

## **TRANSFORMANDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: UN VIAJE A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN EN HORTIFRUT, S.A. DE C.V.**

Transforming customer experience: A journey through innovation at hortifrut, S.A. DE C.V.

**Luis Fernando Grijalva Escalante**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[grijalva\\_uas@hotmail.com](mailto:grijalva_uas@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4583-2906>

México

**Jaime Moreno Nichols**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[jaimemnichols@hotmail.com](mailto:jaimemnichols@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7161-3897>

México

**Jorge Eugenio de Jesús Mora Tordecillas**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[cpjorgemt@hotmail.com](mailto:cpjorgemt@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6948-829X>

México

### **RESUMEN**

El presente estudio se refiere al estado de la satisfacción del cliente de la empresa Hortifrut con el fin de detectar oportunidades para una mejor relación con sus compradores. La realización de este trabajo se llevó a cabo basándose en la teoría de la experiencia del cliente por medio de una encuesta a una muestra representativa de los clientes. Se detectó que los compradores se han enterado de la empresa primero por la calidad de sus productos con un 45% y en un segundo término con un 35% por recomendaciones. Se encontró además que un 5% de estos consideran que el precio está por debajo de otras opciones similares. Si bien es cierto que alrededor del 80% de ellos están contentos con el trato, la distribución, valor percibido del producto, más del 50% siguen buscando otras opciones activamente.

**Palabras Clave:** experiencia del cliente, logística, calidad

### **ABSTRACT**

The present study refers to the state of customer satisfaction of the Hortifrut company in order to detect opportunities for a better relationship with its buyers. This work was carried out based on the theory of customer experience through a survey of a representative sample of customers. It was detected that buyers have found out about the company first through the quality of its products with 45% and secondly with 35% through recommendations. It

was also found that 5% of them consider that the price is below other similar options. While it is true that around 80% of them are happy with the treatment, distribution, and perceived value of the product, more than 50% continue to actively look for other options.

**Key words:** customer experience, logistics, quality

## INTRODUCCIÓN

El ámbito empresarial está experimentando una transformación notable en sus estrategias de negocio. Para mantenerse competitivas, las empresas no solo necesitan contar con tecnología avanzada que les permita ofrecer productos que les ayuden a ganar y mantener su posición en el mercado, además deben contar con una gestión que sepa aprovechar las oportunidades, administrar eficazmente los recursos y dirigir adecuadamente el talento y capital humano, todo esto con el objetivo de optimizar los resultados.

En el contexto de la gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management o CRM), las empresas deben enfocar su estrategia de marketing y gestión en general en aumentar los beneficios mediante el desarrollo eficiente de los segmentos de clientes clave, es decir, aquellos que aportan mayor valor (Brunetta, 2019).

Partiendo de la idea de que no todos los clientes son igualmente rentables, las empresas deben centrarse en desarrollar y retener a los clientes más rentables, incrementando el valor que estos aportan con el tiempo. Bajo este enfoque, analizar y determinar la rentabilidad de los clientes es esencial para diseñar estrategias de marketing efectivas (Sabogal Russi y Rojas-Berrio, 2020).

Cada vez más personas descubren que hay alternativas en el mercado para satisfacer sus necesidades, comparan ofertas y buscan opciones entre los competidores, sin considerar el precio como el factor principal. Ante esta realidad, muchos expertos afirman que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en la calidad de la relación en términos de rentabilidad.

Dado que captar nuevos clientes puede ser mucho más costoso que mantener a los actuales, la satisfacción del cliente se ha convertido en una prioridad para las empresas, que buscan reducir el riesgo de pérdida y fomentar la retención.

En un mundo con numerosas alternativas y consumidores muy informados, ya no es efectivo dirigirse a todos los clientes de la misma manera, ya que muchos compran más por

emociones que por razones. Además, los altos costos de la publicidad masiva, cuya efectividad es difícil de medir con precisión, obligan a las empresas a adoptar enfoques más precisos y personalizados.

Se necesita un enfoque centrado en el cliente para generar lealtad a la marca, convirtiendo al cliente en el eje central de las estrategias comerciales, operativas y de servicio. La experiencia del cliente es ahora el campo de batalla para las empresas que buscan mantener una ventaja competitiva sostenible, más allá de promociones temporales.

Una experiencia estándar ya no es suficiente para los consumidores modernos, cuyas expectativas están en constante aumento. Incluso las industrias más tradicionales están adoptando filosofías centradas en el cliente, algunas por elección y otras por necesidad competitiva.

Hoy en día, casi cualquier producto o servicio se puede encontrar en otros lugares con precios, calidad y niveles de servicio similares. Sin embargo, muchas empresas no saben exactamente por qué sus clientes las eligen, a menudo citando calidad, prestaciones, precio o servicios superiores como razones (Gonzales Sulla, 2021).

La experiencia del cliente (Customer Experience o CX) y cómo se sienten los clientes después de realizar una compra puede hacer que una empresa se destaque de sus competidores. En cualquier sector económico, la experiencia del cliente se ha convertido en una parte fundamental de las estrategias centrales para lograr un mayor crecimiento económico y un reconocimiento más sólido en el mercado.

Si bien el precio puede ser una carta de presentación, si un cliente no puede resolver sus consultas rápidamente o si hay largas esperas entre preguntas y respuestas, es probable que busque a un competidor. Esto es aún más relevante cuando hablamos de la experiencia del cliente.

La diferenciación consiste en crear ventajas competitivas mediante la generación de experiencias únicas y relevantes para los clientes. En la era de las experiencias memorables, las empresas deben entender esto para sobrevivir. Una organización orientada al cliente debe crear una relación sólida, disponiendo recursos para atender sus necesidades y expectativas, aumentando el valor percibido, logrando mayor fidelización y, por consiguiente, mejorando los ingresos (KPGM, 2023).

Es por esto que, el objetivo principal de esta investigación es analizar la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios que ofrece la empresa agrícola Hortifrut, S.A. de C.V. en Los Mochis, Sinaloa, México, con la finalidad de incrementar la frecuencia y calidad de la comunicación entre los clientes y el equipo de atención al cliente de la compañía, para de esta forma aumentar significativamente la satisfacción de los servicios ofrecidos.

Se espera encontrar una buena relación con los clientes, pero consideramos que se pueden encontrar áreas de oportunidad en la parte de la logística del proceso de la compra hasta la entrega del producto.

### **MARCO TEÓRICO**

Las empresas buscan no sólo incrementar sus negocios, es importante en el proceso conservar la cartera de clientes actuales, esto se logra por medio de diversas acciones, como puede ser ofrecer productos adecuados a las necesidades de los compradores, precios competitivos y servicio antes, durante y después de la venta. Aunado a esto, la experiencia del cliente (CX) es un elemento que armoniza todas las acciones de las transacciones de tal manera que el cliente se encuentre satisfecho al final de la operación. Esto reditúa en un cliente que buscara repetir negocios con la compañía debido a las ventajas que ofrece, además de otras ventajas añadidas como puede ser, incremento de operaciones, referenciación a nuevos clientes, etc.

### **Origen y evolución del tema**

La Experiencia de Cliente (CX), de acuerdo con Brunetta (2019), y Lemon y Verhoef (2016), ha vivido una notable evolución en las últimas décadas, convirtiéndose en un aspecto esencial para el éxito de los negocios. Desde sus inicios modestos hasta su adaptación en el siglo XXI, la CX ha avanzado para cumplir con las demandas en constante cambio de la sociedad y de las diferentes generaciones.

Crear una sólida experiencia para el cliente es ahora un objetivo principal de gestión. Varias empresas, como KPMG, Amazon y Google, ahora tienen directores de experiencia del cliente, vicepresidentes de experiencia del cliente o gerentes de experiencia del cliente responsables de crear y gestionar la experiencia de sus clientes (KPGM, 2023).

De acuerdo con Báron-López (2023), el creciente enfoque en la experiencia del cliente se debe a que ahora los clientes se relacionan con las empresas mediante numerosos puntos de contacto a través de diversos canales y medios. La experiencia del cliente ahora se ha vuelto multicanal y omnicanal gracias al desarrollo y avance de las tecnologías de la comunicación e información; es decir, el cliente pueda llevar a cabo su proceso de compra desde más de un canal. El customer experience (por su nombre en inglés) no solo engloba el proceso de compra, sino también cualquier otra interacción con la marca. Esto crea recorridos del cliente más complejos. Las empresas están lidiando con una fragmentación creciente de los medios y canales, y la gestión multi y omnicanal se ha convertido en el estándar actual.

Schmitt (1999), fue pionero en abordar el concepto de la experiencia del cliente y el marketing experiencial, proponiendo una visión multidimensional que identifica cinco tipos de dimensiones. Cada una de estas dimensiones se asocia con un módulo estratégico diferente: sensorial (percepción), emocional (sentimiento), cognitiva (pensamiento), física (actuación) y de identidad social (relacionarse). Schmitt argumenta que la relación entre el cliente y la empresa debe superar el marketing relacional tradicional, enfocándose en la creación de lo que se denomina experiencia del cliente o “customer experience” (Lemon y Verhoef, 2016).

Durante las décadas de 1920 y 1930, se sentaron las bases para comprender a los consumidores, lo que dio origen a los estudios de mercado y a las encuestas anónimas de retroalimentación. Estas innovaciones impactaron tanto a los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) como a la Generación X (nacida entre 1965 y 1980). Los Baby Boomers valoraban la lealtad a las marcas y la calidad de los productos, mientras que la Generación X introdujo conceptos como la gestión de calidad total y la satisfacción del cliente (Barbery-Montoya et al., 2018).

En la década de los 90, la llegada de sistemas tecnológicos de retroalimentación transformó la recopilación de datos, permitiendo obtener información más precisa y detallada (González et al., 2018). Este avance coincidió con el auge de las redes sociales, marcando el inicio de la era de los Millenials o Generación Y. Gracias a estas plataformas digitales, los Millenials desarrollaron expectativas más altas, exigiendo no solo productos de calidad, sino también una atención al cliente rápida y efectiva. La combinación de

tecnología avanzada y nuevas demandas del consumidor redefinió la relación entre empresas y clientes.

La evolución de la era digital generó un cambio significativo en la experiencia del cliente. Con la proliferación de dispositivos móviles y plataformas en línea, la Generación Z, nacida a mediados de los 90, busca experiencias que sean únicas, personalizadas, transparentes y emocionalmente atractivas. Además, durante este periodo surgió el concepto de Net Promoter Score (NPS®), una herramienta clave para medir la lealtad y satisfacción del cliente (Del-Moral-Pérez et al., 2021).

La Generación Alfa, nacida después de 2010, está creciendo en un entorno profundamente interconectado con la tecnología. La inteligencia artificial (IA), los chatbots y los asistentes virtuales, como Chat GPT, están revolucionando la experiencia del cliente, ofreciendo experiencias personalizadas, anticipando problemas y automatizando tareas. Estas tecnologías no solo optimizan la interacción entre empresas y consumidores, sino que también mejoran la eficiencia y la lealtad del cliente (IBERDROLA, 2021).

A medida que avanzamos, la tecnología, la inteligencia artificial y la personalización seguirán transformando la experiencia del cliente. La inversión en innovación tecnológica se ha convertido en un factor crucial para obtener ventajas competitivas. La evolución de la CX, desde simples encuestas anónimas hasta experiencias personalizadas impulsadas por IA, refleja el avance significativo en el comercio electrónico. Adaptarse a estas tendencias es esencial para mantenerse relevante en un entorno empresarial en constante cambio (Ferrer, 2023).

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio de caso se llevó a cabo por medio de una investigación mixta, donde el objeto de estudio es ver el estado de satisfacción del cliente de la empresa, con el fin de detectar áreas de oportunidad que incidan en una mejor relación con los clientes y que esto redunde en operaciones continuas con los compradores.

Para este documento se consideró hacer la investigación mixta con el objetivo de valorar tanto los elementos cualitativos y cuantitativos del fenómeno, logrando así un mejor análisis de la situación. Esto por supuesto redundará en resultados más acordes con la realidad y que nos permita arribar a conclusiones más sólidas.

La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo bibliográfica y de campo. La información necesaria se recabo por medio de diferentes instrumentos como lo fueron: guía de observación, revisiones bibliográficas, entrevistas y encuestas, esto el fin de obtener no solo la información requerida, sino además relevante a fin de cumplir con el objetivo de manera cabal, en tiempo y forma.

Estas entrevistas y encuestas se aplicaron a los clientes de la empresa vía telefónica, donde se trataba de conocer diferentes aspectos de la relación con la empresa. Luego de recolectar los datos estos fueron capturados, clasificados y codificados, para su posterior análisis más pormenorizado.

Para este estudio la población es un universo finito, que está compuesto por los 500 clientes de la empresa “Hortifrut, S.A. de C.V.” que cuenta con una plataforma global de negocios, líder mundial en la producción y comercialización de berries, con el firme propósito de encantar al mundo enriqueciendo las vidas de las personas, ofreciendo los más deliciosos y saludables productos, con un equipo de colaboradores y socios que generan un impacto positivo en el medio ambiente y en sus comunidades. Se determinó una muestra probabilística representativa del total de población, con un muestreo aleatorio. Que se realizó por medio de la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Muestra: Probabilística. Muestreo: aleatoria.

Donde:

$n$  Es el tamaño de muestra buscado;  $N$  tamaño de la población;  $Z$  es un parámetro estadístico que depende del nivel de confianza;  $e$  es el error de estimación máximo aceptado;  $p$  es la probabilidad de que el evento estudiado ocurra y  $q$  probabilidad de que el evento estudiado no ocurra ( $1 - p$ ).

Para este estudio se consideró un nivel de confianza del 90% y una probabilidad de que ocurra el evento del 50% y un error máximo aceptado del 10%. Esto arrojó una muestra aleatoria de 59.69 clientes, que fue redondeada a 60 clientes.

## RESULTADOS

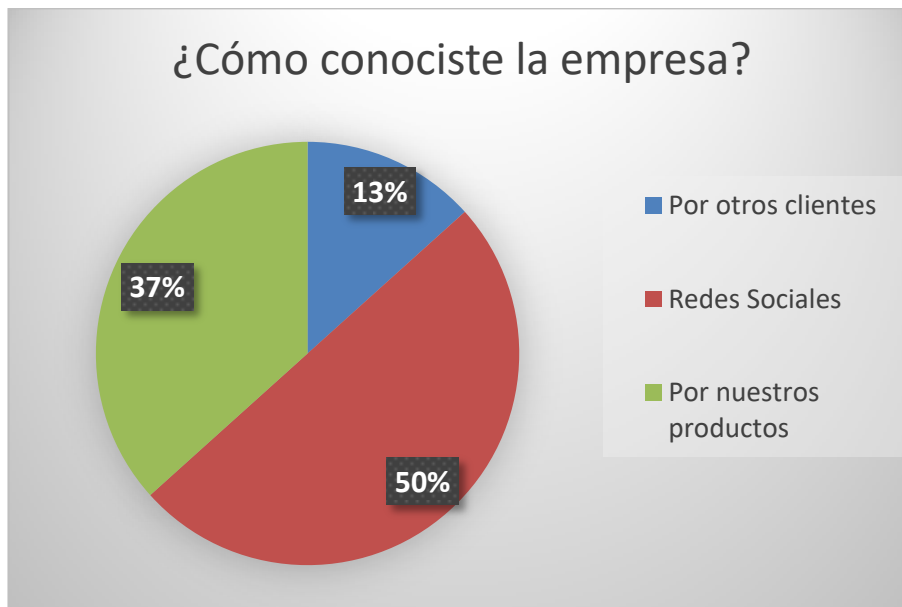
En este apartado daremos cuenta de los resultados encontrados en la presente investigación, analizando los resultados del cuestionario aplicado.

### ¿Cómo Conociste la empresa?

En este punto la selección más mencionada fue que por medio de las redes sociales con un 50%, la segunda alusión fue por los productos ofrecidos con el 37% y en último término nos comentaron que fue por medio de otros clientes.

Esto indica que quizás la empresa este manejando bien las redes sociales y que los productos cumplan con las expectativas o necesidades de los clientes, sin embargo, que la tercera opción sea por recomendación de los clientes con margen bajo, nos da un asomo que quizás alguna insatisfacción de los compradores para no atreverse a recomendar a la empresa.

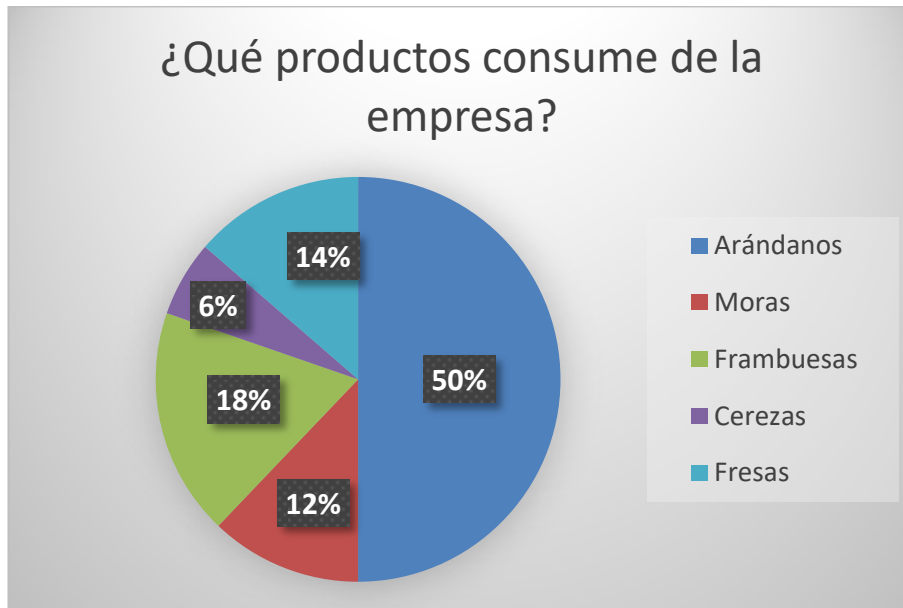
Definitivamente, se debe ahondar en este último punto, y buscar las causas del mismo.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.



**¿Qué productos consume de la empresa?**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

Se observa que los clientes conocen el catálogo de productos de la empresa y que su producto más reconocido es el arándano. Da una idea que reconocen el giro de la empresa y las opciones que ofrecen, lo cual da cuenta que tienen una identidad y que está permeando en el mercado hasta los clientes.

**¿Qué te motivó a elegirnos en lugar de nuestra competencia?**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

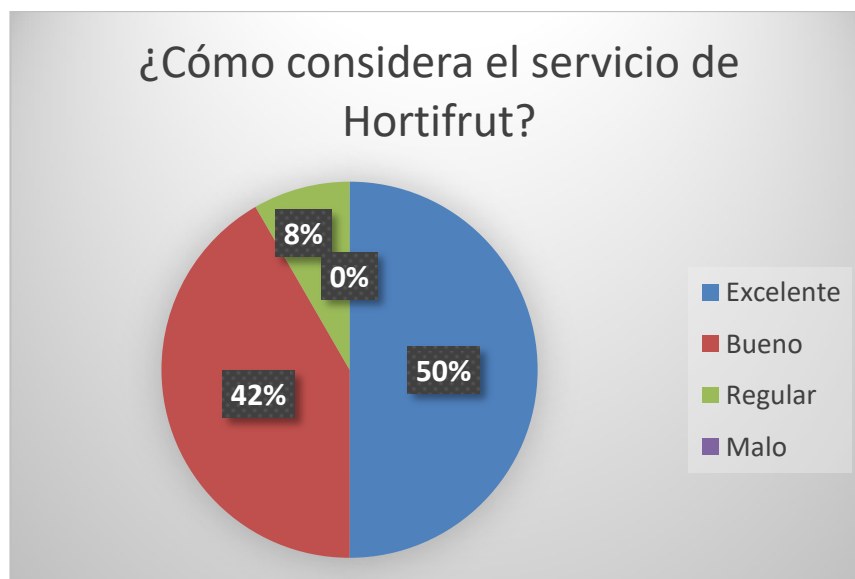
Como se puede observar la calidad de los productos y los precios de estos son el factor diferenciador que da una ventaja sobre la competencia. Sin embargo, se observa que un porcentaje relativamente bajo conoce a la empresa por comentarios sobre ella, muestra una interrogante de porque nuestros clientes no están recomendando a la empresa, quizás sea un punto pendiente para revisar.

Por último, muestra un porcentaje ínfimo de personas que eligieron a la empresa como última opción, esto quizás por conveniencia, facilidad, prisa, etc. Esto si bien posiciona con algún tipo de ventaja para la elección de la empresa, esta no considera que sea sostenible, deben encontrar la razón principal de esta elección que quizás en un futuro se pueda convertirse en una fortaleza no considerada.

### ¿Cómo considera el servicio de Hortifrut?

En esta pregunta indica que la gran mayoría de los clientes satisfechos del servicio que ofrece la empresa. Pero quedan pendientes con las últimas dos opciones, dejando una pregunta por responder ¿qué parte del servicio se consideró de regular a malo? En esta última parte seria dar un seguimiento de cuáles son los puntos que a consideración de los clientes pueden mejorar o cambiar por otros.

Si bien es cierto, la calidad es un término relativo que depende en este caso de la percepción de nuestro cliente, y por ende, puede o no tener una base real o sólida para tal afirmación. En el caso de tener méritos tal opinión arrojaría información sobre puntos ciegos del funcionamiento de la empresa, que podrían aprovecharse para mejorar los servicios y la sensación de atención del comprador.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

### ¿En qué estado llegan nuestros productos?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

Si bien es cierto el 90% de los clientes dicen que el estado de los productos que reciben, llegan en excelente o buen estado, resta todavía un 10% que por algún motivo no cumplen con las expectativas del estado de entrega. Esto obliga a preguntar ¿Cuáles son los factores que orillo el cliente a dar esa opinión?

En este punto quizás se deba analizar si algunos de los clientes tienen la necesidad de que los productos lleguen con ciertas características que no se esté considerando. Tal vez requiera que los productos se entreguen con cierto grado de madurez (anticipada o retrasada), para que puedan venderse inmediatamente o aguantar periodos en bodega.

Otras razones pudieran rondar en la presentación a la hora de la entrega, puede que se requiera frescos, deshidratados, etc. Esto para que cumpla con las demandas específicas del giro del cliente. Lo que es cierto, es que hay un punto interesante a investigar que pudiera acarrear clientes más satisfechos o un nuevo tipo de clientes.

### ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

En este punto es claro que calidad y la rapidez del servicio es el ancla que atrae a los clientes. Por otro lado, si bien 25% no es un porcentaje despreciable en cuanto a la

percepción del servicio, no es tampoco estelar. Se observa una tendencia que el servicio es bien calificado, pero deja la sensación de que falta algo.

En la tercera opinión al parecer no son tan competitivos los precios. En el mismo sentido el ultimo comentario deja con la duda si, por un lado, el servicio de atención los 365 días del año no es tan atractivo, un 10% no es algo para dejarse pasar, quizás los clientes no lo conocen o solo atiende a un nicho muy específico del mercado.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

Si bien, esto pareciera ser información poco relevante, los servicios ofrecidos tienen un costo, y si no se están utilizando, por cualquier motivo, no agregan valor al producto, por lo que se debe evaluar su conveniencia o darle la promoción adecuada para que genere resultados.

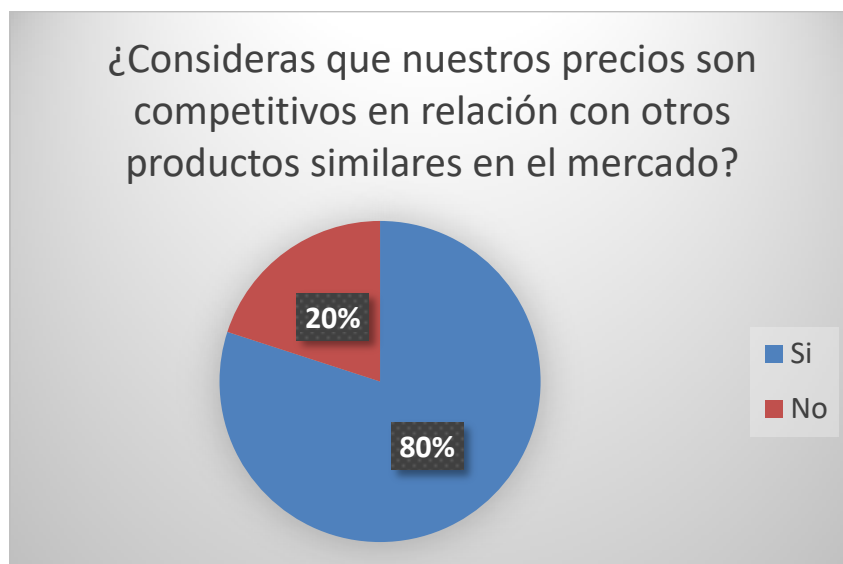
**¿Recomendarías nuestros productos?**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

Esta respuesta fue rotunda, la empresa debe de contar con características estructurales que, si bien no cubren con el 100% de las demandas de nuestros clientes, hacen que la alternativa de comprar en otro lado se vuelva poco conveniente, más cara o simplemente no atractiva para cubrir sus necesidades.

**¿Consideras que nuestros precios son competitivos en relación con otros productos similares en el mercado?**



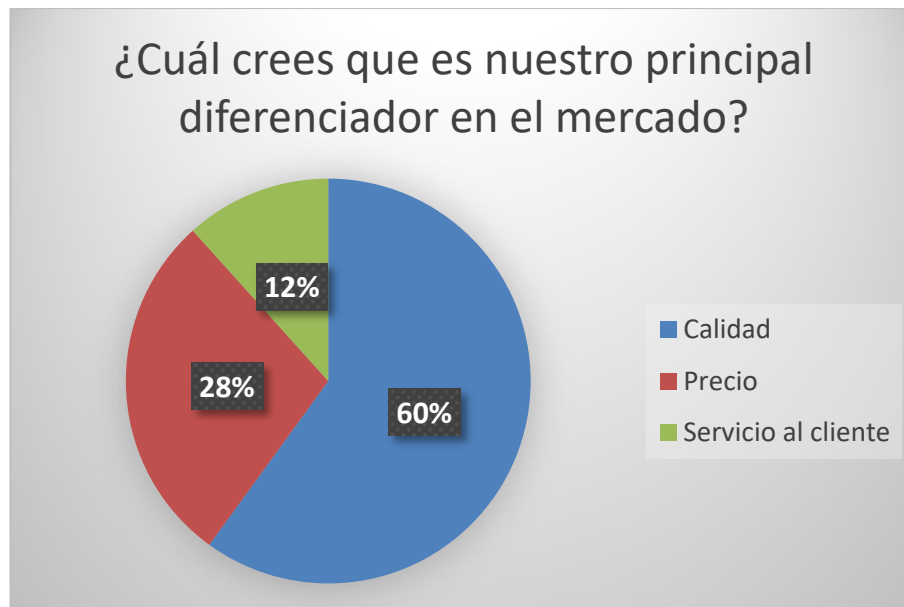
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

Aquí muestra el precio de los productos como un punto a discutir, la respuesta negativa del 20% está muy cerca de la tercera respuesta de la pregunta sobre que es lo que más le gusta de la empresa con un 13% (pregunta 6). Se atisba un punto de inflexión en este tema, que si bien tiene un peso relativamente bajo este no es nada despreciable.

El precio en este caso quizás sea adecuado para la mayoría de los clientes, pero es probable que para otros con giros diferentes, estructuras de costos diferentes o necesidades especiales el precio tiene un peso específico nada despreciable que podría acarrear perderlos si no se atienden sus necesidades.

En ese sentido, podría atacarse con precios diferenciados, conforme a volúmenes, tiempos de entrega, características especiales o básicas de presentación del producto, lugares de entrega, etc.

### ¿Cuál crees que es nuestro principal diferenciador en el mercado?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

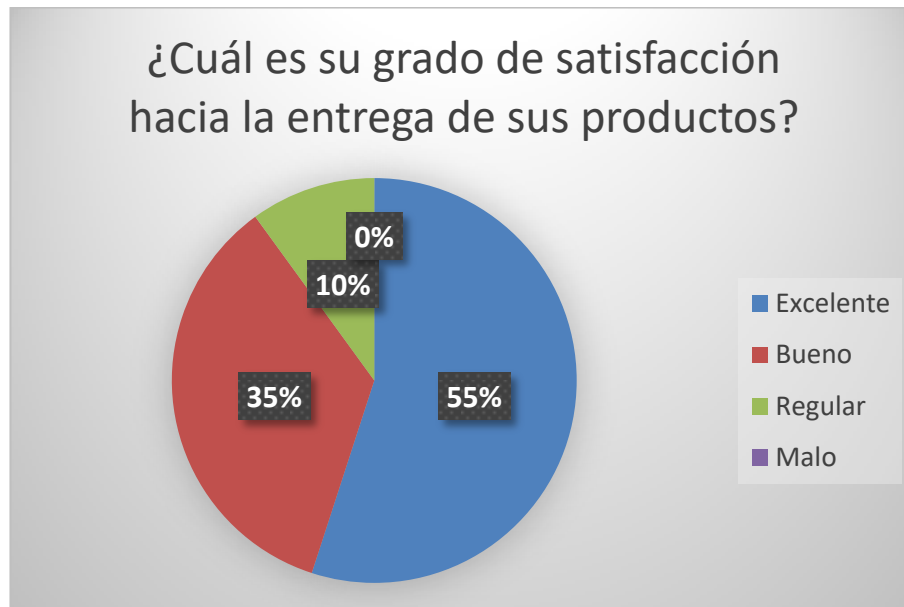
Esta pregunta, puede aclarar un poco más el panorama. Primero, la percepción del servicio al cliente es el ancla principal, segundo, una cuarta parte de los clientes siente que los precios son adecuados y tercero véase como el servicio al cliente va revelando su verdadero peso con un 12%.

Un 88% de los clientes que identifican a la empresa como vendedores de productos de calidad y un precio competitivo. Sin embargo, la tercera posición del servicio al cliente

es por demás reveladora, es aquí donde se tendría que presionar el punto en mayor medida (y claro en el precio, pero en menor medida).

Qué parte del servicio al cliente tiene que ser mejorado, actualizado, promovido, etc. Durante la encuesta se ven áreas de oportunidad que pudieran elevar la percepción de servicio al cliente. Por otro lado, también debemos de tomar en cuenta que la mezcla de servicios en su conjunto no es un dique que pueda contener el 100% de las demandas de los clientes y que en algún lugar se tendrán que hacer compromisos para tener una operación rentable y exitosa.

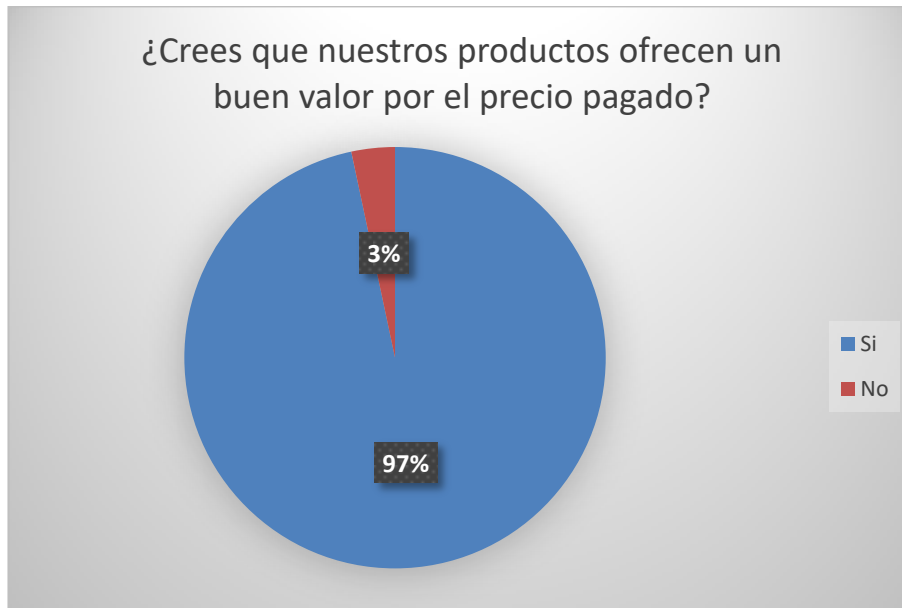
### ¿Cuál es su grado de satisfacción hacia la entrega de sus productos?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

La entrega revela un área de mejora de alrededor del 10%, sin embargo, esta no se ve tan urgente ya que la observación negativa más extrema es regular, mientras que la otra es marginal. Se debe analizar con cuidado las entregas, aun y cuando el 10% no es exagerado, la acumulación de pequeñas inconformidades puede a la larga volverse algo molesto que inclusive motive a los clientes buscar otras opciones.

### ¿Crees que nuestros productos ofrecen un buen valor por el precio pagado?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

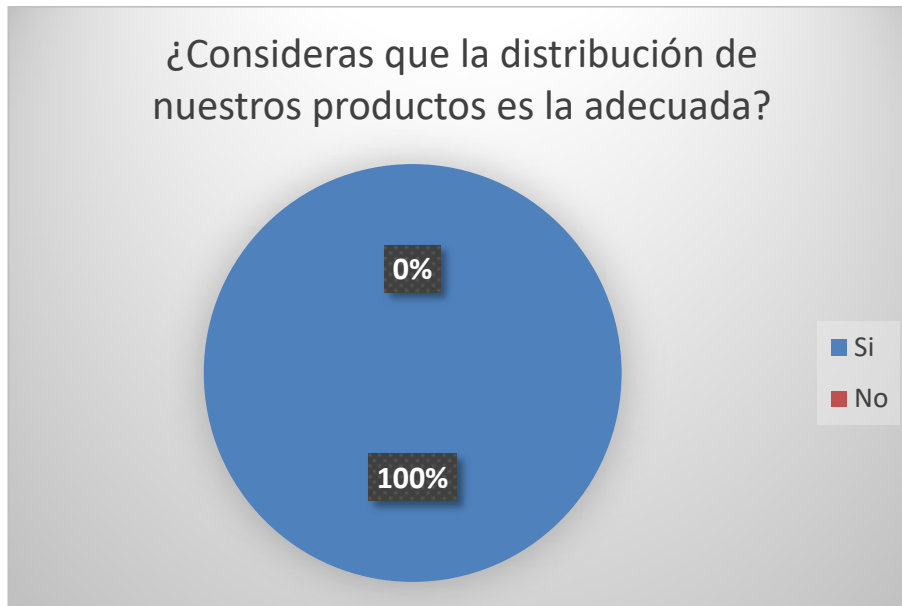
Esta es otra pregunta contundente, no al 100% claro, pero revela una mezcla de servicio al cliente robusta. Solo el 3% siente que no está recibiendo un buen valor por su compra. Y claro hace volverse a plantear ¿Qué tan conveniente es modificar aquí o allá en áreas de mejorar el servicio al cliente?

Esto remite a la respuesta de la pregunta de ¿consideras qué nuestros precios son competitivos en relación con otros productos similares en el mercado?. Dependerá de la mezcla adecuada de servicios que cubra la mayoría de las necesidades de los clientes sin dejar de ser una formula rentable o exitosa.

### ¿Consideras qué la distribución de nuestros productos es la adecuada?

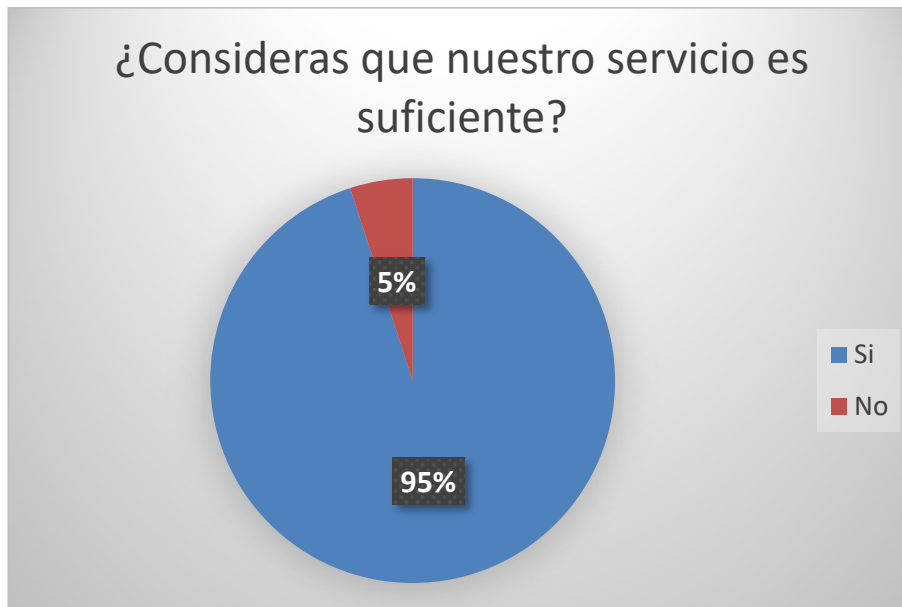
La respuesta de esta pregunta muestra un punto muy fuerte de la empresa, que es la logística de entrega del producto, desde su distribución hasta su entrega. Como se observa en las repuestas de estado del producto entregado, rapidez de entrega y recepción del producto. Todo esto apunto en un buen manejo del producto de la bodega hasta el cliente.





Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

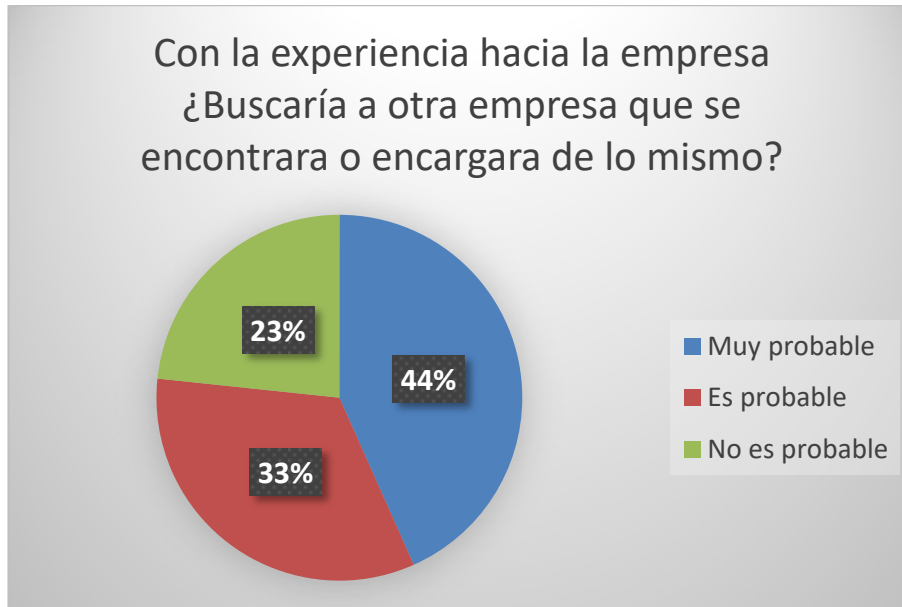
**¿Consideras que nuestro servicio es suficiente?**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

Aquí, se vuelve a observar la fortaleza de la mezcla de servicio al cliente. Existe solo un 5% de nuestros clientes que percibe la necesidad de mejorar el servicio. Lo cual debe evaluarse de acuerdo con la importancia del cliente, la permanencia del cliente o su probable crecimiento entre otros, para dar una respuesta o no a sus demandas de atención.

**Con la experiencia hacia la empresa ¿Buscaría a otra empresa que se encontrara o encargara de lo mismo?**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2024.

Esta respuesta tiene múltiples lecturas, sin embargo, es lógico pensar que la respuesta principal es casi como un dejo de negociación. En el sentido de que la empresa puede perder su preferencia por razones muy inmediata. Profundizando en este punto, aunque se presentan varias áreas de oportunidad en la que se puede mejorar el servicio y en algunas de ellas podrían acarrear más negocios para la empresa en general por las respuestas se observa una estrategia solida de atención al cliente.

Además, una base del 23% que considera una opción insustituible para sus necesidades de compra de productos. El otro 33% tampoco ve la necesidad de presionar mucho el punto. Pero si es un foco de atención ese 44% con ánimos de hacerse notar y conseguir mejores condiciones en sus compras, y que por su tamaño es de considerarse con las salvedades antes mencionadas.

**¿Se encuentra satisfecho con la empresa en general?**

Esta respuesta, pone más en contexto el estado real de la estrategia de atención al cliente, y vuelve a ubicar las posibilidades de mejora del servicio de entre un 5% y 10%. Claro, habría que primero analizar de manera muy cercana las posibilidades de perfeccionamiento de la relación con los compradores. Sin embargo, no alcance a observar la necesidad de cambios drásticos en la estrategia actual.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada de 2024.

## DISCUSIONES

Se puede observar una buena relación con los clientes basados en tres estrategias principales: calidad, precio y atención al cliente.

El factor de atracción de clientes de la empresa ronda sobre lo competitivo de los precios. Esto mismo se encontró en un estudio de Roslan et al., (2015), donde el factor más importante para seleccionar un proveedor era el precio, seguido de la garantía ofrecida.

Por el lado de la atención al cliente, una relación robusta con el cliente es considerada un elemento clave en la preferencia y repetición de negocios (Roslan et al., 2015). Esto se vio reflejado en las encuestas donde los clientes la establecían como la tercera opción en la selección de la empresa sobre la competencia.

Otro aspecto de la preferencia de los clientes es el área de operaciones del negocio, donde el proceso empieza con el pedido y termina con la entrega y seguimiento de la venta. De tal manera que si este desarrollo de actividades se lleva de la mejor manera el cliente se sentirá satisfecho (Jang et al., 2014; Juga et al., 2010; Lisińska-Kuśnierz y Gajewska, 2014; Meidutė-Kavaliauskienė et al., 2014; Politis et al., 2014; Roslan et al., 2015). Por su parte, Otsetova (2017), resume este concepto a calidad del servicio logístico, y Rafiq y Jaafar (2007) como calidad del servicio.

Ahondando en el punto anterior es muy importante y apreciado por los clientes es puntualidad, cumplimiento y precisión de entregas (Lisińska-Kuśnierz y Gajewska, 2014). Que también se apuntala lo mencionado por Huanca Ruiz (2023), donde el cliente quiere tener información del pedido. Esto se debe quizás a la sensación de seguridad del cliente, la certidumbre de donde está el producto y que este llegara a tiempo para tener el producto para su venta. Esto se observo en las encuestas donde los clientes calificaron a la empresa con preferencias cercanas al 100%.

Además, un punto menos mencionado en la literatura, sin embargo, no significa que no sea importante, es la atención del personal técnico (Huanca Ruiz, 2023). Es decir, aquel que está más enfocado a las prestaciones del producto, como puede ser rendimiento, duración, características, etc. Esto le permite al cliente tener información más adecuada del uso, manejo y venta del producto.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo de la presente investigación fue ver el estado de la experiencia del cliente con la empresa Hortifrut, S.A. de C.V. buscando encontrar áreas oportunidad para mejorar las relaciones con los clientes. El objetivo fue cumplido, se aplicó los cuestionarios y se procesaron los datos los cuales dieron una idea de estado de la experiencia de los clientes.

Siguiendo en esta línea la hipótesis que se planteó en este trabajo fue que se podría encontrar áreas de oportunidad que permitieran mejorar nuestro trato con los clientes. También se cumplió en el sentido que se detectaron ciertos aspectos de la operación y percepción de los compradores que apuntan a algunos aspectos de mejora.

En el área de cómo se enteraron de la empresa muestra que la estrategia de redes es la principal fuente de nuevos clientes, seguido de que conocen los productos por lo que la presencia de la empresa esta sólida. Pero por alguna razón solo el 13% conoce a la empresa gracias a recomendaciones de otros clientes, como si hubiese alguna barrera que impidiera que la promocionaran, algo que debe averiguarse con más a detalle.

La calidad de los productos y el precio que maneja distingue a la empresa de la competencia, al parecer la estrategia de posicionamiento está bien cimentada. El precio

según comentarios de los clientes. Sin embargo, su vuelve a observar que la empresa no es recomendada, existe alguna razón por la cual esto no sucede.

El servicio ofrecido es muy apreciado, los clientes al parecer se sienten muy bien atendidos. Aun así, se debe averiguar el origen de esta respuesta y la empresa pueda seguir reproduciendo esta estrategia que da buenos resultados. Además, sucedió algo extraño aquí, dijeron estar dispuestos a recomendar la empresa, pero no se refleja dentro de los motivos de ingreso de nuevos clientes.

La distribución y entrega de los productos al entregar el producto es adecuada debido a que los clientes se muestran satisfechos como reciben el producto, con un 10% que tienen sus reservas en este punto que no es muy grande, pero si ha considerarse y quizás muestre un mercado que si es mejor atendido puede crecer.

Es posible ver de vuelta como la buena calidad y rapidez, y el buen servicio son puntos bien apreciados por los clientes. Por otro lado, el precio al parecer no es el punto más fuerte, sin embargo, los clientes sienten que reciben un buen valor por el precio pagado por los productos, lo cual puede revelar una mezcla de servicio al cliente robusto. Por otro lado, la atención 365 no fue muy mencionado por lo que no agrega valor adicional al servicio al cliente y es de analizar si los costos no superan a los ingresos de esta política.

Se observa que la calidad pareciera ser el ancla principal, seguida de los precios y por último la atención al cliente. Lo que dimensiona cuales son los motivos principales que toman en cuenta los clientes a la hora de elegir a la empresa como opción.

En términos generales se encontraron puntos mejorables como puede ser una mejor promoción por parte de los clientes, quizás con programas de descuentos por recomendación o mercancía promocional. El 10% de los clientes que se sintieron poco satisfechos con el estado de entrega de los productos, se tendría que averiguar las causas subyacentes, que pueden redundar en la presentación, tiempo de maduración, etc. El identificar estos factores pueda incrementar tanto la cartera de clientes y/o las operaciones con los clientes existentes.

Si bien es cierto que la empresa salió bien calificada, se sugiere estudios posteriores para encontrar las causas subyacentes de los éxitos y las áreas de oportunidad de puntos específicos encontrados como puede ser la baja recomendación de los clientes y el que se

refiere al estado de entrega. Que si bien son observaciones marginales del total de los clientes puede encontrarse otros mercados por medio de la recomendación de nuestros clientes y las buscar formas diferenciadas en la entrega de nuestros productos. Todo esto a efecto de promover aquellas acciones que ayudan a la operación en general y cambiar aquellas que no traigan un valor agregado o beneficios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbery-Montoya, D. C., Pástor-López, B. A., Idrobo-Zambrano, D., y Sempértegui-Del Pozo, L. C. (2018). Análisis comparativo generacional del comportamiento de compra online. *Revista Espacios*, 39(34), 1-16. <https://w.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p16.pdf>
- Báron-López, E. Y. (2023). Omnicanalidad: la consistencia en la integración de canales de una marca minorista. *Contaduría y administración*, 69(2), 120. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5198>
- Brunetta, H. (2019). *La experiencia del cliente: de la estrategia a la implementación*. Paidós.
- Del-Moral-Pérez, M. E., Guzmán-Duque, A. P., y Bellver-Moreno, M. C. (2021). Consumo y ocio de la Generación Z en la esfera digital. *Revista Prisma Social*(34), 88-105. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4455>
- Ferrer, S. (24 de octubre de 2023). Cómo la Inteligencia Artificial transforma la experiencia del cliente. *Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS)*. <https://www.iebschool.com/blog/inteligencia-artificial-customer-experience-analitica-usabilidad/#:~:text=La%20inteligencia%20artificial%20est>
- Gonzales Sulla, A. E. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra. El nuevo camino del consumidor. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 101-111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>
- González, P. A., Cañizares-Alvarado, C. A., y Patiño-Mosquera, G. A. (2018). Las redes sociales como factor de decisión: millennials frente a la generación X. *Revista Economía y Política*, Año XIII(27), 9-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.25097/rep.n27.2018.01>
- Huanca Ruiz, L. F. (2023). *Mejora en la gestión utilizando la metodología 5s para incrementar la satisfacción del cliente en almacén de empresa de insumos panaderos* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d2b22fba-f0b1-4c6f-88c6-ada46264e15c/content>
- IBERDROLA. (2021, 13/05/2021). *Generacion Alfa: La generación Alfa liderará un mundo 100 % digital*. Recuperado el 24/07/2024 de <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-alfa>

- Jang, P., Kwon, O. K., y Kim, M. (2014). The role of logistics service quality in long-term partnership development with shippers. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 15(2), 82-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/16258312.2014.11517343>
- KPGM (29 de enero de 2023). Generando experiencias memorables. *KPGM* <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uy/pdf/Folleto-Customer-Experience-nuevo.pdf>
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lisińska-Kuśnierz, M., y Gajewska, T. (2014). Customer satisfaction with the quality of the logistic services. *LogForum*, 10(1), 13-19. [https://www.logforum.net/pdf/10\\_1\\_2\\_14.pdf](https://www.logforum.net/pdf/10_1_2_14.pdf)
- Meidutė-Kavaliauskienė, I., Aranskis, A., y Litvinenko, M. (2014). Consumer satisfaction with the quality of logistics services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 330-340. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.877>
- Otsetova, A. (2017). Relationship between logistics service quality, customer satisfaction and loyalty in courier services industry. *Management & Education/Upravlenie i Obrazovanie*, XIII(2), 51-57. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A6%3A8051686/detailv2?bquery=AU%20Otsetova,%20Anna&page=1>
- Politis, Y., Giovanis, A., y Binioris, S. (2014). Logistics service quality and its effects on customer satisfaction in the manufacturing companies' supply chains: Empirical evidence from Greece. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 215-237. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JM2-05-2012-0016>
- Rafiq, M., y Jaafar, H. S. (2007). Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3pl service providers. *Journal of business logistics*, 28(2), 159-175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00062.x>
- Roslan, N. A. A., Wahab, E., y Abdullah, N. H. (2015). Service quality: A case study of logistics sector in Iskandar Malaysia using SERVQUAL model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 457-462. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.380>
- Sabogal Russi, L. F., y Rojas-Berrio, S. P. (2020). Experiential marketing evolution: a theoretical approach to its conceptualization-Systematic Literature Review. *Entramado*, 16(1), 94-107.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67. <https://jungkirbalik.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/06/experiential-marketing.pdf>