

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Posgrados

**Propuesta de Customer Experience para el servicio a domicilio de
Parmalat**

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Karina Lorena Moreno Vera

**Carlos Córdova, Msc.
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Máster en Mercadotecnia.

Quito, 30 de noviembre de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TRABAJO DE TITULACION**

**Propuesta para Customer Experience del servicio a domicilio de
Parmalat**

Karina Lorena Moreno Vera

Carlos Córdova, Msc.
Director del Trabajo de Titulación

.....

Quito, 30 de noviembre de 2020

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

Nombre: Karina Lorena Moreno Vera

Código de estudiante: 00209994

C.I.: 1711235992

Lugar y Fecha: Quito, 30 de noviembre de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

Parmalat es una empresa de consumo masivo que busca recuperar y fortalecer la marca en el mercado ecuatoriano. Esta tesis se enfocó en realizar un análisis detallado de la situación actual de la marca, del potencial del mercado y de sus competidores, con el objetivo determinar acciones, estrategias que nos permita ganar relevancia en el mercado y construir una marca enfocada en ofrecer nuevas experiencias de consumo y brindar nuevas alternativas a los consumidores.

Este trabajo nos permitió identificar y evaluar nuevas oportunidades de negocio asociadas a la situación actual del mercado dado por la pandemia que atraviesa el mercado en el 2020.

Mediante el análisis desarrollado se pudo determinar que esta marca tiene un alto potencial para desarrollar nuevas plataformas de comercio “ecommerce”, ofreciendo nuevas alternativas de compra, apalancados en un sistema que facilite la compra a los consumidores y que le permita a la compañía expandir su canal y captar nuevos consumidores.

Palabras Claves: Parmalat, ecommerce, plataforma digital, consumidor, cliente, compra, productos, experiencias.

ABSTRACT

Parmalat is a mass consumer company that look for to recover and strengthen the brand in the Ecuadorian market. This thesis focused on carrying out a detailed analysis of the current situation of the brand, the potential of the market and your competitors, in order to decide actions, strategies that allow us to gain relevance in the market, build a brand focused on offering new experiences consumption, and provide new alternatives to consumers.

This work allowed us to identify and evaluate new business opportunities associated with the current market situation given by the pandemic that the market is going through in 2020.

Through the analysis developed, it was determined that this brand has a high potential to develop new "ecommerce" trading platforms, offering new shopping alternatives, leveraged in a system that facilitates the purchase of consumers and that allows the company to expand its channel and attract new consumers.

Key words: Parmalat, ecommerce, digital platform, consumer, customer, purchase, products, experiences.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1.....	12
PROBLEMA.....	12
1. Descripción del problema.....	12
1.1. Experiencia actual.....	12
2. Dimensionamiento del problema.....	14
2.1. Marco teórico.....	16
2.2. Métrica.....	17
3. Caso de Análisis.....	18
4. Situación actual.....	18
CAPITULO 2.....	21
2.1. Que determina a la experiencia del cliente.....	21
2.2. Causas del nivel de experiencia	23
2.2.1. Justificación de las causas.....	25
2.2.2. Causas priorizadas.....	27
2.3. Árbol de diagnostico.....	29
CAPITULO 3.....	23
1. Descripción de la solución.....	23
1.1. Características de la solución.....	23
2. Teoría del cambio.....	23
2.1. Cuadro.....	23
3. Diseño de la implementación.....	30
3.1. Actores.....	31
3.2. Roles.....	34
3.3. Incentivos.....	35
3.4. Cuadro.....	37
CAPITULO 4.....	39
4. Método de Evaluación.....	40
4.1. Grupo de control.....	40
4.2. Refinamiento.....	41
4.3. Indicadores.....	41
4.4. Línea de Tiempo.....	42
4.5. Refinamiento.....	42

4.6. Recomendaciones.....	43
4.7. Conclusiones.....	44
4.7.1. Customer experience.....	45
4.7.2. Métrica.....	45
Bibliografía.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Figura #1: Participación de Mercado Parmalat.....	10
Figura #2: Rentabilidad de las empresas que aplican customer experiences	13
Figura #3: NSP promotores y detractores en el nivel de experiencias en el consumidor....	14
Figura #4: Nivel de pedidos.....	15
Figura #5: Tipos de combos de productos.....	15
Figura #6: Modelo de la experiencia del consumidor.....	20
Figura #7: Modelo Journal Map.....	23
Figura #8: Consumer journey en ecommerce.....	24
Figura #9: Puntos de contacto e interacción con el shopper.....	25
Figura #10: Pruebas Controladas.....	36
Figura #7: Modelo Journal Map.....	23
Figura #7: Modelo Journal Map.....	23

CAPITULO 1

PROBLEMA

1. Descripción del problema

1.1. Experiencia actual

Parmalat es una marca del Gropue Lactalis, que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos a nivel mundial. Su sede principal se encuentra en Francia y comercializa a nivel mundial más de 110 marcas (Parmalat, President, Lactel, Galbani, etc) con una venta de 20 billones a nivel mundial, siendo una de las empresas líderes en el mercado internacional.

En el Ecuador se encuentra presente hace más de 30 años, con dos plantas de producción (Latacunga y Lasso) y una oficina matriz en la ciudad de Quito.

Parmalat del Ecuador en la década de los 90 e inicios del siglo 20 se consolidaba como la marca líder en productos lácteos, en aquel entonces pertenecía a la empresa Italiana Parmalat, la cual, en 2003 quiebra por un mal manejo de la compañía, generando que el negocio de Ecuador se cierre y se liquide la compañía. Transcurrieron más de 5 años para su regreso con la compañía francesa Lactalis.

Actualmente Parmalat es la sexta marca en el mercado lácteo, con una participación del 1% en el mercado. Desde su regreso al mercado ecuatoriano su consolidación en el mercado ha sido muy compleja y las estrategias desarrolladas no han permitido su desarrollo en el mercado. Actualmente el conocimiento de la marca es muy bajo y la gente solo asocia a Parmalat con leche en funda, sin conocer que tiene un extenso portafolio en productos lácteos.



Figura #1: Participación de Mercado Parmalat
Fuente: Kantar World Panel Feb 2020

En marzo del 2020 se plantea una nueva visión de negociación donde se busca dar a conocer la marca, posicionarla y generar cercanía con el consumidor. Por lo que se plantea un nuevo modelo de negocios a través de las plataformas digitales.

Este proyecto se apalanca de la situación actual del mercado (Covid 19) y la oportunidad de posicionar y dar a conocer a nuevos usuarios la marca, por lo que se desarrolla mediante un asistente virtual, una parametrización para la venta on line, asesorando, guiándola y ayudándole a cerrar el proceso de compra.

Esta herramienta le permite parametrizar más de 1000 preguntas frecuentes con respuestas inmediata, resuelve dudas, guía, minimiza el tiempo de respuesta. Le permite captar leads (consumidores o nuevos distribuidores) pero en especial le brinda un soporte actualizado en tiempo real de las ventas generados, status de pedidos y entregas.

Con esta herramienta se buscaba simplificar los procesos de compra.

La Vacabot se lanzada el 6 de abril como un plan piloto en la ciudad de Quito, en su primer día de implementación se obtuvo 180 pedidos. La comunicación se la realizo inicialmente por medios digitales. Para simplificar los procesos de compra tanto interno como externo se parametrizo la venta de productos a través de combos, donde el pedido mínimo fue \$11.99, el pago era mediante transferencia bancaria y el envío a domicilio era gratis.

En su primer mes de funcionamiento se alcanzó una venta de 35 toneladas.

Este sistema fue una ventaja competitiva para la compañía ya que, a diferencia de los competidores del mercado, que realizaban la venta por mediante la aplicación de WhatsApp teniendo problemas con la atención, horarios, pedidos y despachos debido a que era un trabajo manual.

2. Dimensionamiento del problema

2.1. Marco teórico

El customer experience se define como la experiencia que un consumidor tiene en el momento de realizar una compra como en el consumo, así como con la influencia de la marca con sus posibles consumidores y como este experimenta a través de lo sensorial, afectivo, conductual e intelectual (Prentice, Wang, & Correira Loureiro, 2019).

Se puede determinar que son las experiencias que proporcionan valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductuales y relacionales que reemplazan los valores funcionales ". Schimitt 1999. Este el resultado de los estímulos provocados por los sentidos o por la mente del consumidor que conectan con las marcas en un determinado momento en la vida.

El customer experience se establece para fortalecer el vínculo emocional con el consumidor, construir un valor agregado y a obtener un beneficio económico. Este

vínculo se genera a través de una cadena de valor: Emoción (Lo que siente), Recuerdos (Lo que piensa), Comportamientos (lo que hace), y Negocio (el resultado que generas).

La experiencia del cliente es un concepto multifacético. Collins English Dictionary (2011) describió la experiencia como "incidente particular, sentimiento, etc., que ha sufrido una persona". Mientras que Gentil, Spiller y Noci (2007, p.397) la experiencia del cliente proviene de un conjunto de relaciones entre un cliente y un artículo o servicio, una empresa o parte de su empresa, que causan una respuesta.

Una experiencia es personal e indica un compromiso del consumidor en diferentes estímulos (racional, emocional, sensorial). Una experiencia ocurre cuando un cliente tiene alguna sensación o conocimiento adquisición resultante de cierto nivel de interacción con diferentes elementos de un contexto creado por el servicio proveedor". Schmitt (1999).

El customer experience es un tema relativamente nuevo en comparación con temas relacionados con el servicio, como la calidad del servicio y la lealtad. Pine y Gilmore (1998 y 1999) fueron algunos de los primeros escritores en abordar el tema de la experiencia del consumidor así también como Carbone y Haeckel 1994 y Johnston 1999, todos ellos han señalado que la experiencia del consumidor puede proporcionar un nuevo medio de competencia.

Construir una excelente experiencia del cliente es una tarea compleja que incluye factores como estrategia, integración, orquestación de los modelos de negocios, gestión de la marca y compromiso por parte de la alta dirección. Jeanane Rae.

La experiencia del cliente tiene una dimensión estratégica que consiste en gerenciar con la mirada a largo plazo, en la fidelización rentable, la lealtad, el engagement, la búsqueda de la recomendación y el compromiso organizativo con la rentabilidad a través de la diferenciación

El customer experience busca una relación de rentabilidad duradera entre la empresa, consumidor y el mercado.

Satisfacción asociada al producto

Felicidad del cliente con fidelidad en las compras futuras, repetitivas, recurrentes y rentables.

Lealtad direccionada a la pertenencia.

Compromiso mutuo de relaciones duraderas.

El objetivo del customer services

Satisfacción ► Fidelización ► Lealtad ► Engagement ► Recomendación ► Fan.

2.2. Métrica

El customer experiences toma mayor dinamismo e importancia en estos años debido a que nos permite ser más efectivos y más rentables como compañía.

Costos nuevos consumidores	Consumidores satisfechos
Incremento de costos de publicidad	Reducción a la sensibilidad al precio.
Cientes sensibles al precio	Genera un diferencial con la competencia.
Necesidad de asesoría e incremento de costo de recursos humanos	Incrementa recomendaciones
Costos ineficientes por un mal manejo comercial	Mayor repetición de compra y aumento del ticket promedio.

Estudios de Forrester research han demostrado que la experiencia está relacionada con la fidelidad de la marca, correlacionada a una futura compra, una disposición a recomendarla y una resistencia al cambio.

Watermark consulting, en relación con los datos de Forrester realizó un cálculo de rendimiento de un conjunto de empresas que cotizan en bolsa y son líderes en experiencia del cliente. En el cálculo se analizó un período de 5 años donde las empresas líderes en experiencias obtuvieron una rentabilidad superior del 22% vs a las que tenían una negativa valoración asociada a la experiencia su rentabilidad se redujo en un 46%.

Las compañías con una buena experiencia de cliente crecen más

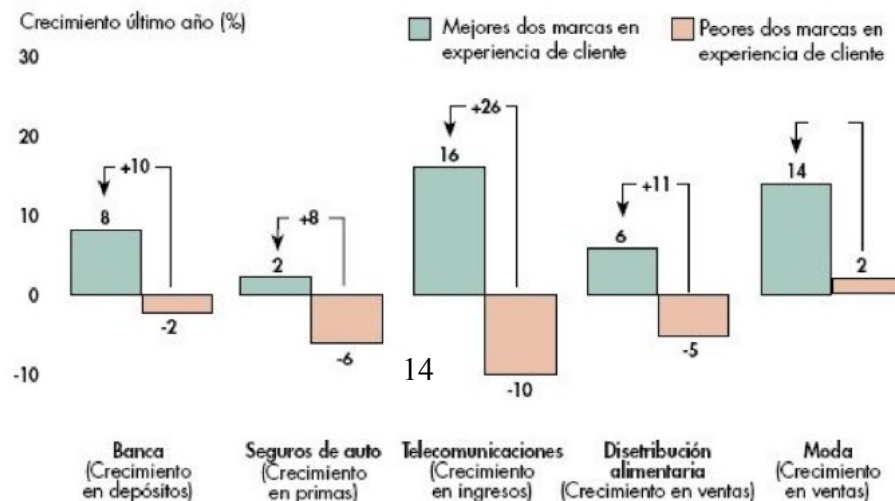


Figura #2: Rentabilidad de las empresas que aplican customer experiences

Fuente: 25.000 respuestas en España, septiembre 2014. Crecimiento obtenidos fuentes sectoriales especializadas. Analisis

Existen diferentes indicadores para medir la Experiencia del Cliente:

- Net Promoter Score (NPS)
- Customer Effort Score (CES)
- Customer Advocacy (CA)
- Customer Satisfaction Index (CSI)

Para nuestro proyecto hemos seleccionado el indicador Net Promoter Score (NPS) que mide la experiencia del cliente, se calcula mediante la recomendación de los clientes actuales vs los clientes detractores que no recomiendan nuestra oferta.

La base de cálculo del NPS se realiza sobre la pregunta al cliente si recomendaría o nuestro servicio a domicilio.

En NPS nos permite identificar el nivel de satisfacción que tiene nuestro consumidor referente a nuestro servicio. Nos permite cuantificar y poder establecer planes de acción.

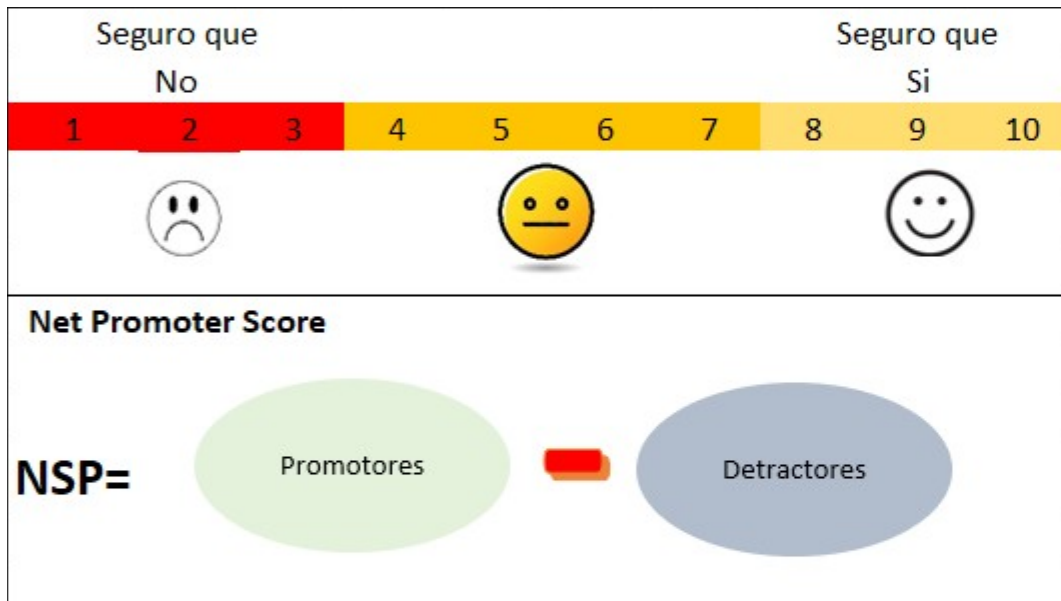


Figura #3: NPS promotores y detractores en el nivel de experiencias en el consumidor.

El calculo del NPS esta diseñado para medir unicamente el diferencia entre promotores y detractores respecto a la oferta de valor relacionada.

3. Caso de Análisis

Parmalat es una empresa multicanal francesa líder mundial en el mercado lácteo, actualmente cuenta con filiales a nivel mundial.

En el Ecuador se encuentra presente hace más de 30 años, con dos plantas de producción.

Debido a la pandemia y las necesidades del mercado Parmalat busca incursionar en nuevos mercados con el objetivo captar nuevos usuarios e incrementar sus ventas. A su vez considera como una nueva oportunidad de negocio para el posicionamiento de la marca.

4. Situación actual

Desde el inicio del proyecto de venta a domicilio se obtuvieron 2744 pedidos en el transcurso de 60 días, inicialmente se arrancó con 150 pedidos promedio durante las primeras semanas, transcurriendo dos meses de servicio los pedidos promedios se encuentra en 30 pedidos.

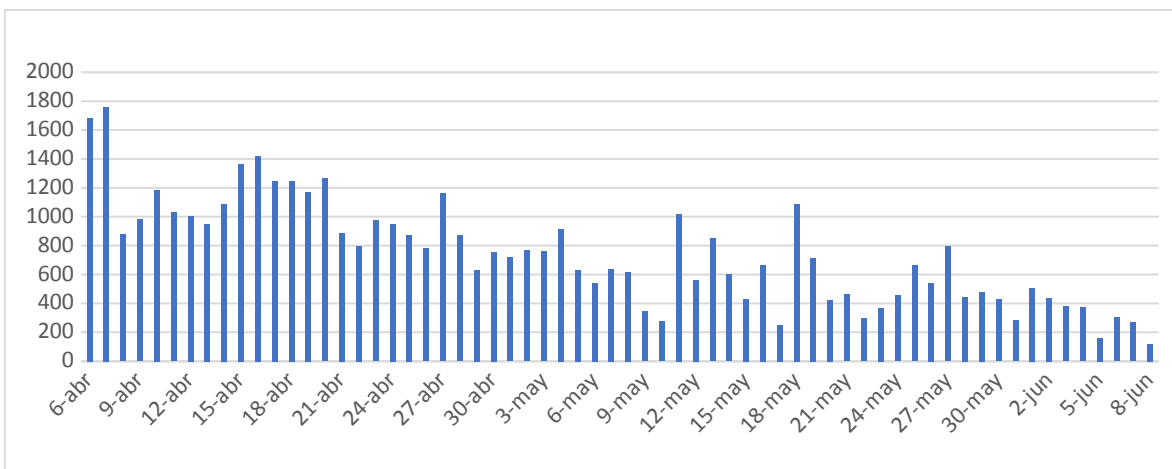


Figura #4: Nivel de pedidos.

Fuente; Dashboard Ventas VacaVot.

De los 3470 pedidos el 51% estuvo enfocado en el combo #1 que tenía un precio promedio de \$11.99.

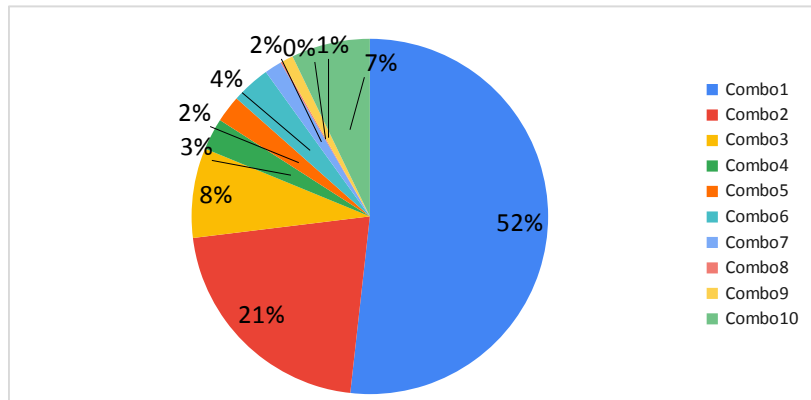
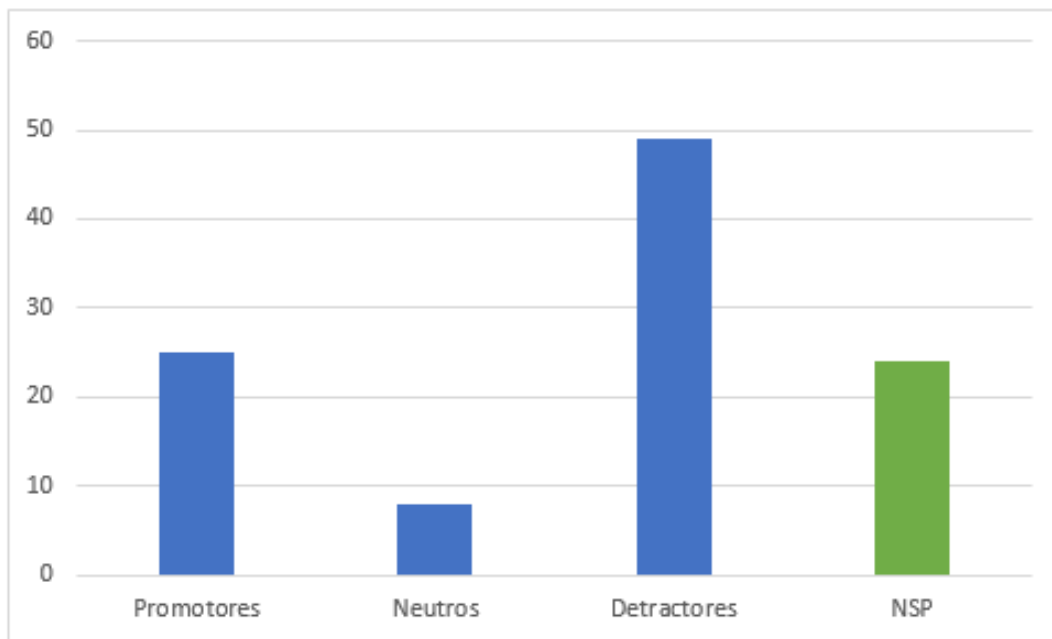
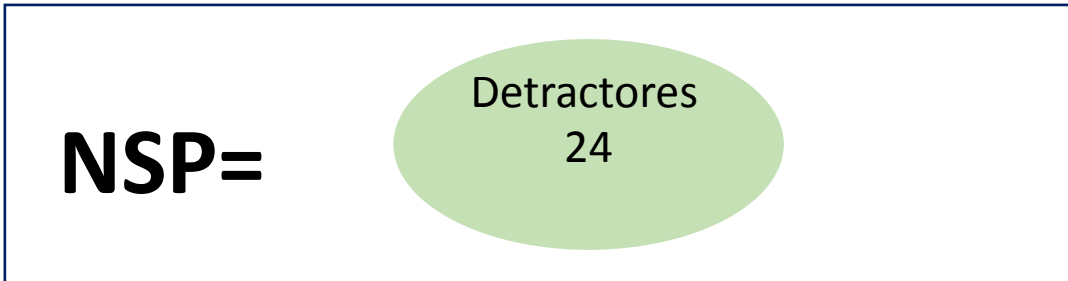
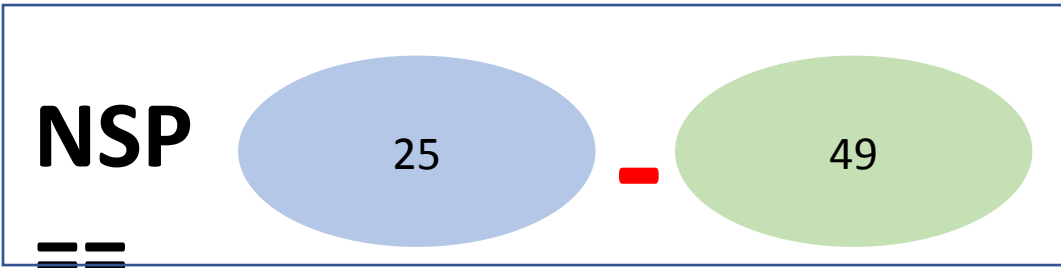
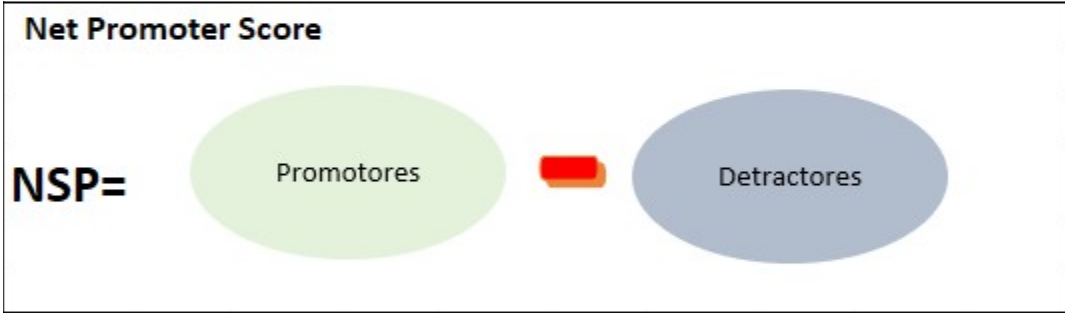


Figura #5: Tipos de combos de productos.

De una base de 2744 que realizo una encuesta al 3% mediante la vía online obteniendo los siguientes resultados. El 30% eran promotores, 12% neutros y 58 % eran detractores. Aplicando la ecuación podemos determinar lo siguiente:



Con en análisis NSP se pudo identificar que existen más detractores que promotores.



CAPITULO 2

2. Por qué se da el problema

2.1 Que determina a la experiencia del cliente

Una relación única, memorable y sostenible en el tiempo, donde se genera un propósito, un atractivo y un recuerdo. Podemos citar el ejemplo de Nike en la ciudad de Barcelona “Entro a la tienda Nike Store en Paseo de Gracia de Barcelona. Tengo

una idea clara: voy a comprar unas zapatillas deportivas para mi mujer. Me atiende una chica muy amable y me dice: «Si quieres podemos crear una zapatilla personalizada para ti». Me acompaña hasta el departamento Nike ID. Nos sentamos delante de un ordenador y desde allí vamos creando paso a paso la zapatilla con todos los detalles que me apetezcan. En 4 semanas tendré la zapatilla confeccionada. **Salí con la impresión de llevarme un regalo mejor del que pensaba comprar y aunque fuera por un instante, Nike está trabajando para mí. ¡Gracias!» (Daniel, Barcelona-España)**

Según investigaciones se pudieron determinar 8 pasos para determinar la experiencia de un cliente:

- Generación de un vínculo emocional, ya que construye reacciones más rápidas y profundas. El 75% de las decisiones se toma de una forma emocional vs lo racional.
- Comprender las necesidades de los clientes y proporcionar una ayuda adecuada.
- Investigaciones cuantitativas, cualitativas (análisis lingüísticos, semánticos de la comunicación en internet, conversaciones mantenidas por los clientes y grabaciones de los call centers), estudios de neuromarketing (medidores de atención, galvanómetros, etc.) e inferencias predictivas (uso de modelos estadísticos que permitan determinar los aspectos perceptivos que impactan en determinados comportamientos).
- Entendimiento del cliente interno ya que es el principal canalizador de la experiencia al cliente externo.
- La estética y el diseño de los productos ya que comprende sus funciones y formas del producto, la comunicación (el mensaje central y los mensajes

asociados), el diseño de los espacios (estructura y símbolos) ya que nos permite generar una personalidad de la marca.

- La vivencia y el recuerdo de la experiencia generadas, no hay dos experiencias iguales. Los sentidos cobran un papel fundamental por las emociones generadas a partir de la vivencia. La memoria registra o codifica la información recibida, la almacena creando un registro de la información codificada y el recuerdo genera una señal en respuesta. (Elena Alfaro García, 2011)

Existen tres etapas en el proceso de la experiencia del cliente:

- Pre-compra: Es la primera interacción del consumidor con el producto, la marca, con su comunicación y todas las variables del marketing.
- Momento de compra: Es el punto de contacto entre la empresa y el consumidor, donde la empresa diseña y administra el proceso para la interacción. En esta etapa se vincula con la necesidad del consumidor en la búsqueda de la satisfacción, la consideración de la marca y la adquisición del producto.
- Post-compra: Son las relaciones que los clientes desarrollan con la marca, que influyen en su identidad y vuelven sus decisiones en rutinas.

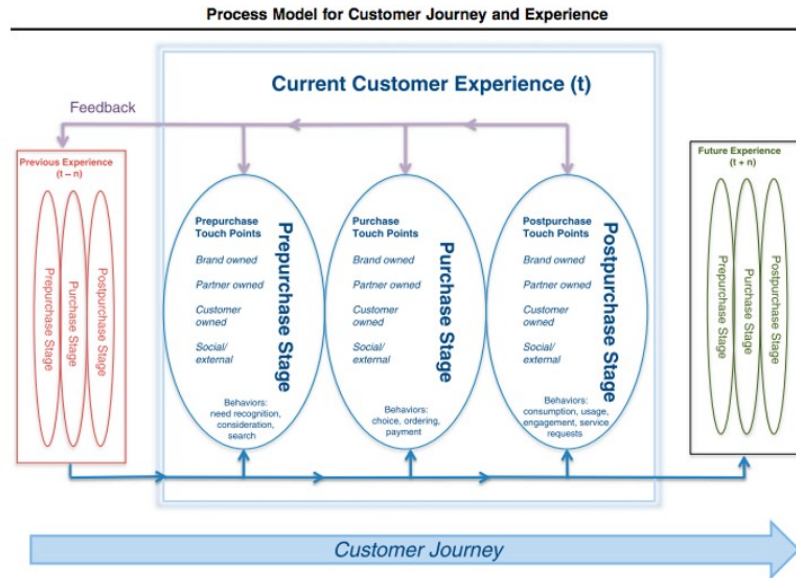


Figura #6: Modelo de la experiencia del consumidor

Fuente: Customer Journey Map, Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, Noviembre 2016.

2.2 Determinantes de la experiencia del consumidor

Marca & Comunicación

Es la combinación de la expresión de marca, su distinción, su personalidad y su amplia oferta de asociaciones mentales con la generación de la experiencia del usuario en forma de un recuerdo, una repetición o fidelidad. Esta combinación de estos elementos genera la diferencia y la preferencia como un concepto de marca, que genera una nueva realidad comunicativa y cultural con sus mensajes y atributos.

Sistemas Informáticos

Tiene como objetivo conocer a los clientes, en función de lo que dicen, de lo que desean, de la forma que lo quiere con el objetivo de evitar el cambio y evalúen a la competencia Tom Siebel decía “nos habíamos acostumbrado a decirle al cliente como

hacer negocios con nosotros y ahora no tenemos más remedio que hacer negocios de cualquiera de las formas que quiera el cliente”.

El CRM constituye una fuerte ventaja competitiva que nos permite tener un conocimiento superior del cliente y ofrecer la mejora experiencia con nuestro producto, marca o servicio.

Empleado

Es el principal vocero y prescriptor de nuestro producto, transmite la identidad de la marca, son los que personaliza la oferta, generan experiencias y relaciones con los clientes todos los días.

Tienen la habilidad de diagnosticar (leer entre líneas lo que necesita el cliente), escuchar (dar la solución a los clientes), preguntar (mostrar empatía e interés por el interlocutor) y sentir (brindar una solución),

Retail

Es donde se realiza la compra, donde le cliente no deja de soñar, donde se genera conocimientos, existe un intercambio social donde existe una comunicación entre el shopper y la empresa. Es donde la experiencia puede variar muy rápido debido a diversos factores: no encontrar el producto en el lineal por falta de stock, productos sucios, mala iluminación, mala atención, generando que se desconecte la experiencia.

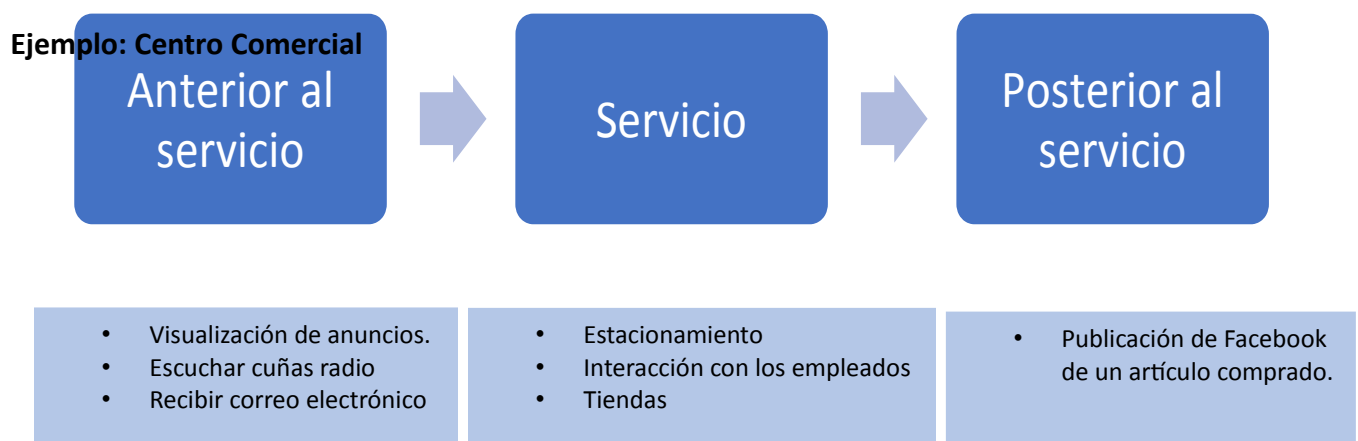
Innovación

Es la clave para que los negocios existan, generar la diferenciación con la competencia, ayuda a la expansión del negocio, y proporcionar experiencias distintas y superiores en segmentos nuevos segmentos. “Los negocios necesitan dotarse de las dos funciones necesarias para la innovación, I+D (“hard innovation”) y Marketing (“soft

innovation”). (Peter Ducker, 1954). Proporcionar y genera nuevas emociones y sentimientos a nuestros compradores.

2.3 Causas del nivel de experiencia en el servicio.

El Customer Journey Map es una descripción visual de la secuencia de eventos donde los clientes interactúan con la organización, durante el proceso de compra. Este punto de contacto se lo realiza horizontalmente y tiene una línea de tiempo que se divide en tres fases.



El customer Journey Map, nos permite conocer y comprender el recorrido que realiza el cliente, desde su interacción con la marca, cuando ni siquiera es consciente de la existencia de la necesidad. Con esta herramienta podemos entender las experiencias, emociones y etapas que atraviesa el consumidor.

Ejemplo Journal map tradicional compra de productos lácteos.



Tabla #7: Modelo Journal Map

Fuente: Ecommerce Rentable Customer journey map –venta.

Ejemplo: Consumer Journey en ecommerce.



Figura # 8: Consumer journey en ecommerce.

Fuente: Ecommerce Rentable Customer journey map ecommerce

2.4 Desarrollo del Customer Journey Map en el servicio a domicilio de Parmalat

Buscamos determinar el problema del Servicio a domicilio de Parmalat por lo que hemos seleccionado como herramienta el buyer persona para poder determinar el customer journey map de nuestro consumidor. Mediante esta herramienta podremos

diagnosticar los puntos de contacto y puntos a mejorar para generar relaciones eficientes. En el anexo 1 se podrá identificar el Journal map

2.4.1 Justificación de las causas

Desarrollando los puntos de contacto entre el Shopper y Parmalat.

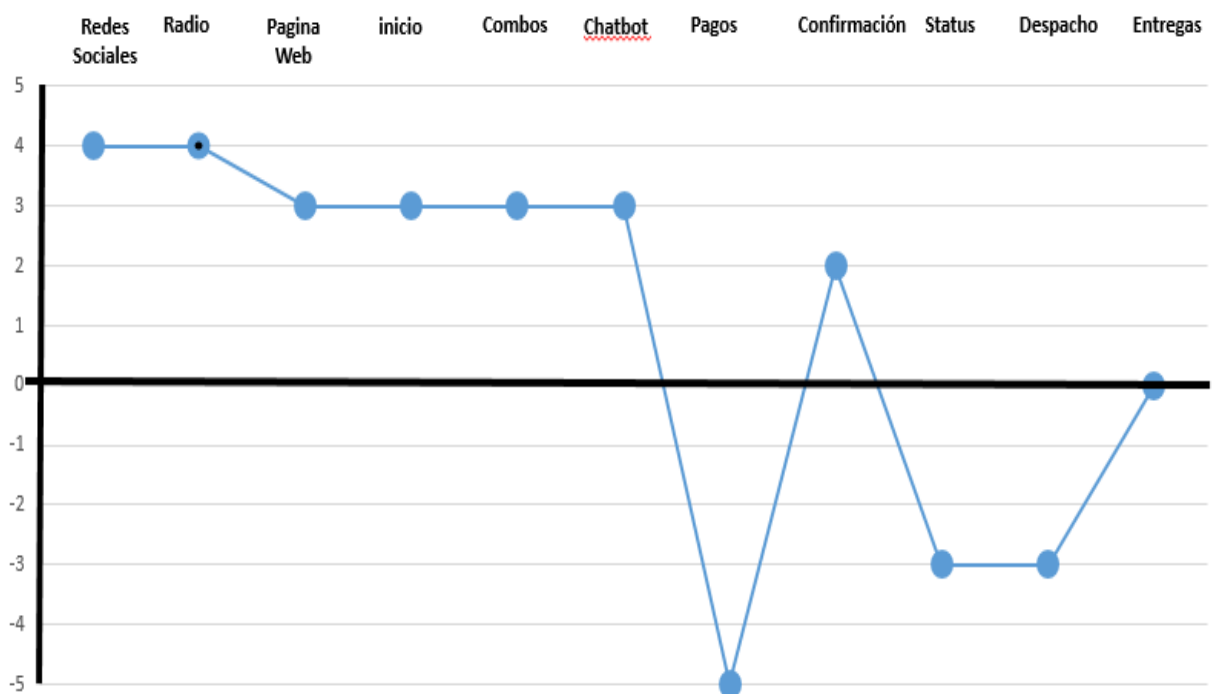


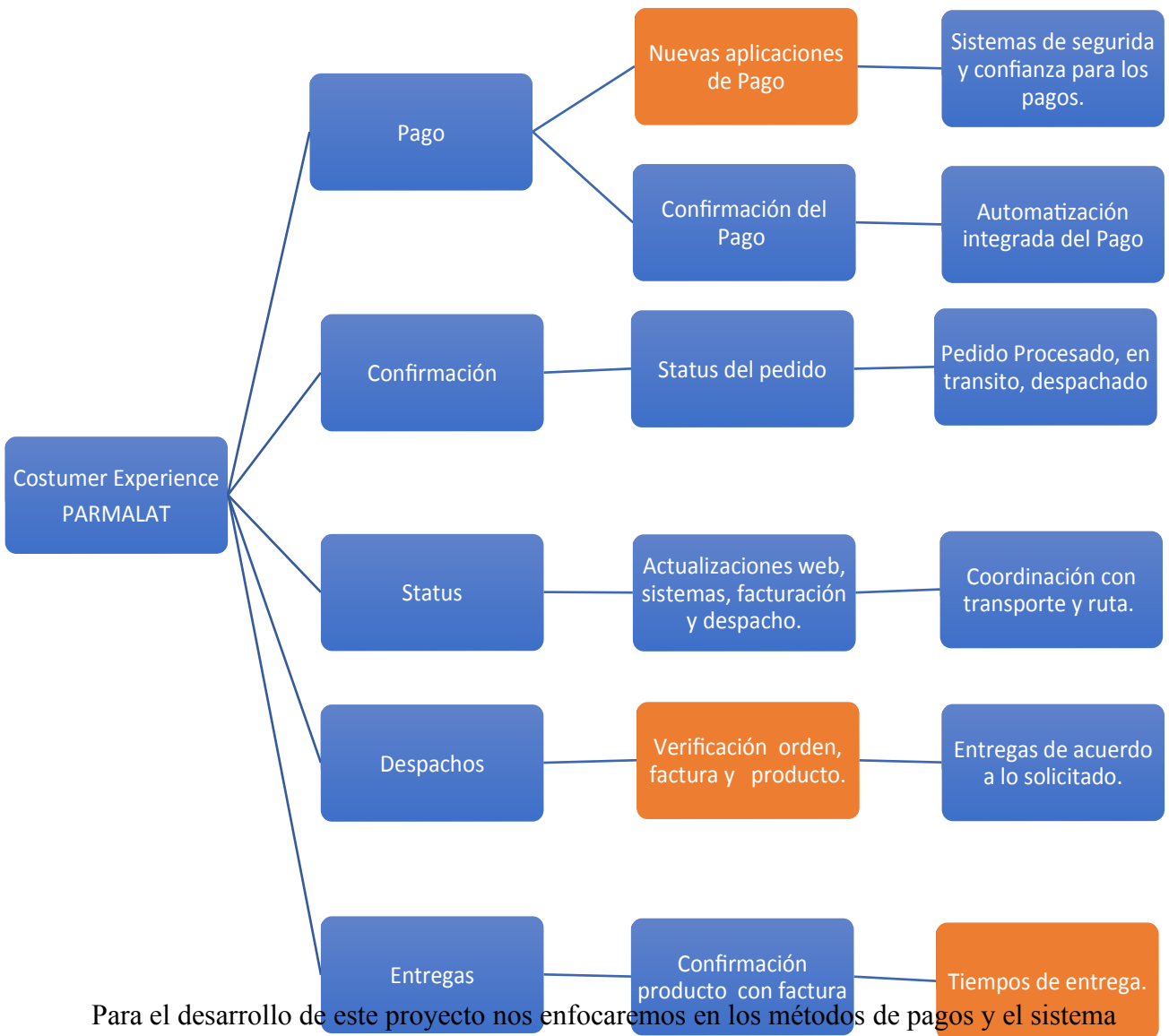
Figura #9 Puntos de Contacto e interacción con el shopper y Parmalat.

2.4.2 Causas priorizadas

Realizando el análisis podemos determinar 5 puntos de contacto (pago, status, despacho y entregas) que no satisfacen ni cumple con las expectativas de los clientes.

Debemos enfocarnos en ofrecer nuevas alternativas de pagos, mejorar los tiempos de respuestas, cumplir tiempos de entrega y corregir los despachos.

2.5 Árbol de diagnostico



CAPITULO 3

1. Descripción de la solución

Conforme al análisis realizado podemos determinar que tenemos problemas asociados a la tecnología (interno & externos) y deficientes procesos de comunicación entre departamentos, para una coordinación y enlace de los pedidos realizados.

Es por esto, que nuestro enfoque será en desarrollar aplicaciones que faciliten los procesos de compra, pago y entregas, con el objetivo de fidelizar a los clientes y captar nuevos usuarios.

De igual manera nos focalizaremos estandarizar procesos, implementando software de información que se enlace entre las compras de los productos, la facturación, ordenes de despacho y servicio al cliente.

Solucionando estos problemas podemos ofrecer una propuesta de valor que cumpla los beneficios ofrecidos, garantice un servicio y cumpla las expectativas de los clientes.

1.1. Descripción de la solución

- Sistemas de pago en línea (botones de pago).
- Desarrollo de un ecommerce
- Sistema de enlace en tiempo real del inventario con el pedido.
- Plataforma rápida, ágil, segura, y fácil de usar

- Sistema informático que enlace el pago, orden de pedido, facturación, inventarió, preparación y despacho.
- Comunicación externa con el consumidor sobre el proceso de compra.
- Estandarización en el sistema de entrega, con un programa que proporcione la ubicación en tiempo real de la dirección de entrega, localizando la zona geográfica, con el objetivo de minimizar tiempos y visualizar que se encuentra en los límites de cobertura.
- Alianzas estrategias con productos complementarios.

2. Teoría del cambio

2.1. Cuadro

Causa Subyacente	Características del programa	Teoría del Cambio
El sistema de pago	Botón de pago & Paypal	Alianzas con tarjetas de créditos y/o bancos que proporcion seguridad y respaldo.
	Página web	Registro en línea que garantice seguridad en las transacciones. Uso de captcha que dificulten los script.
	Modalidades de Pago	Modalidades de pago que permita diferir sus consumos.
Sistema Informático	Inventarios en tiempo real	Sistema en line que cruce el inventario disponible y enlace con la pagina que habilite el producto o lo descarte.
	Pedidos	Generación on line de una orden de compra donde los códigos de los productos se enlace con la facturación y se evite errores
	Despachos	Enlace con el proceso de orden de compra con la facturación de acuerdo al pedido.
	Ubicación	Aplicativo web que enlace la dirección y la zona de cobertura.
Web	Ecommers	Compra de toda la línea de productos.
	Integración	Visualización comentarios, usos y formas de utilizar el producto.
	Sostenibilidad	Información del apoyo al ganadero, capacitaciones y cuantas familias dependen de la ganadería y como ayudamos con la compra de nuestros productos lácteos.

3. Diseño de la implementación

3.1. Actores



3.2. Roles

Marketing: Área responsable del desarrollo, implementación ejecución y contacto con las agencias y entidades bancarias para la implementación de las nuevas herramientas.

A su vez será responsable de la coordinación con los otros departamentos para la

ejecución de los programas. Implementara y desarrollara campañas y programas de lealtad con el consumidor con el objetivo de fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos consumidores.

Agencias: Trabajo en conjunto con el área de marketing para desarrollar, implementar y ejecutar campañas promocionales y publicitarias.

Sistemas: Responsable de las herramientas del sistema para enlazar los pedidos, con la facturación, preparación y despacho, Coordina y revisa con las áreas que los procesos funcionen idóneamente y proporcionan soluciones para hacer más eficientes los procesos. Interactúa con los proveedores de servicio para facilitar la implementación de las nuevas aplicaciones. Actualizará en línea el sistema de inventarios que se encontrará enlazado con nuestra página.

Bancos: Proporcionarán el servicio botón de pago & PayPal en nuestra plataforma web, instalara las herramientas en la página, ofreciendo un sistema seguro, confiable. Sera responsables de la implementación del servicio, mantenimiento y retroalimentación de los procesos de compra.

Supply Chain. Área responsable de garantizar una cadena de suministros 100% eficiente si back orders, es decir, garantizar el correcto funcionamiento del proceso interno enlazado con los inventarios, facturación, la preparación y la selección de la ruta de entrega. Revisando los tiempos y garantizando el tiempo establecido de la entrega y respetando los protocolos de seguridad.

Facturación: Se encuentra enlazado directamente con el área de supply chain quien le proporcionara el seguimiento y retroalimentación en los procesos y garantizar que los procesos se cumplan en tiempos establecidos.

Despachos &Entregas: Trabaja directamente con el área de supply quienes son los responsables de la preparación de los despachos de acuerdo a la orden de facturación y la planificación de las entregas de acuerdo a las respectivas ubicaciones geográficas.

Finanzas: Responsable de las negociaciones con los agentes externos (bancos) para los servicios de botón de pagos, de igual manera del seguimiento de las transacciones que se realizan y consolidar las posiciones bancarias.

3.3. Incentivos

Serán evaluado mediante métricas establecida en cada área con el objetivo que plan propuesto se cumpla a cabalidad y obtener los resultados planteado

A continuación, se detallará las métricas con las que se evaluará a cada área que pertenece a este proyecto:

Marketing	Bono mensual \$100 por el incremento del 0.01pp market share alcanzado por el proyecto.
Bancos	Se pagara 0.02 ctvs. por cada transición realizada, liquidando mensualmente.
Agencias	Se pagara \$ 500 por las ventas alcanzadas mensualmente por los materiales realizados y de acuerdo a la interactividad que estos alcance en las redes sociales
Supply&Chain	Se pagara un incentivo mensual del 1% de acuerdo al cumplimiento del departamento de facturación y despacho& entregas.
Facturación	Recibirá un bono mensual \$300 por el100% pedidos facturados y sin errores de digitación.
Despachos & Entregas	Bono mensual de \$100 por el100% pedidos procesados correctamente y despachados sin problemas y en los tiempos establecidos
Finanzas	Bono trimestral \$300 de acuerdo a los ahorros que puede alcanzar el proyecto por la negociación con las entidades bancarias.

3.4. Cuadro

Actores ¿Qué actores están involucrados?	Roles ¿Cuáles son los roles de los actores?	Incentivos ¿Los incentivos del programa son compatibles con los actores y con la gente excluida o perjudicada?
Marketing	Implementación y desarrollo del proyecto de ecommers.	Proporcionar un servicio de ecommers donde el consumidor se sienta atraída a este nuevo concepto de compra, proporcionando campañas promocionales y publicitarias que generen interés a potenciales consumidores y mantenga a los compradores actuales . Ofreciendo planes de recompensas, interacción continua con su grupo objetivo, generando vivencia donde genere vínculos con la marca y se incrementen las ventas. Se pagara incentivos de acuerdo al incremento del market share.
Bancos	Proporcionar un sistema de pago, funcional, seguro y de acuerdo a las necesidades del mercado.	Con un sistema ágil de pago se puede incentivar a los potenciales clientes a la compra de nuestros productos, le permite diferir sus consumos y realizar compras seguras. Se paga a la entidad por el numero de transacciones realizadas.
Agencias	Desarrollo e implementación de campañas publicitarias	La efectividad de las campañas se podrán medir por la efectividad de la pauta publicitaria que.
Supply & Chain	Control, evaluación, seguimiento de los procesos de pedido, facturación despachos y entregas.	Esta ligada con el control y seguimiento de sus departamentos a cargo (Facturación y despachos& Entregas) quien proporcionara información, tiempos, procesos y seguimientos para que la facturación, el despacho y las entregas se puede establecer de acuerdo a los objetivos planteados. Esta encargado de un feedback constante para mejorar todos los procesos que involucran sus departamentos.

Facturación	Enlace de los pedidos, con el inventario y la facturación.	Capacitación de los procesos internos para minimizar los errores entre los pedidos, inventarios y facturación. Se establecerá hora establecida para la facturación y envío de pedidos al área del despacho. Si cumple al 95% la facturación y respeta los procesos se pagara el incentivo.
Despachos& Entregas	Verificación del pedido con la orden. Revisión del proceso de preparación con la revisión de las ubicaciones a entregar.	Conocimiento de los procesos y las ordenes para evitar los errores. Con la implementación de sistemas de GPS se podrá generar rutas eficientes que fácilmente las entregas. Cumpliendo estas directires podrán alcanzar sus incentivos, que se pagaran a partir del 90% de efectividad del proceso.
Finanzas	Negociación con los proveedores	Habilidades de negociación para minimizar los gastos y se evaluara sus incentivos por los ahorros alcanzados para la compañía.

CAPITULO 4

4. Método de Evaluación

Para este proyecto la metodología seleccionada fue RCT, que es el diseño de un estudio que nos permite determinar un método usando la aleatoriedad entre los grupos distintos en periodos de tiempo. El RCT es una metodología científica que nos permite conocer diferentes efectos de medicinas o tratamientos, consiste en determinar los efectos de un grupo sobre otro tipo.

Este tipo de estudio nos permite obtener datos cuantitativos, comparativos y controlados de la muestra seleccionada.

Ventajas

- Ayuda a eliminar cualquier sesgo poblacional,
- El resultado se puede analizar con cualquier herramienta estadística.
- Permite una clara identificación de los participantes.

Desventajas:

- Tiempos prolongados y costos elevados.
- La muestra muy pequeña puede generar sesgos

4.1. Grupo de control

Para el desarrollo de este proyecto se consideró dos grupos, donde cada uno tendrá un periodo establecido y una muestra respectiva.

- Grupo 1: Grupo del programa del 7 al 11 septiembre, se realizará la recolección de datos.

- Grupo 2: Grupo de comparación del 14 al 18 de septiembre, recolección de datos.

Del 21 al 25 de septiembre se realizará el análisis de los datos de los dos grupos y la comparación entre el grupo del programa y el grupo de comparación

Pruebas controladas aleatorizadas



Figura#10: Pruebas controladas

4.2 Refinamiento

4.2.1 Indicadores

- El CRM nos permite obtener valiosa información cuantitativa del negocio.
- Determinar si existe una relación causa y efecto entre una intervención y un resultado, por lo que es fundamental determinar correctamente los parámetros de recolección.

- El personal debe tener conciencia al momento de completar la información del CRM, conocer los métodos, beneficios y parámetros de utilización del CRM y sus beneficios.
- Con la información obtenida por medio del CRM, se podrá implementar los planes de acción.

4.3 Línea de Tiempo

Para la ejecución de este proyecto se determinaron 3 fases.

- Los parámetros del CRM con un periodo de depuración y selección tomo 20 días laborales.
- La bajada de información y capacitación al personal duro 5 días hábiles.
- Pruebas de diagnóstico al personal 2 días.
- Con el estudio concluido del CRM, la evaluación de esta información se definió en una semana.

4.4 Refinamiento

- Con la licitación de las ofertas del CRM se seleccionará a la empresa que tenga la mayor experiencia, conocimiento y estudios similares.
- Que se encuentre de acuerdo a nuestro presupuestó y enfoque.
- Proporcioné la información cuantitativa para el respectivo análisis.

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3
Método de pago	Consumidores pueden realizar compras con otros métodos de pago.	Facilidades para los consumidores.	Retroalimentación de los consumidores sobre los métodos de pago establecidos.
Indicador	Incremento de pedidos.	Revisión cuales métodos son los más efectivos.	Validación de las ventas alcanzadas.
Línea de Tiempo	Segunda semana de septiembre.	Tercera semana de septiembre.	Cuarta semana de septiembre.
Quien recibe los datos del Indicado	Equipo de Investigación & Marketing.	Equipo de Investigación & Marketing.	Equipo de Investigación & Marketing.
Refinamiento	Si no ha incrementado pedidos revisar que esta pasado con los métodos de pagos seleccionados.	Si la información obtenida por la investigación no aporta con datos valiosos, refinar el procedimiento.	Si no se ve un mayor numero de transacciones monetarias , refinar el diagnostico.

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3
Sistema Informático	Unificación de los sistemas de inventario pedido y despacho.	Revisión de que los enlaces estén correctos y funcionando idóneamente.	Retroalimentación de los respectivos departamentos involucrados en este proceso.
Indicador	Inventarios y ordenes de despacho.	Back order de ordenes de compra y entregas.	Ordenes 100% despachadas.
Línea de Tiempo	Segunda semana de septiembre.	Tercera semana de septiembre.	Cuarta semana de septiembre.
Quien recibe los datos del Indicado	Equipo de Investigación & Marketing.	Equipo de Investigación & Marketing.	Equipo de Investigación & Marketing.
Refinamiento	Si existen pedidos no despachado por falta de inventarios revisar las afectaciones que se están generando y en donde se esta generando la falta de información	Si se incrementa el numero de back orders revisar la muestra para determinar las fallas.	Si no se ve un mayor numero de transacciones, refinar el diagnostico.

4.5 Recomendaciones

- Los métodos de pago actualmente cobran mayor importancia en el mercado, es fundamental que Parmalat implemente un nuevo sistema para incrementar el número de pedidos y ganar mayor relevancia en el mercado.
- Parmalat necesita invertir en sistema informático que le permita trabajar de una manera más efectiva, solidad y segura.
- Un sistema informático sólido, le permitirá genera mayores ventas, eficiencias internas y construir relaciones perdurables con sus consumidores.

- Parmalat debe trabajar un programa de capacitación a sus empleados de los nuevos sistemas implementados.
- La visibilidad mediante el uso de una plataforma de ecomomers le permitirá incrementar su volumen de ventas y ganar relevancia en el mercado.
- Generar alianzas estrategias y comerciales con otras plataformas que le permitan captar mayor mercado.
- Alianzas con productos relacionados que le permita ofrecer una mayor gama de productos de interés para el shopper.

4.6 Conclusiones

4.6.1 Customer experience

- Parmalat tiene un gran potencial de crecimiento en el mercado ecuatoriano, esta empresa tiene que adaptarse a los nuevos tiempos y tendencias del mercado.
- Parmalat tiene que darle un nuevo giro a su negocio con una inversión sostenida en las plataformas de ecomomers.
- Parmalat debe trabajar en un sistema informático que le permitan ser más eficiente en sus procesos internos, facilitando procesos y disminuyendo tiempos.
- Parmalat debe trabajar en una reingeniería de sus procesos que le permita ser más eficiente.
- Parmalat debe trabajar en planes de customer experiences para sus consumidores que le permita ser más fisible, generar diferenciación y captar nuevos consumidores.

4.6.2 Métrica

- Con la implementación del botón de pagos, los pedidos pueden incrementar en un 20% en el periodo de un mes.
- El desarrollo del sistema que agrupa los diferentes procesos, facilitara a la organización de la compañía en tiempo, recursos e inversión. A su vez le permitirá reducir los backs orders y tener un nivel de servicio mínimo del 90%.
- La capacitación al personal interno de la compañía generará menos trabas administrativas debido a que el personal estará involucrado y conoce la interacción en el proceso. Esta está relacionada con la métrica de back orders.

Referencias bibliográficas

Alcaide JC, Díez M, (2019) Costumer Experiences, Las claves de la experiencia del cliente en la era digital cognitiva. Madrid – España.

Amir Nasermodeli, Kwek Choon Ling1 & Farshad Maghnati (2013), Evaluating the Impacts of Customer Experience on Purchase Intention, UCSI University, No.1, and Malasia.

Maria Moral Moral, María Teresa Fernández Alles, (2012), Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial.

Max Schwarz Díaz, Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente (2018), repositorio universidad de lima.

http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6076/Schwarz_%20experiencia_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peter CVerhoef, Katherine N Lemon, A Parasuraman, Anne Roggeveen, Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies (2009) Journal of retailing.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435908000845>

Prentice, C., Wang, X., Correira Loureiro, S.M. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer. Journal of Retailing and Consumer Services. 50, 50-59. <https://doi.org/10-1016/j.jretconser.2019.04.020>

Yrjolaa, M., Rintamakia, T., Saarijarvia, H., Joensuu, J. y Kulkarnib, G. (2019). A customer value perspective to service experiences in restaurants. Journal of Retailing and Consumer Services. 51, 91-101. <https://doi.org/10-1016/j.jretconser.2019.05.030>.