

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Mejora del Customer Experience de la Empresa AGRODELY, marca
LIV**

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Paola Alexandra Hidalgo Carrillo

Carlos Córdova, Msc.

Director de Trabajo de Titulación

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

Quito, 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 AGRODELY, marca LIV

Paola Alexandra Hidalgo Carrillo

Nombre del director del Programa:

Ana María Novillo

Título académico:

Doctor of Philosophy in Education,
in Training and Performance
Improvement

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 el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: Paola Alexandra Hidalgo Carrillo

Código de estudiante: 00324568

C. I.: 1713926606

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UNPUBLISHED DOCUMENT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>.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi madre por su apoyo a lo largo de mi carrera; a Edison y David Carrillo (Empresa LIV) por su apertura, tiempo y colaboración incondicional al brindarme la información necesaria para la elaboración de este documento y a Carlos Córdova, Msc por su paciencia y guía durante la elaboración del proyecto de investigación.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene por objeto mejorar el Customer Experience de la Empresa AGRODELY, con sus productos LIV; para lo cual, se elaboró una encuesta para medir la satisfacción de los clientes (CSAT) con respecto al servicio que brinda la empresa. El valor que se obtuvo fue del 75.6%. En primer lugar, se identificaron los puntos de dolor que ocasionan el descontento del consumidor, esto se debe a que la fuerza de ventas y call center no están debidamente capacitados y los productos no son fáciles de encontrar en el punto de venta; lo que provoca, que al cliente le cueste trabajo interactuar con la marca. Se ha planteado la capacitación del personal de ventas y call center en 6 áreas de interés con el objetivo de aumentar la satisfacción de los consumidores; asimismo, se propone mejorar la presentación de los productos para que exista un mejor reconocimiento de marca e interacción. Para ello, se ha dividido aleatoriamente a la fuerza de ventas en 2 grupos: de control y tratamiento. El grupo de control no recibirá las capacitaciones; mientras que el grupo de tratamiento, participará en los 6 módulos de entrenamiento durante 6 meses. De igual manera, dentro del portafolio de bebidas, se ha seleccionado a las vegetales como grupo de tratamiento para el cambio de presentación. Una vez que haya culminado el periodo de capacitaciones, se volverá a medir el "CSAT", con lo que se espera que el grupo de tratamiento aumente este indicador a un 85%. Con respecto al cambio de empaque, de acuerdo con el Customer Effort Score "CES", que es del 26.8%, se pretende que este porcentaje se convierta en un indicador de aumento de ventas para la categoría de bebidas vegetales. Se aspira que, corrigiendo estos puntos de dolor, se alcance lealtad y recordación de marca, y, así un incremento de la rentabilidad.

Palabras clave: Customer Experience, satisfacción, capacitación, recordación de marca, interacción.

ABSTRACT

The main reason of this research is to improve the customer experience at AGRODELY's with their product line LIV. In order to measure the customer satisfaction (CSAT), we did a survey about the customer service that the company is offering to their main clients. They obtained a score of 75.6%. At the very beginning, we identified the main key points which causes customer dissatisfaction, this is directly caused by the team members of sales and call center that lack properly training and the inaccessibility of the portfolio products at the point of sale. Which makes harder the interaction between the customers with the brand. The main purpose is to train the sales force and the call center people on the 6 different areas in order to increase the customer satisfaction. On the other hand, it is proposed to improve vegetable beverages packing to promote better brand recognition and interaction. Sales force has been strategically divided into 2 groups: the controlled group and the treatment one. The controlled group will not receive any training; while the treatment group will be part of the 6 training modules during the next 6 months. Talking about beverage brand, the vegetables beverages were selected as the treatment group in order to make the packing changes. Once the training period has ended, the CSAT index will be measured again which is expected to increase its indicator to 85%. Regarding the packing changes, it is expected that the customer effort score which is 26.8% becomes as an index of increasing sales for the vegetable beverage category. By fixing these key points, we expect to achieve: loyalty, engagement and a profitable increasement.

Key words: customer experience, satisfaction, training, engagement, interaction

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
TABLA DE CONTENIDO	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA	12
1.1 Descripción del problema	12
1.1.1 1 Experiencia actual.....	12
1.2 Dimensionamiento del problema	14
1.2.1 1 Marco teórico.....	14
1.2.2 Métrica.....	16
1.3 Caso de análisis de la empresa.....	20
1.4 Situación actual.....	21
CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO	29
2.1. Por qué se da el problema	29
2.1.1 Qué determina a la experiencia del cliente?	29
2.1.2. Causas del nivel de experiencia en AGRODELY	31
2.1 Árbol de diagnóstico	36
CAPÍTULO 3 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	37
3.1 Descripción de la solución	37
3.1.1. Características de la solución.....	37
3.2. Teoría del cambio	39

3.2.1. Cuadro.....	39
3.3 Diseño de la implementación	41
3.3.1. Actores.....	41
3.3.2. Roles.....	41
3.3.3. Objetivos	42
3.3.4. Incentivos.....	43
CAPÍTULO 4 EVALUACIÓN	45
4.1 Método de evaluación	45
4.1.1. Grupo de control.	45
4.2. Refinamiento	46
4.2.1. Indicadores.....	46
4.2.2. Línea de tiempo.	47
4.2.3. Refinamiento	48
4.2.4. Cuadro.....	49
4.3 Recomendaciones	52
4.3.1. Conclusiones.	53
REFERENCIAS	55
ÍNDICE DE ANEXOS	58
ANEXO A: ENCUESTA PARA MEDIR CSAT	59
ANEXO B: DATOS DE ENCUESTA	61
ANEXO C: BUYER PERSONA	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO D: MAPA DE EMPATÍA.....	66
ANEXO E: NUEVO EMPAQUE	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Portafolio de productos LIV.....	20
Tabla 2 Cuadro teoría del cambio	40
Tabla 3 Diseño de la implementación	44
Tabla 4 Indicadores de capacitación, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio.....	50
Tabla 5 Indicadores de cambio de empaque, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Net Promoter Score	17
Figura 2 Customer Satisfaction Score.....	18
Figura 3 Customer Effort Score.....	19
Figura 4 Portafolio de productos LIV.....	20
Figura 5 Customer Journey Map LIV	33
Figura 6 Árbol de Diagnóstico LIV	36

INTRODUCCIÓN

Los consumidores de hoy en día están buscando opciones de alimentos naturales con alto contenido de nutrientes, ricos en fibra, bajos en azúcares, libres de lactosa y gluten free; los cuales se han popularizado en los últimos años, debido a su fácil digestión, bajo contenido calórico; aptos para personas intolerantes a la lactosa y al gluten, para veganos y para todos los que desean adentrarse en nuevos sabores.

AGRODELY, empresa ecuatoriana, produce alimentos y bebidas 100% naturales y saludables con base en un alto contenido de nutrientes, lo que los convierte en superfoods. Con sus distintas categorías de productos LIV, busca complacer y satisfacer las necesidades actuales y de tendencia de sus consumidores. Fomentando la investigación y desarrollo de nuevos productos, conscientes de la importancia de la creación de valor agregado, involucramiento y generación de experiencias inolvidables para los clientes.

El presente trabajo de investigación, determinará el mejor indicador de medición de Customer Experience para AGRODELY y por consiguiente se desarrollará un plan de acción a ejecutar para mejorar el CX de la empresa.

CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Experiencia actual.

El servicio y la experiencia que se ofrecen al cliente están ganando espacio y tomando un importante protagonismo. De ahí, nace la necesidad de que las empresas cuenten con un nivel de servicio, atención y personalización cada vez más especializado, enfocado y dedicado hacia sus consumidores.

AGRODELY con su marca comercial LIV; es una empresa de alimentos nutritivos y funcionales; los mismos que son elaborados a base de productos naturales; no contienen: azúcares, lactosa ni calorías. Adicionados con: proteínas, fibras y vitaminas. Dada la tendencia actual a mantener una alimentación balanceada y baja en azúcares, grasas y carbohidratos. El consumidor del segmento específico al que se enfoca AGRODELY prefiere productos 100% naturales que cuiden su salud, figura y contribuyan a mantener su cuerpo sano, tanto dentro como por fuera. Este estilo de vida y preferencia a comer sano, con bajo contenido calórico y que aporten nutrientes al organismo; ha contribuido a que el portafolio de productos que ofrece la compañía, tenga una mayor demanda principalmente en los canales: moderno¹ y digital² por parte del consumidor.

Actualmente, la venta Business to Business³ (B2B) se realiza a través de órdenes de compra que se emiten automáticamente del sistema del canal

¹ Modelo de servicio en el que el shopper tiene acceso directo a los productos exhibidos y puede elegir con autonomía el producto que mejor se adapte a sus necesidades (*Canal Tradicional Vs. Canal Moderno: Diferencias y cómo optimizarlos para una ejecución perfecta.*, 2020).

² Es un canal que genera interacción con el público, sirve para dar servicio, comunicar o vender a través de un computador, tablet o celular; es accesible para los clientes desde cualquier lugar y a cualquier hora. Existen dos tipos de canales: los propios (web empresarial, app comercial) y los externos como Marketplace (*Canales digitales para el Marketing Público*, 2016).

³ Negocio a negocio se refiere a las transacciones comerciales de bienes o prestación de servicios que se realizan entre dos empresas (*¿Qué es el Business to Business (B2B): negocio entre empresas?*, 2016).

moderno que son enviadas vía correo electrónico, estas órdenes se descargan, se imprimen y se despachan tal cual como el cliente lo solicita. Posteriormente, el departamento de logística procede a realizar la entrega de los productos según la fecha y horarios pre establecidos por el cliente. Una vez que el producto se encuentra en el punto de venta, el departamento de Trade Marketing⁴ se encarga de hacer una valoración del estado de los mismos, verifica su caducidad, espacio en percha; ofreciendo todas las garantías de calidad para que el consumidor lo encuentre en perfecto estado para su consumo.

Adicionalmente, se cuenta con una línea de call center⁵ con la cual el cliente puede contactarse en caso de tener quejas ya sea con el servicio o con el producto. Puede realizar reclamos en caso de existir algún incidente con la calidad de los mismos e inmediatamente el departamento de producción realiza un seguimiento del lote de producción, elabora muestras y análisis de laboratorio para emitir al cliente una respuesta técnica sobre los resultados obtenidos de la investigación y así dar solución a sus requerimientos.

En lo que concierne a la venta Business to Consumer⁶ (B2C), se realiza a través del canal digital mediante la página web corporativa, en donde se reciben pedidos por el mismo canal o por medio de correos electrónicos que son receptados y/o atendidos por call center o Community Manager⁷ (CM). El cliente emite el pedido, recibe la confirmación del mismo y envía el pago ya sea con transferencia o tarjeta de crédito y posteriormente se procede a despachar el

⁴ Proceso que se basa en el conocimiento y entendimiento del consumidor y el cliente, busca desarrollar estrategias de mercadeo y ejecución contundente en el punto de venta, especialmente en centros de distribución (*Trade Marketing: qué es y cuál es su importancia Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce, 2021*).

⁵ Centro de llamadas donde agentes o asesores reciben y realizan llamadas a clientes, socios comerciales.

⁶ Empresa a consumidor, modelo de negocio en el que una empresa le vende de forma directa al consumidor final (*Business to Consumer (B2C) - Economipedia, 2015*).

⁷ Es el responsable de la gestión de la presencia de una marca en redes sociales; construye y administra la comunidad online, gestiona la identidad e imagen de la marca, crea y mantiene relaciones estables y duraderas con sus clientes en internet (*¿Qué hace un Community Manager? Cuánto cobra y sus funciones, 2021*).

producto mediante un servicio de courier tercerizado a la dirección señalada por el cliente.

En lo que concierne a los pedidos que se realizan a través de redes sociales como Facebook e Instagram; el cliente los contacta por WhatsApp o a su vez call center se comunica enviando un catálogo digital para que pueda realizar su pedido y confirme el pago; inmediatamente se procesa el pedido y el courier procede a la entrega.

La compañía se encuentra en crecimiento, tomando posicionamiento, fuerza y reconocimiento en el mercado nacional; sin embargo, es imprescindible realizar una evaluación del Customer Experience (CX) con la finalidad de identificar problemas ocultos que perjudiquen el Customer Journey⁸ (CJ) que experimenta el cliente durante el ciclo (antes, durante y después de la compra) de cada una de las interacciones y en qué puntos se debe mejorar y fortalecer. Asimismo, se busca establecer soluciones y estrategias ideales de diferenciación que generen resultados a gran escala, que favorezcan y contribuyan al desarrollo de la organización, posicionamiento de marca, retención y fidelización de clientes que marquen una ventaja de diferenciación con respecto a la competencia.

1.2 Dimensionamiento del problema

1.2.1 Marco teórico.

Customer Experience (CX), se refiere a todos los puntos de contacto que tienen los clientes con la empresa; se entiende como tal a toda interacción que tenga con la compañía durante el viaje de compra del consumidor (antes, durante y después de adquirir un producto o servicio (Alfaro, n.d.).

⁸ El viaje del cliente, es el camino que recorre un cliente para comprar un producto o servicio en base a una necesidad (*Customer journey: qué es, cómo funciona y cómo crearlo*, 2020)

Durante cada una de estas etapas, los consumidores experimentan puntos de contacto. La experiencia del consumidor se determina por el cúmulo de sensaciones y percepciones que una marca le hace sentir. Por ende, se debe tener un control e identificar todos los puntos de contacto para crear una mejor experiencia para el cliente (Fernández de Paredes 2018).

La experiencia del consumidor se define como perfecta cuando tienes clientes defensores de la marca, que generan referencias positivas, retención y rentabilidad para la empresa Wolf (2007) en Frow y Payne (2007).

El contacto puede ser directo cuando hay interacción entre el cliente y el producto/servicio, por ejemplo, cuando el usuario visita la página web, llama por teléfono, procesa una compra, realiza un pago, interactúa con el personal de la empresa y usa el producto/servicio. En lo que se refiere a contacto indirecto, éste se da cuando el cliente recibe referencias de una tercera persona a través de recomendaciones, críticas, comentarios en redes sociales, publicidad y noticias (Meyer, 2007).

La experiencia del consumidor involucra cada contacto que tiene el cliente con la empresa; como la calidad de la atención que recibe, así como también, empaque, productos y servicios, facilidad de uso y confiabilidad (Understanding Customer Experience, 2007).

Customer Experience es el resultado de las percepciones que tiene el cliente una vez que ha interactuado con la empresa de forma racional, física, emocional y/o psicológica. Esta percepción afecta su comportamiento ya que genera vínculos emocionales entre el cliente y la marca (IZO, 2019). El CX va más allá de atributos físicos como son: calidad, cantidad, la relación precio-producto.

Shaw e Ivens (2002) en Mascarenhas, Kesavan, & Bernacchi, (2019) destacan que se trata de crear experiencias netamente emocionales que sean recordadas por los clientes; brindar un servicio amable y personalizado; propiciando que los clientes se conviertan en defensores y embajadores de marca, y la recomienden para aumentar el margen de rentabilidad.

En la actualidad, ya no es suficiente para las empresas basarse en los precios y calidad de los productos que ofrecen, sino también en la naturaleza de las experiencias que brindan a sus clientes y cómo éstas deben ser memorables. (Michaud, 2015)

1.2.2 Métrica.

Para poder diferenciarse de la competencia en el mercado, tomar decisiones y gestionar resultados, se debe medir el nivel de Customer Experience a lo largo de su viaje, identificar los puntos de contacto, de relevancia para el cliente; debilidades y oportunidades para mejorar el vínculo emocional que éste tiene con la empresa.

Algunos de los indicadores para medir el Customer Experience son:

NPS (Net Promoter Score) o Índice Neto de Promotores, que es un indicador que se utiliza para evaluar la experiencia del cliente y sirve para determinar la lealtad hacia una empresa. Se basa en las recomendaciones mediante la opinión del cliente acerca de una marca o de la compañía; se clasifican en tres grupos: promotores, pasivos y detractores (Reichheld, 2013).

Promotores: Con una calificación entre 9-10, son aquellos clientes leales que seguirán comprando y que están dispuestos a recomendar la empresa.

Pasivos: Con una calificación entre 7-8 son neutrales, su comportamiento no significa un mayor vínculo, se sienten satisfechos con la experiencia obtenida

pero no están lo suficientemente motivados para recomendarla. Pueden ser vulnerables a aceptar ofertas provenientes de la competencia.

Detractores: Con una calificación entre 0-6, son los clientes insatisfechos, quienes sufrieron una mala experiencia y por consecuencia, la compartirán con comentarios negativos para que otras personas no adquieran determinado producto o servicio.

El NPS consta de dos fases: El cálculo como tal y los motivos de la satisfacción o insatisfacción con la marca. Para calcular el nivel de recomendación de los clientes, se realiza la pregunta: ¿Qué tan dispuesto está a recomendar a un amigo, familiar o colega la empresa, producto o servicio?, las respuestas van en una escala de 0-10 siendo 0 lo más bajo y 10 lo más alto, en los que se identifican tres grupos de lealtad (Reichheld, 2013).

El resultado es un número entre -100 a +100. Si el resultado es positivo, es bueno y si es de +50 se considera excelente.

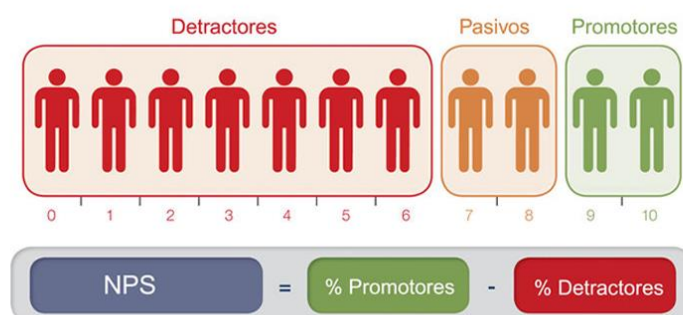


Figura 1 Net Promoter Score

CSAT (Customer Satisfaction Score) o Índice de Satisfacción del Cliente, es una métrica que mide las experiencias del consumidor a lo largo del viaje de compra para determinar el nivel de lealtad hacia la marca. Mide que tan satisfecho está un cliente con una interacción o experiencia con la marca (Villalobos, 2021).

Para calcular el "CSAT" se realiza la pregunta: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestro producto o servicio? La respuesta se mide en una escala del 1-5; donde 1 indica que está muy insatisfecho y 5 muy satisfecho (Villalobos, 2021).



Figura 2 Customer Satisfaction Score

CES (Customer Effort Score) o Índice de Esfuerzo del Cliente, mide cuánto esfuerzo debe realizar un cliente para interactuar con una empresa: resolver un problema, cumplir una solicitud, comprar o devolver un producto o responder ante una pregunta. A mayor dificultad, existe una menor probabilidad que el cliente vuelva a comprar (Dixon, 2010).

La pregunta que se plantea al cliente para medir este indicador es: ¿Qué tan fácil fue interactuar con la empresa para manejar un problema o necesidad? Se utiliza una escala de 1-7, donde 1 significa muy difícil y 7 muy fácil. Si el cliente experimenta un menor esfuerzo, su experiencia será mucho mejor y placentera (Dixon, 2010).



Figura 3 Customer Effort Score

NEV (Net Emotional Value) o Valor Neto Emocional, mide las emociones que las personas establecen con una marca y sus productos o servicios, con el fin de entender qué los impulsa a tener una determinada preferencia; es un complemento de "NPS" y "CSAT". Las emociones modifican las conductas de las personas; por ello, con este modelo, se puede comprender cómo las emociones, el estado de ánimo y el trato que recibe el cliente, son indispensables para el comienzo de una relación afectiva (Brantes, 2019).

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

Para determinar el Customer Experience de AGRODELY se utilizará la métrica de CSAT (Customer Satisfaction Score) porque aporta y genera relevancia para el entendimiento del problema de la situación actual de la empresa. Con la ayuda de esta métrica, se pretende abordar el problema y comprender sus puntos débiles. Si se logra que un cliente esté completamente satisfecho con el servicio y producto que ha recibido, es más fácil que se convierta en uno leal a la marca y que a su vez sea un promotor y embajador con sus amigos y familiares.

1.3 Caso de análisis de la empresa



Figura 4 Portafolio de productos LIV

AGRODELY es una empresa familiar, creada en octubre de 2014. Es una Branded house que ofrece bebidas y alimentos bajo los nombres: Chialiv, Quinoaliv, Livtea, Mieliv. LIV es una marca saludable y funcional⁹ con una gran variedad de productos de origen natural. Cada producto es elaborado y desarrollado con base en una investigación sobre el aporte nutricional y los beneficios que contribuye cada ingrediente (AGRODELY, 2019).

Tabla 1 Portafolio de productos LIV

Categoría	Producto
Bebidas vegetales	Leche de almendras, coco y avena.
Bebidas refrescantes	Chía, arándanos y guayusa.
Salsas	Salsa de tomate sin azúcar, miel de maple, mayonesa de aguacate.
Edulcorantes	MonkFruit y miel de abeja.
Alimentos en polvo	Harina de almendra y chía.

⁹ Los atributos funcionales son los beneficios para la salud que tiene cada producto por sus ingredientes como: digestivos, energía, libres de azúcares y adiccionados con proteínas.

Expresa en cada una de sus acciones el compromiso con el ambiente: tanto en el proceso de obtención de materias primas como en el de producción, sus envases son 100% reciclables (AGRODELY, 2019).

Promueve el comercio justo con los productores y/o proveedores de la región (pequeños agricultores y comunidades) mediante un trato ecuánime. Además, cuenta con certificaciones aprobadas por la FDA¹⁰ (AGRODELY, 2019).

El organigrama de la empresa consta de: (1) gerente general, (1) gerente de producción, (1) jefe de planta, (15) operarios, (1) jefe financiero, (1) asistente contable, (1) chofer, (1) gerente de ventas, (2) vendedores, (4) mercaderistas y (1) marketing y community manager.

1.4 Situación actual

La participación de mercado depende de factores como producto o servicio, precio, competencia, posicionamiento de marca y sustitutos; bajo la hipótesis que clientes satisfechos son leales a la marca; por lo tanto, recomendarán a más personas y el market share dentro de la industria incrementará.

El consumidor confía mucho en las recomendaciones que hacen sus familiares o amigos; esto se debe al marketing boca a boca ya que una persona puede influir en gran medida en la decisión de compra de alguien más.

Para poder determinar el estado actual de la experiencia del consumidor en la empresa AGRODELY, se realizó una encuesta de 10 preguntas; con la que se pretende determinar la percepción actual del consumidor, de acuerdo con su experiencia como clientes.

Para la realización de esta encuesta se determinó un tamaño de muestra representativo de 41 personas, a partir de un universo de 2485 clientes con un

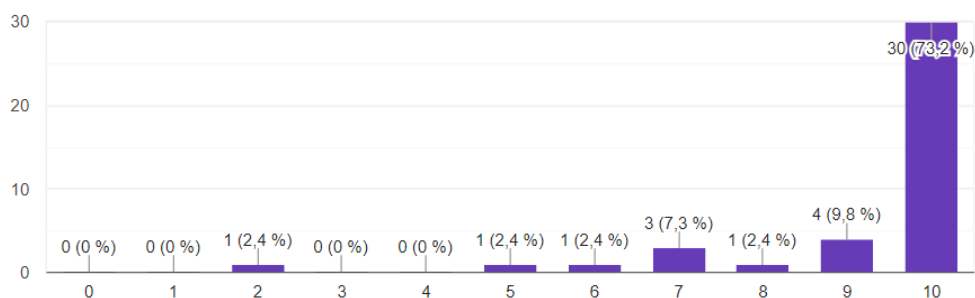
¹⁰ Es la administración de alimentos y medicamentos de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, medicina veterinaria, medicamentos, vacunas, cosméticos (Office of the Commissioner, 2021).

nivel de confianza del 90%. Este universo se calculó con base en el número de transacciones y ventas mensuales que se tiene con los clientes. Se procedió a realizar una encuesta basada en la recomendación, satisfacción y esfuerzo del consumidor; la misma que arrojó los siguientes resultados:

1.- En una escala de 0 a 10 ¿Cuál es la probabilidad que recomiende a LIV a un familiar, socio o amigo? Siendo 0 poco probable y 10 muy probable



41 respuestas



Promotores: corresponde al 83% del total de los clientes encuestados.

Pasivos: corresponde al 9.7% del total de los clientes encuestados.

Detractores: corresponde al 7.2 % del total de los clientes encuestados.

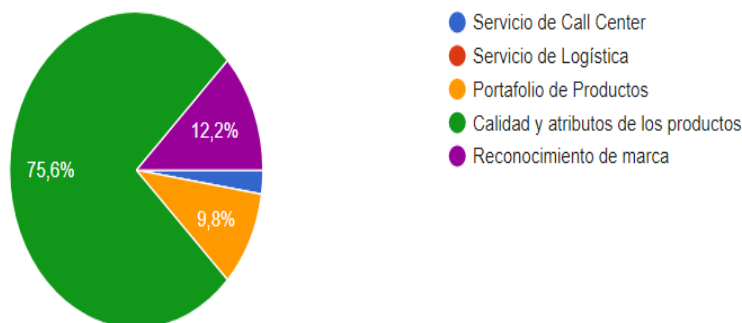
$$\text{NPS: } 83\% - 7.2\% = 75.8\%$$

El NPS para AGRODELY es del 75.8%, lo que significa que el resultado es excelente. Los clientes han tenido una experiencia positiva con la empresa y están dispuestos a recomendarla.

2.- ¿Cuáles son los aspectos que más destacan para que Ud. recomiende los productos LIV?



41 respuestas

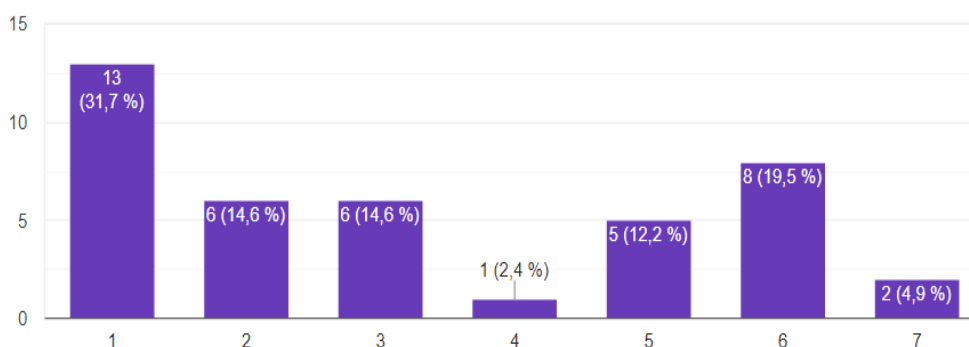


Los resultados de la encuesta, evidenciaron que el 75.6% de los promotores consideran que la calidad y atributos de los productos son los aspectos más destacados para recomendar a la empresa. En segundo lugar, ocupa el reconocimiento de marca con el 12.2%. En tercer lugar, se ubica el portafolio de productos que posee la empresa con el 9.8%. Finalmente, encontramos a la atención al cliente que presta el call center con el 2.4%

3.- ¿Qué tan fácil es contactarse con LIV? Siendo 1 muy fácil y 7 muy difícil



41 respuestas



El 31.7% de los encuestados considera que fue muy fácil contactarse con la empresa.

El 29.2% considera que fue fácil contactarse.

El 2.4% considera que fue más o menos fácil (neutro) contactarse.

El 31.7% considera que fue difícil contactarse con la empresa.

El 4.9% considera que fue muy difícil contactarse con le empresa.

$$\text{CES} = (\text{Total "Fácil + Muy Fácil"}) / (\text{Total Respuestas}) \times 100$$

$$\text{CES} = \frac{13+6}{41} * 100$$

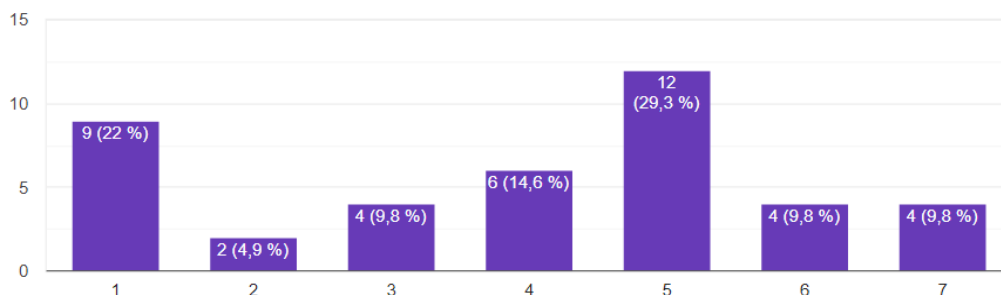
$$\text{CES} = 46.3\%$$

El CES refleja que el consumidor demanda de mucho esfuerzo para que sus requerimientos sean escuchados, la experiencia que la compañía ofrece en este momento es negativa ya que resulta muy difícil que el cliente pueda contactarse e interactuar con la misma.

4.- ¿Qué tan fácil es encontrar los productos LIV en el punto de venta? Siendo 1 muy fácil y 7 muy difícil



41 respuestas



El 22% de los encuestados considera que fue muy fácil encontrar los productos en el punto de venta.

El 14.7% considera que fue fácil encontrar los productos.

El 14.6% considera que fue más o menos fácil (neutro) encontrar los productos.

El 39.1% considera que fue difícil encontrar los productos.

El 9.8% considera que fue muy difícil encontrar los productos.

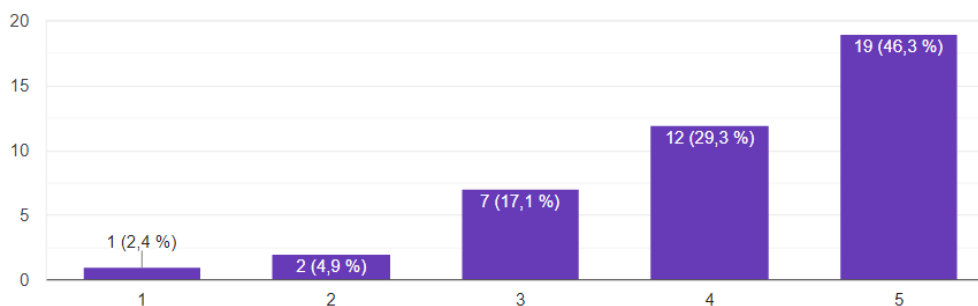
$$\text{CES} = \frac{9 + 2}{41} * 100$$

$$\text{CES} = 26.8\%$$

Nuevamente el CES indica que el cliente requiere de un mayor esfuerzo durante su viaje de compra ya que resulta muy difícil encontrar el producto en los puntos de venta; por lo que el cliente se enfrenta a una difícil interacción con la empresa.

5.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que ofrece el personal del call center de LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

41 respuestas



Según el índice de satisfacción del cliente, el 46.3% de los encuestados están muy satisfechos con el servicio de call center; mientras que el 29.3% están satisfechos, el 17.1% están más o menos satisfechos, el 4.9% están insatisfechos y el 2.4% están muy insatisfechos.

$$\text{CSAT} = \frac{(\# \text{ de clientes satisfechos} + \# \text{ clientes muy satisfechos})}{\# \text{ Total de personas encuestadas}} * 100$$

$$\text{CSAT} = \frac{12+19}{41} * 100 = 75.6\%$$

41

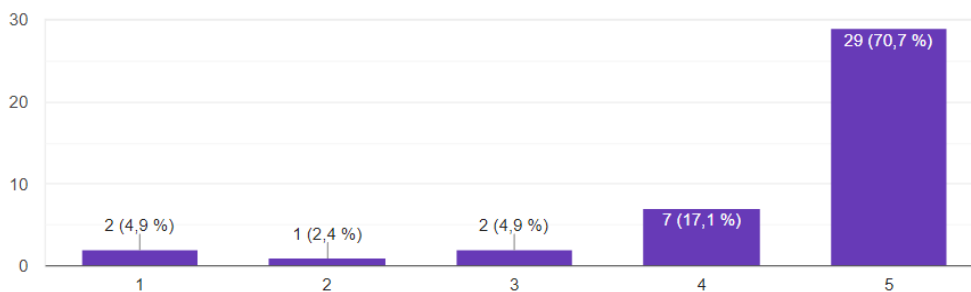
Según el índice de satisfacción del cliente, el 75.6% de los encuestados se sienten satisfechos y muy satisfechos con el servicio de call center; por lo que se puede determinar que, si bien existe satisfacción, aún hay una brecha de

clientes que forman el 24.4% que no se sienten ni satisfechos ni muy satisfechos con el servicio.

6.-¿Qué tan satisfecho se encuentra con el sabor de los productos LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho



41 respuestas



El 70.7% de los encuestados se encuentra muy satisfecho con el sabor de los productos, seguidos de un 17.1% que están satisfechos, el 4.9% están más o menos satisfechos, el 2.4% están insatisfechos y finalmente el 4.9% están muy insatisfechos.

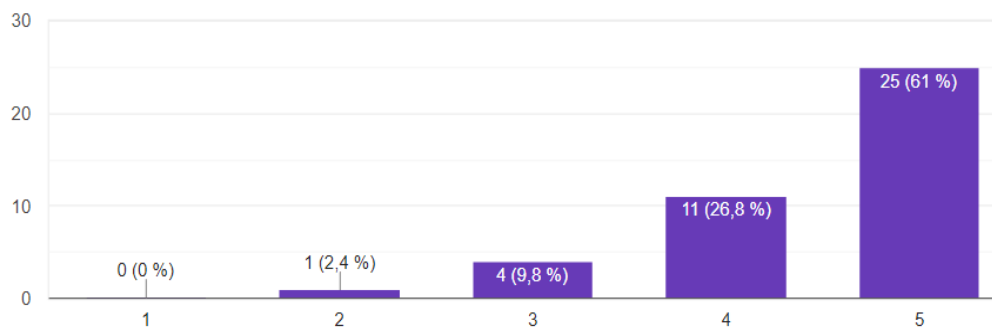
$$\text{CSAT} = \frac{7+29}{41} * 100 = 87.8\%$$

Según el índice de satisfacción del cliente, el 87.8% de los encuestados se sienten satisfechos y muy satisfechos con el sabor de los productos; sin embargo, existe un 12.2% de clientes que aún no están satisfechos al 100% con el sabor.

7.- En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 bastante, ¿Qué tanto conoce los atributos funcionales de los productos LIV?



41 respuestas

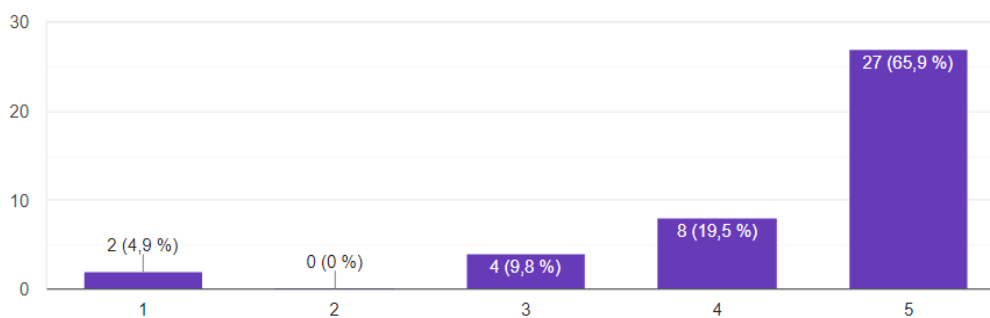


El 61% de los encuestados conoce muchísimo acerca de los atributos funcionales de los productos, seguido del 26.8% que conoce mucho, el 9.8% tiene un conocimiento medio y finalmente el 2.4% conoce poco sobre estos atributos.

8.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la presentación de los productos LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho



41 respuestas



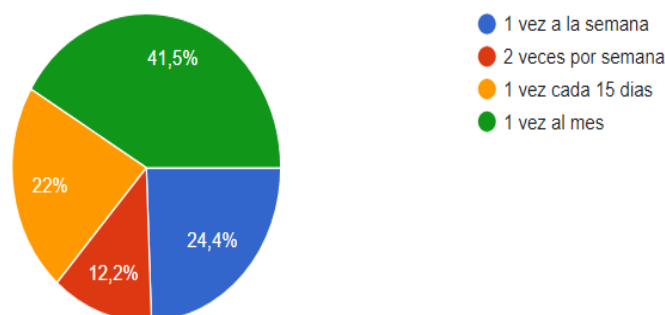
El 65.9% de los encuestados está muy satisfecho con la presentación de los productos, el 19.5% está satisfecho, el 9.8% se encuentra más o menos satisfecho y el 4.9% está muy insatisfecho.

$$\text{CSAT} = \frac{8+27}{41} * 100 = 85.4\%$$

Según el índice de satisfacción del cliente, el 85.4% de los encuestados se sienten satisfechos y muy satisfechos con la presentación de los productos; sin embargo, existe un 14.6% de clientes que aún no se encuentran satisfechos al 100% con la presentación.

9.- ¿Con qué frecuencia compra los productos LIV?

41 respuestas

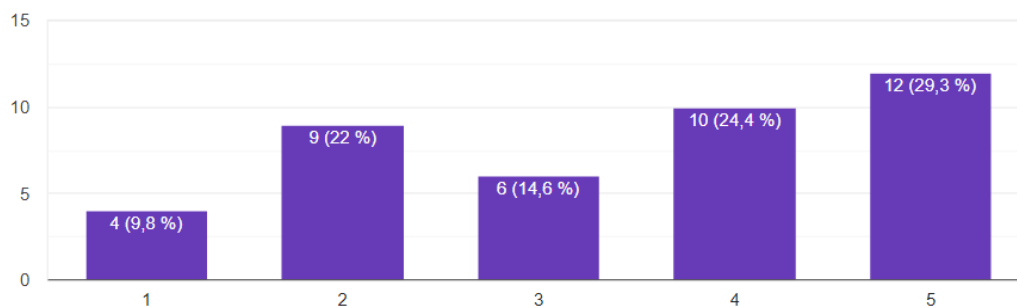


El 41.5% de los clientes tiene una frecuencia de compra de una vez al mes, seguido de un 24.4% que compra una vez a la semana, el 22% compra una vez cada 15 días y el 12.2% de clientes compra dos veces por semana. Por lo que la mayor frecuencia de compra se fija en una vez al mes.

10.- ¿Qué tan frecuentemente recicla los envases de nuestros productos LIV? Siendo 1 muy poco frecuente y 5 muy frecuentemente



41 respuestas



El 29.3% de los clientes recicla muy frecuentemente los envases, seguido del 24.4% que lo hace frecuentemente, el 14.6% a veces lo hace, el 22% lo hace poco frecuente y el 9.8% lo hace muy poco frecuente.

En resumen, AGRODELY con sus productos LIV se encuentra bajo la siguiente situación actual:

El 75.8% de los clientes recomendarían la empresa a un familiar o amigo, estos promotores consideran que la calidad y atributos de los productos son los aspectos más destacados a la hora de hacer una recomendación. En cuanto al esfuerzo que debe realizar el cliente para poder interactuar con la empresa y lograr su propósito tanto para comunicarse como para encontrar los productos en el punto de venta está por debajo del 70%. Por consiguiente, el cliente se está enfrentado a obstáculos que complican su interacción lo que provoca que no se creen nuevas oportunidades para generar re compra, lealtad y retención de clientes. En cuanto a la satisfacción del cliente, se encuentra en un nivel positivo; lo que nos indica que el consumidor se siente satisfecho con el punto de contacto específicamente con el call center y con los productos durante el proceso. El servicio de call center tiene el 75.6% de clientes satisfechos y muy satisfechos. En lo que se refiere a sabor y presentación de los productos, los clientes muestran una satisfacción del 87.8% y 85.4% respectivamente.

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO

2.1. Por qué se da el problema

2.1.1 Qué determina a la experiencia del cliente?

La satisfacción de la experiencia del consumidor, se mide en tres diferentes etapas: (antes, durante y después de la compra). Se entiende como la

apreciación de lo que se espera, lo que se tiene y lo que se desearía obtener. El término experiencia tiene que ver con la vivencia, y ésta a su vez con las emociones. La experiencia es un factor determinante de las emociones. La toma de decisiones de una persona, se basa en lo emocional (Piqueras, 2014).

Cuando el cliente interactúa con los productos o servicios de la compañía, está experimentando sensaciones y emociones; éstas son clave para determinar su experiencia, y, su fidelidad dependerá de la experiencia vivida (Piqueras, 2014).

Los factores que determinan la experiencia del consumidor son (Hsieh & Chuang, 2015):

Empleado: Interactúa en primera línea con el cliente brindando una experiencia de servicio. Juega un rol muy importante ya que es el principal responsable de generar una experiencia en el cliente que puede ser un estímulo sensorial de calidad.

Ambiente: O entorno, es el lugar físico donde el cliente descubre la experiencia de servicio; constituye un elemento del Customer Experience al relacionarse con la generación de emociones que pueden ser positivas o negativas. Gracias a este entorno se puede apelar a estímulos sensoriales como el aroma, decoración, iluminación y música.

Tecnología: Proporciona a los clientes una experiencia de calidad que genera valor mediante un servicio personalizado y eficiente e interacción en tiempo real. Intervienen todas las herramientas tecnológicas con las que interactúa el cliente como: páginas web, redes sociales, CRM, entre otros.

Conocimiento: Se refiere a conocer a los clientes de una manera óptima con el fin de mejorar y alcanzar una experiencia memorable en el servicio. En esta

área se debe reforzar mediante la implementación de CRM y a través del análisis del modelo RFM para determinar cuáles son los mejores clientes tomando en cuenta cuándo fue la última vez que realizaron sus compras, con qué frecuencia lo hacen y cuánto gastan.

Marca: Son las percepciones o expectativas que tienen los consumidores acerca de una marca ya que éstas pueden influenciar en la experiencia o en su comportamiento (Verhoef et al, 2009).

Precio: Determinado por los aspectos monetarios y no monetarios que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto; el cual puede verse influenciado por elementos como la decoración de una tienda; lo que puede provocar ciertas expectativas en el precio de los productos por parte de los clientes (Baker, 2002).

2.1.2. Causas del nivel de experiencia en AGRODELY

El Customer Journey Map (CJM) es un diagrama que muestra los pasos que sigue el cliente para interactuar con la empresa durante todo el ciclo de compra; esto puede ser: con el producto, tener una experiencia en línea o cualquier servicio que fuere (Popescu, 2019).

El CJM, es una herramienta a través de la cual se puede plasmar las etapas, canales, interacciones y demás elementos que intervienen en el servicio; por lo que permite identificar y medir los puntos críticos, necesidades y experiencias que vive el cliente antes de realizar una compra y diseñar soluciones de mejora de la experiencia con el fin de aumentar la satisfacción del cliente durante su viaje de principio a fin (Balestra, 2016).

Los elementos primordiales en el Customer Journey Map son (Balestra, 2016):

Buyer persona: Es el perfil del cliente, basado en datos reales como comportamiento, objetivos, hobbies, características demográficas.

Las fases: Se refiere a las fases de interacción del cliente con la marca (antes, durante y después), las cuales son:

- *Awareness*, el cliente tiene una necesidad y debe solucionarlo.
- *Consideración*, quiere realizar una compra y toma en consideración varias opciones para ejecutar la compra.
- *Compra*, cuando ya tomó una decisión de compra y la ejecuta ya sea en una tienda física o en el canal digital como una página web o una app.
- *Retención*, fase del servicio postventa en la cual se busca mantener la satisfacción del cliente con el fin de propiciar compras futuras.
- *Recomendación*, tras haber obtenido una experiencia satisfactoria, puede recomendar a otros la marca o el producto.

Interacción, la manera en que el cliente interactúa con la marca y donde se construye la experiencia que se le brinda.

Las emociones, son el resultado de las interacciones del cliente con la marca, producto o servicio, que pueden ser positivas, negativas o neutrales.

Touchpoints, o puntos de contactos, son los canales digitales a través de los cuales el cliente tiene interacciones con la marca, producto o servicio correo electrónico, llamada, página web, app a lo largo del viaje del consumidor hasta su decisión de compra.

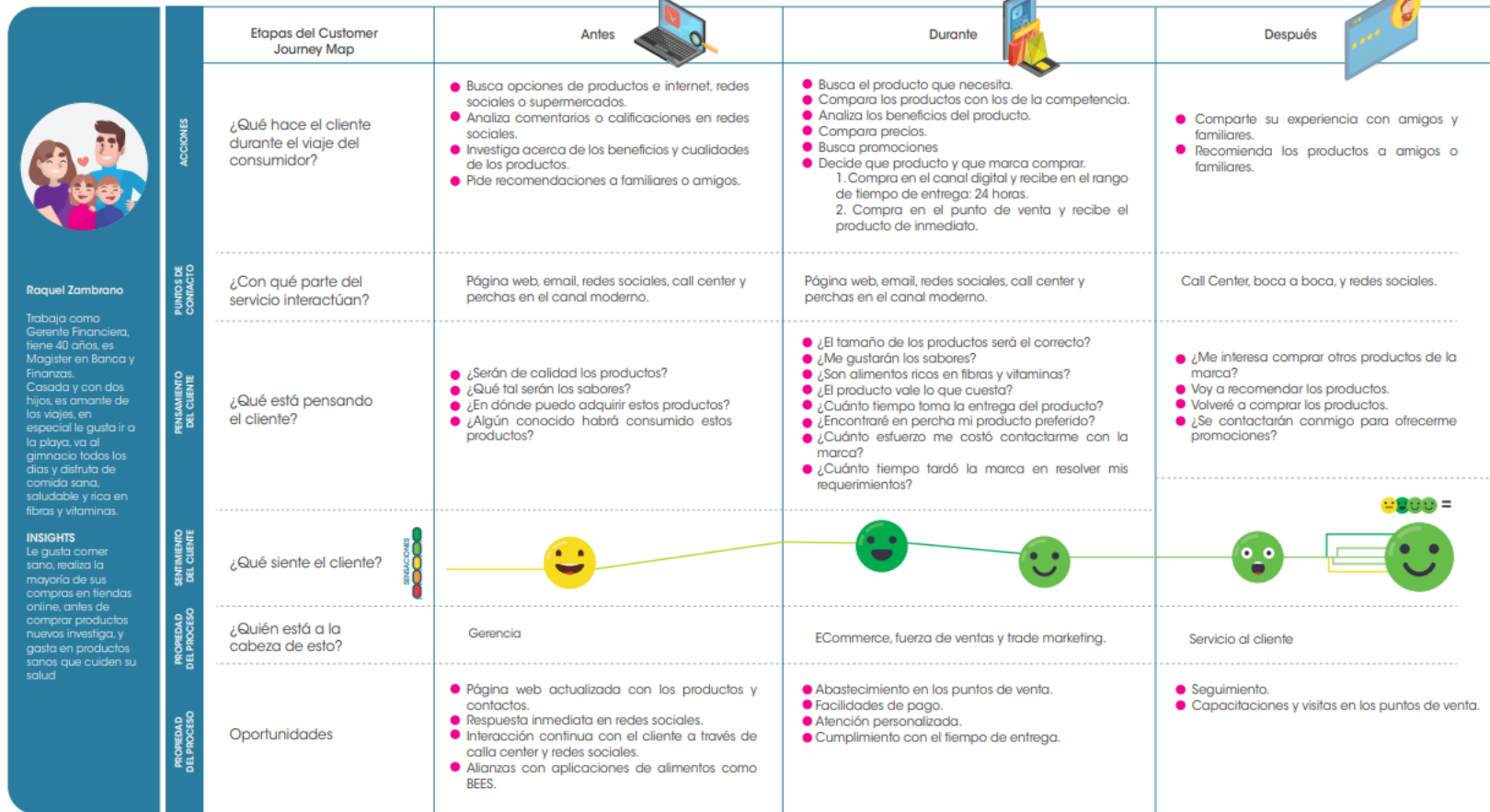


Figura 5 Customer Journey Map LIV

2.1.2.1. Justificación de las causas (Evidencia)

Una clara evidencia de las causas que aquejan el Customer Experience de AGRODELY, se muestra en la encuesta realizada en el Capítulo 1, en la cual se detallan distintos indicadores de medición. En este sentido, existe una mayor cantidad de clientes que han tenido una experiencia positiva con relación a la marca y por ende están dispuestos a recomendarla, con un resultado de NPS de 75.8%

Para evaluar los problemas que afronta la compañía; en primer lugar, se elaboró un Buyer Persona para los productos LIV (Ver Anexo C), seguido de un mapa de empatía del cliente con la marca (Ver Anexo D) y finalmente se identificó el Customer Journey Map, los resultados obtenidos de este último van a la par con los recaudados en las encuestas.

Con la información recabada en las encuestas y a través del CJM, se ha podido identificar cuáles son los puntos de dolor que afectan el CX en AGRODELY

En primer lugar, se encuentra el esfuerzo que debe realizar el cliente para poder interactuar con la empresa tanto en el canal digital como en moderno; el índice se ubica en el 46.3%, seguido del esfuerzo que implica para el consumidor encontrar los productos LIV en los puntos de venta con un 26.8%. Además, se identifica a través de la metodología de la observación en el punto de venta que la marca no está posicionada en la mente del consumidor porque en el canal moderno el producto es difícil de visibilizar debido al empaque ya que el producto pasa por desapercibido en comparación al de la competencia.

Se ha determinado que en lo que concierne a la interacción, los clientes consideran que no existe una respuesta oportuna ni a tiempo por parte de la

marca, ni tampoco existe un seguimiento post venta a sus requerimientos. Tomando en cuenta que en el canal moderno la marca no tiene contacto directo con el consumidor para promover el consumo de los productos y la experiencia que se brinde al consumidor dependerá netamente en este caso del canal donde se adquiera el producto. En cuanto a la disponibilidad de stock, se refiere a que en el canal moderno no es tan fácil encontrar todo el portafolio de productos que ofrece la marca debido al empaque poco llamativo, ubicación de los mismos; además, que no son visibles en percha, lo que dificulta la compra.

2.1.2.2 Causas priorizadas.

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

- Interacción con la marca.
- Presentación de productos.

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

2.1 Árbol de diagnóstico



Figura 6 Árbol de diagnóstico LIV

CAPÍTULO 3 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.1 Descripción de la solución

Una vez que se ha realizado el análisis sobre la situación de AGRODELY, se han establecido las causas principales de los problemas que aquejan a la empresa que son: la interacción del cliente con la marca y la presentación de los productos.

Se busca eliminar los puntos de dolor que afectan el "Customer Experience" y se plantea como solución la implementación de un plan de capacitación constante en especial a la fuerza de ventas y "call center", la misma que deberá llevarse a cabo el último sábado de cada mes; con las siguientes temáticas a tratar:

- Técnicas de comunicación y atención al cliente
- Personalización de servicio
- Segmentación de clientes
- Canales de distribución
- Negociación.
- Customer Experience

En la segunda causa, se propone elaborar una mejora de la presentación de las bebidas vegetales con el propósito de que la marca sea más llamativa; resalte los atributos únicos de la misma y permita una fácil identificación en percha para el consumidor.

3.1.1. Características de la solución.

Para lograr un verdadero involucramiento con el cliente capacitaremos a la fuerza de ventas y operarios del Call Center.

- Se llevarán a cabo capacitaciones en las distintas temáticas: (técnicas de comunicación y atención al cliente; personalización de servicio; segmentación de clientes; canales de distribución; negociación; Customer Experience), las mismas que serán impartidas por profesionales expertos en los temas a tratar.

- Los asistentes comprenderán de mejor manera los beneficios funcionales que ofrecen las bebidas y alimentos que comercializa la empresa y aprenderán sobre técnicas de ventas personalizadas al cliente, lo que les permitirá promocionar de mejor manera los distintos productos que ofrece de la marca.

- Se motivará y premiará la asistencia, de aquellos participantes que obtengan mejores resultados en los distintos puntos de venta creando competencias entre los diferentes canales para promover el desempeño y trabajo en equipo.

En cuanto a la presentación de las bebidas vegetales, deberán destacar con:

- Empaque con colores vivos y llamativos que resalten las cualidades y atributos diferenciadores de los productos como: aporte nutricional y beneficios de cada ingrediente; alimentos y bebidas elaborados con productos 100% naturales y saludables provenientes de la región andina y amazónica.

- Remarcar la propuesta de valor de la marca que hace referencia a las propiedades nutricionales únicas que los convierten en superfoods; los alimentos son elaborados a base de fibra, probióticos, vitaminas, no contiene azúcar refinada. Todos estos atributos deben ser explotados en los empaques y en todas las comunicaciones que transmite la marca hacia el "shopper" y así lograr el "top of mind" en nuestro consumidor objetivo.

- Mantener la coherencia entre los productos sanos y la imagen de la marca que cuida del medio ambiente; por lo tanto, promover un empaque verde ya que LIV realiza un comercio justo con proveedores y es responsable con el ambiente.

- Enfatizar, que somos la única empresa ecuatoriana de bebidas vegetales que elabora productos nutricionales cuya planta se encuentra certificada por la F.D.A.

- Asimismo, resaltar que los productos gozan de la certificación norteamericana USDA que garantiza su origen orgánico y permite que sus productos ingresen a territorio de los Estados Unidos (USDA, 2022).

3.2. Teoría del cambio

3.2.1. Cuadro.

Tabla 2 Cuadro teoría del cambio

Problema	Causa Subyacente	Características del programa	Teoría del Cambio
CSAT bajo en la interacción del cliente con la marca	Interacción con la marca	Capacitación a la Fuerza de Ventas y Call Center	Capacitación y entrenamiento para la fuerza de ventas y call center - Asesores de nutrición expertos en planes alimenticios, enfocados en maximizar las potencialidades de cada uno de nuestros productos - Capacitación acerca de las bebidas y alimentos que ofrece la marca - Equipo de trabajo entrenado y capacitado cuenta con mayor conocimiento y confianza para desempeñar de mejor manera sus funciones - Captar leads, interactuar con nuevos clientes y retención de los mismos - Óptima ejecución de ventas y profesionalismo del personal - Consistencia en la calidad del servicio - Herramientas para dar solución a un problema - Mejor "Customer Experience" - "CSAT" más alto.
	Presentación de los productos	Cambio de presentación de las bebidas vegetales	Productos 100% naturales, aprobación FDA y USDA, superfoods - Crea empatía con el consumidor - Altos estándares de calidad - Posicionamiento del producto para promover y destacar la propuesta de valor de la marca - Empaque más llamativo ante la vista del consumidor - El consumidor identifica fácilmente los productos - Mayor rotación de los productos - Incremento en ventas - Top of mind - Mayor "CSAT" - Mejor Customer Experience - NPS más alto.

3.3 Diseño de la implementación

3.3.1. Actores.

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

- Gerente General
- Fuerza de Ventas
- Equipo de Marketing

Son los responsables de la interacción con los clientes en las distintas etapas del viaje del consumidor.

3.3.2. Roles.

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

Fuerza de ventas: Son los promotores de la compañía ya que son la cara de la misma frente a los clientes y son los encargados de ofrecer un Customer Experience satisfactorio en cada una de las interacciones a través de una correcta comunicación y empatía; deben investigar y conocer el mercado y a la competencia; identifican las necesidades de los clientes y las vinculan exitosamente a los productos de la compañía; comprenden las tendencias de

mercado, gustos, preferencias. Deben tener pleno conocimiento e información acerca de los productos que la compañía ofrece; muestran empatía con el cliente; asesora a los potenciales prospectos y los convierte en nuevos clientes; entienden cómo lidiar ante inquietudes o reclamos; generan valor a los clientes; maximizan los ingresos de la empresa; ofrecen un servicio de postventa realizando un seguimiento del nivel de satisfacción sobre el producto y el servicio.

Departamento de Marketing: Su principal meta es posicionar la marca en la mente del consumidor por lo que se encarga de las estrategias y campañas para impulsar el alcance de la misma; incrementa las ventas y rotación de los productos llegando al público objetivo y logrando que los clientes sean leales al producto y a la empresa; realiza investigación de mercados acerca de las necesidades de los consumidores (gustos, preferencias, hábitos, costumbres) y crea necesidades nuevas de consumo analizando cuales son las áreas de oportunidad en las que puede atacar. Indaga sobre la competencia: (consumidor objetivo, estrategias, debilidades, fortalezas); se encarga de innovar ya sea creando nuevos productos o marcas, así como nuevas presentaciones de los mismos (diseños de empaques, colores); evalúa posibilidades de expandir el negocio hacia otros mercados; trabaja en conjunto con el área comercial y producción.

3.3.3. Objetivos

Gerente General: Dirigir, coordinar, organizar, controlar, planificar el rumbo de la empresa; dar las directrices para contratar, seleccionar y capacitar al personal correcto para cada cargo; conocer las fortalezas de cada departamento para que desempeñen un mejor trabajo; lograr que los colaboradores se sientan

comprometidos con los objetivos de la compañía; evaluar constantemente los resultados del equipo. Definir los nuevos parámetros de aceptación de los indicadores Customer Experience, "CSAT" y "NPS".

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

Departamento Marketing: Desarrollar nuevos productos; diseñar empaques; posicionar la marca; garantizar la satisfacción y la lealtad sostenida del cliente; influenciar en la demanda a través del medio de comunicación adecuado; generar cultura de desarrollo continuo con gente comprometida.

3.3.4. Incentivos.

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

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

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

3.3.5. Cuadro.

Tabla 3 Diseño de la implementación

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

CAPÍTULO 4 EVALUACIÓN

4.1 Método de evaluación

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

4.1.1. Grupo de control.

El grupo de control está conformado por los clientes que no forman parte del programa; por consiguiente, no recibirán ninguna modificación en el trato y/o atención. A través de la implementación del método "RCT", se ha escogido al Gerente General, gerente de ventas y 2 mercaderistas como parte del grupo de control, quienes no formarán parte del plan de las 6 capacitaciones mencionadas en el capítulo anterior.

El jefe regional costa, la ejecutiva de cuentas y 2 mercaderistas, pertenecen al grupo de tratamiento; por lo tanto, asistirán a las capacitaciones las cuales pretenden mejorar sus conocimientos y habilidades al momento de interactuar con el cliente.

Asimismo, se plantea un grupo de tratamiento en lo que concierne al empaque y presentación de las bebidas vegetales dentro de las que tenemos: leche de almendra, leche de coco y avena. Se ha separado a las bebidas refrescantes, ya que formarán parte del grupo de control para analizar el impacto que tiene una

modificación en los envases en la experiencia del consumidor cuando visita el canal moderno ya que se encontró como punto de mejora en el "Customer Journey Map".

Posteriormente, se llevará a cabo una valoración para medir el "Customer Experience" de los grupos de tratamientos en los que se aplicó el programa de capacitación y el cambio de empaque; se analizará si hubo una mejora y si ésta se debió al programa. Además, esta división de dos grupos, permitirá evaluar si el "CSAT" aumentó, disminuyó o se mantuvo en el grupo de control y el grupo de tratamiento.

4.2. Refinamiento

4.2.1. Indicadores.

Capacitación

En la etapa 1, el indicador es la asistencia, cumplimiento y finalización de los 6 módulos de capacitaciones que ofrece la empresa a las cuatro personas seleccionadas.

En la etapa 2, el indicador es la realización de pruebas de conocimientos al grupo de tratamiento para poder evaluar si tienen más confianza para realizar las ventas, capacidad para interactuar y negociar con los clientes y si efectivamente existe una consistencia en la calidad del servicio.

En la etapa 3, el indicador es la obtención de datos a través de la elaboración de una nueva encuesta dirigida a los clientes con base en su experiencia con respecto a la atención y la percepción del producto; de esta manera se pretende evaluar el "NPS" y "CSAT".

Cambio de empaque

En la etapa 1, el indicador es realizar una encuesta para medir el "CES", posteriormente atacar el mercado y promocionar los productos e identificar si la marca se distingue o no de la competencia.

En la etapa 2, el indicador es analizar los KPI's de ventas y rotación de inventario de bebidas vegetales antes y después del cambio de imagen.

En la etapa 3, el indicador es el resultado del nivel de recomendación y satisfacción del consumidor "NPS" y "CSAT" y establecer acciones de acuerdo con los resultados obtenidos.

4.2.2. Línea de tiempo.

Capacitación

En la etapa 1, se establece como período inicial de capacitación, estipulando como plan piloto una duración de seis meses que empezarán desde el 1 de febrero 2022 al 31 de agosto 2022 para el grupo de tratamiento.

En la etapa 2, las evaluaciones deben realizarse después de la finalización de cada módulo de aprendizaje; lo que implica un período de seis meses.

En la etapa 3, a partir del 1 de septiembre 2022 se empezará a elaborar las encuestas por el período de 2 semanas, se realizará un levantamiento de información acerca del "Customer Experience" para saber si mejoró o no y para poder medir el "NPS" y "CSAT".

Cambio de empaque

En la etapa 1, las encuestas se llevarán a cabo de junio a agosto para poder determinar cuál será el "Customer Effort Score" una vez realizado el cambio de presentación en comparación al nivel del "CES" al inicio de la investigación.

En la etapa 2, se ha establecido un período de cuatro meses para evaluar la percepción de los clientes y de los consumidores con respecto a la nueva imagen de la marca para poder realizar un análisis comparativo de las ventas antes y después del cambio de presentación.

En la etapa 3, se pretende evaluar en un período de 2 semanas los niveles alcanzados de "NPS" y "CSAT" con la innovación en la presentación de los productos.

4.2.3. Refinamiento

Capacitación

En la etapa 1, si por algún motivo el personal no asiste o no finaliza los 6 módulos de las capacitaciones, el refinamiento es contratar una nueva fuerza de ventas que sí este comprometida con el enfoque de la empresa y esté dispuesta a aprender.

En la etapa 2, si el equipo de ventas (grupo de tratamiento), no presenta un buen desempeño en las evaluaciones demostrando mejores estándares de atención al cliente, el refinamiento es cambiar la metodología de enseñanza, extender el tiempo y módulos de capacitación y modificar los incentivos de cada uno.

En la etapa 3, si el "NPS" y "CSAT" no aumenta a un nivel superior de satisfacción del consumidor, de sebe refinar el diagnóstico, enfoque del programa de capacitación y los puntos de dolor.

Cambio de empaque

En la etapa 1, si el nivel del "CES" no incrementa con el cambio de imagen, el refinamiento es lanzar un plan de marketing agresivo resaltando la propuesta de valor de la marca.

En la etapa 2, si las ventas y la rotación de inventario no aumentan, el refinamiento es promover las bebidas vegetales en otro canal de venta o distribución.

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

4.2.4. Cuadro.

Tabla 4 Indicadores de capacitación, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	TOC ETAPA 1	TOC ETAPA 2	TOC ETAPA FINAL
Programa de capacitación para la fuerza de ventas	La fuerza de venta seleccionada recibe los 6 primeros módulos de capacitación y entrenamiento	Equipo de trabajo entrenado y capacitado cuenta con mayor conocimiento y confianza para desempeñar mejor sus funciones	Óptima ejecución de ventas y profesionalismo del personal
Indicador	Asistencia, cumplimiento y finalización de los 6 módulos de capacitaciones	Pruebas de conocimientos al grupo de tratamiento para evaluar la consistencia en la calidad del servicio	Encuesta para medir el "NPS" y "CSAT"
Línea de tiempo	Febrero a agosto 2022	Febrero a agosto 2022	1 al 15 de septiembre 2022
¿Quién recibe los datos del indicador?	Investigador	Investigador	Investigador
Refinamiento	Si el personal no asiste o no finaliza los 6 módulos de capacitación - Refinar la fuerza de ventas	Si la fuerza de ventas no tiene un mejor desempeño en la atención al cliente - Refinar la metodología, extender el tiempo de capacitación y modificar los incentivos	Si no aumenta el nivel del "NPS" y "CSAT" - Refinar el diagnóstico, enfoque del programa de capacitación y puntos de dolor

Tabla 5 Indicadores de cambio de empaque, línea de tiempo y refinamiento de la teoría del cambio

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	TOC ETAPA 1	TOC ETAPA 2	TOC ETAPA FINAL
Mejora sustancial del empaque de los productos	Empaque más llamativo ante la vista del consumidor; por lo que identifica fácilmente los productos	Mayor rotación e incremento en la venta de los productos	Top of mind, "NPS" y "CSAT" altos
Indicador	Encuesta para medir el "CES"	Analizar KPI's de ventas y rotación de inventario de bebidas vegetales antes y después del cambio de imagen	Nivel de "NPS" y "CSAT". Establecer acciones de acuerdo con los resultados obtenidos.
Línea de Tiempo	Del 1 de junio al 31 de agosto 2022	Del 1 de septiembre al 31 de diciembre 2022	Del 1 al 15 de enero 2023
¿Quién recibe los datos del indicador?	Investigador	Investigador	Investigador
Refinamiento	"CSAT" no incrementa con el cambio de imagen - Refinar con un plan de marketing agresivo resaltando la propuesta de valor de la marca	Si las ventas y la rotación de inventario no aumentan - Refinar las bebidas vegetales en otro canal	Si la satisfacción y recomendación del cliente no aumenta - Refinar con Benchmarking con la competencia y análisis de la industria y entorno.

4.3 Recomendaciones

- Es vital la elaboración, implementación y ejecución de un plan de Marketing que este enfocado en: promover los atributos diferenciadores de la marca, satisfacer las necesidades y expectativas en la experiencia del consumidor, tanto en la calidad de los productos como en el servicio que recibe generando confianza e incrementando la fidelidad de marca de los clientes a través de la selección del medio de comunicación adecuado para llegar al consumidor objetivo y evaluar continuamente la posición de la compañía frente a la competencia directa e indirecta y el entorno.

- Es fundamental capacitar constantemente a la fuerza de ventas ya que son los representantes de la compañía antes los clientes; por ello, es preciso maximizar sus conocimientos y habilidades para que puedan brindar una experiencia personalizada al consumidor y una diferenciación de la marca frente a la competencia. Construyendo puentes de comunicación entre los diferentes equipos, departamentos y divisiones de la compañía. Con esto se propone que se realice una medición del "CX" al menos dos veces al año para comprobar si las capacitaciones tienen un efecto positivo y diferenciador en los índices de satisfacción de los consumidores.

Es indispensable la mejora y la implementación del cambio de imagen y presentación de los productos; se pretende que con este cambio se logre un mejor posicionamiento en primer lugar en percha (el objetivo es establecerse en el punto caliente de la misma) y posteriormente en la mente del consumidor, utilizando un código de color propio de la marca que la diferencie. La meta es realizar controles trimestrales de los puntos de venta para evaluar la rotación del

producto, márgenes, SKU por segmentos para que la marca se convierta en el proveedor líder del canal para esta categoría.

- Se debe innovar constantemente para brindar valor agregado a los consumidores en lo que se refiere a producto y servicio ya que los mercados están en constante dinamismo en donde surgen nuevos productos y competidores; por ende, es preciso construir una imagen de marca sólida que se adapte a los cambios de la industria y se convierta en el "top of mind" de los clientes.

4.3.1. Conclusiones.

4.3.1.1. Customer experience

- El "Net Promoter Score" al inicio de la investigación para AGRODELY, presentó un porcentaje del 75.8%. Resultado que demuestra que los clientes han tenido una experiencia positiva con la marca y están dispuestos a recomendarla a familiares o amigos. Sin embargo, se pudo evidenciar que existen puntos de dolor como es el esfuerzo que realiza el cliente para relacionarse o contactarse con la marca por lo que el viaje del consumidor y su experiencia se ven afectados ya que no alcanzan un nivel del 100%. Por lo que el análisis demuestra que hay aspectos a corregir y mejorar como son: la capacitación al personal de ventas y la mejora de imagen de los productos.

- Una vez que se ponga en marcha las soluciones planteadas en esta investigación, el impacto en la percepción del cliente hacia la marca debe ser positivo y se verá reflejado en los índices: NPS y CSAT con los cuales, creando una experiencia favorable y memorable; logremos mayor recordación, lealtad, recomendación de marca y mejor rentabilidad para la empresa.

4.3.1.2. Métrica

Mediante la implementación de la propuesta de esta investigación, se pretende incrementar los índices de "CSAT" del 75.6% al 85% y transformar ese 26.8% de "CES" a un aumento de ventas de las bebidas vegetales y, por ende, lograr un nivel más alto de "Customer Experience" para AGRODELY corrigiendo la atención al cliente y la mejora de imagen de la presentación del producto para alcanzar la lealtad y recordación de marca que se busca. Por lo que se concluye en términos de métrica que después de la implementación de la solución planteada ambos índices registren un incremento.

REFERENCIAS

- Alfaro, E. (n.d.). A fondo · *Customer Experience Customer Experience ¿Moda o religión?* Retrieved September 28, 2021. Obtenido de: https://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2015/05/customer-experience_r.pdf
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. (2022). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66, 120-141.
- Brantes, A. (2019, January 22). *Net Emotional Value (NEV) y su aplicación en investigación contextual. Medium; EmotioCX.* Obtenido de: <https://medium.com/emotiocx/net-emotional-value-nev-y-su-aplicaci%C3%B3n-en-investigaci%C3%B3n-contextual-e7c34c5926d2>
- Business to Consumer (B2C) - *Economipedia.* (2015, November 17). Economipedia. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/business-to-consumer-b2c.html>
- Canales digitales para el Marketing Público. (2016, January 25). *Analítica Pública.* Obtenido de: <https://analiticapublica.es/canales-digitales-y-organizaciones-publicas/>
- Customer journey: *qué es, cómo funciona y cómo crearlo.* (2020, March 10). CAAD Retail Design Barcelona | Diseño de Espacios Comerciales Y Visual Merchandising. Obtenido de: <https://www.caad-design.com/customer-journey-que-es-como-funciona-y-como-crearlo>
- Costumer Journey Map.* (n.d.). Retrieved November 3, 2021. Obtenido de: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3885/3/Customer_Journey_Map.pdf.

CUSTOMER JOURNEY: Qué es y cómo crearlo - Metricool. (2019, January 21).

Metricool. Obtenido de: <https://metricool.com/es/customer-journey-que-es/>

GetFeedback. (2019, November 11). *Customer Satisfaction Score (CSAT):*

Complete Guide. Getfeedback.com; GetFeedback. Obtenido de:

<https://www.getfeedback.com/resources/csat/customer-satisfaction-score-csat-complete-guide/>

Hsieh, Y.-H., & Chuang, Y.-c. (2015). *The key successful factors of customer service experience.* Obtenido de:

https://pdfs.semanticscholar.org/daa6/cd79e4f66501e151c64fcefa28ca0ebb9292.pdf?_ga=2.141700151.400313507.1569031480996377633.1569031480

IZO. (2019, July 8). ▷ *Qué es Customer Experience y Cómo se Gestiona - IZO.*

IZO. Obtenido de: <https://izo.es/que-es-customer-experience/>

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience.* Harvard Business Review, 3.

MK, M. (2018, September 13). *CEM: Te explicamos qué es el Customer Experience Management - MADISON.* MADISON. Obtenido de:

<https://madisonmk.com/cem-te-explicamos-que-es-el-customer-experience-management/>

Nosotros - AGRODELY. (2019, June 27). AGRODELY. Obtenido de:

<https://www.AGRODELY.com/nosotros/>

Office of the Commissioner. (2021). *Fundamentos de la FDA. U.S. Food and Drug Administration.* Obtenido de: <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/respuestas-preguntas-frecuentes-sobre-la-fda>

Piqueras, C. (27 de enero de 2014). César Piqueras. Obtenido de:

<https://www.cesarpiqueras.com/experiencia-del-cliente-3-factores-clave>.

Prueba Controlada Aleatoria. (2019, September 2). BetterEvaluation.

<https://www.betterevaluation.org/es/approach/prueba-controlada-aleatoria>

¿Qué es el Business to business (B2B): *negocio entre empresas?* (2016).

Human Level. Obtenido de:

<https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b>

¿Que es el customer journey map? - *customerjourneymap.* (2016, May 10).

Customerjourneymap. Obtenido de:

<https://comunidad.iebschool.com/customerjourneymap/2016/05/10/que-es-el-customer-journey-map/>

¿Qué hace un Community Manager? *Cuánto cobra y sus funciones.* (2021,

August 18). Escuela SM. Obtenido de:

<https://www.escuelasm.ec/community-manager/que-es-community-manager-funciones-precio/>

Trade Marketing: *qué es y cuál es su importancia Marketing 4 Ecommerce* - Tu

revista de marketing online para e-commerce. (2021, June 15). Marketing 4

Ecommerce - Tu Revista de Marketing Online Para E-Commerce. Obtenido

de:<https://marketing4ecommerce.mx/trade-marketing-que-es-y-cual-es-importancia/>

USDA. (2022). Usda.gov. Obtenido de: <https://www.usda.gov/>

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., &

Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants,

Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA PARA MEDIR CSAT.....	62
ANEXO B: DATOS DE ENCUESTA.....	64
ANEXO C: BUYER PERSONA.....	69
ANEXO D: MAPA DE EMPATÍA.....	70

4.- ¿Qué tan fácil es encontrar los productos LIV en el punto de venta? Siendo 1 muy fácil y 7 muy difícil.*

- 1 2 3 4 5 6 7
-

5.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que ofrece el personal del call center de LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.*

- 1 2 3 4 5
-

6.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el sabor de los productos LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.*

- 1 2 3 4 5
-

7.- En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 bastante, ¿Qué tanto conoce los atributos funcionales de ?*

- 1 2 3 4 5
-

8.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la presentación de los productos LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.*

- 1 2 3 4 5
-

9.- ¿Con qué frecuencia compra los productos LIV? *

- 1 vez a la semana
- 2 veces por semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez al mes

10.- ¿Qué tan frecuentemente recicla los envases de nuestros productos LIV? Siendo 1 muy poco frecuente y 5 muy frecuentemente.*

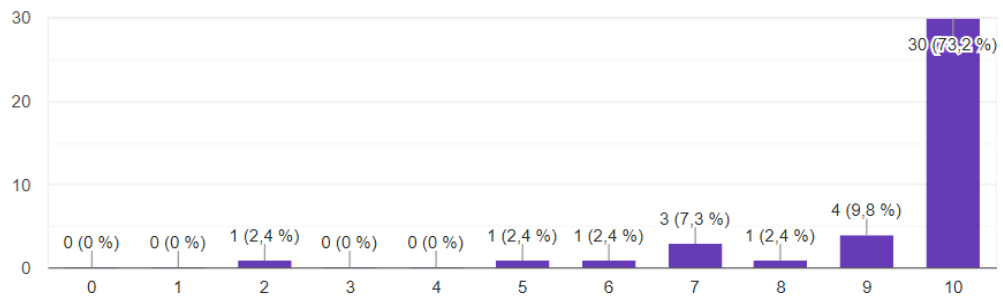
- 1 2 3 4 5
-

ANEXO B: DATOS DE ENCUESTA

1.- En una escala de 0 a 10 ¿Cuál es la probabilidad que recomiende a LIV a un familiar, socio o amigo? Siendo 0 poco probable y 10 muy probable



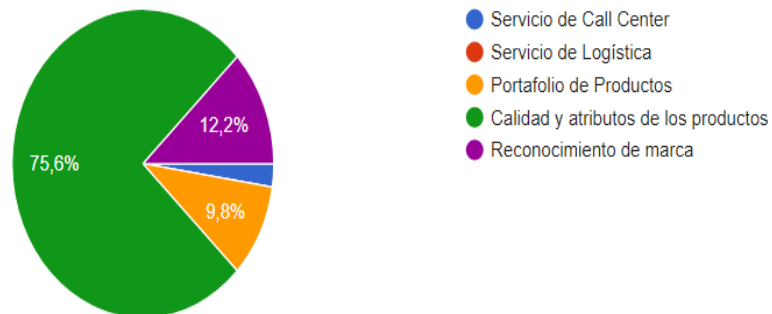
41 respuestas



2.- ¿Cuáles son los aspectos que más destacan para que Ud. recomiende los productos LIV?



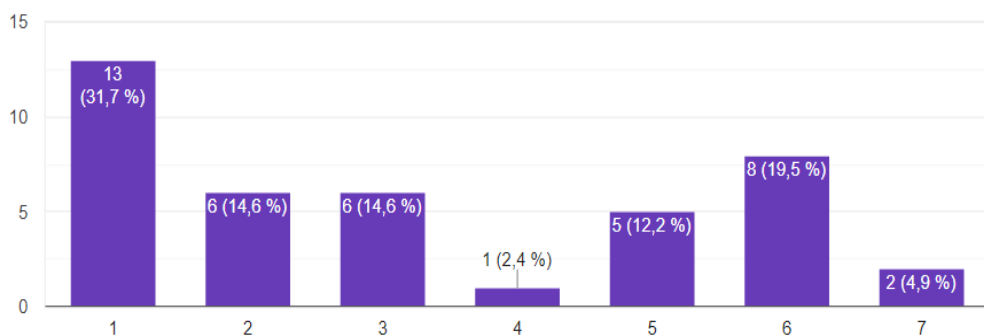
41 respuestas



3.- ¿Qué tan fácil es contactarse con LIV? Siendo 1 muy fácil y 7 muy difícil



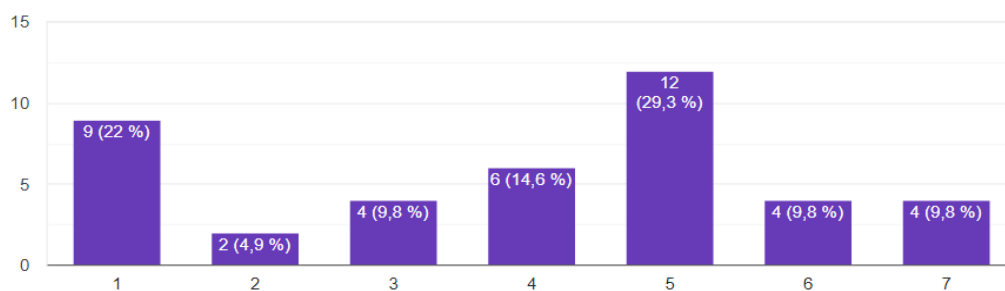
41 respuestas



4.- ¿Qué tan fácil es encontrar los productos LIV en el punto de venta? Siendo 1 muy fácil y 7 muy difícil

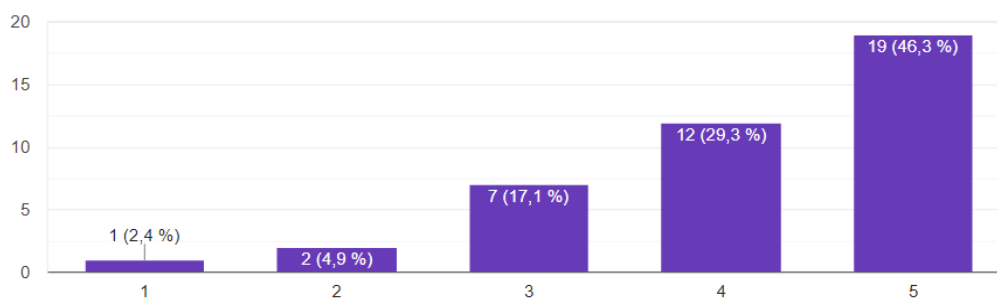


41 respuestas



5.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que ofrece el personal del call center de LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

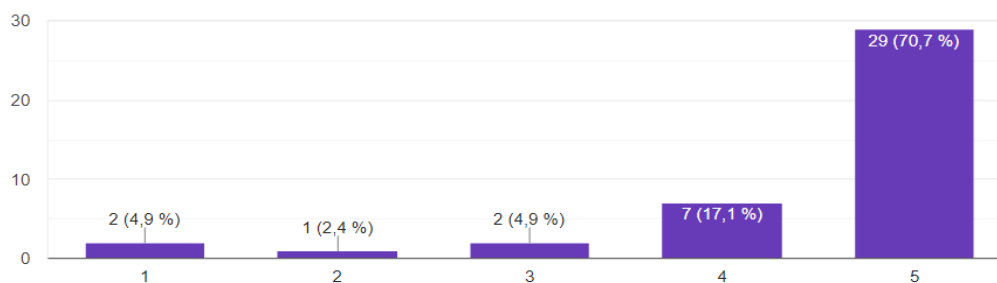
41 respuestas



6.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el sabor de los productos LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho



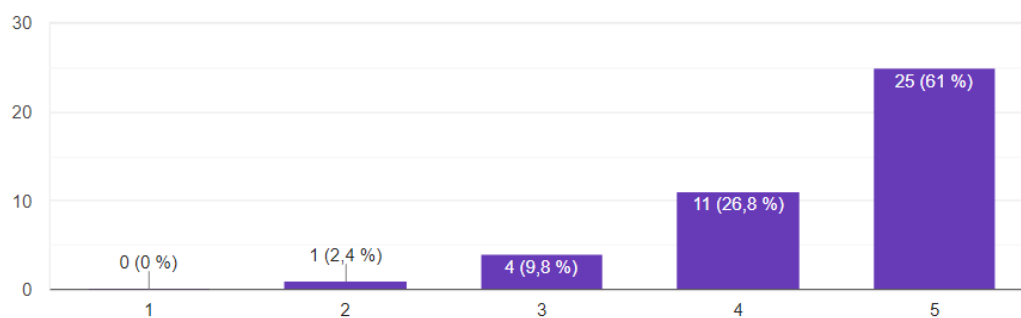
41 respuestas



7.- En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 bastante, ¿Qué tanto conoce los atributos funcionales de los productos LIV?



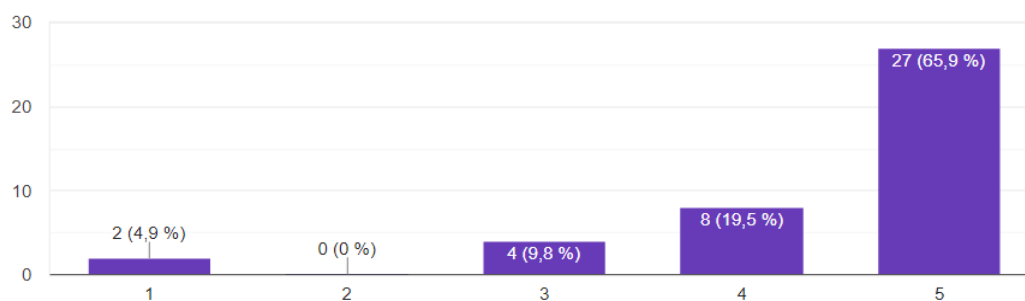
41 respuestas



8.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la presentación de los productos LIV? Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

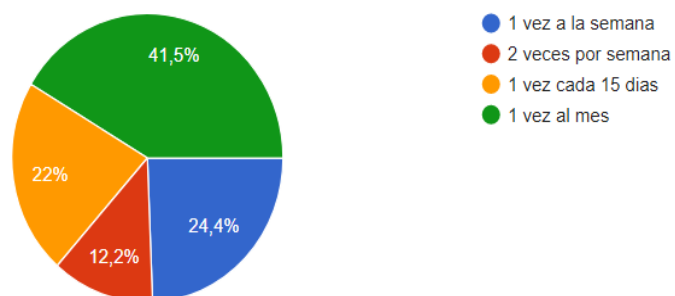


41 respuestas



9.- ¿Con qué frecuencia compra los productos LIV?

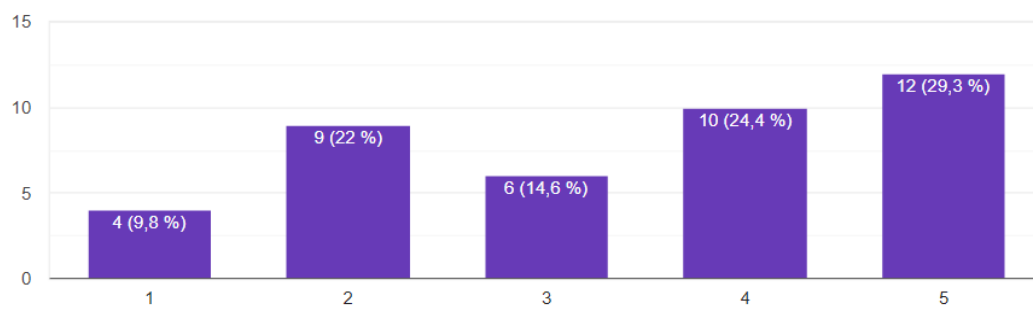
41 respuestas



10.- ¿Qué tan frecuentemente recicla los envases de nuestros productos LIV? Siendo 1 muy poco frecuente y 5 muy frecuentemente



41 respuestas



ANEXO C: BUYER PERSONA

Raquel Zambrano



Cargo

Gerente Financiera

Edad

40 años

Nivel de educación

Maestría en Banca y Finanzas

Redes sociales



Familia:

Casada, dos hijos

Tamaño de la organización

200 Empleados

Trabajo:

- Propone oportunidades de negocio e inversiones.
- Controla el nivel de endeudamiento, negociación y ejecución de operaciones financieras de mediano y largo plazo.
- Elabora presupuestos.
- Evalúa resultados mensuales.

Herramientas que utiliza para trabajar:

- Sistemas contables y de finanzas
- CRM
- Gestión de proyectos
- Servicios de almacenamiento en la nube

Ocio:

- Es amante de los viajes, en especial le gusta ir a la playa.
- Le gusta ir de excursión a la montaña con la familia y amigos.
- Va al gimnasio todos los días.
- Practica yoga.
- Es miembro de un club de atletismo, por lo que cada mañana sale a correr con sus amigas.
- Participa en diferentes competencias de atletismo a nivel nacional e internacional.
- Disfruta de una comida sana, saludable y rica en fibra y vitaminas.

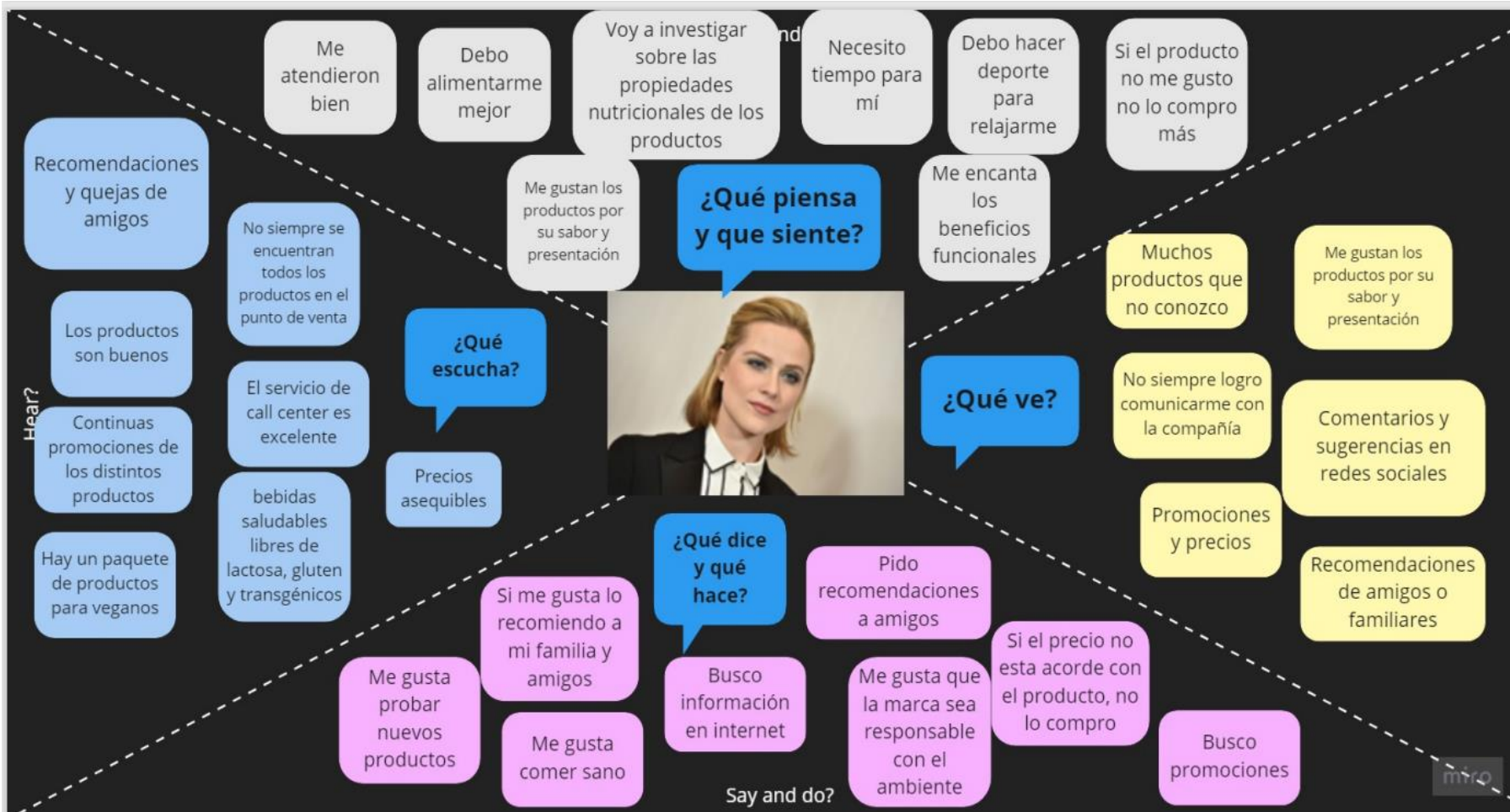
Insights

- Le gusta comer sano.
- Compra mucho a través de tiendas online.
- Antes de comprar productos nuevos, investiga.
- Gasta dinero en productos sanos que cuiden su figura.

Frustraciones

- Compartir poco tiempo con la familia.
- No tener suficiente tiempo para realizar actividad física.
- Menos viajes de ocio.

ANEXO D: MAPA DE EMPATÍA



ANEXO E: NUEVO EMPAQUE



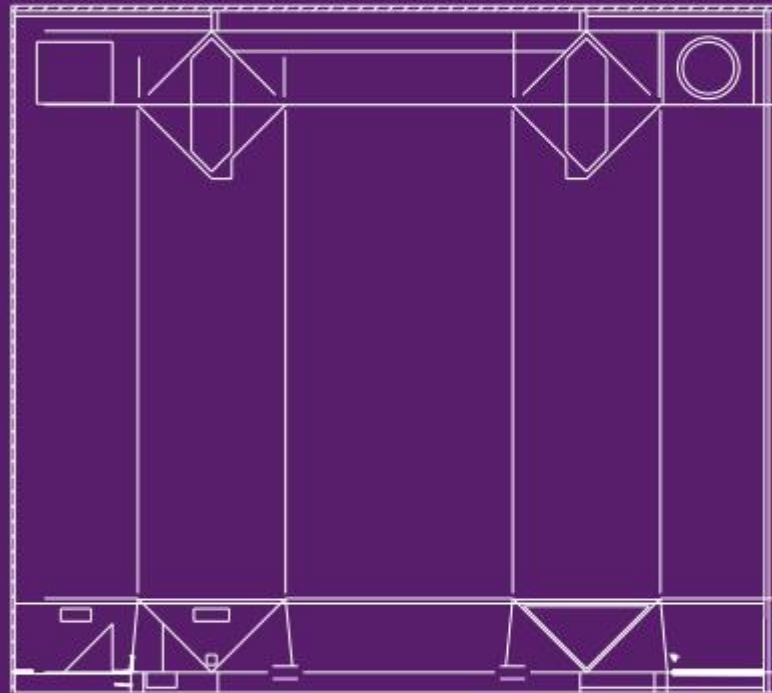
BRAND STANDAR COLOR

PANTONE
2766C

PANTONE
1245C

PANTONE
5239C

INDUSTRIAL DESIGN



PROBLEMAS DE DISEÑO



- La gente no reconoce a la marca
- El logotipo no es visible
- La cromática no destaca
- Falta visibilizar los beneficios de la bebida

PROPUESTA

Empaque con colores vivos y llamativos que resalten las cualidades y atributos diferenciadores de los productos como: aporte nutricional y beneficios de cada ingrediente; alimentos y bebidas elaborados con productos 100% naturales y saludables provenientes de la región andina y amazónica.



Remarcar la propuesta de valor de la marca que hace referencia a las propiedades nutricionales únicas que los convierten en Superfoods; los alimentos son elaborados a base de fibra, probióticos, vitaminas, no contiene azúcar refinada. Todos estos atributos deben ser explotados en los empaques y en todas las comunicaciones que transmite la marca hacia el "shopper" y así lograr el "top of mind" en nuestro consumidor objetivo.



Mantener la coherencia entre los productos sanos y la imagen de la marca que cuida del medio ambiente; por lo tanto, **promover un empaque verde** ya que Liv realiza un comercio justo con proveedores y es responsable con el ambiente.



Enfatizar, que somos la única empresa ecuatoriana de bebidas vegetales que elabora productos nutricionales cuya planta se encuentra **certificada por la F.D.A.** (La administración de alimentos y medicamentos de los Estados Unidos, que se encarga de proteger la salud pública a través de la cual se garantiza que los alimentos son: seguros, saludables, sanitarios y cuentan con las etiquetas correspondientes) (Office, 2022).



Asimismo, resaltar que los productos gozan de la **certificación norteamericana USDA** que garantiza su origen orgánico y permite que sus productos ingresen a territorio de los Estados Unidos (USDA, 2022).



OPTIMIZACIÓN

La marca como protagonista

Uso de cromática en la marca y contenedor

Implementación de beneficios

Cromática más visible



Visualización en percha

El producto tiene mayor visibilidad en la percha, la marca es protagonista.



EMPAQUE 2

BEBIDA DE AVENA



EMPAQUE 3

BEBIDA DE COCO SIN ENDULZAR



EMPAQUE 4

BEBIDA DE ALMENDRA SABOR ORIGINAL



EMPAQUE 5

BEBIDA DE ALMENDRA SABOR VAINILLA

