

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Mejorar la experiencia del consumidor en la empresa: Ecuaimpex de
la línea de frutas deshidratadas**

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Adriana Isabel Tapia Pazmiño

Carlos Andrés Córdova Zapata, Msc

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Mercadotecnia

Quito, 22 de noviembre del 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Mejorar la experiencia del consumidor en la empresa: Ecuaimpex de
la línea de frutas deshidratadas**

Adriana Isabel Tapia Pazmiño

Carlos Córdova, Msc.
Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD
Director de la Maestría en Mercadotecnia

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, noviembre 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 la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Adriana Isabel Tapia Pazmiño

Código de estudiante: 213605

C. I.: 0503158099

Lugar y fecha: Quito, 22 de noviembre del 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UNPUBLISHED DOCUMENT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 graduation 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>.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación, a la empresa Ecuaimpex la cual inicio como un sueño de dos jóvenes recién graduados, a ser una realidad de vida que espera cambiar vidas y generar más plazas de empleo sostenible, justo y amigable con el medio ambiente.

AGRADECIMIENTOS

Para mi es grato y sincero agradecer la labor desempeñada a cada una de las personas que de alguna manera me han ayudado a la realización de este proyecto, pero ante todo agradezco a Dios por darme la salud, a mis padres por ser mi apoyo incondicional en cada momento de mi vida y a ti, por ayudarme de muchas formas a cumplir esta meta.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar la experiencia del consumidor de la línea de frutas deshidratadas de la empresa Ecuaimpex, ubicada en la ciudad de Latacunga de la provincia de Cotopaxi. El trabajo presente se realizó en cuatro etapas, inicializando con un análisis de la situación actual de experiencia del cliente, donde se realizó encuestas para determinar el net promoter score y satisfacción del consumidor. En la etapa dos se determinó el viaje del consumidor y se estableció los puntos con mayor y menor satisfacción, donde se estableció una línea de tendencia que determino las causas raíz mediante la elaboración de un árbol de problemas.

Para la tercera etapa se estableció un plan de acción para las causas priorizadas según grado de interés, y factibilidad de aplicación para la empresa. Seguidamente, se identificó los actores necesarios para ejecutar la solución, asociados directamente a un rol e incentivos que permitan el desarrollo del plan de acción.

Para la última etapa se realizó un refinamiento del método de evaluación basado en RCT, donde se estableció la cantidad de ensayos necesarios para mostrar la factibilidad de la aplicación del plan de acción y así implementarlo.

ABSTRACT

The investigation goal is analyzing the dehydrated fruits products customer experience in the Ecuaimpex company located in the city of Latacunga in Cotopaxi province. The present work is divided in four stages. The first stage starts with the analysis of the present situation of customer experience through a series of surveys used to determinate the net promoter score NPS and the customer satisfaction score CSAT. The second stage continue with the customer journey and the evaluation of maximum and minimum points of satisfaction through it, establishing trending lines that show the main causes of this results evaluated by the implementation of a problem tree. The third stage an action plan based on its interest grade and feasibility of implementation in the company was established with it corresponding priority causes. Then the necessary actors, their specific roles and bonus were identified with the objective of implement the proposed solutions. Finally in the fourth stage a fit of the methods of evaluation based on RCT was performed, here the quantity of trials was calculated to show the feasibility of application of this action plan to be implemented.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
Capítulo 1.....	14
Problema	14
Descripción del Problema	14
Experiencia actual	14
Dimensionamiento del Problema	15
Marco teórico	15
Caso de Análisis	21
Situación Actual	22
Métrica Actual.....	22
Capítulo 2.....	25
Por que se da el Problema	25
Que determina a la experiencia del cliente.....	25
Personal	26
Causas del nivel de experiencia en “Empresa Ecuimpex – Línea de Deshidratados”	27
Business to Business	27
Business to Consumer	28
Justificación de las causas	29

	10
Causas priorizadas	31
Árbol de diagnóstico	31
Capítulo 3.....	33
Diseño y planificación de la Implementación	33
Descripción de la solución	33
Características de la solución	34
Sistema de trazabilidad informativa para clientes	34
Política de comunicación efectiva de proceso de distribución a cliente B2B	34
Teoría del cambio	35
Diseño de la implementación	35
Actores	36
Roles.....	36
Incentivos	38
Capítulo 4.....	40
Evaluación y Refinamiento.....	40
Método de evaluación	40
Grupo de control.....	41
Refinamiento	42
Recomendaciones.....	44
Conclusiones	44
Experiencia del cliente	44

Métrica	45
REFERENCIAS	46
ÍNDICE DE ANEXOS	49
ANEXO	50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rastreo de patrones	18
Tabla 2. Customer Journey Map Clientes	28
Tabla 3. Causas de las etapas del consumo y postconsumo	30
Tabla 4. Teoría del cambio	35
Tabla 5. Roles e incentivos en los actores	38
Tabla 6. Características del programa de refinamiento	42
Tabla 7. Encuesta B2B	58
Tabla 8. Encuesta B2C	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapas perceptuales.....	20
Figura 2. Recomendaciones de clientes B2B	22
Figura 3. Promedio NPS	23
Figura 3. Árbol de diagnóstico.....	32

Capítulo 1.

Problema

Descripción del Problema

Mejorar la experiencia del consumidor en la empresa: Ecuaimpex de la línea de frutas deshidratadas.

Experiencia actual

El mercado de las frutas deshidratadas actualmente se enfoca a presentar productos como soluciones suplementarias de alimentación saludable, natural y orgánica reflejando estos atributos generalmente en sus empaques, esto lo podemos evidenciar en las perchas de pocas cadenas de autoservicios. Una muestra tomada en el MEGAMAXI del centro comercial Scala en Cumbaya ver *ANEXO A*, refleja que esta cadena de distribución cuenta aproximadamente con cinco marcas dedicadas a la elaboración de frutas deshidratadas: Alibú, Nature Herts, Qawi, Sol Ram, Salinerito las cuales se encuentran ubicadas en sala, dentro de la categoría de bocadillos, con espacios reducidos y en pocas cantidades, donde el cliente selecciona y se dirige al check-out para el pago.

Por otro lado, las frutas deshidratadas han tomado posición en las tiendas al granel, donde no están identificadas con ningún tipo de marca, destinadas a ser tomadas de frascos, pesadas y cobradas. Una muestra tomada se realizó en tienda orgánica “Todo Verde” ubicada en a la ciudad de Quito en el sector la Floresta *ANEXO B*.

También, las frutas deshidratadas son usadas en el campo industrial como ingrediente de productos elaborados como barras energéticas, granolas y pasteles, aquí el cliente tiene parámetros de calificación como calidad, tiempos de caducidad, corte, textura, olor, sabor y finalmente mediante pruebas microbiológicas y pruebas de estabilidad.

Dimensionamiento del Problema

Marco teórico

La experiencia del consumidor la podemos definir como el grado de involucramiento que un cliente puede tener con una empresa a través de los diferentes canales de atención ya sean digitales o presenciales (Alfaro, 2012). Pine y Gilmore (1998) afirman que “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”, a esto se lo define como experiencia. También se define como el proceso de administrar estratégicamente la interacción y reacciones que tiene un cliente con un producto o servicio. (Castillo & Gallardo, 2020)

Ahora bien, una experiencia para que sea memorable debe ser satisfactoria, intensa o traumática, lo que significa que ésta relacionada con la emoción (Hui & Batenson, 1991; Lea, 2013). Uno de los objetivos del marketing, es tener productos memorables que los consumidores los recuerden, los elijan y los consuman, generando una experiencia de consumo derivada de ello. (Hoolbrok, 2000)

Por otro lado, un cliente al elegir un producto o servicio genera expectativas sobre el mismo, pueden ser positivas o negativas, influenciadas por experiencias pasadas, percepciones asumidas por comunicaciones recibidas o recomendaciones entendidas, (Alfaro, 2012), en este sentido podemos afirmar que las empresas tratan no solo con un tipo interacción con sus clientes, si no, con un grupo de estímulos multi-sensoriales, Krishna (2011) afirma que el marketing sensorial que afecta a los sentidos, afecta a los comportamientos de los consumidores.

La experiencia del cliente imperantemente debe responder a la búsqueda y satisfacción de una necesidad Izquierdo, Ayestaran, & García (2018) De la misma forma, las experiencias del consumidor tienen varias aristas a analizarse como experiencia con el producto que es cuando los clientes tocan y evalúan un producto o cuando hacen una presentación digital (Hoch,

2002), experiencia de consumo definida como el acto de usar el bien o servicio y las emociones que éstos provocan (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009; Holbrook & Hirschman, 1992), la experiencia de compra y de servicio ocurre cuando un consumidor se relaciona físicamente con el ambiente de una tienda, con sus empleados, políticas y reglamentaciones (Hui & Bateson, 1991).

Entonces, una empresa debe gestionar actividades planificadas mediante un estudio del consumidor que influyan en los comportamientos de permanencia, compra y consumo de los clientes (Backstrom & Johanson, 2006) hacer que cada uno de los encuentros que tenga un cliente en los diferentes canales de distribución de un bien o servicio, sean memorables, sin embargo, el obtener información debe ser de forma inesperada para así convertirse en un resultado un resultado planeado (Schmitt, 1999), es decir la experiencias de los consumidores deben ser reales y frecuentes para con estas poder estructurar momentos favorables, emocionales y positivos en todas las etapas de consumo. Es importante mencionar que existen cinco tipos de experiencias categorizadas en: afectivas, creativo- cognitivas, físicas de comportamiento, de estilo de vida, y de identidad social, centrándose cada una de estas experiencias en los productos o servicios, personas, lugar y entorno (Izquierdo, Ayestarán, García, 2018).

La experiencia del consumidor es un camino con varias paradas que involucra varias aristas como imagen, ambiente, calidad, usos, etc. que las marcas lo deben recorrer en la mente del consumidor la cual va desde la percepción de una idea de necesidad hasta la satisfacción de esta. (Meyer & Schwager, 2007; Schwarz, 2018; Fernández & García, 2019)

Métricas

Debido a que la experiencia del cliente involucra muchas aristas, y las empresas pueden tener demasiada información de los clientes, sin tener un camino claro y definido a seguir sobre el análisis de datos efectivo, la medición de las experiencias se realiza mediante un conjunto de

métodos que muestran si tuvieron o no una experiencia satisfactoria, entre estas métricas están: Net Promoter Score NPS, Satisfacción del Consumidor CSAT, Rastreo de Patrones y Mapas perceptuales.

Rastreo de patrones

La experiencia del cliente se puede medir por medio de rastreo de patrones de interacción con los clientes, estos pueden ser pasados, actuales, potenciales o una combinación de estos (Meyer y Schwager, 2007).

Tabla 1.*Rastreo de patrones*

Patrón	Encargado	Frecuencia, alcance y recolección de datos	Recolección y metodología de análisis	Foros de discusión y acción
Patrones Pasados Registra una experiencia reciente	Grupo o funciones centrales	Persistente: Encuestas electrónicas ligadas a transiciones de alto volumen o sistema de feedback continuo Recolección de datos focalizada, programada y de ciclo corto Feedback voluntario de usuarios en foros on-line	Encuestas por internet, en persona o telefónicamente	Analizados dentro de las funciones, grupos centrales de encuestas. Temas interfuncionales dirigidos a los altos ejecutivos. Análisis y acciones estratégicas dirigidas a altos ejecutivos.
Patrones Actuales Rastrea aspectos de relaciones y experiencias actuales buscando identificar oportunidades futuras	Grupo o unidades de negocio	Periódica: Revisiones trimestrales de las cuentas Estudios de Relaciones Encuestas a grupos de clientes	Encuestas por internet precedidas por preparación por persona Contacto directo personal o telefónico Foros moderados de usuarios	Análisis inicial por grupo patrocinante Tendencias y temas amplios remitidos a los foros estratégicos y operativos de altos ejecutivos Análisis en profundidad de

			Focus group	temas emergentes a nivel corporativo de unidad de negocios o local
Patrones Potenciales	Alta dirección	Intermitente:	Impulsada por clientes	Centrados dentro del grupo
Dirige esfuerzos en descubrir y poner a prueba oportunidades futuras		Específica y motivada por un propósito especial	específicos o problemas únicos	patrocinante, con coordinación y apoyo del grupo central
		Análisis provisional de tendencias	Muy focalizada	
			Incorpora conocimiento existente sobre la relación con el cliente	

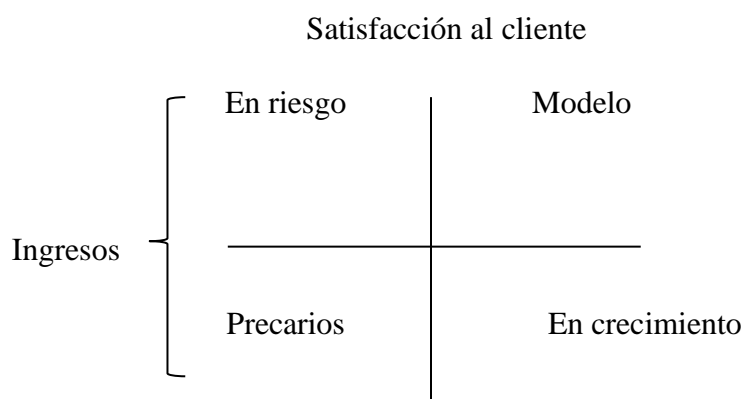
Nota: Adaptado por la autora

Mapas Perceptuales

Método que permite medir la experiencia del consumidor basada en la clasificación de clientes en base ingresos facturados versus encuestas de satisfacción del cliente, donde a los clientes se les ubica en cuatro cuadrantes donde se determina el tipo de intervención a ser aplicada a cada cliente y si es beneficiosa esta intervención para la empresa (Meyer y Schwager, 2007).

Figura 1.

Mapas perceptuales



Nota. Adaptado por la autora

Net promoter score NPS

Es una métrica que mide dentro de una escala el grado de aceptación o felicidad de cliente, es decir mide satisfacción y lealtad. Se origina con la finalidad de retener clientes, y atraer nuevos y se fundamenta en encuestas con preguntas enfocadas a la recomendación, dicho de otra forma, busca saber el grado de que los clientes estarían dispuestos a ser embajadores de marca. (Schneider, Berent, Thomas, & Krosnick, 2008)

Satisfacción del Consumidor CSAT

La satisfacción del consumidor es la evolución del marketing para la evaluación del sentido intrínseco de percepción del cliente acerca de calidad además de su capacidad para

generar lealtad a la marca, puede ser de carácter global hacia la marca o específica para investigar más a fondo todo el conjunto que conforma el producto, se realiza su medición en una escala simple o multinivel. (Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996).

Caso de Análisis

Ecuaimpex es una empresa dedicada a la elaboración de deshidratados, que nace a partir de una tesis de grado en el año 2015, con la cual desarrolló maquinaria; para el año 2016 obtiene la primera notificación sanitaria, y ya abastece a comerciantes pequeños. Para el año 2017 obtiene el primer contrato al granel con una exportadora ecuatoriana, que actualmente completa la producción. En el año 2018, ve la necesidad de expandir sus horizontes y desarrolla una línea de producción para elaboración de snacks e infusiones, con el fin de incursionar con estas presentaciones en cadenas de supermercados. Así como también, presta servicio de deshidratado a comerciantes y agricultores los cuales optan por esta opción con el fin de evitar el desperdicio de sus productos que son altamente perecibles.

Por otro lado, ha trabajado de la mano con ProEcuador, completando la ruta del exportador, calificándose como una empresa amarilla doble A, que significa potencial exportadora, y habilitando su participación en macro ruedas de negocios con compradores internacionales, realizadas en Ecuador y países integrantes de ALADI, es importante destacar que cuando realice su primera exportación, pasará a ser calificada como empresa verde, esto conlleva participar en encuentros empresariales en otros continentes.

Ecuaimpex se encuentra ubicada las oficinas y la planta producción en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, su equipo en su mayoría está conformado por mujeres jefas de hogar, que desarrollan actividades de operarias, también se encuentra un técnico de producción, un técnico de alimentos, vendedoras, contador, repartidor y un administrador-gerente.

El portafolio que maneja dentro de la línea de deshidratados tiene una gran variedad

de verduras, frutas y hortalizas, adaptándose a los requerimientos de los clientes y procurando darles la mejor calidad, precio y puntualidad.

Ecuaimpex es una empresa familiar, fundada con el fin de generar trabajo sostenible dentro de la comunidad, respeta el medio ambiente, la vida y el trabajo.

Situación Actual

Métrica Actual

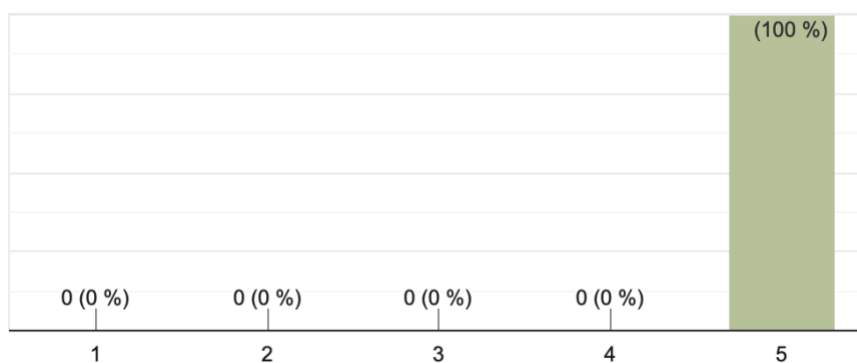
Para la medición de la experiencia del cliente en la línea de frutas deshidratadas de la empresa Ecuaimpex se utilizó una encuesta basada en NPS y CSAT, se realizó dos encuestas a clientes de la empresa Ecuaimpex, divididos de la siguiente forma: 72 encuestas a clientes B2B ver *ANEXO C* y 120 clientes B2C ver *ANEXO D* reflejando los siguientes resultados:

Para la obtención del NPS nos centramos en B2C en la pregunta ¿Qué tanto usted recomendaría el consumo de los productos a base de frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta a sus familiares o amigos?; para B2B en la pregunta ¿Qué tanto usted recomendaría la comercialización de la línea de productos de frutas deshidratadas o el servicio de deshidratación que la empresa Ecuaimpex ofrece?.

Los clientes B2C recomendarían un 100% la marca DUWIFRUTTA de fruta deshidratada, es decir, los 120 clientes encuestados calificaron con 5 como límite superior en la escala de 1 a 5 siendo 1 no recomiendo y 5 es muy recomendable ver figura 2.

Figura 2.

Recomendaciones de clientes B2B

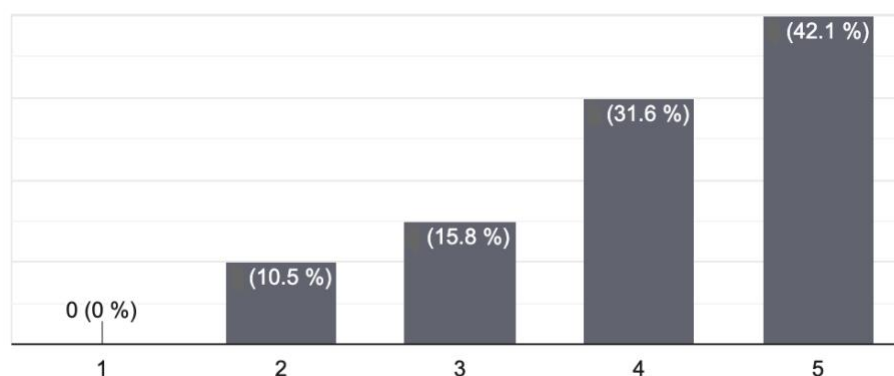


Nota. Adaptado por la autora

Los clientes B2B recomendarían en 73,6% la comercialización de la línea de productos deshidratados y/o el servicio de deshidratación que la empresa ofrece ver figura 3.

Figura 3.

Promedio NPS



Nota. Adaptado por la autora

La empresa Ecuaimpex, en base de los resultados tendría en promedio un NPS de 86.8% sobre 100%.

En cuanto a CSAT se analizaron los resultados de las demás preguntas, en las cuales se ponderó los resultados sobre 100% dándole mayor peso a las que se considera para la empresa más relevantes ver **ANEXO E**.

Para B2B el resultado CSAT es de 81,6% sobre 100% reflejando como punto débil el tiempo de entrega.

Para B2C el resultado CSAT es de 86% sobre 100%, se identifico que un punto débil es coincidente con el tiempo de entrega.

Para la empresa Ecuaimpex, en base de los resultados tendría en promedio un CSAT de 83,8% sobre 100%.

Capítulo 2.

Diagnóstico

Por que se da el Problema

Que determina a la experiencia del cliente

La experiencia del cliente tiene muchos momentos que pudieran ser claves para influir en una decisión positivamente como negativamente, estos espacios de tiempo pueden ser tanto internos a la empresa como externos, es así, que cada uno de estos momentos debe estar previamente planificado.

Ahora bien, dentro de lo investigado nos enfocaremos en especialmente es los siguientes factores de interés: atmosférico, personal, cliente, y el producto.

Atmosférico

Se refiere al entorno físico, aquí incluye características tangibles, experiencias sensoriales y visuales, con los cuales los clientes pueden interactuar al estar en contacto con la empresa (Bernal, 2018). Hay estudios donde se establece dos tipos de atmosferas que son placentera o agradable ésta concluye como un comportamiento positivo, que propende a generar mayor erogación de dinero, a ser recomendada a amigos y familiares, y a provocar satisfacción al cliente, (Babin y Attaway, 2000; Mano, 1997 y 1999; Schlosser. 1998; Spies, 1997), la segunda atmosfera es animada o excitante que conduce a una experiencia más placentera, pero está directamente influenciada por el nivel expectativas (Kaltcheva y Weitz, 2006).

Existen varios estudios donde se da mayor énfasis a un aspecto de la atmosfera en especial, por ejemplo la influencia de la música en el momento de compra (Arrubla, Ardilla, y Cortez, 2014), el diseño interior (De Nisco y Warnaby, 2014; Orth et al. 2012; Spies et al. 1997), el aroma (Chebat y Michon, 2003; Spangenberg et al. 1996). Todos estos estudios demuestran que mientras más placentera es la experiencia en el punto de venta, más favorable es el comportamiento del cliente hacia la marca, generando recordación, recompra y

fidelización.

Personal

“Es vital para los consumidores contar con consejos de personas experimentadas, en orden de poder escoger los diferentes productos” (Bernal, 2018). El personal es un elemento muy importante que causa relevancia en la impresión del cliente hacia los productos y/o servicios, es decir son la cara de la empresa ante cualquier circunstancia, es tan extenso este factor ya que, involucra a todo el personal, todos deben estar alineados a los valores, misión, visión y políticas que mantiene una organización, es decir, los trabajadores son los mejores embajadores de una empresa.

Entonces, la capacitación en orientación al cliente es una prioridad para las industrias, sin embargo, esta no es suficiente ya que debe estar relacionado estrechamente con, pero se puede manejar un low cost amable, que quiere decir que debemos mantener precios justos, manejando la percepción de valor del cliente a través de la calidez que depende únicamente del personal. (Alcaide y Díez, 2019)

El low cost amable, contempla clientecentrismo, calidad de servicio, calidad de prestación, humanidad y emoción, gestión de personal, estrategia de precios. (Alcaide, Díez y Mikel 2019).

Cliente

Ariza y Ariza (2016) definen al cliente como “una persona o entidad empresarial que, de forma habitual o esporádica adquiere un bien, servicio o marca con el fin de satisfacer una demandada necesidad”.

Por tal razón, los clientes tienen el poder, ya que son quienes deciden, dan valor o no a una producto y/o servicio, en este contexto existen varios parámetros a ser evaluados al conocer a los clientes, basándonos en aspectos demográficos, psicológicos, económicos y sociales, con el fin de determinar gustos, preferencias, ingresos, edades, género, etc para satisfacer

las necesidades, los clientes deben ser escuchados en todas las formas, y las empresas deben dar soluciones confiables y oportunas, tomando en consideración sus sugerencias (Alcaide, Diez, Miek, 2019).

Producto

Es la representación del resultado de la investigación de mercado, que cubre la necesidad de un cliente, hay que tomar en cuenta que los productos representan el todo de una transacción, aquí la calidad debe ser una regla general, al cual hay que agregar una emocionalidad para covertir en una experiencia memorable (Alcaide, Diez, Miek, 2019).

Causas del nivel de experiencia en “Empresa Ecuimpex – Línea de Deshidratados”

La experiencia del consumidor tiene tres diferentes etapas, pre-consumo, consumo y pos-consumo, las cuales funcionan de forma cyclica, iniciando el proceso con el feedback del producto ya comprado (Lemon, Verhoef, 2016). Arnould y Al. (2002, p. 347), afirman que una experiencia de consumo comienza con un a experiencia de pre-consumo que involucra la búsqueda, la planeación, con sueños despiertos acerca de producto o servicio, la previsión, o imaginación de la experiencia.

Ahora bien, Ecuimpex cuenta con una cartera de clientes dividida en tres tipos identificados con diferentes necesidades de consumo y mercado, los cuales se detallan seguidamente.

Business to Business

Dentro de esta segmento se encuentran clientes que solicitan el servicio de deshidratado de frutas al por mayor, el cual fue implementado a consecuencia de la necesidad propia de clientes para no desperdiciar y perder grandes cantidades de productos frescos.

Por otro lado, se encuentran dentro de esta segmento los clientes que compran fruta deshidratada como ingrediente de otros productos, así como también para reventa o marca blanca y finalmente para distribución de presentaciones con marca propia.

Business to Consumer

En este segmento se encuentran los clientes que compran directamente para su consumo, los cuales han localizado la marca por redes sociales, por recomendación, por ferias locales y por el punto de venta de fábrica.

En éste sentido se a estructurado tres tipos de customer journey para la linea de deshidratados de frutas de la empresa Ecuaimpex, los cuales están basados en encuestas a los diferentes segmentos de clientes.

Tabla 2.
Customer Journey Map Clientes

Etapas Generales	Preconsumo					Consumo			Posconsumo			
Etapas específicas	Conciencia		Consideración			Preventa	Venta		Postventa	Lealtad		
Viaje del consumidor de servicios (B2B)	Pérdidas de dinero en la mercancía perecible que no puede ser aprovechada ni recuperada	Falta de presupuesto para compra de maquinaria propia para conservación de la mercancía	Búsqueda de métodos de conservación de frutas y selección del proceso de deshidratado	Búsqueda y selección de proveedores del servicio de deshidratado	Cotización del servicio a varios proveedores, evaluación costo beneficio, aceptación de una proforma y negociación	Transporte y entrega de materia prima a planta de procesamiento	Recepción de reportes de estado del proceso de deshidratado	Pago o convenio de pago	Recepción de producto procesado Presentación del producto final Empaques Calidad del servicio	Generación de sugerencias, recomendaciones futuras o reclamos. Solitud de ejecución de garantía de satisfacción.	Aceptación o rechazo del manejo de sugerencias, recomendaciones o reclamos.	Evaluación de satisfacción, decisión por seguir trabajando o no con la empresa seleccionada y recomendar sus servicios a contactos.
	Evaluación de sensaciones del cliente tipo (embajador de marca) durante su viaje del consumidor											
Viaje del consumidor de productos (B2B)	Sentimiento de necesidad de aumento de variedad de productos en percha	Sentimiento de mejora de calidad de proveedores existentes	Pensamiento en productos a base de fruta deshidratada para mejorar la variedad en tienda y tener mayor rotación entre clientes	Búsqueda de proveedores de fruta deshidratada con presentación acorde a cada segmento de mercado	Cotización de los productos a varios proveedores, consulta de capacidad de producción, evaluación costo beneficio y negociación	Realización de pedido y trato con empresa vendedora acerca de tiempos de entrega y logística de transporte	Pago o convenio de pago.		Recepción y evaluación de producto final Percha y venta de productos entregados Evaluación de resultados	Generación de sugerencias, recomendaciones futuras o reclamos Solitud de ejecución de garantía de satisfacción	Aceptación o rechazo del manejo de sugerencias, recomendaciones o reclamos	Evaluación de satisfacción, decisión por seguir trabajando o no con la empresa seleccionada y recomendar sus productos a contactos.
	Evaluación de sensaciones del cliente tipo (embajador de marca) durante su viaje del consumidor											
Viaje del consumidor final de productos (B2C)	Sentimiento de exclusividad	Deseo por probar nuevos productos, apoyo a comercio local y producción nacional	Búsqueda en percha de opciones saludables, naturales, sin semáforo	Búsqueda de productos que conocí o degusté en una feria exposición, me gustaron o recomendaron	Uso de medio digitales para ver oferta de productos.	Realización de pedido y pago por medio de botones de compra en redes sociales o página web con opción a pago con tarjetas de débito, crédito o en efectivo a la recepción de la orden	Recepción del pedido realizado y consumo del mismo acorde mis gustos	Generación de sugerencias, recomendaciones futuras o reclamos	Aceptación o rechazo del manejo de sugerencias, recomendaciones o reclamos	Calificación del servicio (en redes sociales, evaluación de seguimiento a marca)		
	Evaluación de sensaciones del cliente tipo (embajador de marca) durante su viaje del consumidor											

Nota. Adaptado por el autor

Dentro del customer journey map de la línea de deshidratados de Ecuaimpex, se identificó actividades donde la satisfacción de los clientes disminuye, en el caso de B2B servicios el punto más bajo ocurre en la etapa de consumo-venta momento pago o convenio de pago, seguido por el punto de etapa de consumo- preventa en transporte de materia prima a planta de procesamiento.

Dentro del customer journey map de B2B productos, el punto más bajo de satisfacción se da en la etapa de preconsumo-consideración en cotización de productos a varios proveedores capacidad de producción, evaluación costo beneficio y negociación, seguido por el punto de etapa de consumo- preventa en realización de pedido y trato con empresa vendedora acerca de tiempo de entrega y logística de transporte.

En el customer journey map de B2C, el punto más bajo de satisfacción se da en la etapa de consumo- preventa uso de medios digitales para ver oferta de productos, seguido por el punto en la etapa preconsumo-consideración búsqueda de productos que conocí en una feria me gustaron o me recomendaron.

Justificación de las causas

Tras la identificación de los momentos de menor satisfacción de los diferentes segmentos de clientes se identificaron las siguientes causas de las etapas de consumo y postconsumo en base que son etapas que la empresa puede desarrollar un plan de acción:

Tabla 3.

Causas de las etapas del consumo y postconsumo

Etapas Generales	Preconsumo					Consumo				Posconsumo		
Etapas específicas	Conciencia		Consideración			Preventa	Venta		Postventa	Lealtad		
Viaje del consumidor de servicios (B2B)	Pérdidas de dinero en la mercancía percible que no puede ser aprovechada ni recuperada	Falta de presupuesto para compra de maquinaria propia para conservación de la mercancía	Búsqueda de métodos de conservación de frutas y selección del proceso de deshidratado	Búsqueda y selección de proveedores del servicio de deshidratado	Cotización del servicio a varios proveedores, evaluación costo beneficio, aceptación de una proforma y negociación	Transporte y entrega de materia prima a planta de procesamiento	Recepción de reportes de estado del proceso de deshidratado	Pago o convenio de pago	Recepción de producto procesado Presentación del producto final Empaques Calidad del servicio	Generación de sugerencias, recomendaciones futuras o reclamos. Solitud de ejecución de garantía de satisfacción.	Aceptación o rechazo del manejo de sugerencias, recomendaciones o reclamos.	Evaluación de satisfacción, decisión por seguir trabajando o no con la empresa seleccionada y recomendar sus servicios a contactos.
	Evaluación de sensaciones del cliente tipo (embajador de marca) durante su viaje del consumidor											
Satisfecho												
Insatisfecho												
Causas						Baja satisfacción: Pérdida de tiempo y dificultad en entregar materia prima en planta procesadora	Baja satisfacción: Reportes de materia prima dañada que se desecha y no se puede aprovechar	Insatisfecho: En general los peores momentos del viaje del consumidor son al desembolsar dinero	Baja satisfacción: Pérdida de tiempo y dificultad al retirar producto terminado en planta procesadora	Media satisfacción: Los reclamos son factibles de solución	Media satisfacción: Los reclamos que no pueden ser atendidos generan malestar en los clientes	Satisfecho: de los encuestados seguirán trabajando con Ecuaimpex y la recomiendan
Viaje del consumidor de productos (B2B)	Sentimiento de necesidad de aumento de variedad de productos en percha	Sentimiento de mejora de calidad de proveedores existentes	Pensamiento en productos a base de fruta deshidratada para mejorar la variedad en tienda y tener mayor rotación entre clientes	Búsqueda de proveedores de fruta deshidratada con presentación acorde a cada segmento de mercado	Cotización de los productos a varios proveedores, consulta de capacidad de producción, evaluación costo beneficio y negociación	Realización de pedido y trato con empresa vendedora acerca de tiempos de entrega y logística de transporte	Pago o convenio de pago.		Recepción y evaluación de producto final Percha y venta de productos. Entregados Evaluación de resultados	Generación de sugerencias, recomendaciones futuras o reclamos Solitud de ejecución de garantía de satisfacción	Aceptación o rechazo del manejo de sugerencias, recomendaciones o reclamos	Evaluación de satisfacción, decisión por seguir trabajando o no con la empresa seleccionada y recomendar sus productos a contactos.
	Evaluación de sensaciones del cliente tipo (embajador de marca) durante su viaje del consumidor											
Satisfecho												
Insatisfecho												
Causas						Baja satisfacción: Tiempo de entrega es demasiado largo, costo de envío es demasiado alto	Media satisfacción: En general los peores momentos del viaje del consumidor son al desembolsar dinero, sin embargo al dar consignación y crédito se ha mejorado al experiencia del cliente en esta etapa.	Media satisfacción: La venta de los productos mejora la imagen del comercio pero no hay rotación	Media satisfacción: Garantía de satisfacción no cumple en algunos casos	Satisfecho: Los encuestados tiene buen concepto del servicio postventa	Satisfecho: Los encuestados seguirán trabajando con Ecuaimpex y lo recomiendan	
Viaje del consumidor final de productos (B2C)	Sentimiento de exclusividad	Deseo por probar nuevos productos, apoyo a comercio local y producción nacional	Búsqueda en percha de opciones saludables, naturales, sin máforno	Búsqueda de productos que conocí o degusté en una feria exposición, me gustaron o recomendaron	Uso de medio digitales para ver oferta de productos.	Realización de pedido y pago por medio de botones de compra en redes sociales o página web con opción a pago con tarjetas de débito, crédito o en efectivo a la recepción de la orden	Recepción del pedido realizado y consumo del mismo acorde mis gustos	Generación de sugerencias, recomendaciones futuras o reclamos	Aceptación o rechazo del manejo de sugerencias, recomendaciones o reclamos	Calificación del servicio en redes sociales, evaluación de seguimiento a marca		
	Evaluación de sensaciones del cliente tipo (embajador de marca) durante su viaje del consumidor											
Satisfecho												
Insatisfecho												
Causas						Baja satisfacción: El diseño y funcionalidad en línea esta desactualizado y no representa costos de manutención contra ventas.	Media satisfacción: Los precios del producto son competitivos pero se elevan con los costos elevados de logística de envíos, afectado la decisión de pago.	Debido a requerimientos de cumplir con buenos tiempos de entrega se ha reducido el alcance de servicio	Satisfecho: Existen de encuestados ha realizado reclamos y solicitado cambio de productos por fallas en características sensoriales.	Satisfecho: Existe un grupo de encuestados tiene mal concepto del servicio postventa	Satisfecho: Los encuestados seguirán comprando productos marca Diuifrutta y lo recomiendan	

Nota. Adaptado por el autor

Causas priorizadas

Se prioriza las causas en base a baja satisfacción e insatisfecho de las etapas de consumo y posconsumo, además se consideró causas para solución y factibilidad de implementación que genere valor a la empresa:

B2B servicios: Insatisfecho en el momento de pagar por el servicio

B2B servicios: Baja satisfacción, por pérdida de tiempo y dificultad para entregar materia prima en planta de procesamiento.

B2B servicios: Baja satisfacción, por reportes de materia prima dañada que se desecha y no se puede aprovechar.

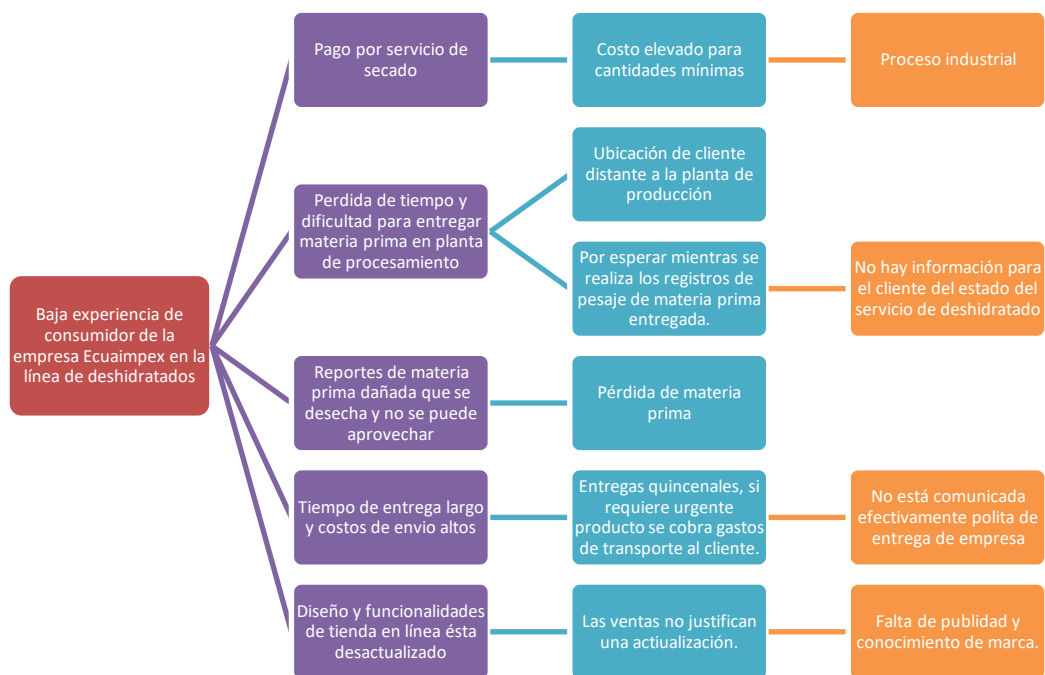
B2B productos: Baja satisfacción por tiempo de entrega es demasiado largo y costos de envío son altos.

B2C: El diseño y funcionalidades de la tienda en línea está desactualizado.

Árbol de diagnóstico

Figura 4.

Árbol de diagnóstico



Nota. Adaptado por la autora

Capítulo 3

Diseño y planificación de la Implementación

Descripción de la solución

En base al árbol de diagnóstico se identificó baja satisfacción por falta de información de la empresa hacia el cliente, por tal motivo se desarrolla una estrategia para desarrollar un sistema de trazabilidad informativa para clientes, que consiste en mantener informado al cliente en cada una de las etapas del proceso de deshidratado desde que llegan la materia prima a la planta hasta que se encuentre procesado el producto listo para entrega. En los casos que se requieran autorizaciones o imprevistos que involucren un mayor costo en el proceso para continuar con el servicio, se indicará al cliente para proceder.

Por otro lado, cada una de las comunicaciones al cliente se realizarán por medios digitales instantáneos con evidencia de fotográfica y fichas establecidas previamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata, y constancia de las características del servicio entregado.

Se realizará una reestructuración física a las áreas de bodega de materia prima y bodega de producto terminado con el fin de entregar mayor comodidad y fluidez a los procesos de recepción como entrega de productos.

Finalmente se realizará capacitaciones en servicio al cliente para todos los actores involucrados en el proceso de servicio de deshidratación de frutas.

Otro problema detectado y priorizado es el costo alto en envíos y tiempos de entrega largos, dado a que si, los clientes no quieren cancelar un costo de envío tienen que esperar a la distribución periódica que mantiene la empresa para la entrega de productos y adaptarse a las zonas que se cubren, esto podría tardar al menos dos semanas. En este sentido, la empresa no puede asumir el costo de envío en pedidos de bajo presupuesto, en este caso se desarrollará una estrategia de comunicación que consiste en comunicar de forma efectiva a los clientes las fechas que posiblemente le llegará al producto, tarifas, frecuencias, con el fin que el cliente mantenga

las expectativas y planificación basadas en procesos de la empresa.

Características de la solución

Sistema de trazabilidad informativa para clientes

- Trazabilidad del servicio de deshidratado para clientes
 - Inicio de proceso con información de pesos, estado de la fruta, costo aproximado.
 - Tiempos de espera aproximado para recepción de materia prima.
 - Tiempos de espera para procesamiento de materia prima.
 - Tiempo estimado para entrega de producto final.
 - Plazo y formas de pago.
 - Servicios adicionales logísticos para retiro de materia prima y entrega de producto final.
 - Capacitación de procesos de trazabilidad para personal.
- Notificación por medios electrónicos a cliente sobre servicio.
 - Comunicación de Ficha de trazabilidad.
 - Uso de medios electrónicos llamada, mensaje de texto y correo electrónico.
 - Confirmación de autorizaciones para inicio de servicio.
 - Comunicación de finalización de servicio.
 - Capacitación a personal en procesos de comunicación al cliente.
- Adecuación de espacios recepción y entrega de materia prima.
 - Recepción en bodega materia prima, adecuaciones.
 - Entregas en bodega de producto terminado, adecuaciones.
 - Capacitación de procesos de servicio al cliente, personal de bodega.

Política de comunicación efectiva de proceso de distribución a cliente B2B

- Calendario de entregas con frecuencias mensuales y zonas.

- Tarifas de envíos según cantidades y tiempos de entrega.
- Estructuración de guion de atención al cliente y capacitación a personal.
- Utilización de medios digitales para efectivizar la comunicación.

Teoría del cambio

Tabla 4.

Teoría del cambio

Causa subyacente	Características del programa	Teoría del cambio
No hay información para el cliente del estado del servicio de deshidratado	Sistema de trazabilidad informativa para clientes	Notificación de trazabilidad del servicio al cliente. → Los clientes van a estar informados sobre las particularidades el servicio. → El cliente tomara las decisiones y autorizaciones para completar el servicio. → El cliente incrementará la confianza y lealtad en el servicio y esto generara recompra.
	Adecuación de espacios para entrega y recepción	Adecuación de espacios para entrega y recepción. → Los clientes podrán estar en un espacio donde constataran el estado de la materia prima entregada y pesaje del producto final resultante después del proceso de deshidratado. → Clientes percibirán una atmósfera de confianza, precisión y experiencia en el servicio ofertado.
No está comunicada efectivamente política de entrega a clientes	Política de comunicación efectiva de procesos de entregas a clientes	Política de comunicación efectiva de proceso de entregas a clientes. → El cliente tendrá información para tomar decisiones planificadas con respecto costo, frecuencia y cantidades. → El cliente percibe la política como un regla de conveniencia para tener mejor precio en el los productos.

Nota. Adaptado por la autora

Diseño de la implementación

El sistema de trazabilidad para clientes se desarrollara en base a las etapas de servicio sintetizado en un formulario el cual condense la información importante para el cliente y la empresa, dentro de este proceso se involucraran en la ejecución las areas de producción y ventas conjuntamente con el cliente.

Para la adecuación de las áreas de bodegas se trabajaran con las areas de producción y gerencia con el fin de obtener el mejor resultado sin incurrir en costos elevados, además se tomara como punto de referencia los flujos de proceso de producción y entradas disponibles a la planta.

En cuanto a la implementación de la politica de comunicación se desarrollará con las areas de ventas, costos, distribución y diseño gráfico con el fin de obtener información precisa, comunicada de forma visual, explicativa y de fácil entendimiento para el cliente.

Actores

- Clientes
- Guarda almacén
- Operarios
- Vendedores
- Diseñador gráfico
- Chofer entregador
- Gerencia
- Capacitador
- Contador
- Jefe de producción

Roles

Clientes, son las personas o conjunto de personas receptoras del servicio o producto, autorizadora y cuestionadora.

Guarda almacén, se encargara de recibir la materia prima, realizar el pesaje, registrar información relacionada a peso entregado, también es la persona encargada de entregar el producto terminado directamente al cliente y notificara al vendedor esta información mediante formulario en línea.

Operarios, encargado de revisar el estado de la fruta, levantar un registro de pesos destinados a producción o desechados, notificará a vendedor ésta información mediante formulario en línea.

Vendedor, se encarga de notificar a clientes cada etapa de la producción, despacho y entrega de producto al cliente, además es quien cotiza en base a pesajes, así como también es quien indica las condiciones de recepción materia prima y entrega de productos terminados, asimismo solicita autorizaciones a clientes en caso de requerir. Por otro lado, es quien se encargará de comunicar efectivamente la política del proceso de distribución y asegurar el entendimiento del cliente.

Diseñador gráfico, es quien elabora de las comunicaciones para comprensión de clientes como herramientas de comunicación de vendedores.

Chofer entregador, encargado de entregar producto terminado en lugar destino o convenido entre el cliente y vendedor.

Gerencia, encargado de autorizar los presupuestos destinados para la implementación de adecuaciones, además verificará la efectividad de las estrategias del plan de trazabilidad y autorizará los tarifarios de servicios de entrega, y servicios de secado.

Capacitador, entrenará a vendedores, chofer entregador, y personal bodega en atención al cliente, además será el encargado de elaborar el guión de atención para los posibles situaciones y escenarios.

Contador, elaborará tarifarios para servicios de entrega y servicios de deshidratado el caso que los clientes no opten por esperar a chofer entregador, gestionará con compañía de courier tarifas fijas para clientes.

Jefe de Producción, es quien elabora el formulario de trazabilidad el cual integrará cada uno de los puntos requeridos por los clientes, y capacitará el personal para su ejecución efectiva. También, es quien se encargará de gestionar las adecuaciones destinadas al área de bodega en

coordinación con gerencia.

Incentivos

Cientes, tener información precisa del estado de la materia prima entregada, además planificar compras conforme distribución para que no genere un costo adicional.

Para el personal interno de la empresa se implementara un proceso de evaluación orientado a un programa de reconocimientos y recompensas específico, con el cual se espera que los actores internos contribuyan efectivamente para ejecutar los nuevos procesos.

En el caso del capacitador se realizará un contratación externa a la empresa, este será evaluado en base a resultados obtenidos con los empleados y tambien la efectividad de la aplicabilidad; en base los resultados tendrá la opción de obtener un bono variable adicional.

Tabla 5.

Roles e incentivos en los actores

Actores	Roles	Incentivos
Cientes	Autorizador y cuestionador	Desean mayor información del proceso de deshidratado.
Guarda almacén	Atención al cliente, entrega y recepción de productos	Evaluación de procesos basado en un programa de reconocimiento de personal
Operarios	Revisión de materia prima y comunicación	
Vendedores	Comunicación efectiva con cliente	
Diseñador gráfico	Desarrollo de herramientas visuales para comunicación con clientes.	Evaluación de procesos basado en un programa de reconocimiento de personal
Chófer entregador	Atención al cliente	
Gerencia	Evaluador y autorizador de procesos	

Contador	Gestión de tarifario y gestión convenio empresa de entregas.	
Jefe de producción	Desarrollador de fichas para marcar trazabilidad en el servicio	
Capacitador	Ejecutor de capacitaciones y desarrollo de herramienta de atención al cliente	Evaluación de la efectividad en la implementación de procesos, bono variable dependiendo de resultados.

Nota. Adaptado por la autora

Capítulo 4

Evaluación y Refinamiento

Método de evaluación

El método de ensayo aleatorio controlado RCT es un estudio para evaluar de manera eficaz dos opciones, la una será una hipótesis nula y la otra una hipótesis alternativa basada en las mejoras que podrían ser implementadas, con el fin de determinar la efectividad de la resolución a un problema. (Zhong, 2009).

Para el presente estudio, las causas priorizadas fueron la falta de información de la empresa hacia el cliente y el costo alto en envíos y tiempos de entrega largos, resultando calificaciones con baja satisfacción e insatisfacción por parte del cliente. En este orden de ideas, se diseñó un plan de solución, donde se determinó como la variable de evaluación el número de notificaciones enviadas a los clientes. Como antecedente específico, se tiene que actualmente se está enviando una notificación informalmente, indicando cuando la fruta no está apta para procesamiento, este hecho representa la hipótesis nula, es así que, se ha planteado como solución enviar tres notificaciones adicionales que consiste en comunicar en base del guion de atención al cliente la ficha de trazabilidad del servicio, la notificación cuando se requiera autorizaciones en caso de eliminación de materia prima, y la notificación cuando el producto está listo para entrega, las cuales representan la hipótesis alternativa.

En el caso de la segunda causa no existe ninguna comunicación sobre el proceso de distribución que esta sería la hipótesis nula, ahora dentro de la solución se incluye realizar una comunicación efectiva sobre el proceso de distribución, tarifas y tiempos de entrega según cantidades, esta representaría la hipótesis alternativa.

Por consiguiente, la comprobación de las hipótesis alternativas requiere calcular una muestra mínima viable, que al aplicar en un futuro las soluciones califiquen mediante encuestas su satisfacción en comparación a mantener la hipótesis nula. El cálculo de la muestra se realizó

mediante el criterio de ensayo de no inferioridad (Zhong, 2009), obteniendo una muestra que se representa en $n=12$, es decir el número de clientes que muestran su satisfacción a las mejoras implementadas, es así como la solución a implementarse tendrá un 95% de ser efectiva, caso contrario, de no cumplirse el criterio habría que realizar otro estudio.

Con respecto a las adecuaciones de espacios para entrega y recepción, se incluirá en las encuestas de satisfacción preguntas que reflejen si el cambio provocaría una mejor percepción del servicio.

Grupo de control

El grupo de control serán los doce primeros clientes B2B, que soliciten servicios de deshidratado, a los cuales se les atenderá en base a los criterios de la solución planteada, para así posteriormente realizar una encuesta de satisfacción, donde se espera tener un resultado por encima del 90% en atención.

Refinamiento

Tabla 6.

Características del programa de refinamiento

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
Sistema de trazabilidad informativa para clientes	Los clientes son atendidos en base a guion de atención y reciben la ficha de trazabilidad	Los clientes tienen información completa sobre el servicio, deciden y autorizan	Los clientes están seguros del servicio recibido y crean confianza a la empresa.
Indicador	Encuesta de satisfacción	Encuesta de satisfacción	Encuesta de satisfacción
Línea de tiempo	Enero 2021	Febrero 2021	Febrero 2021
Quien recibe los datos del indicador	Vendedores – Gerencia	Gerencia	Gerencia
Refinamiento	Si las encuestas no son positivas Verificar flujo de servicio en base a recomendaciones de clientes	Si las encuestas no son positivas Verificar si la información entregada a los clientes es de interés, además rever las situaciones donde solicita autorizaciones en base a recomendaciones	Si los resultados no son beneficiosos, revisar la solución
Adecuación de espacios para entrega y recepción	Los clientes estarán en una atmosfera adecuada para tener fluidez en la entrega y recepción de producto.	Los clientes tardarán menos en entregar o recibir producto, además comprobarán cantidades entregadas o recibidas	Los clientes confiarán en el servicio

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
Indicador	Encuestas de satisfacción	Encuestas de Satisfacción	Encuestas de recomendación
Línea de tiempo	Enero 2021	Febrero 2021	Febrero 2021
Quien recibe los datos del indicador	Personal de bodega	Personal de bodega	Gerencia
Refinamiento	Si los resultados no son positivos verificar cuellos de botella en el proceso	Si los resultados no son positivos, verificar si los espacios son adecuados	Si los resultados no son positivos, refinar el diagnostico.
Política de comunicación efectiva de procesos de entregas a clientes	Los clientes tendrán información para toma de decisiones		Los clientes realizaran pedidos de forma planificada en base a condiciones de entrega para que no se genere un costo extra.
Indicador	Correos o mensajes recibidos		Utilización de servicio de entrega de la empresa para entrega de pedidos pequeños
Línea de tiempo	Enero -2021		Febrero - 2021
Quien recibe los datos del indicador	Vendedor		Vendedor
			Si los resultados no son positivos, rever la solución.

Nota. Adaptado por la autora

Recomendaciones

En toda organización es importante definir cuales son las experiencias de consumo de los clientes y/o consumidores, en base que, son una fuente de información clave para generar fidelización y lealtad hacia los servicios o productos ofertados.

La toma de decisiones debe estar basada en información recabada de clientes enfocándose en los errores detectados y calificaciones negativas, es así que, se podrá atacar a las causas raices mediante planes de acción especificos.

Es recomendable implementar la ficha de trazabilidad para información del cliente, ya que, se detecto que existe un ambiente de desconfianza por parte del cliente con respecto del servicio recibido, lo cual probocaría una pérdida de clientes.

Debido a que la empresa trabaja con varios tipos de clientes dedicados a diferentes actividades, es importante categorizar los nuevos clientes dentro de los viajes del consumidor establecidos, o de ser el caso elaborar un nuevo viaje del consumidor acercado a la realidad del cliente nuevo, con el fin de tener criterios acertados para fidelizar el segmento.

Conclusiones

Experiencia del cliente

La experiencia del cliente es una herramienta determinante para establecer escenarios adecuados al detalle, actores entrenados y situaciones planificadas previamente, con el fin de superar las expectativas de los clientes que se ven reflejadas en rentabilidad, recompra y recomendación.

En el caso de estudio se puede concluir que la baja experiencia del cliente en la línea de deshidratados se debe a aspectos que la empresa tiene el control y la posibilidad de mejorar, sin requerir una alta inversión de presupuesto.

El profundizar en la perspectiva del cliente resulta un abanico de oportunidades de mejora, o su vez, detectar debilidades a ser superadas que en muchas ocasiones las empresas no

tienen conocimiento.

Métrica

El NPS de la línea de deshidratados es del 86.8% y el CSAT de 83,8% el cual se espera que mejore con la implementación de las soluciones por encima del 90%, así como también el nivel de satisfacción.

En conclusión, es importante tener métodos para medir la experiencia del consumidor establecidos como políticas dentro de la empresa, con el fin de monitorear frecuentemente desviaciones o aciertos, es decir, la información actualizada es una ventaja competitiva que permitirá adelantarnos a situaciones y liderar segmentos.

REFERENCIAS

- Alcaide, J., & Diez, M. (2019). *Comportamiento del Consumidor*. New York: DESIC.
- Alfaro, E. (2012). *El ABC del shopping experience: cómo generar experiencias para vender más en el punto de venta*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Ariza, F., & Ariza, J. (2016). *Información y atención al cliente*. Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- Babin, B., & Attaway, J. (2000). Atmospheric affect as tool for creating value and gaining share of customer. *Journal of Business Research*, 49, 91-99.
- Backstrom, K., & Johanson, V. (2006). Creating and Consuming experiences in retail store environments: comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417-430.
- Brakus, J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Castillo, A., & Gallardo, E. (2020). El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra. *Risti*, 2(34), 119-132.
- Chebat, J., & Michon, R. (2003). Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition and spending. A test of competitive casual theories. *Journal of Business Research*, 56, 529-539.
- Dabholkar, T., Thorpe, I., & Rentz, M. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 3-16.
- De Nisco, A., & Warnaby, G. (2014). Urban design and tenant variety influences on consumers' emotions and approach behavior. *Journal of Business Research*, 67(2), 211-217.

- Fernández, P., & García, V. (2019). *Experiencia del cliente en tienda física en el Sector de moda textil*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Hoch, S. (2002). Product Experience Is Seductive. *Journal of Consumer Research*, 29(3), 448-454.
- Holbrook, M., & Hirschman, E. C. (1992). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Hoolbrok, M. (2000). The millennial consumer in the texts of our times: experience and entertainment. *Journal of Macromarketing*, 20(2), 178-192.
- Hui, M. K., & Bateson, J. (1991). Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184.
- Hui, M., & Batenson, J. (1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184.
- Izquierdo, V., Ayestaran, R., & García, M. (2018). La experiencia de cliente de las marcas de moda de lujo en las flagship y los corners. *Prisma social*, 23, 416-434.
- Kaltcheva, V., & Weitz, B. (2006). When should a retailer create and exciting store environment? *Journal of Marketing*, 70, 107-118.
- Krishna, A. (2011). An Integrative Review of Sensory Marketing: Engaging the Sense to Affect Perception, Judgment and Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332-351.
- Lea, G. (2013). *Fashion marketing communications*. UK: Wiley et sons.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Markwting*, 80, 69-96.
- Mano, H. (1997). Affect and persuasion: The influence of pleasantness and arousal on attitude formation and message elaboration. *Psychology and Marketing*, 14(4), 315-335.

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-126.
- Orth, U., Heinrich, F., & Malkewitz, K. (2012). Servicescape interior design and consumer personality impressions. *Journal of Services Marketing*, 26(3), 194-203.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Schlosser, A. (1998). Applying the functional theory of attitudes to understanding the influence of atmosphere on store inferences. *Journal of Consumer Psychology*, 7(4), 345-369.
- Schmitt, H. (1999). *Experiential marketing: how to get costumers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: Vizcaya.
- Schneider, D., Berent, M., Thomas, R., & Krosnick, J. (2008). *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*. Obtenido de <https://www.vanhaaften.nl/images/documents/pdf/Measuring%20customer%20satisfaction%20and%20loyalty.pdf>
- Schwarz, M. (2018). *Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente*. Lima: Universidad de Lima.
- Spangenberg, E. R., Crowley, A., & Henderson, P. (1996). Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behaviors? *Journal of Marketing*, 60(2), 67-80.
- Spies, K., Hesse, F., & Loesch, K. (1997). Store atmosphere, mood and purchasing behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 1-7.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Exposición fotográfica	50
ANEXO B. Tienda al Granel Todo Verde	51
ANEXO C. Encuesta B2B	52
ANEXO D. Encuesta B2C	55
ANEXO E. Encuesta B2B y B2C	58

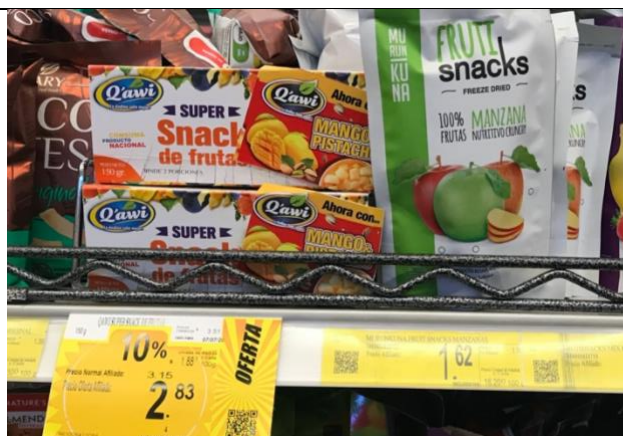
ANEXO

ANEXO A. Exposición fotográfica



ECUAIMPEX

SALINERITO



QAWI

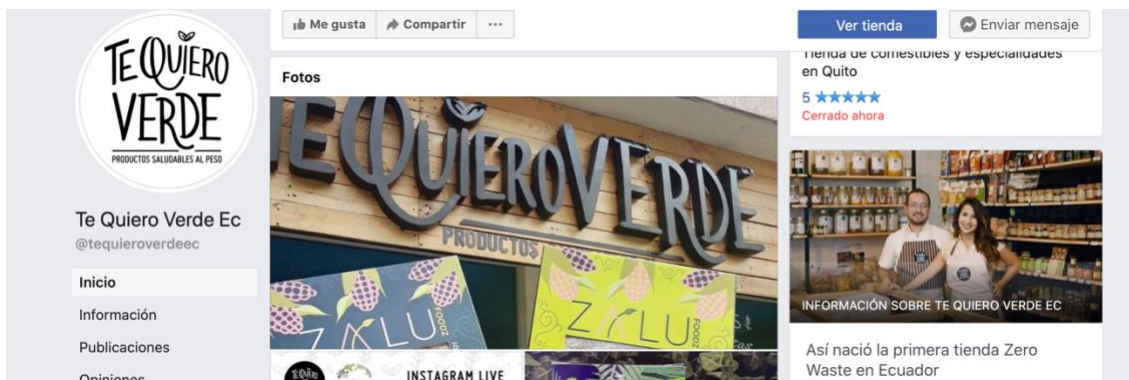
NATURE'S HEART



SOLRAM

ALIBÚ

ANEXO B. Tienda al Granel Todo Verde



ANEXO C. Encuesta B2B

Evaluación de la experiencia de consumo con la empresa Ecuaimpex

Encuesta para evaluar la experiencia del consumidor con respecto a la línea de frutas deshidratadas y el servicio de deshidratado que ofrece la empresa Ecuaimpex

¿Cómo se enteró de la línea de productos de frutas deshidratadas y/o el servicio de deshidratado que la empresa Ecuaimpex ofrece? *

- Internet.
- Redes sociales.
- Me recomendó un familiar, amigo o conocido.
- Ferias y/o exposiciones.
- Otra...

¿Qué tanto usted recomendaría la comercialización de la línea de productos de frutas deshidratadas o el servicio de deshidratación que la empresa Ecuaimpex ofrece? *

	1	2	3	4	5	
Calificación más baja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Calificacióm más alta

⋮

¿En general como es su apreciación de la empresa Ecuaimpex y/o su marca comercial DuwiFrutta? *

	1	2	3	4	5	
Me disgusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Me encanta

¿Cómo calificaría el tiempo de entrega del producto y/o servicio brindado por la empresa Ecuaimpex? *

	1	2	3	4	5	
Lento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rápido

¿Cómo calificaría la calidad del producto y/o servicio brindado por la empresa Ecuaimpex? *

	1	2	3	4	5	
Mala calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente calidad

¿Cómo calificaría el servicio preventa que la empresa Ecuaimpex le brindó? *

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

¿Cómo calificaría la relación precio / calidad del producto o del servicio brindado por la empresa Ecuaimpex? *

- El precio es muy costoso en comparación a la calidad del producto o del servicio.
- La calidad del producto o del servicio está acorde al precio.
- Es un precio justo que se paga por la calidad del producto o del servicio.
- El precio es muy económico en comparación a la alta calidad del producto o del servicio.

¿Cómo calificaría el servicio postventa que la empresa Ecuaimpex le brindó en caso de alguna recomendación o reclamo? *

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

⋮

¿Volvería a comercializar productos o utilizar servicios de la empresa Ecuaimpex? *

Sí

No

¿Qué recomendación nos puede hacer para mejorar nuestros productos o servicio de deshidratado? *

Texto de respuesta breve
.....

ANEXO D. Encuesta B2C

Evaluación de la experiencia de consumo de los productos Duwifrutta

Encuesta para evaluar la experiencia del consumidor con respecto a los productos a base de frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta.



¿Cómo se enteró de los productos a base de frutas deshidratadas que la marca Duwifrutta ofrece? *

- Internet.
- Redes sociales.
- Me recomendó un familiar, amigo o conocido.
- Ferias y/o exposiciones.
- Tienda o minimarket
- Otra...

¿Qué tanto usted recomendaría el consumo de los productos a base de frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta a sus familiares o amigos? *

	1	2	3	4	5	
Calificación más baja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Calificación más alta



¿En general como es su apreciación de la marca DuwiFrutta? *

	1	2	3	4	5	
Me disgusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Me encanta

¿Cómo calificaría el servicio de preventa de los productos marca Duwifrutta? *

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

¿Cómo calificaría la calidad de los productos con base en frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta? *

	1	2	3	4	5	
Mala calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente calidad

¿Cómo calificaría el servicio postventa de los productos marca Duwifrutta en caso de alguna recomendación o reclamo? *

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

¿Volvería a adquirir productos con base en frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta? *

- Sí
- No

¿Cómo calificaría la relación precio / calidad de los productos con base en frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta? *

- El precio es muy costoso en comparación a la calidad del producto o del servicio.
- La calidad del producto o del servicio está acorde al precio.
- Es un precio justo que se paga por la calidad del producto o del servicio.
- El precio es muy económico en comparación a la alta calidad del producto o del servicio.
-

¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de los productos marca Duwifrutta? *

	1	2	3	4	5	
Lento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rápido



¿Qué recomendación nos puede hacer para mejorar los productos con base en frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta? *

Texto de respuesta breve

ANEXO E. Encuesta B2B y B2C

Tabla 7.

Encuesta B2B

CSAT - B2B								
Preguntas	Baja		-	Alta		Resultado	Ponderación	Calificación
	1	2	3	4	5			
¿En general como es su apreciación de la empresa Ecuaimpex y/o su marca comercial DuwiFrutta?			15.80%	36.80%	47.40%	84.20%	20%	16.84%
¿Cómo calificaría el servicio preventa que la empresa Ecuaimpex le brindó?		26.30%	5.30%	21.10%	47.40%	68.50%	15%	10.28%
¿Cómo calificaría la relación precio / calidad del producto o del servicio brindado por la empresa Ecuaimpex?	5.30%	5.30%		15.80%	73.70%	89.50%	10%	8.95%
¿Cómo calificaría el tiempo de entrega del producto y/o servicio brindado por la empresa Ecuaimpex?		10.50%	21.10%	21.10%	47.40%	68.50%	10%	6.85%
¿Cómo calificaría la calidad del producto y/o servicio brindado por la empresa Ecuaimpex?		5.30%	21.10%	31.60%	42.10%	73.70%	10%	7.37%
¿Cómo calificaría el servicio postventa que la empresa Ecuaimpex le brindó en caso de alguna recomendación o reclamo?	5.30%	5.30%	5.30%	42.10%	42.10%	84.20%	15%	12.63%
¿Volvería a comercializar productos o utilizar servicios de la empresa Ecuaimpex?	5.30%				94.70%	94.70%	20%	18.94%
							CSAT	81.86%

Tabla 8.*Encuesta B2C*

CSAT - B2C								
Preguntas	Baja		-	Alta		Resultado	Ponderación	Calificación
	1	2	3	4	5			
¿En general como es su apreciación de la marca DuwiFrutta?				25%	75%	100%	25%	25%
¿Cómo calificaría el servicio de preventa de los productos marca Duwifrutta?			25%	50%	25%	75%	5%	4%
¿Cómo calificaría la relación precio / calidad de los productos con base en frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta?			25%	25%	50%	75%	15%	11%
¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de los productos marca Duwifrutta?			50%		50%	50%	15%	8%
¿Cómo calificaría la calidad de los productos con base en frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta?				25%	75%	100%	10%	10%
¿Cómo calificaría el servicio postventa de los productos marca Duwifrutta en caso de alguna recomendación o reclamo?			25%	25%	50%	75%	5%	4%
¿Volvería a adquirir productos con base en frutas deshidratadas de la marca Duwifrutta?					100%	100%	25%	25%
							CSAT	86%

