

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Mejora del customer experience de la empresa Cereales La
Pradera**

Proyecto de Investigación y Desarrollo

José Martín Simon Bassil

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

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

Quito, mayo 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Mejora del customer experience de la empresa Cereales La
Pradera**

José Martín Simon Bassil

Nombre del Director del Programa:	Ana María Novillo
Título académico:	Doctor of Philosophy in Education, Training and Performance Improvement
Director del programa de:	Maestría en Mercadotecnia
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: José Martín Simon Bassil

Código de estudiante: 00325230

C.I.: 050281939-4

Lugar y fecha: Quito, 14 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UNPUBLISHED DOCUMENT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

El presente trabajo lo dedico a mi padre que ha sido mi principal apoyo para lograr todas las metas que he cumplido, así mismo este logro no lo puede haber logrado sin la ayuda incondicional de mi madre, mis hermanas y mi abuela Fanny Frías, las cuales siempre me han enseñado a ser una persona responsable y que lucha cada día por ser un profesional que triunfe en esta sociedad tan competitiva.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a dios por todas las bendiciones que me ha otorgado durante todo el transcurso de mi vida, porque es el único que me da fuerzas para lograr todos mis objetivos personales y profesionales.

Así mismo, gracias a mi familia que son el pilar fundamental de mi vida y sin ellos nunca me podría haber formado como un profesional con morales y principios.

Finalmente dedico este trabajo a mis maestros de la universidad san francisco de quito que han sido mis guías durante todo este proceso y han sido un instrumento ejemplar para mi carrera profesional.

RESUMEN

El customer experience es una filosofía que se debe plasmar en las empresas como una cultura organizacional, donde el principal enfoque es el cliente, todos los colaboradores son responsables del éxito de una marca en el mercado, para que esto suceda es imprescindible que todas las estrategias tienen que estar dirigidas a crear una experiencia única para el consumidor.

En la presente investigación, se plantea la necesidad de mejorar el customer experience de la empresa cereales la pradera, donde se fundamentó teórica y científicamente sobre la variable customer experience, de la misma forma para medir cuantitativamente el nivel del CX que posee la empresa actualmente, se aplicó el indicador Net Promoter Score o Índice De Promotor Neto (NPS), donde se encuestó a siete clientes mayoristas de la ciudad de Latacunga, los cuales compran el producto morocho precocido en un volumen considerable, generan pedidos frecuentes a la empresa y el nivel de rotación de consumidores en los puntos de venta es masivo.

Se utilizó una escala de likert para conocer la perspectiva de los clientes en donde, estos evaluaron su experiencia con la marca y se obtuvo que el porcentaje de customer experience que posee la empresa es del 14%, el cual es un porcentaje bueno, pero no excelente, puesto que para que la empresa sea competitiva en el mercado el porcentaje debe ser por lo menos de un 50%.

De acuerdo al análisis obtenido de las encuestas aplicadas a los clientes se obtuvieron las causas principales que la empresa debe tomar a consideración para aumentar el nivel de customer experience, estas son el inexistente servicio post venta y escasos incentivos al cliente.

Finalmente se recomienda que la empresa debe gestionar un plan de capacitación para la fuerza de ventas, permitiendo que estos tengan conocimiento de estrategias para otorgar un eficiente servicio post venta e incentivos que motiven al cliente a tomar una decisión de compra.

Palabras Clave: customer experience, NPS, servicio post venta, incentivos, cliente

ABSTRACT

The customer experience is a philosophy that must be reflected in companies as an organizational culture, where the main focus is the customer, all employees are responsible for the success of a brand in the market, for this to happen it is essential that all strategies have to be aimed at creating a unique experience for the consumer.

In the present investigation, it arises the need to improve the customer experience of the company Cereales La Pradera, where it was theoretically and scientifically based on the customer experience variable, in the same way to quantitatively measure the level of CX that the company currently has, the Net Promoter Score or Net Promoter Index (NPS) was applied, where seven wholesale customers in the city of Latacunga were surveyed, who buy the Precooked Morocho product in a considerable volume, generate frequent orders to the company and the level of consumer turnover at points of sale is massive.

A likert scale was used to know the perspective of the clients where they evaluated their experience with the brand and it was obtained that the percentage of customer experience that the company has is 14%, which is a good percentage, but not excellent, since for the company to be competitive in the market the percentage must be at least 50%.

According to the analysis obtained from the surveys applied to clients, the main causes that the company must take into consideration to increase the level of customer experience are the non-existent after-sales service and few incentives to the client.

Finally, it is recommended that the company should manage a training plan for the sales force, allowing them to be aware of strategies to provide an efficient after-sales service and incentives that could motivate the customer to make a purchase decision.

Keywords: customer experience, NPS, after sales service, incentives, customer

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	14
1. Descripción del problema	15
1.1. Experiencia actual	15
2. Dimensionamiento del problema	15
2.1. Marco teórico	15
2.1.1. Consumidor	15
2.1.2. Experiencia	16
2.1.3. The Customer Experience	17
2.2. Métrica	25
2.2.1. CES (Customer Effort Score o Indicador del esfuerzo del cliente)	25
2.2.2. CSAT (Customer Satisfaction Score o Puntuación de satisfacción del cliente) . 26	26
2.2.3. CLV (Valor de Vida del Cliente)	27
2.2.4. Tasas de abandono y retención	29
2.2.5. Tasas de respuesta y solución de problemas	31
2.2.6. NEV (Net Emotional Value)	32
2.2.7. NPS (Net Promoter Score)	33
3. Caso de Análisis de la empresa	38

	10
4. Situación actual	38
CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO	41
1. Porque se da el problema.....	41
1.1. Que determina a la experiencia del cliente.	41
1.2. Que determina a la experiencia del cliente.	44
1.2.1. <i>Justificación de las causas.</i>	52
1.2.2. <i>Causas Priorizadas.</i>	55
2. Árbol de diagnóstico.....	55
CAPÍTULO 3 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN ...	55
1. Descripción de la solución.....	55
1.1. Características de la solución.....	56
1.1.1. <i>Capacitador especializado en ventas y experiencia del cliente.</i>	56
1.1.2. <i>Sala de capacitaciones con todas las comodidades y recursos para una efectiva instrucción del personal de ventas.</i>	56
1.1.3. <i>Cronograma de capacitaciones.</i>	57
2. Teoría del cambio	57
2.1. Cuadro.	57
3. Diseño de la implementación.....	58
3.1. Actores.	58
3.2. Roles.	58
3.3. Incentivos.....	59
3.4. Cuadro.	60

CAPÍTULO 4	60
1. Método de Evaluación	60
1.1. Grupo de control	61
2. Refinamiento	61
2.1. Indicadores	61
2.2. Línea de Tiempo	62
2.3. Refinamiento	62
2.4. Cuadro	63
3. Recomendaciones	66
3.1. Conclusiones	66
3.1.1. Customer experience	66
3.1.2. Métrica	67
Referencias	68
ÍNDICE DE ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categoría de los clientes mayorista según Net Promoter Score..	39
Tabla 2. Formato del Customer Journey Map aplicado a los clientes mayoristas	44
Tabla 3. Resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes mayoristas	47
Tabla 4. Justificación de las causas del bajo customer experience en la empresa Cereales La Pradera	52
Tabla 5. Teoría del Cambio	57
Tabla 6. Diseño de la Implementación.....	60
Tabla 7. Refinamiento	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escala de parametrización del Indicador del esfuerzo del cliente	25
Figura 2. Escala de calificación de satisfacción del cliente	26
Figura 3. Clasificación encuestados en la metodología Net Promoter Score	34
Figura 4. Nivel de Customer Experience - Net Promoter Score	40

INTRODUCCIÓN

El customer experience es una filosofía que se centra en analizar las interacciones del cliente frente a la propuesta ofertada por la marca, es decir el nivel de satisfacción que posee el consumidor durante todo el proceso de compra (Wookhyun, 2021).

El principal objetivo que debe poseer una organización es cumplir con los requerimientos del cliente, puesto que es mucho más rentable retener a un cliente actual que fidelizar a otros clientes que no conocen los productos de la empresa.

De la misma forma, se puede detallar que el término customer experience es un tema de análisis global, el cual se toma a consideración a finales de los 80's y a principios de los 90's, en donde se describe la experiencia como aquel rol fundamental en la determinación de las preferencias de los demandantes y como esta influye directamente en la decisión de compra. (Chavez Martinez & Garcia Vedia, 2020, pág. 8)

En consideración a lo mencionado anteriormente, en la presente investigación se pretende mejorar el customer experience que posee la empresa Cereales La Pradera ubicada en la ciudad de Latacunga, ya que se evidencia que la organización no ha logrado mantener a los clientes totalmente satisfechos.

Si el presente proyecto se pone en práctica, la empresa podrá aumentar el nivel de experiencia del cliente, logrando ser más competitivos en el mercado, retener o aumentar su cartera de clientes y maximizar sus ganancias.

CAPÍTULO 1 PROBLEMA

1. Descripción del problema

1.1. Experiencia actual.

La empresa Cereales La Pradera distribuye sus productos a nivel nacional, en donde sus principales clientes son las cadenas de autoservicios, mayoristas y tiendas de abarrotes o minoristas.

Los clientes mayoristas son atendidos por el vendedor de la empresa, donde el mismo ofrece al demandante el catálogo de productos, especificando la calidad y escalas de precios de los productos de acuerdo al volumen de compra. Una vez sea aceptado el producto se genera el pedido, el vendedor informa a la persona responsable de facturación, quien elabora la factura electrónica a ser enviada al cliente.

Con el documento mencionado anteriormente la persona encargada de bodega despacha el producto, el mismo que es enviado mediante el transporte propio de la empresa, el conductor es el encargado de la cobranza, quien reporta al departamento financiero para el ingreso del pago.

2. Dimensionamiento del problema

2.1. Marco teórico.

2.1.1. Consumidor.

Las empresas se deben a sus clientes y consumidores, frente a lo cual estas encaminan todos los procesos en la atracción, satisfacción y retención de los mismos,

básicamente el tamaño e importancia de una organización radica en sus clientes. En base a lo mencionado se trae a colación la importancia de la experiencia del consumidor o “customer experience” que en épocas anteriores no tenía la importancia que merece, puesto que un cliente satisfecho es una estrategia infalible de marketing.

El consumidor se define como:

Una persona que demanda un producto o servicio, ya sea a causa de una necesidad o un deseo, y luego desecha lo adquirido por que su necesidad ya fue satisfecha, o por que el producto cumplió su objetivo o por un cambio en sus gustos y preferencias. (Gómez & Sequeira, 2015, p. 01)

Desde el análisis del autor Sosa (2015) el término consumidor tiene varias nociones de aplicación, pero en el ámbito económico destaca una noción, La “*Noción de “consumidor-cliente”*”: este concepto tiene un alcance amplio, incluyéndose cualquier persona que en el mercado adquiera un bien o disfrute de un servicio por cualquier título” (p.179).

El consumidor es considerado el motivo de trabajo de una empresa, puesto que en base a las necesidades de este individuo giran los procesos de producción y venta de los productos o servicios que se ofertan en el mercado; es así, que al entregar una experiencia satisfactoria al consumidor se garantiza que este volverá a generar el proceso de compra, e incluso recomendar a otros posibles consumidores de su círculo social.

2.1.2. Experiencia.

La experiencia tiene varias perspectivas de estudio que intentan darle una definición acoplada de acuerdo a las necesidades de cada área, como la psicología, pedagogía, antropología, historia y otras áreas académicas y de investigación. En sentido general Guzmán & Saucedo (2015) “toman en cuenta las vivencias y los sentidos y que

reconocen la capacidad de los sujetos de re-construir significados, ya sea a través de ponerlos en acción o de narrar su experiencia, es decir, que se colocan desde la dimensión subjetiva”. (p.1023)

La experiencia se traduce como la perspectiva propia del individuo ante un determinado hecho o acontecimiento, puesto que el raciocinio es individual y se forma con la combinación de diferentes factores sociales, familiares, biológicos y culturales a los que está expuesto.

En el ámbito del marketing la experiencia es un factor de análisis muy importante en la actualidad puesto que es el eslabón principal de la fidelidad del cliente al producto o servicio ofrecido, es así que la (Norma ISO 9241-210:2010, 2019) asegura que:

La experiencia de usuario son las percepciones y respuestas de una persona como resultado del uso o de la anticipación del uso de un producto, sistema o servicio. [...] La experiencia de usuario incluye todas las emociones, creencias, preferencias, percepciones, respuestas físicas y fisiológicas, comportamientos y logros de los usuarios que ocurren antes, durante y después del uso.

2.1.3. The Customer Experience

La experiencia del cliente existe desde el inicio del comercio y los negocios, pero el término “customer experience” como tal es relativamente nuevo pues aparece en el año 1999 aproximadamente, como un área de estudio y análisis de mercadeo. Casanova (2020) asegura que:

El rol de las emociones en el comportamiento humano, el hecho de que los consumidores no solo piensan y hacen, sino que además sienten, y el hecho de

que los consumidores además de comprar y usar un producto, también escogen marcas; son temas que empiezan a tocarse a fines de los 80's y comienzos de los 90's.

Los años 90 están marcados por el vertiginoso avance de la tecnología y por ende por la aparición de nuevas teorías, ciencias y áreas de estudio relacionados al marketing y las ventas, resaltando la satisfacción del cliente como un factor imprescindible en la negociación y venta de las organizaciones; de esta manera las empresas no solo cuidaban de la calidad y utilidad de sus bienes y servicios, sino que también se empiezan a preocupar por cubrir todas las expectativas de los consumidores, garantizando una experiencia satisfactoria.

El acelerado avance de la tecnología supone la aparición de nuevos medios digitales como las redes sociales, periódicos virtuales y demás páginas en internet que forman parte de la nueva rutina de las personas, puesto que se involucran en la cotidianidad del mercado meta de las organizaciones; de tal modo que las empresas aprenden a utilizar las experiencias y sentimientos de los consumidores para atraer su atención y fidelidad.

Estos temas se convierten en la base de lo que sería luego un nuevo concepto, el concepto de Customer Experience, y no es sino hasta fines de los 90's que este concepto toma una mayor relevancia en "The Experience Economy" (Pine & Gilmore, 1999), en donde nos hablan de las Experiencias como una nueva oferta económica, que surge como el siguiente nivel de Insumos, Bienes y Servicios, colocando allí a las experiencias, en lo que ellos llaman la Progresión del Valor Económico. (Casanova, 2020)

En años recientes la experiencia del consumidor en el marketing ha tenido gran revuelo, puesto que los estudios de mercado y acciones de las organizaciones se centran en los sentimientos y gustos de los clientes.

En este ámbito aparece el tema de la experiencia del consumidor o “customer experience” que Bolton (2016) en su libro “Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships (Marketing Strategy Collection)” define como:

Las dimensiones sensoriales, cognitivas, emocionales, sociales y de comportamiento de todas las actividades que conectan al cliente y la organización a lo largo del tiempo, incluidos todos los puntos de contacto y canales. Abarca todas las actividades que involucran al cliente donde la organización es el objeto central, incluidas las actividades previas a la compra, comportamientos de compra, comportamientos de consumo, comportamientos de participación y otros.

Con base a lo mencionado customer experience se traduce en entregar un servicio completo y eficiente que cubra las necesidades de los consumidores, y a su vez llene todas las expectativas creadas alrededor de la organización, con esto se busca crear una experiencia única y satisfactoria en el cliente.

La lealtad del cliente surge en gran parte del apego emocional y la perspectiva que este tenga sobre la entidad, sus colaboradores, su cultura y los bienes y servicios que esta oferta. Lemon & Verhoef (2016) reafirman lo ya mencionado anteriormente, pues definen customer experience como “un constructo multidimensional que se centra en las características cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales del cliente frente a las ofertas de una empresa durante todo el viaje de compra” (p.71).

Además, Meyer & Schwager (2007) en su artículo *Understanding Customer Experience* publicado en *Harvard Business Review*, definen a customer experience como:

La experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen ante cualquier contacto indirecto con una empresa. Contacto directo generalmente ocurre en el curso de la compra, uso, y servicio y generalmente lo inicia el cliente. El contacto indirecto con mayor frecuencia implica encuentros no planificados con representaciones de productos, servicios o marcas de la empresa y toma la forma de recomendaciones o críticas de boca en boca, publicidad, informes de noticias, reseñas, etc. (p.02)

La presión del mundo globalizado y competitivo de la actualidad exige a las marcas innovar y mantenerse en pro de la modernidad para poder subsistir en el paso del tiempo; la constante aparición de empresas nuevas que representan un alto nivel de competencia hace que la lealtad del cliente hacia la marca sea una ventaja invaluable sobre otras organizaciones del mercado.

Los pilares que sostienen el concepto de customer experience desde la perspectiva de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (2019) son:

1. Mantener una identidad única.
2. Lograr impulso organizativo.
3. Involucrar a los empleados y conseguir que se impliquen de manera natural.
4. Generar interacciones de tus productos para que otros vean que hablan de ti.

5. Interpretar los resultados de tu Customer Experience y actuar en consecuencia.

El primer pilar del concepto de customer experience, es mantener una identidad única, de esta manera las organizaciones deben permanecer en un constante proceso de innovación y actualización, para estar siempre por sobre las expectativas de los consumidores y las estrategias de la competencia.

El segundo pilar consiste en que la empresa debe entender y aplicar el concepto de la experiencia del consumidor en todas las áreas de la organización, e incluso es responsable de rediseñar sus procesos para estar acorde a la nueva tendencia en pro de la satisfacción del cliente, lo que implica la transformación integral del sistema administrativo y de producción.

Involucrar a los empleados como consiguiente pilar, se ejecuta a través del cambio de cultura organizacional, en la que todos los colaboradores deben asumir la nueva misión y visión de la compañía en pro de la satisfacción y fidelización de los clientes como parte de una nueva estrategia de negocios.

Generar interacciones con los productos es el cuarto pilar del customer experience, se basa en mantener la imagen de la marca en un alto nivel, de tal manera que sea reconocida en el mercado, que los clientes busquen recomendarla a en su círculo social, de tal manera que se genera la publicidad conocida informalmente como “de boca en boca”.

Bajo la premisa de “lo que se puede medir, se puede cambiar o mejorar” es importante aplicar las métricas utilizadas para medir el customer experience y así

conocer la situación actual en la que se ubica la empresa para gestionar la estrategia adecuada para los clientes.

El proceso de compra o customer journey es de suma importancia en el proceso de implementación y desarrollo del customer experience, pues es de vital importancia el análisis de todas las fases de este proceso para determinar las falencias a corregir para brindar una experiencia inolvidable y satisfactoria al consumidor. Inclusive Urieta (2016) argumenta que “las interacciones de los consumidores con la marca representan los momentos de la verdad. Estos pueden ser positivos, neutros o negativos y como resultado crear una experiencia en el consumidor” (p.17).

En cuanto el mapa resultante del customer journey, su objetivo según Valero (2020) es:

Ayudar a visualizar y estructurar el proceso de interacción del consumidor con el producto, servicio o marca (...) El resultado de un recorrido del cliente cuidadosamente diseñado, puede conducir a una experiencia única para los compradores, y, además, ayudará a generar valor, reducir los costos y construir una ventaja competitiva para la empresa o marca. (p.29)

El customer journey por ende es una representación gráfica del paso a paso que toma el cliente cuando está involucrado con los productos y servicios ofertados en el mercado, esta iniciativa permite el análisis de los procesos y procedimientos involucrados, dando pie a nuevas estrategias comerciales y de servicio, sumando también correcciones necesarias a los procesos caducos.

Las fases del customer journey de acuerdo con (Caballero, 2017) viene dado en tres apartados; pre-compra, compra y post-compra, los que define como:

1. *Pre-compra*. La primera etapa incluye todos los aspectos relativos a la interacción del cliente con la marca, la categoría de producto o servicio y el entorno antes de producirse la compra. (...)

2. *Compra*. La segunda etapa consiste en todas las interacciones del cliente con la marca y con el entorno durante el proceso de compra en sí mismo. Se caracteriza por comportamientos como la elección, la orden de compra y el pago. Aunque esta etapa es típicamente la más reducida de las tres, ha recibido mucha atención por parte de la literatura del marketing. (...)

3. *Post-compra*. Esta tercera etapa abarca interacciones del cliente con la marca y el entorno una vez se ha producido la compra. Incluye comportamientos como el uso y el consumo, el compromiso posterior a la compra y las solicitudes de servicio post-compra. (p.22)

El proceso customer journey es una metodología muy útil e importante en el proceso de análisis de la experiencia que recibe el cliente por parte de la organización porque permite conectar y empatizar con el comprador antes, durante y después de la compra, determinando los momentos clave del proceso para impactar en las emociones del consumidor.

Las interacciones con el cliente representadas en el customer journey son conocidas como puntos de contacto o touchpoints, de tal manera que (Caballero, 2017) establece que:

Los touchpoints no son más que interacciones entre el cliente y la empresa a lo largo del proceso de compra, dentro del cual pueden identificarse diferentes tipos de puntos de contacto, estableciéndose cuatro categorías. El

cliente puede interactuar con cada categoría en cada etapa de su experiencia. Según la naturaleza del producto o servicio, la intensidad de cada punto puede variar. Una vez se identifican dichos puntos, las empresas deben determinar cómo influir en ellos. (p.23)

Las cuatro categorías mencionadas en el párrafo anterior son los puntos de contacto de marca, del socio, del cliente y social o externo; el punto de contacto de marca está relacionado directamente a la publicidad y estrategias de marketing de la empresa en el mercado.

Mientras que el punto de contacto del socio es el contacto directo de los potenciales consumidores con los socios de la empresa, esto a través de las estrategias o empresas de marketing. Consiguientemente el punto de contacto con el cliente está dado directamente por la experiencia del consumidor en el proceso de compra, no es influido en ningún momento por los socios o por el marketing publicitario, sino más bien está determinado por los sentimientos generados en el comprador en el momento cumbre de la venta.

Finalmente, el punto de contacto externo, es la socialización de la experiencia como tal por parte del cliente en entornos ajenos a la organización, dando pie a comparaciones y recomendaciones a otros posibles compradores que tengan sus mismas necesidades.

El correcto uso y aplicación de la estrategia referida por el customer experience brinda a la organización una serie de ventajas competitivas y beneficios empresariales aparte de la optimización de recursos y disminución de costos, se resalta el aumento progresivo de ingresos, nuevos clientes y sobre todo la fidelización del consumidor a la marca.

2.2. Métrica.

En consideración a lo referente al customer experience, existe un sinnúmero de indicadores y metodologías encaminadas a la medición del nivel de satisfacción del consumidor respecto al bien o servicio ofertado por la organización. Entre las que se destacan siete principales, estas son:

2.2.1. CES (*Customer Effort Score o Indicador del esfuerzo del cliente*).

CES o Indicador del esfuerzo del cliente es una de las métricas más sencillas para medir el customer experience, Schwarz (2018) concluye que el Customer Effort Score:

Mide el esfuerzo del cliente para concretar la transacción durante la experiencia de compra de la oferta de valor que ponemos en el mercado. Es una métrica interesante y simple en una escala de Likert corta que va e incrementa donde el valor más bajo represente un bajo esfuerzo y el valor más alto un alto esfuerzo en la concreción transaccional. (p.04)

El indicador de esfuerzo del cliente se caracteriza por la precisión de los cuestionamientos que emplea en su estructura, pues permite medir la efectividad que tiene la organización al momento de entregar el producto o servicio al consumidor. La pregunta general que se maneja en esta métrica es ¿Qué tan sencillo ha sido completar su compra?, y puede ser adaptada de acuerdo al entorno y características de la empresa.

En la Figura 1 se observa la escala de medida de este indicador, en el que al final se determina el nivel de dificultad que encuentra el cliente cuando adquiere el bien o servicio ofertado, siendo parte del compromiso empresarial entregar la mejor experiencia al consumidor, siendo esta lo más ágil y efectiva posible.

Figura 1

Escala de parametrización del Indicador del esfuerzo del cliente



Fuente: Schwarz (2018)

La representación del indicador del Esfuerzo del cliente o Customer Effort Score CES, se expresa en porcentaje, dependiendo del nivel de dificultad que los clientes hayan expresado tener al momento de hacer la compra del bien o acceder al servicio. La escala representada en la Figura 1 es un ejemplo para efectuar la medida, se puede optar por usar más o menos escalas.

2.2.2. CSAT (Customer Satisfaction Score o Puntuación de satisfacción del cliente).

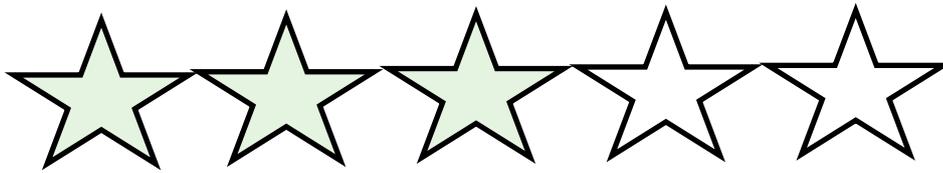
El Customer Satisfaction Score o Puntuación de satisfacción del cliente, según Villalobos (2021) es “la metodología de encuesta de satisfacción del cliente más directa. Mide su satisfacción respecto de una empresa, compra o interacción. Se calcula con preguntas como «¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia?»”.

En esta metodología, generalmente se utilizan iconos, números o la combinación de estos dos recursos para indagar en el cliente su nivel de satisfacción con la empresa y sus productos o servicios.

Figura 2

Escala de calificación de satisfacción del cliente

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



Fuente: Elaborado a partir de Startup Guide IONOS (2018)

En la figura 2 se representa uno de los modelos de calificación de satisfacción del cliente usados con mayor frecuencia, especialmente en los negocios online. Aparte de estos iconos se ha optado por emplear emojis o gráficos de colores para atraer la atención de los consumidores a esta evaluación.

El principal ratio utilizado para el cálculo del indicador Customer Satisfaction Score o Puntuación de satisfacción se expresa en porcentaje y está calculado de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Total de las Valoraciones obtenidas}} * 100 = \text{CSAT Porcentaje}$$

La puntuación de satisfacción debe medirse en el cliente, inmediatamente después de su atención o acercamiento a la empresa, en base al resultado obtenido de este indicador, la organización puede tomar decisiones de mejora en cuanto a atención al cliente o perfeccionamiento del producto.

2.2.3. CLV (Valor de Vida del Cliente).

El valor de vida del cliente es un indicador que basa su información de cálculo en datos recogidos en estudios de mercado realizados por la empresa y en la información almacenada de sus clientes conocidos y permanentes, busca medir el valor que tiene un

cliente para la organización; de tal manera este concepto es definido por Hidalgo (2017) como:

CLV es el valor presente de todos los futuros ingresos que una empresa podría generar de cada uno de sus clientes. Este análisis es similar al de los flujos descontados a valor futuro, pero con una diferencia importante: CLV incorpora el índice de retención, lo que demuestra lo rentable de invertir en la satisfacción de los clientes y, a través de ésta, en la generación de lealtad. (p.29)

Este indicador por lo complejo de sus componentes es aplicable en los casos en los que las empresas mantienen clientes fijos y de los cuales se conoce sus datos, trayectoria, comportamiento y el rendimiento que le representan en términos financieros a la empresa en análisis; por ejemplo, en entidades financieras que se dedican al segmento de tarjetas de crédito, puesto que mantiene un registro del consumo, pagos y compras de sus clientes.

Con esta metodología las empresas enfocan sus planes de marketing a los segmentos que consideran más rentables, focalizando la inversión, técnicas y financiamiento de marketing a zonas estratégicas del mercado a las cuales atraer y que por ende representan mayores ganancias; es decir el CLV facilita la estimación del valor actual de la organización e impulsa a mejorar la comercialización, entendiendo la conducta del mercado para fidelizar al cliente.

Una de las fórmulas empleadas en el cálculo del valor de vida del cliente es la descrita por (Hojas, 2018), la cual se detalla a continuación:

$$CLV = \sum_{t=1}^H \frac{(p_t - c_t) * r_t}{(1 + i)^t} - AC$$

Donde:

p_t = Beneficio neto del cliente en el periodo t

c_t = Costo de servir al cliente en el periodo t

t_t = Probabilidad de que el cliente haga una compra en t

i = Tasa de descuento del capital

AC = Costo de adquisición del cliente

H = Horizonte de tiempo. (pp. 07-08)

El cálculo e interpretación de este indicador depende del entorno y características de las organizaciones, ciertos aspectos pueden variar, pero lo que se mantiene común en el cálculo es los datos de la fidelidad, frecuencia y monetización de los clientes de cada organización.

2.2.4. Tasas de abandono y retención.

Las tasas de abandono y retención de clientes son pistas que permiten encontrar áreas de mejora en los procesos y procedimientos organizacionales; uno de los pilares más importantes de una empresa son sus clientes, es por ello que por lo general los estudios y proyectos se hacen en base a la concepción, gustos y opiniones de los mismos, de esta manera es muy importante conocer el concepto que tiene el consumidor del producto y servicio, para de esta manera corregir los errores o negligencias en los ya mencionados procesos y procedimientos.

En el marco de la satisfacción y la consiguiente retención de clientes Domínguez & Hermo (2007) asegura que “retener a un cliente resulta aproximadamente diez veces

más barato que conseguir a uno nuevo. Por eso debe ser una prioridad saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener y desarrollar a los clientes rentables y fieles” (p.81), así mismo Ortiz (2021) afirma que:

Una empresa debe tener muy claro que cuanto más pierda clientes, mayor será el costo de adquirir uno nuevo. Por otra parte, aquellas que se alinean a las necesidades de los clientes son un 60 % más rentables que los negocios que no le toman importancia. Algunas encuestas destacan que el 80 % de los consumidores priorizan atributos diferentes al costo, por ejemplo: velocidad, comodidad, hospitalidad y asistencia.

En base a lo mencionado, cabe recalcar que las campañas de marketing que impulsan las empresas, no deben ser únicamente para conseguir clientes, sino que deben centrarse en la fidelización y retención del consumidor, creando un vínculo o compromiso económico reduciendo el riesgo de abandono, si bien es cierto es imposible retener al 100% de clientes, pero es necesario fidelizar a la mayor cantidad de los mismos, puesto que son el objetivo más importante para las marcas.

En los negocios digitales medir el abandono o retención es más sencillo, puesto que tienen indicadores propios como el número de seguidores, número de visitas, número de suscriptores o patrocinadores; mientras que en las empresas tradicionales es necesario el uso de índices matemáticos, por lo general se expresan de la siguiente manera:

$$\frac{\text{\# de clientes retenidos o renovados en el período}}{\text{\# de clientes en el período}} = \text{Tasa de Retención}$$

$$\frac{(\# \text{ de clientes al principio del año} - \# \text{ de clientes al final del año})}{\# \text{ de clientes al principio del año}}$$

= *Tasa de Abandono*

La tasa de abandono refleja cuantos consumidores dejaron de preferir a la empresa en el momento de adquirir bienes o servicios, mientras que la tasa de retención expresa en cifras numéricas la fidelidad de los clientes a la organización; estos indicadores facilitan la identificación y corrección de los puntos débiles en la cadena de venta y así se reduce costos evitando la rotación de clientes.

2.2.5. Tasas de respuesta y solución de problemas.

Los indicadores de respuesta y solución de problemas, están enfocados en el servicio al cliente y miden principalmente el tiempo de espera, de respuesta en redes sociales y otros parámetros relacionados; buscan medir y optimizar el servicio al cliente en las organizaciones, estos indicadores son muy comunes en las empresas con servicio de call center o a través de redes sociales.

Es así que Lauria (2021) confirma que “esta métrica mide el tiempo que le toma al cliente recibir una respuesta del equipo de servicio al cliente. Para ello, incluye las interacciones a través del correo electrónico, chat, llamada telefónica o redes sociales; así como el tiempo que dura el contacto”.

Básicamente este indicador está centrado en el servicio que recibe el cliente a través de medios tecnológicos que en épocas actuales juegan un papel sumamente importante en la trayectoria y funcionamiento de las organizaciones.

2.2.6. *NEV (Net Emotional Value).*

Net Emotional Value o valor emocional es una métrica relativamente nueva y con un alto nivel de complejidad puesto que el marco de su estudio incluye a las emociones del ser humano, Brantes (2021) escribe que:

NEV es resultado del trabajo de la consultora Beyond Philosophy (BP), la cual se ha especializado en el análisis de emociones. (...) NEV es básicamente el acto de medir las emociones positivas y negativas con la finalidad de entender qué es lo que impulsa la acción de preferencia.

Este ámbito considera las emociones del cliente en el momento de decisión de compra, bajo la premisa de que las decisiones están enmarcadas en las emociones del ser humano puesto que las personas no son máquinas, sino seres racionales que motivan sus actos en sus sentimientos, las emociones positivas como el placer, alegría, satisfacción o emoción generan lealtad a la marca, mientras que las emociones positivas como enojo, frustración o decepción empujan al consumidor a buscar una nueva marca.

Este estudio recoge datos de las emociones que generó la marca en el contacto con el cliente, dichos datos se recogen a través de encuestas en las que se detalla las emociones positivas de los clientes como por ejemplo feliz, satisfecho, confiado, valorado, cuidado, seguro o interesado; y las emociones negativas tales como descontento, frustrado, irritado, decepcionado, estresado o infeliz; estas emociones al ser tabuladas arrojan cifras numéricas que se expresan en la siguiente fórmula:

$$NEV = \text{promedio de las emociones positivas} - \text{promedio de las emociones negativas}$$

Lo ideal es mantener un promedio alto de emociones positivas de los clientes hacia la marca, de esta manera se tendrá un alto nivel de aceptación y el índice de NEV será más alto, en este sentido Situmorang, Rini, Hasyim & Lubis (2021) concluyen que:

Manifestar emociones positivas del cliente marca el primer paso para mejorar la experiencia y la fidelidad del cliente. Los clientes que tienen un NEV alto gastarán dinero para ordenar productos / servicios (...), recomiendan la marca a sus amigos y defienden a la organización. Los gerentes de marca deben comprender conocimientos, recuerdos y sentimientos de los clientes asociados a la marca. Esto se debe al hecho de que el valor emocional es un factor importante en la formación de la relación entre marcas y clientes. Los consumidores querrán una experiencia memorable. La experiencia memorable será un factor diferenciador con la competencia y será un valor agregado para la empresa. La emoción es algo que impulsa a las personas a actuar. Desafortunadamente, las empresas a menudo olvidan la importancia de gestionar las emociones del cliente. Considerando que, el valor emocional es un factor importante al formar la relación entre marcas y clientes. (p.107)

2.2.7. NPS (Net Promoter Score).

El indicador NPS, Net Promoter Score o Índice de Promotor Neto es una de las métricas más importantes en el marco del análisis de la experiencia del cliente, puesto que es un indicador fácil, intuitivo, comparable y fiable para medir el índice de lealtad de los clientes en relación de los productos o servicios ofertados por la organización en el mercado. Este término aparece en el año 2003 en la revista Harvard Business Review en el artículo titulado The One Number You Need to Grow escrito por Frederick F. Reichheld.

El Net Promoter Score según Mendieta (2017) es “una herramienta de medición que permite a las empresas identificar, que tan dispuestos están los clientes de los servicios o productos a recomendar la empresa, además de identificar cuáles son esos demandantes promotores o detractores de la empresa” (p.15); en concordancia Chicaña (2018) menciona que:

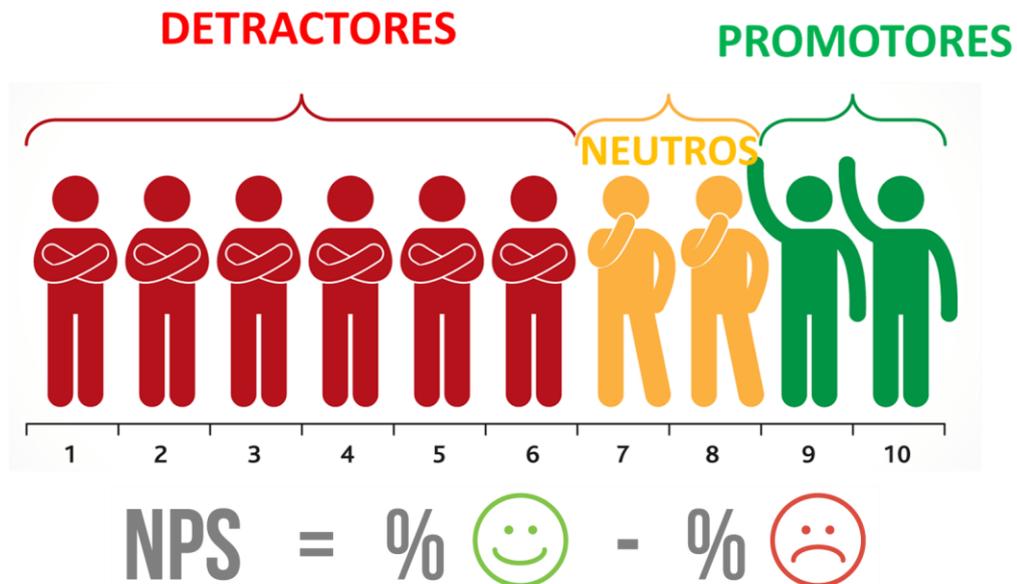
El Net Promoter Score (NPS) mide la probabilidad de que un cliente recomiende la marca a alguien y es probablemente la forma más popular de medir la lealtad del consumidor. Al demandante se le consulta la probabilidad que existe de recomendarte en una escala del 1 al 10. La ventaja de esta métrica es que no indaga sobre una emoción (“¿qué tan satisfecho estoy?”), sino sobre una intención, (¿qué tan probable es que yo recomiende?), lo que resulta más fácil de responder. (p.56)

El Índice de Promotor Neto en consecuencia con lo ya mencionado, mide la confianza que genera la organización en el consumidor a fin de llegar a recomendar o no el producto o servicio ofertado. Considerando que el tradicional “de boca en boca” es una técnica de marketing que puede aprovechar la empresa para expandir el mercado e incrementar el nivel de rentabilidad y rendimiento.

El cálculo de este indicador empieza con una escala de calificación del 1 al 10 y responde a la pregunta propuesta por Reichheld (2003) “¿Qué tan probable es que usted recomiende el producto o servicio a un amigo o colega?” (p.50). La escala del NPS se representa a continuación en la Figura 3:

Figura 3

Clasificación encuestados en la metodología Net Promoter Score



Fuente: García (2018)

Los encuestados se dividen en tres grupos según se evidencia en la Figura 3, los cuales son promotores, pasivos o detractores, dependiendo de la respuesta que den a la pregunta expresada anteriormente serán clasificados dependiendo de la calificación obtenida:

Promotores, son los encuestados que valoran la experiencia de 9-10, estos clientes se estima que se mantendrán fieles a la marca y a su vez si recomendarían el producto o servicio en su círculo social y familiar.

Pasivos, estos encuestados valoran la experiencia de 7-8, son consumidores que se encuentran en un punto intermedio, están satisfechos con el producto o servicio, pero no se muestran entusiastas a recomendarlo a otras personas y además están abiertos a otras ofertas en el mercado con similares características.

Detractores, este grupo de clientes valoran la experiencia de 0-6, este segmento de consumidores no recomendaría el producto o servicio y están buscando otras opciones en la competencia para satisfacer sus expectativas.

Posteriormente se aplica la fórmula que se detalla a continuación, en base a los datos obtenidos de los resultados antes expuestos:

$$NPS = Total\ promotores - Total\ detractores$$

El análisis de los resultados obtenidos de la ya mencionada fórmula, se estima que si el resultado es mayor a cero es un resultado bueno, pero si es mayor que cincuenta es un resultado excelente; pero es importante considerar en este análisis el tamaño de la muestra, el sector y la evolución de la organización en el tiempo.

Si desea expresar este valor en porcentaje la fórmula se debe calcular de la siguiente manera:

$$NPS = \frac{Total\ promotores - Total\ detractores}{Total\ clientes\ encuestados} \times 100$$

La fórmula se puede emplear de acuerdo a las necesidades de estudio de la organización, si busca determinar un valor individual de cada grupo, los autores (Mero, Zambrano, & Bravo, 2021, pág. 120) proponen las siguientes fórmulas:

$$\%Detractores = \frac{Total\ detractores}{Total\ clientes\ encuestados} \times 100$$

$$\%Indiferentes = \frac{Total\ indiferentes}{Total\ clientes\ encuestados} \times 100$$

$$\%Promotores = \frac{Total\ promotores}{Total\ clientes\ encuestados} \times 100$$

Utilizando los resultados obtenidos en base a la formula, se estima que si hay un mayor número de promotores se debería preguntar a este segmento ¿Qué le gusta? O ¿Qué es lo que recomendaría?, para de esta manera mantener y reforzar los aspectos positivos del producto o servicio; al segmento de clientes que se mantenga como pasivo debería la organización indagar ¿Qué tiene que hacer mejor para que la calificación suba?, de tal manera que la administración pueda encontrar claves para implementar acciones de mejora inmediata.

En pro de una mejora continua y de conseguir un mayor número de clientes fieles a la marca, la organización debe trabajar también en mejorar la experiencia de los detractores, preguntándole directamente a este segmento ¿Qué es lo que mejoraría? y ¿Cuáles son los aspectos que causan frustración?

El indicador Net Promoter Score según García (2017)

Se obtiene de una forma ágil y sencilla y puede ser aplicado a toda la empresa, unidades de negocio, grupos funcionales, producto, tienda, servicio de atención al cliente o segmentos de clientes. Las empresas pueden utilizar los valores de promotores y detractores para realizar un balance de sus clientes, y generar estrategias para convertir a los clientes detractores en promotores. (p.51)

Este indicador es importante para valorar la experiencia del cliente puesto que es sencillo y conciso, emplea una pregunta corta y exacta por lo que la tasa de respuesta es alta y a su vez no requiere de muchos datos del mercado para obtener un resultado fiable y comunicable por su facilidad de interpretación y explicación; los resultados de este ratio permiten corregir los errores que se presentan en el proceso de venta y que están causando insatisfacción en el cliente, además permite dar un seguimiento evolutivo en el tiempo para demostrar la eficiencia de las medidas correctivas adoptadas.

3. Caso de Análisis de la empresa

De manera general, la industria de alimentos es la que mejor rendimientos económicos ha tenido durante el transcurso de estos años, puesto que Banco Central del Ecuador (2021) afirma que en el primer trimestre del 2021 el sector manufacturero percibió un VAB del 2,4%, es de gran relevancia recalcar que una de las industrias manufactureras que reflejó un desempeño positivo fue la de elaboración de productos alimenticios.

En este trabajo se analizará de manera específica la experiencia de los clientes mayoristas de la empresa Cereales La Pradera, la cual dedica sus esfuerzos en la producción y distribución de granos y harinas, ubicada en la ciudad de Latacunga, en la parroquia Belisario Quevedo, la misma que fue fundada por el ingeniero José Farid Simon Frías en el año 1990.

Actualmente la empresa además de la planta de producción, cuenta con diversos departamentos que permiten el correcto funcionamiento de los procesos productivos, de modo que se puedan ofrecer productos de calidad a los clientes de la organización, estos son el departamento de ventas, compras, talento humano, financiero, seguridad y salud ocupacional y aseguramiento de la calidad.

4. Situación actual

Para esta investigación, se requiere medir el nivel de customer experience en el que se encuentra la empresa Cereales La Pradera, considerando la perspectiva de siete clientes mayoristas que compran el producto Morocho Precocido, los cuales tienen sus puntos de venta ubicados en la ciudad de Latacunga.

Se selecciona a este grupo de clientes puesto que están ubicados en sitios estratégicos, generan pedidos frecuentes a la empresa y el nivel de rotación de consumidores en los puntos de venta es masivo.

En consideración a lo mencionado previamente, se medirá el nivel de customer experience de la organización mediante el análisis del indicador Net Promoter Score, donde se podrá reflejar el porcentaje de customer experience que posee Cereales La Pradera en este mercado objeto de estudio.

Como consecuencia al cuestionario aplicado a los siete clientes mayoristas se presentan los siguientes resultados:

Tabla 1

Categoría de los clientes mayorista según Net Promoter Score

Puntuación	Categoría Clientes
10	Promotores
10	Promotores
9	Promotores
8	Pasivos
7	Pasivos
1	Detractores
3	Detractores

Fuente: tomado a partir de Microsoft Forms

Análisis:

La Tabla1, refleja que, de la totalidad de los clientes, tres se catalogan como Promotores, los cuales se puede detallar que estos son leales a la marca, es decir prefieren

obtener los productos de la empresa frente a los de sus competidores, así mismo no dudarán dos veces en defender la marca y recomendarla a sus conocidos.

De la misma forma, se puede observar que dos clientes mayoristas de acuerdo a los resultados se clasifican como Pasivos, los cuales son demandantes que seguirán comprando los productos de la empresa, pero si la competencia les ofrece precios mejores o promociones estratégicas dejarán de comprar a la empresa.

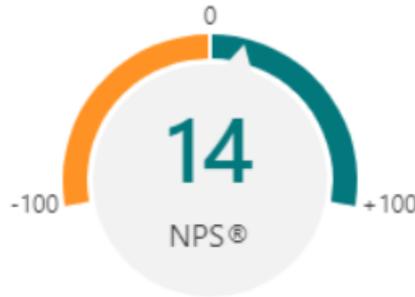
Con respecto a los dos últimos clientes, los cuales son los Detractores, estos no han tenido una experiencia satisfactoria con la marca, no seguirán comprando a la empresa y por ende no recomendarían los productos de la organización.

Como resultado de las encuestas realizadas a los clientes, el software utilizado para medir el NPS, reflejó que el porcentaje de customer experience es del 14%, como se puede observar en la figura 4, el cual se obtuvo restando el 43% de clientes Promotores y el 29% de Detractores, frente a la totalidad de los clientes.

Al analizar el porcentaje obtenido, se puede detallar que el customer experience que perciben los clientes de la empresa es relativamente bueno, pero no excelente, puesto que supera el rango de -100, pero para que un porcentaje se considere eficiente tiene que superar el 50%, es debido a esto que la empresa debe establecer estrategias de mercado que fidelicen a los clientes Pasivos y retengan a los Detractores.

Figura 4

Nivel de Customer Experience - Net Promoter Score



Fuente: tomado a partir de Microsoft Forms

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO

1. Porque se da el problema

1.1. Que determina a la experiencia del cliente.

Para conocer qué elementos establecen la experiencia del cliente, Lourdes Guzman (2020) especifica que la experiencia del consumidor y la lealtad poseen una correlación positiva, debido a los tres tipos de lealtad detallados en el artículo de “Whence Consumer Loyalty” de Richard Oliver (1999), los cuales este expresa que son: “lealtad cognitiva, afectiva y conativa”.

La *lealtad cognitiva* hace referencia a que el cliente solo compra los productos de la empresa por los precios y los atributos positivos que la marca les ofrece, pero este no tiene un afecto o fidelidad hacia la marca, de modo que si las empresas competidoras le ofertan mejores oportunidades, no pensará dos veces en adquirir los bienes de la competencia, es decir en esta etapa el consumidor no se rige por la marca sino por la información atractiva del bien o servicio que este recibe de parte de las organizaciones. (Guzman, 2020, pág. 10)

De acuerdo a la investigación efectuada por Lourdes Guzman (2020), los factores que afectan la experiencia del cliente en el ámbito cognitivo son: “el precio, el cual debe ser accesible y competitivo dentro del mercado para que el consumidor escoja la marca frente a otras empresas; así mismo otros elementos que llaman la atención al cliente son las características del producto y del servicio, donde estas deben ser de calidad, personalizadas y llamativas para la vista del cliente”. (pág. 48)

En consideración a lo mencionado anteriormente, el siguiente tipo de lealtad es la *afectiva*, la cual se define como aquella en donde el cliente posee un afecto considerable hacia la marca de acuerdo a la primera experiencia positiva que tuvo con la empresa, pero a este tipo de consumidor no se le puede considerar como cliente frecuente puesto que ha habido casos en que el demandante ha preferido otras marcas, demostrando que este no es completamente fiel a la organización. (Guzman, 2020, pág. 10)

Así mismo, Lourdes Guzman (2020) expresa que los elementos que afectan la experiencia del demandante en relación a la lealtad afectiva son: “las preferencias o gustos y las expectativas del consumidor este frente a los productos y servicios” (pág. 48).

Finalmente, el último tipo de lealtad es la *conativa*, la cual define a un tipo de cliente completamente leal a la marca, puesto que este además de poseer un afecto significativo hacia la marca, ha generado un compromiso de compra con la organización, en donde el demandante se convierte en un consumidor frecuente de la organización y nunca compraría los productos de la competencia. En relación a este tipo de lealtad, el factor primordial que se analiza de acuerdo a la experiencia del consumidor frente a un producto o servicio es la “intención de compra”, donde se mide principalmente si el consumidor volverá a comprar el producto y si este recomendaría la marca a sus conocidos, familiares o amigos. (Guzman, 2020, pág. 48)

De la misma forma Rodolfo Treviño (2020) afirma que existen otros factores que afectan la experiencia del cliente en relación a como estos perciben los productos o servicios de una marca, estos son: “la calidad del producto, calidad del servicio, precio, imagen y atmósfera del punto de venta o establecimiento” (págs. 35-52)

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se puede detallar que *calidad del producto* se refiere a que todo lo que oferte una empresa al consumidor debe ser de calidad, creando una ventaja competitiva y permitiendo que la marca permanezca en el mercado. Un cliente que sabe que un producto determinado es de calidad no pensará dos veces en adquirirlo y no tomará en cuenta a la competencia, al mismo tiempo que recomendará la marca a sus conocidos, generando una imagen positiva para la organización. De la misma forma para que un servicio sea de calidad, los colaboradores deben proporcionar al cliente una atención cordial y eficiente, de modo que este no presente quejas del servicio otorgado o se lleve una mala experiencia, puesto que, si lo que se le está ofertando no cumple con las expectativas del mismo, este va a preferir a la competencia. (Treviño, 2020, págs. 35-41)

El *precio* es un factor que se relaciona directamente con la calidad, la cual es el elemento que se menciona previamente, ya que si un producto es de calidad el consumidor no será sensible al precio, es decir que este pagará un valor elevado si aquello que la empresa le oferta es eficiente y satisface sus expectativas. Hoy en día, la intención de compra del demandante puede cambiar si una marca de la competencia le ofrece un producto a un bajo costo, promociones o descuentos, de modo que este no toma en cuenta la calidad del producto o servicio de la organización, es debido a que, si una empresa posee precios más elevados en el mercado, esta debe elaborar estrategias de comunicación efectivas para dar a conocer los beneficios y exclusividades de su producto, de modo que el cliente prefiera a la marca frente a sus competidores. (Treviño, 2020, pág. 41)

Así mismo, dos factores relevantes que impactan al cliente para que este siga comprando los productos de la empresa son la *imagen* y la *atmósfera* en donde se ofertan los bienes o servicios, puesto que, si la percha o el entorno donde estos se exhiben posee colores o diseños llamativos, esto permitirá una rotación favorable de los mismos, ya que aunque el bien no sea reconocido en el mercado, el demandante lo comprará por su apariencia y diseño atractivo; si el ambiente donde se ofrezca un servicio en específico es agradable, cómodo, pintoresco, etc., el cliente volverá a frecuentar el lugar. (Treviño, 2020, págs. 45-52)

1.2. Que determina a la experiencia del cliente.

Para poder obtener información directa de los clientes, se efectuó un Customer Journey Map o mapeo del viaje del cliente, en donde se encuestó a siete clientes mayoristas de la empresa para conocer la experiencia que estos perciben frente a los productos que Cereales La Pradera o como estos han sido atendidos por la marca.

A continuación, se detalla la encuesta aplicada a los clientes y el análisis respectivo de acuerdo a las respuestas obtenidas.

Tabla 2

Formato del Customer Journey Map aplicado a los clientes mayoristas

Por favor complete el siguiente formulario, llenando cada casillero de acuerdo a su experiencia en la adquisición de productos de la empresa Cereales La Pradera

Nota: En la casilla correspondiente a las Emociones encierre en un círculo la emoción que describa a cada etapa, considerando que: la carita verde=Buena experiencia, carita amarilla= Mediana experiencia - susceptible de mejora, carita roja= Mala experiencia - Requiere mejora urgente

Etapa	Preventa			Venta		Distribución				Post Venta
	Con tacto del departamento de ventas con el cliente	Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Realiza el pedido	Departamento de ventas consulta datos para factura	Ingr esa el transportista al lugar de entrega del pedido	Entrega del producto solicitado	Entrega de Factura y firma de conformidad	Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto
Necesidad										
Expectativa										
Puntos de contacto										
Emociones										
Experiencia										
Oportunidades de mejora										

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación.

Tabla 3

Resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes mayoristas

Etapas	Cliente 1						Cliente 2					
	Expectativa	Buena experiencia 	Mediana Experiencia 	Mala experiencia 	Puntos de Contacto	Oportunidades de mejora	Expectativa	Buena experiencia 	Mediana Experiencia 	Mala experiencia 	Puntos de Contacto	Oportunidades de mejora
Contacto del departamento de ventas con el cliente	N/A	Buena atención	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	Buena calidad	N/A	Falta de atención vendedor	N/A	Establecimiento	El vendedor debe tener mayor conocimiento y experiencia
Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Buen precio	Buena atención	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	Productos de calidad	N/A	N/A	No oferta el producto	Establecimiento	Presentación y confianza de los vendedores
Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Varias formas de pago	N/A	N/A	El vendedor solo me ofrece pagar en efectivo como alternativa de pago	Establecimiento	N/A	Entrega inmediata	N/A	No llega acuerdo de precio	N/A	Establecimiento	Promociones
Realiza el pedido	N/A	Buena atención	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	N/A	Genera el pedido a tiempo	N/A	N/A	Establecimiento	N/A
Departamento de ventas consulta datos para factura	N/A	Bueno	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	Coordialidad	Trato de vendedor cordial	N/A	N/A	Establecimiento	N/A
Ingresa el transportista al lugar de entrega del pedido	Producto en buen estado	Muy bueno	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	Amabilidad	Presentación excelente del transportista	N/A	N/A	Establecimiento	Paciencia
Entrega del producto solicitado	Que este bueno el producto	Muy bueno	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	Entrega del pedido en buen estado	no contesta experiencia	N/A	N/A	Establecimiento	N/A
Entrega de Factura y firma de conformidad	N/A	Muy bueno	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	Registro correcto de datos	no contesta experiencia	N/A	N/A	Establecimiento	N/A
Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	N/A	N/A	no contesta experiencia	N/A	Establecimiento	N/A	Facilidades de pago	no contesta experiencia	N/A	N/A	Establecimiento	N/A
Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto	N/A	N/A	N/A	No existe servicio post venta	N/A	N/A	Comunicación directa	N/A	N/A	No existe comunicación	Establecimiento	Falta de servicio post venta

Etapas	Cliente 3						Cliente 4					
	Expectativa	Buena experiencia 	Mediana Experiencia 	Mala experiencia 	Puntos de Contacto	Oportunidades de mejora	Expectativa	Buena experiencia 	Mediana Experiencia 	Mala experiencia 	Puntos de Contacto	Oportunidades de mejora
Contacto del departamento de ventas con el cliente	Producto innovador	Producto nuevo - Ofrecio buen precio	N/A	N/A	Visita establecimiento	Vistas al local o llamada telefónica	Buen trato al cliente	Señorita supo tratar bien	N/A	N/A	Llamada Telefónica	N/A
Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Productos diferentes y buen precio	Buena explicación del producto	N/A	N/A	Primera visita: Punto de venta y las otras compras llamada telefónica	Descuentos, implementar impulsadoras, degustaciones y facilitarnos un exhibidor	Que me den buen precio	N/A	no contesta experiencia	N/A	Llamada Telefónica	Descuentos
Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Aperturar código de crédito	N/A	No se establecen otras formas de pago, solo efectivo	N/A	Visita establecimiento	Nuevas formas de pago	N/A	Me dieron bien la información	N/A	N/A	Llamada Telefónica	N/A
Realiza el pedido	Enviar catálogo de precios digital para próxima compra	N/A	Falta más interacción e información	N/A	Vía Telefónica	Comunicación y promociones o descuentos	Que me llegue el producto	no contesta experiencia	N/A	N/A	Llamada Telefónica	N/A
Departamento de ventas consulta datos para factura	N/A	Atención personalizada	N/A	N/A	Visita establecimiento	Más atención	Datos de la factura bien	Fue cordial	N/A	N/A	Llamada Telefónica	N/A
Ingresa el transportista al lugar de entrega del pedido	Personalización y entrega de producto en buen estado	Coordial	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	Que me llegue completo el pedido	Fue cordial	N/A	N/A	En mi tienda	N/A
Entrega del producto solicitado	Puntualidad	Buen servicio al cliente	N/A	N/A	Establecimiento	Mantener el buen servicio al cliente	N/A	Me entregaron todo	N/A	N/A	En mi tienda	N/A
Entrega de Factura y firma de conformidad	Factura correcta	Coordial	N/A	N/A	Establecimiento	N/A	Que estén correctos los datos	Me entregaron la factura bien	N/A	N/A	En mi tienda	Tener factura electrónica
Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Pago por medios electrónicos	N/A	No se facilita pago electrónico	N/A	Establecimiento	Medio electrónico de pago	Facilidades de pago	N/A	Quiero pagar de otra forma	N/A	En mi tienda	No me dijeron otra modalidad de pago solo efectivo
Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto	Contacto de resultados	N/A	N/A	No existe servicio post venta	N/A	Implementar servicio post venta	Que me ayuden a rotar el producto	N/A	N/A	No me visitan	N/A	Enviar impulsadora para rotar el producto

Etapas	Cliente 5						Cliente 6					
	Expectativa	Buena experiencia 	Mediana Experiencia 	Mala experiencia 	Puntos de Contacto	Oportunidades de mejora	Expectativa	Buena experiencia 	Mediana Experiencia 	Mala experiencia 	Puntos de Contacto	Oportunidades de mejora
Contacto del departamento de ventas con el cliente	Que el trato sea cordial	Buena	N/A	N/A	Punto de venta o mi tienda	N/A	Respuesta	Me constataron a tiempo	N/A	N/A	Llamada telefónica	Ninguna
Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Que me den un buen precio	N/A	No me dan descuentos y promociones	N/A	En mi tienda	Ofrezcan descuentos o promociones	Buen precio	N/A	N/A	No promociones ni descuentos	Llamada telefónica	Ofrecerme descuentos
Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Que me den buenas formas de pago	N/A	Solo me dejan pagar en efectivo	N/A	Mi tienda	Otros medios de pago	Entrega a tiempo, varias formas de pago	N/A	Solo pago en efectivo	N/A	Llamada telefónica	Ofrecer formas de pago
Realiza el pedido	Que me entregue el pedido a tiempo	Buen trato	N/A	N/A	Tienda	N/A	N/A	Atención cordial	N/A	N/A	Llamada telefónica	Ninguna
Departamento de ventas consulta datos para factura	Que me entreguen datos correctos	Están bien los datos	N/A	N/A	Tienda	N/A	Ninguna	Fue cordial	N/A	N/A	Llamada telefónica	Ninguna
Ingresa el transportista al lugar de entrega del pedido	N/A	Buena experiencia	N/A	N/A	Tienda	N/A	Entrega a tiempo	Si entrega a tiempo	N/A	N/A	Llamada telefónica	Ninguna
Entrega del producto solicitado	Que me entreguen en buen estado	Buena experiencia	N/A	N/A	Tienda	N/A	Entrega a tiempo	Si entrega a tiempo	N/A	N/A	Llamada telefónica	Ninguna
Entrega de Factura y firma de conformidad	Que estén bien los datos	Están bien los datos	N/A	N/A	Tienda	N/A	Entrega de factura	Si datos correctos en facturación	N/A	N/A	Llamada telefónica	Ninguna
Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Facilidades de pago	N/A	Otras modalidades de pago	N/A	Tienda	Otras modalidades de pago no solo efectivo	Facilidad de pago	N/A	Solo pago en efectivo	N/A	Llamada telefónica	Ofrecer nuevas formas de pago
Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto	Que me llamen o visiten	N/A	N/A	No me visitan o llaman	N/A	Que me envíen una impulsadora o que me llamen para ver si ha rotado el producto	Buen servicio post venta	N/A	N/A	No existe servicio post venta	N/A	Implementar servicio post venta

Etapas	Cliente 7					
	Expectativa	Buena experiencia 	Mediana Experiencia 	Mala experiencia 	Puntos de Contacto	Oportunidades de mejora
Contacto del departamento de ventas con el cliente	N/A	Buen servicio al cliente	N/A	N/A	Establecimiento	N/A
Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Precios excelentes	N/A	N/A	Otogarme descuento	Establecimiento	N/A
Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Facilidades de pago	N/A	Solo efectivo	N/A	Establecimiento	Dar otras formas de pago
Realiza el pedido	N/A	Muy buena experiencia	N/A	N/A	Establecimiento	Ninguna
Departamento de ventas consulta datos para factura	Ninguna	Muy buena experiencia	N/A	N/A	Establecimiento	Muy buena experiencia
Ingresa el transportista al lugar de entrega del pedido	Entrega a tiempo	Muy buena experiencia	N/A	N/A	Establecimiento	Muy buena experiencia
Entrega del producto solicitado	Producto en buen estado	Buena	N/A	N/A	Establecimiento	Buena
Entrega de Factura y firma de conformidad	Datos correctos	Excelente	N/A	N/A	Establecimiento	Excelente
Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Varias formas de pago	Buena experiencia	N/A	N/A	Establecimiento	Buenas modalidades de pago
Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto	Buen servicio post venta	No se brinda el servicio	N/A	N/A	N/A	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados planteados por clientes mayoristas de la empresa, se obtuvieron los llamados momentos de dolor o malas experiencias de los clientes de acuerdo a las etapas planteadas en los mapas del viaje de los clientes.

Los principales momentos de dolor obtenidos son que, al ser atendidos los clientes por un vendedor o un funcionario de la empresa, el colaborador no le proporcionó al demandante formas de pago diferentes a la cancelación en efectivo, así mismo otra variable importante a considerar es que la mayoría de los clientes expresaron que no se realiza servicio post venta, es decir la empresa no se interesa por conocer si el cliente pudo vender el producto adquirido o está satisfecho con el mismo.

Finalmente, los encuestados detallaron que la empresa no les otorga promociones o descuentos en referencia a los productos que estos adquieren.

1.2.1. Justificación de las causas.

En relación a la investigación teórica y empírica realizada se han obtenido diversas causas que provocan el bajo customer experience en la empresa Cereales La Pradera, las cuales son las siguientes:

Tabla 4

Justificación de las causas del bajo customer experience en la empresa Cereales

La Pradera

Causa	Justificación
Escasos incentivos al cliente (descuentos, promociones, etc.)	Tanto en la investigación teórica y empírica se detalla que esta es una de las causas principales por la que los clientes no son fieles a la marca, al mismo tiempo

	<p>se pudo observar en las encuestas efectuadas a los clientes mayoristas, que la empresa Cereales La Pradera no está incentivando a sus clientes con estrategias de promoción o descuentos llamativos para que el demandante este motivado durante el proceso de compra.</p>
Inexistente servicio post venta	<p>En la investigación teórica efectuada se evidencia que la empresa debe ofrecer un servicio de calidad para que el cliente genere una lealtad con la empresa y no escoja a los competidores, es debido a que para que exista un servicio de calidad, este no solo debe ser eficiente hasta que se genera la venta de un producto determinado, sino que la organización debe realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente después de la venta de un producto determinado. En consideración a lo mencionado previamente los resultados de la encuesta aplicada a los clientes mayoristas reflejaron que la empresa Cereales La Pradera no realiza el servicio post venta.</p>

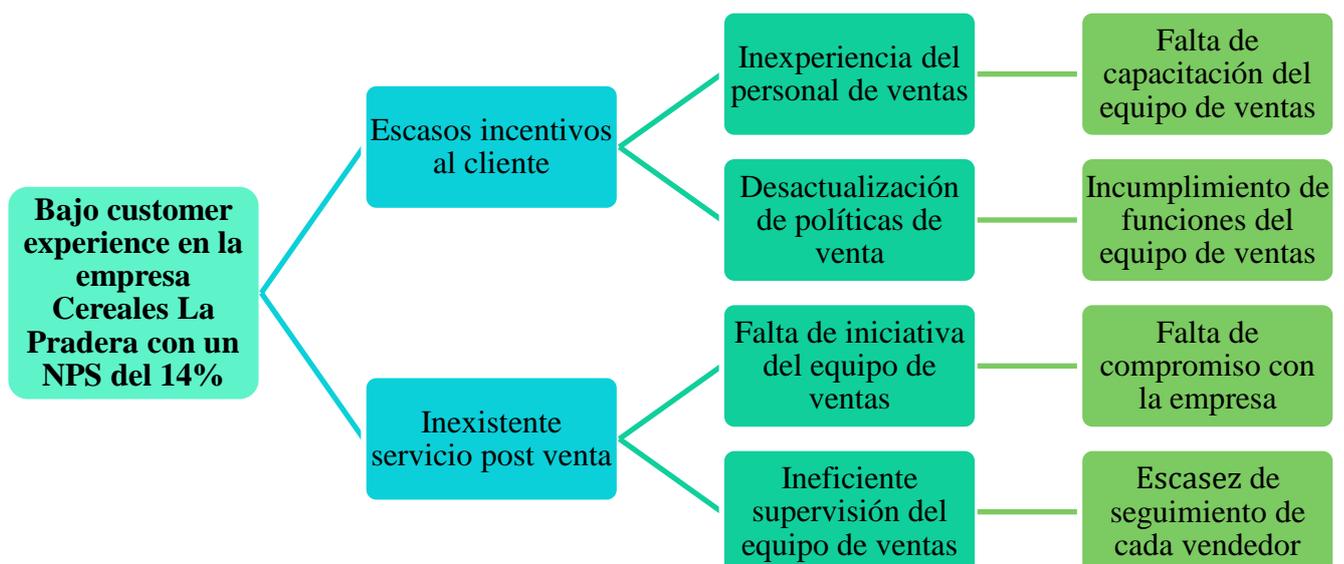
<p>Baja calidad del producto</p>	<p>Este es un factor relevante en el proceso de compra de un cliente, dentro de la investigación se detalla que la calidad en un producto es un factor determinante del customer experience y al mismo tiempo dentro del customer journey aplicado a la empresa, los clientes expresan que Cereales La Pradera posee productos de alta calidad.</p>
<p>Baja calidad del servicio</p>	<p>La calidad del servicio según la investigación teórica es un factor predominante en la medición del customer experience, así mismo algunos clientes mayoristas encuestados detallan que la calidad del servicio que ofrecen los colaboradores de la empresa no satisface completamente sus expectativas.</p>
<p>Políticas de crédito rígidas e inflexibles</p>	<p>En los resultados obtenidos de las encuestas, la mayoría de los clientes detalla que estos solo cancelan los pedidos en efectivo y el equipo de ventas no les ha facilitado otra forma de pago de los productos.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Causas Priorizadas.

En consideración las cinco causas detalladas previamente, se ha seleccionado dos causas primordiales que son los determinantes principales del bajo customer experience en la empresa Cereales La Pradera, estas son escasos incentivos al cliente y el inexistente servicio post venta. Se selecciono estas causas, puesto que se identifica que estos son los momentos de dolor o malas experiencias de los clientes que más detallan los clientes mayoristas en el Customer Journey map.

2. Árbol de diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Descripción de la solución

Conforme al problema planteado en el presente trabajo, se identificaron dos causas principales las cuales son los escasos incentivos al cliente y un inexistente servicio post venta, en donde se considera que para mejorar el customer experience de los clientes mayoristas se debe gestionar un plan de capacitación e incentivos para la fuerza de ventas de la empresa Cereales La Pradera.

1.1. Características de la solución.

La solución planteada previamente podrá ser factible teniendo en cuenta los siguientes aspectos principales:

1.1.1. Capacitador especializado en ventas y experiencia del cliente.

Para poder capacitar a todo el equipo de ventas de la empresa se va a proceder a contratar a un especialista que entrene a los colaboradores para que estos conozcan las diversas estrategias para ofrecer incentivos que motiven a los clientes a ser leales a la organización e impartir a estos la importancia de ofrecer un servicio post venta a los demandantes.

1.1.2. Sala de capacitaciones con todas las comodidades y recursos para una efectiva instrucción del personal de ventas.

Para poder impartir las capacitaciones al personal se adecuará un ambiente con sistemas audiovisuales con tecnología de punta, de modo que el capacitador pueda transmitir sus conocimientos de una forma interactiva y profesional. Así mismo la sala de capacitaciones contará con asientos ergonómicos para el confort del colaborador, de la

misma forma el color de las paredes debe tener un color neutral y no llamativo para que el empleado no se distraiga cuando este reciba una clase.

1.1.3. Cronograma de capacitaciones.

Se establecerá un cronograma en donde conste los temas a ser impartidos por el capacitador y los días en que se llevará a cabo cada capacitación.

2. Teoría del cambio

Mediante la implementación del plan de capacitación e incentivos, se podrá lograr que el equipo de ventas conozca de qué forma este tiene que interactuar con el cliente para conocer como fue la experiencia del mismo con los productos de la organización, de modo que, si el demandante experimentó un momento desagradable durante el proceso de compra, se pueda conocer cual fue el problema y optar por medidas correctivas para solucionarlo. De la misma forma, si los colaboradores conocen como generar estrategias de promoción o descuentos, estos podrán lograr que el cliente compre en mayor volumen los productos y finalmente que el demandante sea fiel a la empresa y este pueda tener una mejor experiencia.

2.1.Cuadro.

Tabla 5

Teoría del Cambio

Causa subyacente	Características del programa	Teoría del cambio
-------------------------	-------------------------------------	--------------------------

Escasos incentivos al cliente	Capacitador especializado en ventas y experiencia del cliente	Se capacita a la fuerza de ventas – Colaboradores con conocimiento – Equipo de ventas ofrece incentivo al cliente y un servicio post venta frecuente - Cliente mayorista motivado y leal - Incrementa el % del NPS - Mejora el CX de la empresa
Inexistente servicio post venta	Sala de capacitaciones con todas las comodidades y recursos para una efectiva instrucción del personal de ventas	
	Cronograma de capacitaciones	

Fuente: Elaboración propia

3. Diseño de la implementación

3.1. Actores.

Los principales involucrados para que el plan de capacitación e incentivos se lleve a cabo eficientemente son los que se detallan a continuación.

- Capacitador
- Fuerza o equipo de ventas
- Clientes mayoristas

3.2. Roles.

Así mismo, a cada actor se le asignará un rol o funciones específicas para llevar a cabo el proceso de mejora.

El capacitador será el responsable de impartir las clases a la fuerza de ventas, de modo que estos puedan conocer las estrategias adecuadas para generar incentivos para los clientes, así como generar una cultura organizacional en donde los trabajadores entiendan que el servicio post venta es esencial para mantener al cliente satisfecho.

Finalmente, los agentes más importantes son los clientes mayoristas, los cuales recibirán los incentivos por parte de la fuerza de ventas, así como un servicio post venta que supere sus expectativas.

3.3. Incentivos.

Los incentivos para motivar a todos los involucrados de la solución son los siguientes:

- **Capacitador:** Se le pagará sus servicios por la cantidad de capacitaciones requeridas por parte de la fuerza de ventas.
- **Fuerza de Ventas:** Se compensará a los mejores trabajadores que generen incentivos llamativos para los clientes, provocando que estos se motiven a efectuar procesos de compra frecuentes y en grandes volúmenes, así como aquellos que ofrezcan un servicio post venta que cumpla con los requerimientos de los demandantes.

Las compensaciones para los trabajadores que generen una experiencia única al cliente mayorista, pueden ser bonos, premios, etc.

- **Clientes mayoristas:** Se les ofertará incentivos como descuentos y promociones, la fuerza de ventas será el encargado de visitarlos frecuentemente para conocer su experiencia después que estos adquieren los productos de la empresa.

3.4. Cuadro.

Tabla 6

Diseño de la Implementación

Actores	Roles	Incentivos
Capacitador	Impartir clases a la fuerza de ventas.	Pago por capacitaciones
Fuerza de ventas	Conocer estrategias para ofrecer incentivos y un eficiente servicio post venta a los clientes mayoristas.	A los trabajadores que cumplan con las metas propuestas, se les motivará con compensaciones, como bonos, premios, etc.
Cientes mayoristas	Recibir los incentivos por parte de la fuerza de ventas, así como un servicio post venta que supere sus expectativas.	Descuentos, promociones y un servicio post venta que les permita tener una experiencia satisfactoria.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

1. Método de Evaluación

El randomized controlled trial o RCT es un método de investigación, con una dimensión prospectiva, comparativa y cuantitativa en donde se asigna aleatoriamente las intervenciones a los grupos de comparación. La presente herramienta de evaluación permite determinar si existe una relación causa-efecto entre una intervención y un resultado (Bhide, Prakesh Shah, & Ganesh , 2018, pág. 380).

1.1. Grupo de control.

Para poder llevar a cabo la solución planteada anteriormente para mejorar el Customer Experience de la empresa Cereales La Pradera, se seleccionó de forma aleatoria, únicamente a cuatro clientes mayoristas de los siete, los cuales son el objeto de estudio de la presente investigación.

2. Refinamiento

2.1. Indicadores.

Para poder medir las etapas de la teoría del cambio planteadas previamente se utilizarán los siguientes indicadores.

- En la etapa 1, la misma que es capacitar a la fuerza de ventas, se analizará el número de personas que recibieron las capacitaciones respectivas.
- Así mismo, la siguiente etapa es determinar si los colaboradores pudieron captar todas las estrategias necesarias para ofertar incentivos y un eficiente servicio post venta a los clientes, la misma que se podrá medir al evaluar a cada colaborador que recibió las charlas con pruebas de acuerdo a los temas impartidos por el capacitador.
- La tercera etapa, hace referencia a que el equipo de ventas debe ofrecer incentivos y un eficiente servicio post venta, en donde se otorgará a cada cliente un formulario para que este evalúe como ha sido el servicio proporcionado por el equipo de ventas.
- Para medir si los clientes están motivados y son leales a la empresa, se analizará las ventas de la empresa al aplicar la solución.
- Finalmente, para conocer si incrementó el porcentaje del NPS y si existe una mejora del customer experience de la empresa, se debe aplicar nuevamente el NPS, para conocer el nuevo resultado una vez aplicada la solución planteada.

2.2. Línea de Tiempo.

Los intervalos de tiempos en los que se desempeñará cada etapa de la teoría del cambio son las que se detallan a continuación.

- Se capacita a la fuerza de ventas: La duración de la capacitación será de un mes.
- Colaboradores con conocimiento: Esta etapa se efectuará en un mes.
- Equipo de ventas ofrece incentivo al cliente y un servicio post venta frecuente: Se efectuará esta estrategia para la captación de clientes durante dos meses como periodo de prueba.
- Cliente mayorista motivado y leal: Este proceso se evaluará durante tres meses.
- Incrementa el % del NPS: Se analizará el porcentaje de NPS durante dos meses, ya que se espera que este se mantenga en el tiempo en un 50% o que supere esta cifra.
- Mejora el CX de la empresa: Se analizará la mejora del CX durante dos meses.

2.3. Refinamiento.

Para que se cumplan todas las etapas de la teoría del cambio es necesario que se tomen a consideración los siguientes aspectos.

- **Etapa 1:** El entorno donde se imparta la capacitación debe tener todas las comodidades posibles tanto para los colaboradores como para el capacitador, es decir sistemas audiovisuales con tecnología de punta, sillas ergonómicas para no perjudicar la salud de los trabajadores, etc.
- **Etapa 2:** Si un colaborador no aprende la metodología impartida por el capacitador, este tendrá que recibir otra vez la capacitación y rendir la prueba.
- **Etapa 3:** Si los clientes no reciben incentivos y un servicio post venta eficiente se debe penalizar al vendedor que no cumplió efectivamente esta etapa.
- **Etapa 4:** Realizar periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes mayoristas.
- **Etapa 5:** Medir frecuentemente el NPS para conocer la posición de la empresa en el mercado.
- **Etapa 6:** La fuerza de ventas debe realizar visitas frecuentes a los clientes para conocer su experiencia con la empresa.

2.4. Cuadro.

Tabla 7

Refinamiento

Características del programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa 3	TOC etapa 4	TOC etapa 5	TOC etapa 6
Plan de capacitación e incentivos para la fuerza de ventas de la empresa Cereales La Pradera	Se capacita a la fuerza de ventas	Colaboradores con conocimiento	Equipo de ventas ofrece incentivo al cliente y un servicio post venta frecuente	Cliente mayorista motivado y leal	Incrementa el % del NPS	Mejora el CX de la empresa
Indicador	Número de personas que recibieron la capacitación	Número de colaboradores que obtuvieron excelentes	Resultados de la opinión del cliente frente al servicio ofrecido	Porcentaje de incremento de ventas por	Porcentaje de del NPS al aplicar la solución planteada	Porcentaje de del NPS al aplicar la solución planteada

		calificaciones, de acuerdo a la prueba de conocimientos aprendidos en la capacitación	por el equipo de ventas	pedidos de clientes		
Línea de tiempo	La duración de la capacitación será de un mes.	Esta etapa se efectuará en un mes.	Se efectuará esta estrategia para la captación de clientes durante dos meses como periodo de prueba.	Este proceso se evaluará durante tres meses.	Se analizará el porcentaje de NPS durante dos meses, ya que se espera que este se mantenga en el tiempo en un 50% o que supere esta cifra.	Se analizará la mejora del CX durante dos meses.

¿Quién recibe los datos del indicador?	Equipo de investigación	Equipo de investigación	Equipo de investigación	Equipo de investigación	Equipo de investigación	Equipo de investigación
Refinamiento	El entorno donde se imparta la capacitación debe tener todas las comodidades posibles tanto para los colaboradores como para el capacitador.	Si un colaborador no aprende la metodología impartida, este tendrá que recibir otra vez la capacitación y rendir la prueba.	Si los clientes no reciben incentivos y un servicio post venta eficiente se debe penalizar al vendedor que no cumplió efectivamente esta etapa.	Realizar periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes mayoristas.	Medir frecuentemente este indicador para conocer la posición de la empresa en el mercado.	La fuerza de ventas debe realizar visitas frecuentes a los clientes para conocer su experiencia con la empresa.

Fuente: Elaboración propia

3. Recomendaciones

- La empresa Cereales La Pradera debe generar una cultura organizacional, en donde sus clientes internos comprendan que para que la organización se permanezca en el mercado a largo plazo y la marca permanezca como primera opción de compra para los consumidores, es imprescindible que se realicen actividades frecuentes que generen experiencias placenteras para los clientes, como un servicio post venta eficiente e incentivos y promociones llamativas para la perspectiva del demandante.
- Es de gran relevancia que se genere un plan de compensaciones para el vendedor que otorgue al cliente un servicio eficiente y de calidad, permitiendo incrementar las ventas de la empresa, gracias al aumento de pedidos de los clientes motivados y leales.
- Para conocer la experiencia de los clientes una vez aplicada la solución planteada en esta investigación, es necesario que se aplique constantemente el NPS para conocer en que factores la organización posee debilidades frente a la competencia.
- Para poder efectuar la capacitación al personal la empresa debe contratar a un profesional capacitado en estrategias de ventas, así mismo es esencial que el entorno donde se van a impartir las charlas sea confortable para los colaboradores, ya sea que el sistema de audio y video sea de última generación tecnológica y los asientos de los espectadores deben ser ergonómicos para no afectar la salud física del colaborador.

3.1. Conclusiones

3.1.1. Customer experience

Cereales La Pradera una vez que pueda mejorar su customer experience, podrá extender su cartera de clientes, puesto que, si los clientes mayoristas actuales de la organización recomiendan la excelente experiencia percibida al comprar los productos de la organización a sus conocidos o familiares, la organización podrá expandir su mercado y ser reconocida como

líder en producción y distribución de harinas y granos frente a sus competidores. Así mismo si la empresa implementa esta metodología de otorgar la experiencia del cliente como objetivo principal, la organización no solo podrá cubrir el mercado nacional sino exportar sus productos a otros países.

3.1.2. Métrica

Una vez implementado el plan de capacitación e incentivos para la fuerza de ventas, se podrá lograr que el Net Promoter Score que actualmente es del 14%, se incremente drásticamente a un 50% o más, esto solo se podrá lograr si la organización capacita a sus trabajadores, para que ofrezcan un servicio óptimo al cliente.

Referencias

- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. (20 de Mayo de 2019). *¿Qué es el customer experience?* Obtenido de <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Junio de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1434-en-el-primer-trimestre-de-2021-la-economia-ecuatoriana-crecio-0-7-respecto-al-trimestre-anterior-y-reporto-una-variacion-interanual-de-5-6-respecto-al-primer-trimestre-de-2020>
- Bhide, A., Prakesh Shah, & Ganesh , A. (2018). A simplified guide to randomized controlled trials. *AOGS Review*, 380-387.
- Bolton, R. (2016). *Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships*. *Marketing strategy collection*. Business Expert Press.
- Brantes, A. (21 de Enero de 2021). *Net Emotional Value (NEV) y su aplicación en investigación contextual*. Obtenido de <https://medium.com/emotiocx/net-emotional-value-nev-y-su-aplicaci%C3%B3n-en-investigaci%C3%B3n-contextual-e7c34c5926d2>
- Caballero, M. (2017). *Customer Experience Management: “Actuación de las empresas en este ámbito y estudio del caso Disney”*. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/66367/Customer_experience_management.pdf?sequence=1
- Casanova, L. (26 de Octubre de 2020). *¿Cómo nace el concepto de Costumer Experience?* Obtenido de SHOW Costumer Experience: <https://showcx.com/como-nace-el-concepto-de-customer-experience/>

- Chavez Martinez, L., & Garcia Vedia, F. (2020). *Análisis del Customer Experience de los servicios de peluquería y estética a través de Customer Journey Map. Caso de estudio: BESSÓ SALÓN, Miraflores, durante el periodo 2019-2020*. Lima. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16761/CHAVEZ_MARTINEZ_GARCIA_VEDIA_FLORES_ROJAS%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chicaña, B. (2018). *Estudio Comparativo Sobre el Índice de Satisfacción de los Servicios Educativos, Empleando el Net Promoter Score (NPS®), de las Maestrías Presenciales y Semipresenciales de la Escuela de Postgrado de la UCSM. Arequipa–2016*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/233005244.pdf>
- Domínguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC. Obtenido de https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf
- García , I. (22 de Enero de 2018). *NPS (Net Promoter Score): el rey de los KPIs de gestión de clientes*. Obtenido de <https://www.garciareal.com/2018/01/22/nps-net-promoter-score-rey-los-kpis-gestion-clientes/>
- García, M. (2017). *DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA CEM (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT) PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3615_IN.pdf
- Gómez, M., & Sequeira, M. (2015). *Estudio del Comportamiento del Consumidor: Tendencias de consumo y factores determinantes del comportamiento del consumidor*. doi:<https://repositorio.unan.edu.ni/3924/1/3084.pdf>
- Guzmán, C., & Saucedo, L. (2015). Experiencias, vivencias y sentidos en torno a la escuela y a los estudios. Abordajes desde las perspectivas de alumnos y estudiantes. *Revista Mexicana de*

- Investigación Educativa*, 20(67), 1019-1054. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/140/14042022002.pdf>
- Guzman, L. V. (2020). *Factores que determinan la lealtad de los clientes a la marca AVIANCA*. Cusco-Perú: Universidad Andina del Cusco. Obtenido de https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3696/Lourdes_Tesis_ba-chiller_2019.PDF?sequence=1&isAllowed=y
- Hidalgo, P. (2017). Olvídense del ciclo de vida del producto y focalícese en el ciclo de vida del cliente. *Mirada FEN - Revista Economía y Administración - Universidad de Chile*, 28-29. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170806/Olvidese-del-ciclo.pdf?sequence=1>
- Hojas, P. (2018). *Modelamiento de predictor de fuga de clientes, con la utilización del valor de vida del cliente y redes neuronales recurrentes*. Obtenido de https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/22387/pahl_tesis_vf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lauria , G. (16 de Marzo de 2021). *11 Métricas de Customer Experience que Debes Conocer*. Obtenido de <https://debmedia.com/blog/metricas-de-customer-experience/>
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80(ISSN: 0022-2429), 69-96.
doi:10.1509/jm.15.0420
- Mendieta, C. (2017). *Ventajas del Net Promoter Score para la atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16876/MENDIETAGIRONCRISTHIANFERNANDO2017.pdf;sequence=1>

- Mero, L., Zambrano, M., & Bravo, M. (2021). Satisfacción de los usuarios y la calidad de atención que se brinda en la Unidad de Salud Cuba Libre 24 horas. *Espacios*, 42(2), 117-124. Obtenido de <https://www.readbag.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p10.pdf>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 1-11. Obtenido de https://idcexed.com/wp-content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf
- Norma ISO 9241-210:2010. (2019). *Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems*. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/52075.html>
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
doi:<https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Ortiz, J. (17 de Junio de 2021). *Los indicadores de retención de clientes que realmente importan*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/metricas-retencion-clientes>
- Reichheld, F. (2003). El único número que necesita mejorar. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1433788>
- Schwarz, M. (2018). Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente. 1-2. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6076/Schwarz_%20experiencia_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Situmorang, S., Rini, E., Hasyim, S., & Lubis, A. (2021). Measuring Emotional Value in the Digital Brand. *Economics and Business in Industrial Revolution 4.0*, 101-111.
- Sosa, H. (2015). El concepto de consumidor en el ordenamiento jurídico Europeo y Español. 167- 201.
Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5853817.pdf>

Startup Guide IONOS. (01 de Octubre de 2018). *CSAT: índice para medir la satisfacción del cliente*.

Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/csat/>

Treviño, R. A. (2020). *Factores que determinan la satisfacción del cliente en empresas transnacionales en el sector autoservicio del área metropolitana de Monterrey*. México: Universidad

Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/21962/1/1080315183.pdf>

Urieta, M. (2016). *Marketing de experiencias en centros comerciales*. Obtenido de Repositorio

Universidad de Zaragoza: <https://core.ac.uk/reader/289985620>

Valero, A. (5 de Diciembre de 2020). *Customer Experience Management como herramienta de mejora continua de la calidad enfocada al cliente*. Obtenido de

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/9186/tfg-val-cus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villalobos, C. (20 de Mayo de 2021). *CSAT: ¿qué es el índice de satisfacción del cliente?* Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat>

Wookhyun, A. (2021). *HOW TO INCREASE THE VALUE OF RURAL TOURISM IN SPAIN, BASED ON CUSTOMER EXPERIENCES*. Madrid. Obtenido de

https://oa.upm.es/66820/1/WOOKHYUN_AN_01.pdf

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE CUSTOMER EXPERIENCE APLICADA A MAYORISTAS DE CEREALES LA PRADERA.....	74
ANEXO B: CUSTOMER JOURNEY MAPS APLICADOS A MAYORISTAS DE CEREALES LA PRADERA	75

**ANEXO A: ENCUESTA DE CUSTOMER EXPERIENCE APLICADA A
MAYORISTAS DE CEREALES LA PRADERA**

Encuesta de Customer Experience

En la siguiente escala, encierre en un círculo el número el cual usted percibe es el ideal para contestar la pregunta que se muestra a continuación, teniendo en cuenta que 0 es Nada Probable y 10 es Muy Probable.

1. ¿Qué tan probable es que usted recomiende la marca Cereales La Pradera?

										0
Nada probable										Muy
probable										

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO B: CUSTOMER JOURNEY MAPS APLICADOS A MAYORISTAS DE CEREALES LA PRADERA

CUSTOMER JOURNEY MAP DE CEREALES LA PRADERA

Por favor complete el siguiente formulario, llenando cada casillero de acuerdo a su experiencia en la adquisición de productos de la empresa Cereales La Pradera

Nota: En la casilla correspondiente a las Emociones encierre en un círculo la emoción que describa a cada etapa, considerando que: la carita verde=Buena experiencia, carita amarilla= Mediana experiencia - susceptible de mejora, carita roja= Mala experiencia -

Requiere mejora urgente

Etapas	Preventa			Venta		Distribución				Post Venta
	Contacto del departamento de ventas con el cliente	Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Realiza el pedido	Departamento de ventas consulta datos para factura	Ingresar el transportista al lugar de entrega del pedido	Entrega del producto solicitado	Entrega de Factura y firma de conformidad	Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto
Necesidad	Saber que los productos	conocer sobre producto precios y pesos	Formas de pago y entrega	Realizar el pedido	ninguna	Entrega de producto	Entrega de producto	Entrega de factura con datos	pago de los productos	Servicio post venta
Expectativa	Respuesta	para precio	entrega a tiempo varias formas	—	ninguna	Entrega a tiempo	Entrega a tiempo	Entrega de Factura	facilidad de pago	buena servicio post venta
Puntos de contacto	Llamada telefonica	Llamada telefonica	Llamada	Llamada	Llamada	Llamada	Llamada	Llamada	Llamada	—
Emociones										
Experiencia	Me costó un tiempo	No me mostraron ni descuentos	Solo pago efectivo	atención cordial	buena	Si entrega a tiempo	Si entrega a tiempo	Si datos correctos en factura	Solo pago efectivo	no existe servicio post venta
Oportunidades de mejora	ninguna	ofrecer descuentos	ofrecer formas de pago	ninguna	ninguna	ninguna	ninguna	ninguna	ofrecer nuevas formas de pago	mejorar servicio post venta

CUSTOMER JOURNEY MAP DE CEREALES LA PRADERA

Por favor complete el siguiente formulario, llenando cada casillero de acuerdo a su experiencia en la adquisición de productos de la empresa Cereales La Pradera

Nota: En la casilla correspondiente a las Emociones encierre en un círculo la emoción que describa a cada etapa, considerando que: la carita verde=Buena experiencia, carita amarilla= Mediana experiencia - susceptible de mejora, carita roja= Mala experiencia -

Requiere mejora urgente

Etapas	Preventa			Venta		Distribución				Post Venta	
	Contacto del departamento de ventas con el cliente	Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Realiza el pedido	Departamento de ventas consulta datos para factura	Ingresar el transportista al lugar de entrega del pedido	Entrega del producto solicitado	Entrega de Factura y firma de conformidad	Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto	
Necesidad	conocer sobre los productos	Conocer productos	Saber forma de pago	Efectuar pedido	Ninguna	Entrega a tiempo	Entrega del producto	Entrega de factura	Efectuar pago	Que se interese por la rotación de producto	
Expectativa	—	Precios excelentes	Facilidades de pago	—	Ninguna	Entrega a tiempo	Producto en buen estado	Datos correctos	Varios formas de pago	Buen servicio post venta	
Puntos de contacto	Establecimiento	Establecimiento	Establecimiento	Establecimiento	Establecimiento	Establecimiento	Establecimiento	Establecimiento	Establecimiento	—	
Emociones											
Experiencia	Buen servicio al cliente	Atorgarme descuento	Pago efectivo	Muy buena experiencia	Muy buena experiencia	Muy buena experiencia	Buena	Excelente	Buena experiencia	No se brinda el servicio	
Oportunidades de mejora	—	—	Dar otras formas de pago	Ninguna	Muy buena experiencia	Muy buena experiencia	Buena	Excelente	Buena modalidades de pago	Ninguna	

CUSTOMER JOURNEY MAP DE CEREALES LA PRADERA

Por favor complete el siguiente formulario, llenando cada casillero de acuerdo a su experiencia en la adquisición de productos de la empresa Cereales La Pradera

Nota: En la casilla correspondiente a las Emociones encierre en un círculo la emoción que describa a cada etapa, considerando que: la carita verde=Buena experiencia, carita amarilla= Mediana experiencia - susceptible de mejora, carita roja= Mala experiencia - Requiere mejora urgente

Etapas	Preventa			Venta		Distribución				Post Venta
	Contacto del departamento de ventas con el cliente	Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Realiza el pedido	Departamento de ventas consulta datos para factura	Ingresar el transportista al lugar de entrega del pedido	Entrega del producto solicitado	Entrega de Factura y firma de conformidad	Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto
Necesidad	Conocer sobre los productos de la empresa	Conocer sobre los precios	Conocer forma de pago y entrega	N/A	Entrega de Factura	Que me llegue completa	Que se envíe el producto	Que me entreguen la factura	Entrega del pago	Visita de la empresa para saber cómo mejorar
Expectativa	Buontrato al Cliente	Que me den buen precio	N/A	Que me llegue.	Datos de Factura bien	Que me llegue completo el pedido	N/A	Que sea correctos los datos	Facilidad de pago	Que me ayuden a Retornar el Producto
Puntos de contacto	llamada Telefonica	llamada Telefonica	llamada Telefonica	llamada Telefonica	llamada telefonica	En mi tienda.	En mi tienda	En mi tienda	En mi tienda	N/A
Emociones										
Experiencia	Sereno la Supo bastante bien	N/A	Me dieron bien la información	N/A	Fue copul. d.	Fue comul. d.	me entregaron todo	me entregaron la factura bien	Usamos pago de otra forma	No me visitan.
Oportunidades de mejora	N/A	No hay detalles	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Enviar factura electrónica	No me digan otra modalidad de pago	Que me envíen una Impulsadora para Retornar el producto.

CUSTOMER JOURNEY MAP DE CEREALES LA PRADERA

Por favor complete el siguiente formulario, llenando cada casillero de acuerdo a su experiencia en la adquisición de productos de la empresa Cereales La Pradera

Nota: En la casilla correspondiente a las Emociones encierre en un círculo la emoción que describa a cada etapa, considerando que: la carita verde=Buena experiencia, carita amarilla= Mediana experiencia - susceptible de mejora, carita roja= Mala experiencia - Requiere mejora urgente

Etapas	Preventa			Venta		Distribución				Post Venta
	Contacto del departamento de ventas con el cliente	Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Realiza el pedido	Departamento de ventas consulta datos para factura	Ingresar el transportista al lugar de entrega del pedido	Entrega del producto solicitado	Entrega de Factura y firma de conformidad	Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto
Necesidad	N/A	Conocer sobre los productos, precios y pesos	Saber de formas de pago y entregas	—	—	Entrega del producto	Entrega del producto	Entrega de Factura	Entrega del pago	Visita o llamada de la empresa para saber que me llaman
Expectativa	Que el trato sea coordinado	Que me den un buen precio	Que me den buenas formas de pago	Que me entreguen antes, con el precio a tiempo	Que me entreguen los datos correctos	—	Que me entreguen en buen estado	Que estén bien los datos	Facilidad de pago	Que me llamen o visiten
Puntos de contacto	Punto de venta o mi tienda	mi tienda	mi tienda	Tienda	tienda	tienda	tienda	tienda	tienda	—
Emociones										
Experiencia	Buena	No me dan descuentos ni promociones	Solo me dan descuentos en efectivo	Buen trato	Están bien los datos	Buena experiencia	Buena experiencia	Están bien los datos	Atención al momento de pago	No me llaman o visitan
Oportunidades de mejora	—	Ofrecer descuentos, promociones	dar más formas de pago	—	—	—	—	—	Otras modalidades de pago (tarjetas, etc.)	Que me envíen un cupón de descuento que me llamen o visiten para promover el producto

CUSTOMER JOURNEY MAP DE CEREALES LA PRADERA

Por favor complete el siguiente formulario, llenando cada casillero de acuerdo a su experiencia en la adquisición de productos de la empresa Cereales La Pradera

Nota: En la casilla correspondiente a las Emociones encierre en un círculo la emoción que describa a cada etapa, considerando que: la carita verde=Buena experiencia, carita amarilla= Mediana experiencia - susceptible de mejora, carita roja= Mala experiencia - Requiere mejora urgente

Etapas	Preventa			Venta		Distribución				Post Venta
	Contacto del departamento de ventas con el cliente	Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Realiza el pedido	Departamento de ventas consulta datos para factura	Ingresa el transportista al lugar de entrega del pedido	Entrega del producto solicitado	Entrega de Factura y firma de conformidad	Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto
Necesidad	CONOCER EL PRODUCTO	SABER Y CONOCER PRODUCTO - PESO	CONSULTAR FORMAS DE PAGO/	REALIZA PEDIDO	-	ENTREGA DE PEDIDO	ENTREGA DE PRODUCTO	ENTREGA FACTURA	ENTREGA PAGO TRANSPORTISTA	CONOCIMIENTO CLARO DEL PRECIO Y PRODUCTO
Expectativa	BUENA CALIDAD.	PRODUCTO CALIDAD	ENTREGA INMEDIATA	-	CORDIALIDAD	Amabilidad!	ENTREGA PEDIDO BUEN ESTADO	REGISTRO CORRECTO DE DATOS	FIRMA DEL PAGO DE PAGO	COMUNICACION DIRECTA
Puntos de contacto	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTO
Emociones										
Experiencia	FALTA DE ATENCIÓN VENDEDOR	NO OFERTA EL PRODUCTO	NO LLEGAR BUENO PRECIO	GENERA EL PEDIDO A TIEMPO	TRATO DE VENDEDOR COORDIAL	PRESENTACION DEL TRANSPORTISTA	-	-	-	NO EXISTE COMUNICACION.
Oportunidades de mejora	CONOCIMIENTO EXPERIENCIA DEL VENDEDOR.	PRESENTACION Y CONFIANZA DE LOS VENDEDORES	PROMOCIONES	-	-	PRESENCIA.	-	-	-	FALTA DE SERVICIO DE POSVENTA.

CUSTOMER JOURNEY MAP DE CEREALES LA PRADERA

Por favor complete el siguiente formulario, llenando cada casillero de acuerdo a su experiencia en la adquisición de productos de la empresa Cereales La Pradera

Nota: En la casilla correspondiente a las Emociones encierre en un círculo la emoción que describa a cada etapa, considerando que: la carita verde=Buena experiencia, carita amarilla= Mediana experiencia - susceptible de mejora, carita roja= Mala experiencia - Requiere mejora urgente

Etapas	Preventa			Venta		Distribución				Post Venta
	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle
Detalle	Contacto del departamento de ventas con el cliente	Dpto. de ventas ofrece el catálogo de productos, se informa al cliente los precios y los pesos de cada producto	Cliente consulta las formas de pago y de entrega del producto	Realiza el pedido	Departamento de ventas consulta datos para factura	Ingresar el transportista al lugar de entrega del pedido	Entrega del producto solicitado	Entrega de Factura y firma de conformidad	Entrega del pago al transportista, ya sea en efectivo, cheque o copia del depósito efectuado previamente	Contacto del departamento de ventas con el cliente para conocer su satisfacción con el producto
Necesidad	NINGUNA	EXPOSICIÓN COMPLETA PRODUCTOS.	CONOCER FORMA PAGO	REALIZAR PEDIDO	REALIZAR PEDIDO	—	ENTREGA.	ENTREGA FACT.	—	SEGUIMIENTO
Expectativa	PRODUCTO INNOVADOR	PRODUCTO DIFERENCIADO. BUEN PAGO	ASERTORAS. COPIAS CREDITO	USAR. COMUNIC. CATALOGO PRECIOS.	—	PERSONAS. ENTREGAS PAGO BUEN ESTADO	PUNTUALIDAD	FACTURA CORRECTA.	PAGO POR MEDIOS ELECTRONICOS	CONTACTO DE RESULTADOS.
Puntos de contacto	VISITA ESTABLECIMIENTO	PRIMERA VISITA PUNTO VENTA AG. LUMINOS TELER.	VISITA ESTAB.	VIA TELEF.	VISITA ESTAB.	ESTAB.	ESTAB.	ESTAB.	ESTAB.	—
Emociones										
Experiencia	EMPATIA VENTAS. PRODUCTO NUEVO. OFRECER BUEN PRECIO.	EXPOSICIÓN DE SU PRODUCTO	NO SE PROPORNO OTROS FORMAS PAGO Y EFECT.	FALTA MÁS INTERACCIÓN MÁS INF.	ATENCIÓN PERSONALIZADA	CORDIAL.	BUEN SERV. CUENTE.	CORDIAL.	PAGO EF. CONTES ENTREGA	NO EXISTE SERVICIO POST VENTA.
Oportunidades de mejora	VISITAS AL LOCAL ALTERNATIVO ENT. VIA TELEF.	DESARROLLO IMPULSADOS. DEBENTRO DE PERCHA EXHIBIDOR	PRODUCTO, EXHIBICIÓN FORMAS DE PAGO	CONOCER OTROS PAGO, FORMAS PAGO.	MÁS ATENCIÓN	—	MANTENER BSC.	—	MEDIO ELECTRONICO PE PAGO	IMPLEMENTAR SERVICIO POST VENTA.

Fuente: Elaboración propia

