

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Mejora del Customer Experience de la Aplicación BEES

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Johanna Nathaly Andagoya Ortega

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

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

Quito, 07 de mayo de 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora del Customer Experience de la Aplicación BEES

Johanna Nathaly Andagoya Ortega

Nombre del Director del Programa: Ana María Novillo
Título académico: Doctor of Philosophy in Education

Nombre del Decano del colegio Académico:
Título académico:
Decano del Colegio:

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Hugo Burgos
Título académico: Doctor of Philosophy in Communication Studies

Quito, mayo 2022

© 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: Johanna Nathaly Andagoya Ortega

Código de estudiante: 00323936

C.I.: 1722710785

Lugar y fecha: Quito, 07 de mayo de 2022.

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UNPUBLISHED DOCUMENT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

Al dueño de la creatividad y el tiempo. A Zulema, mi mejor amiga, madre, soporte y personificación del amor más genuino. A Luis, Andrés, Jhony y David, mi padre y hermanos, quienes son mi hogar, equipo y lugar seguro. A mi niña interior, estoy orgullosa por cumplir todos tus sueños. A los tenderos del Ecuador, por su humildad, atención al cliente y el gran esfuerzo que realizan para adaptarse a los cambios.

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque en él vivimos, nos movemos y somos. A mis padres por ser un ejemplo de humildad y constancia, a mis hermanos por ser estar conmigo en los buenos y malos tiempos, a mis amigos por su buena energía y apoyo. A mi grupo de trabajo de esta maestría por el compromiso, la colaboración y los momentos compartidos. A los tenderos de Quito por su apertura con esta investigación y por ayudarme a descubrir mi pasión: la experiencia del cliente. A la Universidad San Francisco por aportar en mi desarrollo académico y a todos los profesores de esta prestigiosa institución, que han marcado mi vida profesional a través de su conocimiento. A Cervecería Nacional S.A por marcar un hito en el Ecuador a través de la transformación digital.

Resumen

El presente proyecto de investigación, tiene por objeto mejorar el Customer Experience de la Aplicación BEES, para lo cual se abordó el proceso de transformación digital que implementó Cervecería Nacional al incorporar la app BEES como canal de distribución masivo. Se identificó que este proceso tuvo sesgos en cuanto a la experiencia del cliente, ya que el grupo objetivo de esta herramienta son los tenderos, quienes no tiene una cercanía con la tecnología. De esta manera se realizó una encuesta para medir el NPS y CES, los resultados arrojaron cifras de 4% y 2% respectivamente, lo que significa que el público objetivo no está satisfecho con la plataforma y que les cuesta trabajo interactuar con la app. Al mismo tiempo se identificaron puntos de dolor que revelaron que los tenderos no utilizan BEES porque no cuentan con equipos móviles e internet. Así mismo no conocen los beneficios de la aplicación. Por otra parte, los tenderos que utilizan la herramienta indican que necesitan facilidades de pago y cambios de productos caducados. Para esta problemática se han planteado dos soluciones: implementar una estrategia de marketing centrada en el tendero; visitas personalizadas y una campaña de comunicación, y nuevas opciones en la app; formas de pago y cambio de productos caducados. Se han establecido actores y grupos de control, quienes certificarán si las estrategias son las adecuadas. El objetivo final es obtener indicadores positivos tanto para CES como para NPS.

Palabras clave: transformación digital, customer experience, BEES.

Abstract

The purpose of this research project is to improve the Customer Experience of the BEES Application, for which the digital transformation process implemented by Cervecería Nacional was addressed by incorporating the BEES app as a mass distribution channel. It was identified that this process had biases in terms of customer experience, since the target group of this tool are shopkeepers, who are not close to technology. In this way, a survey was carried out to measure the NPS and CES, the results showed figures of 4% and 2% respectively, which means that the public objective is not satisfied with the platform and that it is difficult for them to interact with the app. At the same time, pain points were identified that revealed that shopkeepers do not use BEES because they do not have mobile devices and the Internet. Likewise, we do not know the benefits of the application. On the other hand, the shopkeepers who use the tool indicate that they need payment facilities and changes of expired products. Two solutions have been proposed for this problem: implement a marketing strategy focused on the shopkeeper; personalized visits and a communication campaign, and new options in the app; forms of payment and exchange of expired products. Actors and control groups have been established, who will certify if the strategies are adequate. The ultimate goal is to obtain positive indicators for both CES and NPS.

Key words: digital transformations, customer experience, BEES.

ÍNDICE

Resumen.....	7
Abstract	8
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema	13
1.1.1 Experiencia del cliente	13
1.2 Dimensionamiento del problema	14
1.2.1 Marco teórico	14
1.2.2 Métrica	18
1.2 Caso de análisis de la empresa	22
1.3 Situación actual	24
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO	31
2.1 ¿Por qué se da el problema?.....	31
2.1.1 ¿Qué determina a la experiencia del cliente?	31
2.1.2. Causas del nivel de experiencia en BEES	32
2.1.2.1. Justificación de las causas (Evidencia)	35
2.1.2.2 Causas priorizadas.....	36
2.2 Árbol de diagnóstico	37
CAPÍTULO 3: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	38
3.1 Descripción de la solución	38
3.1.1. Características de la solución	38
3.2. Teoría del cambio.....	39
3.2.1. Cuadro	39
3.3 Diseño de la implementación	41
3.3.1. Actores	41
3.3.2. Roles.....	41
3.3.3. Objetivos	42
3.3.4. Incentivos	43
Cuadro	43
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN	45
4.1 Método de evaluación	45
4.1.1. Grupo de control.....	45
4.2. Refinamiento	46
4.2.1. Indicadores	46
4.2.2. Línea de tiempo	47
4.2.3. Refinamiento	47
4.2.4. Cuadro	48
4.3 Recomendaciones.....	52
4.4 Conclusiones	53

Referencias..... 55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1: NPS – propia autoría.....	19
Figura 2: CES- propia autoría	20
Figura 3: Propia autoría	20
Figura 4: Página Web BEES	22
Figura 5: Propia autoría - NPS	29
Figura 6: Propia Autoría - CES.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de encuestas – propia autoría.....	26
Tabla 2: Análisis de encuestas-propia autoría.....	27
Tabla 3: Propia Autoría – Árbol de diagnóstico.....	37
Tabla 4: Teoría del Cambio.....	40
Tabla 5: Teoría de Implementación- Propia autoría.....	44
Tabla 8: Indicadores de estrategia de marketing, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio. Propia Autoría.....	50
Tabla 9: Nuevas funcionalidades app BEES, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio. Propia Autoría.....	51

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Experiencia del cliente

BEES es una aplicación para tiendas y locales comerciales que ofrece abastecimiento de productos de los principales proveedores del Ecuador. La plataforma permite visualizar información en tiempo real, realizar pedidos desde cualquier dispositivo, en todos los horarios y lugares del país. Su promesa de valor es brindar a los tenderos y comerciantes una experiencia de compra más ágil, simple y transparente de acuerdo a las últimas tendencias de la *transformación digital*. Claro, Azucarera Valdez y Cervecería Nacional son socios estratégicos de esta herramienta, siendo CN S.A quien lidera sus operaciones. BEES es una plataforma global de AB InBev, una empresa multinacional con sede en Lovaina, Bélgica, y es la mayor fabricante de cervezas a escala mundial, con una cuota del 25% del mercado global. Además, cuenta con operaciones en EEUU, Brasil, República Dominicana, Colombia, Argentina, México, South África, Perú y Ecuador, en este último se implementó en enero de 2021. (BEES,2021)

Por otro lado, en los últimos años en Ecuador la *transformación digital* ha sido paulatina, empero, la COVID-19 ha acelerado este proceso a un ritmo vertiginoso, y esto ha obligado a las diferentes organizaciones a responder de manera inmediata; desarrollando e implementando soluciones digitales, aquellas compañías que no lo han hecho se han visto forzadas a parar sus operaciones. (Deloitte, 2019) Cervecería Nacional ha sabido sortear las consecuencias de la pandemia a su favor, es así que ha adoptado BEES como el canal de distribución con mayor alcance. En un inicio, el confinamiento obligó a CN S.A a buscar nuevas formas de abastecimiento, pese a las restricciones de la emergencia sanitaria, por lo que

incorporó la App Mi Tienda como una solución de canal directo para los tenderos, sin embargo, la herramienta tuvo una vida útil de un año, para luego ser reemplazada por BEES. En este contexto la cervecera y los tenderos enfrentaron un cambio de paradigma a través de la *transformación digital*: realizar el suministro de productos a través de una App.

Sin embargo, Cervecería Nacional ha logrado dar un paso gigantesco marcando un hito referencial en la digitalización de procesos colocando a la tecnología en el centro de su gestión, impulsando la ventaja competitiva, implementando una cultura de adaptación e innovación, reducir costos, entre otros. No obstante, este cambio disruptivo implica las siguientes perspectivas: visión, talento, cultura y modelo de negocio; eficiencia operativa habilitada por tecnología; integración a ecosistemas internos, externos y plataformas; experiencias conectadas de clientes internos y externos y es en este último en el que se encuentra el “*customer experience*”, aspecto en el que se base el presente trabajo de tesis. (Kaplan, 2019)

1.2 Dimensionamiento del problema

1.2.1 Marco teórico

Consumidor.

El *consumidor* es el impulsor del sistema de producción y consumo, y el último elemento de la cadena, sin él no existiría el mercado. (Howard y Sheth 1969) Se define como la persona que da uso a los productos y servicios. (Solomon 2008) Es importante diferenciar que no siempre el consumidor es quien realiza la compra, ya que en este proceso participan varios perfiles: el iniciador, el influenciador, el decisor, el comprador y el *consumidor*. (Schiffman, 2010)

En el libro el ‘Consumidor Consciente’ de Sergio Rodríguez se define al consumidor como un individuo que sabe y que conoce su influencia, además de la huella que deja, al mismo tiempo es más consciente de las técnicas de marketing y comunicación. En conclusión, cada vez son más empoderados y formados. Ningún consumidor es igual a otro. Cada uno es influenciado por distintos factores, ya sean internos y externos, los cuales forman el *comportamiento del consumidor*, por tanto, este es un proceso importante de toma de decisiones constante, en el cual se buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios. (Valaskova,2015) Un punto importante a enfatizar es que la pandemia causada por la COVID-19 ha modificado el *comportamiento del consumidor*, cambiando sus prioridades y preferencias de compra y consumo. (Zwanka & Buff, 2020)

Experiencia.

El concepto de *experiencia* puede ser definido desde varios aspectos, es así que la filosofía la explica como un concepto holístico que no puede ser entendido de una forma individual. Desde este punto de vista y en un sentido tradicional se identifica a la *experiencia* como la fuente de todo saber. Por otra parte, y un criterio muy utilizado es la concepción marxista que expresa: “la *experiencia* es la actividad recíproca entre los hombres y el mundo exterior, la actividad práctica humana y, ante todo, la producción material por cuyo medio el hombre transforma la naturaleza y se transforma a sí mismo. La *experiencia* así concebida constituye la base del conocimiento y el criterio de la verdad” (Diccionario filosófico abreviado 1959:180). Así mismo la *experiencia* es entendida como hechos privados que se producen como respuesta a una estimulación que comúnmente es inducida.

The Customer Experience.

El propósito de un negocio es crear un cliente (Drucker, 1970) Sin embargo, hoy por hoy, la primicia radica en “el propósito de un negocio es crear y mantener un cliente” (Levitt, 1986) En este contexto el “*customer experience*” juega un papel determinante, ya que influye en las decisiones de compra. El concepto de “*customer experience*” nació cuando se dejó de observar al consumidor desde una perspectiva racional para ser visto desde una emocional, así lo mencionan Morris B. Holbrook y Elizabeth C. Hirschman en su artículo *The Experiential Aspects of Consumption*. Además, exponen que comprender el comportamiento integral del ser humano permite entender sus experiencias para suplir sus necesidades.

Se entiende al “*customer experience*” como la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros consumidores, publicidad, informes de noticias, reseñas, etc. (Gonzalez De La Hoz, 2015)

De esta forma, de la Hoz en su libro *Experiencia de Cliente* indica que el “*customer experience*” es una disciplina rigurosa, medible, gestionable y muy rentable. La dificultad radica en identificar y seleccionar las herramientas más adecuadas. Los trabajos y aportaciones sobre el marketing experimental de Schmitt significaron un aporte a la construcción del concepto de “*customer service*” al instaurar el modelo CEM (Customer Experience Management) El objetivo de este modelo es mejorar el valor que recibe el consumidor a través de la experiencia que tienen los producto o servicios ofrecidos y que adquiere. (Schmitt, 2003)

Schmitt define el “*customer experience*” como el proceso de administración estratégica de la experiencia total de un cliente con un producto o una empresa. Así el CX no solamente es un registro de transacciones, sino que se enfoca en crear relaciones sustanciosas con los consumidores. Como resultado se fomenta la lealtad de los clientes y valor a las empresas, así como valor financiero. Para generar “*customer experience*” se requiere de una buena escucha al cliente: pensar, ser y hacer desde él, es decir, la gestión de las empresas debe ser “*customer centric*” (Revella, 2015)

Ser empáticos y ponerse en los zapatos de los clientes hará la diferencia. Jeanne Bliss en su libro *Chief Customer Officer 2.0: How to Build Your Customer-Driven Growth Engine* expone cinco argumentos que son la base para generar “*customer experience*”: honrar a los clientes como activos; alinear las estrategias alrededor de la experiencia; construir una ruta de escucha al cliente; construir experiencia, proactiva, fiable e innovadora; responsabilidad empresarial, liderazgo y toma de decisiones.

En conclusión, para obtener éxito ofrecer calidad no es suficiente. En un mercado cada vez más rápido y complejo el “*customer experience*” será el mayor diferenciador y ventaja competitiva. Los clientes no olvidan como las marcas las hacen sentir.

Aditivo, la inmersión de la tecnología en todos los procesos humanos ha sido inminente y ha avanzado a pasos agigantados, incluso en los países que se estimaba no lo harían hasta en una década. La pandemia a causa de la COVID-19 detonó esta aceleración tecnológica, es así, que la comunicación interpersonal cada vez es interferida por aplicaciones y herramientas tecnológicas. Las apps ahora son más notorias que nunca, ya que ofrecen una infinidad de beneficios que potencian los productos y servicios, fortalecen las marcas, y se están convirtiendo en nuevos canales de venta.

Transformación Digital.

El Instituto de Tecnología de Massachusetts define a la *transformación digital* como la implementación de procesos y prácticas de negocios que permiten a las organizaciones competir efectivamente en un mundo cada vez más digital. Esta definición no se enfoca en el uso de la tecnología, ya que esta es solamente una parte, incorporando así a otros aspectos como la estrategia, la gestión del talento humano, la estructura organizativa, el liderazgo y el papel fundamental de los usuarios, clientes, empleados, competidores, quienes son el eje de este proceso. (Palermo Business Review, 2018)

“*Disrupción digital y transformación digital* no son lo mismo, el primer concepto hace referencia a montar un negocio desde cero y que únicamente puede ser generado gracias a la existencia del mundo digital. Mientras que, *transformación digital*, se da cuando la compañía tradicional tiene que adaptar sus reglas al nuevo mundo” (Grinbaum,2018)

La pandemia causada por la COVID-19 ha sido determinante para la *transformación digital* ya que las empresas enrumadas en este proceso, hicieron de la emergencia sanitaria una oportunidad, que demostró su ventaja competitiva.

1.2.2 Métrica

El “*customer experience*” debe ser evaluado en términos concretos y tangibles. Las diversas estrategias e iniciativas que las organizaciones apliquen deben ser medidas para identificar eficacia y retorno de inversión. Por tanto, el CX cuenta con las siguientes métricas:

Net Promoter Score NPS: Índice Neto de Recomendación, es una de las métricas más usadas. Para obtener información se basa en una pregunta sencilla: ¿recomendaría esta compañía a un amigo o familiar? La respuesta establece una escala de 1 a 10, la que divide tres

tipos de clientes; los que califican del 1 a 6 se catalogan como detractores, los que califican de 7 a 8 se definen como neutros y quienes califican 9 y 10 son promotores. (Reichheld,2013) El NPS implica una gran parte de la lealtad emocional del cliente y ofrece un alto porcentaje de *benchmark*, al ser un estándar utilizado por varias empresas. Además, su sencillez la convierte en una métrica muy útil para los ejecutivos de las organizaciones. (Molina,2018)



Figura1: NPS – propia autoría

Customer Effort Score (CES): Se basa en medir y de reducir el esfuerzo que los clientes deben hacer para hacer negocios como una determinada empresa. “El CES es un indicador muy interesante para todo lo relacionado con las interacciones de servicio al cliente. Según algunos estudios, presenta una mayor correlación que las mediciones tradicionales de satisfacción y que el NPS con los comportamientos y decisiones del cliente como: recompra, incremento del gasto o recomendación” (Molina,2018)

El CES se calcula a través de la pregunta: ¿cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud? La escala de respuesta es del 1 -muy poco esfuerzo- al 5 -un gran esfuerzo-. Se recomienda aplicar el método CES en tres momentos: luego de las interacciones individuales con el servicio de atención al cliente (llamadas telefónicas, redes sociales, salas de chat, etc.) Después de la compra de un producto o servicio y otras situaciones como visitas a

sitios web, reuniones, grupos en redes sociales, pagos en línea, consultas con clientes entre otros. (Dixon, 2010)

¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud?



Figura 2: CES- propia autoría

Satisfacción del cliente (CSAT): es un indicador que mide directamente la satisfacción del cliente a través de una encuesta, una vez finalizada la interacción con el producto, servicio o marca. El sondeo puede ser realizado por diferentes canales y puede ser calificado en una escala del 1 a 5, donde 1 es “Nada satisfecho” y 5 “Muy satisfecho”. (Villalobos, 2021)

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con **nuestro producto o servicio?**



Figura 3: Propia autoría

Tiempo de respuesta inicial: evalúa la inmediatez con que se da respuesta a un cliente. De acuerdo a un estudio de Salesforce los clientes prefieren respuestas rápidas a las demoradas y detalladas, aunque esto signifique que la breve no les brinde ninguna solución.

Tasa de retención de clientes: es un indicador que mide la capacidad de retener clientes, ya que adquirir nuevos es mucho más costoso que mantenerlos. Según RJmetrics, el éxito de las empresas depende en gran parte de las estrategias que se planteen para que la cartera que clientes perduró. Una gestión adecuada es la que combina acciones de captación y retención, enfatizando lo expuesto.

SERVQUAL: es una métrica desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. que consiste en un cuestionario con preguntas estandarizadas que miden servicio y calidad. De acuerdo a Zeithaml los clientes realizan su toma de decisiones con base en las expectativas. Las preguntas que se realizan cubren cinco elementos: fiabilidad, aseguramiento, tangibles, empatía y capacidad de respuesta.

Valor de Vida del Cliente (CLV) está métrica se ha convertido en una de las más utilizadas, ya que es vista desde dos dimensiones: el valor actual y potencial del cliente. Por lo tanto, el CLV describe el margen de beneficio que un cliente aporta a lo largo de su vida a una empresa. El objetivo de esta métrica es construir y mantener una relación a largo plazo con el cliente. Varias empresas se basan en la primicia que es mejor mantener un cliente que encontrar uno. El CLV permite a las compañías planificar mejor el presupuesto y recursos con base en el valor actual y futuro de la relación con el cliente.

Para medir el “*customer experience*” de la App BEES se escogieron las métricas NPS y CES.

1.2 Caso de análisis de la empresa



Figura 4: Página Web BEES

Como resultado de la pandemia por la COVID-19, el mundo ha cambiado y se han introducido nuevas prácticas sociales y formas de vivir. (Alon,2020). El uso de la tecnología se prolifera y se convirtió en un determinante para sobrellevar las actividades cotidianas. Así mismo, el mercado se adaptó y consiguió el comportamiento del consumidor. En este contexto las empresas que han basado su gestión en la innovación, la adaptabilidad y la resiliencia fueron aquellas que encontraron en la pandemia una oportunidad. En Ecuador, un ejemplo claro es Cervecería Nacional S.A que enfrentó los desafíos de la emergencia sanitaria mediante estrategias que contribuyeron con la solución de las principales problemáticas de la pandemia como la distribución de productos. Además, CN S.A cuenta con equipos de alta tecnología, infraestructura, presupuesto y cobertura a nivel nacional, que le permitieron aplicar la transformación digital a sus operaciones, adoptando a la app BEES como su mayor canal de distribución B2B.

CN S.A es la primera empresa dedicada a la elaboración y comercialización de bebidas de moderación y refrescos en Ecuador. Pertenece a la multinacional Anheuser-Busch InBev. Posee

una cuota de mercado del 96,2%. Los tenderos son su principal socio estratégico y cliente, ya que sus productos están presentes en 110.000 tiendas a nivel nacional. (INEC,2021)

BEES se ha convertido en el principal canal B2B de CN S.A a escala nacional, dándose a conocer en todas las tiendas del país. Además de cerveza y bebidas, la plataforma ofrece productos de primera necesidad. Está disponible de forma gratuita en Play Store (Android) o App Store (IOS) y funciona en cualquier tipo de dispositivo.

Para utilizar BEES los tenderos necesitan registrarse con un código activo de Cervecería Nacional, así podrán acceder a los siguientes beneficios: realizar pedidos cuando deseen (los pedidos se entregarán el día asignado), darle seguimiento al estado de las órdenes, tener el control total de las compras a través del reporte de los pedidos (registrado, confirmado, entregado, cancelado, en camino), acumular puntos y canje por productos. Tener acceso a lo más vendido y a la lista de precios. Ahorrar tiempo y esfuerzo con funciones como Pedido Fácil. Comunicación directa, así recibir actualizaciones de precios, lanzamiento de nuevos productos y promociones.

La promesa de valor de BEES es ofrecer una experiencia ágil, simple y transparente, de acuerdo a las últimas tendencias en transformación digital impulsando el desarrollo de los tenderos. “La plataforma está pendiente de los negocios, es una herramienta para hacerlos más sólidos, más rápidos, y, sobre todo, manejarlos desde cualquier lugar”, mencionó Jaime Colom, Global Marketing Director B2B Platform AB InBev durante el lanzamiento de BEES en 2021.

Cervecería Nacional S. A al ser una de las empresas líderes del mercado ecuatoriano, con base en *market share*, alcance y posicionamiento de marca, se ha convertido en un referente de la transformación digital, por supuesto, la pandemia fue un detonante para esta decisión.

1.3 Situación actual

Cervecería Nacional S.A ha hecho de las tiendas de barrio socios estratégicos, ya que constituyen sus principales puntos de venta y de contacto directo entre la marca y el consumidor final. CN S.A durante la pandemia causada por la COVID-19 tuvo que adaptar sus operaciones y encontrar nuevas formas para no parar la distribución de productos. Una de las estrategias que ejecutaron ante las restricciones sanitarias fue el lanzamiento de la app Mi Tienda, como el canal por el cual los tenderos podían realizar sus pedidos, está duro un año. Actualmente, la herramienta migro a la app BEES, convirtiéndose así en el principal canal de abastecimiento B2B de CN S.A.

De esta forma Cervecería Nacional se ha convertido en un referente de la transformación digital, apalancada por la pandemia, marcando un antes y un después en la distribución masiva de productos, rompiendo paradigmas en públicos particulares. Sin embargo, es importante recordar las perspectivas de la transformación digital: visión, talento, cultura y modelo de negocio; eficiencia operativa habilitada por tecnología; experiencias conectadas de clientes internos y externos; integración a ecosistemas internos, externos y plataformas. Si bien, CN S.A ha implementado este proceso se evidencian falencias en el acompañamiento y adaptación del tendero a este reemplazo de canal de distribución: app BEES. Lo que ocasionó problemas en el *“customer experience”* ya que el *“buyer person”* de las tiendas de barrio del Ecuador se caracterizan por ser un grupo etario de entre los 45 a 70 años, los mismos que no se relacionan comúnmente con la tecnología. Además, abastecen sus negocios a través de proveedores que van presencialmente a sus locales o lo hacen a través de mercado y grandes *retails*. Por lo expuesto, en este proceso de transformación digital de CN S.A existen todavía brechas sueltas en cuanto al *“customer experience”*.

Un proceso de transformación que no se enfoque específicamente en el “*customer experience*” puede tener consecuencias de alto impacto para la marca y la rentabilidad. La lealtad, posicionamiento, preferencia del consumidor se pueden ver afectadas. Y la digitalización puede ser contraproducente. La presente investigación se centrará en resolver el siguiente problema: ¿cómo mejorar la experiencia del cliente de la app BEES? Enfocado en el aspecto de la transformación digital; experiencias conectadas de clientes internos y externos; que enmarca el “*customer experience*”.

El público objetivo son los tenderos de barrio. Se busca conocer su experiencia con este nuevo canal. Para ello se utilizarán los indicadores: Net Promoter Score (NPS) para determinar el nivel de “*customer experience*” que posee BEES en el mercado objeto de estudio. Así mismo se utilizará la métrica Customer Effort Score o Indicador del esfuerzo del cliente (CES).

El objeto de estudio son los tenderos de barrio de Quito. La muestra que se tomó son de 350 tiendas; 175 en el Norte de Quito y 175 en el Sur de Quito. Se utilizarán las metodologías de observación y encuestas.

Cuestionario	
Pregunta	Tipo
1. ¿Conoces la aplicación BEES?	Cerrada
2. ¿Te adaptaste rápido al cambio de canal? ¿Por qué?	Cerrada/Abierta
3. ¿Qué tan difícil te resulta utilizar esta aplicación?	escala CES
4. ¿Te gusta esta nueva forma de realizar pedidos y abastecer tu tienda? O ¿prefieres el canal anterior?	Abierta
5. ¿Qué tan probable es que recomiendes la aplicación BEES a otros tenderos?	NPS

6. ¿Realizas tú los pedidos u otra persona te ayuda?	Abierta
7. ¿Estas conforme con el tiempo de respuesta, precios y entrega de los productos?	Abierta
8. ¿Conoces los beneficios de la aplicación?	Cerrada
9. ¿Compras solo cerveza u otros productos?	Cerrada
10. ¿Tus dudas y sugerencias son atendidas?	Cerrada

Tabla 1: Cuadro de encuestas – propia autoría

Análisis de las encuestas

Pregunta	Tipo	Respuesta	Análisis
11. ¿Conoces la aplicación BEES?	Cerrada	Todos los encuestados conocen la App	Todos tenderos conoce BEES porque el único canal de distribución para tiendas de CN S.A
12. ¿Te adaptaste rápido al cambio de canal? ¿Por qué?	Cerrada/Abierta	75% de los tenderos indicaron que no. Mientras que el 25% dijo sí.	Los tenderos no tuvieron otra opción que utilizar BEES si querían realizar pedidos de cerveza. Este proceso de adaptación fue difícil para ellos, ya que indican que no hubo acompañamiento ni orden en la transición del canal físico a la digital.
13. ¿Qué tan difícil te resulta utilizar esta aplicación?	escala CES	80 tenderos muy difícil. 150 difícil. 35 neutral 45 fácil 40 Muy fácil	Esto indica que para la mayoría de encuestados les resulta difícil utilizar la App, pero no porque sea difícil de usar, incluso indicaron que la interfaz es amigable. Les resultó difícil por razones: no tienen celulares inteligentes, no saben cómo descargar la app, no le ha dado una capacitación a detalle del funcionamiento.
14. ¿Te gusta esta nueva forma de realizar pedidos y abastecer tu tienda? O ¿prefieres el canal anterior?	Abierta	24,29 % indicó que si le gusta el nuevo canal. 65.72 % indicó que no le gusta este nuevo canal y preferiría el anterior. 10% es neutro	De acuerdo a las encuestas la mayoría de los tenderos preferían realizar los pedidos con el canal anterior. Mientras que el 24,29% están de acuerdo con la App. Mientras que el 10% es neutro.
15. ¿Qué tan probable es que recomiendes la aplicación BEES a otros tenderos?	NPS	24,29% promotores 10% pasivos 65.72 % detractores	Solamente el 24.29% son promotores, el 10% pasivos y el 65.72% detractores indicando que el NPS: 40.98
16. ¿Realizas tú los pedidos u otra persona te ayuda?	Abierta	70% del grupo de detractores realiza otra persona los pedidos. 100% del grupo de promotores realizan solos sus pedidos.	El 70% del grupo de personas que indican que es difícil utilizar la app indica que otra persona les hace el pedido: hijos, familiares. Mientras que del grupo que indican que es fácil utilizar la herramienta indican el 100% que ellos mismo realizan los pedidos. Es importante señalar que los vendedores de CN son quienes también realizan los pedidos cuando visitan a los clientes.
17. ¿Estas conforme con el tiempo de respuesta, precios y entrega de los productos?	Abierta	El 80% está de acuerdo. El 20% ha enfrentado problemas con las entregas.	El 20% indicó que se les han cancelado entregas sin previo aviso, y que las entregas no son inmediatas, sino que se ajustan a los tiempos de CN.
18. ¿Conoces los beneficios de la aplicación?	Cerrada	80% no conocen. 20% si.	La mayoría de encuestados no conoce los beneficios de la aplicación.
19. ¿Compras solo cerveza u otros productos?	Cerrada	90% solo compra cerveza. 10% si compra otros productos.	Los tenderos utilizan la App porque es el único canal para abastecer cerveza, pero no realizan la compra de otros productos.
20. ¿Tus dudas y sugerencias son atendidas?	Cerrada	75% tienen dudas, pero no las realizan. 25% si han sido respondidas.	Los tenderos tienen varias dudas, sin embargo, no ha sido atendidas.

Tabla 2: Análisis de encuestas-propia autoría

Buyer Person

- Hombres y mujeres entre 45 a 70 años.
- Clase media baja.
- Nivel de educación básico.
- No mantienen un alto conocimiento de la tecnología.
- Utilizan el celular para recibir y hacer llamadas y un bajo porcentaje de redes sociales.
- La mayoría abastece su tienda a través de proveedores directos, mercados o retails.
- No están familiarizados con las aplicaciones.
- La mayoría no cuenta con un perfil de Facebook.
- Cuentan con la confianza de sus clientes.
- Son padres y madres de familia, con hijos adultos, jóvenes que utilizan la tecnología diariamente.
- Buscan buenos precios y promociones.

Análisis de los resultados

- La mayoría de tenderos pertenecen a la generación X caracterizados por no tener una relación cercana con la tecnología.
- El único canal de abastecimiento de CN SA para los tenderos es BEES, y cuenta con los precios más bajos, así se convierte en la mejor opción para abastecer su tienda.
- CN SA a través de su fuerza de ventas informó a los tenderos sobre el cambio de canal, sin embargo, ellos no han sentido un acompañamiento personalizado.
- Los vendedores cuando visitan a los tenderos realizan ellos mismos los pedidos interrumpiendo el proceso de transformación digital.
- De acuerdo a las encuestas, los tenderos tienen problemas como:

- No cuentan con celulares inteligentes.
 - No cuentan con un plan de datos.
 - Utilizar el celular para realizar llamadas y recibir mensajes.
 - No saben cómo descargar aplicaciones.
 - No saben usar la tecnología.
- Algunos tenderos indican que el cambio de canal fue abrupto y les costó adaptarse.

NPS

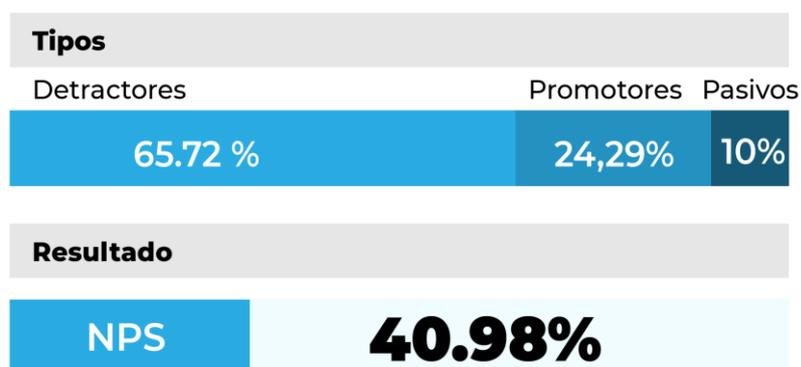


Figura 5: Propia autoría - NPS

- El resultado de NPS de BEES es de: 40.98 % lo que resulta negativo.
- La mayoría de los encuestados pertenecen al grupo de detractores siendo el 65.72 % detractores, el 24,29% promotores y 10% pasivos.
- Más de la mitad de los encuestados pertenecen a los detractores, lo que significa que BEES no tiene una óptima experiencia del cliente en los encuestados.
- El perfil de los detractores justamente es el buyer específico del tendero, ya que son muy alejados a la tecnología. Y son los hijos o familiares quienes les ayudan a realizar los pedidos.
- El perfil de los promotores: son los tenderos más jóvenes, que están familiarizados con la tecnología por varios motivos como tener hijos pequeños, cuentan con redes sociales y utilizan otras aplicaciones como las bancarias.

- Los tenderos no conocen los beneficios de BEES por tanto se les complica recomendar la aplicación.

CES



Figura 6: Propia Autoría - CES

Aplicando la fórmula tenemos:

$$80 + 300 + 105 + 180 + 200 / 350$$

$$CES = 865 / 350$$

$$CES = 2.47$$

- De acuerdo a las encuestas el nivel de esfuerzo es de 2.47, lo que significa que los tenderos encuestados realizan un gran esfuerzo para utilizar la aplicación.
- De esta forma los resultados no son favorables para la herramienta.
- Es importante mencionar que los esfuerzos que realiza el tendero para utilizar la app BEES inician mucho antes del ingreso a la misma.
 - La mayoría no cuenta con celulares inteligentes.
 - Los tenderos no saben usar aplicaciones.
 - No entienden muy bien el funcionamiento de BEES.
 - No existe un acompañamiento personalizado de los puntos de ventas.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO

2.1 ¿Por qué se da el problema?

2.1.1 ¿Qué determina a la experiencia del cliente?

El “*customer experience*” está determinado por cuatro elementos básicos: relación, precio-calidad, servicio al cliente, satisfacción con el productos y conexión emocional con la marca. (The Boston Consulting Group, 2015) La calidad indica los atributos de un servicio o producto, lo que permite que se exprese un juicio de valor sobre aquellos. El precio es sinónimo de un indicador de calidad. De tal manera, esta relación es de ida y vuelta porque la calidad produce expectativa sobre el precio. Esto desemboca en el servicio al cliente, que American Marketing Association (A.M.A.) define como: la satisfacción que representa el grado de cumplimiento de las expectativas de un cliente tras recibir un servicio o producto. La conexión emocional se convierte en el eje transversal de estos elementos, ya que son las percepciones que reciben los clientes a través de sus sentidos: los colores, lugares, opiniones, etc. (Trischler & Zehrer, 2012)

En cuanto a la satisfacción del cliente con el producto se entiende como el sentimiento o la actitud de satisfacción del bien o servicio adquirido. (Kumar & Reinartz, 2018). Es importante mencionar que el valor que perciben los clientes se encuentra ligado directamente a la experiencia que tuvieron durante la compra y consumo del bien o servicio, es decir, en el “*customer journey*”. Del mismo modo el valor del cliente puede considerarse como la suma de los beneficios que el consumidor está buscando. (Kumar & Reinartz, 2016)

2.1.2. Causas del nivel de experiencia en BEES

El *Customer Journey Map* (CJM) o Mapa del Viaje del Consumidor es una herramienta que indica de forma detallada todas las relaciones y experiencias que mantiene el usuario con el servicio, producto o marca. Decifra las etapas del proceso de compra a través de diversos canales. De esta forma, (CJM) es una guía centrada en el cliente, que permite comprender con claridad sus necesidades, intenciones y deseos, puntos de dolor y momentos de verdad. (Popescu, 2019).

El (CJM) se ha convertido en un aliado estratégico al momento de diseñar estrategias, ya que es la oportunidad de generar un vínculo a largo plazo con el consumidor. Además, permite plasmar etapas, canales, interacciones y demás elementos que intervienen en el servicio. De esta forma se tiene un panorama más claro que identifican puntos críticos, necesidades y experiencias que vive el cliente antes de realizar una compra y así diseñar soluciones de mejora de la experiencia con el fin de aumentar la satisfacción del cliente durante su viaje de principio a fin. (Balestra, 2016) Los elementos del Customer Journey Map son: *Buyer persona*; es una descripción abstracta del consumidor ideal, que se basa en datos cualitativos y cuantitativos de una investigación de mercado, competidores y perfiles de clientes existentes. *Las fases*: son las etapas de interacción del cliente con la marca (antes, durante y después), las cuales son:

- *Awareness*, el cliente tiene una necesidad y debe solucionarlo.
- *Consideración*, quiere realizar una compra y toma en consideración varias opciones para ejecutar la compra.
- *Compra*, cuando ya tomó una decisión de compra y la ejecuta ya sea en una tienda física o en el canal digital como una página web o una app.

- *Retención*, fase del servicio post-venta en la cual se busca mantener la satisfacción del cliente con el fin de propiciar compras futuras.
- *Recomendación*, tras haber obtenido una experiencia satisfactoria puede recomendar a otros la marca o el producto.
- *Interacción*, la manera en que el cliente interactúa con la marca y donde se construye la experiencia que se brinda al cliente.
- *Las emociones* son el resultado de las interacciones del cliente con la marca, producto o servicio, que pueden ser positivas, negativas o neutrales.
- *Touchpoints*, o puntos de contactos, son los momentos en el ciclo de venta en que hay una interacción entre empresa y cliente.

A continuación, el Mapa del Viaje al Cliente

ETAPAS	PREVENTA		COMPRA		POSTVENTA	
	ACCESO	NAVEGACIÓN	TRANSACCIÓN	ENTREGA	BENEFICIOS APP	SEGUIMIENTO
NECESIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● Contar con internet. ● Contar con un dispositivo tecnológico. ● Contar con un código CN. ● Abastecer la tienda. ● Saber utilizar la aplicación. ● Obtener las mismas ventajas de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fácil interfaz ● Encontrar los productos que necesita de forma fácil. ● Encontrar los mismos productos que se ofrecían en el canal anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilidades de pago. ● Incentivos económicos. ● Crédito ● Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de fecha establecida de entrega. ● Esperar que los productos lleguen de acuerdo a lo solicitado. ● Que el despachador sea amable. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inmediatez en la entrega ● Mantener el stock justo (Just in Time) ● Garantía de calidad de entrega ● Suvenir de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Llamada de satisfacción ● Reclamos ● Sugerencias ● Crear vínculos de empatía.
EXPECTATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilidad para ingresar a la App. ● Entorno digital apropiado. ● Aplicación responsive. ● Capacitación online. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fácil navegación. ● Encontrar los productos enseguida. ● Que tengan tiempo de entrega. ● Que tenga promociones. ● Poder rastrear el pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pagos en efectivo con descuento. ● Productos más baratos. ● Crédito directo. ● Pago con cualquier tarjeta: tres meses sin intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Que llegue justo a tiempo ● Que los productos no estén maltratados. ● Calificar el despachador. ● Calificar el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Que la aplicación no se cuelgue. ● Que la App me permita contabilizar el stock. ● Compensaciones por producto demorado. ● Regalos por fidelidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Si existe algún reclamo o cambios se han atendidos. ● Si un producto se caduca porque no hubo rotación se cambie. ● Que el tendero se sienta escuchado.
PUNTOS DE CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Medios Online CN: página web, redes sociales. ● Medios Offline CN: flyer, revista, posters, periódicos, propagandas medias tradicionales ● Visita de proveedores. ● Boca a boca por otros tenderos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La interfaz ● E-commerce ● Rastreo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interfaz ● Botón de pago 	<ul style="list-style-type: none"> ● La interfaz de rastreo ● Perfil del despachador ● Historial 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interfaz de la aplicación ● Sistema de facturación. ● Ecosistema tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención al cliente online y físico CN ● Vendedores ● Chatboot
EMOCIONES						
EXPERIENCIA	<p>La mayoría de tenderos no cuentan con cercanía a la tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Interfaz amigable ● Interfaz muy fácil, pero para usuarios que están familiarizados con la tecnología. ● Los usuarios que no tienen familiaridad con la tecnología ven difícil su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La aplicación no cuenta con crédito. ● No existe cambio de productos caducados. ● No existen formas de pago como tarjeta de crédito. 	<p>Las entregas cumplen con la fecha de entrega.</p>	<p>Agilidad</p>	<p>No existe un seguimiento que pregunte al tendero sobre su experiencia con la aplicación.</p>
OPORTUNIDADES DE MEJORA	<p>Romper el estigma que los tenderos no pueden usar la tecnología, brindarles estrategias que les ayude a romperlo.</p>	<p>Enfocar estrategias en los tenderos para que se acerquen a la tecnología.</p>	<p>Gestionar con las entidades bancarias, micro créditos para los tenderos que utilicen la APP, buscar convenios de pago para los tenderos.</p>	<p>Dar premios a los despachadores que sean mejor calificados por su atención y ayuda al tendero</p>	<p>Crear incentivos para los tenderos que realizan mayores pagos y pedidos.</p>	<p>Escuchar las observaciones del tendero y buscar mejorar la experiencia con BEES.</p>

Figura 6: Propia Autoría – Viaje del Consumidor BEES

2.1.2.1. Justificación de las causas (Evidencia)

CN S.A ha iniciado con la implementación de la transformación digital, entendiendo que este proceso cuenta con varios aspectos, siendo el *customer experience* uno de los más importantes, y en el que Cervecería Nacional, de acuerdo a esta investigación, presenta una problemática: el cambio de canal masivo: vendedor a tendero por una app.

De tal manera las evidencias que indican que:

- BEES es un ecosistema tecnológico con beneficios importantes para mejorar el negocio de los tenderos.
- CN S.A implementó un proceso de transformación digital, sin embargo, este tuvo varios sesgos en la experiencia del cliente.
- El tendero tiene un paradigma: no está familiarizado con la tecnología debido al tipo de *buyer person* que pertenece, por tanto, no conoce los beneficios de la herramienta, y no puede realizar los pedidos. Mientras que son los hijos, familiares o los mismo vendedores quienes realizan los pedidos. Causa: CN S.A no ha realizado acciones que aborden esta problemática.
- El tendero no conoce los beneficios de BEES ni su importancia para el crecimiento de su negocio. Causa: La fuerza de ventas de CN S.A no ha dado énfasis en la socialización de los beneficios de la herramienta.
- Los tenderos que realizan sus propios pedidos indican que no existe crédito, ni tampoco reposición de productos caducados: Causa: BEES no cuenta con facilidades de pago ni cambio de productos caducados.
- Los tenderos utilizan BEES porque es el único canal de distribución de CN S.A y solamente compran productos de cervecería, pero no utilizan esta app para abastecer su tienda con otros productos.

- El NPS de acuerdo a las encuestas es de 40.98. En este sentido, existe una mayor cantidad de tenderos que han tenido una experiencia negativa con la app por ende no están dispuestos a recomendarla.

2.1.2.2 Causas priorizadas

Se escogieron dos causas que son las principales determinantes de la obtención de un bajo nivel del Customer Experience de la app BEES:

- El tendero tiene un paradigma: no está familiarizado con la tecnología debido al tipo de *buyer person* que pertenece, por tanto, no conoce los beneficios de la herramienta, y no puede realizar los pedidos. Mientras que son los hijos, familiares o los mismo venderos quienes realizan los pedidos. Resumido en el esfuerzo que realizan los tenderos para interactuar con la marca. Causa: CN S.A no ha realizado acciones que aborden esta problemática.
- Los tenderos que realizan sus propios pedidos indican que no existe crédito, ni tampoco reposición de productos caducados: Causa: BEES no cuenta con facilidades de pago ni cambio de productos caducados.

Se seleccionaron estas causas ya que son los puntos de dolor que generan malas experiencias en los tenderos.

2.2 Árbol de diagnóstico

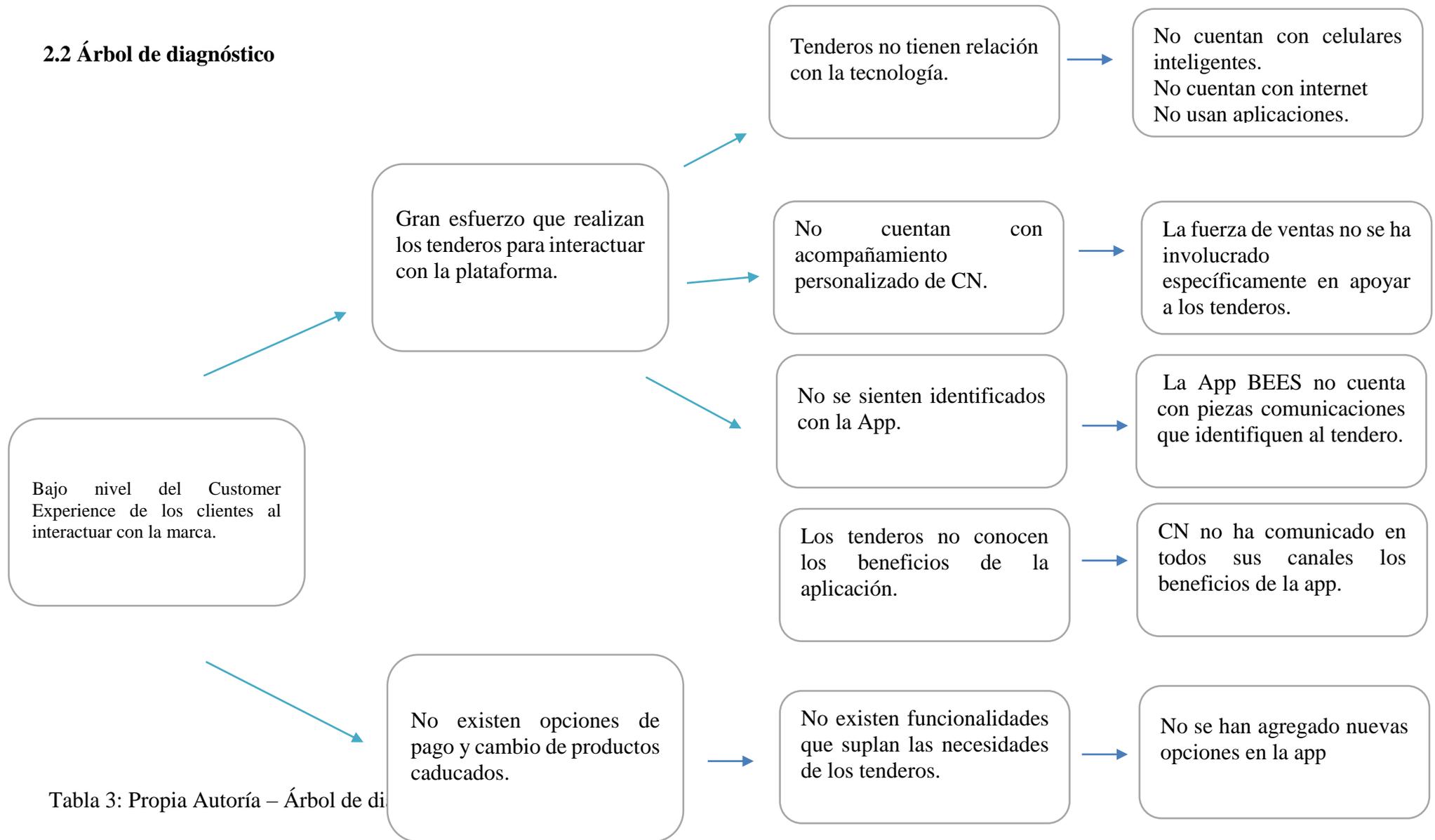


Tabla 3: Propia Autoría – Árbol de diagnóstico

CAPÍTULO 3: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.1 Descripción de la solución

- Una vez que se ha realizado el análisis sobre la situación de BEES se han establecido las causas principales de los problemas que aquejan a la herramienta que son: Gran esfuerzo que realizan los tenderos para interactuar con la plataforma y no existen opciones de pago y cambio de productos caducados en la app. Se busca eliminar los puntos de dolor que afectan el customer experience y se plantea como solución una estrategia de marketing centrada en el tendero que cuente con visitas personalizadas, campaña de comunicación e incluir nuevas funcionalidades en la plataforma.

3.1.1. Características de la solución

Las soluciones se especifican de la siguiente manera:

- Gran esfuerzo que realizan los tenderos para interactuar con la plataforma.

Se realizará una estrategia de marketing que se base en tendero.

Visitar personalizadas

- La fuerza de ventas realizará visitas personalizadas a los tenderos para levantar necesidades específicas de cada tendero para poder identificar los problemas reales del tendero.
- Capacitar a los tenderos en la utilización de la App.
- Realizar tutoriales el funcionamiento de la Aplicación.

Campaña de Comunicación

- Realizar una campaña comunicacional que se difundirá en los medios online y offline de CN A.S.
- El concepto de la campaña se basará en los beneficios de la aplicación.

- La imagen de la campaña serán los tenderos ecuatorianos para así generar un sentido de pertenencia con la herramienta.
- No existen opciones de pago y cambio de productos caducados.
 - Se incrementarán las funciones de pago por tarjeta de crédito y el cambio de productos caducados.

3.2. Teoría del cambio

3.2.1. Cuadro

Problema	Causa Subyacente	Característica del Programa	Teoría del Cambio
Bajo nivel del Customer Experience de los clientes al interactuar con la marca.	Gran esfuerzo que realizan los tenderos para interactuar con la plataforma.	Estrategia de marketing basada en el tendero.	Capacitación a la fuerza de ventas de CN – visita los tenderos – levantamiento de necesidades – soluciones de estas necesidades – capacitaciones a los tenderos – educar a los tenderos en el uso de la tecnología y la aplicación – menor esfuerzo al usar la aplicación – CES y NPS positivos.
		Campaña de comunicación.	Campaña de comunicación – concepto que el tendero centro de la aplicación- piezas gráficas con rostros de los tenderos y difusión de los beneficios de la aplicación en medios online y offline de CN – socialización al público objetivo – publicación a nivel nacional en medios online y offline de CN – testimonios de tenderos como caso de éxito – crece la aceptación de los tenderos con la aplicación- aumenta el CES y NPS.
	No existen opciones de pago y cambio de productos caducados.	Nuevas funcionalidades en la aplicación.	Incrementan la funcionalidad de crédito y pago con tarjeta de crédito – aumentar la función de cambio de productos caducados- aumento de las ventas – aumento del CES y NPS

Tabla 4: Teoría del Cambio

3.3 Diseño de la implementación

3.3.1. Actores

Con la finalidad de dar solución al problema e implementar la teoría del cambio propuesta, los principales actores a destacar son:

- Gerente de Experiencia del Cliente
- Equipo de Marketing
- Fuerza de ventas

3.3.2. Roles

/ *Gerente de Experiencia del Cliente*: Planeación estratégica, toma de decisiones; establece, ejecuta y mide los objetivos a alcanzar; comprender las necesidades del consumidor y el impacto que tiene en su empresa la atención al cliente; busca oportunidades de nuevos mercados para los productos y designa recursos para obtener mejores beneficios en su organización. Motiva a los colaboradores y reconoce la importancia de su trabajo; destina incentivos económicos e inspira a que los colaboradores se esfuercen y logren sus metas personales y laborales; analiza las necesidades de capacitación para el personal y decide los tiempos de implementación.

Equipo de Marketing: Su principal meta es posicionar la marca en la mente del consumidor por lo que se encarga de las estrategias y campañas para impulsar el alcance de la misma; incrementa las ventas y rotación de los productos llegando al público objetivo y logrando que los clientes sean leales al producto y a la empresa; realiza investigación de mercados acerca de las necesidades de los consumidores (gustos, preferencias, hábitos, costumbres) y crea necesidades nuevas de consumo analizando cuales son las áreas de oportunidad en las que puede atacar. Indaga sobre la competencia: (consumidor objetivo, estrategias, debilidades, fortalezas); se encarga de innovar ya sea creando nuevos productos o

marcas, así como nuevas presentaciones de los mismos (diseños de empaques, colores); evalúa posibilidades de expandir el negocio hacia otros.

Fuerza de ventas: Son los promotores de la compañía ya que son la cara de la misma frente a los clientes y son los encargados de ofrecer un Customer Experience satisfactorio en cada una de las interacciones a través de una correcta comunicación y empatía; deben investigar y conocer el mercado y a la competencia; identifican las necesidades de los clientes y las vinculan exitosamente a los productos de la compañía; comprenden las tendencias de mercado, gustos, preferencias. Deben tener pleno conocimiento e información acerca de los productos que la compañía ofrece; muestran empatía con el cliente; asesora a los potenciales prospectos y los convierte en nuevos clientes; entienden cómo lidiar ante inquietudes o reclamos; generan valor a los clientes; maximizan los ingresos de la empresa; ofrecen un servicio de postventa realizando un seguimiento del nivel de satisfacción sobre el producto y el servicio.

3.3.3. Objetivos

Gerente de Experiencia al Cliente: Dirigir, coordinar, organizar, controlar, planificar el rumbo de la empresa; dar las directrices para contratar, seleccionar y capacitar al personal correcto para cada cargo; conocer las fortalezas de cada departamento para que desempeñen un mejor trabajo; lograr que los colaboradores se sientan comprometidos con los objetivos de la compañía; evaluar constantemente los resultados del equipo. Definir los nuevos parámetros de aceptación de los indicadores "customer experience", "CSAT" y "NPS".

Fuerza de ventas: Satisfacer las necesidades del cliente, incrementar las ventas, atacar nuevos mercados, fidelizar y atraer nuevos clientes; ganar puntos de venta para lograr la preferencia de clientes y consumidores.

Equipo de Marketing: Desarrollar nuevos productos; diseñar empaques; posicionar la marca; garantizar la satisfacción y la lealtad sostenida del cliente; influenciar en la demanda a

través del medio de comunicación adecuado; generar cultura de desarrollo continuo con gente comprometida.

3.3.4. Incentivos

Gerente de Experiencia: Recibir bonos variables a su gestión en base al incremento de los indicadores "Customer Experience", "CES" y "NPS". Bonos por nuevos diseños de productos en caso de tener reconocimientos del medio o premios especiales.

Fuerza de ventas: Incentivo variable por consecución de crecimiento de ventas e incremento del "market share"; premios específicos por mejora en los KPI's de satisfacción de cliente y fidelización; beneficios intangibles: (carrera profesional, flexibilidad laboral, ambiente de trabajo, seguridad laboral); reconocimiento y felicitación.

Equipo de Marketing: Incentivos variables por posicionamiento y reconocimiento de campañas de mercadeo; bonos cobertura mediática por desempeño extraordinario en la generación de nuevos "leads" gracias a la implementación efectiva de sus campañas; beneficios intangibles.

Cuadro

ACTORES	ROLES	OBJETIVOS	INCENTIVOS
¿Qué actores están involucrados?	¿Cuáles son los roles de los actores?		¿Los incentivos del programa son compatibles con todos los actores y con la gente excluida o perjudicada?
Gerente de Experiencia del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Planeación estratégica y toma de decisiones *Establece, ejecuta y mide los objetivos a alcanzar *Comprende las necesidades del consumidor y el impacto de la atención al cliente en la empresa *Busca oportunidades de nuevos mercados para los productos *Designa recursos para obtener mejores beneficios en la empresa *Motiva a los colaboradores y reconoce su trabajo *Destina recursos e inspira a que los colaboradores se esfuercen *Analiza las necesidades para capacitar al personal y tiempo de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> *Dirigir, coordinar, organizar, controlar el rumbo de la empresa *Seleccionar y capacitar al personal para cada cargo *Conocer las fortalezas de cada departamento para que desempeñen un mejor trabajo *Lograr colaboradores comprometidos con la empresa *Evaluar los resultados del equipo *Definir indicadores de aceptación para "customer experience" CES y NPS 	<ul style="list-style-type: none"> *Bonos variables en base al incremento de indicadores "Customer experience", "CES", "NPS" más altos *Bonos por nuevos diseños de productos en caso de obtener reconocimientos o premios especiales
Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> *Deben ser los propulsores de la compañía *Brindar al cliente una buena impresión a través de una correcta comunicación y empatía *Investigar y conocer el mercado y a la competencia *Identificar las necesidades del cliente *Conocer los productos que la compañía ofrece *Empatizar con el cliente objetivo mediante lenguaje asertivo e incluyente *Asesorar a los potenciales prospectos y convertirlos en nuevos clientes *Encontrar los puntos de dolor del cliente y cómo mi producto los ayuda a resolver *Saber lidiar ante inquietudes y reclamos *Fidelizar y evangelizar a los clientes *Generar valor a los clientes *Maximizar los ingresos de la empresa *Realizar seguimiento postventa 	<ul style="list-style-type: none"> *Satisfacer las necesidades del cliente *Incrementar las ventas *Atacar nuevos mercados *Fidelizar y atraer nuevos clientes * Ganar puntos de venta para lograr preferencia de clientes y consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> *Incentivo variable por crecimiento de ventas y participación de mercado *Premios por mejora en los KPI's de satisfacción y fidelización de clientes *Carrera profesional *Flexibilidad laboral *Ambiente de trabajo *Seguridad laboral *Reconocimiento y capacitación
Equipo de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> *Posicionar la marca en la mente del consumidor *Estrategias y campañas promocionales *Incrementar las ventas y rotación de productos *Fidelización de clientes al producto y la empresa *Investigar mercados y necesidades del consumidor *Crear necesidades nuevas de consumo *Conocer a la competencia *Innovar creando nuevos productos, marcas y presentaciones *Evaluar ampliación de mercados *Trabajar en conjunto con el área comercial y producción 	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar nuevos productos *Diseñar empaques *Posicionar la marca *Garantizar la satisfacción y la lealtad sostenida del cliente *Influenciar en la demanda de los productos, seleccionando el medio de comunicación correcto *Generar cultura de desarrollo continuo con gente comprometida 	<ul style="list-style-type: none"> *Incentivos variables por posicionamiento y campañas de mercadeo *Bonos por desempeño en la generación de nuevos "leads" gracias a la implementación efectiva de sus campañas *Flexibilidad laboral *Ambiente de trabajo *Seguridad laboral *Reconocimiento y capacitación

Tabla 5: Teoría de Implementación- Propia autoría

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN

4.1 Método de evaluación

Para evaluar la percepción del *customer experience* de la aplicación BEES se utilizará el método RCT (Randomized Controlled Trial). El mismo que se basa en realizar pruebas controladas aleatorias o evaluaciones de impacto aleatorias. Una RCT asigna aleatoriamente a los participantes y designa quien recibe el programa (grupo de tratamiento) y quien no (grupo de control o de comparación). Posteriormente, se realizará una comparación de los resultados entre ambos grupos, la misma que nos indicará el impacto que ha tenido el programa (Prueba Controlada Aleatoria, 2019).

4.1.1. Grupo de control

El grupo de control está conformado por los clientes que no forman parte del programa; por tanto, no recibirán ninguna modificación en el trato y/o atención. A través de la implementación del método RCT, se ha escogido a dos personas Gerente de Experiencia del Cliente y a Gerente General, quienes formarán parte del plan de desarrollo de estrategias dirigidas al tendero y socialización de beneficios de la plataforma BEES. Por otro lado, estarán el Gerente Comercial y el Gerente de Ventas formarán parte del "grupo de control"; quienes mantendrán las relaciones comerciales con el cliente tal como las ha venido realizando.

Asimismo, se plantea un grupo de ventas que visite directamente al cliente. Posteriormente, se llevará a cabo una valoración para medir el *customer experience* del grupo de tratamiento en el que se aplicó el programa y se analizará si hubo una mejora y si ésta se debió al programa. Si el programa fue efectivo o exitoso; con el grupo de tratamiento que recibió capacitación para desarrollar las estrategias debe existir una mejoría en el "CX"; mientras que con el grupo de control deberá mantenerse sin modificación alguna.

4.2. Refinamiento

4.2.1. Indicadores

Implementación de estrategia de Marketing relacional.

Visitas personalizadas

En la etapa 1, el indicador es el número de visitas realizadas a los tenderos para buscar soluciones.

En la etapa 2, el indicador es el número de soluciones a los requerimientos de los tenderos.

En la etapa3, el indicador es la obtención de datos a través de la elaboración de una nueva encuesta dirigida a los clientes en base a su experiencia con respecto a la atención y la percepción de la herramienta midiendo el "NPS" y el "CES".

Campaña comunicacional para solucionar los beneficios de BEES

En la etapa 1, el indicador es el impacto de la campaña, a través de reportes.

En la etapa 2, encuesta de satisfacción a los tenderos en la misma aplicación.

En la etapa3, el indicador es la obtención de datos a través de la elaboración de una nueva encuesta dirigida a los clientes en base a su experiencia con respecto a la atención y la percepción de la herramienta midiendo el "NPS" y el "CES".

Potenciar la herramienta con nuevas funcionalidades: métodos de pago y cambio de productos caducados

En la etapa 1, el indicador son los cambios que el equipo pueda hacer en la plataforma para solventar las necesidades de los clientes.

En la etapa 2, el indicador es analizar el número de ventas de otros productos.

En la etapa 3, el indicador es realizar nuevamente una encuesta a los tenderos, encuesta en la misma aplicación.

4.2.2. Línea de tiempo

Implementación de estrategia de Marketing relacional.

En la etapa 1, se establece como período inicial de capacitación para la fuerza de ventas como plan piloto una duración de 4 meses que empezarán desde el 1 de febrero 2022 al 30 de junio 2022 para el grupo de tratamiento.

En la etapa 2, las evaluaciones deben realizarse después de la finalización de cada visita y requerimiento atendido a los tenderos; lo que implica un período de 4 meses.

En la etapa 3, a partir del 2 de junio 2022 se empezará a elaborar las encuestas por el período de 2 semanas, se realizará un levantamiento de información acerca del "Customer Experience" para saber si mejoró o no y para poder medir el "NPS" y "CES".

Implementación de campaña comunicacional para solucionar los beneficios de BEES

En la etapa 1, las encuestas se llevarán a cabo de junio a agosto para poder determinar si los tenderos conocen los beneficios de BEES.

En la etapa 2, se ha establecido un período de cuatro meses para evaluar el sentido de pertenencia de la App con los tenderos, ya que ellos son la imagen.

En la etapa 3, se pretende evaluar en un período de 2 semanas los niveles alcanzados de "NPS" y "CES".

4.2.3. Refinamiento

Implementación de estrategia de Marketing relacional

En la etapa 1, si por algún motivo la fuerza de ventas no visita a los tenderos se cambiará la fuerza de ventas por un equipo más comprometido.

En la etapa 2, si el equipo de ventas (grupo de tratamiento), no presenta un buen desempeño en las evaluaciones demostrando mejores estándares de atención al cliente, el refinamiento es

cambiar la metodología de enseñanza, extender el tiempo y módulos de capacitación y modificar los incentivos de cada uno.

En la etapa 3, si el "NPS" y "CES" no aumenta con un nivel superior de satisfacción del consumidor, de debe refinar el diagnóstico y los puntos de dolor.

Implementación de campaña comunicacional para solucionar los beneficios de BEES

En la etapa 1, si el nivel del CES no es positivo los resultados de la campaña comunicacional se deberá implementar otras estrategias como talleres o creaciones de comunidades.

En la etapa 2, si los tenderos no se apropian de los beneficios de la aplicación se deberá buscar otras estrategias para socializar los beneficios como bonificaciones o promociones.

En la etapa 3, si la satisfacción y recomendación del cliente no aumenta, el refinamiento es la realización de Benchmarking con la competencia y analizar el sector industrial y la economía a nivel nacional.

4.2.4. Cuadro

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	TOC ETAPA 1	TOC ETAPA 2	TOC ETAPA FINAL
Estrategia de marketing relacional Visitas personalizadas	La fuerza de venta seleccionada se capacita	Visita a los tenderos	Solución de requerimientos
Indicador	Requerimientos atendidos	Pruebas de conocimientos al grupo de tratamiento para evaluar la consistencia en la calidad del servicio	Encuesta para medir el "NPS" y "CES"
Línea de Tiempo	Febrero a Agosto 2022	Febrero a Agosto 2022	1 al 15 de Septiembre 2022
Quién recibe los datos del indicador?	Investigador	Investigador	Investigador
Refinamiento	Si el personal no se capacita no podrá atender los requerimientos de los tenderos	Si los requerimientos no son atendidos se deberá cambiar la fuerza de ventas	Si no aumenta el nivel del "NPS" y "CSAT" Refinar el diagnóstico, enfoque del programa de capacitación y puntos de dolor

Tabla 6: Indicadores de estrategia de marketing, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio. Propia Autoría

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	TOC ETAPA 1	TOC ETAPA 2	TOC ETAPA FINAL
Estrategia de marketing relacional Implementación de campaña comunicacional para solucionar los beneficios de BEES	Socializar	Visita a los tenderos	Solución de requerimientos
Indicador	Requerimientos atendidos	Pruebas de conocimientos al grupo de tratamiento para evaluar la consistencia en la calidad del servicio	Encuesta para medir el "NPS" y "CES"
Línea de Tiempo	Febrero a Agosto 2022	Febrero a Agosto 2022	1 al 15 de Septiembre 2022
Quién recibe los datos del indicador?	Investigador	Investigador	Investigador
Refinamiento	Si el personal no se capacita no podrá atender los requerimientos de los tenderos	Si los requerimientos no son atendidos se deberá cambiar la fuerza de ventas	Si no aumenta el nivel del "NPS" y "CSAT" Refinar el diagnóstico, enfoque del programa de capacitación y puntos de dolor

Tabla 8: Indicadores de estrategia de marketing, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio. Propia Autoría

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	TOC ETAPA 1	TOC ETAPA 2	TOC ETAPA FINAL
Implementación de nuevas funcionalidades app BEES	La fuerza de venta seleccionada se capacita	Visita a los tenderos	Solución de requerimientos
Indicador	Requerimientos atendidos	Pruebas de conocimientos al grupo de tratamiento para evaluar la consistencia en la calidad del servicio	Encuesta para medir el "NPS" y "CES"
Línea de Tiempo	Febrero a Agosto 2022	Febrero a Agosto 2022	1 al 15 de Septiembre 2022
Quién recibe los datos del indicador?	Investigador	Investigador	Investigador
Refinamiento	Si el personal no se capacita no podrá atender los requerimientos de los tenderos	Si los requerimientos no son atendidos se deberá cambiar la fuerza de ventas	Si no aumenta el nivel del "NPS" y "CSAT" Refinar el diagnóstico, enfoque del programa de capacitación y puntos de dolor

Tabla 9: Nuevas funcionalidades app BEES, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio. Propia Autoría

4.3 Recomendaciones

- Cervecería Nacional inició un proceso de transformación digital: el mismo que debe ser entendido desde los aspectos; visión, talento, cultura y modelo de negocio; eficiencia operativa habilitada por tecnología; integración a ecosistemas internos, externos y plataformas y experiencias conectadas de clientes internos y externos.
- CN S.A debe fortalecer las acciones que acompañan a la transformación digital con énfasis en la experiencia del cliente, de no ser así, la disrupción puede ser chocante para el público objetivo, además puede afectar a la lealtad de marca.
- En este proceso CN S.A debe ejecutar acciones que estén centradas en el tendero y sus necesidades, ya que es fundamental que se conozcan de cerca las necesidades que tienen cada uno de ellos.
- El tendero es el socio estratégico de CN S.A por lo que deben mantener una comunicación constante, a pesar que las órdenes de compra se realicen en a través de BEES el equipo de fuerza de ventas debe visitarlos, haciendo un seguimiento de la interacción del tendero con la herramienta.
- Los beneficios de BEES deben ser conocidos por los tenderos ya que significan un progreso a la forma en que las tiendas de barrio realizan sus negocios, por ejemplo, pueden llevar un proceso ordenado de facturación. De esta manera, la aceptación de la herramienta entre los tenderos será mayor.
- La comunicación juega un papel fundamental, BEES por ejemplo debería tener en sus campañas la imagen de los tenderos, además de desplegar un mensaje positivo en donde el tendero sea el centro.

4.4 Conclusiones

Customer experience

- El NPS es un indicador determinante para medir el “*customer experience*” de una empresa, en este caso BEES de acuerdo a las encuestas realizadas tiene un NPS de 4.94 lo que representa que los tenderos no están satisfechos con la aplicación y no recomendarían la misma. Esto se debe a que no se tomaron acciones que fortalezcan la experiencia del cliente en el proceso de transformación. Si CN S.A aplica las acciones recomendadas se estima que el NPS aumente a un nivel neutro e incluso de promotores.
- CN S.A ha marcado un antes y un después en la manera de distribuir los productos en Ecuador. Sin embargo, existen varias brechas que deben ser atendidas, relacionadas con la experiencia con el cliente.
- Los tenderos son potenciales clientes tecnológicos y las empresas como CN S.A deben apoyar este público objetivo a relacionarse más con la digitalización y romper el paradigma que los enmarca.
- BEES es un ecosistema tecnológico con un alto potencial, en el presente trabajo se evidencio que los tenderos realizan sus pedidos a través de la aplicación porque es el único canal, sin embargo, no compran otros productos porque no abastecerían su tienda a través de una aplicación. Por tanto, si CN S.A ejecuta las acciones correspondientes podrá hacer de BEES el aliado de varios proveedores.

Métrica

- De acuerdo a la presente investigación el NPS actual de BEES es de 4.98% lo que significa un resultado poco favorable, ya que se entiende que la mayoría de los

encuestados son detractores de la herramienta, esto debido a que se les dificulta a los tenderos utilizar la tecnología. De esta forma, a través de las acciones planteadas se estima un incremento del NPS al nivel neutro o de promotores.

- Por otro lado, el CES alcanzando de acuerdo a las encuestas realizadas fue de 2% lo que significa un resultado negativo evidenciando que los tenderos realizan un gran esfuerzo para relacionarse con la aplicación. Si se ejecutan las soluciones propuestas se estima que este resultado incremente a un 7% en el que el esfuerzo de interacción entre el tendero y BEES sea mínimo.

Referencias

- BEES (2021) Aplicativo. <https://mybees.ec/>
- N-text: (Tendencias de Capital Humano 2019, 2022) Your Bibliography: Deloitte Ecuador. 2022. Tendencias de Capital Humano 2019. (online) Available at: <<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy-operations1/articles/tendencias-de-capital-humano-2019.html>> [Accessed 3 May 2022].
- Fader y Toms, 2018 P. Fader, S.E. Toms- El libro de jugadas centrado en el cliente: implemente una estrategia ganadora impulsada por el valor de por vida del cliente Wharton Digital Press (2018)) Google Académico.
- Journal of Destination Marketing & Management, 36-46.
- Reichheld, F. (2007). La pregunta decisiva. Grupo Planeta (GBS).
- Schmitt, B. (2003). Customer Experience Management. New Jersey. Estados Unidos: John Wiley & Sons Limited.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. (2022). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. Journal of Marketing, 66, 120-141.
- Piperno, D., & Stothert, K. (2003). Phytolith Evidence for Early Holocene Cucurbita Domestication in Southwest Ecuador. Science 299, 1054 - 1057.
- Massachusetts Institute of Technology. (2017). MIT Sloan Management Review. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/putting-customer-experience-at-the-center-of-digital-transformation/>
- McKinsey&Company. (2017). Perpetual evolution—the management approach required for digital transformation. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insi>
- Christoper Meyer y Andre Schwager (2007) Comprendiendo la Experiencia del Cliente, 15 pag.

Ryu, K., Lee, H.-R., & Gon, K. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 200-223.

Temkin, B. (2008). *The 6 Laws Of Customer Experience: The Fundamental Truths That Define How Organizations Treat Customers*. Customer Experience Matters.

Trischler, J., & Zehrer, A. (2012). Service design: suggesting a qualitative multi-step approach for analyzing and examining theme park experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 57 - 71.

Panetta, K. (10 de JUN de 2019). How to Create an Effective Customer Journey Map. Obtenido de GARTNER: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/how-to-create-an-effective-customer-journey-map>

Del Alcázar, J. (2018, julio13). Proceso de Transformación Digital (<https://blog.formaciongerencial.com/proceso-de-transformacion-digital-empresarial/>)

Del Alcázar, J. (2021). Artículo Analítica para negocios: <https://blog.formaciongerencial.com/analitica-de-negocios-como-estrategia-de-transformacion-empresarial/> Caso HBS: Dóminos Pizza y Datos. (Disponible en módulo correspondiente)