acumulación o certificación digital) lo que facilita que esta propuesta formativa sea reconocible y, sobre todo, confiable.
- **Impacto esperado:** la implantación de la 'Microcredencial Universitaria en Experiencia Cliente' en el catálogo de la UVa implicaría:
  - La formación de profesionales y alumnos en una temática cada vez más relevante (en algunos sectores, como el Comercio, fundamentales). Potenciaría su empleabilidad.
  - Ayudaría a mejora la calidad del servicio en empresas mediante proyectos y conocimientos transferidos.
  - Fortalecerá el rol de la Institución como agente innovador en formación permanente, abriéndose a nuevos perfiles, incluyendo profesionales sin titulación previa (promovido por la LOSU).
  - Para la UVa, un nuevo ejemplo de colaboración exitosa entre la universidad y la empresa. Esta vez, trabajando juntas en la planificación de la formación. Luego, para la disciplina de Comercio, por ejemplo, supondría un enriquecimiento del plan de estudios vigente, combinando



teoría con nuevas tendencias como la gestión de la CX, “imprescindible” tanto para el entorno real como virtual.

- Otras apreciaciones: la experiencia de esta microcredencial podría dar pie a otras formaciones similares, como Sostenibilidad o Recursos Humanos en la empresa, aprovechando la estructura aquí presentada.

En definitiva, con este Trabajo Final de Grado se ha tratado de demostrar que la creación de la ‘Microcredencial Universitaria en Experiencia Cliente’ sería factible, oportuna y pertinente. Apoyándose en los fundamentos teóricos, el análisis contextual y la propuesta práctica, la UVa podría avanzar en la iniciativa. Con el objetivo de mejorar la su oferta académica sobre la CX, formar profesionales capaces de mejorar los escenarios en los que conviven cliente-marca, lo que se traduce en una mejora de la economía de la empresa y de la sociedad. Además, la UVa se reafirmaría en su compromiso con la educación continua a través de un formato de reciente creación para responder a los desafíos actuales y futuros.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, J. (2024). Las Microcredenciales como acción formativa¿ válida? en la reestructuración empresarial. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado*, (9), 125-146.
- 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.
- Aliaga, F. M.-B.-C. (2018). Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO. *Revista de Investigación Educativa*, 36 (2), 563-579.
- Álvarez, M. (2016). *Customer Experience. La fórmula del éxito para enamorar a los clientes*. Profit.
- Arrieta Vanegas, R. A., & Ayala Castro, M. (2020). *Gestión de la experiencia del cliente como fundamento para la diferenciación en instituciones prestadoras de salud en Bogotá*. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/9032fa86-4616-4539-b266-0d89eac2b80c>
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7(1), 67-83.
- Blog-DEC: ¿Qué es el Customer Experience?* (20 de 5 de 2019). Obtenido de Asociación DEC: <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>
- Cámara de Valladolid. (19 de 03 de 2025). *LA CÁMARA DE VALLADOLID Y LA UVA OFRECERÁN MICROCREDENCIALES A TRAVÉS DE UN NUEVO ACUERDO DE COLABORACIÓN*. Obtenido de Cámara de Valladolid: <https://www.camaravalladolid.com/noticias-camara/la-camara-de-valladolid-y-la-uva-ofreceran-microcredenciales-a-traves-de-un-nuevo-acuerdo-de-colaboracion/>
- Cámara Madrid. (s.f.). *Cámara Madrid | Programa Superior en Experiencia de Cliente*. Obtenido de Cámara Madrid: <https://cursos-formacion.camaramadrid.es/cursos-madrid-bonificables/marketing-y-economia-digital/experiencia-cliente/>
- Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Casanova, L. (s.f.). *¿Cómo nace el concepto de Customer Experience?* Obtenido de Show Customer Experience: <https://showcx.com/como-nace-el-concepto-de->



customer-experience/

Castillo, E. (26 de 4 de 2024). *Customer journey: qué es, etapas y ejemplos (2025)*.

Obtenido de Doppler: [https://fromdoppler.com/blog/customer-journey-map-como-crear-uno/?utm\\_medium=organic&utm\\_source=google](https://fromdoppler.com/blog/customer-journey-map-como-crear-uno/?utm_medium=organic&utm_source=google)

*Cátedra de Innovación para el Comercio | Inicio*. (s.f.). Obtenido de Cátedra de Innovación para el Comercio: <https://innovacioncomercio.org/>

CEOE. (s.f.). *Microcredenciales: el futuro de la educación y el empleo*. Obtenido de CEOE Empresas Españolas: <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/formacion/microcredenciales-el-futuro-de-la-educacion-y-el-empleo>

Certicomp. (s.f.). *Certicomp: Acerca de Open Badge*. Obtenido de Certicomp: <https://certicomp.org/open-badge-factory/>

Consejo de la Unión Europea. (2022). Recomendación del Consejo de 16 de junio de 2022 relativa a un enfoque europeo de las microcredenciales para el aprendizaje permanente y la empleabilidad (2022/C 243/02). *Diario oficial de la Unión Europea*, C 243/2. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02))

Consejo Europeo. (2021). Cumbre Social de Oporto. Oporto. Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu/es/meetings/european-council/2021/05/07/social-summit/>

*Content Square: Guías*. (3 de 2025). Obtenido de Cómo hacer un análisis de la experiencia del cliente en 3 pasos: <https://contentsquare.com/es-es/guias/experiencia-del-cliente/analisis/>

Correa Rodríguez, C. (2020). *El Poder de la Experiencia del Cliente*.

Coursera Enterprise. (2025). *Impacto de las Microcredenciales*. Obtenido de <https://www.coursera.org/enterprise/resources/pdf/micro-credentials-report-2025-pdf-es>

CRUE Universidades Españolas. (19 de 6 de 2023). *La oferta de microcredenciales favorece la inclusión y la igualdad de oportunidades*. Obtenido de CRUE Universidades Españolas: <https://www.crue.org/2023/06/la-presidenta-de-crue-afirma-que-la-oferta-de-microcredenciales-favorece-la-inclusion-y-la-igualdad-de->



oportunidades/

de la Hoz, M. (2015). *Experiencia de Cliente*. LID.

DEC. (s.f.). *Cursos CE-EX*. Obtenido de <https://asociaciondec.org/servicios-dec/cursos-experiencia-de-cliente/>

Dittmar, E. C. (2025). *Comunicación y Técnicas Avanzadas en Ventas. PNL, Venta Compleja y Gestión de Grandes Cuentas*.

Ekman, P. (2017). *El rostro de las Emociones*. RBA.

El Norte de Castilla. (9 de 5 de 2024). Obtenido de El Norte de Castilla: <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/cylemprende/empresas-castilla-leon-saben-bien-adaptarse-cambios-20240509225401-nt.html>

Esade Universidad Ramón Llull. (s.f.). *Esade: Customer Experience Management*. Obtenido de <https://www.esade.edu/executive-education/es/programa/customer-experience-management#programme>

European Commission. (2021). *Un enfoque europeo de las microcredenciales*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/AgenciaParaElEmpleo/Noticias%20y%20publicaciones/ProyectosEuropeos/ficheros/Un%20enfoque%20europeo%20de%20las%20microcredenciales.pdf>

Field, J. (2000). *Lifelong learning and the new educational order*. Westview House, 734 London Road, Stoke on Trent, ST4 5NP, United Kingdom UK : Trentham Books, Ltd.

Finken, S. (15 de 8 de 2024). *Medalia Blog | Cómo medir la CX con métricas de la experiencia del cliente*. Obtenido de Medalia: <https://www.medallia.com/es/blog/measure-cx-with-customer-journey-metrics/>

Forero, J. (1978). la Psicología del Consumidor. *Revista Latinoamericana de psicología*, 10 (1), 83-92.

Fuentes, I. A. (26 de mayo de 2016). *La experiencia del Cliente: nuevo campo de batalla*. Obtenido de KPMG Tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2016/05/la-experiencia-de-cliente-nuevo-campo-de-batalla/>

Gallager, S. (20 de 2 de 2019). "Las credenciales alternativas tienden a ser más





- específicas y enfocadas». (O. T. Monterrey, Entrevistador) Obtenido de <https://observatorio.tec.mx/sean-gallagher-las-credenciales-alternativas-tienden-a-ser-ms-especificas-y-enfocadas-entrevista/>
- García, M., Chico, J., & Sánchez, A. (2016). El turismo y la experiencia del cliente, una aproximación en la bibliometría española. *El turismo y la experiencia del cliente: IX Jornadas de Investigación en Turismo*. (págs. 261-275). Sevilla: Iris-Copy.
- García\_Bullé, S. (2019). *¿ Qué es lifelong learning y en qué consiste*. *Observatorio del Instituto para el Futuro de la Educación*.
- García-Bullé, S. (2019). *¿Qué es lifelong learning y en qué consiste?* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26036w/Que%20es%20el%20lifelong%20learning.pdf>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). «How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-Create Value with the Customer». *European Management Journal*, 25 (5), 395-410.
- González Hermonoso de Mendoza, A. (s.f.). *Microcredenciales: Entre la necesidad y la urgencia*. Obtenido de Espacios de Educación Superior: [https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/15/06/2025/microcredenciales-el-nuevo-motor-de-la-empleabilidad-y-de-los-ingresos-para-las-universidades/#:~:text=A%20pesar%20del%20entusiasmo%2C%20persisten,so bre%20su%20calidad%20\(35%25\)](https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/15/06/2025/microcredenciales-el-nuevo-motor-de-la-empleabilidad-y-de-los-ingresos-para-las-universidades/#:~:text=A%20pesar%20del%20entusiasmo%2C%20persisten,so bre%20su%20calidad%20(35%25)).
- Gracia Ibáñez, M. (11 de 7 de 2025). *Hiberus Blog: ¿Qué es un Service Blueprint y cómo te puede ayudar a optimizar la experiencia de usuario?* Obtenido de Hiberus: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-un-service-blueprint-y-como-te-puede-ayudar-a-optimizar-la-experiencia-de-usuario/>
- Gutovic, V., & Xia, T. (2025). *Mapeo de microcredenciales en América Latina y el Caribe*.
- Hernández, L. (2021). *Customer Experience. Guía práctica: Todo lo que necesitas saber para diseñar y medir tus Experiencias Cliente*. Kolima Books.
- Hisado, J. C. (26 de 11 de 2024). *Microcredenciales: el futuro de la educación y el empleo*. Obtenido de CEOE: <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/formacion/microcredenciales-el-futuro-de-la-educacion-y-el-empleo>
- Ibeas, D. (21 de 1 de 2022). *Tendencias Customer Experience Los 10 empleos de CX*



*más relevantes en 2022.* Obtenido de Contact Center Hub: <https://contactcenterhub.es/los-10-empleos-en-cx-mas-relevantes-en-2022-2022-21-34730/>

Ibercenter. (9 de octubre de 2024). *Ibercenter.com*. Obtenido de La importancia de la experiencia del cliente para el crecimiento de tu negocio: <https://ibercenter.com/experiencia-del-cliente/>

Ibexa. (s.f.). *Ibexa Artículos: ¿Qué es Digital Customer Experience?* Obtenido de Ibexa: <https://www.ibexa.co/es/recursos/insights-y-articulos/que-es-digital-customer-experience#:~:text=para%20tus%20clientes.-,%C2%BFEn%20qu%C3%A9%20consiste%20la%20experiencia%20digital%20del%20cliente%3F,sus%20puntos%20de%20contacto%20digitales.>

IE Business School. (s.f.). *Programa Ejecutivo en Customer Experience Management*. Obtenido de ie Business School: [https://landings.ie.edu/xlland-execed-es-customer-experience-management?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=5074&gclid=Cj0KCQjwwZDFBhCpARIsAB95qO2GHJ0YsTjZRka4KlvK9SV3sQhrDxHp9yv hHdeFbRYciBDIm0ZKq\\_UaAmRCEALw\\_wcB&accid=4737&kw=curso%20customer%20](https://landings.ie.edu/xlland-execed-es-customer-experience-management?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=5074&gclid=Cj0KCQjwwZDFBhCpARIsAB95qO2GHJ0YsTjZRka4KlvK9SV3sQhrDxHp9yv hHdeFbRYciBDIm0ZKq_UaAmRCEALw_wcB&accid=4737&kw=curso%20customer%20)

*IPMark Marketing: El 53% de las empresas de medios y entretenimiento prioriza al cliente.* (24 de 9 de 2024). Obtenido de IPMark: <https://ipmark.com/el-53-de-las-empresas-de-medios-y-entretenimiento-prioriza-al-cliente/>

La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero. (2019). *Revista de marketing y publicidad 2*, 35-66. Obtenido de <https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing/article/view/696>

Medallia. (s.f.). Obtenido de <https://www.medallia.com/>.

Medallia & Ipsos. (20 de 6 de 2018). *Research Shows Customer Experience Top Reason Consumers Choose a Brand*. Obtenido de Medallia: <https://www.medallia.com/press-release/research-shows-customer-experience-top-reason-consumers-choose-a-brand/>

Medallia. (s.f.). *Ganar a propósito: 4 lecciones del gurú de la fidelización de clientes Fred Reichheld*. Obtenido de [www.medallia.com](https://www.medallia.com/): <https://www.medallia.com/es/blog/lessons-from-customer-loyalty-guru-fred->



reichheld/

*Microcredenciales, un nuevo impulso para el aprendizaje y la empleabilidad en Europa.* (4 de abril de 2025). Obtenido de [www.fundae.es](http://www.fundae.es): <https://blog.fundae.es/aprendizaje-permanente/2025/04/04/microcredenciales-impulso-aprendizaje-empleabilidad-europa/>

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades . (19 de 6 de 2023). *El Ministerio de Universidades presenta en la Universidad de Málaga el plan de microcredenciales universitarias.* Obtenido de Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades: <https://www.ciencia.gob.es/Noticias/2023/junio/El-Ministerio-de-Universidades-presenta-Universidad-de-Malaga-plan-microcredenciales-universitarias.html>

Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in the Service.* John Wiley & Sons Ltd.

Olvera, A. D., & Hernández, I. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, 9(1), 36.

Organización de Estados Iberoamericanos. (2024). *Panorama de las Microcredenciales en Educación Superior de Iberoamérica.* Obtenido de <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/publicaciones/panorama-de-las-microcredenciales-en-educacion-superior-de-iberoamerica/>

Paredes Alegría, R. F. (2018). *Construyendo Xperiencias: Customer Experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación.* Felgris Araca.

Peláez, A., & Gómez, H. (2020). Medición del valor del cliente. *Desarrollo Gerencial* 12(1).

Pine II, B., & Gilmore, J. (2001). Welcome to the experience economy. *Health Forum Journal.*

Pine, J., & Gilmore, J. (2001). *La Economía de la Experienci.* Ediciones Granica SA.

Poulsson, S., & Kale, S. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*, 4 (3), 267-277.

Poynter, R. (20 de Septiembre de 2010). *The future place blog* . Obtenido de The Likert Scale – TARSK 14 (Things All Researchers Should Know): [https://thefutureplace.typepad.com/the\\_future\\_place/2010/09/the-likert-scale-tarsk-14-things-all-researchers-should-know.html](https://thefutureplace.typepad.com/the_future_place/2010/09/the-likert-scale-tarsk-14-things-all-researchers-should-know.html)

Puro Marketing. (23 de Octubre de 2023). *¿por qué la Experiencia del Cliente debe ser*



- una prioridad absoluta para empresas y marcas?* Obtenido de Puromarketing.com: <https://www.puromarketing.com/160/212709/experiencia-cliente-debe-prioridad-absoluta-para-empresas-marcas>
- Qualtrics. (s.f.). *Qualtrics | Satisfacción del Cliente (CSAT)*. Obtenido de Qualtrics: <https://www.qualtrics.com/es-es/gestion-de-la-experiencia/cliente/satisfaccion-del-cliente-csat/>
- RAE. (s.f.). *RAE | Diccionario del Estudiante*. Obtenido de Real Academia Española: <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/experiencia>
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press.
- Segura, C., & Garriga, F. (2008). Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. (págs. 267-272). Burgos: II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- Twilio Segment. (2024). *Informe del Estado de la personalización de la CX 2024*. San Francisco, CA (California, EE.UU): Twilio Segment. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.medallia.com/wp-content/uploads/pdf/resources/es/Medallia-Informe-Personalizacion-2024.pdf
- UB. (s.f.). *Dirección del Customer Experience, Retail y E-commerce*. Obtenido de UB: <https://www.ub.edu/mastercustomerexperience/>
- UC | Chile. (s.f.). *Microcredenciales*. Obtenido de <https://educacioncontinua.uc.cl/>: <https://educacioncontinua.uc.cl/noticias/microcredenciales/>
- UC Costa Rica. (s.f.). *Customer Experience Management 5.0*. Obtenido de UC: <https://uc.ac.cr/formacion-profesional/customer-experience-management-5-0/>
- UCM. (s.f.). *Máster de Formación Permanente en Customer Experience Management (online)*. Obtenido de UCM: <https://www.ucm.es/eg/master-propio-en-customer-experience-management>
- UE: *Suplemento Europass al Certificado*. (s.f.). Obtenido de Union Europea: <https://europass.europa.eu/es/learn-europe/certificate-supplement>
- UNESCO IESALC. (11 de 6 de 2025). *Está en marcha un marco regional para las microcredenciales* | *University World News*. Obtenido de IESLAC UNESCO: <https://www.iesalc.unesco.org/es/articles/esta-en-marcha-un-marco-regional->



para-las-microcredenciales-university-world-news

UNIR Revista. (17 de 5 de 2024). *UNIR Revista Marketing y Comunicación*. Obtenido de <https://www.unir.net/>: <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/customer-experience-manager/>

UNIR. (s.f.). *UNIR - Másteres Propios*. Obtenido de Formación Permanente en Investigación en Experiencia de Usuario: [https://estudiar.unir.net/ec/ec-esp-ma-ing-tp-maestria-research-ux/?utm\\_source=GOOGLE-BUSQ&utm\\_medium=Search&utm\\_campaign=UNIREU\\_EU\\_ES\\_Mix\\_Mix\\_MO\\_X\\_X\\_NOMAR\\_X\\_LWEB\\_GLOB\\_ES\\_AREA-VERT\\_AO\\_GOOGLE-BUS\\_BUS\\_ESP\\_X\\_CONJ-BS-IG-TP-MO-UX&utm\\_content=ES\\_ES\\_Mix\\_Mix\\_MO\\_X](https://estudiar.unir.net/ec/ec-esp-ma-ing-tp-maestria-research-ux/?utm_source=GOOGLE-BUSQ&utm_medium=Search&utm_campaign=UNIREU_EU_ES_Mix_Mix_MO_X_X_NOMAR_X_LWEB_GLOB_ES_AREA-VERT_AO_GOOGLE-BUS_BUS_ESP_X_CONJ-BS-IG-TP-MO-UX&utm_content=ES_ES_Mix_Mix_MO_X)

Universidad de Alicante. (s.f.). *Qué es el cuadro de mando integral y cuáles son sus beneficios*. Obtenido de Universidad de Alicante: <https://www.unniun.com/que-es-el-cuadro-de-mando-integral-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Universidad de Murcia. (25 de 9 de 2023). *UDigital: La Universidad de Murcia entre las pioneras en acreditar formación superior mediante credenciales digitales*. Obtenido de Universidad de Murcia: <https://digital.um.es/credenciales-digitales/>

*Universidad de Valladolid | Microcredenciales*. (s.f.). Obtenido de Universidad de Valladolid: <https://microcredenciales.uva.es/>

Universidad de Valladolid. (2021/2022-2022/2023). *II Informe de Sostenibilidad. II Memoria de Responsabilidad Social Universitaria*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://rsu.uva.es/wp-content/uploads/2025/01/II-INFORME-DE-SOSTENIBILIDAD-MEMORIA-DE-RESPONSABILIDAD-SOCIAL-21-23.pdf>

Universidad de Valladolid. (s.f.). *FAC: ¿Qué es un crédito ECTS?* Obtenido de Universidad de Valladolid: <https://www.uva.es/export/sites/uva/2.estudios/2.09.preguntasfrecuentes/detalle/97a8aaa3-c8f8-11eb-8692-00505682371a/>

Universidad de Valladolid. (s.f.). *Universidad de Valladolid | Microcredenciales*. Obtenido de Universidad de Valladolid: <https://microcredenciales.uva.es/>

Universidad de Valladolid. (s.f.). *Universidad de Valladolid | Microcredenciales*. Obtenido de Plan Microcreds: <https://microcredenciales.uva.es/microcredenciales-en-la>



universidad-de-valladolid/plan-microcreds/

Universidad de Valladolid. (s.f.). *Universidad de Valladolid Microcredenciales: flujograma.*

Obtenido de Universidad de Valladolid:  
<https://microcredenciales.uva.es/microcredenciales-en-la-universidad-de-valladolid/flujograma-microcredencial/>

Universidad de Zaragoza. (11 de 11 de 2024). *Noticias: Universidad de Zaragoza.*

Obtenido de Universidad de Zaragoza:  
<https://microcredenciales.unizar.es/noticia/la-universidad-de-zaragoza-lidera-en-espana-la-emision-de-microcredenciales-digitales>

Universidad del Norte. (s.f.). *Educación Continuada: Universidad del Norte.* Obtenido de

<https://www.uninorte.edu.co/es/web/educacion-continuada/w/microcredencial-en-experiencia-de-clientes>

Universidad Europea. (s.f.). *¿Qué es el aprendizaje basado en proyectos?* Obtenido de

<https://universidadeuropea.com/blog/que-es-aprendizaje-basado-proyectos/>

UOC. (s.f.). *Formación Continua: Customer Analytics.* Obtenido de Universitat Oberta

Catalunya: [https://www.uoc.edu/es/estudios/formacion-continua/curso-posgrado-customer-analytics?esl-k=google-ads|nx|c123456|m|k|p|t|dc|a15234411733|g15234411733&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=googlemax&utm\\_campaign=cap\\_nd\\_es&utm\\_term=&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22360274](https://www.uoc.edu/es/estudios/formacion-continua/curso-posgrado-customer-analytics?esl-k=google-ads|nx|c123456|m|k|p|t|dc|a15234411733|g15234411733&utm_medium=cpc&utm_source=googlemax&utm_campaign=cap_nd_es&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22360274)

*UVa: Reglamento de Enseñanzas propias.* (2024). Obtenido de Universidad de Valladolid:

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://secretariageneral.uva.es/wp-content/uploads/VII.3.-Reglamento-ensenanzas-propias.pdf

Verhoef, P. C., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

Watkinson, M. (2014). *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences.*

Zendesk. (s.f.). *Zendesk Blog | Customer Effort Score ¿cómo se mide y se reduce este KPI?* Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/customer-effort-score-como-se-mide/>



Zenodo. (12 de 2024). *Diseño de un ecosistema formativo de microcredenciales para la mejora de las skills gap en el grado de Educación Social desde la perspectiva del up-skilling*. Obtenido de Zenodo: <https://zenodo.org/records/15763229>