



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TESIS:

---

**FIDELIZACION DE LOS CLIENTES MEDIANTE LA ESTRATEGIA CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT DEL MARKETING RELACIONAL PARA LA  
EMPRESA EMBOTELLADORA CUSCO DEL SOL S.R.L. 2017.**

---

PRESENTADO POR:

BACH: EDSON DIEGO REYES UGARTE

BACH. LUCERO DALIA COSIO OBLEA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE INGENIERO INDUSTRIAL

ASESOR: ING. CARLOS ALBERTO  
BENAVIDES PALOMINO

CUSCO – PERÚ

2018



## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico a Dios por permitirme seguir adelante permitiéndome lograr metas trazadas, fortaleciéndome y guiándome en el camino.

A mis amados padres Josefina y Cesar por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, su confianza en mí para cada reto que me proponga y por haberme educado sin ellos no hubiera podido lograrlo.

A mis hermanos por estar siempre presente en cada momento y por su apoyo incondicional.

A todas aquellas personas que estuvieron involucradas en este proceso

Gracias a todas estas personas por confiar en mí nunca los defraudaré.

**EDSON DIEGO REYES UGARTE**



## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, por darme salud, fuerza y permitirme estar presente el día de hoy para dar un gran paso en mi vida profesional.

A mis padres Mercedes y Edwin por darme vida, cuidarme, brindarme su amor y apoyo incondicional a lo largo de esta etapa, por confiar en mí y en mis decisiones, sin ustedes no estaría donde estoy.

A mis hermanos Cynthia, Johan y Jair, que siempre están a mi lado apoyándome y son un ejemplo a seguir.

A mis sobrinos Rodrigo y Ariana que alegran mis días.

Gracias a todos ustedes soy la persona que soy, los amo con todo mi corazón.

**LUCERO DALIA COSIO OBLEA**



## AGRADECIMIENTO

### A DIOS:

Por bendecirnos en cada etapa de nuestras vidas, por darnos salud y voluntad para concluir con nuestro proyecto de tesis.

### A NUESTROS PADRES:

Que gracias a sus consejos y palabras de aliento nos ayudaron a creer en nosotros, nos forjaron para ser los profesionales que hoy en día somos, a seguir adelante con este proyecto. Gracias por enseñarnos valores que nos han llevado a alcanzar un escalón más en el ámbito profesional, sin su apoyo nada de esto sería posible.

### A NUESTRO ASESOR:

Ing. Carlos Alberto Benavides Palomino, por haber aceptado ser parte de este proyecto. Su apoyo, tiempo, motivación, paciencia y enseñanzas que fueron fundamentales para la conclusión de este proyecto.

### A LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO:

Gracias a la plana docente de la carrera profesional de ingeniera industrial por sus enseñanzas durante nuestra formación profesional, porque desde los inicios de nuestra carrera universitaria nos prepararon para asumir nuevos retos.

### GRACIAS A NUESTROS FAMILIARES Y AMIGOS:

Por sus palabras de aliento y apoyo incondicional que nos ayudaron a poder culminar con este proyecto.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO .....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL.....	2
1.2.2 FORMULACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	3
1.3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	3
1.3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	4
1.4 OBJETIVOS.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.5.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	5
1.5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	5



1.5.3 DELIMITACIÓN SOCIAL ..... 5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO ..... 6

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION. .... 6

2.1.1 ANTECEDENTE A NIVEL NACIONAL. .... 6

2.1.2 ANTECEDENTE A NIVEL INTERNACIONAL ..... 8

2.2 BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS. .... 10

2.2.1 GENERALIDADES. .... 10

2.2.2 MARKETING RELACIONAL..... 10

2.2.3 FIDELIZACIÓN. .... 14

2.2.4 HERRAMIENTA DE FIDELIZACIÓN: CRM. .... 17

2.2.5 MODELOS DE ÉXITO PARA EL CRM..... 24

2.2.6 PROGRAMAS DE FIDELIZACION..... 28

2.3 MARCO REFERENCIAL. .... 36

2.3.1 SATISFACCIÓN..... 36

2.3.2 DIMENSIONES DEL CRM. .... 36

2.4 MARCO METODOLÓGICO. .... 43

2.4.1 ENFOQUE GLOBAL DEL CRM..... 43

2.4.2. SEGMENTACION DE MERCADO..... 43

2.4.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO. .... 44

2.4.4 ESCALA DE LIKERT..... 44

2.5 MARCO CONCEPTUAL..... 46

2.6 OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES..... 49

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO. .... 50

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 50



3.2	DISEÑO.....	50
3.3	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.4	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.5	ENFOQUE.....	50
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA POBLACIONAL.....	51
3.6.1	POBLACIÓN.....	51
3.6.2	MUESTRA.....	51
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	55
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		57
4.1	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	57
4.1.1	MACRO – ENTORNO.....	59
4.1.2	MICRO ENTORNO.....	63
4.1.2.1.	ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.....	63
4.1.2.1.1	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	64
4.1.2.1.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES.....	64
4.1.2.1.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	65
4.1.2.1.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	65
4.1.5	OFERTA Y DEMANDA.....	74
4.1.6	ORGANIGRAMA.....	76
4.2	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	78
4.2.1	COLABORADORES DE LA EMPRESA.....	78
4.2.2	CLIENTES DESERTORES.....	80
4.2.3	CLIENTES ACTUALES.....	91
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....		99



5.1	GENERALIDADES.....	99
5.1.1	MISIÓN .....	100
5.1.2	VISIÓN.....	100
5.2	ESTRATEGIAS BASADAS EN PROCESOS.....	101
5.2.1	MEJORA DE PROCESOS.....	101
5.2.2	RETENCIONES.....	101
5.2.3	MANEJO DE RECLAMOS.....	104
5.2.4	SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	105
5.3	DEFINICIÓN DE LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA.....	112
5.3.1	COMPARACIÓN HERRAMIENTAS CRM .....	112
5.3.2	OfiCRM.....	114
5.4	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	117
5.5	ESTRATEGIAS ORIENTADAS A CLIENTES.....	118
5.5.1	PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN BASADO EN PUNTOS.....	118
5.5.2	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	119
5.5.3	OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN.....	121
5.5.4	VENTAJAS PARA LOS PARTICIPANTES.....	121
5.5.5	DISEÑO DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN.....	121
5.6	PLAN DE ACTIVIDADES.....	125
5.7	PARÁMETROS DE MEDICIÓN.....	128
5.6.1	GESTIÓN DE CLIENTES.....	128
5.6.2	PRODUCTIVIDAD.....	129
5.7	MERCHANDISING.....	130
5.9	PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DE MEJORAS.....	131





5.8 ANÁLISIS FINANCIERO..... 133

5.10 ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO. .... 134

CAPITULO VI: DISCUSIÓN..... 136

6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS MÁS RELEVANTES DE TABLAS Y GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS. .... 136

6.1.1 RESPECTO AL OBJETIVO GENERAL..... 136

6.1.2 RESPECTO A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 137

6.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO..... 138

6.3 COMPARACIÓN CRÍTICA CON LA LITERATURA. .... 138

CONCLUSIONES ..... 140

RECOMENDACIONES ..... 142

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 143

ANEXOS..... 148



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1:</i> UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE EMPRESA. ....	5
<i>FIGURA 2:</i> ETAPAS DE LA CARRERA HACIA EL CLIENTE.....	12
<i>FIGURA 3:</i> MODELO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTA POR CHEN Y CHING ...	25
<i>FIGURA 4:</i> MODELO DE INVESTIGACIÓN.....	26
<i>FIGURA 5:</i> MODELO DE ÉXITO DEL CRM. ....	27
<i>FIGURA 6:</i> PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN.....	30
<i>FIGURA 7:</i> DATOS RELEVANTES PARA EL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN. ...	33
<i>FIGURA 8:</i> TIPOS DE CRM.....	39
<i>FIGURA 9:</i> MARCO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOMIENTO EN EL ÁMBITO DEL CRM.....	41
<i>FIGURA 10:</i> MODELO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO. ....	42
<i>FIGURA 11:</i> CINCO FUERZAS DE PORTER.....	64
<i>FIGURA 12:</i> PRODUCCIÓN MENSUAL DE AGUA EMBOTELLADA DE MESA DE PRINCIPALES EMPRESAS 2012- 2017 (MILLONES DE LITROS) .....	74
<i>FIGURA 13:</i> PRINCIPALES MARCAS DE AGUA EMBOTELLADA COMERCIALIZADAS .....	75
<i>FIGURA 14:</i> ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. ....	77
<i>FIGURA 15:</i> PREGUNTA N° 1 INCONVENIENTES CON LA ATENCIÓN.....	80
<i>FIGURA 16:</i> PREGUNTA N° 2 RELACIÓN COMERCIAL CON LA EMPRESA.....	81
<i>FIGURA 17:</i> PREGUNTA N° 3 ATENCIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.....	82
<i>FIGURA 18:</i> PREGUNTA N° 4. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE PEDIDOS .....	83
<i>FIGURA 19:</i> PREGUNTA N°5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL PRODUCTO .....	84
<i>FIGURA 20:</i> PREGUNTA N° 6 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LOS PRECIOS .....	85
<i>FIGURA 21:</i> PREGUNTA N°7 SERVICIO POST-VENTA .....	86
<i>FIGURA 22:</i> PREGUNTA N°8 COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL CLIENTE- EMPRESA.....	87
<i>FIGURA 23:</i> PREGUNTA N°9 COMPROMISO DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES .....	88



*FIGURA 24:* PREGUNTA N°10 CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA ..... 89

*FIGURA 25:* PREGUNTA N°11 COMUNICACIÓN CLIENTE/EMPRESA..... 90

*FIGURA 26:* PREGUNTA N° 1 PERIODO DE TIEMPO QUE VIENE TRABAJANDO CON LA EMPRESA..... 91

*FIGURA 27:* PREGUNTA N° 2 SATISFECHO DE TRABAJAR CON LA EMPRESA. 92

*FIGURA 28:* PREGUNTA N°3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA ATENCIÓN DE LA EMPRESA..... 93

*FIGURA 29:* PREGUNTA N°4 EFICIENCIA EN LOS TIEMPOS DE RESPUESTA ... 94

*FIGURA 30:* PREGUNTA N° 5 ADECUADA INFORMACIÓN IMPARTIDA POR EL PERSONAL..... 95

*FIGURA 31:* PREGUNTA N°6 TIPO DE BENEFICIO DESEADO POR CLIENTES.... 96

*FIGURA 32:* PREGUNTA N°7 ASPECTO RECOMENDADOS PARA MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES..... 97

*FIGURA 33:* PREGUNTA N° 8 RECOMENDARÍA TRABAJAR CON LA EMPRESA. .... 98

*FIGURA 34:* DIAGRAMA DE FLUJO: RETENCIÓN DE CLIENTES..... 103

*FIGURA 35:* DIAGRAMA DE FLUJO: SERVICIO DE ATENCIÓN DE CLIENTES. 107

*FIGURA 36:* DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SERVICIO DE ATENCIÓN POST VENTA. .... 109

*FIGURA 37:* DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE QUEJAS O RECLAMOS..... 111

*FIGURA 38:* INTERFAZ DEL SOFTWARE OFICRM ..... 114

*FIGURA 39:* FORMULARIO DE CLIENTES..... 115

*FIGURA 40:* AGENDAS PROGRAMADAS DENTRO DEL SISTEMA. .... 116

*FIGURA 41:* DEPENDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO..... 117

*FIGURA 42:* DISEÑO PLANTEADO DE LA TARJETA ..... 119

*FIGURA 43:* SEGMENTACIÓN DE CLIENTES..... 119

*FIGURA 44:* CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... 127



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: <i>OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.</i> .....	49
TABLA 2: <i>TABLA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DESERTORES.</i> .....	53
TABLA 3: <i>TABLA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES ACTUALES.</i> .....	55
TABLA 4: <i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.</i> .....	56
TABLA 5: <i>DIVISIÓN POLÍTICA, POBLACIÓN Y SUPERFICIE REGIÓN CUSCO 2015.</i> .....	59
TABLA 6: <i>ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DEL DEPARTAMENTO DEL CUSCO.</i> .....	60
TABLA 7: <i>REGIÓN CUSCO: INDICADORES LABORALES POR SEXO Y ÁMBITO GEOGRÁFICO.</i> .....	63
TABLA 8: <i>FODA.</i> .....	67
TABLA 9: <i>MATRIZ FODA CRUZADA.</i> .....	69
TABLA 10: <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.</i> .....	70
TABLA 11: <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.</i> .....	72
TABLA 12: <i>PREGUNTA N°1 INCONVENIENTES CON LA ATENCIÓN.</i> .....	80
TABLA 13: <i>PREGUNTA N° 2 RELACIÓN COMERCIAL CON LA EMPRESA</i> .....	81
TABLA 14: <i>PREGUNTA N° 3 ATENCIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA</i> .....	82
TABLA 15: <i>PREGUNTA N° 4 CAPACIDAD DE RESPUESTA DE PEDIDOS</i> .....	83
TABLA 16: <i>PREGUNTA N° 5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL PRODUCTO.</i> ..	84
TABLA 17: <i>PREGUNTA N° 6 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LOS PRECIOS</i> ....	85
TABLA 18: <i>PREGUNTA N°7 SERVICIO POST-VENTA</i> .....	86
TABLA 19: <i>PREGUNTA N° 8 COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL CLIENTE-EMPRESA</i> .....	87
TABLA 20: <i>PREGUNTA N° 9 COMPROMISO DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES</i> 88	
TABLA 21: <i>PREGUNTA N° 10 CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA</i> ....	89
TABLA 22: <i>PREGUNTA N° 11 COMUNICACIÓN CLIENTE/EMPRESA.</i> .....	90
TABLA 23: <i>PREGUNTA N° 1 PERIODO DE TIEMPO QUE VIENE TRABAJANDO CON LA EMPRESA.</i> .....	91
TABLA 24: <i>PREGUNTA N° 2 SATISFECHO DE TRABAJAR CON LA EMPRESA.</i> .....	92



TABLA 25: PREGUNTA N° 3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA ATENCIÓN DE LA EMPRESA .....	93
TABLA 26: PREGUNTA N° 4 EFICIENCIA EN LOS TIEMPOS DE RESPUESTA.....	94
TABLA 27: PREGUNTA N° 5 ADECUADA INFORMACIÓN IMPARTIDA POR EL PERSONAL.....	95
TABLA 28: PREGUNTA N° 6 TIPO DE BENEFICIO DESEADO POR CLIENTES.....	96
TABLA 29: PREGUNTA N° 7 ASPECTO RECOMENDADOS PARA MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES .....	97
TABLA 30: PREGUNTA N° 8 RECOMENDARÍA TRABAJAR CON LA EMPRESA.....	98
TABLA 31: CUADRO COMPARATIVO CRM MERCADO ACTUAL .....	113
TABLA 32: PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN CLIENTES EXCLUSIVOS .....	122
TABLA 33: PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN CLIENTES HABITUALES.....	123
TABLA 34: PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN CLIENTES EVENTUALES .....	124
TABLA 35: PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN CLIENTES DESERTORES.....	125
TABLA 36: CUADRO COMPARATIVO CRM MERCADO ACTUAL. ....	126
TABLA 37: PRESUPUESTO PARA ARTÍCULOS DE MERCHANDISING CLIENTES EXCLUSIVOS Y HABITUALES .....	130
TABLA 38: PRESUPUESTO PARA ARTÍCULOS DE MERCHANDISING CLIENTES EXCLUSIVOS Y HABITUALES .....	131
TABLA 39: PRESUPUESTO DE MEJORAS.....	132
TABLA 40: ANÁLISIS DE ESTADO DE RESULTADOS.....	134
TABLA 41: FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	134
TABLA 42: ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO. ....	135



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	149
ANEXO 2: CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE .....	151
ANEXO 3: CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE .....	153
ANEXO 4: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EMBOTELLADORA CUSCO DEL SOL S.R.L .....	155



## INTRODUCCIÓN.

Dada la realidad actual de un mercado altamente saturado y muy competitivo es necesario plantear nuevas estrategias, las cuales permitan marcar diferencia en relación a la competencia y al mismo tiempo nos abran puertas empresariales, teniendo un enfoque en el mejoramiento continuo y un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente.

Todo proceso que involucre a las empresas a adaptarse a los cada vez más exigentes clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos y retenerlos. Es así que ha sido necesario replantearse los conceptos básicos del Marketing, para llevarlos a un Marketing Relacional, que consistirá en establecer una relación de beneficio mutuo, satisfacción plena del cliente y rentabilidad para la empresa. El presente trabajo de investigación proporcionará información sobre el CRM (Customer Relationship Management), estrategia del Marketing Relacional, que permite conocer y examinar en detalle la información de nuestros clientes, esta propuesta se desarrollará en la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. durante el año 2017 con el fin de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes hasta lograr la lealtad y fidelidad de los mismos, así como también mejorar el posicionamiento de la marca Phura de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado: “Fidelización de dos clientes mediante la estrategia Customer Relationship Management del marketing relacional para la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017”, tiene como finalidad principal determinar el efecto que tiene la falta de estrategias comerciales en la fidelización de clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. posteriormente sugerir una propuesta de fidelización de clientes que tenga como base la estrategia Customer Relationship Management del Marketing Relacional.

Para propósitos de recolección de datos y análisis de información necesaria para la construcción de la propuesta de fidelización de clientes, se desarrolló una investigación de campo bajo el método deductivo y fue tratada como una investigación descriptiva y cuantitativa; sin embargo se utilizaron técnicas cualitativas de forma complementaria. Estas técnicas fueron cuestionarios, dirigidos a los clientes que dejaron de consumir la marca, así como a clientes actuales; y entrevistas a profundidad, dirigidas a los empleados de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.

El trabajo de investigación dará a conocer una propuesta de mejoras de fidelización de clientes en la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L., el cual contribuirá a crear alianzas firmes a largo plazo con los clientes, dicha propuesta fue desarrollada por los investigadores y presentado como una solución al problema planteado en el trabajo de investigación.

En la parte final se expondrán las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a lo largo del proceso de investigación, así como también las fuentes de información utilizadas para el estudio. Por último se adjuntan los anexos, en cuales se presentan las herramientas utilizadas para el estudio.





## ABSTRACT.

This research work entitled: "Loyalty of customers through the Customer Relationship Management strategy of relationship marketing for the company Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017 ", has as its main purpose to determine the effect that the lack of commercial strategies has on customer loyalty of the company Embotelladora Cusco del Sol SRL later suggest a customer loyalty proposal based on the Customer Relationship Management strategy of Relationship Marketing.

For purposes of data collection and analysis of information necessary for the construction of the customer loyalty proposal, a field investigation was developed under the deductive method and was treated as a descriptive and quantitative research; however, qualitative techniques were used in a complementary manner. These techniques were questionnaires, aimed at customers who stopped using the brand, as well as current customers; and in-depth interviews, aimed at the employees of Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.

The research work will present a proposal for improvements in customer loyalty in the company Embotelladora Cusco del Sol SRL, which will contribute to create long-term firm alliances with customers, this proposal was developed by the researchers and presented as a solution to the problem raised in the research work.

Finally, the conclusions and recommendations that were obtained throughout the research process will be exposed, as well as the sources of information used for the study. Finally the annexes are attached, in which the tools used for the study are presented.



## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

En la actualidad podemos observar que el entorno empresarial es cada vez más competitivo, lo cual genera que las empresas tengan una visión cada vez más amplia en cuanto al planteamiento de estrategias se refiere. Haciendo referencia a la parte comercial hoy en día las organizaciones se enfrentan con el reto de satisfacer las necesidades de los clientes, representando un punto de atención constante. Según estudios de (Renart, 2004) han demostrado que la conducta de los clientes se encuentra en función de los estímulos que éste recibe por parte de las empresas, lo cual lleva a las organizaciones a mantener un control sobre la información que tienen sobre cada uno de ellos. Sin embargo, no siempre se tiene una idea de cómo mantener una buena interacción con los clientes.

La empresa Embotelladora Cusco del sol S.R.L la cual será objeto de estudio, se encuentra ubicada en el departamento del Cusco provincia de Cusco distrito de Wanchaq, la cual cuenta con una trayectoria de más de 15 años en el mercado cusqueño y tiene como principales actividades económica la producción y comercialización de agua de mesa específicamente la marca PHURA.

El producto de la marca PHURA que actualmente ofrece la empresa está dirigido a diferentes segmentos de mercado entre los cuales podemos mencionar a: hoteles, hostales, agencias de turismo, carretas, tiendas, farmacias, boticas e instituciones. La empresa para ubicar su producto en estos segmentos y diferenciarse de sus competidores directos tiene en cuenta que debe poner énfasis en un grupo de variables que son determinantes a la hora de competir, entre las cuales podemos mencionar por ejemplo, la preocupación cada vez mayor por la imagen de la empresa y con ella la imagen del producto de la marca PHURA, la salud de las personas, la satisfacción a la hora de consumir el producto, el precio, la preocupación por mantener relaciones comerciales con sus clientes y la experiencia de brindar un servicio cada vez más satisfactorio a sus clientes.

Cabe mencionar que según una entrevista realizada por el portal PeruRetail a la consultora Kantar Worldpanel, entre el 2014 al 2016, la participación del consumo de gaseosas bajó del 47% al 44%, mientras que el agua embotellada creció del 24% al 30%, esto sin duda refleja una oportunidad para el sector.

Es en este sentido que se habla del Customer Relationship Management como una estrategia para identificar, adquirir, conservar y fidelizar a los clientes de tal forma que



se sientan satisfechos y al mismo tiempo se pueda mejorar la utilidad y el crecimiento de las empresas.

En la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. se pudo observar que se presentan problemas relacionados a la gestión de las relaciones con los clientes, esto va desde el hecho de poder retener clientes y poder identificarlos hasta la consecución de la fidelización de los mismos. Se pudo observar también que no existe el área específica de marketing la cual este encargada de gestionar dicha relación Cliente-Empresa, otro punto a destacar fue la filosofía que tiene la empresa la cual está centrada en el producto y no en el cliente es decir se pone más énfasis en la obtención de un producto de calidad. Otro problema detectado dentro de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L está situado en el planteamiento de estrategias comerciales centradas mercado en las cuales el cliente es el factor crucial.

Según (Kotler & Lane Keller, 2012), las empresas dejan de lado estrategias de negocios basadas en la gestión de las relaciones de clientes (CRM) y esto debido a que no cuentan con el presupuesto suficiente para su implementación ya que se considera que el costo de implementarla es considerablemente alto, también señalan que existen empresas que tienen en consideración la implementación del CRM y algunas empresas que consideran no necesaria su implementación como estrategia de negocios.

La empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. presenta dificultades en relación al recurso humano ya que existe una alta rotación de personal, esto generado por un clima laboral tenso, remuneración baja de acuerdo al mercado y personal no calificado. Este es un punto crítico desfavorable para la empresa ya que una estrategia de fidelización de clientes involucra el recurso humano como unos de los pilares fundamentales para el éxito en la implementación de la estrategia de negocios del marketing relacional.

Diversos autores destacan la importancia de la estrategia CRM para las empresas, ya que permitirá tener un control de las ventas, un servicio de atención al cliente definido, rápido y eficaz y la segmentación de clientes o la interacción con los mismos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL.**

¿Cómo incide la falta de estrategias de Marketing Relacional en la fidelización de los clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017?



### **1.2.2 FORMULACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

1. ¿Cuál es la alternativa adecuada de organización de procesos del área comercial de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017?
2. ¿De qué forma la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. realiza la gestión del conocimiento enfocada en el cliente?
3. ¿Cuál es la relevancia de la herramienta tecnológica en la aplicación de una estrategia CRM del marketing relacional dentro de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R. 2017?
4. ¿Cuál es la trascendencia de la filosofía orientada hacia el cliente dentro de la estrategia de CRM del marketing relacional en la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.**

La Universidad Andina del Cusco, exige la elaboración de un trabajo de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica.

A lo largo del periodo académico, fuimos adquiriendo conocimientos en diferentes áreas las cuales respaldan el desarrollo del proyecto. Dichos conocimientos fueron impartidos en los siguientes cursos: Marketing, estudio de mercado, estadística y análisis de decisiones.

En términos generales, realizar este trabajo, permitió dar a conocer los conocimientos adquiridos durante el periodo académico.

#### **1.3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.**

Las relaciones con los clientes son un pilar fundamental de toda empresa, ya que de estos depende la rentabilidad de la actividad productiva y comercial que las empresas realizan. Es en este sentido que el presente documento se basa en una estrategia comercial implementando un CRM.

La utilización de un sistema CRM (Customer Relationship Management) del marketing relacional le permitirá a la empresa los siguientes beneficios:



- Estructurar y homogeneizar la Gestión de Clientes (Datos de clientes y Clasificación de Clientes), de forma que se disponga de una visión de 360° de los clientes.
- Poder tener la información consolidada de un cliente con independencia del departamento donde se genere el negocio.
- Mejora en la comunicación con clientes potenciales.

### **1.3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.**

La empresa embotelladora Cusco del Sol S.R.L. enfoca sus esfuerzos en la producción de agua de mesa dejando de lado el enfoque comercial centrado en los clientes. En este sentido, el presente trabajo de investigación pretende revertir esta situación, planteando una propuesta de fidelización de clientes mediante la implementación de un sistema CRM del marketing relacional. Por otro lado también pretende plantear una filosofía orientada al cliente con el único objetivo de fidelizar y crear relaciones estrechas con los clientes.

## **1.4 OBJETIVOS.**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Determinar la incidencia de la falta de estrategias de Marketing Relacional en la fidelización de los clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol Sol S.R.L

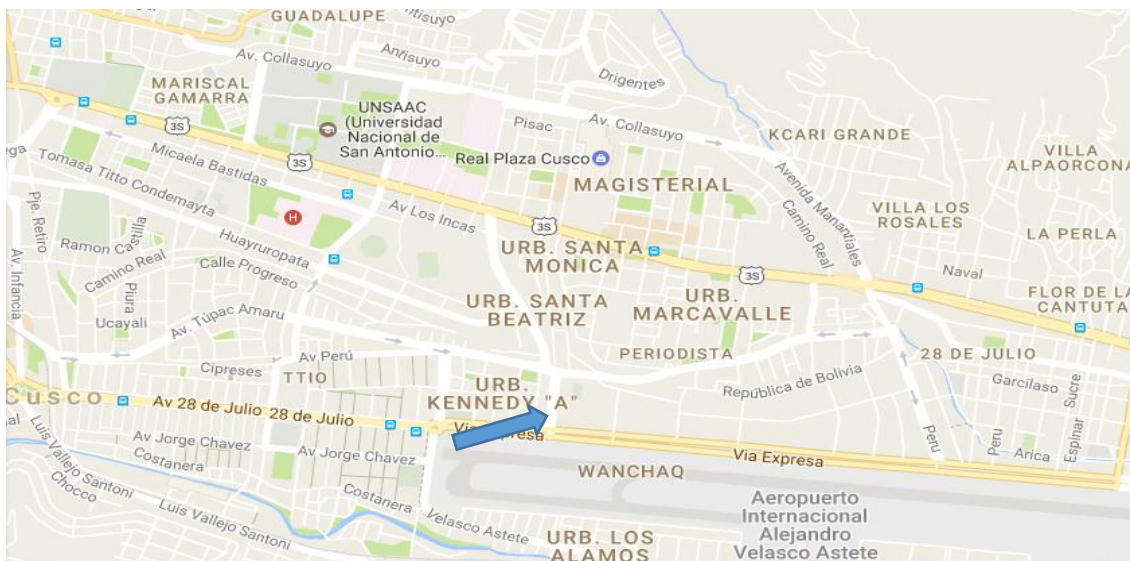
### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Determinar la alternativa adecuada de organización de procesos del área comercial de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017
2. Determinar de qué forma la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. realiza la gestión del conocimiento enfocada en el cliente 2017.
3. Determinar la relevancia de la herramienta tecnológica para el éxito de la estrategia CRM del marketing relacional dentro de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L 2017.
4. Analizar e investigar sobre la trascendencia de la filosofía orientada hacia el cliente dentro de la estrategia de CRM del marketing relacional en la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017

## 1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.5.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.

El presente trabajo de investigación se realizara en la ciudad del Cusco específicamente para la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L., la cual se encuentra ubicada en Parque industrial Mz “A” lote 6, Wanchaq - Departamento de Cusco, con RUC N° 20527907862, cabe mencionar que el plan de fidelización será posible utilizarlo en empresas del mismo rubro.



*Figura 1:* Ubicación geográfica de empresa.

**Fuente:** [www.aguaphura.com](http://www.aguaphura.com)

### 1.5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El periodo de estudio, análisis e interpretación de datos corresponde a los años 2016 y 2017, entre los meses de diciembre a noviembre y la etapa de elaboración de resultados culmina en el mismo periodo.

### 1.5.3 DELIMITACIÓN SOCIAL

Las principales personas que percibirán un beneficio una vez implementada nuestra propuesta, serán los dueños, accionistas de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L, quienes nos brindaron información relevante para elaborar el diagnóstico y propuestas de mejoras así como también los clientes.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

#### 2.1.1 ANTECEDENTE A NIVEL NACIONAL.

- Título de la tesis: “Impacto de un modelo de sistema crm en la fidelización de los clientes de la distribuidora ferretera Ronny L S.S.C de la ciudad de Trujillo en el año 2014”
- Autores: Br. Mendoza Quijada, Marylyn Myshell.  
Br. Vilela Goicochea, Yesnaya Sarai
- Institución o lugar: Universidad Privada Anterior Orrego Perú
- Año: 2014
- Resumen:

La presente investigación fue realizada con el objetivo de estructurar un Modelo de Sistema CRM y medir su impacto en la Fidelización de los Clientes de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. Para ello se consideró como enunciado del problema ¿Cuál es el impacto de un Modelo de Sistema CRM en la Fidelización de los Clientes de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014?

La hipótesis es el impacto de un Modelo de Sistema CRM incrementará la Fidelización de los Clientes de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014, ella se validó a través del Diseño de Contrastación de Campo Pre experimental; para el desarrollo del estudio se definieron tres fases: en la primera fase se consideró el análisis de fuentes primarias como el registro informatizado de la base de datos de clientes en SISCOM y la aplicación de una encuesta online a una muestra de 216 clientes de una población de 490 clientes, los resultados han permitido diagnosticar el estado actual de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. y conocer que las razones de preferencia de los clientes es por la Variedad de Productos y Calidad de Servicios, pese a no contar con estrategias de Marketing Relacional; en la segunda fase se estructuró un Modelo de Sistema CRM, como propuesta específica a SugarCRM un software libre en la nube, que busca ordenar y centralizar toda la información relativa a los clientes, desde la primera referencia del mismo, marketing, ventas y postventa así como la medición de la satisfacción del mismo, con el fin de promover el negocio con los clientes de manera reiterativa. Finalmente en la tercera fase se estima la aplicación de SugarCRM



financieramente y su impacto significativo del 5% en el incremento mensual de la fuerza de ventas, y gestión integral de oportunidades.

- Conclusiones:

La estructura de las distribuidoras ferreteras en el país representan el 80% de las ventas, de esta manera permitiría para el presente año y subsiguientes el desarrollo económico financiero de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. ligada al avance de políticas nacionales, especialmente ejecutadas en el Sector Construcción, que permita de esta manera el desarrollo y crecimiento del país.

El Impacto de un Modelo de Sistema CRM en la Fidelización de Clientes de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. es significativa, porque permitiría el incremento de la fidelización (a través de mayores ventas – 5% mensual), optimización de la calidad de servicio orientada a la nueva cultura organizacional donde el cliente es la razón de ser de la empresa.

Es necesario resaltar que aunque una empresa emprenda una estrategia de CRM, esto no le garantiza que de inmediato o incluso a largo plazo empiece a obtener mayores créditos de sus clientes, para que esto suceda, el CRM requiere ser parte de la cultura organizacional y por supuesto se necesita de la aceptación de los clientes involucrados en el proceso. No olvidar que las estrategias de CRM requieren del patrocinio ejecutivo y de una completa confianza en estas; los trabajadores toman sus colas de trabajo del equipo ejecutivo así que los ejecutivos deben de forma visible, vocal y activa patrocinar la estrategia de CRM para que esta sea exitosa.

Mediante la aplicación de la encuesta se ha podido determinar la situación actual sobre la gestión de las relaciones con los clientes de la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. de esta manera la variedad de productos, la calidad de servicio y los precios flexibles son una de las tres razones de preferencia por parte de los clientes, por otro lado los precios, la calidad de atención frente a su competencia confirmaría su preferencia y posterior recurrencia en la compra de productos y/o servicios brindados por la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C.

Se propone a SugarCRM como un Modelo de Sistema CRM que le permita a la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. mejorar las relaciones con sus clientes por consiguiente incrementar sus ventas en un 5% mensual. Por otro lado aplicar SugarCRM mejoraría significativamente en el área de marketing, ventas y post ventas.





Las empresa deben comprender la importancia de capturar toda la información posible referente a sus clientes tales como sus datos personales, nivel socioeconómico, necesidades, quejas y consultas ya que estos datos debidamente manejados se constituyen en una ventaja competitiva determinante a la hora de consolidar su segmento de mercado.

La aplicación del SugarCRM®, le permitiría a la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C incrementar sus ventas en un 5% mensual es decir un 70% proyectado hacia el año 2015, considerando la buena gestión de la información consolidada de sus clientes.

Para la propuesta desarrollada no se contó con la aplicación, implementación y prueba de la misma, sin embargo esto no descalifica la validez del trabajo realizado debido a que en su construcción se empleó un conjunto de técnicas básicas, las mismas que ya han sido probadas y por ende se puede confiar en los resultados que proporcionan.

### **2.1.2 ANTECEDENTE A NIVEL INTERNACIONAL.**

- Título de la tesis: “Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota Cia. LTDA”
- Autores: Keila Bethzabé Toalongo Rojas
- Institución o lugar: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador
- Año: 2013
- Resumen:

En el presente trabajo se busca conocer los fundamentos para la implementación de una estrategia basada en gestión de relaciones con los clientes; examina a profundidad cuales son las características que establece una relación exitosa con los clientes; propone la implementación de esta estrategia en la empresa comercializadora Agrota Cia. Ltda.

El CRM o gestión de relaciones con los clientes busca de manera sistemática entender y anticipar a las necesidades de los clientes; trata de establecer relaciones de fidelización con los clientes; de mantener una comunicación significativa con ellos; la estrategia mantiene características muy especiales como son: la interactividad que fluye entre el cliente y la empresa, personalización, está totalmente orientada al cliente y busca la forma en la que se podría establecer una relación duradera y rentable a largo plazo. Al presentarse todas estas características el presente trabajo investiga la manera de realizar la implementación y asegurar las condiciones para que la estrategia funcione en la empresa.



Se realizó un análisis del entorno de la empresa tanto micro como macro, se utilizó la herramienta FODA de donde se obtuvieron objetivos estratégicos que otorgaron un camino más claro a seguir.

Con la implementación de la propuesta se pretende que la empresa obtenga mayor rentabilidad y que conozca mejor a sus clientes de los cuales obtiene información importante que hace que el valor del cliente para se incremente con el tiempo.

- Conclusiones:

Luego de haber realizado en el presente trabajo la propuesta de implementación de una estrategia basada en gestión de relaciones con los clientes, CRM; se puede considerar que la aplicación de la misma es una estrategia muy efectiva y eficiente pues genera gran cantidad de información que se puede obtener de los clientes; y a su vez es eficiente ya que se optimizan los recursos y los esfuerzos para obtener la mayor rentabilidad de los clientes; ya que enfoca y determina a quienes se debe realizar la oferta de fidelización.

A más de fidelizar a los clientes más rentables y los que mayor información y aporte generan; se establece la propuesta de captación; que propone que, a los clientes identificados como de poco valor o de valor casi nulo se los estudie y se los convierta en clientes rentables y que lleguen a tener la categoría de clientes VIP; lo que causa en la empresa mucho interés pues se puede realizar los esfuerzos de la estrategia en general todos los clientes de la cartera que actualmente se manejan.

Del estudio de la estrategia y del análisis realizado a la empresa concluimos que:

La estrategia CRM no es un software, ni una base de datos costosa; es un cambio, una filosofía empresarial que busca lograr la fidelización del cliente y la forma en llegar a anticiparnos a sus necesidades y buscar productos y servicios que necesiten.

El CRM basa su estrategia en cuatro pilares fundamentales que son:

Identificar, diferenciar, interactuar y personalizar. La empresa cuenta con una filosofía orientada al producto y todos los esfuerzos que realizan son centrados en ello, buscan clientes para sus productos y no productos para sus clientes.

Los procesos de fidelización y de captación permitirán que se puede realizar una gestión efectiva a cada segmento de clientes y mostrara un claro panorama de las acciones a tomar tanto en los uno como en los otros grupos, permitirá que no se despreocupen de los demás clientes que están en medio y sobre todo se realizara una depuración de clientes que no aportan valor a la empresa y que generalmente no los están viendo como tal, en este momento la empresa vera reflejados los esfuerzos puestos en la segmentación.



El proceso de gestión de clientes al ser una estrategia efectiva y que genera resultados en el mediano plazo su éxito en el nivel de compromiso que tengan tanto los directivos como del personal que labora en la empresa.

## **2.2 BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS.**

### **2.2.1 GENERALIDADES.**

A lo largo de los tiempos las empresas enfocaron sus esfuerzos en tratar de llegar a los clientes de diferentes formas teniendo la ideología de que las ventas se cerraban una vez que el cliente comprara el producto y ahí terminaba el proceso. La fidelización de clientes en la actualidad es uno de los temas más importantes que las empresas deben de tener en cuenta, el cual va más allá del cierre en el cobro por el producto/servicio ofrecido.

Algunos factores como por ejemplo la evolución de la tecnología, el incremento de la competencia, clientes cada vez más informados y altamente exigentes, obligaciones legales entre otros, hacen que la fidelización de clientes sea una obligación de toda empresa y requiere que el proceso de venta no solamente termine en el cobro, sino que se ponga énfasis en la atención a la satisfacción del cliente. (Bautista , Escobar, & Peña, 2005)

En tal sentido las empresas buscan estrategias que les permitan retener a sus clientes que por diferentes factores dejan de comprar. Una de las estrategias que mejor se adecua a la retención de clientes es la Fidelización, la cual permite crear relaciones a largo plazo con los clientes de tal forma que estas sean sólidas y duraderas. La fidelización ayuda a que los clientes realicen todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto, en una misma empresa. Es necesario mencionar que clientes fidelizados generan rentabilidad para las empresas.

“Cada vez más el marketing se centra en tratar de obtener la lealtad del cliente. Se pasa del énfasis en obtener la prueba de producto al del conseguir la lealtad de marca. La lealtad se convierte en el componente estratégico fundamental de la empresa.”  
(Alet & Vilaginés, 2000)

### **2.2.2 MARKETING RELACIONAL.**

El marketing relacional o de relaciones surge como una revisión teórica del concepto tradicional de marketing tras un cuestionamiento generalizado de los procesos tradicionales, al adaptarse éstos a los entornos actuales del mercado. Representa una



evolución lógica de los principios y técnicas de marketing para satisfacer los requerimientos de los actuales mercados. (Barroso & Martín , 1999)

#### **2.2.2.1 DEFINICIONES.**

Según (Chiesa De Negri, Las Cinco Piramides del Marketing Relacional, 2012), define el marketing relacional “como un sistema de gestión empresarial y comercial que, identificando a nuestros clientes, establece y cultiva relaciones duraderas con los mismos, creando vínculos con beneficios para ambas partes.”

Por otro lado (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing, 2012) lo definen como: “El objetivo del marketing de relaciones es la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios.”

Otra definición según (Alet & Vilaginé, 2000) “Es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.”

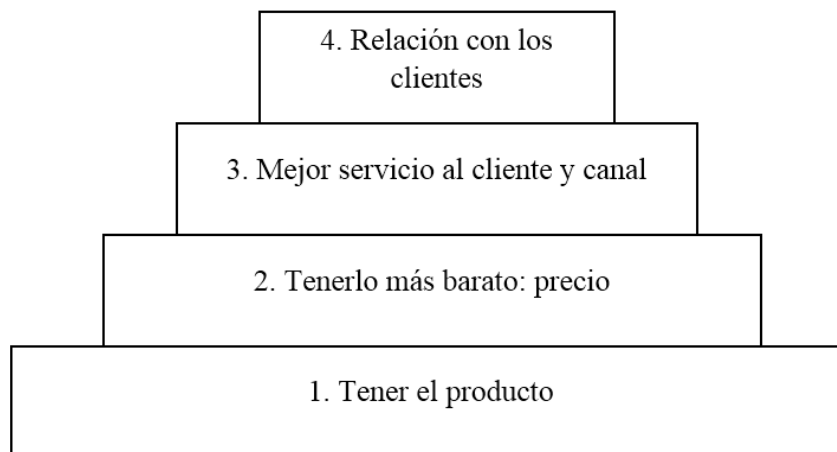
El marketing relacional requiere de un esfuerzo conjunto de toda la organización para mantener una cartera de clientes estable, con el objetivo de reforzar esa relación de manera continua, que vaya en beneficio de ambas partes, esto se logra mediante una serie de contactos e interacción individualizada que generan valor a lo largo del tiempo.

Es necesario dejar claro entonces que en un sentido amplio, entendemos como marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores. (Reinares & Ponzoa, 2004)

Cualquier tipo de relación en la cual se tenga conocimiento recíproco tendrá buenos resultados a largo plazo, por ello el marketing relacional intenta conocer lo más que pueda al consumidor con el fin de poder hablar su mismo lenguaje personalizando al máximo la

relación de tal forma que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. Entonces, el marketing relacional trata de reconocer que cada consumidor tiene un valor potencial y se debe diseñar una estrategia con el fin de realizar dicho potencial.

En la figura N°:2 podemos observar las etapas que toda empresa tiene en relación a la captación de clientes.



*Figura 2:* Etapas de la carrera hacia el cliente.

**Fuente:** Las cinco pirámides del CRM.

1. Consiste en tener un producto válido y con buenas características para que sea aceptado por los clientes de la empresa. Es fundamental que la oferta que tiene la empresa para sus clientes encaje con la demanda del mercado.

2. En mercados competitivos como los actuales, es vital que la estrategia de precios sea la más acertada. En consecuencia, las empresas dedican y decidirán una parte importante de sus esfuerzos a reducir costes a través de procesos serios y costosos de reingeniería, reestructuración y externalizaciones. Sin embargo quedarse en este escalón es peligroso, ya que siempre habrá otro más barato y ofrecerá un valor añadido.

3. Como tercera etapa, se persigue una mejor calidad del producto/servicio mejorando su fabricación, calidad, fiabilidad, desarrollando círculos de calidad para lograr un error percibido igual a cero, con el objetivo de lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes.

4. En la cuarta etapa, se busca una constante mejora en las relaciones con los clientes para lograr su confianza y, en consecuencia, su fidelización. Es en este sentido que el marketing relacional juega un papel importante como complemento al marketing de conquista, que ha constituido la estrategia tradicional de todas las organizaciones.



#### **2.2.2.2 IMPORTANCIA DEL MARKETING RELACIONAL.**

En el entorno empresarial cada vez más competitivo, se torna difícil captar clientes nuevos y además en muchas ocasiones el beneficio de captar estos nuevos clientes es casi nulo, es por esta razón que es importante aplicar este tipo de marketing en todo tipo de organizaciones, clasificando a los clientes de alto valor para la empresa, es decir que sean una excelente opción para fidelizarlos, pero al mismo tiempo se debe identificar a aquellos en los que tenemos que trabajar. Todo esto será posible de lograr solo si se aplica de forma correcta el marketing relacional, buscando relaciones duraderas y rentables con los clientes, teniendo en cuenta que necesitaremos de información clara y veraz para de esta forma poder estudiar y entender el comportamiento de los clientes y las necesidades que estos tengan. Mediante esta información las empresas podrán formular, plantear, estructurar estrategias y acciones que permitan la interacción con los clientes y que de esta forma se sientan satisfechos. (Kotler, 2000)

#### **2.2.2.3 VENTAJAS DEL MARKETING RELACIONAL.**

Entre las ventajas del marketing relacional se encuentran las siguientes:

- La empresa tiene clientes satisfechos porque aumenta la satisfacción y fidelidad hacia ella, al sentirse parte vital de la estructura.
- Se establece una barrera de salida dentro de los clientes, dado que se encuentran fidelizados y a gusto con la empresa, por lo que no buscan acudir a la competencia.
- Logra que los clientes frecuentes recomienden los productos o servicios de la empresa, sin necesidad de realizar un estructurado plan de comunicaciones.
- Consolida una cartera de clientes cada vez más sólida.
- El riesgo de depender exclusivamente de las ventas se minimiza, porque estos clientes aportan alrededor del 80% de los ingresos de la empresa.
- Minimiza el costo de adquirir nuevos clientes.
- Se crea un contacto directo con el cliente a través de una relación continuada con valor para ambas partes.

#### **2.2.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING RELACIONAL.**

Las principales características del marketing relacional se mencionan a continuación:  
([www.fidelizarclientes.es](http://www.fidelizarclientes.es))



- Es a largo plazo.
- La meta es mantener y fidelizar clientes por encima de conseguir otros nuevos.
- Se basa en el desarrollo de una relación continuada con valor para ambas partes.
- El contacto directo con el cliente es primordial.
- Está orientado al mercado.
- Es personalizado.
- La filosofía se enfoca en la cooperación mutua entre organizaciones.
- El rol de comprador y vendedor son borrosos, es decir no existe un agente pasivo (comprador) y activo (vendedor).
- Los recursos están orientados a la creación de valor y satisfacción.
- El marketing se desarrolla en toda la organización.
- Existe una búsqueda de establecer por cada cliente satisfecho una relación.
- Pone un gran énfasis en el servicio al cliente.

Cuando las empresas deciden poner en práctica el marketing relacional, deberán antes hacer un análisis para determinar si cuentan con la capacidad para diseñar y proveer bienes o servicios personalizados, desarrollar programas de micro marketing, basándose “en la elaboración de planes de marketing para segmentos o grupos de clientes” (Reinares, J., & Ponzoa), deberán disponer de una red de comunicación interactiva e incluso tendrán que estructurar programas de marketing relacional.

### **2.2.3 FIDELIZACIÓN.**

La fidelización es la retención de los clientes actuales de una empresa. La fidelidad expresa la lealtad de éstos mediante la repetición de sus compras para satisfacer sus necesidades y deseos. La fidelización es la medida de la vinculación de los clientes. (Chiesa De Negri, Fidelizando para fidelizar, 2004)

Según diversos estudios, clientes con un índice de satisfacción del 80% tan sólo repiten sus compras en un 40% de las ocasiones. El 68% de los clientes que cambian de proveedor, se consideran satisfechos respecto al servicio prestado por los anteriores. La satisfacción no implica obligatoriamente la fidelización. Entonces, ¿cómo podemos lograr la lealtad de estos clientes? La solución a este interrogante es que para alcanzar la fidelidad de compradores satisfechos, se debe obtener su confianza y estrechar la relación con ellos. Sin confianza y sin una relación estrecha con el cliente, no existirá su lealtad. (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing, 2012)



El concepto de fidelidad cada vez toma más importancia dentro de las empresas. La fidelización es también un concepto relativamente joven en la teoría académica del Marketing, pero es una actividad comercial que existe desde hace mucho tiempo. Se trata de conseguir que un cliente regrese y compre nuestros productos sin compararnos siquiera con la competencia, porque confía plenamente en que le ofrecemos lo mejor en todos los sentidos.

### **2.2.3.1 BENEFICIOS DE FIDELIZAR A LOS CLIENTES.**

Actualmente existe mayor competencia, más y mejor preparada, clientes altamente exigentes y gran cantidad de productos que pueden satisfacer las necesidades de los clientes de diferentes formas.

“Para ello, las empresas deben estar atentas y aprovechar sus puntos fuertes para conseguir mayor cuota de mercado y atraer a clientes potenciales y convertirlos en clientes habituales o socios mediante las técnicas de fidelización” (Chiesa De Negri, 2012)

- Mantener un cliente en el tiempo implica para la empresa mejoras y beneficios, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:
- Aumento de las compras de productos gracias al uso repetitivo de los mismos.
- Mejora en la eficiencia y efectividad del marketing, acertando en las campañas y llegando a mayor número de clientes.
- Descenso de los costes de la empresa al aumentar el número de clientes satisfechos.

### **2.2.3.2 IMPORTANCIA DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.**

Para muchas empresas la fidelización de sus clientes ha sido la ayuda a la sobrevivencia y rentabilidad de la empresa. Aquí podemos aplicar la Ley de Pareto (enfocado en las ventas), conocida también como 80/20, nos dice: El 20% de tus clientes produce el 80% de los ingresos de tu negocio. (Chiesa De Negri, Fidelizando para fidelizar, 2004)

El cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, siendo más fácil establecer objetivos realistas. (Bastos Boubeta , 2006)

Conseguir un nuevo cliente cuesta entre 5 y 7 veces más que retener a un cliente antiguo. (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing, 2012)





Captar un nuevo cliente implica, invertir en publicidad, investigación de mercado, vendedores, comisiones, personal de atención, gastos operativos, regalos, condiciones especiales que se ofrecen a nuevos clientes, promociones de venta, entre otros. Con esto se concluye que conseguir clientes nuevos cuesta mucho dinero.

### 2.2.3.3 VENTAJAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La fidelización de clientes aporta las siguientes ventajas para las empresas y los consumidores: (López Sevilla, 2007)

- **Facilita e incrementa las ventas:** el mantener los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.
- **Incrementa la participación del mercado:** con clientes fijos y ventas repetidas.
- **Reduce los costos de promoción o del mercadeo:** es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles que captar un nuevo. El mantener una gran base de clientes fieles incrementa las ventas, se lanzan nuevos productos, con un costo en mercado reducido.
- **Reduce la rotación de empleados:** el mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido.
- **Genera menor sensibilidad al precio:** los clientes fieles y satisfechos generan un margen sobre el precio base del producto. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.
- **Incrementa los beneficios:** a medida que se reducen los costos y aumentan los ingresos se obtiene un aumento en los beneficios; estos beneficios generan los recursos necesarios para invertir en compensar a los empleados y en nuevas actividades que permita aportar valor agregado a los clientes.
- **Incentiva la promoción de la empresa:** los consumidores fieles actúan como prescriptores o promotores.

#### **2.2.3.4 BARRERAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

A continuación según Olamendi se indican de forma breve las barreras que se pueden presentar en la fidelización de clientes: (Olamendi, 1996)

- La organización: la organización y los procedimientos internos dificulta la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad u horario de servicios incorrectos.
- Los empleados: pueden convertirse en barreras cuando no se sienten identificados con el proyecto, su incertidumbre en el puesto de trabajo es muy alta, no tienen claros los objetivos, su formación e información son inadecuadas, el clima laboral es frío, no se le compensa de forma justa, etc.
- Las herramientas tecnológicas: algunas organizaciones convierten este elemento tan útil en una barrera porque se concentra tanto en ella que termina siendo el eje central del proyecto, perdiendo el foco y el objetivo, no se preocupan por las personas que tienen que utilizarlas.
- El corto plazo: los planes de fidelización dan resultados a largo plazo, muchas empresas al no ver resultados inmediatos desisten, siendo esto un gran error.

#### **2.2.3.5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

Bastos 2006 menciona que para satisfacer comercialmente a un cliente es precisa su opinión acerca del trabajo que realiza la empresa e incluso sobre el de sus competidores. Por otro lado afirma que el cliente valora principalmente el ser escuchado y que se le preste interés: sentirse importante en la medida de su aportación le anima a seguir confiado, principalmente desea percibir que sus problemas son atendidos, y también que se le brinde oportunidades y soluciones adoptadas a cada situación. “En general el cliente satisfecho apreciará la flexibilidad y las facilidades en la buena gestión de la empresa.” (Bastos, 2006)

#### **2.2.4 HERRAMIENTA DE FIDELIZACIÓN: CRM.**

Según (Potel, 2010) El CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los clientes, CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.



En el ámbito del marketing, CRM (Customer Relationship Management) se define como una estrategia orientada a la fidelización y satisfacción del cliente, por lo que a veces también es denominado Customer Service Management (Gestión de Servicio al Cliente). Esta tendencia se incluye dentro del Marketing relacional, el cual se centra en las relaciones con el cliente para conocer sus necesidades con el objetivo final de fidelizarlo.

#### **2.2.4.1 ORIGEN DEL CRM.**

El concepto de CRM no es algo nuevo, sino que ha venido respondiendo a la forma antigua de hacer negocio. En donde comprador como vendedor se encuentran en un mercado en competencia, donde varios compradores demandan cierto tipo de bienes o servicios y los vendedores ofrecen en respuesta a los bienes y servicios. (Chiesa De Negri, 2004)

La administración de las relaciones con los clientes, viene dada a partir del natural ánimo por la utilidad enmarcada dentro de un mercado donde los bienes y servicios demandados y ofrecidos son más o menos homogéneos, con pocas diferencias entre unos y otros vendedores, la ventaja y preferencia sobre unos y otros estará a partir del trato que los vendedores ofrezcan a los clientes; proporcionar precios especiales, concederles créditos, realizar descuentos, elaborar bienes de acuerdo a las necesidades del cliente, brindar un servicio diferenciado, etc. Logrando así los vendedores anticiparse a la forma en que los clientes prefieran adquirir los bienes y servicios y garantizar la lealtad de éstos; generando un valor que otro vendedor difícilmente pueda igualar.

La aplicación del CRM como tal tuvo una primera etapa a finales de la década de los treinta, en medio y después de la gran depresión económica, en Estados Unidos de Norteamérica, y es que a pesar de la situación y el bajo nivel de ingreso de las personas, era necesario una alternativa para que las empresas vendedoras de bienes y servicios no se llegarán a la quiebra, la solución por lo tanto era, la explotación de las bases de datos en las manos de los grandes vendedores, el método, la utilización y elaboración de bienes y servicios con precios de acuerdo al ingreso de los clientes.

#### **2.2.4.2 DEFINICIONES DEL CRM.**

(Goyeneche, 2010), se refiere a que en "CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas



de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes". En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

Según Deck (2001) el CRM es una estrategia para aprender más acerca de las necesidades de los clientes y sus comportamientos y con esa información desarrollar una estrecha relación con los clientes, que garantiza el éxito del negocio.

Galbreath y Rogers (1999, p. 162) citado por Law et al. (2003) define al CRM como el conjunto de actividades que desempeña un negocio para identificar, calificar, adquirir, desarrollar y retener de forma creciente y constante la lealtad del cliente y sus ventajas por entregar el producto o servicio solicitado, a la persona correcta, por el canal adecuado, en el tiempo prometido y al precio justo.

“Es la creación de valor diferencial para el cliente a través de las experiencias e interacciones que este mantiene con la empresa. CRM es esencialmente una forma de proveer valor óptimo con la empresa.” (Reinares & Ponzoa, 2004)

“Es el proceso de adquisición, retención y crecimiento de clientes rentables. Esto implica una orientación decisiva a los atributos de servicios que representan un valor para el cliente y que suscitan su lealtad.” (Brown, Administración de las Relaciones con los Clientes., 2001)

“Es un proceso que consiste en manejar la información detallada sobre clientes individuales así como sobre los puntos culminantes en su relación con la empresa con el fin de maximizar su fidelidad.” (Kotler & Lane, 2006)

En conclusión podemos decir que CRM es una estrategia de negocio, que se enfoca en mantener una relación con el cliente rentable, fidelizarlo y optimizar su valor a largo plazo, a través de la tecnología, el desarrollo de estrategias y mejoras en los productos y servicios.

#### **2.2.4.3 IMPORTANCIA DEL CRM.**

El CRM proporciona a toda la empresa una visión general sobre el cliente, concentrando toda la información necesaria para entenderlos y servirles mejor. Esto le ayuda a desarrollar relaciones con clientes más rentables y de largo plazo. Aunque muchas veces se torna difícil mantener una perspectiva de todos los clientes, pero es posible hacerlo si se utilizan las herramientas adecuadas. Incluso en el mercado global las empresas dan a



los clientes un servicio individual y personalizado a través del CRM. (Brown, Administración de las Relaciones con los Clientes., 2001)

CRM está diseñado para aumentar el ingreso, la rentabilidad al atraer nuevos clientes, desarrollar el negocio, y aumentar la satisfacción y lealtad, permitiendo procesos de negocios más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo. El objeto de los negocios es generar valor desde los clientes, siendo estos la principal fuente. Un sistema CRM, sostiene que el comportamiento del cliente es el que determina el valor de las acciones de una compañía, y por eso el objetivo de la estrategia CRM es el influir en ese comportamiento, teniendo en cuenta que no todos los clientes son iguales, por lo cual hay que estudiar a fondo cada tipo de cliente, identificar en cuanto contribuirá a incrementar el valor accionario de la empresa y la forma de atraerlo, porque no todos los clientes proveen los mismos ingresos de una inversión específica.

El objetivo principal de CRM es obtener mayores ingresos, y no recortar costos. Una estrategia de negocios CRM mejora los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, proporciona a las empresas un mejor servicio a los clientes. Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes, y compran en mayor cantidad. Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio al cliente y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando los quieren. Una empresa que no tiene una estrategia CRM o no utiliza aplicaciones CRM se encuentra en desventaja competitiva porque no conoce al cliente y no vela por mantener una relación estrecha con ellos, provocando que los clientes adquieran productos o servicios con la competencia. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

En términos generales CRM crea nuevos diseños de negocios en los cuales los clientes participan de manera directa en el modelado de la empresa, a través de sus necesidades. La información generada por los consumidores construye relaciones rentables con los clientes a través de un refinamiento constante de las percepciones relativas a las necesidades, comportamiento, poder adquisitivo de los clientes y del enfoque estratégico de los recursos de negocio en las actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generar valor económico. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

#### **2.2.4.4 COMPONENTES DEL CRM.**

Los componentes de la tecnología CRM incluyen las aplicaciones de “front office” que soportan ventas, marketing y servicio al cliente; una base de datos; y las aplicaciones de “back office” que ayudan a integrar y analizar los datos (Greenberg, 2001).

#### 2.2.4.4.1 FRONT OFFICE.

- **Soporte a ventas.**

El soporte a ventas está diseñado para ayudar a la fuerza de ventas a adquirir y retener clientes, reducir el tiempo administrativo y habilitar la gestión eficiente de las cuentas de los clientes (Speier & Venkatesh, 2002). Por lo tanto, el soporte a ventas permite la gestión de las oportunidades de ventas, y munición a la fuerza de ventas con información de los clientes y competidores. Además, el soporte a ventas ayuda a gestionar ventas a través de muchos canales y acompañar la disponibilidad y entrega de productos.

Esta herramienta está diseñada para la fuerza de ventas reducir los ciclos de compra, aumentar el tiempo del contacto cara a cara con el cliente, y guiar el proceso de compra. Esa solución provee funcionalidades a la fuerza de ventas como la previsión de ventas, bien como una herramienta para que cada integrante de la fuerza de ventas realice la planeación y ejecución de sus ventas personales. En otras palabras la herramienta contribuye para que se potencie todo el proceso de compra y añada valor para ambos empresa y cliente (Day, 2000; Seligman, 2000).

- **Soporte a Marketing.**

La herramienta de soporte a las tareas de marketing, semejantemente a las herramientas de soporte a la fuerza de ventas, tiene como objetivo automatizar y potenciar las actividades de marketing de la empresa.

El soporte a marketing incluye herramientas para la planificación de mercado, la ejecución y medición del desempeño de las campañas (Greenberg, 2001). También, el soporte a marketing incluye la generación de ofertas y comunicaciones personalizadas, y la medida de la rentabilidad de los productos de la empresa. En términos prácticos, el CRM permite una empresa acompañar las respuestas de los clientes a sus esfuerzos de marketing. Por ejemplo, se puede observar el desempeño de las campañas que son enviadas por correo electrónico a los clientes, la empresa puede percibir que clientes se han interesado por la oferta, cuantas compras fueran realizadas, y cuando necesario, la empresa puede ajustar rápidamente ofertas que no han logrado el éxito esperado.

- **Soporte al Servicio al Cliente.**

El soporte al servicio al cliente la herramienta ayuda en la coordinación de los pedidos y en la entrega de los servicios, y ayuda a los clientes realizar su autoservicio concediendo acceso rápido a la base de soluciones de la empresa (Meuter , 2000).

El servicio al cliente trata de cuidar de cómo un producto es entregado, empaquetado, explicado, facturado, instalado, reparado, renovado y rediseñado (Sawy & Gene, 1997).

Además, el CRM ofrece gran aportación en los servicios del “contact center”.

Por ejemplo, cuando un cliente solicita una demanda a través de una llamada telefónica la empresa con el CRM puede tener rápidamente el acceso al histórico de interacciones de tal cliente con la empresa. Esa rápida visualización de las informaciones del cliente por el operador del “contact center” hace con que la empresa pueda ofrecer un servicio más personalizado y eficiente al cliente.

#### **2.2.4.4.2 BACK OFFICE.**

Las aplicaciones de “front office” están soportadas por una base de datos y una solución tecnológica que ayuda a integrar y analizar los datos, es decir, las aplicaciones de “back office”. Las aplicaciones del “back office” tienen como función recoger y ordenar las informaciones de los clientes de todos los puntos de contacto, y en combinación con otros datos relevantes, desarrollar una mejor comprensión de los clientes (Payne & Frow, Administración de la relación con los clientes: De la estrategia a la implementación, 2006). A partir del uso de esa herramienta cargada de datos, se extrae informaciones de los consumidores y se realizan cambios en la estrategia y en la toma de decisiones de marketing; pues el propósito final es aumentar la calidad de las interacciones con los clientes y su satisfacción y fidelización a los productos y servicios de la empresa.

Para cumplir con esa tarea, el back office posee una estructura estándar, aunque puedan existir algunas pequeñas variaciones entre los muchas soluciones CRM provenientes de empresas distintas, su estructura suele ser compuesta por herramientas de recogida de datos y almacenamiento de datos, y entrega de información a los usuarios (Zikmund, Mcleod, & Gilbert, 2003).

- **Recogida y almacenamiento de datos.**

La recogida de datos realizada por la solución suele ocurrir en nivel interno, aprovechando buena parte de los datos que son dispuestos en formato legible por el



ordenador generados por medio de las actividades desarrolladas en distintas áreas y unidades de negocio de la empresa. Pero muchos datos externos son convertidos al formato legible por el ordenador por medio de empleados que registran la entrada de datos, como por ejemplo las informaciones registradas por un operador de telemarketing. Los datos también son ingresados en el sistema por las interacciones iniciadas por los clientes, como es el caso de una visita al sitio Web de la empresa por medio del n° de usuario y contra seña, y el software ayuda en esa recogida en los varios canales de comunicación manejados por las empresas.

- **Análisis de información de usuarios.**

De forma más práctica y con enfoque más aplicado a la estrategia el CRM ayuda a detectar los mejores clientes actuales y los potenciales, posibilita la captación y evaluación del comportamiento y desempeño de los servicios y productos de la empresa, permite a la empresa crear y usar efectivamente nuevos canales de comunicación, ayuda a desarrollar nuevos modelos para el establecimiento de precios y también captar el nivel de retención, satisfacción de los clientes de la empresa (Rigby, Reichheld, & Schefter, 2002). Esta parte del CRM permite explorar los datos del cliente para responder cuestiones del tipo ¿Qué voy a ofrecer para mi cliente en seguida? ¿Cuál es la probabilidad de mi cliente dar de baja de mis servicios como puedo segmentar mis clientes? (Ang & Buttle, 2006) y también ¿Cómo puede mi empresa comunicar con mis clientes?” o “¿Cuáles son las preferencias de mis clientes en color y tamaño?.

#### **2.2.4.4.3 CRM COLABORATIVO.**

El CRM colaborativo facilita las interacciones con los clientes a través de todos los canales de comunicación (personal, correo, fax, teléfono, web, e-mail) y da soporte a la coordinación de los equipos de empleados y canales. Es una solución que unifica los recursos humanos, cadena de valor, procesos y datos para que la empresa pueda servir mejor a sus clientes. Esa parte del CRM posibilita reducir los costos de atención al cliente, integrar los call-centers, habilitando la interacción con los clientes a través de múltiples personas, e integrar la visión del cliente mientras se continúa la interacción a nivel transaccional. (Lassar, Lassar, & Rauseo, 2008)

Considerando la perspectiva integradora de esa parte del CRM, cabe resaltar que los datos relacionados con esa parte del CRM tienen como característica ser de múltiples estándares





porque ellos vienen de múltiples canales por eso se encuentran datos estructurados, desestructurados, conversacionales y / o de naturaleza transaccional.

#### **2.2.4.5 VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL CRM.**

La implementación de una estrategia CRM presenta una serie de ventajas para las empresas (Padilla Hernández & Quijano Gallegos , 2004):

- Mejora la relación con los clientes, a través de una comunicación clara, individual y personalizada.
- Fideliza a los clientes, la fidelización es menos costosa para una empresa y el cliente fidelizado se convierte en prescriptor de la empresa y de sus servicios.
- Ayuda a retener a los clientes rentables, a través de una aportación de valor sostenida, convirtiéndolo en un valor cuantificable para la empresa.
- CRM amplía la cartera de clientes, se cuenta con una visibilidad sobre la lista de los prospectos y de los clientes, saber en qué situación se encuentran la gestión de las relaciones, cuándo ponerse de nuevo en contacto con ellos, etc.
- CRM hace más eficiente los procesos internos de las empresas (mayor productividad), fidelizando a los clientes, la empresa dedica menos tiempo a captar nuevos cliente y se gana entonces tiempo en otros proyectos.
- Incrementa el valor de los clientes, CRM aumenta la información que la empresa posee de sus clientes actuales y potenciales, direccionando la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción y optimizando su ciclo de vida. Concediendo a la empresa unificar los medios de contacto con el cliente.

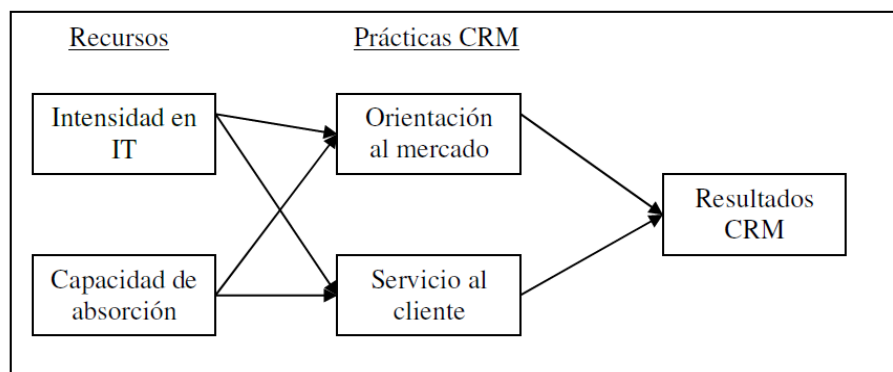
#### **2.2.5 MODELOS DE ÉXITO PARA EL CRM.**

Existen diversas teorías confirmatorias que plantean modelos de éxito para la implementación de la estrategia CRM, los cuales fueron estudiados por diversos autores. Dichas teorías reúnen una serie de factores críticos a la hora de implementar la estrategia entre los cuales podemos mencionar por ejemplo: recursos humanos, tecnologías de la información, orientación al cliente, integración inter-departamental, gestión de la información de clientes, apoyo de la alta dirección, comunicación de la estrategia CRM, reestructuración de procesos, etc. A continuación se detallarán una serie de estudios, los cuales explican más a fondo aquellos factores críticos:

### 2.2.5.1 MODELO DE CHEN Y CHING (2004).

El estudio realizado por Chen y Ching titulado “An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM performance”, plantea un modelo el cual trata de explicar aquellos factores que influyen en el correcto funcionamiento de la estrategia CRM en una organización.

Este estudio considera tres grupos de variables: recursos, prácticas CRM y resultados. En lo que respecta a recursos, los autores se enfocan en dos factores: la intensidad de las tecnologías de la información y la capacidad de absorción organizativa (Chen & Ching, 2004). La primera hace referencia a la infraestructura técnica la cual abarca componentes tangibles, aplicaciones de software, etc., y la segunda se enfoca en el recurso humano el cual debe ser calificado y es capaz de interactuar con dichas tecnologías. Respecto a la capacidad de absorción organizativa, esta está relacionada con la gestión del conocimiento, la capacidad de aprendizaje acumulado del personal y la transferencia de dicho aprendizaje a toda la organización. Por último las prácticas CRM se enfocan en aquellos aspectos relacionados con el mercado, Chen y Ching explican que la orientación al mercado y servicio al cliente son importantes para el modelo de éxito. Esta última se mide a través de la personalización de productos y servicios de los programas de fidelización.



*Figura 3:* Modelo de investigación propuesta por Chen y Ching

**Fuente:** elaboración propia a partir de Chen y Chin

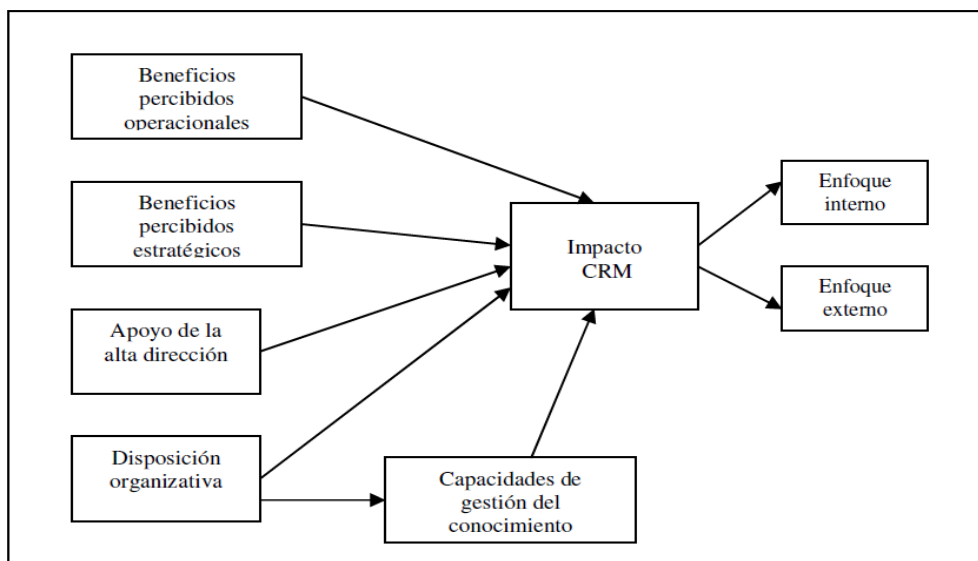
El modelo propuesto por Chen y Ching plantea que tanto la intensidad tecnológica como la capacidad de aprendizaje de la organización tendrán un efecto indirecto en los resultados de la estrategia CRM.

### 2.2.5.2 MODELO DE CORTEAU Y LI (2003).

Croteau y Li plantean un modelo que explica los factores críticos de éxito a la hora de implementar una tecnología CRM. En su trabajo “Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives (Croteau & Li, 2003). Explican la importancia de las tecnologías de la información en la implementación de la estrategia CRM, ya que permiten la recogida y análisis de información de clientes y la generación de conocimiento acerca de los mismos.

A partir de dicha información por parte de los sistemas tecnológicos, los autores plantean un modelo de éxito de la estrategia CRM que contempla las siguientes variables explicativas:

- Beneficios percibidos operacionales y estratégicos.
- Apoyo de la alta dirección.
- Disposición organizativa.
- Capacidad de gestión del conocimiento.



*Figura 4:* Modelo de investigación

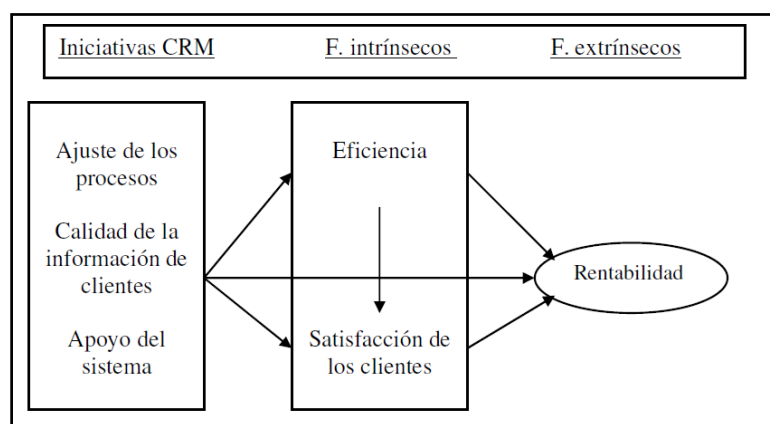
**Fuente:** Croteau y Li 2003

El modelo de éxito planteado mide la incidencia de las variables en el impacto de la estrategia CRM, que refleja los beneficios que una organización recibe del uso de dicha estrategia. Estos beneficios son medidos tanto desde un enfoque interno (organización) como externo (relación con clientes). Para los autores, las variables que ejercen mayor

influencia en el impacto del CRM son: el apoyo de la alta dirección y las capacidades de gestión del conocimiento.

### 2.2.5.3 MODELO DE ROH, AHN Y HAN (2005).

Los autores analizan aquellos factores de éxito para la implementación de la estrategia CRM en su trabajo de investigación titulado: “The Priority Factor Model for Customer Relationship Management System Success”. Su modelo está dividido en tres grupos los cuales comprenden: iniciativas CRM, factores intrínsecos de éxito del CRM y factores extrínsecos (Roh, Ahn, & Han, 2005).



*Figura 5:* Modelo de éxito del CRM.

**Fuente:** Roh, Ahn y Han 2005

El bloque de iniciativas de CRM hace referencia a distintos factores y características de la implementación y desarrollo de la estrategia que determinan su éxito final. Dichos factores comprenden aquellos ajustes de los procesos de la organización como: la interacción con clientes, ventas y servicio post-venta. La calidad de información de clientes hace referencia a aquella información valiosa que obtenga el sistema la cual pueda utilizarse de forma efectiva para la toma de decisiones y por último el apoyo del sistema que se refiere a aspectos técnicos del mismo.

En relación a los factores intrínsecos se consideran la eficiencia y la satisfacción de los clientes. Ambos elementos serán de gran utilidad para el éxito del sistema ya que la eficiencia se encuentra relacionada con la productividad del mismo. Como indicadores de la satisfacción de los clientes tendremos el número de quejas, valor de la marca y el nivel de interacciones.



Por último, el tercer bloque se refiere a factores extrínsecos, los cuales se basan en la rentabilidad de la organización, la cual es medida a través de distintos indicadores como: el incremento de nuevos clientes, las ventas cruzadas y la reducción de pérdidas de clientes.

#### **2.2.6 PROGRAMAS DE FIDELIZACION.**

Actualmente, existe una notable evolución en las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, lo que conlleva a que sean más exigentes en sus requisitos y demandas, y por supuesto, menos leales a una marca, producto o servicio en particular. Es decir el concepto de lealtad, fundamento primordial en las relaciones comerciales entre empresas y clientes, ha venido decayendo considerablemente, no es extraño que un consumidor posea hasta tres tarjetas de crédito de tres instituciones financieras diferentes.

Por eso mismo las empresas no deben dejar que esta situación continúe y se ven en la necesidad de innovar a través de estrategias mercadológicas, recuperando la lealtad de sus clientes, valioso recurso para el logro de objetivos.

Es así como surgen los programas de fidelización, que consisten en un “conjunto de reglas cuyo propósito es brindar a los clientes de una empresa determinada una serie de incentivos para comprar sus bienes y servicios”. (Mésén Figueroa, 2011)

Profundizado un poco más sobre este enfoque, los programas de fidelización son “como un vínculo comunicativo entre personas y organizaciones, los cuales son iniciados y gestionados por una empresa con el fin de contactar directa y regularmente a los participantes del programa, para ofrecerles un paquete de beneficios con un alto valor, con el objetivo de motivarlos e incrementar su fidelidad creando relaciones emocionales”. (López Sevilla, 2007)

Las empresas que verdaderamente aplican programas de fidelización de la forma descrita en el párrafo anterior, poseen una capacidad de procesamiento y respuesta a las explotaciones o consultas realizadas extraordinaria, dado que tienen, prácticamente en tiempo real información valiosa sobre lo que está ocurriendo con un cliente, con un conglomerado de éstos o con la totalidad de los mismos. No obstante, tanto volumen de información debe manejarse con sumo cuidado porque puede llegar a convertirse en desinformación.



### **2.2.6.1 CARACTERISTICAS DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.**

Un programa de fidelización bien estructurado cuenta con las siguientes características que son claves del éxito para que éste proporcione los resultados esperados: (Reinares & Ponzoa, 2004)

- Innovación (creatividad y tecnología).
- Notoriedad del programa.
- Participación activa de titulares.
- Nivel de penetración del programa/total clientes.
- Influencia en decisiones de compra.
- Valor percibido por la participación.
- Ajuste nivel de compra/recompensa.
- Originalidad y diferenciación frente al de los competidores.

Aunque existen más características para incluir, las descritas anteriormente son las esenciales que debe poseer un programa de fidelización, capaz de atraer nuevos prospectos y conservar a los clientes vitales de la organización.

### **2.2.6.2 ELEMENTOS DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.**

Los programas de fidelización constan de tres elementos básicos que se interrelacionan entre sí, por lo que si uno falla, el programa suele acabarse y convertirse en ineficaz: (López Sevilla, 2007)

- Sistema de relación con los clientes (del programa de fidelización).
- Las ventajas adicionales que obtendrán los clientes fruto de su comportamiento y fidelidad.
- El sistema de información.

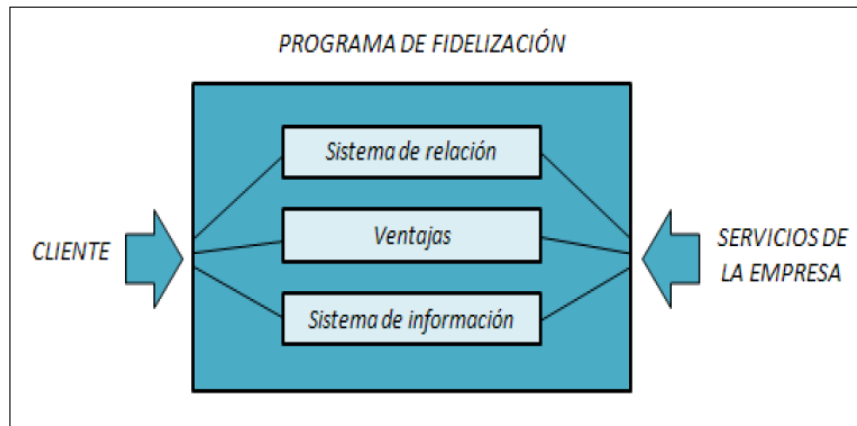


Figura 6: Programa de fidelización.

Fuente: cinco pirámides del CRM.

### a) Sistema de relación

El programa de fidelización brinda la oportunidad de entrar en una relación estrecha con los clientes e interactuar con ellos. El sistema de relación identifica todas las formas y momentos de contacto con el cliente, desde su inscripción al programa hasta su posible salida.

Dentro del sistema de relación se distinguen dos aspectos primordiales: la comunicación con los clientes y el sistema de comercialización del producto de fidelización.

La capacidad de establecer un diálogo con los clientes a través de una comunicación más personalizada y adaptada a sus intereses particulares es otra de las grandes razones para crear un programa de fidelización; a su vez, es de vital importancia dentro del sistema de relación la forma de comercialización del propio programa, es decir, cómo conseguir la adhesión o participación de los clientes al programa, este aspecto depende del marketing, no obstante, es importante definir muy bien los siguientes factores:

- ¿Quién es el público objetivo?
- ¿Qué objetivos y resultados se pretenden conseguir?
- ¿Qué valor (como incentivo) tienen las ventajas?
- ¿Cuál es el número máximo de clientes que se pueden incluir en el programa con un costo asumible y razonable?
- ¿Cuál es el número mínimo y la masa crítica que se desea alcanzar?

## **b) Ventajas adicionales que obtendrán los clientes fruto de su comportamiento y fidelidad**

Las ventajas son aquellos incentivos adicionales que se ofrecen al cliente con el objetivo de generar el comportamiento deseado. Éstos pueden tomar la forma de descuentos, regalos, puntos acumulables, millas, servicios exclusivos, etc.; esto dependerá del tipo de cliente al que se enfoquen.

El atractivo que representen dichas ventajas será un elemento decisivo para la inscripción y participación en el programa, es decir, será el factor que hará que el cliente reserve un lugar en su mente para la empresa y su marca.

Para establecer las ventajas se deben seguir los siguientes criterios:

- Las ventajas tienen que estar ligadas a un comportamiento del cliente: la obtención de las ventajas tiene que estar vinculada, en la medida de lo posible, a actos de compra, o consumo de los clientes. Lo que no supone un esfuerzo, no tiene valor, por ello dar ventajas de manera gratuita no tiene sentido si lo que se pretende es recompensar e incentivar la fidelidad del cliente.
- Las ventajas y el posicionamiento de marca/empresa: las ventajas ofrecidas tienen que ser coherentes no sólo con el perfil del cliente y sus motivaciones, sino en especial con el posicionamiento de la marca.
- La exclusividad de las ventajas: la situación ideal es que las ventajas que se ofrezcan sean absolutamente exclusivas e inimitables, no obstante, aunque la exclusividad absoluta será difícil de obtener, es recomendable un cierto grado de diferenciación.
- Las ventajas deben ser relevantes: este es un punto fundamental si queremos que el cliente perciba realmente un valor añadido, es necesario tener en cuenta que la relevancia de las ventajas no se consigue por su cantidad, sino por el hecho de tener un valor sustancial para el cliente.
- Productos o servicios de uso frecuentes pueden tener ventajas de bajo importe: los productos o servicios masivos, de uso frecuente o cotidiano pueden recibir ventajas poco relevantes.

Es cada vez más difícil encontrar ventajas que establezcan diferencias claras de la competencia y un producto o servicio específico, y que además dichas diferencias permanezcan con el tiempo.





Sin embargo, lo realmente importante de las ventajas es que aporten un valor que ponga en marcha los demás elementos del programa: el sistema de información y el sistema de relación.

Estos elementos son los que verdaderamente aportan una dimensión estratégica al programa de fidelización, porque de lo contrario solo se llegará a percibir, en el mejor de los casos, como una buena promoción pero por tiempo limitado.

### **c) Sistema de información.**

El sistema de información es la pieza clave de un programa de fidelización; la captura y tratamiento de la información es lo que proporciona valor estratégico al programa y lo distingue de una simple promoción.

Con un sistema de información bien definido, es posible identificar aquellos aspectos fundamentales para el correcto funcionamiento del plan de fidelización como la mejora de productos o servicios por segmentos de clientes, en nuevas áreas de negocios (nichos de mercado), así como también nos permitirá evaluar la rentabilidad real del programa de fidelización, determinar cuáles son nuestros clientes potenciales en los que debemos invertir, cuales son aquellos clientes en los que debemos reducir costos, determinar según el programa de fidelización cuales son los incentivos que mejores resultados proporcionan a la empresa.

Será necesario entonces estructurar y diseñar un modelo de recogida de información, tales como un cuestionario de inscripción al programa, la compra o uso de productos y servicios, o la obtención y uso de las ventajas; obteniendo información concreta que le sea de utilidad a la empresa, detectando fallas en la prestación del servicio o incluso cuando el cliente esté molesto y deba presentar una queja, que en lugar de generar comentarios negativos entre sus conocidos, lo exprese a la organización para que tome las acciones correctivas con el personal pertinente.

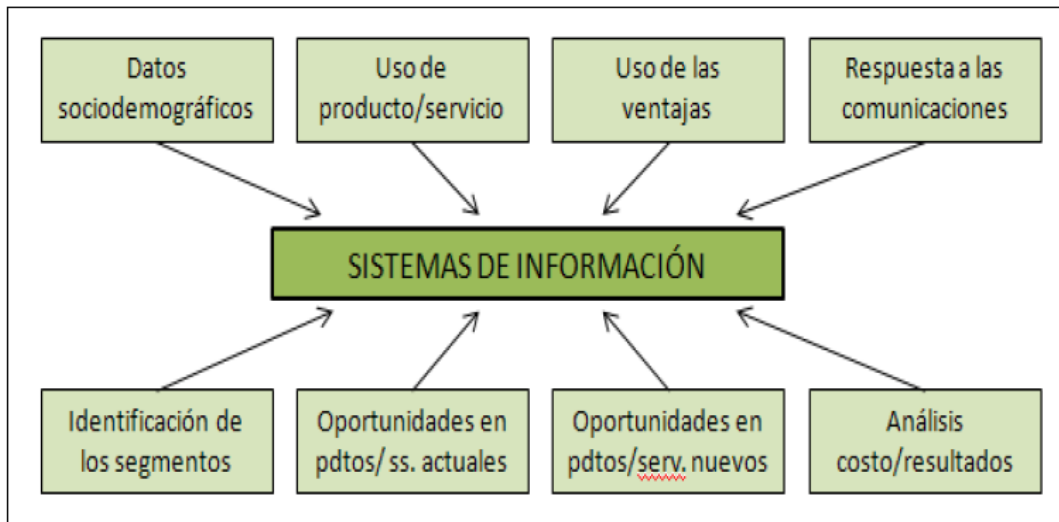


Figura 7: Datos relevantes para el programa de fidelización.

Fuente: Tesis Diseño de un programa de fidelización.

### 2.2.6.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.

Existen múltiples clasificaciones para los programas de fidelización en la literatura; se plantea que su efectividad se basa en el tipo de propuesta y resultados o valores diferenciadores que aportan. Los programas pueden clasificarse como: (Reinares & Ponzoa, 2004)

#### a) Programas de recompensa basados en puntos.

Consiste en acumular puntos en función de determinados esfuerzos de compra, visita o participación, canjeables por un catálogo de productos (artículos promocionales, viajes, boletos aéreos, entradas a espectáculos, suscripciones a revistas, etc.), que permanecen con escasas diferencias en el tiempo e incorpora ofertas de precios en puntos de forma puntual. Este tipo de programa es ampliamente usado en las tiendas por departamento y en supermercados.

#### b) Programas de recompensa basados en cupones de descuento.

Basan su atractivo en conseguir reducciones de precio en futuras compras dentro del establecimiento, normalmente articuladas mediante vales descuento con valor facial en dinero. Han tenido un especial desarrollo en los sectores de distribución alimentaria, como las reconocidas gift cards de los supermercados o restaurantes.

c) **Programas basados en tratos preferenciales.**

Se aproximan al concepto de Club, ofrecen la posibilidad de conseguir ventajas adicionales en la propia empresa o establecimiento adheridos al programa. El trato especial y el reconocimiento del cliente son pautas diferenciales. Se puede mencionar como ejemplo las tarjetas VIP de cines con descuentos en las entradas y dulcería.

**2.2.6.4 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.**

Cuando una empresa desea implementar un programa de fidelización, lo primero que debe tomar en cuenta es que éste debe ser parte fundamental del plan de marketing de la compañía. Debe esforzarse por identificar con total claridad, y potencializar, el vínculo entre la empresa y el cliente. Solo de esta manera el capital de la empresa aumentará y el vínculo creado generará una mayor facturación y rentabilidad. (Aguilera, Ortiz, & Palma, 2006)

Además de lo anterior, las empresas también se enfrentan a problemas de cambios muy veloces en las condiciones de mercado actual, aunque éstas se preparen durante años para trabajar de una forma determinada en circunstancias determinadas, “el reto al que se enfrentan es cómo abordar su proceso de transformación para adaptarse a nuevos entornos de mercado, cuando la velocidad del cambio ha sido muy rápida, o cuando se han retrasado en su proceso de adaptación, independientemente de las razones del retraso”. (Cuesta Fernández, 2003)

Como lineamiento general para implementar un programa de fidelización se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Definir el público objetivo y actualizar la base de datos.**

Se debe tener en cuenta que las empresas no pueden servir de igual forma a todos sus clientes porque existen segmentos de clientes que son muchos más rentables que otros, así como existen algunos que tienen un mayor potencial de lealtad y rentabilidad. Además, no todos los clientes al interior de la empresa responden de igual manera frente a los esfuerzos de marketing, por lo tanto, las compañías deben definir con claridad a qué segmento destinarán el desarrollo del programa de fidelización con el objeto de no derrochar recursos.



Asimismo, constantemente se debe revisar la base de datos con el fin de estar a la vanguardia ante los cambios en las necesidades de los consumidores y detectar posibles variaciones en los patrones de compra de los clientes.

- **Determinar el tipo de programa.**

Como no todos los clientes responden de igual forma ante las estrategias de marketing desarrolladas por la empresa, se deben tener en cuenta las necesidades y aspiraciones del segmento objetivo para determinar el tipo de programa que mejor se ajuste a ellas.

- **Diseñar incentivos y diferenciadores.**

Los incentivos deben ser relevantes para los clientes a los que se dirige el programa. Por otra parte, los diferenciadores hacen referencias a elementos exclusivos y distintivos con que debe contar el programa, de modo que el cliente pueda identificar el programa y asociarlo con la compañía.

- **Fijar objetivos.**

Ya sea que el programa intente retener a los clientes, motivarlos a aumentar sus compras o simplemente alargar el ciclo de vida de la lealtad del cliente, hay que definir los objetivos del programa, analizar la relación de esos objetivos con la estrategia general de la empresa y determinar el costo.

Esto implica, una vez más, que la coherencia estratégica referida a la relación entre las estrategias de la compañía, misión y visión; debe involucrar a todos los empleados, desde los directivos hasta los de base, además de ser coherente con los recursos y capacidades de la empresa.

- **Construir indicadores**

Para conocer los resultados que se están consiguiendo con la implementación de un programa de fidelización, se deben determinar diversos indicadores que evalúen la efectividad y eficiencia en el desarrollo de éste.

- **Establecer plan de comunicaciones**

Para que la implementación de un programa de fidelización sea exitosa, se debe contar con una organización centrada en el cliente. Por lo tanto, es de vital importancia desarrollar un plan de comunicaciones que dé a conocer los objetivos del programa a todas las áreas de la empresa, así como especificar lo que se espera y se pretende conseguir de cada una de las unidades al interior de la compañía, de forma tal que se brinde la mayor satisfacción al cliente.

- **Diseñar procedimientos operativos**

Se deben clarificar los procedimientos operativos del programa incluyendo ámbitos aplicativos, logísticos, de línea de atención, etc., así como los responsables de éstos.

- **Realizar seguimiento permanente**

Resulta absolutamente imperativo que una vez implementado el programa, se realice un seguimiento continuo revisando y analizando los indicadores del desempeño determinados con anterioridad y las posibles diferencias que se pueden generar con respecto al benchmark establecido, para detectar posibles fallas y realizar medidas correctivas.

Aun cuando los puntos citados anteriormente son un buen referente, no existe un modelo estándar para implementar un programa de fidelización, esto depende del tipo de empresa, del tipo de cliente, del tipo de producto o servicio ofrecido, etc.; entonces resulta vital que la compañía estudie cada uno de estos puntos para establecer el programa de fidelización que mejor se adapte a las necesidades y cubra las debilidades a largo plazo.

## **2.3 MARCO REFERENCIAL.**

### **2.3.1 SATISFACCIÓN.**

La satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían (Kotler & Keller, 2012).

La satisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta después de realizar una compra, como comparación entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia. Esta impresión puede ser positiva, cuando dichas expectativas se cumplen o se exceden, o viceversa, cuando las expectativas se incumplen. La fidelización implica el mantenimiento de una relación con la organización, desde el punto de vista de la duración el tiempo y de la profundidad de la misma. Es el resultado de la creencia de los clientes de que el valor percibido por la empresa es superior al que pueden recibir de las organizaciones competidoras.

### **2.3.2 DIMENSIONES DEL CRM.**

Como mencionamos en apartados anteriores, podemos observar que el CRM es un constructo multidimensional compuesto por: personas, procesos y tecnología, donde el éxito de su implementación radica en la alineación de los mismos (Crosby & Johnson, 2000).



Por otra parte, Gordon (2002) menciona que pueden considerarse cuatro capacidades estratégicas fundamentales dentro del CRM: tecnología, procesos personas y conocimiento. Además, Osarenkhoe y Bennani (2007) señalan que la implementación de una estrategia CRM tiene éxito cuando la empresa cuenta con una infraestructura de tecnologías de la información adecuada, con el apoyo de la alta dirección, y con unas adecuadas capacidades de gestión del conocimiento (Osarenkhoe & Bennani, 2007).

En los siguientes apartados realizaremos una breve descripción de estas dimensiones que se deberían tomar como un modelo de éxito para la implementación de la estrategia CRM. Dichas dimensiones son una recopilación de diversos trabajos de investigación los cuales fueron detallados anteriormente como modelos de éxito para la implementación de la estrategia CRM.

#### **2.3.2.1 VARIABLES ORGANIZATIVAS.**

Las variables de carácter organizativo tienen un alto grado de importancia al momento de contemplar la implementación del CRM como estrategia de negocios. Algunos autores como Brynjolfsson, Hitt y Yang, concluyeron que para materializar los beneficios potenciales de la introducción de tecnología en la empresa, eran necesarias inversiones complementarias en aspectos organizativos tales como nuevas estructuras, procesos de negocio, procesos de transmisión de conocimiento entre trabajadores, formación y nuevos sistemas de incentivos (Brynjolfsson & Hitt, 2002).

Dichas variables organizativas estarán ligadas con aspectos relacionados a la gestión de recursos humanos, estructura organizativa y asignación de recursos. Cabe mencionar que la puesta en marcha de una estrategia CRM implica cambios en la forma en cómo se organiza la empresa, en sus procesos de negocio y en su filosofía, es decir la orientación que esta tenga hacia el cliente.

Por otra parte, la importancia del factor humano será crucial, ya que, incluso con la mejor definición de procesos y la tecnología más avanzada, la relación entre personas sigue teniendo un efecto determinante para poner en marcha cualquier tipo de negocio (Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007). Poniendo énfasis en la gestión de recursos humanos para la correcta implementación de la estrategia CRM, la empresa deberá satisfacer a sus clientes, pero para ello deberá satisfacer primero a sus empleados, ya que ambos son interdependientes. Por un lado deberá poner énfasis en factores como la información y motivación de sus empleados y por el otro deberá establecer sistemas de



recompensa adecuados. Estos factores serán determinantes para la implicación del personal en la puesta en marcha de una estrategia de este tipo.

Otra elemento clave a tener en cuenta será el liderazgo emitido por la alta dirección, ya que su apoyo será un requisito clave para establecer la filosofía de orientación al cliente a nivel corporativo. Considerando que una implementación exitosa del CRM implica un rediseño de toda la organización, podemos afirmar que la percepción y el apoyo de los niveles directivos superiores se convierte en un factor crítico para el desarrollo de dicha estrategia en la organización (Walton & Xu, 2005).

### **2.3.2.2 TECNOLOGÍA.**

Como mencionamos anteriormente, la estrategia CRM se enfoca en diferentes aspectos de la organización y no puede ser involucrada solamente con el aspecto tecnológico. Sin embargo, un sistema tecnológico de CRM debe ser considerado como un componente fundamental a la hora de ejecutar una estrategia de este tipo (Hansotia, 2002; Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007).

Principalmente, el CRM trata de la capacidad que la organización tiene para recopilar, almacenar y utilizar datos sobre sus clientes de una forma eficaz y creativa, con el único objetivo de plantear, dirigir y ejecutar estrategias centradas en cada cliente o cada segmento que tenga la organización (Hansotia, 2002). Es por esta razón que el hecho de contar con herramientas tecnológicas que faciliten este proceso es fundamental.

Diversos autores coinciden en que los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y un coste inferior, es en este sentido que todas las actividades que desarrolle la organización no serían posibles sin la tecnología adecuada. Teniendo en cuenta que el CRM es mucho más que tecnología, debemos destacar que las herramientas CRM permiten a la empresa apalancar el poder de las bases de datos y tecnologías interactivas (como el Internet por ejemplo) con el objetivo de recopilar y almacenar una gran cantidad de datos sobre sus clientes, extraer estos datos y dimensionar el conocimiento resultante a través de la organización (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004).

El uso adecuado de la tecnología CRM se convierte en la capacidad estratégica clave de desarrollo de una empresa, la cual permite el desarrollo, gestión y análisis de información de clientes, lo que permite una segmentación adecuada y más rentable, con una comunicación colaborativa entre los diferentes departamentos de la empresa, la cual



desarrolla una visión única y actualizada de cada cliente, lo que a su vez posibilita la relación con los mismos (Gordon, 2002).

Para que una estrategia CRM sea implementada con éxito es necesaria tanto la integración de las diversas áreas funcionales (marketing y tecnologías de la información principalmente) como la integración de las distintas herramientas tecnológicas que componen el sistema.

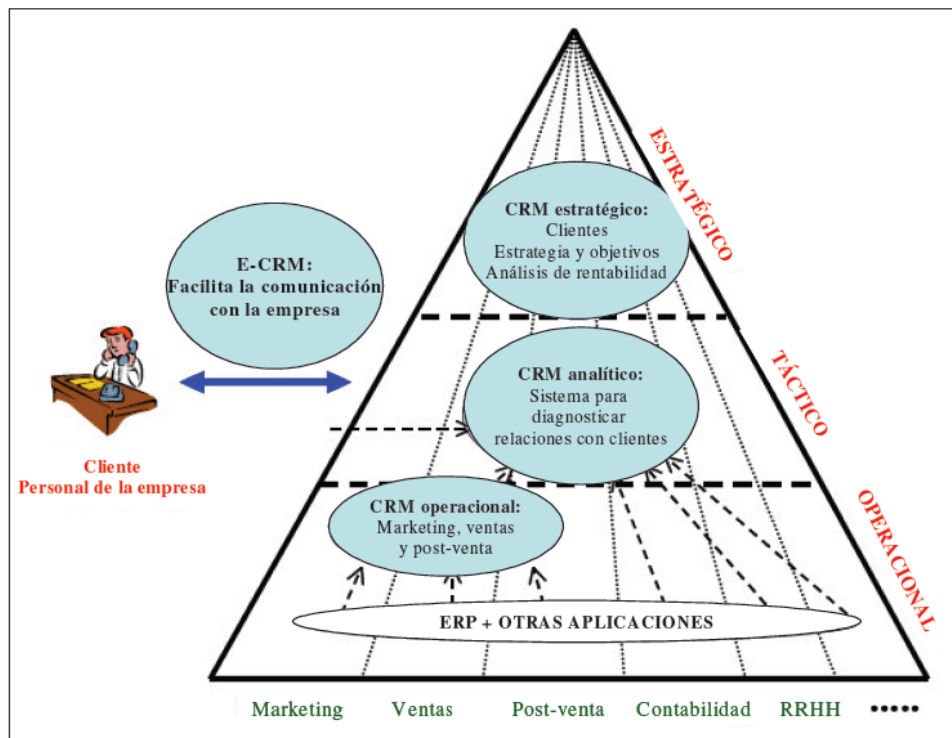


Figura 8: Tipos de CRM.  
Fuente: Chalmeta (2006).

Por lo tanto debemos resaltar, considerando lo anterior, que los sistemas tecnológicos CRM proporcionan múltiples beneficios a las empresas tales como (Chalmeta, 2006):

- Aportan una visión única de los clientes.
- Gestionan las relaciones con clientes de manera integrada.
- Permiten una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

### 2.3.2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Una estrategia CRM implica una serie de factores claves para que esta tenga éxito los cuales fueron desarrollados en apartados anteriores. Siguiendo a (Zablah, Bellenger y





Johnston, 2004) la gestión del conocimiento es posible considerarla como un principal subproceso de una estrategia CRM, ya que para que dicha estrategia tenga éxito, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes y de esta forma convertir dicha información en una ventaja competitiva.

Actualmente uno de los principales retos del CRM consiste en gestionar la información de forma integral, usándola de una forma dinámica, eficiente e interactiva que permita proporcionar a los clientes un tratamiento personalizado (Llamas, Jiménez, Martínez, & Dawson, 2006). Por lo tanto la puesta en marcha de una estrategia CRM implica la gestión del conocimiento sobre clientes, para así comprenderlos y servirlos mejor; se trata de una filosofía global que sitúa al cliente como centro de la organización (Bose & Sugumaran, 2003).

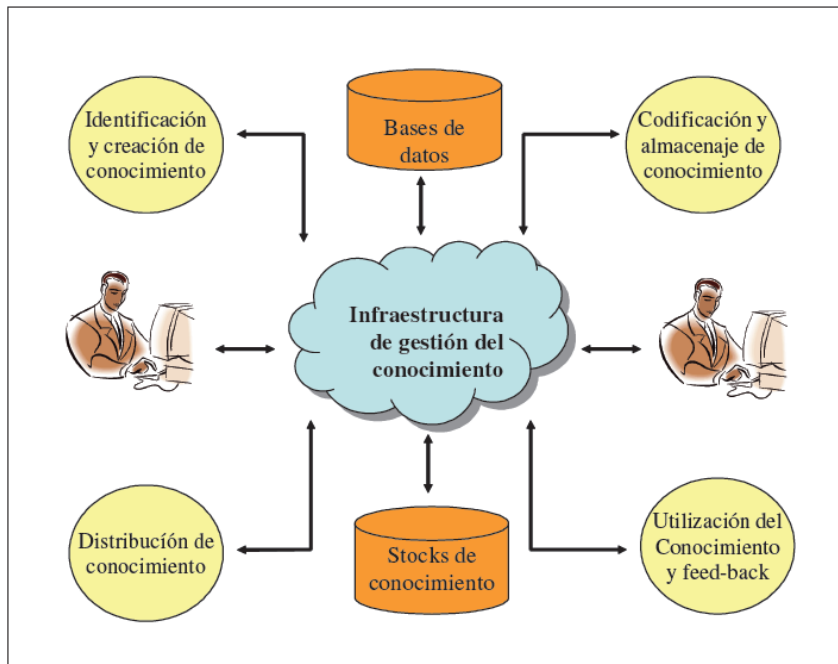
La gestión del conocimiento de clientes es basa en el análisis e interpretación de la información que la empresa recoja a través de sus diferentes fuentes (tecnologías de la información), de tal modo que valida la información y que dicha información se convierta en conocimiento sobre clientes.

Dentro de las ventajas de una correcta gestión del conocimiento podemos mencionar las siguientes:

- Permite una segmentación más precisa basada en el conocimiento.
- Priorización de los clientes de mayor valor.
- Creación de mensajes de marketing más efectivos.
- Innovación y mejora de la cartera de productos.
- Aumento de las ventas cruzadas.
- Incremento de la lealtad de los clientes.

Por otro lado, observamos las variables que inciden en una exitosa gestión del conocimiento de clientes (Campbell, 2003):

- Procesos de información.
- Tecnologías de la información.
- Implicación de la alta dirección
- Recompensa y evaluación del personal.



*Figura 9:* Marco conceptual para la gestión del conocimiento en el ámbito del CRM

**Fuente:** Bose y Suguraman (2003).

La gestión del conocimiento no es tanto un problema técnico y cultural, ya que la cultural organizativa jugará un papel fundamental: la visión de la organización, normas y estructura serán determinantes directos de la transmisión de conocimiento dentro de la empresa y por lo tanto incidirán directamente en la implementación exitosa de la iniciativa CRM.

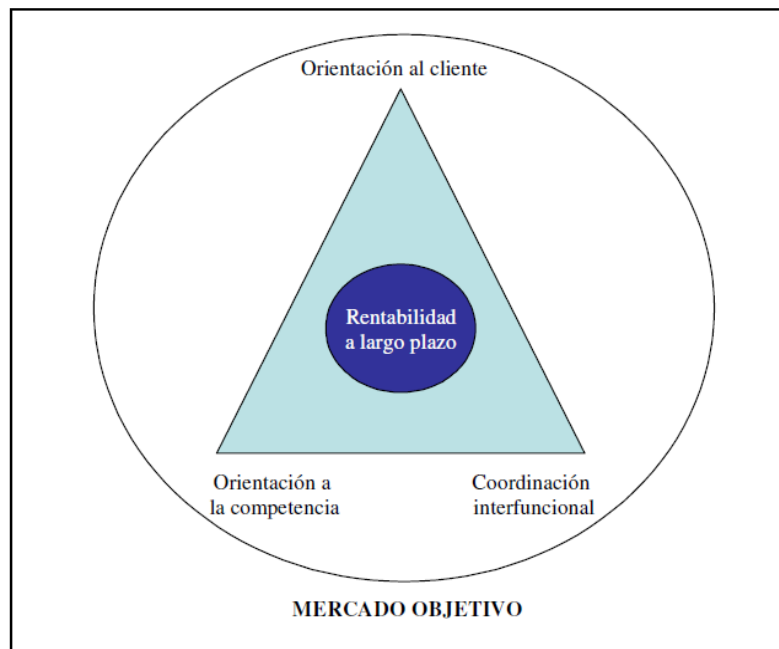
#### 2.3.2.4 ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

La orientación al cliente constituye un componente fundamental de la orientación al mercado, e implica que la organización debe conocer a su público objetivo para así comprender sus necesidades y deseos (Narver & Slater, 1990).

La orientación al mercado puede considerarse como la generación de inteligencia de mercado el cual a su vez implica que los diversos departamentos involucrados en la satisfacción de las necesidades de los clientes compartan la información disponible.

Narver y Slater (1990) consideran a la orientación al mercado como un constructo integrado por tres componentes fundamentales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interdepartamental (Figura N 11) asumiendo que los dos últimos componentes quedan recogidos variables (organización y gestión del

conocimiento), es necesario incluir a la orientación al cliente como variable explicativa de éxito de una estrategia CRM.



*Figura 10:* Modelo de orientación al mercado.

**Fuente:** Narver y Slater (1990)

La orientación al cliente exige a la empresa el conocimiento de la cadena de valor de sus clientes, no solo en el momento actual, sino también en su evolución temporal como consecuencia de la dinámica del mercado. Solo con este conocimiento será posible crear y entregar un valor superior a los clientes (Barroso & Martín, 1999). Dicha orientación implicaría situarla como centro indiscutible de las actividades de la empresa, con objeto de ir construyendo una relación a largo plazo.

Es por ello que dicha dimensión constituye un bloque fundamental del clima organizativo necesario para el éxito del CRM. Una organización fuertemente orientada al cliente será capaz de diseñar mejor sus procesos ya que dicha cultura organizativa incluirá a los empleados a la comprensión de sus clientes. Por otro lado, si los clientes perciben que los empleados tratan de comprenderlos y ayudarlos se sentirán más satisfechos y fortalecerán su compromiso con la empresa.

## **2.4 MARCO METODOLÓGICO.**

### **2.4.1 ENFOQUE GLOBAL DEL CRM.**

Los constantes esfuerzos que muchas empresas hacen para mejorar la relación con los clientes, han hecho que los conceptos y las tendencias de administración de los clientes se adapten a las necesidades de acuerdo al sector al que pertenecen.

La implementación de una estrategia CRM implica desarrollar en las empresas la percepción de como la información de los clientes puede ser aprovechada para mejorar los negocios (Lassar, Lassar, & Rauseo, 2008). Mientras que la implantación de la tecnología CRM tiene como fin soportar y habilitar a las empresas para que la estrategia CRM sea efectiva y mejorar la gestión de la relación con sus clientes (Ling & Yen, 2001; Richards & Jones , 2008; Payne & Frow, 2006). Sin embargo la estrategia CRM no solo implica la incorporación de nuevas tecnologías, sino que también deberá estar apoyada en diversos factores como: Recursos Humanos, aspectos organizacionales, cambios en la filosofía de la empresa (orientación al cliente) y la gestión del conocimiento.

### **2.4.2. SEGMENTACION DE MERCADO.**

La segmentación consiste en dividir el mercado en segmentos o conjuntos homogéneos de consumidores que permitan diseñar estrategias de marketing diferenciadas. Debido a la complejidad del mercado, es necesario realizar una segmentación para comercializar los productos y servicios de la empresa. Cada cliente tiene unos gustos y necesidades diferentes, de ahí la necesidad de segmentar, orientando la oferta hacia un público concreto. Para llevar a cabo esta selección y posicionamiento en el mercado nos basaremos en los pasos establecidos por Kotler y Amstrong:

La segmentación del mercado hace referencia a la división del mercado en distintos grupos de clientes basándose en sus características, necesidades o comportamientos, volúmenes de compra, requiriendo productos diferentes o mezclas de marketing distintas. La selección del mercado permite evaluar el atractivo de cada segmento y seleccionar aquel o aquellos más atractivos y a los que se pretende satisfacer, aplicando diferentes estrategias para cada segmento, todo esto estará contemplado dentro de nuestra propuesta de fidelización de clientes con la herramienta CRM.

#### **2.4.2.1 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.**

Para poder segmentar el mercado es necesario conocerlo, determinando las variables que pueden servir de base para la realización de una segmentación:

- Beneficios buscados. El beneficio buscado por nuestros clientes será encontrarse con una atención diferente y distinguida, con una buena relación calidad-precio, teniendo en cuenta que cada segmento del mercado tiene una característica propia, en tal sentido las estrategias planteadas deberán enfocarse en cada segmento de mercado.
- Comportamiento del consumidor. El público objetivo son personas, adultas, que estén interesadas en reservar una serie de servicios, ya sean paquetes o servicios independientes o individuales.
- Características del consumidor. Los clientes de la empresa se definen por tener una disposición flexible en relación a la adquisición de productos regionales, a un precio razonable en relación al producto ofrecido. Cabe mencionar que cada segmento del mercado tiene una característica diferente, de tal forma que cada segmento de mercado deberá tener su propia estrategia de fidelización.

#### **2.4.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.**

Considerando que el cuestionario debe recoger información acerca de las variables de la estrategia CRM (variables organizativas, tecnológicas, orientación al cliente, la gestión del conocimiento y estrategias de gestión de CRM), se plantean tres encuestas, las cuales estarán dirigidas a tres grupos diferentes los cuales son: cuestionario dirigido a los empleados de la empresa, encuesta dirigida a los clientes que desertaron en el periodo de enero a diciembre del 2016 y finalmente otra dirigida a los clientes actuales de la empresa tomando en cuenta el mismo periodo.

Para el presente estudio se estructuró un cuestionario mixto, el cual contiene preguntas abiertas y cerradas. Para el caso de las preguntas cerradas se utilizó la escala de Likert.

#### **2.4.4 ESCALA DE LIKERT.**

Según Fernández I. (2005) es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.



La escala consiste en una serie de afirmaciones relacionadas a un objeto actitudinal determinado previamente, donde mediante la aplicación de un método manual o estadístico se determina su interrelación con lo estudiado, explicando los niveles de homogeneidad, heterogeneidad y correlación de las variables investigadas. Es un tipo de escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares.

El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

Nuestro trabajo utilizará el modelo siguiente de la escala de Likert:

	ÍTEM
Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo.	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	3
De acuerdo.	4
Totalmente de acuerdo.	5



## 2.5 MARCO CONCEPTUAL.

**Fidelidad:** Cualidad de las personas que tienen gustos estables, una conducta regular y lazos afectivos perdurables

**CRM: (Customer Relationship Management)** Administración de la relación con los clientes, es una estrategia organizacional que permite identificar, atraer y retener a los clientes incrementando su satisfacción y optimizando la rentabilidad.

**Marketing Relacional:** Burgos (2007) define “El marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, proscriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.”

**Clientes:** Son los consumidores o usuarios de los productos/servicios que la empresa coloca en el mercado. Los clientes pueden ser empresas o personas. Cuando son empresas se denominan clientes industriales o comerciales. Cuando se trata de personas se denominan clientes finales o consumidores finales. Los clientes se denominan consumidores cuando consumen los productos producidos. Se denominan usuarios cuando utilizan los servicios prestados por la empresa.

**Estudio de Mercado:** Gispert (1999) define que el “Conjunto de operaciones destinadas a conocer todos los hechos y circunstancias que afectan a un 26 mercado, en cuanto a composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia, etc.”

**Planeación:** Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

**Estrategia:** Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar los principales objetivos, esto corresponde a los programas de apoyo.

**Dato:** Es todo registro de una actividad comercial realizada por la organización que organizados en su debido orden son base para evaluar y diagnosticar la gestión o capacidad de la organización.



**Información:** Es todo mensaje escrito bajo un formato o documento, que como todo mensaje proporciona información que puede cambiar o impactar en el juicio del receptor de esta información si esta es realmente pertinente y oportuna, si esta información no es clara y oportuna puede distorsionar la percepción del receptor

**Conocimiento:** La mezcla de la información con la experiencia los valores nos lleva al conocimiento, que se encuentra en la mente de los expertos que encontramos en las organizaciones, pero no solo en estos se encuentra el conocimiento de igual forma están en las prácticas, procesos que se practican en las organizaciones.

**Administración:** Arte y método de la dirección de empresas, en este se entremezclan los significados de gestión, administración y conducta política.

**Competencia:** Acción simultánea de varias empresas que se dirigen en un mismo mercado y rivalizan entre sí para presentar sus productos en la forma más atractiva y para comercializar a través de los mejores canales y mediante las técnicas promocionales más eficaces.

**Cuestionario:** Instrumento de trabajo creado para una encuesta y compuesto por un conjunto de preguntas articuladas entre sí de tal manera que abarquen el campo de la encuesta en los niveles deseados, causa, opinión, comportamiento, actitudes.

**Encuesta:** Toda técnica sistemática encaminada a brindar una información confiable respecto a un público o sector de actividad.

**Rentabilidad:** Es una operación financiera que arroja un saldo positivo cuando la suma de las entradas es superior a la suma de los gastos de toda índole realizados.

**Demanda potencial:** Es una estimación razonable de las posibles ventas de un producto o servicio, de un grupo de productos o de servicios, para todo un sector de un mercado, durante un periodo concreto y bajo condiciones ideales de demanda.

**Demanda real:** Es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica, dentro de un período determinado, en un ambiente o ámbito de marketing, bajo un programa de mercadotecnia establecido.

**Índice de satisfacción:** Es un parámetro que captura la opinión de clientes, ayudando a suministrar información importante a las áreas involucradas para corregir aquellos puntos que señala el usuario para mejora.





**Lealtad:** Es el profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento.

**Marketing relacional:** Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente, de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consiguen. Esto se logra a través de un intercambio.

**Oferta:** Es una fuerza del mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

**Programa de fidelización:** Es un conjunto de reglas cuyo propósito es brindar a los clientes de una empresa determinada una serie de incentivos para comprar sus bienes y servicios.

**Prospección:** Es el intento por conseguir nuevos clientes.

**Queja:** Es una expresión del cliente que denota molestia, disgusto, disconformidad o enojo por el incumplimiento de algún pacto o cláusula.

**Retención:** Es la acción que ejecuta una persona de una organización determinada para salvar la relación cuando el cliente ha manifestado una insatisfacción y no desea seguir siendo cliente. Es el acto de conservar a los clientes existentes de una empresa.

**Tiempos de respuesta:** Es el margen de tiempo definido por una empresa para la atención de clientes, es decir el tiempo que transcurre desde una solicitud de pedido hasta el momento que el cliente recibe lo solicitado. Generalmente se utiliza como medida de satisfacción de un cliente porque determina la efectividad de la empresa en relación a atención de clientes.

**Venta cruzada:** Es una técnica para incrementar la cifra de negocios mediante la venta de productos o servicios adicionales.

## 2.6 OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES.

Tabla 1: *Operacionalización de variables.*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO	DIMENSIÓN	INDICADOR
Fidelización de clientes	Se entiende como la estrategia de negocios que persigue el establecimiento de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento.	Independiente	VARIABLES ORGANIZATIVAS	Procesos área comercial
			Gestión del conocimiento	Difusión y transmisión del conocimiento
			Tecnología	Herramienta Tecnológica (Software)
				Base de datos
			Gestión de información de clientes	
Orientación al cliente	Tasa de retención de clientes			

**Fuente:** Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación científica que se realizó en la tesis fue aplicada, ya que esta se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

### **3.2 DISEÑO.**

No experimental, porque es una propuesta y se basa fundamentalmente en la observación de acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural para después poder analizarlos.

### **3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.**

El nivel de investigación del presente trabajo de investigación es descriptivo (se propondrá una solución), porque describe situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiestan determinados fenómenos de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.

En líneas anteriores se hizo una descripción general de la problemática de la empresa, para este efecto se realizó la recolección y análisis de datos, en base a esta información se podrá plantear una propuesta de mejora en base a la relación Cliente/empresa.

### **3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

En nuestra propuesta se aplicó el método analítico, que consistió en la descomposición de un todo en sus partes o elementos para poder observar las causas, la naturaleza y los efectos, así como también examinarlas por separado con el objetivo de ver las relaciones existentes entre las mismas. Por otro lado también se utilizó el método deductivo que es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular.

### **3.5 ENFOQUE.**

Cuantitativo ya que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística, es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos.

### 3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA POBLACIONAL.

#### 3.6.1 POBLACIÓN

El universo de nuestra investigación será finito ya que consideraremos la información que fue proporcionada por la empresa sobre la cartera de clientes actual con la que cuenta y aquellos clientes que dejaron de trabajar con la empresa. Este a su vez constituirá de tres segmentos los cuales se detallan a continuación:

- **Segmento cliente interno:** Serán los empleados de la empresa en sus diferentes niveles lo cual implica la alta dirección, supervisores, operarios y fuerza de ventas.
- **Segmento de clientes desertores:** Serán considerados aquellos clientes que dejaron de consumir la marca dentro de enero a diciembre del 2017.
- **Segmento de clientes actuales:** Clientes captados que adquieren el producto desde enero a diciembre del 2017.

#### 3.6.2 MUESTRA.

##### 3.6.2.1 SEGMENTO CLIENTE INTERNO.

Para efectos de recolección de información, en el caso del primer segmento, lo constituye los empleados de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L en sus diferentes niveles dentro del área comercial lo cual implica la alta dirección, jefes y/o supervisores, fuerza de ventas y personal involucrado dentro del área. Por lo tanto es una muestra no probabilística y se trabajó con la totalidad de trabajadores dentro del área comercial.

- Gerente general
- Jefe administrativo
- Jefe de ventas
- Coordinador de pedidos
- Distribuidores

##### 3.6.2.2 SEGMENTO CLIENTES DESERTORES.

El segundo segmento está conformado por aquellos clientes que dejaron de adquirir los productos de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L en el período de enero a diciembre de 2017. Según la información proporcionada por la empresa, el número total de clientes desertores del periodo es de 468 clientes. La muestra para este segmento es probabilística.

Para el cálculo del número de muestra utilizaremos la formula estadística de muestreo aleatorio simple siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población 468

p = Probabilidad de éxito 0.5

q = Probabilidad de fracaso 0.5

Z = Nivel de confianza que si no se tiene su valor se toma un valor constante de 95% que equivale a 1.96

d = error  $\equiv$  0.05

Teniendo estos datos para reemplazar, nuestra ecuación fue la siguiente:

$$n = \frac{468 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (468 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 211.2257155 \equiv 212$$

Por lo tanto, la muestra es de 212 clientes.

Luego se clasificó el segmento de clientes desertores en sub-segmentos, donde podremos observar el número de deserciones durante el año 2017, posteriormente se pretende que cada sub-segmento este proporcionalmente distribuido según el tamaño de la muestra, para un mejor entendimiento utilizaremos la distribución ABC como una alternativa de jerarquizar los segmentos en el cual la empresa tiene mayor participación de mercado pero al mismo tiempo tiene mayor número de clientes desertores, de este modo podremos obtener información útil que servirá para desarrollar la propuesta de fidelización en el Capítulo 5. A continuación se establece la distribución de la muestra para cada sub segmento:

Tabla 2: *Tabla de segmentación de clientes desertores.*

N°	Segmentos de clientes (deserciones)	N° de deserciones	Unidades por segmento
1	Tiendas	156	74
2	Carretas	129	66
3	Agencias de Turismo	68	29
4	Hoteles y Hospedajes	57	22
5	Farmacias y Boticas	35	9
6	Clientes Mayoristas	12	6
7	Instituciones	11	6
	Total	468	212

**Fuente:** elaboración propia

### 3.6.2.3 SEGMENTO DE CLIENTES ACTUALES.

Para el caso del tercer segmento, se toma en cuenta los clientes activos es decir aquellos que actualmente adquieren los productos de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L y que fueron captados durante el período de enero a diciembre 2017, según la información que proporcionó la empresa el número de clientes para el año 2017 es de 1056. La muestra para este segmento es probabilística.

Para el cálculo del número de muestra utilizaremos la misma fórmula estadística de muestreo siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$



Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población 1056

p = Probabilidad de éxito 0.5

q = Probabilidad de fracaso 0.5

Z = Nivel de confianza que si no se tiene su valor se toma un valor constante de 95% que equivale a 1.96

d = error de 0.05

Teniendo estos datos para reemplazar, nuestra ecuación fue la siguiente:

$$n = \frac{1056 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (1056 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 281.8817644 \approx 282$$

Por lo tanto, la muestra es de 282 clientes.

En el caso de clientes actuales, se realizó la distribución de la muestra de clientes actuales de la misma forma que para los clientes desertores utilizando la distribución ABC. Dicha información fue proporcionada por la empresa.

Tabla 3: *Tabla de segmentación de clientes actuales.*

Nº	Segmentos de clientes actuales	Nº de clientes actuales	Unidades por segmento
1	Tiendas	416	112
2	Carretas	328	76
3	Hoteles y Hospedajes	96	37
4	Agencias de Turismo	82	27
5	Farmacias y Boticas	64	17
6	Clientes Mayoristas	48	8
7	Instituciones	22	5
	Total	1056	282

**Fuente:** elaboración propia

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas de recolección de datos son las siguientes:

- **Observación:** La técnica de observación tiene como finalidad describir y registrar sistemáticamente las manifestaciones de la conducta del Área de Ventas de la Empresa Embotelladora Sol del Cusco SRL.
- **Encuesta:** Utilizaremos una encuesta dirigida a cada segmento de clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol SRL. donde se obtendrá la información que requerimos para nuestra investigación.
- **Entrevista:** Sera una conversación con el personal de la Embotelladora Cusco del Sol SRL para obtener la información necesaria.





Tabla 4: *Técnicas e Instrumentos.*

TÉCNICA	INSTRUMENTO	OBSERVACIONES
ENTREVISTA	GUÍA DE ENTREVISTA DIALOGO	Charlas y diálogos efectuados durante el periodo de recolección de datos con colaboradores, personal administrativo y gerente de la empresa.
ENCUESTA	CUESTIONARIO	Estuvo dirigida a los clientes de la empresa en sus diferentes segmentos. Contiene preguntas claras y objetivas orientadas al análisis y diagnóstico situacional de la empresa.

**Fuente:** elaboración propia.



## CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.

El sector del agua embotellada está creciendo muy rápidamente en todo el mundo, siendo actualmente un rubro altamente rentable, pero al mismo tiempo considerablemente competitivo.

El consumo promedio estadístico de agua embotellada en Latinoamérica al 2016, es de 752.3 litros. El consumo anual per cápita de agua embotellada en Perú registra cerca de 12 litros. Una cantidad muy baja (pero con tendencia creciente) si la comparamos con otros países de la región como Colombia (15.5 litros) o Brasil (25 litros), y si la contrastamos con México, donde cada persona consume alrededor de 150 litros al año siendo este un mercado en potencia, cabe mencionar que dentro de estos países podemos encontrar más de 20 marcas de agua de mesa, lo cual indica que la competencia en dichos países es realmente alta.

Haciendo referencia al ámbito nacional, podemos observar que en el mercado existen empresas con una larga trayectoria y productos de alta calidad que tienen marcas reconocidas como Coca-Cola con su marca SAN LUIS, grupo ISM con su marca CIELO, cervecerías Backus y Johnson con la marca SAN MATEO entre las más destacadas, es necesario mencionar que existen empresas locales que también fabrican este producto (agua de mesa) como es el caso de la Embotelladora Cusco del Sol S.R.L con la marca PHURA. Estas marcas son las más resaltantes en cuanto a la preferencia de compra por parte del consumidor se refiere por diferentes factores entre los cuales podemos mencionar el precio que ofrecen cada una de estas, las características que presentan cada marca (pH, presentación, calidad, sabor, reconocimiento de la marca) o simplemente la costumbre de elegir siempre la misma marca.

La empresa EMBOTELLADORA CUSCO DEL SOL S.R.L, con RUC N° 20527907862, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de agua de mesa en sus presentaciones con gas y sin gas y en diferentes tamaños. En cuanto a la producción del agua de mesa de la marca Phura, se puede afirmar que la empresa busca obtener un producto de calidad mediante la automatización de sus procesos, la utilización de insumos de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad los cuales son un punto de referencia que dictan las condiciones mínimas del producto y así este sea capaz de



satisfacer las necesidades de los clientes y al mismo tiempo cumple con lo especificado con las normas que regulan este sector.

Sin embargo durante el estudio se observó que el gerente general de la empresa mantiene enfocado sus esfuerzos en el área productiva y deja de lado la gestión comercial. Con frecuencia los esfuerzos y planes formulados por parte de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. se han venido centrando en la innovación de sus productos (agua de mesa en sus diferentes presentaciones), dejando de lado el hecho de desarrollar y mantener relaciones comerciales con sus clientes, en un mercado cada vez más saturado y competitivo en donde no es fácil captar nuevos compradores. Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de fidelización definido y a medida que pasa el tiempo son más los clientes que dejan de consumir la marca por diferentes motivos, entre los cuales podemos señalar:

- Mala atención por parte de la empresa.
- Abastecimiento de productos a clientes.
- No existe el servicio post-venta.
- La empresa no fomentó una comunicación bidireccional.
- Satisfacción de los clientes.
- Marketing y publicidad.

Los clientes de la empresa indican que se presentan casos en los cuales éstos no reciben información clara y concisa acerca de los beneficios, promociones y descuentos que estos puedan tener así como también sobre información sobre la cartera de productos que ofrece la empresa, es decir la comunicación Cliente-Empresa no está siendo efectiva, las negociaciones no están quedando claras entre ambas partes generando que los clientes dejen de adquirir productos. Esto representa un punto importante a tomar en cuenta dentro del programa de fidelización.

Es en este contexto donde nace la idea de desarrollar un marketing relacional el cual permita captar nuevos clientes, fidelizarlos y afianzar relaciones a largo plazo, lo cual permita a su vez que la empresa pueda crecer dentro de un periodo de tiempo determinado, esto mediante una estrategia definida de CRM.

#### 4.1.1 MACRO – ENTORNO.

##### 4.1.1.1 DEMOGRÁFICO.

El estudio de las fuerzas demográficas trata sobre la población y su dimensión, estructura y características generales, considerando especialmente factores cuantitativos, puesto que involucra a las personas que conforman el mercado objetivo. En la actualidad presenciamos una creciente tendencia social hacia un estilo de vida cada vez más sano provocando una búsqueda de nuevos hábitos alimenticios, que se ve reflejada en el abandono de la comida chatarra y una creciente preocupación por la salud.

#### POBLACIÓN DE LA CIUDAD DEL CUSCO.

Tabla 5: *División política, población y superficie Región Cusco 2015.*

Provincias	Capital	Número de distritos	Población Total	(%)	Hombre	Mujer	Superficie (km <sup>2</sup> )
Cusco	Cusco	8	450 095	34,2	219 855	230 240	617,00
Acomayo	Acomayo	7	27 693	2,1	13 966	13 727	948,22
Anta	Anta	9	56 302	4,3	28 837	27 465	1 876,00
Calca	Calca	8	74 195	5,6	38 023	36 172	4 415,00
Canas	Yanaoca	8	39 293	3,0	20 144	19 149	2 104,00
Canchis	Sicuani	8	102 151	7,8	50 337	51 814	3 999,00
Chumbivilcas	Santo Toma	8	82 411	6,3	42 503	39 908	5 371,00
Espinar	Espinar	8	69 146	5,3	35 680	33 466	5 311,00
La Convención	Santa Ana	10	179 845	13,7	96 806	83 039	30 062,00
Paruro	Paruro	9	30 501	2,3	15 899	14 602	1 984,00
Paucartambo	Paucartamb	6	51 060	3,9	25 970	25 090	6 115,00
Quispicanchis	Urcos	12	89 517	6,8	46 020	43 497	7 863,00
Urubamba	Urubamba	7	64 520	4,9	33 462	31 058	1 439,00
<b>TOTAL</b>		<b>108</b>	<b>1 316 729</b>	<b>100,0</b>	<b>667 502</b>	<b>649 227</b>	<b>72 104,00</b>

**Fuente:** Inei-Peru

Según la tabla N°5 podemos observar que la estimación de la población del departamento del Cusco al año 2016 es de 1 316729 habitantes. Considerando los intereses de la empresa se realizó un análisis el cual detalla las provincias más habitadas por ende son consideradas las que tengan mayor actividad económica. La provincia con mayor población es la provincia del Cusco la cual cuenta con 450 095 habitantes y es esta provincia en la cual la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L desarrolla sus actividades, seguida de la provincia de la convención con 179 845 habitantes y se consideró también a la provincia de Canchis la cual tiene 102 151 habitantes.

Tabla 6: *Estructura Socioeconómica del departamento del Cusco.*

Estructura Socioeconómica (%)			
AB	C	D	E
8.7	12.9	20.3	58.1

**Fuente:** Inei-Peru

En cuanto a la estructura socioeconómica del departamento Cusco, la mayor concentración se encuentra en el sector E (58.1 %). Por estrategia comercial, la empresa embotelladora Cusco del Sol S.R.L. deberá enfocarse en los segmentos C-D-E, los cuales se caracterizan por su capacidad adquisitiva, y al mismo tiempo son segmentos en los que la marca Phura tendrá mayor aceptación debido a factores como el precio, la cantidad y la calidad del agua embotellada.

En los últimos años se ha producido un incremento considerable en la región en lo que respecta al consumo de bebidas sin gas específicamente aguas de mesa la cual creció del 24% al 30%, según la consultora internacional Kantar Worldpanel, esto como consecuencia de los cambios en los hábitos del consumidor, es decir la tendencia de las personas a consumir productos saludables. Esto se menciona como una oportunidad que el sector debería aprovechar.

#### 4.1.1.2 TECNOLÓGICO.

El factor tecnológico se ha incorporado cada vez más en el ámbito empresarial, provocando un mayor flujo de información el cual muestra una mayor comunicación entre los cliente-empresa. Las tecnologías son elementos de cambio que pueden implicar tanto el éxito como el fracaso de una empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas desplazan a las viejas.

Como se mencionó en apartados anteriores la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. prioriza la automatización de sus procesos productivos, esto se acredita con la adquisición de maquinaria nueva para el área de producción en sus diferentes líneas que van desde el tratamiento de agua hasta el envasado y empaquetado del producto. Esto no quiere decir que sea un aspecto negativo, por el contrario resalta la aspiración de la empresa por conseguir un producto de calidad.

Sin embargo, según las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, se pudo observar y concluir que la empresa no cuenta con el soporte tecnológico necesario para poder gestionar su cartera de clientes. De esta forma la empresa deja de lado pasar



oportunidades de mercado las cuales le permitan conocer de mejor forma a sus clientes y al mismo tiempo tener un conocimiento profundo de las necesidades de sus clientes

Es necesario mencionar que los avances tecnológicos están direccionados a las diferentes áreas funcionales de las empresas. Por ello las empresas deben estar pendientes de las nuevas tendencias, poniendo énfasis en los siguientes factores:

- **Oportunidades ilimitadas.** La única traba es que los nuevos productos que surjan de las tecnologías ahora en desarrollo deberán ser prácticos y no demasiado costosos.
- **Presupuestos elevados para la investigación y el desarrollo.** Este hecho provoca que las empresas se interesen más por resolver problemas científicos que por inventar nuevos productos vendibles, por ello se están integrando cada vez más las funciones del marketing dentro de las áreas de investigación y desarrollo.
- **Mayor cantidad de reglamentos.** Ante la creciente complejidad de los productos el público precisa saber si son seguros, con lo cual se suelen establecer controles sanitarios y de seguridad sobre los productos a fin de que no se entrañe peligro hacia el consumidor. Esto obliga a las empresas a adaptarse a los reglamentos de control de este tipo que se imponen a la hora de lanzar un producto al mercado.

#### 4.1.1.3. ANÁLISIS POLÍTICO - JURÍDICO.

El mercado es cada vez más exigente en los productos que demanda, provocando la preocupación por parte de las empresas por la obtención de certificados los cuales acrediten, diferencien y posicionen la marca frente a sus competidores y consumidores.

El entorno político está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada. Dentro de este ambiente político cabe destacar la siguiente fuerza que influye en el entorno de la empresa:

Legislación para las empresas. Estas leyes suelen ser de diversas características: de protección a las empresas unas de otras (leyes de competencia desleal); de protección de los consumidores de las prácticas comerciales desleales o con el objetivo de proteger los intereses de la sociedad en contra del comportamiento comercial sin restricciones,

regulaciones en cuanto a la fabricación de productos, normas sanitarias. Estas leyes siguen desarrollándose, con lo cual las empresas deberán estar atentas a este desarrollo con el fin de acoplar sus estrategias comerciales a las legislaciones actuales y venideras.

#### **4.1.1.4 AMBIENTE SOCIO-CULTURAL.**

Está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad. Las siguientes características culturales pueden influir en la toma de decisiones de marketing:

- La auto-imagen: autosatisfacción
- Relación de la gente con la sociedad
- Relación con las organizaciones
- Visión del universo
- Sub-culturas
- Cambios en los valores culturales secundarios. Modas, tendencias de la sociedad que van evolucionando y abriendo paso a nuevas necesidades que las empresas pueden ver como oportunidades de negocio.

Este punto es importante para los intereses de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L, ya que el crecimiento del sector específicamente el consumo de agua embotellada se debe a cambios culturales que las personas experimentan, la percepción de la sociedad frente a estos nuevos hábitos saludables y la autosatisfacción.

#### **4.1.1.5 ANÁLISIS ECONÓMICO.**

En cuanto a los factores económicos que tienen influencia en las empresas podemos señalar el crecimiento de la economía de un país, la inflación evolución del empleo entre otros. Nosotros consideramos adecuado centrarnos en el análisis del poder adquisitivo de las personas en la región considerando indicadores como la PEA. El indicador relacionado directamente con la PEA es la tasa de actividad, que mide la proporción de la población en edad de trabajar (PET) que se encuentra participando en el mercado laboral, ya sea trabajando o buscando un empleo (DRTPE, 2016). La tasa de actividad para la región Cusco alcanzó el 79,7%, siendo mayor la de los hombres (83,8%) que la de las mujeres (75,6%).

Según ámbito geográfico, la tasa de actividad en el ámbito rural es mayor (85,4%) con respecto al ámbito urbano (75,5%); lo cual refleja el mayor nivel de participación de los

trabajadores de la zona rural en actividades agrícolas y pecuarias, características de la zona geográfica.

Así también, la tasa de desempleo en la región Cusco alcanzó a 3,2%, esta cifra es mayor para las mujeres (3,7%) que para los hombres (2,8%), asimismo, la tasa de desempleo en la zona urbana (5,0%) es mayor que en la zona rural (1,1%).

Tabla 7: *Región Cusco: Indicadores laborales por sexo y ámbito geográfico.*

Indicadores laborales	Total	Sexo		Ámbito geográfico	
		Hombre	Mujer	Urbano	Rural
Tasa de actividad	79,7	83,8	75,6	75,5	85,4
Ratio empleo/población	77,2	81,5	72,8	71,8	84,4
Tasa de desempleo F/	3,2	2,8	3,7	5,0	1,1

Fuente: Inei.

#### 4.1.2 MICRO ENTORNO.

Dentro de este apartado analizaremos el micro entorno de la empresa embotelladora Cusco del Sol S.R.L, señalaremos las condiciones y factores que determinan el funcionamiento de la empresa para lograr la satisfacción de sus clientes. Para esto, será necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con el funcionamiento de la empresa.

La empresa, los competidores, los proveedores y el cliente, son algunos de los elementos importantes a considerar para el análisis del micro entorno de la empresa.

##### 4.1.2.1. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.

El modelo estratégico elaborado por el ingeniero Michael Porter establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocios.

Según Hitt M., Ireland R. y Hoskisson R. (2008), cada empresa busca contar con una ventaja competitiva que le permita mantenerse dentro de una gran competencia globalizada, sobre todo al decidir incursionar a nuevos mercados en donde enfrentará competidores muy consolidados y que contarán con las mejores prácticas de negocio, es por esto que en la realización de un proyecto es muy importante analizar cómo se encuentran las fuerzas competitivas de la Industria a la que se incursionará así como también cuáles son sus ventajas competitivas.



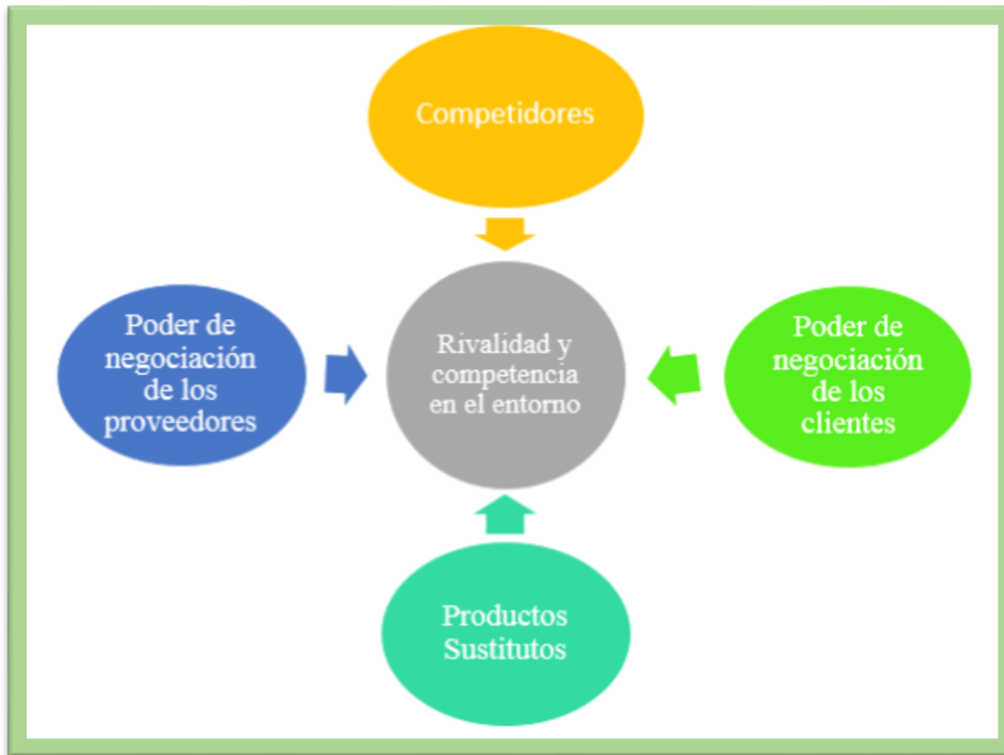


Figura 11: Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: Michael Porter

#### 4.1.2.1.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Anteriormente se mencionó que el sector en el cual la empresa desarrolla sus actividades es altamente competitivo, existen empresas que son líderes las cuales rigen el mercado y dificultan el ingreso hacia dicho mercado al poner barreras de entrada, como:

- Existen economías de escala que dificultan la entrada.
- Posicionamiento de empresas grandes.
- Mayor inversión en publicidad.
- Mejores canales de distribución
- Diferenciación de sus productos
- Experiencia en la producción de agua de mesa

#### 4.1.2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES.

Dada la situación actual en la cual se observan varios competidores, se amplía más el poder de negociación de los consumidores ya que estos tienen la potestad de elegir otros productos o servicios de la competencia. Es necesario mencionar que cuanto mayor sea el número de productos sustitutos que existan en el mercado, mayor será el poder de



negociación de los clientes, también es necesario mencionar que estos factores pueden influir en el precio final del producto ofrecido.

#### **4.1.2.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**

La variedad de insumos que ofrece el mercado, posibilita que haya gran competitividad por parte de los proveedores. La empresa cuenta con una selección de proveedores los cuales ofrecen productos adecuados para los estándares de producción de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.

Los insumos requeridos para la producción de agua purificada son de fácil acceso, por lo tanto no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios. En resumen, los proveedores en esta industria son parcialmente débiles.

#### **4.1.2.1.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

En cuanto a la existencia de productos sustitutos, se tiene que mencionar la gran diversidad de productos que pueden satisfacer la misma necesidad que el agua de mesa, estos presentan una fuerza considerablemente alta. Tal es el caso de:

- Bebidas con cero azúcar.
- Bebidas energizantes.
- Infusiones.
- Bebidas rehidratantes.

Dichos productos forman parte de la cartera diversificada de productos de los competidores antes mencionados. Es en este sentido que se resalta la importancia de esta fuerza en el desarrollo de estrategias comerciales a largo plazo.

#### **4.1.2.1.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.**

Según Michael Porter (2002), explica que en el entorno competitivo actual adquiere gran relevancia la información sobre competidores y el análisis de las distintas fuerzas competitivas. También señala que el análisis de la competencia supone:

- La identificación de los competidores actuales y potenciales, sus características, estructura y evolución.
- Estudiar los objetivos de los competidores.
- Los puntos fuertes y débiles de los competidores.
- Características de los productos o servicios ofertados.



Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente podemos afirmar que actualmente la empresa se enfrenta a un mercado en el cual los productos de la empresa Lindley se encuentran bien posicionados en el mercado mostrando así su liderazgo, esta posee un porcentaje alto de la cuota de mercado y marca la política a seguir.

Entre las marcas que más reconocen los consumidores en el mercado de agua embotellada destacan Cielo, San Luis, San Mateo, Vida, Socosani y marcas importadas, cuyo consumo está dirigido principalmente al segmento Premium, como Evian, San Pellegrino, Perrier y Voss que son vendidas principalmente en supermercados. De estas marcas, sólo algunas proporcionaron resultados acerca de la comercialización del 2016, por ejemplo, la memoria institucional de Backus indicó que las ventas de la categoría agua bajo la marca San Mateo, creció 12% en volumen respecto al 2015 (IEES, 2017).

Otra compañía que informó sobre el desempeño de sus ventas fue Arca Continental – productora de San Luis – que reportó que en el cuarto trimestre del 2016 su categoría de agua creció 9,3% en términos de volumen. Este mayor dinamismo de las ventas ha generado que algunas empresas del interior del país deseen ingresar a competir en la capital, tal como sucede con la empresa Socosani cuya estrategia se ha orientado a satisfacer las necesidades del consumidor de agua embotellada Premium, categoría donde se encuentran productos principalmente importados (IEES, 2017).

Es cierto que en el rubro de agua de mesa embotellada la competencia es muy alta, por tal motivo las empresas enfocan sus estrategias vía precios y promociones muy agresivas provocando una reducción en el margen de beneficio.

También se percibe un gran dinamismo al copiar nuevos productos por lo que la ventaja teórica de innovar tiene un horizonte temporal muy corto. Cabe resaltar que la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L está en desventaja a comparación de sus competidores (empresas posicionadas tal es el caso de la empresa Lindley) ya que dichas marcas ya mencionadas cuentan con mayor trayectoria así como también con personal altamente capacitado.

#### **4.1.2.2 FODA.**

La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como el análisis FODA y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

Tabla 8: *FODA*.

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>F1</b>	La marca Phura apunta a posicionarse en el mercado	<b>D1</b>	Débil imagen de la empresa en el mercado.
<b>F2</b>	La empresa cuenta con un producto competitivo en el mercado.	<b>D2</b>	Ausencia de promoción y publicidad de los productos.
<b>F3</b>	La empresa cuenta con un listado de clientes que actualmente compran sus productos de manera constante.	<b>D3</b>	La empresa no desarrolla relaciones a largo plazo con sus clientes
<b>F4</b>	La empresa cuenta con maquinaria adecuada para cubrir la demanda de sus clientes.	<b>D4</b>	La cultura de la empresa no está orientada al cliente.
<b>F5</b>	La ubicación geográfica de la empresa le permite competir de forma efectiva en el mercado.	<b>D5</b>	El personal no brinda un servicio genuinamente bueno o excelente.
<b>F6</b>	La empresa cuenta con su propia línea de transporte para la comercialización de sus productos.	<b>D6</b>	Alta rotación de personal comparada con la media de la industria.
<b>F7</b>	El personal de ventas tiene una actitud positiva hacia el cambio	<b>D7</b>	Los sistemas de información de la empresa no son eficientes.
<b>F8</b>	La empresa maneja estándares adecuados de producción, los cuales están ligados a sus objetivos.	<b>D8</b>	Falta de capacitación del personal en sus diferentes áreas funcionales.
<b>F9</b>	La empresa es consciente de que la información sobre sus clientes es de vital importancia	<b>D9</b>	Deficiencias en la distribución de productos
		<b>D11</b>	Inadecuado clima laboral.



OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>O1</b>	Incremento de la aceptación de los productos ofrecidos por la empresa.	<b>A1</b>	El rubro en el que opera la empresa es altamente competitivo.
<b>O2</b>	Demanda creciente del producto.	<b>A2</b>	Desaceleración económica nacional y mundial.
<b>O3</b>	Cambios en las hábitos de consumos de las personas ( tendencias a consumir productos saludables)	<b>A3</b>	Mayor inversión de capital por parte de la empresa en aspectos de marketing y publicidad.
<b>O4</b>	Posibilidad de expansión a largo plazo	<b>A4</b>	La competencia está adoptando nuevas tecnologías en sus diferentes áreas funcionales.
<b>O5</b>	Presencia de nuevos nichos de mercado	<b>A5</b>	Débil imagen de la marca en el mercado de agua de mesa.
<b>O6</b>	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.	<b>A6</b>	Crecimiento lento de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. en el mercado.
<b>O7</b>	Presencia de personal calificado en la región.	<b>A7</b>	Presencia de productos sustitutos.

**Fuente:** *elaboración propia.*



		FACTORES EXTERNOS	
		Oportunidades	Amenazas
FACTORES INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda creciente de agua de mesa.</li> <li>- Cambios en los hábitos de consumo de las personas.</li> <li>- Posibilidad de expansión a largo plazo.</li> <li>- Presencia de nuevos nichos de mercado.</li> <li>- Posibilidad de establecer alianzas comerciales.</li> <li>- Presencia de personal calificado en la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado altamente competitivo.</li> <li>- Desaceleración económica nacional y mundial.</li> <li>- Mayor inversión en marketing y publicidad por parte de la competencia.</li> <li>- Mayor inversión en innovación tecnológica por parte de la competencia.</li> <li>- Productos sustitutos.</li> </ul>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en la fabricación de agua de mesa</li> <li>- Productos competitivos.</li> <li>- Infraestructura adecuada.</li> <li>- Manejo de estándares adecuados en el área de producción.</li> <li>- Ubicación geográfica estratégica.</li> <li>- Precios competitivos.</li> <li>- Actitud positiva hacia el cambio por parte de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar el posicionamiento de la marca Phura mediante la oferta de productos de calidad y precios competitivos, teniendo en cuenta que el agua de mesa presenta una demanda creciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar estrategias las cuales resalten la calidad del producto, precios competitivos y promociones u ofertas con el objetivo de hacer frente a la competencia y productos sustitutos.</li> <li>- Invertir en innovación tecnológica así como también en el marketing y publicidad.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débil imagen de la marca.</li> <li>- Ausencia de estrategias comerciales.</li> <li>- No se fomenta las relaciones a largo plazo con los clientes.</li> <li>- La cultura de la empresa no está orientada al cliente.</li> <li>- Deficiencia en la atención a clientes.</li> <li>- Alta rotación de personal.</li> <li>- Sistemas de información deficientes.</li> <li>- Personal no capacitado en el área de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular estrategias comerciales, dirigidas a conseguir la satisfacción de los clientes y posteriormente la fidelización de los mismos, mediante la incorporación de personal calificado para la realización de tareas específicas.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal del área de ventas con el objetivo de que la atención de clientes sea eficiente de tal forma que los clientes no acudan a la competencia.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI).

El análisis de la matriz de evaluación interna sirve para determinar el grado de importancia de factoes internos y está asignado entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño dela organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0

Tabla 10: *Matriz de Evaluación de Factores Internos.*

<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICA-CION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Marca reconocida.	<b>0.06</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
La empresa cuenta con productos competitivos en el mercado.	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
La empresa cuenta con una base de datos de clientes que actualmente compran sus productos de manera constante.	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para brindar experiencias satisfactorias a los clientes.	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
La ubicación geográfica de la empresa le permite competir de forma efectiva en el mercado.	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
La empresa cuenta con su propia línea de transporte para la comercialización de sus productos.	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
El personal de ventas tiene una actitud positiva hacia el cambio	<b>0.12</b>	<b>2</b>	<b>0.24</b>



La empresa maneja estándares adecuados de producción, los cuales están ligados a sus objetivos empresariales.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
Precios competitivos	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>

<b>DEBILIDADES.</b>			
Débil imagen en el mercado.	<b>0.04</b>	<b>1</b>	<b>0.04</b>
Ausencia de promoción y publicidad de los productos.	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
La empresa no desarrolla relaciones a largo plazo con sus clientes	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
La cultura de la empresa no está orientada al cliente.	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
El personal no se interesa por brindar un servicio genuinamente bueno o excelente.	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
Alta rotación de personal comparada con la media de la industria.	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
Los sistemas de información de la empresa no son eficientes.	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
Falta de capacitación del personal en el área de ventas.	<b>0.06</b>	<b>1</b>	<b>0.06</b>
Deficiencias en los canales de distribución	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
Clima laboral inadecuado.	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.03</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.41</b>

**Fuente:** elaboración propia.



La calificación está dada de 1 a 4 donde la calificación 1 representa una debilidad mayor, 2 representa una debilidad menor, 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor. Al multiplicar el peso de cada factor por la calificación asignada a cada factor según nuestro criterio tendremos un total ponderado que al sumarlos nos da 2.41 lo que significa que la empresa es débil internamente, es en este sentido que la empresa deberá aplicar estrategias acorde a sus falencias de tal forma que pueda contrarrestar aquellos factores que impiden crecimiento sostenible.

#### 4.1.2.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS. (EFE).

El análisis de la matriz de evaluación externa determinará el grado de importancia de aquellos aspectos externos que limitan a la empresa en relación al planteamiento de estrategias. El resultado ponderado más alto posible será 4.0, el resultado total ponderado menor posible es 1.0 y el resultado ponderado promedio es de 2.5. Un resultado 4,0 indicaría que una organización desarrolla su gestión en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostrará una organización que está en un entorno difícil y que enfrenta graves amenazas externas.

*Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Externos.*

<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento de la aceptación de los productos ofrecidos por la empresa.	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
Demanda creciente del producto.	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
Cambios en las hábitos de consumos de las personas ( tendencias a consumo de productos saludables)	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.03</b>
Posibilidad de establecer sucursales a largo plazo	<b>0.08</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
Presencia de nuevos nichos de mercado	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
Cartera de productos definida.	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.03</b>
Presencia de personal calificado en la región.	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>

<b>AMENAZAS</b>			
El mercado en el que opera la empresa es altamente competitivo.	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
Desaceleración económica nacional y mundial.	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Mayor inversión de capital por parte de la competencia en aspectos de marketing y publicidad.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
La competencia está adoptando nuevas tecnologías en sus diferentes áreas funcionales.	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>0.36</b>
La empresa no posee una posición competitiva fuerte.	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
Crecimiento lento de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. en el mercado.	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>0.36</b>
Presencia de productos sustitutos.	<b>0.08</b>	<b>1</b>	<b>0.08</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.43</b>

**Fuente:** elaboración propia.

El total ponderado de 2.43 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización.

Cabe mencionar que la empresa al tener factores externos desfavorables deberá enfocarse en sus factores internos ya que estos serán los que tendrán un impacto positivo en la implementación de la propuesta de fidelización, ya que como mencionamos anteriormente en el Capítulo II, una estrategia de fidelización depende directamente de aquellas acciones internas y externas que realice la empresa en diferentes aspectos, teniendo siempre en cuenta que debe lograr la satisfacción de sus clientes

#### 4.1.5 OFERTA Y DEMANDA.

Según Michael Porter (2002), explica que en el entorno competitivo actual adquiere gran relevancia la información sobre competidores y el análisis de las distintas fuerzas competitivas. También señala que el análisis de la competencia supone:

- La identificación de los competidores actuales y potenciales, sus características, estructura y evolución.
- Estudiar los objetivos de los competidores.
- Los puntos fuertes y débiles de los competidores.
- Características de los productos o servicios ofertados.

El mercado de agua embotellada, tal como ocurre con otras bebidas, es una industria con marcada tendencia estacional, es decir, un porcentaje importante de las ventas se produce en los últimos meses del año y durante la temporada de verano, por ello la producción es más dinámica en el primer y último trimestre de cada año, en donde se concentra casi el 60% de la producción anual.

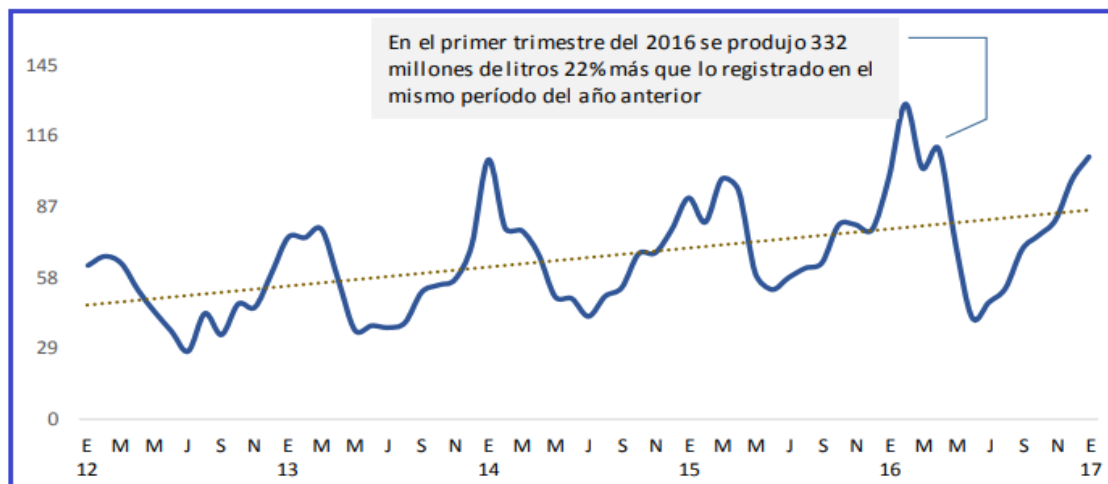
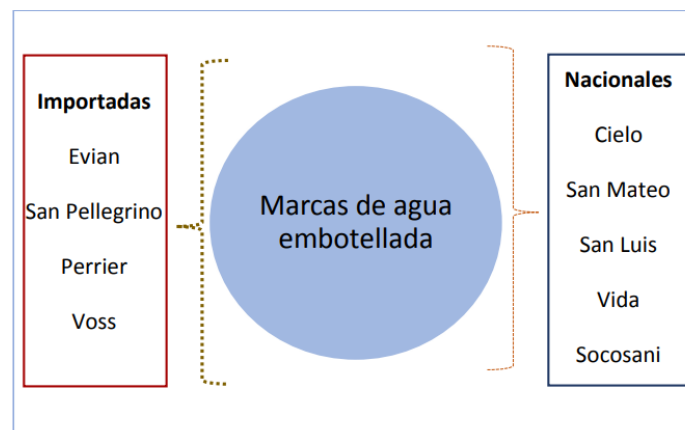


Figura 12: Producción mensual de Agua embotellada de mesa de principales empresas 2012- 2017 (Millones de Litros)

Fuente: PRODUCE

En el ámbito local, la producción de agua embotellada de las principales empresas ha ido ganando participación dentro del grupo de bebidas no alcohólicas que se elaboran en nuestro país. Específicamente, se observó que en el 2012, la categoría agua concentraba el 22,5% del total de bebidas no alcohólicas mientras que en el 2016 sostuvo una participación de 30,6%.

Entre las marcas que más reconocen los consumidores en el mercado de agua embotellada destacan Cielo, San Luis, San Mateo, Vida, Socosani y marcas importadas, cuyo consumo está dirigido principalmente al segmento Premium, como Evian, San Pellegrino, Perrier y Voss que son vendidas principalmente en supermercados. De estas marcas, sólo algunas proporcionaron resultados acerca de la comercialización del 2016, por ejemplo, la memoria institucional de Backus indicó que las ventas de la categoría agua bajo la marca San Mateo, creció 12% en volumen respecto al 2015 (IEES, 2017).



*Figura 13:* Principales marcas de agua embotellada comercializadas  
**Fuente:** IEES (Instituto de estudios económicos sociales)

Otra compañía que informó sobre el desempeño de sus ventas fue Arca Continental – productora de San Luis – que reportó que en el cuarto trimestre del 2016 su categoría de agua creció 9,3% en términos de volumen. Este mayor dinamismo de las ventas ha generado que algunas empresas del interior del país deseen ingresar a competir en la capital, tal como sucede con la empresa Socosani cuya estrategia se ha orientado a satisfacer las necesidades del consumidor de agua embotellada Premium, categoría donde se encuentran productos principalmente importados (IEES, 2017).

Es cierto que en el rubro de agua de mesa embotellada la competencia es muy alta, por tal motivo las empresas enfocan sus estrategias vía precios y promociones muy agresivas provocando una reducción en el margen de beneficio.

También detectamos un gran dinamismo al copiar nuevos productos por lo que la ventaja teórica de innovar tiene un horizonte temporal muy corto. Cabe resaltar que la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L está en desventaja a comparación de sus competidores (empresas posicionadas tal es el caso de la empresa Lindley) ya que dichas



marcas ya mencionadas cuentan con mayor trayectoria así como también con personal altamente capacitado.

#### **4.1.6 ORGANIGRAMA.**

La estructura organizacional de la empresa Embotelladora Cusco del sol S.R.L tiene un carácter jerárquico y funciona de forma vertical, dado que existen niveles en los cuales es necesario que la información obtenida del mercado sea evaluada por los jefes inmediatos de la organización.

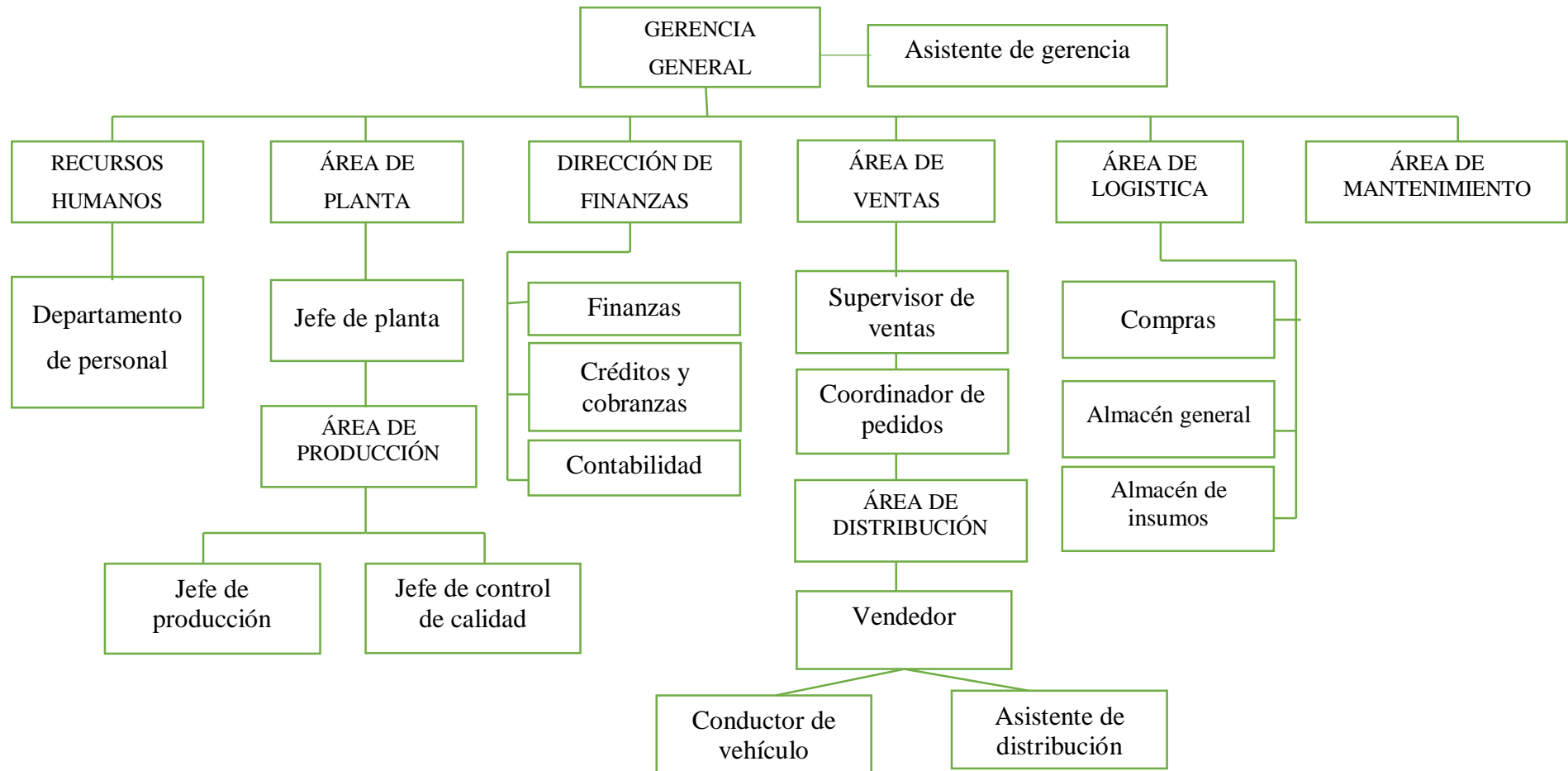


Figura 14: Organigrama de la empresa.  
Fuente: Información proporcionada por la empresa.

## 4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se detalla el análisis e interpretación de datos que fueron recopilados en el trabajo de campo. Dicho análisis e interpretación está dividida en tres partes: Una primera que está relacionada con los empleados de la empresa, los cuales dieron su punto de vista en relación a la encuesta planteada, una segunda parte dirigida a los clientes desertores de la empresa y por último tenemos una encuesta planteada a los clientes actuales de la empresa.

### 4.2.1 COLABORADORES DE LA EMPRESA.

La encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. fue estructurada desde un punto de vista del CRM, teniendo como objetivo indagar, investigar y analizar cuáles son las falencias que tiene la empresa desde la perspectiva de sus colaboradores dentro del área comercial (ver anexo 4).

#### **Insatisfacción de clientes.**

Las personas involucradas en el área comercial concuerdan que si han recibido quejas por parte de clientes, estas por los motivos siguientes:

- Mala atención impartida por el personal de ventas.
- Demora en los tiempos de entrega.
- Productos dañados
- Ausencia de promociones o descuentos

#### **Quejas y reclamos.**

De acuerdo a las personas entrevistadas los departamentos participan en la solución de algún reclamo o queja por parte de clientes, con la diferencia que no todos responden de manera oportuna, porque no existen parámetros establecidos en cuanto al tiempo, de igual manera no hay procesos documentados, en los que ellos puedan basarse.

Por lo que todos coinciden que si se pueden mejorar los procedimientos para dar respuestas a las quejas de los clientes, y tienen claro que para cumplir con ese objetivo, todas las áreas involucradas en la parte de atención al cliente, deben comprometerse en hacer bien su trabajo para dar una solución oportuna al cliente, y documentar cada proceso de manera correcta.

**Retención de clientes.**

Dentro de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. no existen estrategias de retención es decir no hay un procedimiento en el que estén establecidas las acciones a tomar, no existen capacitaciones dirigidas a sus colaboradores y la empresa no tienen una orientación hacia el cliente lo cual evidentemente es perjudicial.

**Canales de comunicación.**

Todos los entrevistados consideran que no existen suficientes canales de comunicación, y por lo tanto deberían de mejorarse, pero sobre todo consideran que necesitan más inversión en el área de marketing es decir, muchos de ellos le apuestan a que haya más publicidad no tradicional o convencional para llegar al público meta.



#### 4.2.2 CLIENTES DESERTORES.

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE (Desertores).

Pregunta N° 1 : ¿Sufrió Ud. algún inconveniente durante el periodo que mantenía relaciones comerciales con la empresa?

Tabla 12: *Pregunta N°1 Inconvenientes con la Atención*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
No	45	21,2
Si	167	100,0
Total	212	

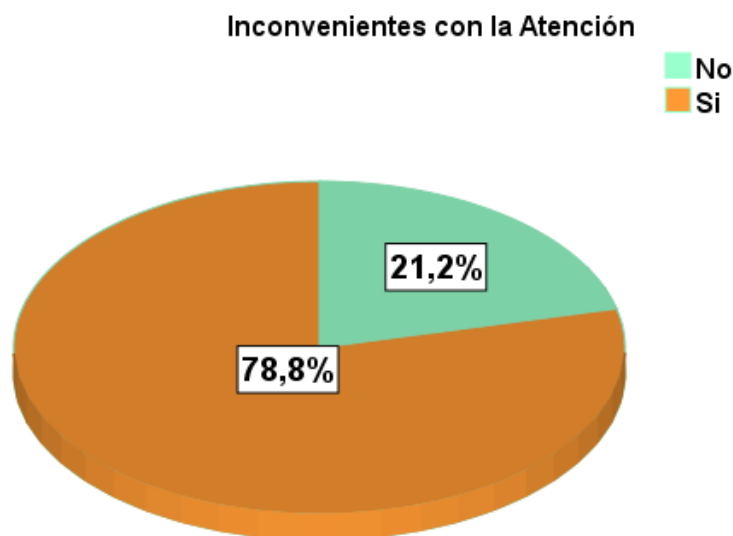


Figura 15: Pregunta N° 1 Inconvenientes con la Atención

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- De los 212 encuestados el 78,8 % indico que si sufrió inconvenientes durante el periodo de relación comercial con la empresa, el 21,2 % indicó que no sufrió inconvenientes durante el periodo de relación con la empresa.
- Dicho dato refleja un alto índice de insatisfacción de clientes, ya que los clientes al presentar algún tipo de inconveniente, sienten que trabajar con la empresa no es lo ideal para sus negocios empresariales.
- Cabe resaltar que del 100% de encuestados, el 100% decidió dejar de trabajar con la empresa.

Pregunta N°2: ¿Cómo califica Ud. la relación comercial que mantuvo con la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.?

Tabla 13: *Pregunta N° 2 Relación Comercial con la Empresa*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Muy mala	45	21,2
Mala	118	76,9
Indiferente	20	86,3
Buena	29	100,0
Total	212	

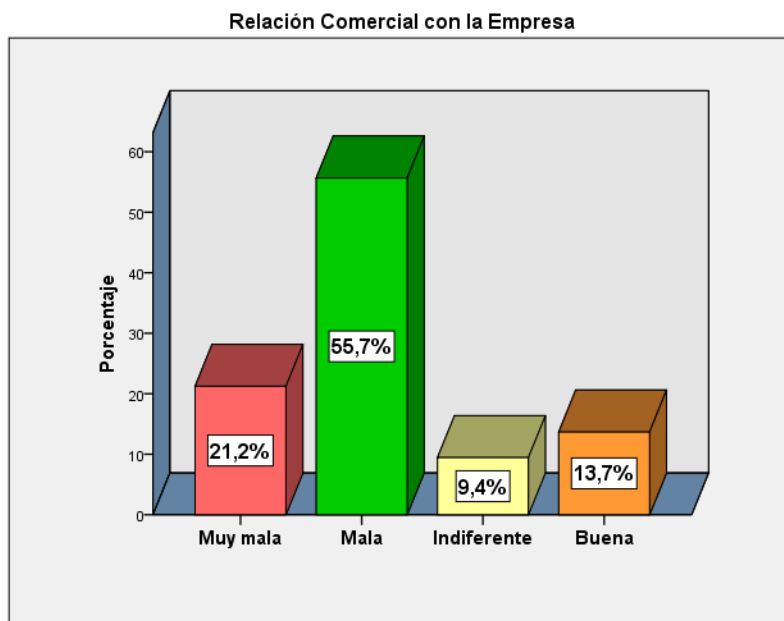


Figura 16: Pregunta N° 2 Relación Comercial con la Empresa

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- De un total de 212 encuestados, 45 indicaron que la relación comercial que mantuvieron con la empresa fue muy mala representando un 21,2%, un porcentaje mayor de 55,7% equivalente a 118 encuestados señalaron que la relación comercial con la empresa fue mala.
- Por otro lado en porcentajes menores, el 9,4 % de encuestados se mostraron indiferentes con la pregunta y el 13,7% indicaron que la relación comercial que mantuvieron con la empresa fue buena.

Pregunta N°3: ¿Considera usted que la atención recibida por parte del personal de ventas fue la adecuada?

Tabla 14: *Pregunta N° 3 Atención por parte de la Empresa*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	61	28,8
En desacuerdo	109	80,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	87,7
De acuerdo	26	100,0
Total	212	

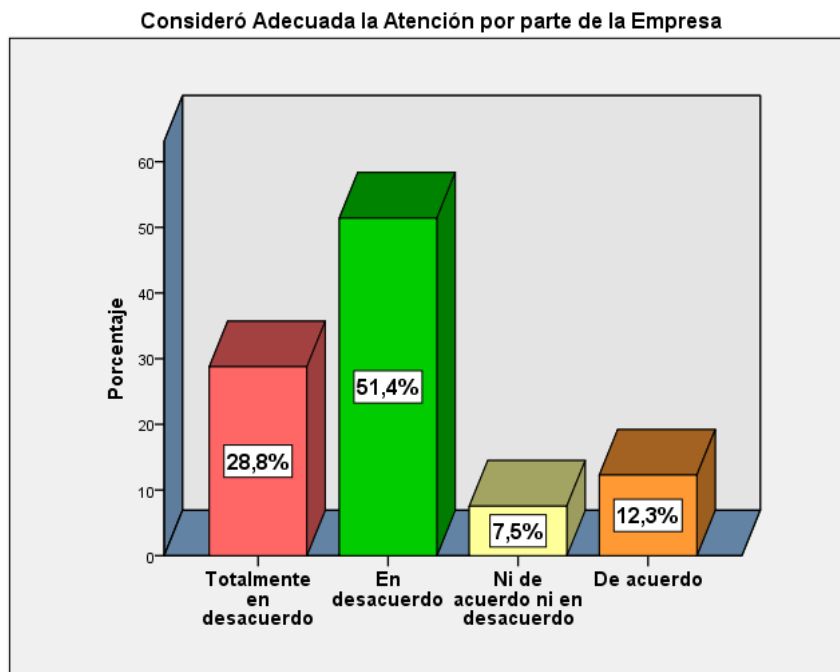


Figura 17: Pregunta N° 3 Atención por parte de la Empresa

Fuente: encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- En cuanto a la percepción que tuvieron los clientes que desertaron sobre la atención que la empresa les dio, se pudo observar que un porcentaje del 80,2% indicó que el servicio era malo y solo un 12,3% afirmó que el servicio era aceptable.
- Por otro lado, debemos mencionar que un 100% de clientes sugirieron mejorar este aspecto (atención al cliente).

Pregunta N°4: ¿Considera que los requerimientos de productos solicitados fueron atendidos de forma rápida y oportuna?

Tabla 15: *Pregunta N° 4 Capacidad de respuesta de pedidos*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	8,5
En desacuerdo	34	24,5
Ni de acuerdo ni es desacuerdo	32	39,6
De acuerdo	116	94,3
Totalmente de acuerdo	12	100,0
Total	212	

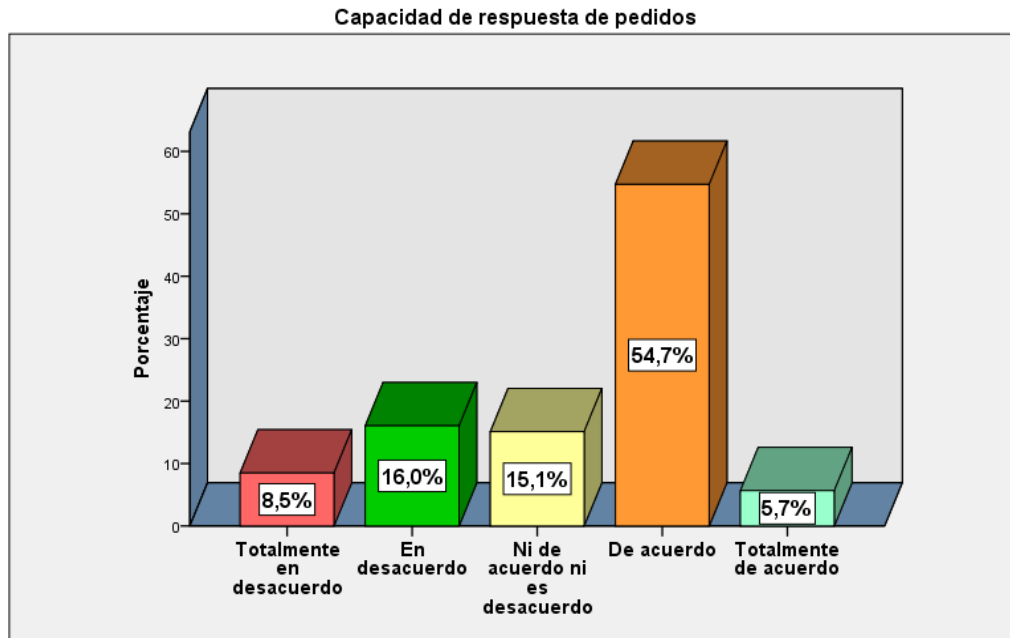


Figura 18: Pregunta N° 4. Capacidad de respuesta de pedidos

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- En lo que respecta a la capacidad de respuesta de la empresa en la atención de pedidos, se observó que un porcentaje de 60,4% del total de clientes indicaron de forma positiva que la empresa atendió sus pedidos en el tiempo solicitado. Un porcentaje menor del 15,1% mantuvo una actitud indiferente a este punto.
- Por ultimo un porcentaje del 24,5 señalaron que la capacidad de respuesta de la empresa no fue la adecuada.

Pregunta N°5: ¿El producto ofrecido por parte de la empresa cumplía con sus expectativas?

Tabla 16: *Pregunta N° 5 Satisfacción del Cliente con el Producto*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	39	18,4
De acuerdo	135	82,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	84,9
En desacuerdo	25	96,7
Totalmente en desacuerdo	7	100,0
Total	212	

Satisfacción del Cliente con el Producto

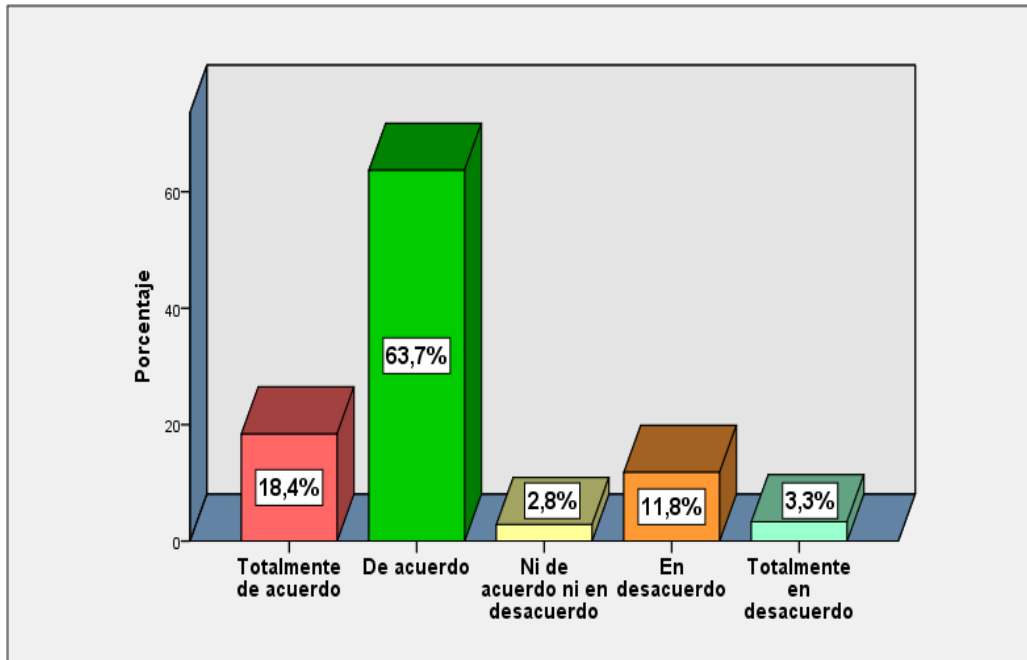


Figura 19: Pregunta N°5 Satisfacción del Cliente con el Producto

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- En cuanto a la satisfacción de los clientes con el producto un porcentaje alto de 82,1% señalo que el producto cumplió con sus expectativas y estuvo satisfecho.
- Un porcentaje del 2,8% mostró una actitud indiferente en lo que respecta al producto.
- Y del total de 212 clientes encuestados solamente un 15,1% se sintió insatisfecho con el producto que ofrece la empresa.

Pregunta N°6: ¿Los precios ofrecidos por la empresa estuvieron de acorde a sus expectativas?

Tabla 17: *Pregunta N° 6 Satisfacción del Cliente con los Precios*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	66	31,1
De acuerdo	118	86,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	88,2
En desacuerdo	13	94,3
Totalmente en desacuerdo	12	100,0
Total	212	

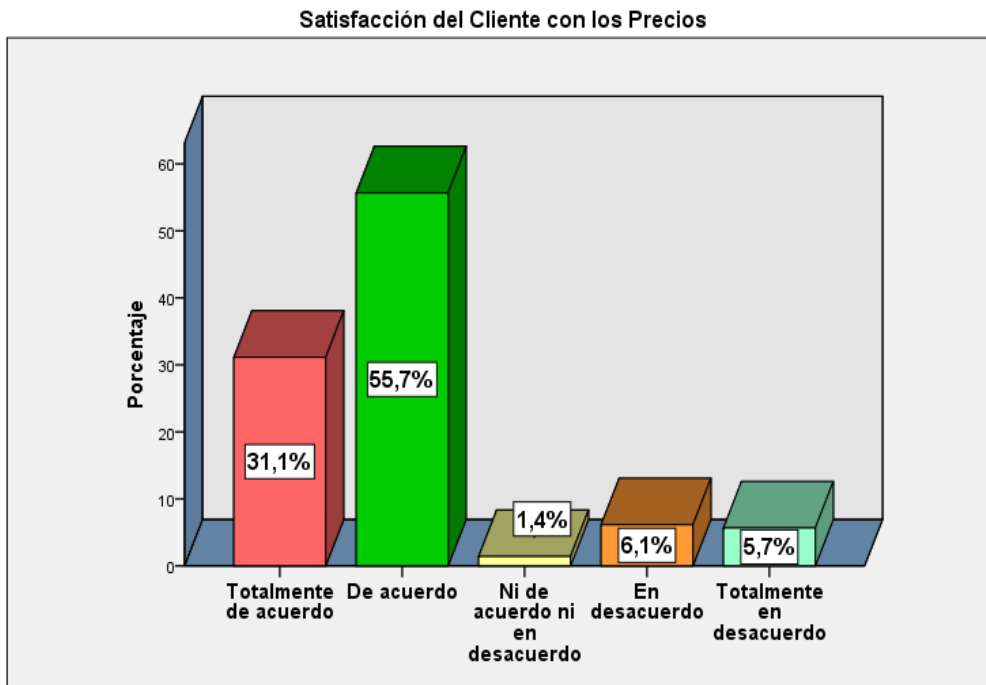


Figura 20: Pregunta N° 6 Satisfacción del Cliente con los Precios

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- En relación a los precios que ofrece la empresa para cada uno de sus productos, podemos afirmar que un porcentaje mayor del 86,8% estuvo de acuerdo y no hubo mayor inconveniente con este factor.
- Por ultimo debemos mencionar que un 100% de clientes indicaron que la empresa debería ofrecer promociones y/o descuentos de acuerdo a los volúmenes de compra de cada uno de sus clientes. Por otro lado podemos afirmar que un porcentaje del 11,8% no está de acuerdo con los precios.

Pregunta N°7: ¿Considera que la empresa prestó atención al servicio post-venta?

Tabla 18: *Pregunta N°7 Servicio Post-Venta*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	75	35,4
En desacuerdo	117	90,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	100,0
Total	212	

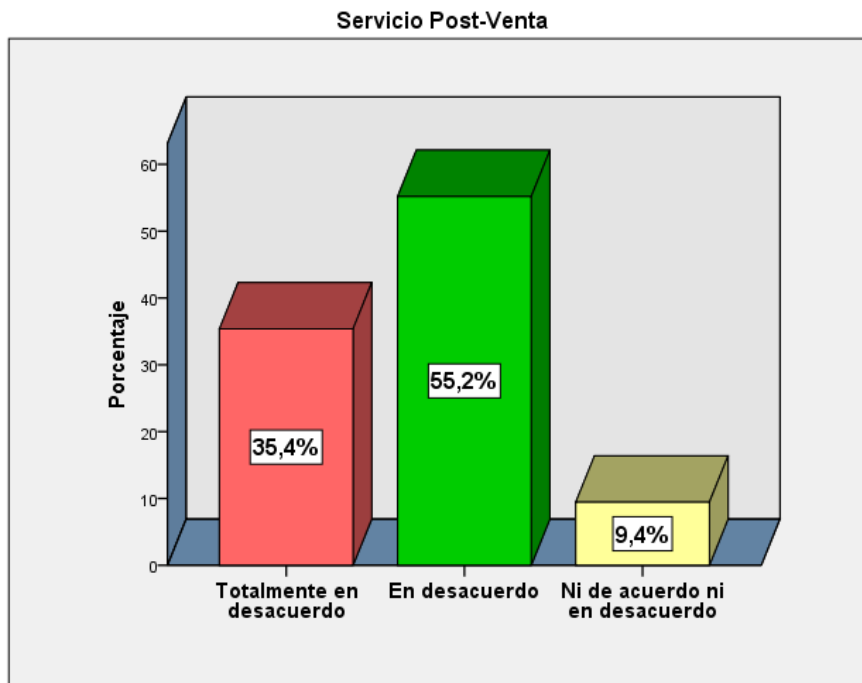


Figura 21: Pregunta N°7 Servicio Post-Venta

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- En relación al servicio post-venta, se pudo observar que la gran mayoría de clientes mostro una actitud negativa, ya que ellos indicaron que la empresa nunca dio este servicio, como podemos observar en la figura N° 23 un porcentaje de 90,6%.
- Por otro lado un porcentaje menor de 9,4% mostró indiferencia en este aspecto, esto por el hecho del desconocimiento del servicio post-venta.

Pregunta N°8: ¿La empresa fomentó una comunicación bidireccional con su negocio o empresa?

Tabla 19: *Pregunta N° 8 Comunicación Bidireccional Cliente-Empresa*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	54	25,5
En desacuerdo	142	92,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	100,0
Total	212	

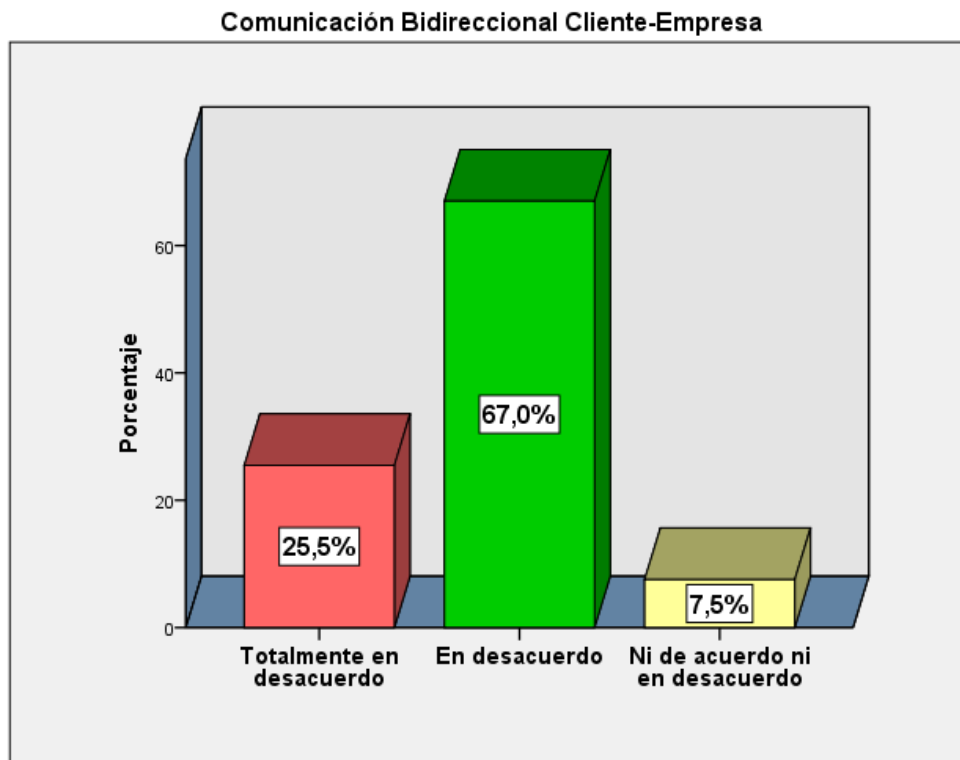


Figura 22: Pregunta N°8 Comunicación Bidireccional Cliente-Empresa

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- Al igual que en la pregunta anterior, los clientes señalaron de forma negativa esta pregunta, ya que un porcentaje del 92,5% respondió que la empresa no fomenta la comunicación bidireccional Cliente/Empresa.
- Este punto es clave en el desarrollo de la propuesta de fidelización ya que nos permitirá enfocarnos en aspectos clave para el éxito de la propuesta



Pregunta N°9: ¿La empresa dio relevancia a su compromiso de satisfacer sus necesidades como cliente?

Tabla 20: *Pregunta N° 9 Compromiso de la Empresa con sus Clientes*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	27	12,7
En desacuerdo	119	68,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	75,9
De acuerdo	40	94,8
Totalmente de acuerdo	11	100,0
Total	212	

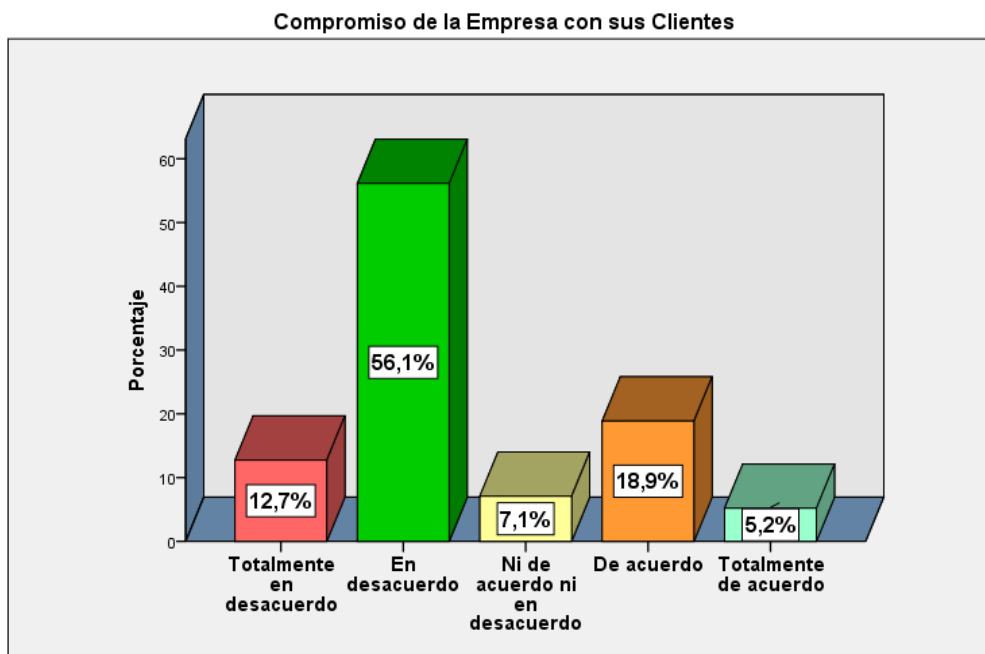


Figura 23: Pregunta N°9 Compromiso de la Empresa con sus Clientes

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- Del total de clientes encuestados, el 68,8% mostraron una actitud negativa ya que señalaron que la empresa no estuvo comprometida con sus clientes. Este punto respalda lo que los clientes señalaron en la pregunta anterior.
- Un porcentaje menor del 7,1% mantuvo una postura indiferente.
- Por último un porcentaje de 24,1% afirmó que la empresa sí estuvo comprometida con ellos. Cabe mencionar que dichos clientes mantienen una relación comercial con la empresa de más de tres años.

Pregunta N°10: ¿Considera eficiente los canales de comunicación de la empresa?

Tabla 21: *Pregunta N° 10 Canales de comunicación de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	47	22,2
En desacuerdo	131	84,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	94,3
De acuerdo	12	100,0
Total	212	

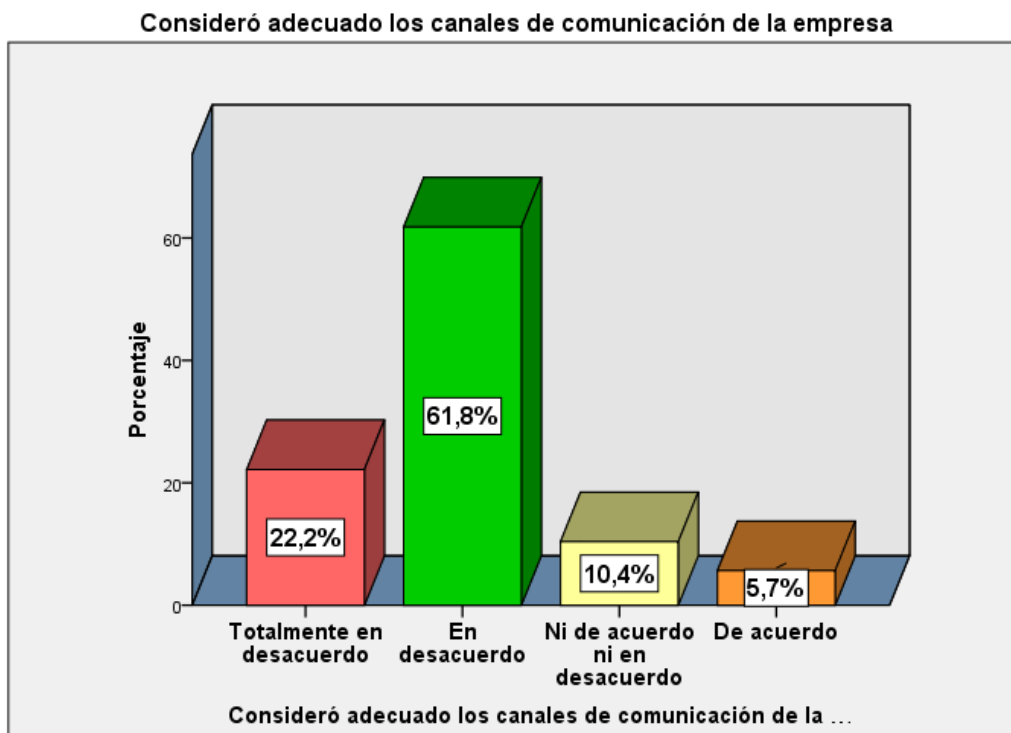


Figura 24: Pregunta N°10 Canales de comunicación de la empresa

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- De los 212 encuestados el 22,2% indico estar totalmente en desacuerdo con los canales de comunicación de la empresa, 61,8% en desacuerdo, 10,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,7% indico estar de acuerdo con los canales de comunicación de la empresa.
- Podemos concluir que los canales de comunicación de la empresa son deficientes. Este punto será útil en el desarrollo de la propuesta de fidelización.

Pregunta N°11: ¿El personal de ventas comunicó de forma clara y precisa sobre los productos y beneficios que le ofrece la empresa?

Tabla 22: *Pregunta N° 11 Comunicación Cliente/Empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	122	57,5	57,5	57,5
Si	90	42,5	42,5	100,0
Total	212	100,0	100,0	

Comunicación Cliente/Empresa sobre productos, promociones y beneficios.

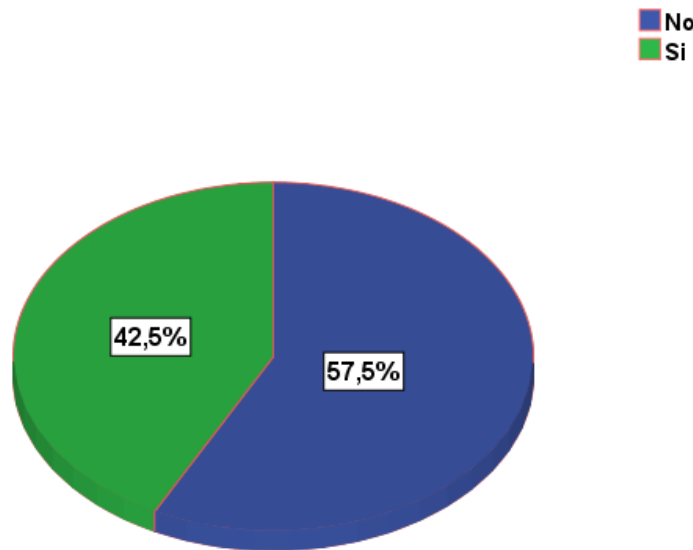


Figura 25: Pregunta N°11 Comunicación Cliente/Empresa

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes desertores de Phura.

Interpretación:

- De los 212 encuestados, el 42,5 % indico que sí estuvieron informados con los productos, promociones y beneficios que la empresa ofrece, el 57,5% indico no estar informados con los productos y servicios que la empresa ofrece.
- Dentro de este punto debemos mencionar que la empresa no tiene definidos promociones, descuentos y beneficios para sus clientes.

**4.2.3 CLIENTES ACTUALES.**

1.- ¿Cuánto tiempo viene trabajando con la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L?

Tabla 23: *Pregunta N° 1 Periodo de tiempo que viene trabajando con la empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
1 año	69	24,5
1 - 2 años	157	80,1
Más de 3 años	56	100,0
Total	282	

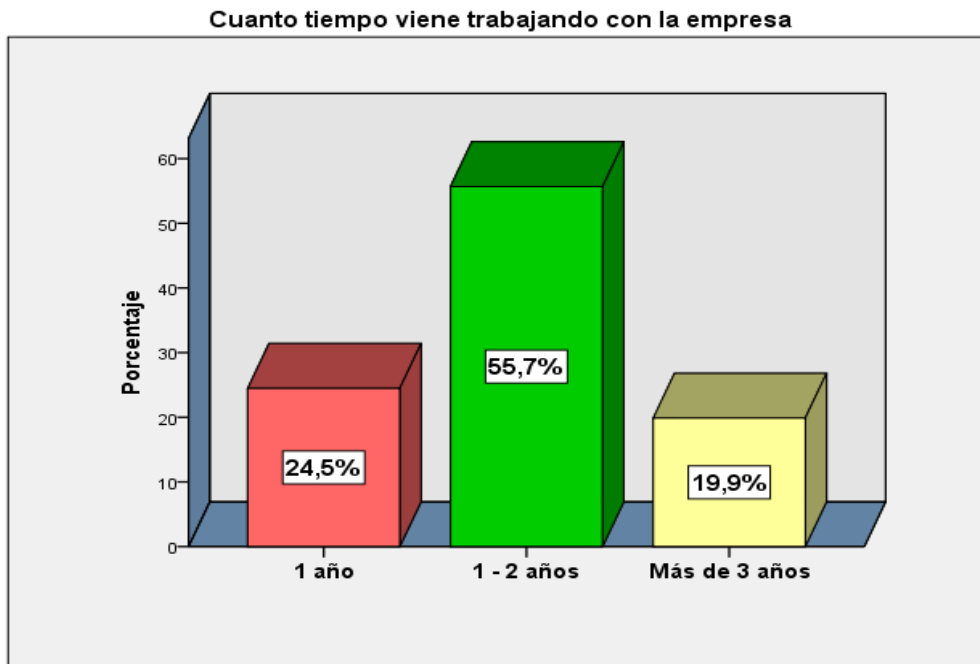


Figura 26: Pregunta N° 1 Periodo de tiempo que viene trabajando con la empresa.

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes Actuales de Phura.

- De un total de 282 personas encuestadas, 69 contestaron que vienen trabajando por un periodo de 1 año o menos el cual representa el 24,5% del total de la muestra, 157 contestaron que mantienen relaciones comerciales con la empresa por un periodo de 1 a 2 años, el cual representa el 55,7% del total de encuestados, ambos porcentajes representan relaciones menores a 2 años.
- Por otro lado podemos observar que 56 encuestados respondieron que vienen trabajando con la empresa por un periodo mayor a 3 años representando un 19,9% del total de encuestados.

2.- ¿Ud. se encuentra satisfecho trabajando con la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.?

Tabla 24: *Pregunta N° 2 Satisfecho de trabajar con la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	4,3
En desacuerdo	24	12,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	25,9
De acuerdo	161	83,0
Totalmente de acuerdo	48	100,0
Total	282	

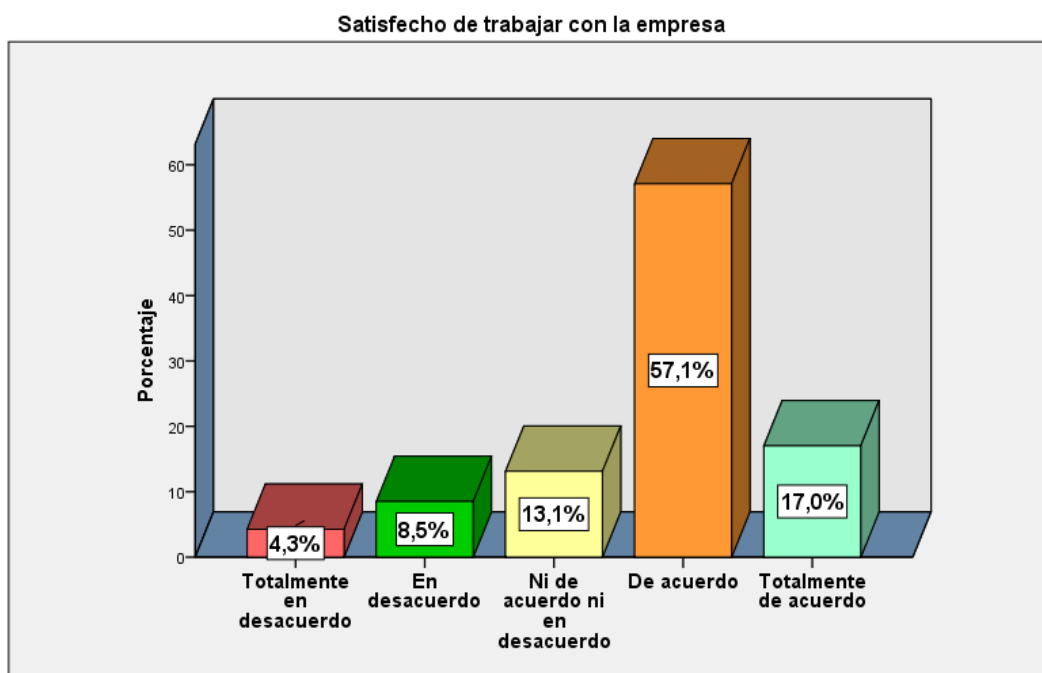


Figura 27: Pregunta N° 2 Satisfecho de trabajar con la empresa

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes Actuales de Phura.

**Interpretación**

- En primer lugar se observó que 36 encuestados el cual representa un 12,8% del total de los encuestados indicó que no se encuentra satisfecho de trabajar con la empresa. Por otro lado, se observó que un porcentaje de 13,1 de encuestados mostraron una actitud indiferente al momento de calificar su satisfacción.
- Por ultimo tenemos que un porcentaje del 74,1% el cual equivale a 209 encuestados, indicaron que se encuentran satisfechos de trabajar con la empresa.

3.- ¿Cómo considera la atención que brinda la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L?

Tabla 25: *Pregunta N° 3 Satisfacción del cliente con la atención de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	4,3
En desacuerdo	24	12,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	25,9
De acuerdo	149	78,7
Totalmente de acuerdo	60	100,0
Total	282	

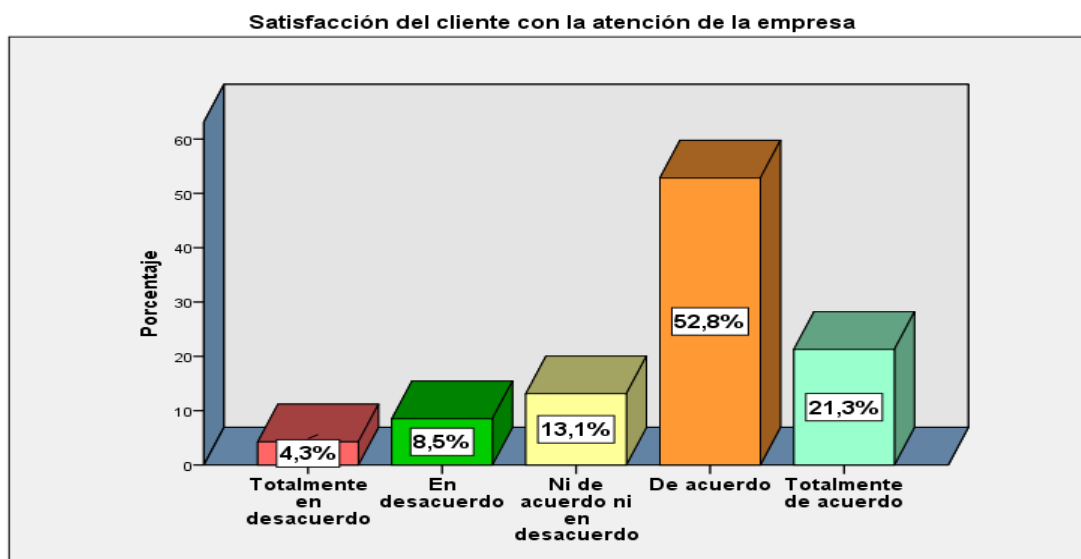


Figura 28: Pregunta N°3 Satisfacción del cliente con la atención de la empresa.

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes Actuales de Phura.

Interpretación:

- En cuanto a la satisfacción de los clientes con la atención que brinda la empresa un porcentaje de 12,8% de encuestados señalaron de forma negativa, es decir no se encuentran satisfechos con la atención recibida.
- Un porcentaje de 13,1% indicó que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la atención, es decir se observa una actitud indiferente.
- Del 100% de encuestados se obtuvo un 74,1% de aprobación de los clientes en cuanto a la atención brindada por la empresa.

4.- ¿Cómo considera los tiempos de respuesta brindada por la empresa?

Tabla 26: *Pregunta N° 4 Eficiencia en los Tiempos de Respuesta*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	2,8
En desacuerdo	28	12,8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	25	21,6
De acuerdo	161	78,7
Totalmente de acuerdo	60	100,0
Total	282	

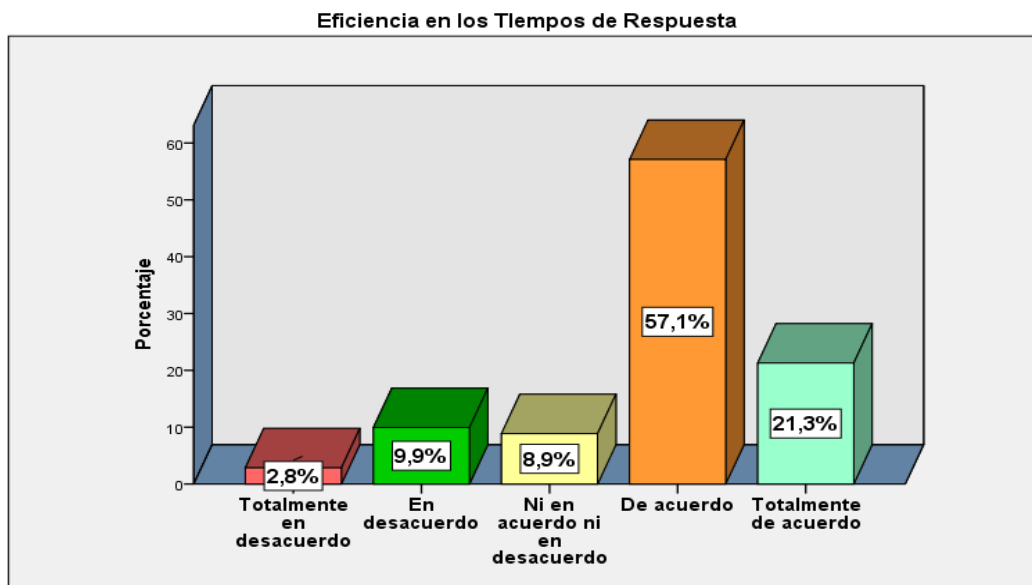


Figura 29: Pregunta N°4 Eficiencia en los Tiempos de Respuesta

Fuente: encuesta aplicada a los clientes Actuales de Phura.

Interpretación:

- En este punto se observó que del total de 282 encuestados, 36 indicaron que están descontentos con la eficiencia de la empresa en el aprovisionamiento de productos el cual representa un 12,7%, por otro lado se observó que un porcentaje del 8,9% tiene una postura indiferente en la cual no está de acuerdo ni en desacuerdo si la empresa es eficiente en la atención de pedidos.
- Sin embargo, la empresa mantiene un alto grado de eficiencia en la atención de pedidos, ya que 221 encuestados indicaron de forma positiva que la empresa es eficiente en este aspecto el cual representa un 78,4% del total de encuestados.

5.- ¿Considera Ud. que el personal de ventas proporcionó información sobre las promociones, beneficios o incentivos que ofrece la empresa a sus clientes?

Tabla 27: *Pregunta N° 5 Adecuada información impartida por el personal*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	29	10,3
En desacuerdo	69	34,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	40,4
De acuerdo	116	81,6
Totalmente de acuerdo	52	100,0
Total	282	

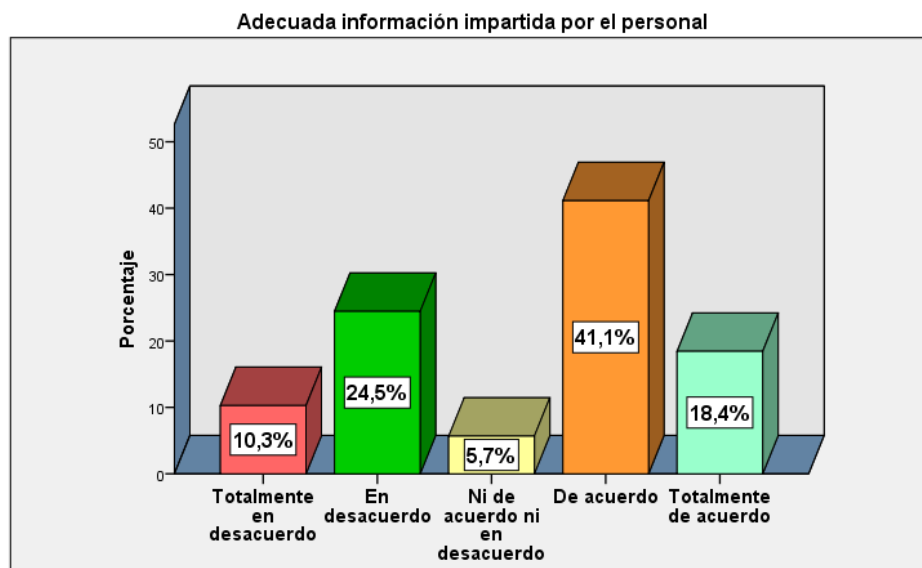


Figura 30: Pregunta N° 5 Adecuada información impartida por el personal

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes Actuales de Phura.

Interpretación:

- En relacion a este punto se observó que la empresa no utiliza sus recursos de forma correcta, ya que los resultados indican un 34,8% de encuestados no reciben la informacion necesaria por parte del personal (cartera de productos, beneficios, promociones, precios, entre otros).
- Un porcentaje del 59,5% señaló que de forma positiva que recibe informacion que necesita, pero tambien indicaron que el personal necesita más instruccion y capacitacion para un mejora desempeño.



6.- ¿Qué tipo de beneficios le gustaría percibir por parte de la empresa?

Tabla 28: *Pregunta N° 6 Tipo de Beneficio deseado por clientes*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Bonos	20	7,1
Promociones especiales	106	44,7
Descuentos	136	92,9
Trato diferenciado	20	100,0
Total	282	

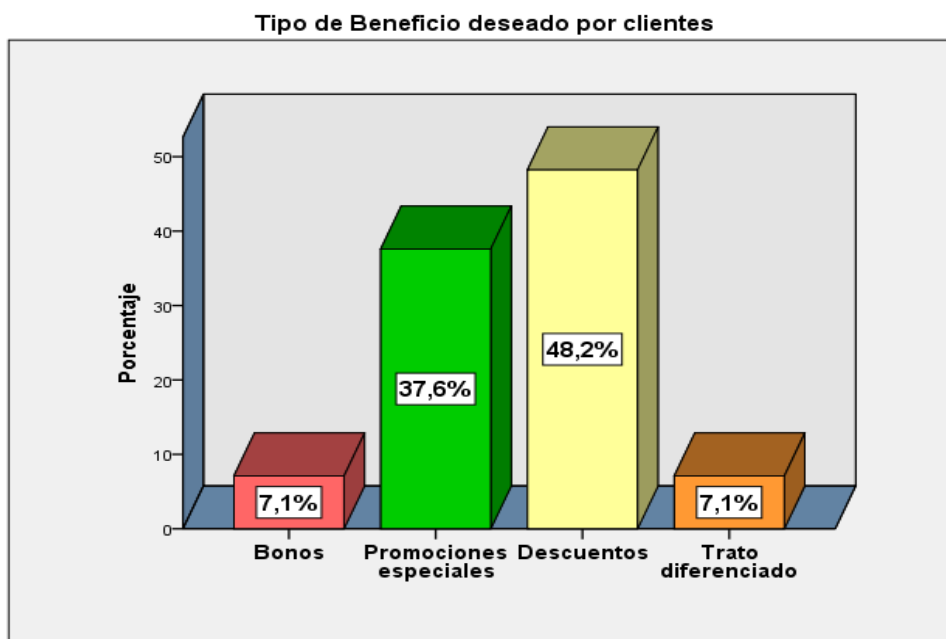


Figura 31: Pregunta N°6 Tipo de Beneficio deseado por clientes

*Nota:* Fuente encuesta aplicada a los clientes Actuales de Phura.

Interpretación:

- De un total de 282 encuestados, 20 encuestados señalaron que para ellos sería conveniente recibir bonos según sus pedidos representando este un 7,1% del total de encuestados.
- Un porcentaje mayor de 37,6% indicó que preferirían promociones especiales de acuerdo a sus pedidos realizados durante el periodo de un mes.
- Por otro lado un 48,2% considera que los descuentos estarían más de acorde a sus necesidades, ya que para ellos representa un porcentaje más de un ganancias.
- Por ultimo un porcentaje del 7,1% indicó que preferirían un trato diferenciado, ya que para ellos la calidad de atención es indispensable.

7.- ¿Qué aspectos consideraría debería mejorar la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L para aumentar su nivel de satisfacción?

Tabla 29: *Pregunta N° 7 Aspecto recomendados para mejorar la relación con los clientes*

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Atención al cliente	142	50,4
Precios	25	59,2
Comunicación Cliente-empresa	12	63,5
Marketing y publicidad	103	100,0
Total	282	

- Un porcentaje del 50,4% señalo que la atención al cliente es importante, ya que posibilita una mejor conexión cliente-empresa. En cuanto a los precios se observó que la mayoría de los encuestados se encuentra satisfecho, ya que solo un 8,9% del total indicaron que la empresa debería regular sus ofertas en cuanto a la demanda de productos.
- En lo que se refiere a la comunicación cliente-empresa un porcentaje del 4,3% señalaron que la empresa debería mejorar este aspecto.
- Por último un 36,5% señaló que la empresa debería invertir en Marketing y publicidad con el único objetivo de que sus productos sean más conocidos y así incentivar el consumo de la marca Phura.

Aspecto recomendados para mejorar la relación con los clientes

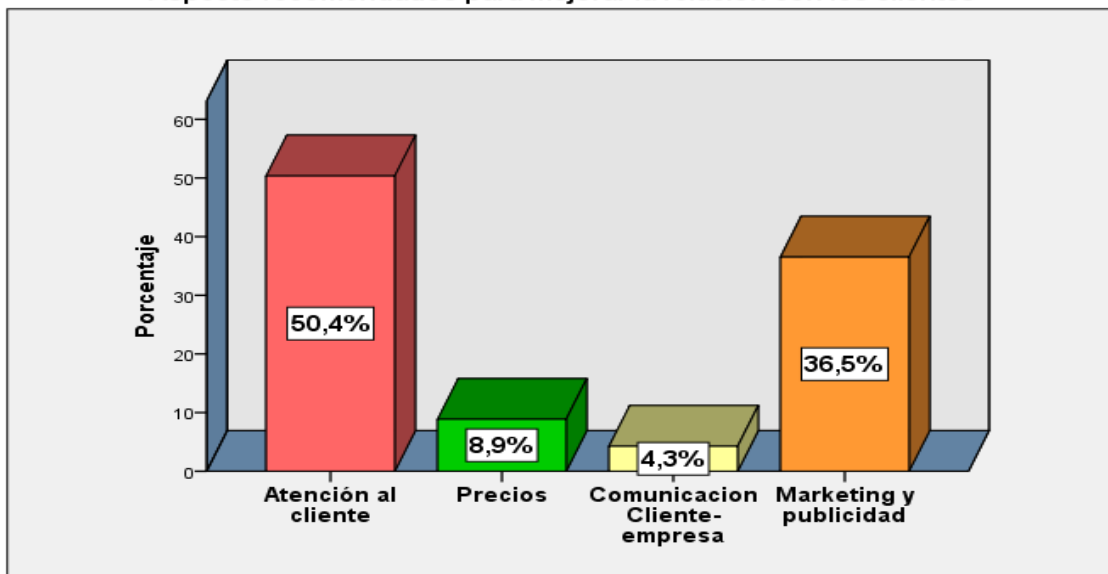


Figura 32: Pregunta N°7 Aspecto recomendados para mejorar la relación con los clientes  
Fuente: encuesta aplicada a los clientes Actuales de Phura.

8.- ¿Recomendaría Ud. trabajar con la marca de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.?

Tabla 30: *Pregunta N° 8 Recomendaría trabajar con la Empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	45	16,0	16,0	16,0
Si	237	84,0	84,0	100,0
Total	282	100,0	100,0	



Figura 33: Pregunta N° 8 Recomendaría trabajar con la Empresa.

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes Actuales de Phura.

- De un total de 282 encuestados se observó que un porcentaje elevado del 84,0% recomendaria a empresas de su sector trabajar con la marca Phura.
- Aunque por otro lado un porcentaje del 15,7% señaló que no recomendaria trabajar con la empresa.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.**

### **5.1 GENERALIDADES.**

Las empresas se encuentran en un mundo competitivo y cambiante debido a los diversos patrones de compra de los clientes, solo aquellas empresas que aporten valor agregado a sus clientes con bases sólidas y rentables que reconozcan relaciones a largo plazo sobrevivirán a la competencia.

En este capítulo se desarrolló una propuesta de fidelización de clientes la cual tendrá como objetivos: incrementar la satisfacción de los clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L., crear relaciones comerciales a largo plazo en cada segmento de clientes mediante la fidelización y captar clientes nuevos así como también aquellos clientes que dejaron de trabajar con la empresa.

Según los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, se presentan estrategias que han sido generadas tomando como fundamento las preguntas de las encuestas aplicadas a los dos segmentos: clientes actuales y clientes desertores de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L., con el objetivo de identificar los motivos por los cuales dejaron de adquirir los productos de la misma, el nivel de satisfacción de los clientes actuales, así como aspectos que la empresa deberá de mejorar para ofrecer una excelente calidad de servicio.

De igual manera se realizó una entrevista a los empleados de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. para conocer la percepción que tienen en relación a las deficiencias de la empresa, la orientación hacia el cliente y recomendaciones que pueden ayudar a mejorar los procesos internos de la empresa, información sustancial que servirá para la propuesta de mejora de fidelización de clientes.

Es necesario considerar que si bien una estrategia en base al CRM tiene como objetivos principales incrementar el ingreso, la rentabilidad al atraer nuevos clientes y aumentar la satisfacción y lealtad de clientes, no está diseñada para recortar costos. La estrategia de negocios CRM mejora los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, proporciona a las empresas un mejor servicio de atención a clientes, enfocándose en aspectos como procesos de negocios, productividad laboral y tecnología.



Con el propósito de alinear la propuesta en todas sus dimensiones, la estrategia de fidelización para la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L., debe formar parte de la estrategia integral, es decir formar parte de un plan estratégico integral el cual este alineado a los objetivos de la empresa. Para este efecto la estrategia de fidelización de clientes estará estructurada en base a la misión y visión de la empresa.

### **5.1.1 MISIÓN**

La misión de EMBOTELLADORA CUSCO DEL SOL S.R.L. es contribuir con excelencia a la salud y bienestar de nuestros clientes, a través bebidas naturales y placenteras como lo es nuestra agua de mesa purificada AGUA PHURA. Además EMBOTELLADORA CUSCO DEL SOL S.R.L. es una empresa comprometida con la sociedad Cusqueña y Peruana, que realiza todas sus actividades de manera responsable y respetuosa con el entorno, contribuyendo al desarrollo social y económico de la comunidad.

### **5.1.2 VISIÓN**

Ser una Empresa reconocida por una importante participación en el mercado local, regional, nacional e Internacional, liderando el sector de agua de mesa purificada.

## 5.2 ESTRATEGIAS BASADAS EN PROCESOS.

### 5.2.1 MEJORA DE PROCESOS.

La excelencia en el servicio de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. vendrá marcada por su capacidad de crecer en base a la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que tienen contacto directo con sus clientes. La mejora se produce cuando la empresa aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro como una marca posicionada en el mercado, teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan, como se identificaron en diagnóstico situacional.

La mejora de procesos de la empresa integra la decisión estratégica sobre cuáles deberán ser los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos del área comercial de la organización. Al mismo tiempo, dicha mejora deberá permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas.

Por otro lado se vio en la necesidad de incorporar al área de ventas una sub área de respaldo CRM, la cual estará encargada netamente de manejar el sistema CRM. Esta área tendrá las siguientes funciones:

- Almacenar información detallada de cada cliente en la base de datos.
- Procesar la información almacenada y elaborar reportes para el jefe de área.
- Gestión y resolución de consultas y reclamos.
- Programación de tareas de seguimiento a clientes (marketing directo)
- Análisis y seguimiento de clientes en cuanto a preferencias y patrones de compra.
- Actualización periódica de la base de datos.
- Control y evaluación del desempeño del programa.

### 5.2.2 RETENCIONES.

La empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. tiene como uno de sus objetivos el atraer a nuevos clientes, lo cual no es un aspecto negativo, sino que al contrario ayuda a aumentar los ingresos de la empresa, pero también debe prestar mucha atención en mantener a los clientes actuales, incluidos los recién captados. Dicho procedimiento tendrá la finalidad de:



- Establecer estrategias de retención que el personal de ventas pueda utilizar al momento en que el cliente tenga la intención de dejar de trabajar con la empresa por diversas causas.
- Generar un elemento de CRM que aporte a la fidelidad, dando a conocer al cliente la preocupación de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. tiene hacia ellos.

### **Metodología de retención.**

Se plantea la realización de una conversación amena del personal de ventas con el cliente, con el fin de obtener información acerca de los clientes en temas relacionados a la satisfacción, atención al cliente, motivos por los cuales deciden dejar trabajar con la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L, recomendaciones y sugerencias, esto de acuerdo a los comentarios que se generen en la comunicación.

Este procedimiento tendrá lugar en cada visita que el supervisor de ventas realice a la cartera de clientes que maneja actualmente la empresa. La conversación se realiza tomando en cuenta lo siguiente:

- Comportamiento de compra
- La satisfacción del cliente con la empresa.
- Percepción acerca de la atención.
- Motivo por el cual tomó la decisión de cortar relaciones comerciales de la empresa.
- Evaluación general del servicio brindado por parte del personal de ventas.
- Percepción de la competencia.
- Opiniones y sugerencias.

PROCESO DE LA ACTIVIDAD

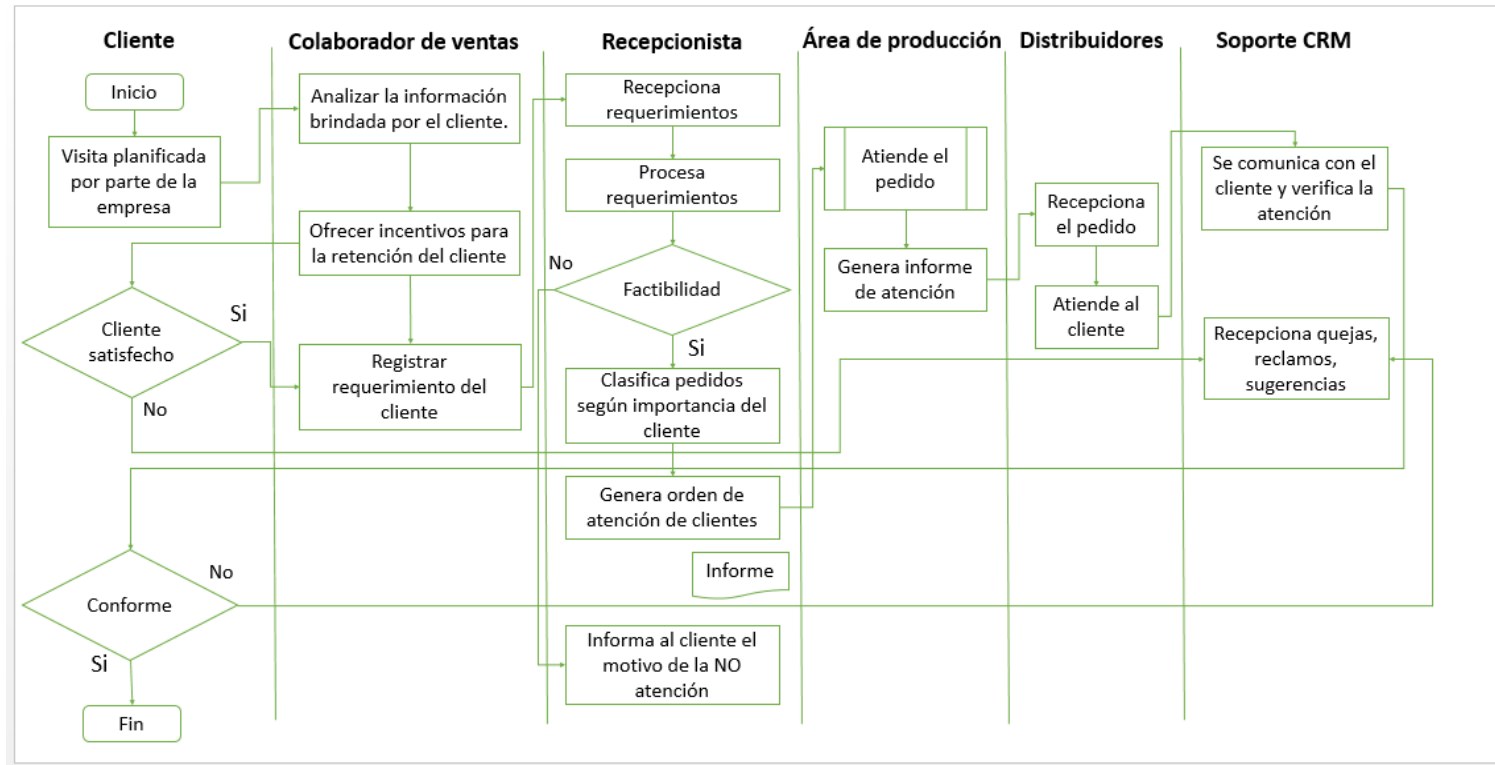


Figura 34: Diagrama de flujo: Retención de clientes.

Fuente: Elaboración propia



### 5.2.3 MANEJO DE RECLAMOS.

Los reclamos y objeciones del cliente son por lo general una defensa de quien tiene que tomar una decisión, o bien de quien aún no está convencido, por lo que se requiere ser motivado y persuadido por parte de los colaboradores (personal de ventas) de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.

El manejo de reclamos y objeciones no se encuentra estructurado de manera formal por parte de la empresa, ya que no existe un área encargada de este aspecto, por tal motivo nosotros consideramos la idea de manejar un procedimiento el cual sirva de soporte cuando un cliente manifiesta la intención no compra de productos.

Al igual que en el apartado de retenciones, será necesaria una conversación con los clientes que den lugar a reclamos, dicha conversación deberá tener las siguientes consideraciones:

- La actitud del supervisor de ventas debe ser respetuosa y eficiente; no se debe contradecir ni polemizar ni discutir con acaloramiento, ni interrumpir, ni impacientarse.
- El lenguaje debe ser fluido y con preguntas reflexivas.
- No se deben tomar los reclamos como algo negativo absoluto por parte del cliente, sino como una petición de más información acerca de inquietudes o disconformidades que presenta.
- Convencer a los clientes de seguir manteniendo relaciones comerciales con la empresa, teniendo en cuenta sus disconformidades.
- Solucionar los problemas que tengan lugar en un periodo menor a 24 horas, con el único objetivo de retener y mejorar la relación con los clientes.
- Demostrar interés en las inquietudes que muestran los clientes.

#### 5.2.4 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Actualmente la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. no se enfoca en este aspecto, maneja un enfoque errado en lo que respecta a la atención de clientes. Dicha información fue obtenida mediante la investigación de campo realizada, en la cual los clientes indicaron que el personal de ventas no se encuentra capacitado para brindar un servicio satisfactorio. Cabe mencionar que se obtuvo el mismo resultado de la encuesta realizada al personal que trabaja en la empresa dentro del área de Ventas.

El trabajo de campo realizado dio información importante en relación a los factores que tienen influencia dentro del servicio de atención de clientes, dichos factores fueron señalados en su mayoría por clientes desertores.

- Alta rotación de personal.
- Falta de capacitaciones constantes.
- Personal no calificado para realizar dicha tarea.
- No existe la orientación hacia el cliente.
- Falta de compromiso con los clientes.
- No existencia de un plan de fidelización.
- No se fomenta la creación de relaciones a largo plazo.

Un cliente satisfecho compartirá su satisfacción con una o más personas (publicidad boca a boca). De lo contrario, si recibió una mala atención de parte de la empresa puede derivar en la pérdida de clientes. Es aquí donde aparece la importancia en la calidad en el servicio. Es por eso que un cliente bien compensado, atendido más allá de lo que esperaba, desarrolla una lealtad profunda a la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.

El contacto directo con el cliente es fundamental, la actitud del personal de ventas frente al cliente es determinante a la hora de cerrar la venta y la eficiencia con la que se realice la atención de los requerimientos de cada son parte de un buen servicio. Las empresas que tienen orientación al cliente enfocan sus esfuerzos en la interacción cliente-empresa, es decir priorizan el hecho de contar con personal calificado para realizar dicha tarea dado que no siempre es necesario regalarles algo a los clientes por algún tipo de incidente, un trato agradable, cordial y respetuoso hará exceder las expectativas del cliente y por ende generará la fidelización hacia la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. y el prestigio establecido desde la visión de la empresa.



Dentro de este departamento se deberá establecer cuatro actividades que impliquen el contacto directo con el afiliado para consultar sobre niveles de satisfacción, recomendaciones, sugerencias y quejas que puedan surgir en la actividad comercial entre el cliente y la empresa o por parte de cualquiera de las áreas que integran la empresa.

Como se mencionó en apartados anteriores, se ve la necesidad de incorporar una oficina de Respaldo CRM dentro del área de ventas que esté encargada netamente del sistema CRM, esta oficina deberá dar respaldo a una serie de actividad necesarias para lograr la fidelización de clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. A continuación se planteada una propuesta ideal para cada una de estas actividades.

PROCESO DE LA ACTIVIDAD

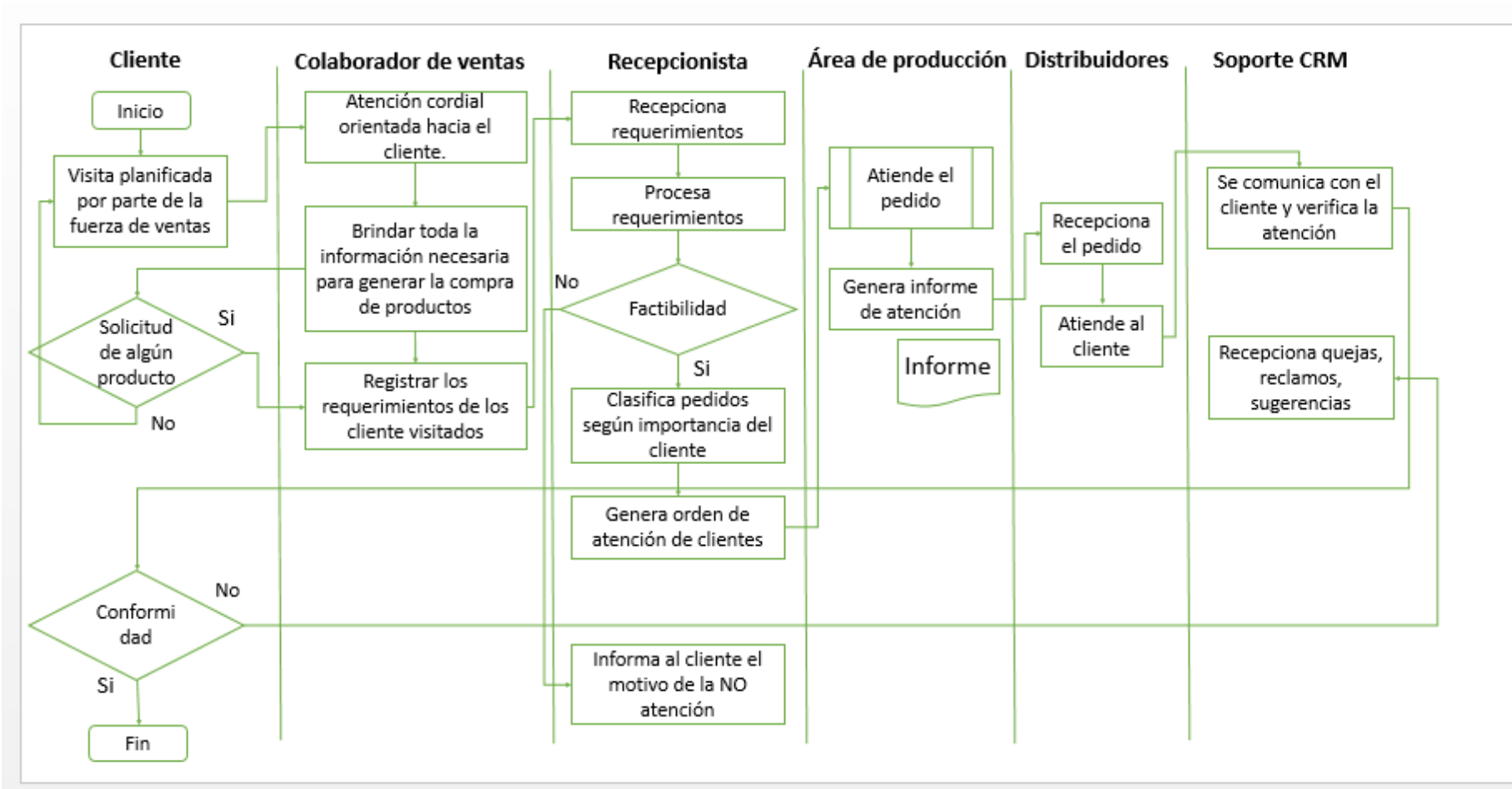


Figura 35: Diagrama de flujo: Servicio de atención de clientes.  
Fuente: Elaboración propia

**a) Post-Venta.**

Esta actividad tiene lugar una vez que el cliente sea atendido la cual deberá realizarse de forma periódica para establecer una comunicación efectiva entre el cliente y la empresa.

Actualmente no se tiene un procedimiento definido de esta actividad, las llamadas de post servicio no se realizan, lo cual definitivamente no favorece el monitoreo de la información valiosa que aporta. Es por eso que a continuación se define un procedimiento para dicha actividad y aprovechar dicha herramienta:

- Las llamadas telefónicas tendrá con base una encuesta, la cual estará estructurada en base la percepción de la atención y satisfacción con los productos.
- La encuesta consta de 5 preguntas básicas, de tal forma que dicha actividad sea breve.
- Se realiza en forma ágil, enfocando aspectos puntuales como oportunidad y calidad de atención.
- Se fija un mínimo tiempo de espera de un día después del contacto del personal de ventas con el cliente.
- El área responsable de la ejecución de la encuesta es el Área de ventas con su oficina de respaldo CRM.
- Una vez concluida la encuesta se deberá utilizar el software para almacenar dicha información.
- Por último se elaboran reportes de dicha información para su posterior análisis de los resultados por parte del jefe de ventas.



Post-Venta.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SERVICIO POST-VENTA							
Empresa	Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.					Fecha	___/___/___
Departamento	Marketing y ventas					Página	1 de 1
Proceso	Gestión de quejas y reclamos					Inicio	Op. 1
Responsable	Encargado soporte CRM					Fin	Op. 10
Descripción Actividades	Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.	Tiempo (s)	Observación
1 Se comunica vía telefónica con el cliente	○	⇒	□	D	▽	240	
2 Realiza la encuesta de satisfacción	○	⇒	□	D	▽	120	
3 Recepciona la información obtenida	○	⇒	□	D	▽	120	
4 Realiza un feedback al cliente	○	⇒	□	D	▽	180	
5 Resuelve las inquietudes de clientes	○	⇒	□	D	▽	120	
6 Almacena información obtenida	○	⇒	□	D	▽	240	
7 Elabora informes periódicos	○	⇒	□	D	▽	300	
8 Envía e-mails personalizados, publicidad y promociones y ofertas	○	⇒	□	D	▽	180	
9 Controla y mejora los canales de comunicación	○	⇒	□	D	▽	240	
10 Gestiona sugerencias, comentarios y recomendaciones	○	⇒	□	D	▽	180	
TOTAL						1920	
Resumen						#	Tiempo (seg)
○ Operaciones						8	1440
⇒ Transporte							
□ Controles						1	240
D Esperas							
▽ Almacenamiento						1	240
<b>TOTAL</b>							<b>1920</b>

Figura 36: Diagrama de flujo del proceso de servicio de atención post venta.

Fuente: Elaboración propia

**b) Quejas.**

Una queja es cualquier tipo de insatisfacción o inconformidad que sea reportada por un cliente, tercero, u observada por un empleado de la empresa y que implique una inconsistencia en un proceso de la empresa, lo cual debe solventarse de manera oportuna por el área encargada.

Actualmente no se tiene un procedimiento, el cual este claramente definido, y no existe un compromiso formal de parte de los departamentos en dar una solución ágil.

Es en este sentido que se plantea un procedimiento de atención de quejas de clientes para la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.:

- La queja debe ser recepcionada por cualquier empleado de la empresa, quien posteriormente deberá reportarla a la oficina de respaldo CRM.
- La oficina de respaldo CRM es responsable del proceso de gestión de la queja.
- Todas las quejas que se presenten deberán ser atendidas y evaluadas.
- El Jefe o Gerente del área involucrada por la queja, evalúa el caso y define las acciones a seguir.
- La queja se considera cerrada cuando cumple uno de los dos siguientes requisitos:  
Se le da respuesta oral o escrita al cliente.  
Es de revisión interna, y la misma queda diligenciada.
- Las respuestas deberán ser efectuadas mediante visitas programadas a cada cliente, esta actividad estará bajo responsabilidad del Jefe de área.

Gestión de quejas y reclamos.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE QUEJAS O RECLAMOS								
Empresa	Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.					Fecha	___/___/___	
Departamento	Marketing y ventas					Página	1 de 1	
Proceso	Gestión de quejas y reclamos					Inicio	Op. 1	
Responsable	Encargado soporte CRM					Fin	Op. 8	
Descripción Actividades	Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.	Tiempo (s)	Observación	
1 Recepción de la queja o reclamo del cliente	○	⇒	□	D	▽	180		
2 Evaluación y gestión de quejas o reclamos	○	⇒	□	D	▽	90		
3 Realización de informe de quejas o reclamos	○	⇒	□	D	▽	90		
4 Envío de informe al jefe de ventas	○	⇒	□	D	▽	90		
5 Evaluación del informe por parte del jefe de ventas	○	⇒	□	D	▽	240		
6 Definición de acciones a seguir	○	⇒	□	D	▽	60		
7 Programar visita a clientes	○	⇒	□	D	▽	180		
8 Visitar y dar soluciones a las necesidades del cliente	○	⇒	□	D	▽	600		
TOTAL						1530		
Resumen						#	Tiempo (seg)	
○ Operaciones						6	1200	
⇒ Transporte						1	90	
□ Controles						1	240	
D Esperas								
▽ Almacenamiento								
<b>TOTAL</b>							<b>1530</b>	

Figura 37: Diagrama de flujo del proceso de gestión de quejas o reclamos.

Fuente: Elaboración propia



**c) Gestión de recuperación de clientes.**

Recuperar a los clientes es también uno de los objetivos primordiales al realizar un programa de fidelización, y es que recuperar es mucho más fácil que captar uno nuevo, además se cuenta con la información sobre ellos y se conoce sus gustos y preferencias.

Un cliente que se ha desvinculado de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. puede ser recuperado utilizando las herramientas necesarias para despertar y fomentar la necesidad de compra de los productos de la empresa. Este procedimiento deberá seguir una serie de actividades, las cuales permitan la gestión de recuperación de clientes.

- Identificar por qué razones se fueron.
- Agruparlos por motivos.
- Realizar llamadas telefónicas.
- Enviar correos electrónicos.
- Enviar una carta para aquellos que no se puede ubicar por medio del teléfono o E-mail.
- Realizar visitas e informar acerca de los beneficios que el cliente puede tener en caso quiera cambiar su opinión y trabajar nuevamente con la empresa.
- Crear una política de descuentos especiales para clientes que desertaron por un periodo de 3 meses.

### **5.3 DEFINICIÓN DE LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA.**

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes han existido desde hace más de una década. Las empresas las utilizan para gestionar las interacciones con los clientes en todos los canales y departamentos, incluyendo marketing, ventas, servicio al cliente y soporte técnico. Permiten a las empresas mantenerse en contacto con sus clientes que utilizan canales sociales, que pueden conducir a un aumento de las ventas y a clientes más satisfechos.

#### **5.3.1 COMPARACIÓN HERRAMIENTAS CRM**

En el mercado actual se ofrecen diversos tipos de CRM, por este motivo se ha optado por estudiar cuál de estas herramientas ofrecidas se adapta más a las necesidades de la empresa en lugar de diseñar un CRM propio.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las herramientas CRM más destacadas en el mercado actual latinoamericano.

Tabla 31: Cuadro Comparativo CRM mercado actual

Nombre Producto	Tipo Licencia	Empresa	Sistema Operativo	Idioma
Avidian Prophet	Comercial	Microsoft	Windows	Ingles
Base	Open Source	N.A.	Windows	Ingles
Batchbook	Comercial	N.A.	Independiente del SO	Ingles
CRMBOX	Comercial	WBOX S.A.	Windows	Ingles
CSDepot CRM	Open Source	N.A.	Independiente del SO	Ingles
Customer Touch CRM	Open Source	N.A.	Independiente del SO	Ingles
Mecosoftland eCRM	Comercial	Mecosoftlan S.A.	Windows	Ingles
Microsoft Dynamics CRM	Comercial	Nexsys de Colombia	Windows	Español
Mogo CRM	Comercial	Google	Independiente del SO	Ingles
Nimble	Comercial	N.A.	Windows, Linux	Ingles
Salesforce	Comercial	N.A.	Independiente del SO	Ingles
SAP Business ONE	Comercial	Consensus SA	Windows	Ingles
StoneCRM	Comercial	Quality Software LTDA	Windows	Ingles
Sugar CRM	Open Source - Comercial	Sugar	Independiente del SO	Español
Vision CRM	Comercial	Vision Ingeniería LTDA	Windows	Ingles
vTiger CRM	Open Source	N.A.	Windows , Linux, Apple Mac OS	Español
Web based CRM	Open Source	N.A.	Independiente del SO	Ingles
Ofi CRM	Open Source - Comercial	Ofimática	Windows	Español

**Fuente:** elaboración propia.

En lo que respecta a la herramienta a utilizar, primeramente se hizo un análisis general considerando el tamaño de la empresa, sus necesidades, el presupuesto y el personal que deberá estar encargado del soporte CRM mediante el manejo del software se escogió el Software **OfiCRM** el cual se adaptara perfectamente a las dimensiones de la empresa.

### 5.3.2 OfiCRM.

**OfiCRM** es un software para gestionar óptimamente la relación con clientes no solo desde el punto de vista comercial sino también para controlar cualquier incidencia administrativa, queja o requerimiento de clientes. Para este efecto, OfiCRM se centrara en una ficha la cual contenga toda la información histórica de cada cliente. Posteriormente el software podrá clasificarlos según los intereses de la empresa.



*Figura 38:* Interfaz del software OfiCRM

**Fuente:** <http://www.oficrm.es/>

Este software permite la gestión individualizada de la relación con los clientes, así como también una comunicación individual o masiva vía e-mail o sms con la base de datos de clientes o potenciales.

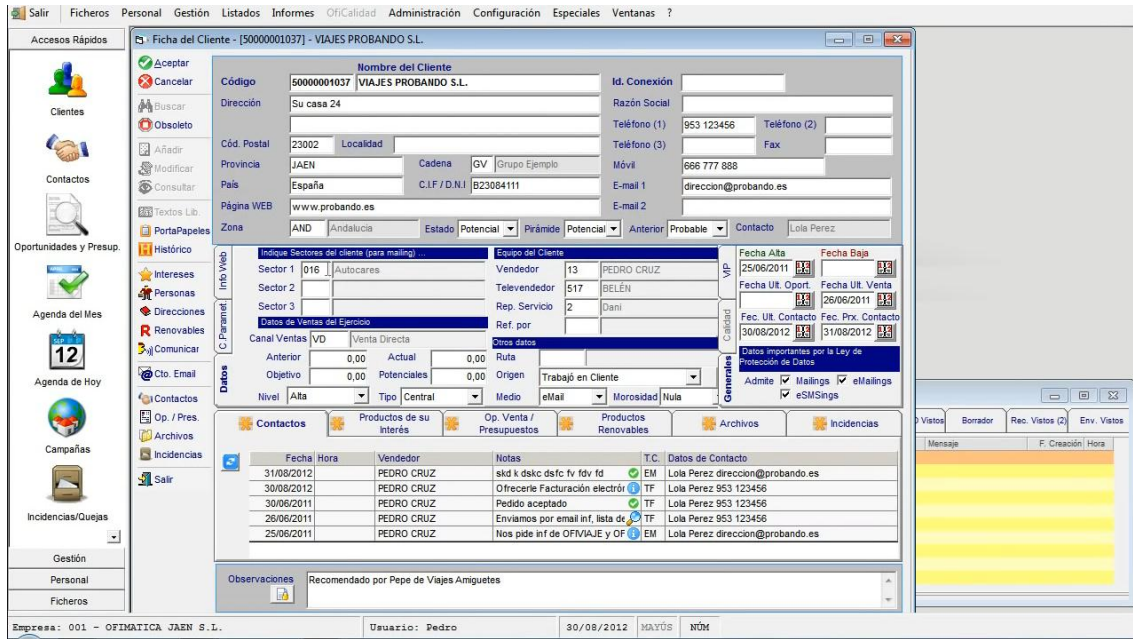


Figura 39: Formulario de clientes

Fuente: <http://www.oficrm.es/>

Con software OFICRM no será necesario procesos separados para hacer campañas de publicidad: no más papel, agendas, blocks, ni ficheros Excel, Word, Access... OFICRM le permite tener controlados y organizados todos los datos necesarios para la actividad (Oficatica, 2017)

OFICRM podrá funcionar como un programa autónomo independiente del resto de las aplicaciones empresariales o, lo ideal, integrado con sus aplicaciones de gestión para evitar duplicidades de introducción de datos y conseguir mayor rapidez, homogeneidad y fiabilidad en la información.

Con OFICRM los colaboradores de la empresa tendrán toda su actividad planificada, llevando un perfecto seguimiento (Diario y Mensual) de todos los contactos y actividades pendientes, así como sus comunicaciones y asuntos personales.

OFICRM incorpora numerosos informes que le ayudarán a tener un mayor conocimiento de lo que pasa comercialmente en su empresa: Pirámides de Clientes, Clasificación de Clientes ABC, Establecimiento y Control de Objetivos, Informes de Ventas por Vendedores, Zonas, Sectores, Productos, entre otros.

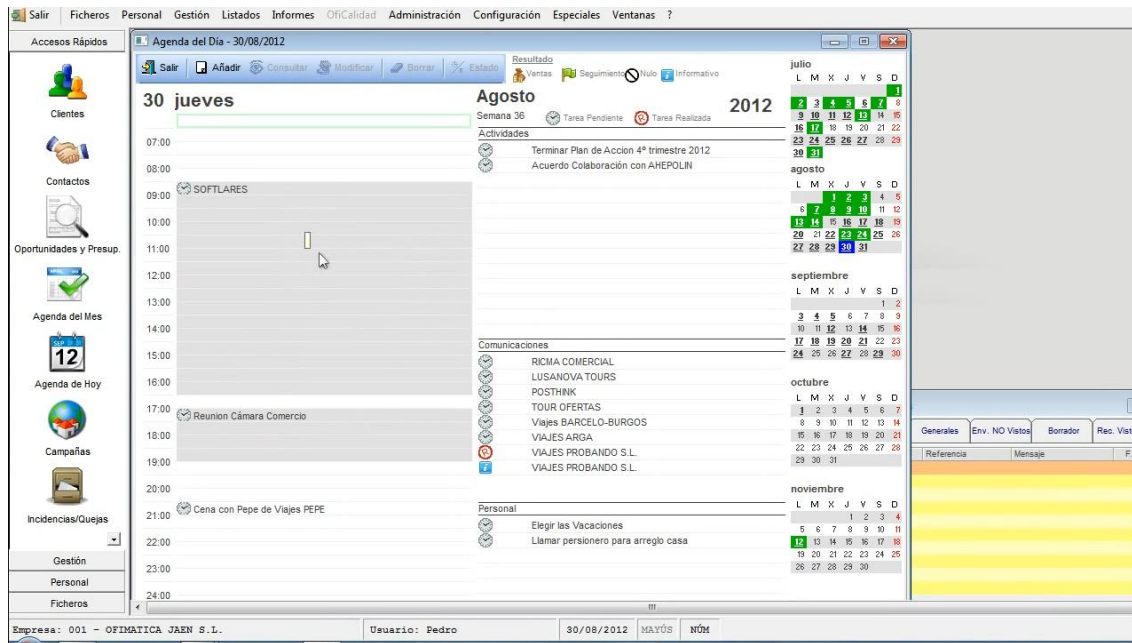


Figura 40: Agendas programadas dentro del sistema.

Fuente: <http://www.oficrm.es/>

Por último el seguimiento y planificación de los contactos es uno de los elementos fundamentales de una buena gestión CRM y del aumento de su productividad.

Con OFICRM la empresa podrá clasificarlos en teléfono, e-mail, visita, correo, fax, mailing, feria y otros y tendrá a la vista otros contactos anteriores y posteriores previstos, la persona con la que contactar, hora y duración prevista, motivo y temas a tratar, productos de su interés, resultado del contacto, acciones posteriores a tomar y cuándo... todo bajo su control para una perfecta optimización de su tiempo y gestión comercial. Incluso desde el propio contacto podrá crear una oportunidad de venta o un presupuesto e imprimirlo o enviárselo por email directamente.

Fidelizar a clientes actuales significa darles la máxima satisfacción por nuestros productos y servicios.

#### 5.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Según la bibliografía revisada, esta dimensión del CRM implica dos factores. Primero está directamente relacionado con las tecnologías de la información, las cuales facilitan actividades como la recogida y análisis de una gran cantidad de datos, puesto que para que dichos datos sean útiles deben transformarse en información que al ser procesada, integrada y asimilada por la empresa, dicha información se convierta en información sobre clientes. Se debe resaltar la importancia del conocimiento de clientes ya que en base a dicho conocimiento la empresa podrá desarrollar estrategias diferenciadas que a su vez harán posible la consecución de una ventaja competitiva (Campbell, 2003)

El segundo factor a tomar en cuenta está relacionado a los procesos dentro del área comercial de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. Como se vio en el capítulo II: marco teórico, la estrategia CRM también implica que los procesos internos y externos del área comercial estén definidos con el objetivo de facilitar al personal la transmisión y difusión del conocimiento, esto provocará una mejora de la base de conocimiento y experiencias de la empresa



*Figura 41:* Dependencia de la gestión del conocimiento

**Fuente:** Elaboración propia

Podemos concluir entonces que la gestión de información dentro de la estrategia CRM depende en primer lugar de la tecnología como respaldo para la adquisición de conocimiento, aplicación y difusión y transmisión a lo largo de la empresa. En segundo lugar depende de procesos definidos dentro del área comercial. Para cada uno de estos factores se establecieron estrategias las cuales permitirán el éxito en la implementación de la estrategia CRM.



## **5.5 ESTRATEGIAS ORIENTADAS A CLIENTES.**

En este apartado nos enfocaremos en el desarrollo de estrategias dirigidas a los clientes actuales y clientes desertores de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. Para este efecto nosotros consideramos necesario el desarrollo de un programa de fidelización, el cual deberá estar enfocado en incrementar el nivel de lealtad de los clientes actuales y reconquistar a los que dejaron de trabajar con la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. Con la implementación de un programa de fidelización se pretende generar beneficios tanto para la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L como para los clientes en sus diferentes segmentos.

### **5.5.1 PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN BASADO EN PUNTOS.**

Un programa de fidelización, es un programa de recompensas y/o beneficios ofrecido por una empresa a aquellos clientes que compran con frecuencia sus productos o servicios con el objetivo de retenerlos (Gorriz, 2017).

#### **JUSTIFICACIÓN.**

Consideramos adecuado el programa de fidelización basado en puntos ya que este está desarrollado bajo un sistema de descuentos directos y acumulación de puntos canjeables y es el que mejor se adapta al mercado, cuya alternativa favorece nuevas ventas y permite jugar más con el “valor percibido” sobre el beneficio otorgado. El soporte puede ser una tarjeta física, un sistema online o App, en donde los clientes suelen registrar su información personal a cambio de un identificador único, que deben utilizar en cada compra. Para una mejor experiencia del cliente se plantea el soporte mediante una tarjeta física, la cual estará será proporcionada a los clientes en el momento que estos realicen la suscripción al programa que ofrecerá la empresa.



Figura 42: Diseño planteado de la tarjeta

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.

En la investigación de campo realizada se obtuvo información valiosa sobre el mercado de los clientes que ya no trabajan con la empresa, así como de los clientes actuales, dicha información es sustancial dentro del programa de fidelización de clientes para poder identificar clientes, cuáles son sus necesidades específicas y qué es lo que esperan por parte de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.

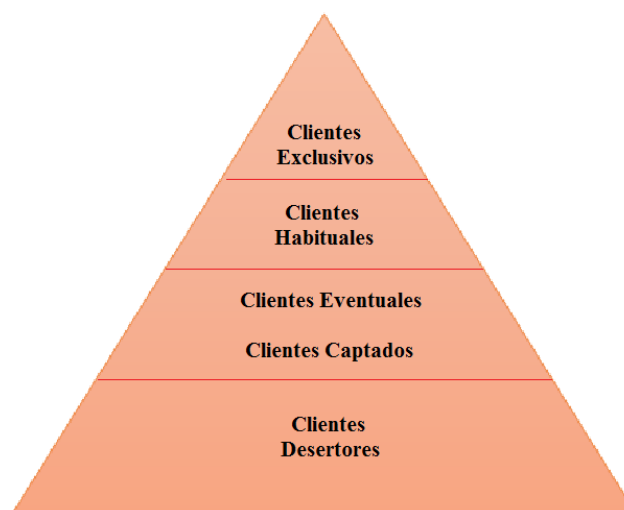


Figura 43: Segmentación de clientes

Fuente: Elaboración propia



En la figura N°39 podemos observar la segmentación de clientes, la cual fue estructurada en base a la información recopilada de la investigación de campo realizada. Esta pirámide acopla una serie de clientes los cuales se detallan a continuación:

- **Clientes Exclusivos:** Consideramos clientes exclusivos a aquellos que tienen volúmenes de compra considerables, representan para la empresa un porcentaje mayor en la participación de mercado y también tienen un índice alto de rentabilidad. Por otro lado vienen trabajando mantienen relaciones comerciales con la empresa por periodo mayor a tres años y consideran los productos de la empresa indispensables en sus negocios. Dentro de segmento se encuentran:
  - Clientes Mayoristas
  - Carretas
- **Clientes Habituales:** Dentro de este segmento consideramos a los clientes con compras frecuentes, los cuales vienen trabajando con la empresa por un periodo de tiempo de entre 1 a 3 años, estos presentan volúmenes de compra considerables. Dentro de este segmento se encuentran:
  - Tiendas
  - Markets
  - Hospedajes
- **Clientes Eventuales y Captados:** En este segmento consideramos a aquellos clientes que tienen vínculos comerciales con la empresa por un periodo de tiempo de un 1 año o menos. Cabe mencionar que estos clientes no son frecuentes en sus compras, por otro lado también consideramos dentro de este segmento a aquellos clientes que fueron captados recientemente.
  - Agencias de Turismo
  - Instituciones.
  - Boticas y farmacias
- **Clientes Desertores:** Son aquellos clientes que dejaron de adquirir productos de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.

### 5.5.3 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN.

Según la literatura revisada, se pudo observar que el programa de fidelización debe estar alineado al plan estratégico de la empresa. Es en este sentido que los objetivos del programa de fidelización estarán ligados a la Misión y Visión de la empresa. A continuación, se detallan los objetivos del programa de fidelización:

- Incrementar la frecuencia y volumen de compra de cada segmento de cliente.
- Crear relaciones a largo plazo con clientes.
- Incrementar la satisfacción de clientes.
- Conseguir recomendaciones de los clientes actuales.
- Conseguir nuevos clientes.

### 5.5.4 VENTAJAS PARA LOS PARTICIPANTES.

Mediante del programa de fidelización, los usuarios perciben una serie de ventajas que se describen a continuación:

- Acceso a ofertas y promociones exclusivas (rifas, descuentos, premios), dependiendo del segmento de clientes en el que se encuentran calificados.
- El cliente se sentirá mucho más identificado con el servicio, y además podrá llegar a considerarse una persona especial para la empresa.
- Las recompensas para los clientes serán a mediano plazo y posee beneficios atractivos acorde a las necesidades de cada segmento.
- Hace que los clientes tengan un alto grado de recordación de marca.

### 5.5.5 DISEÑO DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN.

Este tipo de programa se basa en la acumulación de puntos los cuales están sujetos a los volúmenes de compra en un periodo de tiempo determinado que realiza cada cliente. Las recompensas que los clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. percibirán van desde promociones especiales hasta bonos y descuentos. A continuación, se detalla la estructura de recompensas para cada segmento.

- **Clientes Exclusivos:** Consideramos clientes exclusivos a aquellos que vienen trabajando con la empresa con un periodo mayor a tres años, son considerados también clientes exclusivos aquellos que tienen un buen record de compras y consideran los

productos de la empresa indispensables en sus negocios. Dentro de segmento se encuentran:

- Clientes Mayoristas
- Tiendas

Tabla 32: Programa de fidelización clientes exclusivos

	Descuentos.	Puntos necesarios	Términos y condiciones.
Obtención de puntos	Del 4%	450 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos serán acumulados por cada compra que realicen los clientes.</li> <li>• Cada paquete adquirido representará 10 puntos a favor del cliente.</li> <li>• Cada punto obtenido tendrá una vigencia máxima de 1 mes.</li> <li>• Los puntos obtenidos no podrán ser transferidos.</li> <li>• Al momento de la suscripción el cliente deberá llenar un formato con sus datos generales.</li> <li>• En cuanto a la visita guiada, el cliente deberá solicitarla con anticipación.</li> </ul>
	Del 8%	600 puntos	
	Del 12%	750 puntos	
Días especiales	Suscripción al programa	Envío de tarjeta de bienvenida al programa.	
	Cumpleaños	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de tarjeta de felicitación por día de sus cumpleaños o aniversario.</li> <li>• Descuento del 10% adicional en su próxima compra.</li> </ul>	
Beneficios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita guiada a la planta</li> <li>• Trato exclusivo.</li> <li>• Preferencia en la atención de pedidos solicitados.</li> <li>• Artículos varios (merchandising)</li> </ul>		

**Fuente:** Elaboración propia en base al consumo promedio por cliente.

- **Cientes Habituales:** Son aquellos clientes que vienen trabajando con la empresa por un periodo de tiempo de entre 1 a 3 años, representan para la empresa un porcentaje mayor en la participación de mercado y también tienen un índice alto de rentabilidad.
  - Carretas
  - Markets
  - Hospedajes

Tabla 33: Programa de fidelización clientes habituales.

	Descuentos.	Puntos necesarios	Términos y condiciones.
Obtención de puntos	Del 5%	400 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos serán acumulados por cada compra que realicen los clientes.</li> <li>• Cada paquete adquirido representará 10 puntos a favor del cliente.</li> <li>• Cada punto obtenido tendrá una vigencia máxima de 1 mes.</li> <li>• Los puntos obtenidos no podrán ser transferidos.</li> <li>• Al momento de la suscripción el cliente deberá llenar un formato con sus datos generales.</li> <li>• En cuanto a la visita guiada, el cliente deberá solicitarla con anticipación.</li> </ul>
	Del 7%	650 puntos	
	Del 11%	850 puntos	
Días especiales	Suscripción al programa	Envío de tarjeta de bienvenida al programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de tarjeta de felicitación por día de sus cumpleaños o aniversario.</li> <li>• Descuento del 5% adicional</li> </ul>
	Cumpleaños		
Adicionales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas guiadas a la planta de producción.</li> <li>• Servicio de calidad.</li> <li>• Artículos varios (merchandising)</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia en base al consumo promedio por cliente.

- **Clientes Eventuales:** En este segmento consideramos a aquellos clientes que tienen vínculos comerciales con la empresa por un periodo de tiempo de un 1 año o menos. Cabe mencionar que estos clientes no son frecuentes en sus compras.

- Agencias de Turismo
- Instituciones.
- Boticas y farmacias

Tabla 34: Programa de fidelización clientes eventuales

	Descuentos.	Puntos necesarios	Términos y condiciones.
Obtención de puntos	Del 6%	360 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos serán acumulados por cada compra que realicen los clientes.</li> <li>• Cada paquete adquirido representará 10 puntos a favor del cliente.</li> <li>• Cada punto obtenido tendrá una vigencia máxima de 1 mes.</li> <li>• Los puntos obtenidos no podrán ser transferidos.</li> <li>• Al momento de la suscripción el cliente deberá llenar un formato con sus datos generales.</li> </ul>
	Del 9%	520 puntos	
	Del 12%	770 puntos	
Días especiales	Suscripción al programa	Envío de tarjeta de bienvenida al programa.	
	Cumpleaños	Envío de tarjeta de felicitación por día de sus cumpleaños o aniversario.	
Adicionales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas guiadas a la planta de producción.</li> <li>• Servicio de calidad.</li> <li>• Artículos varios (merchandising)</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia en base al consumo promedio por cliente.

- **Clientes Desertores:** Son aquellos clientes que dejaron de adquirir productos de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. Para este segmento de mercado deberá

ser necesario la aplicación de un programa mucho más agresivos que los anteriores, por el motivo de los clientes de este segmento tuvieron malas experiencias con la empresa y dejaron de lado las relaciones comerciales que tenían con la empresa. La propuesta planteada a continuación está dirigida a todos clientes desertores para todos los segmentos de clientes que tiene la empresa.

Tabla 35: Programa de fidelización clientes desertores.

	Descuentos.	Puntos necesarios	Términos y condiciones.
Obtención de puntos	Del 9%	350 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos serán acumulados por cada compra que realicen los clientes.</li> <li>• Cada paquete adquirido representará 10 puntos a favor del cliente.</li> <li>• Cada punto obtenido tendrá una vigencia máxima de 1 mes.</li> <li>• Los puntos obtenidos no podrán ser transferidos.</li> <li>• Al momento de la suscripción el cliente deberá llenar un formato con sus datos generales.</li> <li>• En cuanto a la visita guiada, el cliente deberá solicitarla con anticipación.</li> <li>• Para este segmento se considera adecuado duplicar la obtención de puntos por los primeros dos meses.</li> <li>• Al término de los dos meses se deberá ubicar a cada cliente en los segmentos antes mencionados.</li> </ul>
	Del 11%	500 puntos	
	Del 15%	750 puntos	
Días especiales	Suscripción al programa	Envío de tarjeta de bienvenida al programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de tarjeta de felicitación por día de sus cumpleaños o aniversario.</li> </ul>
	Cumpleaños		
Beneficios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita guiada a la planta</li> <li>• Trato exclusivo.</li> <li>• Preferencia en la atención de pedidos solicitados.</li> <li>• Artículos varios (merchandising)</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia.

### 5.6 PLAN DE ACTIVIDADES.

Detallamos a continuación el plan de actividades para nuestra propuesta de fidelización de clientes, la cual tendrá lugar a partir del mes de abril del año 2018. Es necesario

mencionar que nosotros desarrollamos una propuesta de fidelización para la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. La ejecución de dicha propuesta estará ligada a la decisión del gerente general de la empresa.

Tabla 36: Cuadro comparativo CRM mercado actual.

ACTIVIDADES	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha fin	Responsable
Selección y reclutamiento de personal	30-abr	14	14-may	Responsable del área de RR.HH
Inducción al personal sobre orientación al cliente	14-may	6	20-may	Supervisor de Ventas
Adquisición del hardware (PC)	14-may	1	15-may	Responsable del área de Logística
Adquisición de la herramienta tecnológica	21-may	4	25-may	Responsable del área de Logística
Adquisición de material publicitario	25-may	14	08-jun	Responsable del área de Logística
Adquisición de indumentaria para el personal de ventas	28-may	8	05-jun	Responsable del área de Logística
Busca y selección de la alternativa adecuada para la capacitación del personal	29-may	7	05-jun	Asistente de gerencia
Capacitación al personal del área de ventas y soporte CRM	06-jun	15	21-jun	Empresa y/o profesional contratado
Asignación de tareas a trabajadores del área de ventas	21-jun	3	24-jun	Supervisor de Ventas
Dar a conocer el programa de fidelización a clientes	25-jun	30	25-jul	Supervisor de Ventas y vendedores
Duración del programa de fidelización	09-jul	90	07-oct	-----

**Fuente:** Elaboración propia.

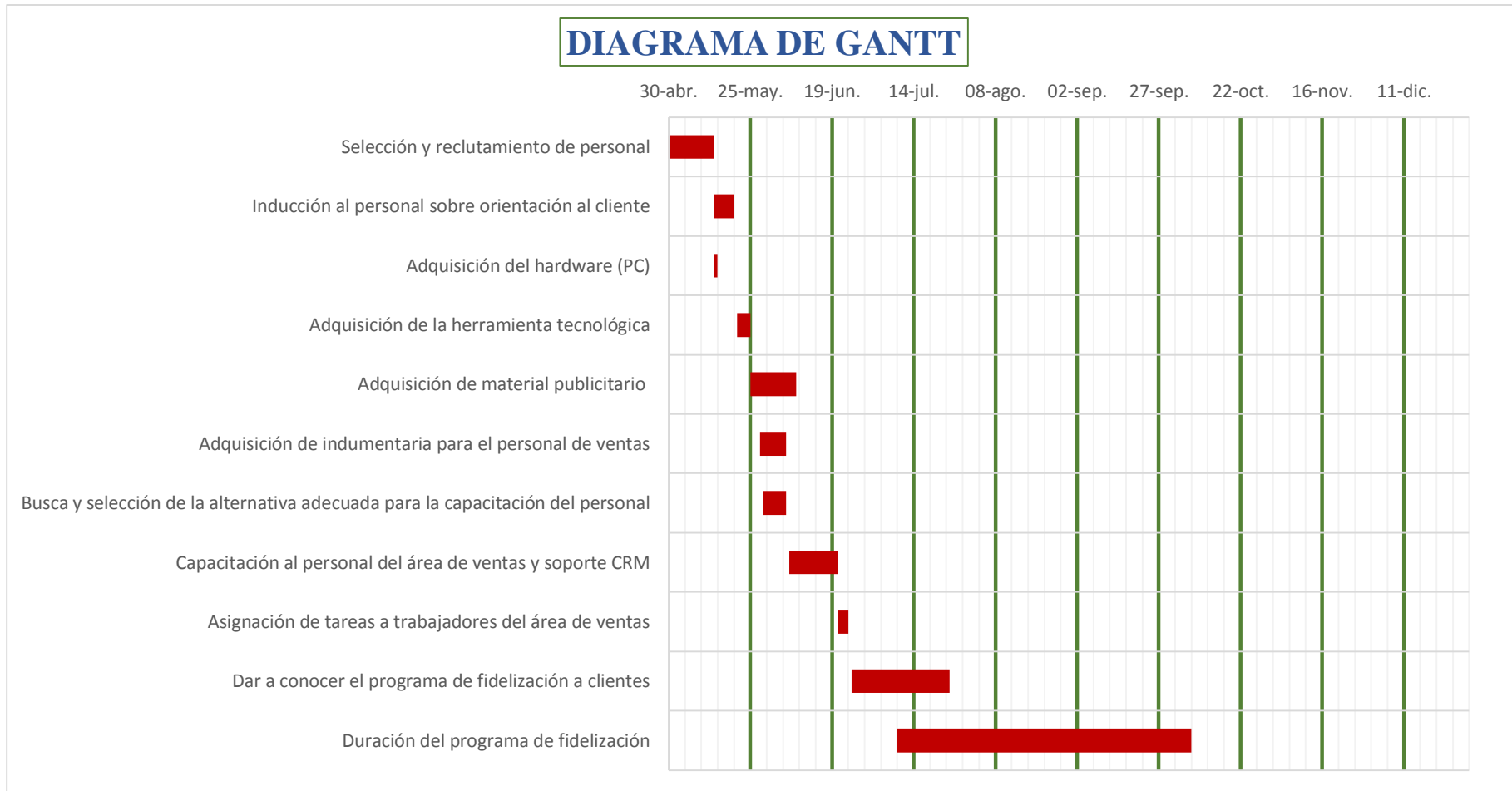


Figura 44: Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia.



## 5.7 PARÁMETROS DE MEDICIÓN.

Toda estrategia de negocios necesita de un seguimiento continuo con el único objetivo de observar aquellos factores determinantes que permiten el éxito o fracaso del proyecto. La estrategia CRM tiene como objetivo crear relaciones a largo plazo con clientes pero para esto es necesario un presupuesto el cual debe estar contemplado por la empresa, es en este sentido que los parámetros de medición serán financieros y aquellos que midan la relación y satisfacción de clientes.

### 5.6.1 GESTIÓN DE CLIENTES.

#### 5.6.1.1 CLV (Customer Lifetime Value).

Valor del cliente en un periodo, este indicador se ha venido desarrollando a medida que el CRM se involucra cada vez más en las empresas. Este indicador nos permite visualizar la rentabilidad que un cliente tiene a lo largo del tiempo, busca calcular el valor presente neto de todas las compras futuras que un cliente tendrá con la compañía, teniendo en cuenta los costos que representará para la empresa mantener a dicho cliente (Freeland, 2003).

$$CLV = \frac{(\text{Media Facturación Periodo} * \text{Media Margen Periodo})}{(1 - \text{Ratio Retención})}$$

La fórmula expresada representa un modelo hipotético el cual está sujeto a variaciones ya que diversos autores mencionan su complejidad esto debido a que presenta un grado moderado de dificultad para las empresas el encontrar un modelo que se acomode a sus negocios y que los modelos requieren que se hagan diferentes suposiciones de variables, que al final pueden distorsionar el valor de forma mínima pero al mismo tiempo notoria y no permiten recopilar información precisa.

#### 5.6.1.2 TASA DE RETENCIÓN DE CLIENTES.

Diversos autores mencionan la importancia que tiene este parámetro para el seguimiento de la estrategia CRM ya que el costo de adquirir nuevos clientes es en promedio 5 veces mayor que retener a un cliente que ya tiene o ha tenido relación comercial con la compañía (Kottler, 2000) por tal motivo, será necesario el contar con información clara y precisa.

$$Tasa\ de\ retención\ de\ clientes = \frac{clientes\ retenidos}{total\ clientes}$$

### 5.6.1.3 GRADO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES.

Como describimos en apartados anteriores, el objetivo principal de la estrategia de negocios basada en el CRM es el de crear relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes, captar nuevos clientes y también recuperar aquellos que dejaron de adquirir productos de la empresa. Es por este motivo que un indicador que muestre el grado de satisfacción que tienen los clientes con la empresa será de vital importancia, ya que de este modo tendremos datos cuantitativos útiles a la hora de plantear o reformular estrategias de fidelización.

$$Grado\ de\ satisfacción = \frac{Clientes\ insatisfechos}{Clientes\ contactados}$$

Como observamos en la fórmula dicho indicador se basa en aquellos clientes que la empresa logra captar/contactar y los compara con aquellos clientes que posiblemente dejaron de adquirir sus productos o clientes que se encuentran insatisfechos por diferentes razones.

### 5.6.2 PRODUCTIVIDAD.

Dichos indicadores estarán dirigidos a recoger información acerca de los colaboradores del área comercial. Este indicador nos brindará información sobre el desarrollo de las actividades que realizan cada uno de los colaboradores en sus diferentes funciones como: atención de pedidos, atención de reclamos y/o quejas, servicio post-venta.

$$Atención\ de\ pedidos = \frac{Atención\ de\ pedidos}{Total\ de\ pedidos}$$

$$Reclamos/quejas = \frac{Atención\ de\ reclamos/quejas}{Total\ de\ reclamos/quejas}$$

$$Post - venta = \frac{Clientes\ contactados}{Total\ de\ clientes}$$

$$Productividad = \frac{Tiempo\ real}{Tiempo\ disponible} \times \frac{Clientes\ atendidos}{Clientes\ planificados}$$

### 5.7 MERCHANDISING.

Phillip Kotler define el merchandising como: “El conjunto de actividades realizadas a nivel detallista con el objetivo de: Captar la atención, interesar al cliente, despertar deseo, accionar la compra”. (Kottler, 2000)

Esto quiere decir que el merchandising se concentra en todas las actividades de marketing que se hacen con el objetivo de presentar al cliente nuestro producto de una manera atractiva e inducirlo a comprar.

Adicionalmente se puede decir que el merchandising enfoca sus esfuerzos en influenciar en la mente del consumidor de tal forma que siempre tenga presente el nombre de la marca o el nombre de la empresa que realiza este tipo de marketing.

En relación a nuestra propuesta de mejoras, se ve por conveniente la utilización del merchandising de forma estratégica, de tal forma que de respaldo a la propuesta de fidelización de los clientes, al mismo tiempo fomente el posicionamiento de la marca de forma más eficiente generando así que los clientes se sientan identificados con la marca.

El objetivo de la implementación del merchandising como parte del plan de fidelización radica en el posicionamiento y reconocimiento de marca. Es en este sentido que se plantea la implementación para todos los segmentos de la empresa, es decir para clientes exclusivos y habituales, cliente eventuales, clientes nuevos y clientes desertores. A continuación se plantean costos aproximados de la inversión necesaria en material publicitario en base a cotizaciones diversas realizadas en la ciudad de Lima.

Tabla 37: Presupuesto para artículos de merchandising clientes exclusivos y habituales

Segmento de cliente		Ítems	Cantidad Total	Costo unitario	Costo Total
Clientes Exclusivos y habituales	Carretas Mayoristas	Chalecos	400	19.50	7800.00
	Tiendas Markets	Polos		8.50	3400.00
		Gorras		9.50	3800.00
		Cuadernillos		2.00	800.00
	Hospedajes	Lapiceros		0.50	200.00
					16000.00

**Fuente:** Elaboración propia en base a cotizaciones diversas

Tabla 38: Presupuesto para artículos de merchandising clientes exclusivos y habituales

Segmento de cliente		Ítems	Cantidad Total	Costo unitario	Costo Total
Clientes Eventuales y Desertores	Agencias de turismo	Chalecos Polos Gorras Cuadernillos Lapiceros	200	19.50 8.50 9.50 2.00 0.50	3900.00 1700.00 1900.00 400.00
	Instituciones				
	Boticas y Farmacias				
	Desertores				

**Fuente:** Elaboración propia en base a cotizaciones diversas

Los precios detallados están sujetos a variaciones, estos dependerán de la calidad del artículo que se requiera. La cotización de dichos artículos se realizó a varias empresas en la ciudad de Lima y se realizó una comparación de todos los precios ofertados, llegando a la conclusión de mostrar un precio estándar para cada artículo.

### 5.9 PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DE MEJORAS.

El presupuesto planteado hace referencia a una serie de cotizaciones que se realizaron a partir de las herramientas y material necesario para la realización de las mejoras en la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L., dichas cotizaciones tuvieron lugar en varias empresas las cuales ofrecen productos y servicios asociados a dichas necesidades.

Tabla 39: Presupuesto de mejoras

**PRESUPUESTO DE MEJORAS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TIEMPO (semanas)</b>	<b>CANTI DAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Adquisición de la herramienta tecnológica	1	1	S/. 2277.76	S/. 2277.76
Incorporación de personal/Soporte CRM	3	2	S/. 950.00	S/. 1900.00
Adquisición del hardware (PC)	2	1	S/. 1500.00	S/. 1500.00
Capacitación de colaboradores de ventas	4	13	S/. 650.00	S/. 2000.00
Capacitación de colaboradores de soporte CRM	2	2	S/. 750.00	S/. 1500.00
Indumentaria para vendedores y distribuidores	2	10	S/. 40.00	S/. 400.00
Publicidad asociada a la difusión del programa	12	-	-	S/. 3000.00
Tarjetas plastificadas de afiliación al programa	3	500	S/. 3.50	S/. 1750.00
Materiales Publicitarios (Merchandising)	52	---	----	S/. 24000.00
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO</b>				<b>S/. 38327.76</b>

**Fuente:** Cotizaciones diversas.

Nosotros consideramos este presupuesto ya que la estrategia CRM plantea una serie de factores imprescindibles para alcanzar el éxito. Estos van desde la adquisición de una herramienta tecnológica que permita la gestión de la información de cada cliente de la empresa y que en base a dicha información se pueda detectar las necesidades que presenten los clientes y de esta forma ser más efectivos en el servicio y mercadotecnia.



Posteriormente consideremos primero la contratación de personal el cual este encargado netamente del área de soporte CRM, posteriormente este personal deberá ser capacitado en caso de no encontrar mano de obra calificada para dicha acción. También consideramos la puesta en marcha de un programa de fidelización el cual necesariamente deberá ser manifestado mediante publicidad asociada a la difusión del programa así como también la adquisición de tarjetas plastificadas de fidelización las cuales serán entregadas a todos los participantes del programa. Por ultimo consideramos adecuado realizar acciones de posicionamiento, esto mediante un merchandising que esté ligado a nuestra propuesta de fidelización.

Es necesario mencionar que solamente se plantea una propuesta dirigida a la gerencia general de la empresa, detallando lo necesario para la implementación de nuestra propuesta.

#### **5.8 ANÁLISIS FINANCIERO.**

Realizando un análisis de interpretación podemos decir que en cuanto a la utilidad neta en comparación con el 2016 para el año 2017 incrementó en S/. 49,747.38 que representa un ingreso de 2.60% más en comparación del año 2016. En cuanto al análisis vertical, podemos decir que la utilidad bruta para el año 2016 fue de 57.69% y para el año 2017 fue de un 57.62%, de estos resultados se concluye que hubo un decremento de 0.07% para el año 2017 en relación al 2016 esto debido a que para el año 2017 se incrementaron las ventas y por ende incremento también el costo de producción. En cuanto a la utilidad operativa para el año 2016 representó un 48.88% y para el año 2017 un 48.68% del total de las ventas, se observa una diferencia en la utilidad operativa del año 2016 en relación al 2017 de 0.20% esto debido a que incrementan los gastos operacionales por consecuencia de incremento en las ventas.

En cuanto a la utilidad neta reflejada en el análisis horizontal, se deduce que del año 2016 para el año 2017 se incrementó la utilidad neta en un 2.60% que viene a ser S/.49,747.38 soles más a diferencia del año 2016.

Tabla 40: Análisis de Estado de Resultados.

	Análisis de Estado de Resultado Actual					
	Estado de resultado		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2016	2017	2016	2017	V.Absoluta	V.Relativa
Ventas	S/. 5,609,588.19	S/. 5,778,979.59	100.00%	100.00%	S/. 169,391.40	3.02%
Costo de Producción	S/. 2,373,287.74	S/. 2,446,320.63	42.31%	42.33%	S/. 73,032.89	3.08%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/. 3,236,300.45</b>	<b>S/. 3,329,994.57</b>	57.69%	57.62%	S/. 93,694.12	2.90%
Gastos Administrativos	S/. 329,092.40	S/. 345,547.02	5.87%	5.98%	S/. 16,454.62	5.00%
Gastos de Ventas y distribución	S/. 141,039.60	S/. 148,091.70	2.51%	2.56%	S/. 7,052.10	5.00%
Depreciación	S/. 24,049.30	S/. 22,901.70	0.43%	0.40%	S/. -1,147.60	-4.77%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/. 494,181.30</b>	<b>S/. 516,540.42</b>	8.81%	8.94%	S/. 22,359.12	4.52%
Impuesto a la renta	S/. 829,108.65	S/. 850,696.27	14.78%	14.72%	S/. 21,587.62	2.60%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/. 2,742,119.15</b>	<b>S/. 2,813,454.15</b>	48.88%	48.68%	S/. 71,335.00	2.60%

*Fuente:* Información proporcionada por la empresa

### 5.10 ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO.

Este análisis nos permitirá observar la factibilidad de realización de nuestra propuesta de fidelización de clientes. La relación Costo/Beneficio maneja 3 alternativas:

- El proyecto será rentable si la relación C/B es mayor a la unidad.
- Si la relación es igual a la unidad la inversión será indiferente en términos de rentabilidad.
- En el caso que la relación C/B sea negativa, no se debe considerar factible la inversión

Tabla 41: Flujo de caja proyectado.

Ingresos proyectados	Egresos proyectados	Tasa de descuento	Inversión
S/ 5,948,370.99	S/ 2,619,353.52	10%	S/ 38,327.76
S/ 6,117,762.39	S/ 2,721,969.36		
S/ 6,287,153.79	S/ 2,899,448.68		

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 42: Análisis Costo/Beneficio.

Suma de ingresos aplicando VAN	S/ 15,187,243.66
Suma de egresos aplicando VAN	S/ 6,924,419.09
Costos de Inversión	S/ 6,962,746.85
Relación B/C	2.18

**Fuente:** Elaboración propia

Los ingresos proyectados están en base a un crecimiento continuo del 3% anual, en cuanto al gasto en el que incurrirá la empresa por conceptos de programa de fidelización, podemos señalar que este asciende a un 1.6% del total de las ventas.

Como la relación costo-beneficio es mayor que 1, podemos afirmar que la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. seguirá siendo rentable en los próximos 2 años. En cuanto a los resultados obtenidos podemos observar que la relación Costo/Beneficio es de 2.18, esto quiere decir que por cada sol que la empresa invierta, la empresa obtendrá 1.18 soles



## CAPITULO VI: DISCUSIÓN.

### 6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS MÁS RELEVANTES DE TABLAS Y GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS.

#### 6.1.1 RESPECTO AL OBJETIVO GENERAL.

Mediante el trabajo de campo realizado a los clientes según la clasificación planteada, clientes actuales, clientes desertores y a los trabajadores de la empresa, se observó lo siguiente:

- **CLIENTES DESERTORES**

Mediante la encuesta aplicada podemos analizar que los clientes desertores dejaron de consumir el producto debido a la mala atención del personal, la falta de promoción y publicidad de la empresa, los clientes indican que los pedidos no eran atendidos a tiempo, llegando a la conclusión que la disconformidad de los clientes desertores era a más del 50% es por ello que dejaron de consumir el producto reflejando así la falta de estrategias de marketing relacional y la falta de interés de la empresa por fidelizar a sus consumidores ya que la empresa se enfoca más en vender que en captar, conquistar y retener a sus clientes. . Es por ello que con la propuesta de mejoras planteada buscamos crear relaciones duraderas con los clientes e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

- **CLIENTES ACTUALES.**

Mediante la encuesta aplicada podemos decir que actualmente la empresa mantiene una cartera de clientes activa, debido a que los clientes que aun trabajan con la marca PHURA, son clientes que aun consumen el producto de la empresa de marca “PHURA” son mayormente clientes que vienen trabajando con la empresa por 2 años a mas, los cuales se encuentran satisfechos con el producto y la atención, mencionando que para seguir trabajando con la empresa ellos recomiendan más promociones en cuanto al producto. Eso quiere decir que la empresa solo se enfoca en la atención de un sector de clientes dejando de lado a los otros sectores como son las tiendas, carretas que vienen a ser los clientes más rentables para la empresa y son los clientes que más dejaron de comprar el producto según estudio

- TRABAJADORES DE LA EMPRESA.

De la guía de entrevistas aplicada a los trabajadores de la empresa podemos decir que los trabajadores no se encuentran capacitados y no cuentan con procesos definidos dentro del área comercial, generando así la disconformidad de los clientes. Esto generado por personal poco preparado, poco motivado, clima laboral inadecuado.

En relación a la fidelización de clientes, debemos mencionar que un hallazgo relevante respecto al objetivo general fue que la estrategia CRM del marketing relacional permitirá que empresa embotelladora Cusco del Sol S.R.L. se diferencie de las demás empresas teniendo una orientación hacia el cliente, esto mediante factores como: servicio de calidad, procesos definidos y gestión de información de clientes.

### 6.1.2 RESPECTO A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Variables Organizativas.

Respecto a las variables organizativas se observó que la empresa no cuenta con procesos definidos dentro del área comercial, lo cual genera que no se cuente con información valiosa sobre clientes, no cuenta un sistema de atención al cliente en cuanto a quejas y reclamos, retenciones y servicio post venta, esto genera que la empresa no pueda satisfacer las necesidades del cliente y consecuentemente fidelizarlos.

- Gestión del conocimiento.

Para que la empresa pueda fidelizar a sus clientes consideramos que dentro de la estrategia de gestión de conocimiento deben estar involucradas, los procesos definidos del área comercial y el soporte tecnológico necesario, eso con el objetivo de recopilar y analizar información sobre clientes para de esta forma poder plantear estrategias que posibiliten la consecución de la fidelización de clientes

- Tecnología.

En cuanto a la tecnología se observó que diversos autores mencionaron la importancia del factor tecnológico dentro de la implementación de una estrategia CRM, esto con el objetivo de gestionar la información de cada cliente, poder mantener un contacto constante con el cliente y realizar acciones de marketing

personalizada para cada cliente. La tecnología permite basarnos en una gestión de clientes individualizada y profesionalizada que nos permita conocerlos mejor a través del historial que han mantenido con la empresa: quienes son, que buscan, que potencial de negocio ofrecen

- Orientación al cliente.

En cuanto a una filosofía orientada hacia el cliente se observó que su importancia radica en la diferenciación, es decir que la empresa se enfoque no tan solo en el producto sino también en la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la calidad en el servicio de atención al cliente.

## **6.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

En el desarrollo de la tesis se presentaron las siguientes limitaciones.

- La falta de tiempo de los trabajadores al momento de realizar las encuestas, ya que es una planta de producción, los trabajadores trabajan de 8 de la mañana a 8 de la noche con una hora de almuerzo lo cual dificultaba al momento de darse un tiempo para encuestarlos.
- La falta de información de la empresa, ya que no cuenta con un sistema de manejo empresarial ya sea con su cartera de clientes desactualizada al igual que el plan estratégico de la empresa.
- Debido a que no contábamos con una cartera de clientes actualizada por parte de la empresa tuvimos que realizar un estudio de mercado para analizar por sectores a sus clientes tanto actuales como desertores.

## **6.3 COMPARACIÓN CRÍTICA CON LA LITERATURA.**

Comparando con nuestras referencias tanto nacional como internacional.

- REFERENCIA NACIONAL.

El trabajo de investigación “Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la distribuidora ferretera Ronny L S.S.C de la ciudad de Trujillo en el año 2014” nos ayudó con el desarrollo de nuestra investigación debido a que en la tesis se aplica el sistema CRM a partir del programa SUGARCRM este permitiría a la Distribuidora Ferretera Ronny L S.A.C. mejorar las relaciones con sus clientes por consiguiente incrementar sus ventas en un 5% mensual, dicho programa tiene un costo

por uso. En la elaboración de nuestro trabajo de investigación no nos basamos en el programa, si no en las estrategias que nos brinda el CRM para poder mantener la relación con los clientes. Para ello realizamos un análisis interno y externo de la empresa de la cual pudimos determinar el FODA de la empresa, de las referencias realizaron encuestas de manera online, en nuestro trabajo de investigación de campo realizamos encuestas a los clientes actuales, desertores y a los trabajadores de manera personal. Pudiendo mediante las encuestas y guías de entrevista determinar factores clave en el desarrollo de las estrategias para cada dimensión del CRM. De las referencias podemos decir que las empresa deben comprender la importancia de capturar toda la información posible referente a sus clientes tales como sus datos personales, nivel socioeconómico, necesidades, quejas y consultas ya que estos datos debidamente manejados se constituyen en una ventaja competitiva determinante a la hora de consolidar un segmento de mercado.

- REFERENCIA INTERNACIONAL.

La tesis “Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota Cia. LTDA”. Nos sirvió como referencia para utilizar el CRM como una estrategia basada en crear, mantener y cautivar a los clientes, ya que las empresas se vienen centrando en el desarrollo de nuevos productos, la apertura de nuevos mercados, en la captación de nuevos clientes; dejando de lado el hecho de mantener y desarrollar la fidelización de los clientes, en un mercado cada vez más saturado en donde no es fácil captar nuevos compradores. El trabajo de investigación también nos sirvió como referencia para estructurar nuestro marco conceptual ya que nos basamos en el marketing relacional que es de donde se desarrolla la estrategia CRM, analizando el micro entorno y macro entorno de la empresa, de la referencia podemos decir que los procesos de fidelización y de captación permitirán que se pueda realizar una gestión efectiva a cada segmento de clientes, el proceso de gestión de clientes al ser una estrategia efectiva y que genera resultados en el mediano plazo tendrá su éxito en el nivel de compromiso que tenga tanto los directivos como del personal que labora en la empresa

## CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad plantear una propuesta de fidelización centrada en el Marketing Relacional con la estrategia Customer Relationship Management, la cual permita obtener la satisfacción de los cliente de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L., esto mediante un análisis previo tanto en un macro-entorno como en un micro-entorno. Para poder acceder a la fidelización de clientes se plantearon estrategias basadas en las cuatro dimensiones del CRM: variables organizativas, gestión del conocimiento, tecnología y orientación al cliente.
2. Mediante la investigación de campo realizada se pudo comprobar que la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L no cuenta con procesos definidos dentro del área comercial. Para este efecto nosotros planteamos una estructuración de los procesos enfocándonos en una estrategia con base en variables organizativas considerando 3 sub variables. Primero consideramos necesario formular una metodología que permita la retención de clientes la cual tenga como soporte el recurso humano capacitado y al mismo tiempo generar un elemento de CRM que aporte a la fidelidad el cual permita obtener información necesaria de cada segmento. En segundo lugar nos enfocamos en el desarrollo de una metodología, la cual consideramos como una idea de manejar un procedimiento establecido el cual sirva de soporte cuando un cliente manifiesta cierta insatisfacción. Por último, resaltamos la relevancia que tiene un servicio de calidad. Para este efecto se consideraron 3 factores: servicio post venta, quejas y la gestión de recuperación de clientes. Todo esto se tomó en base a un alto índice de deserción de clientes que tiene la empresa el cual es de 27,8%, de los cuales un 79,7% señaló de forma negativa el vínculo comercial que mantenía con la empresa, un 100% mantuvo una opinión negativa sobre el seguimiento a clientes que la empresa debería tener, es decir la empresa no se comprometía con sus clientes, un 84,4% señaló que los canales de comunicación de la empresa son deficientes.
3. En relación a la gestión del conocimiento dentro de la empresa embotelladora Cusco del Sol S.R.L. se pudo observar que la empresa no gestiona de forma adecuada sus recursos y al mismo tiempo presenta limitantes en lo que respecta a mano de obra calificada y tecnología. Por lo tanto se puede concluir que la empresa no transmite la

importancia del conocimiento enfocada en el cliente. Para revertir esta situación nosotros planteamos 1 estrategia dirigida a la gestión del conocimiento, considerando primeramente realizar reportes los cuales contengan un análisis e interpretación de información que se obtenga a través de la fuentes de recopilación de información que tiene la empresa como: recogida de datos en la visitas a clientes por parte de los vendedores, redes sociales, correo electrónico, los cuales validen la información y que dicha información se convierta en conocimiento sobre clientes. Conocer a nuestros clientes implicara una anticipación a sus necesidades, esto a través del compromiso de la empresa que los clientes perciban, lo cual hasta ahora no se da ya que un porcentaje del 71,9% de clientes encuestados mostró una actitud negativa y señalaron que la empresa no se compromete con sus clientes.

4. Se tomó en cuenta el soporte tecnológico, con el único propósito de fomentar el éxito al momento de llevar a cabo la implementación de la estrategia CRM del marketing relacional. Para este efecto nosotros planteamos la adquisición de un software OfiCRM el cual permita gestionar de forma adecuada la información obtenida de clientes para de esta forma plantear, dirigir y ejecutar estrategias centradas en cada cliente o cada segmento de clientes de la empresa, al mismo tiempo ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y un coste inferior, es en este sentido que todas las actividades que desarrolle la empresa no serían eficientes sin la tecnología adecuada.
5. Por último consideramos necesario la inclusión de estrategias comerciales teniendo como base la orientación al cliente. Es en este sentido que se estructuró un programa de fidelización en base a puntos, esto teniendo en cuenta la información obtenida en el trabajo de campo realizado en lo que respecta a la opinión del cliente sobre el beneficio que este considere adecuado, el cual muestra que un 7,1% preferiría un bono, un 37,1% indicó que preferirían promociones especiales, un 48,6% opta por descuentos por pedidos y por último un porcentaje del 7,1% dio relevancia a un trato diferenciado.

Dicho programa de fidelización está dirigido a cada segmento de clientes: clientes exclusivos, clientes habituales, clientes eventuales y captados y por último a clientes desertores.

## RECOMENDACIONES

En vista de lo desarrollado anteriormente, en base a los resultados obtenidos y en base a nuestras conclusiones se recomiendan las siguientes acciones en base a la consecución de la fidelidad y lealtad de clientes así como también la ejecución de la propuesta.

1. Se recomienda que la empresa ejecute la propuesta de mejora desarrollada, con el único objetivo de incrementar los niveles de satisfacción y lealtad, reducir el índice de deserciones, posicionarse en un mercado altamente competitivo e incrementar el margen de utilidades.
2. Como consecuencia de la falta de preparación del personal del área de ventas, se recomienda la inversión en la gestión del capital humano de la empresa, esto mediante la capacitación constante, control y seguimiento de actividades realizadas dentro del trabajo, para de esta forma conseguir resultados sostenibles en el tiempo. Todo esto requiere disciplina y apoyo en su ejecución, por tal motivo la alta gerencia jugara un papel importante en este punto.
3. Por otro lado, se recomienda dar seguimiento y control a las actividades a desarrollar una vez se decida ejecutar la propuesta de mejoras en las diferentes estrategias planteadas en base a los clientes, a la gestión del conocimiento y el soporte técnico sugerido.
4. Por último se recomienda que la empresa tenga en cuenta aquellos factores indispensables de un programa de fidelización, ya que dichos factores permitirán la consecución de resultados positivos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Econlink*. (2007). Obtenido de <http://www.econlink.com.ar/definicion/marketing.shtml>

*Promonegocios*. (2008). Obtenido de [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)

Aguilera, J., Ortiz, A., & Palma, A. (2006). *Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud Privada en Chile*. Chile.

Alet, I., & Vilaginés, J. (2000). *Marketing Directo Integrado. Como crear y fidelizar clientes creciendo con retabilidad*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Ang, L., & Buttle, F. (2006). CRM Software Applications and Business Performance. *Journal of Database Marketing & Customer.*

Barroso, B., & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: Esic Editorial.

Bastos. (2006). *Fidelización del Cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideas propias.

Bastos Boubeta, A. (2006). *Fidelización del Cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas*. Madrid: Ideas Propias Editorial.

Bautista, M., Escobar, R., & Peña, J. (2005). *Propuesta de un Modelo de Fidelización por Internet para mejorar el Servicio al Cliente y Comercialización de los Productos y Servicios de la Banca Comercial del Área Metropolitana de San Salvador*. Pág. 12-14. San Salvador.: Licenciatura En Mercadotecnia Y Publicidad. Universidad Francisco Gavidia.

Bose, R., & Sugumaran, V. (2003). *Aplicación de la Gestión del Conocimiento Tecnológico en CRM*. Knowledge and Process Management.

Brown, S. (2001). *Administración de las Relaciones con los Clientes*. México: Oxford University Press México.

Brown, S. (2001). *Administración de las Relaciones con los Clientes*. México: Oxford University Press México.





- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (2002). *Intangible Assets: Computers and Organizational Capital*. Recuperado el Extraído el 19 de Marzo de 2017, de [web.mit.edu/sloan-msa/Papers/2.3.pdf](http://web.mit.edu/sloan-msa/Papers/2.3.pdf)
- Campbell, A. (2003). Creando competencias en el conocimiento del cliente: Manejando programas CRM estratégicamente. *Industrial Marketing Management*.
- Chalmeta, R. (2006). Metodología para el Customer Relationship Management. *The Journal of Systems and Software*.
- Chen, J., & Ching, R. (2004). An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM performance. *Journal of Global information Management*.
- Chiesa De Negri, C. (2004). *Fidelizando para fidelizar*. Mexico: EUNSA EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA.
- Chiesa De Negri, C. (2012). *Las Cinco Piramides del Marketing Relacional*. España: Egedsa.
- Crosby, L., & Johnson, S. (2000). *Customer Relationship Management*.
- Croteau, A., & Li, P. (2003). Factores Críticos de Éxito del CRM Iniciativas Tecnológicas. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Cuesta Fernández, F. (2003). *Fidelización... Un paso más allá de la retención*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Day, G. (2000). *Managing Market Relationships*. *Academy of Marketing Science*.Journal.
- DRTPE. (2016). Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la Región del Cusco. *Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco*.
- Fidelizar clientes*. (s.f.). Obtenido de <http://www.fidelizarclientes.es/articulos/marketingrelacional.htm>
- Freeland, J. (2003). *The Ultimate CRM Handbook*. McGraw Hill.
- Gordon, I. (2002). Mejores Prácticas: Customer Relationship Management. *Ivey Business Journal*.



- Gorriz, G. (21 de Julio de 2017). *German Gorriz*. Obtenido de <http://germangorriz.com/como-disenar-un-programa-de-fidelizacion-de-clientes-que-funcione/>
- Goyeneche, A. d. (2010). *economia y administracion de a universidad de chile*, 22-26.
- Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light*. Berkeley, CA: Osborne/McGraw-Hill.
- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Management*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson educacion .
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Prentice.
- Lassar, W., Lassar, S., & Rauseo, N. (2008). Desarrollando una estrategia CRM en tu firma. *Journal of Accountancy*.
- Ling, R., & Yen, D. (2001). Administración de las Relaciones con los CLientes: Un Análisis Estructural e Implementación de Estrategias. *The Journal of Computer Information Systems*.
- Llamas, M., Jiménez, A., Martínez, M., & Dawson, J. (2006). Medición de resultados en la estrategia CRM: Hacia un modelo holístico. *Boletín Económico de ICE*.
- López Sevilla, M. (2007). Guía para diseñar un Plan de Fidelización de Clientes para las Empresas de Seguros en Venezuela. *Postgrado Especialista en Instituciones Financieras*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. (2007). Factores críticos de éxito para una estrategia Customer Relationship Management. *Information and Software Technology*.
- Mésen Figueroa, V. (2011). *Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable*.



- Meuter , M. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*.
- Narver, J., & Slater, F. (1990). El Efecto de una Orientación en Negocios Lucrativos. *Journal of Marketing*.
- Oficatica. (05 de Agosto de 2017). *Oficatica*. Obtenido de <http://www.ofi.es/software/crm>
- Olamendi, G. (1996). *Marketing todo terreno*. Bilbao.: Ediciones Fortuna.
- Osarenkhoe, A., & Bennani, E. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*.
- Padilla Hernández, D., & Quijano Gallegos , I. (2004). Diseño de una Estrategia Tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la Empresa BPM de México. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas Puebla. 17-18. Puebla, México.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Administración de la relación con los clientes: De la estrategia a la implementación. *Journal of Marketing*.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Administración de la relación con los clientes: De la estrategia a la implementación. *Journal of Marketing Management*.
- Potel, J. (26 de Abril de 2010). *COMPUTERWORLD*. Obtenido de <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=134707&org=ten>
- Reinares, J., P., & Ponzoa, M. (s.f.). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación.
- Reinares, P. J., & Ponzoa, M. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación.
- Richards, K., & Jones , E. (2008). *Customer Relationship Management: Finding Value Drivers*. *Industrial Marketing Management* .
- Rigby, D., Reichheld, F., & Schefter, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*.
- Roh, T., Ahn, C., & Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems with Applications* .



- Sawy, O., & Gene, B. (1997). Rediseñando el proceso de soporte al cliente para la economía electronica. *MIS Quarterly*.
- Seligman, M. (2000). *Sultans of Sales*. New Zealand Management.
- Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. *Journal of Marketing*.
- Walton, J., & Xu, M. (2005). Adquiriendo Conocimiento del cliente dentro del CRM. *Administracion Industrial + Data Sustems*.
- Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). Evaluación de diferentes perspectivas del Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*.
- Zikmund, G., Mcleod, R., & Gilbert, W. (2003). *Administración de la relación con los clientes: Integrando la estrategia de Marketing y las tecnologías de la información*. Wiley.



# ANEXOS



**Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**



<b>Título: FIDELIZACION DE LOS CLIENTES MEDIANTE LA ESTRATEGIA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT DEL MARKETING RELACIONAL PARA LA EMPRESA EMBOTELLADORA CUSCO DEL SOL S.R.L. 2017.</b>						
PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	METODOLOGIA	POBLACION
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>				<b>TIPO DE INVESTIGACION</b>	Población A: 1056
¿Cómo incide la falta de estrategias de Marketing Relacional en la fidelización de los clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017?	Determinar la incidencia de la falta de estrategias de Marketing Relacional en la fidelización de los clientes de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.	FIDELIZACION	VARIABLE ORGANIZATIVAS	PROCESOS AREA COMERCIAL	APLICADA	Población B: 468
						Población C: 6
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>				<b>NIVEL DE INVESTIGACION</b>	<b>MUESTRA</b>
¿Cuál es la alternativa adecuada de organización de procesos del área comercial de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017?	Determinar alternativa adecuada de organización de procesos del área comercial de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017		GESTION DEL CONOCIMIENTO	DIFUSIÓN Y TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO	DESCRIPTIVA	Muestra A: 282
					<b>METODO.</b>	Muestra B: 212
¿De qué forma la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. realiza la gestión del conocimiento enfocada en el cliente?	Determinar de qué forma la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. realiza la gestión del conocimiento enfocada en el cliente.		TECNOLOGIA	HERRAMIENTA TECNOLÓGICA (SOFTWARE)	ANALITICO	<b>TECNICAS</b>
				BASE DE DATOS	<b>DISEÑO</b>	Entrevista
¿Cuál es la relevancia de la herramienta tecnológica en la aplicación de una estrategia CRM del marketing relacional dentro de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R. 2017?	Determinar la relevancia de la herramienta tecnológica para el éxito de la estrategia CRM del marketing relacional dentro de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R. 2017.			GESTION DE INFORMACION DE CLIENTES	NO EXPERIMENTAL	Encuesta
			ORIENTACION AL CLIENTE	SATISFACCION DE CLIENTES	<b>ENFOQUE</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
¿Cuál es la trascendencia de la filosofía orientada hacia el cliente dentro de la estrategia de CRM del marketing relacional en la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017?	Analizar e investigar sobre la trascendencia de la filosofía orientada hacia el cliente dentro de la estrategia de CRM del marketing relacional en la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L. 2017				CUANTITATIVO	Guía de entrevista
					Cuestionarios	



## Anexo 2: CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE



### A. CLIENTES DESERTORES.

Estimado cliente: El objetivo de este cuestionario es el estudio para una tesis de pregrado, la información que usted nos brinde será manejada de manera confidencial. Se solicita su ayuda para responder el siguiente cuestionario.

1. ¿Sufrió Ud. algún inconveniente durante el periodo que mantenía relaciones comerciales con la empresa?
  - SI
  - NO
2. ¿Considera Ud. buena la relación comercial que mantuvo con la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - EN DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
3. ¿Considera usted que la atención que recibida por parte del personal de ventas fue la adecuada?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
4. ¿Considera que los requerimientos de productos solicitados fueron atendidos de forma rápida y oportuna?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
5. ¿El producto ofrecido por parte de la empresa cumplía con sus expectativas?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
6. ¿Los precios ofrecidos por la empresa estuvieron de acorde a sus expectativas?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO.





- 7. ¿Considera que la empresa prestó atención al servicio post-venta?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
- 8. ¿La empresa fomentó una comunicación bidireccional con su negocio o empresa?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
- 9. ¿La empresa dio relevancia a su compromiso de satisfacer sus necesidades como cliente?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
- 10. ¿Considera eficiente los canales de comunicación de la empresa?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
- 11. ¿El personal de ventas comunicó de forma clara y precisa sobre los productos y beneficios que le ofrece la empresa?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO

¿Qué es lo que no le gusto del servicio?, ¿Qué cambiaría?

---



---



---



---



---

Déjenos una sugerencia para mejorar el servicio.

---



---



### Anexo 3: CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE



#### B. CLIENTES ACTUALES

Estimado cliente: El objetivo de este cuestionario es el estudio para una tesis de pregrado, la información que usted nos brinde será manejada de manera confidencial. Se solicita su ayuda para responder el siguiente cuestionario.

1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando con la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.?
  - 1 AÑO O MENOS
  - 1-2 AÑOS
  - 3 AÑOS A MAS
2. ¿Ud. se encuentra satisfecho trabajando con la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
3. ¿Cómo considera la atención que brinda la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
4. ¿Cómo considera los tiempos de respuesta brindada por la empresa?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
5. ¿Considera Ud. que el personal de ventas proporcionó información sobre las promociones, beneficios o incentivos que ofrece la empresa a sus clientes?
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
  - DESACUERDO
  - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
  - DE ACUERDO
  - TOTALMENTE DE ACUERDO
6. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría percibir por parte de la empresa?
  - BONO
  - PROMOCIONES ESPECIALES
  - DESCUENTOS
  - TRATOS DIFERENCIADOS



- 7. ¿Qué aspectos consideraría debería mejorar la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L para aumentar su nivel de satisfacción?
  - ATENCIÓN AL CLIENTE
  - PRECIOS
  - COMUNICACIÓN CLIENTE- EMPRESA
  - MÁRQUETIN Y PUBLICIDAD
- 8. ¿Recomendaría Ud. trabajar con la marca de la empresa Embotelladora Cusco del Sol S.R.L.?
  - SI
  - NO

Déjenos una sugerencia para mejorar el servicio

---

---

---

---

---



**Anexo 4: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDAS A LOS  
EMPLEADOS DE LA EMPRESA EMBOTELLADORA  
CUSCO DEL SOL S.R.L**



Estimado Trabajador: El objetivo de este cuestionario es el estudio para una tesis de pregrado, la información que usted nos brinde será manejada de manera confidencial. Se solicita su ayuda para responder el siguiente cuestionario.

1. ¿Ud. ha recibido queja por parte de los clientes sobre un mal servicio? Si la respuesta es sí ¿Cómo las ha solucionado?

lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Si ha recibido quejas. Enfocadas a temas comerciales y de su equipo: Falta de promoción, información incorrecta del producto
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Si ha recibido quejas cuando los clientes piden hablar directamente con el jefe de área y cuando son temas estrictamente de producción.
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Si ha recibido quejas. Por el área en el que se encuentra, son quejas de tipo administrativo: mala actitud del personal administrativo y de ventas, demoras en la entrega del producto.
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Si ha recibido quejas. Como tiene contacto directo con el cliente las quejas que ha recibido son acerca de la demora en la atención, y la falta de promoción del producto.
Wilmar Quispe Vendedor	Si ha recibido quejas. Como vendedor las quejas que ha recibido son la puntualidad de la entrega de producto ya que el área de producción no cumple con los pedidos a tiempo y esto hace que se retarde la entrega al cliente, haciendo que en algunas oportunidades el cliente ya no quiera el producto y perdiendo ventas
Richard Aguilar Vendedor	Si ha recibido quejas. Más que todo acerca de que al momento de repartir el producto lo realizan de manera rápida que muchas veces algunas botellas de agua han llegado en mal estado.

2. ¿Existe algún procedimiento de respuesta a las inquietudes, reclamos o quejas que presentan los clientes?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Si mediante la encargada de atención al cliente es que los clientes pueden realizar sus reclamos para ello contamos con un formato.
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Si contamos con un procedimiento de reclamo en el cual cada área debe involucrarse de lleno para buscar una solución viable para ambas partes: cliente-empresa
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Puede mejorarse el procedimiento siendo oportunos con los tiempos de respuesta, estableciendo y agilizando los días hábiles específicos para brindar la respuesta.
Pedro Condori vendedor	Si nos llegan quejas del cliente directamente le hacemos llegar a nuestro jefe de ventas que está encargado de absorber las inquietudes del cliente.
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Debe mejorarse haciendo la gestión de resolución más rápida, con días hábiles específicos para brindar la respuesta
Richard Aguilar Vendedor	Se debería mejorar el sistema de respuesta a las quejas de los clientes ya que muchas veces ha recibido quejas de que no dan solución a sus reclamos.

3. ¿Conoce Ud. algún procedimiento que permita la retención de clientes?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Las estrategias no están establecidas claramente con referencia a estar documentadas. Depende de cada caso, se evalúan, se dan propuestas para así no perder al cliente
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Un manual como tal de estrategias de retenciones no existe. Se evalúa al cliente para ver la forma de retenerlo.
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	No están establecidas las estrategias, no están documentadas. Cada caso debe evaluarse con mi persona y el gerente comercial para autorizar los procesos: cambio de tarifa, promoción, o descuentos

	entre otros, esto va surgiendo de acuerdo a cada caso en particular.
Pedro Condori vendedor	Como vendedor no estoy informado si existe alguna estrategia de retención al cliente
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Las estrategias no están claramente establecidas. Se generan dependiendo de cada caso, todas deben pasar por un consenso entre el jefe de ventas y el gerente comercial, las que más se utilizan son descuentos.
Richard Aguilar Vendedor	No estoy informado acerca de algún formato de retención pero si son clientes que consumen en gran cantidad se le debería de dar alguna facilidad.

4. ¿La empresa ofrece capacitaciones sobre el manejo de atención de quejas y reclamos de los clientes?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	El área de atención al cliente y jefe de ventas están encargados de organizar las capacitaciones respectivas para el manejo de quejas o reclamos del cliente
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Si se realiza capacitaciones no frecuentemente pero las realizamos, pero no todas las áreas responden de manera oportuna.
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Las capacitaciones que se dan son básicas ya que la empresa no tiene un enfoque de satisfacer a sus clientes, simplemente tiene un enfoque de vender cada vez mas
Pedro Condori vendedor	En el tiempo que voy laborando en la empresa no he recibido ningún tipo de capacitación que tenga que ver con la atención al cliente.
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Como encargada de atención al cliente no hemos tenido una capacitación de atención al cliente en todas las áreas, es un tema que está en discusión con el gerente comercial
Richard Aguilar Vendedor	Llevo dos años en la empresa y la única capacitación que he recibido ha sido acerca de vender más no de cómo llegar al cliente o resolver sus inquietudes.



5. ¿El personal cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo el trabajo?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Si las tienen. Se puede mejorar con un nuevo sistema para identificar parámetros importantes de clientes: reclamos oportunos, puntos de deficiencia en el servicio detectados a tiempo para corregirlos.
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Tienen las herramientas necesarias, pero pueden mejorarse con un sistema que permita un seguimiento de clientes que detecte deficiencias en la prestación de servicios para aplicar correctivos.
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Lo necesario y básico lo tiene el personal. Se puede mejorar especialmente la parte de sistemas, hay mucho trabajo manual que provoca errores involuntarios (cargos dobles, anulación de facturas, reportes financieros manuales) que provoca un proceso deficiente con tendencias a fallas.
Pedro Condori vendedor	Como vendedor solo cuento con un formato de ventas mas no con alguna herramienta que me involucre con el cliente
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Se cuenta con lo necesario. Debe mejorarse la parte del sistema por uno que permita identificar molestias de clientes de forma oportuna: reclamos cuando piden el servicio, mala gestión de cobros, alertas de inconformidad con el personal, etc.
Richard Aguilar Vendedor	Se tiene lo básico. Se necesita de un sistema que brinde parámetros más específicos

6. Dentro de la empresa ¿realiza (jefes) o recibe (auxiliares) capacitaciones y retroalimentación sobre la importancia del cliente?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Dos o tres veces al mes en las reuniones generales del área comercial.
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Como departamento administrativo contamos con un programa de formación para el personal en temas comerciales: normas, estándares tiempos, sanciones.

	Se ponen en común los comentarios favorables y no favorables de los clientes.
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Con mi personal de ventas trato temas de atención al cliente continuamente ya que ellos son los que tienen contacto directo con el cliente, pero necesitamos mejorar la parte exterior como son uniformes para los vendedores, kardex, mejora en el medio de transporte que son indispensables para la buena imagen de la empresa.
Pedro Condori vendedor	Si nos brindan charlas pero son básicas más acerca de las ventas.
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Como encargada del área de atención al cliente me enfoque primordialmente en el cliente y su satisfacción, pero no contamos con comunicación continua entre el personal y yo para absorber dudas o inquietudes que ellos tengan acerca del cliente.
Richard Aguilar Vendedor	Nosotros básicamente estamos encargados de vender mínimo 200 paquetes diarios y no mucho de cómo debe ser el trato con el cliente

7. ¿Actualmente la empresa está llevando a cabo alguna iniciativa que implique la fidelización de sus clientes?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	No, actualmente estas en conversación para adquirir algún sistema que nos ayuda a mejorar el contacto con el cliente y así fidelizarlo
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Actualmente el único medio por el cual podemos fidelizar a los clientes son a través de promociones o descuentos
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	La primera iniciativa con la cual la empresa debería contar es un sistema que permita fidelizar a los clientes en especial a los clientes que más consumen de nuestro producto ya que tenemos una gran competencia en el



	mercado y si queremos seguir creciendo como empresa debemos de poner como prioridad al cliente.
Pedro Condori vendedor	No tengo información.
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Actualmente solo contamos con formatos en el sistema que nos permite identificar a los clientes que más consumen pero no contamos con un sistema que nos ayude a fidelizarlos
Richard Aguilar Vendedor	No cuento con esa información.

8. En el caso de que la empresa no esté llevando a cabo ninguna estrategia de fidelización, señale las principales causas:

- Elevado coste
- No hay presupuesto
- No la considera necesaria
- Desconocimiento de soluciones y ventajas de la estrategia CRM.
- Tenemos un plan de implementación a mediano plazo

9. ¿La empresa ha establecido objetivos de negocio en relación a la capacitación y retención de clientes y los ha comunicado a toda la organización?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Ahora que vemos lo fundamental que es el cliente para nosotros estamos trabajando en transmitir información a los empleados mediante charlas y capacitaciones que nos permitan mejorar nuestro servicio
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Estamos viendo la forma de informar al trabajador acerca de la atención al cliente que es fundamental y esto organizándolo mediante charlas.
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Lo que falta en la empresa es la comunicación entre áreas buscar la manera de solucionar un objetivo primordial al cual no le estamos prestando mucho interés y es la satisfacción de nuestros consumidores no solo satisfacción con el producto sino también con la atención de todas las áreas.



Pedro Condori vendedor	No estoy informado
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	He sido comunicada que el área comercial está organizando charlas y capacitaciones orientadas al cliente, es un tema que hemos dejado de lado ya que no todas las quejas han sido atendidas, no todos los clientes terminan satisfechos con la atención y el trato es por ello que en mi opinión es fundamental realizar estas capacitaciones
Richard Aguilar Vendedor	No estoy informado

10. ¿la estructura organizacional de la empresa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en el cliente?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Estamos trabajando en centrarnos más en la satisfacción al cliente
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Nuestro sistema de trabajo estaba más enfocado en la producción que en el cliente, estamos trabajando en mejorar las expectativas del cliente
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Mi enfoque como jefe de ventas está centrado más en llegar a cumplir con los objetivos de ventas dejando de lado la satisfacción del cliente, no contamos con una estructura organizacional enfocada en el cliente, es un tema en el cual estamos trabajando.
Pedro Condori vendedor	En mi opinión la empresa está enfocada más en vender que en cómo vender.
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Teniendo contacto con el cliente mi área es la única que realmente está enfocada en la atención al cliente cuando en realidad todas las áreas desde producción y ventas debe enfocarse en mejorar la relación con el cliente



Richard Aguilar Vendedor	Pienso que deberíamos recibir más charlas acerca de la importancia de la satisfacción del cliente para mejorar nuestro trabajo y mejorar como empresa
-----------------------------	---

11. ¿Las áreas de la empresa funcionan conjuntamente para alcanzar los objetivos empresariales?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Hasta el momento como gerente comercial estoy enfocándome en que las áreas trabajen conjuntamente para seguir creciendo como empresa y ser más reconocidas en el mercado de cusco.
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Cada área tiene un objetivo, nos falta trabajar en conjunto para como empresa ser más reconocida
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	En mi opinión cada área se enfoca en su función dejando de lado el trabajo en equipo y la manera de poder desarrollarnos conjuntamente dándole más prioridad al cliente que es un tema que estamos dejando de lado
Pedro Condori vendedor	Cada área en enfoca en su función
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Necesitamos más capacitaciones y trabajar en conjuntamente para poder lograr nuestros objetivos como empresa
Richard Aguilar Vendedor	Nos falta trabajar más en quipo

12. ¿la empresa incentiva a sus empleados con el objetivo de cumplir con las metas trazadas?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Si realizamos incentivos para nuestros trabajadores.
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	Como empresa encargada de producir un producto fundamental nuestra horario laboral es diario de lunes a

	sábado, por lo que no contamos con feriados y nuestro trabajo es de 8am a 8pm por lo el trabajador merece tener incentivos por la gran labor que hace, por el momento no contamos con algún incentivo en específico
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Los incentivos a los empleados son muy importantes porque incrementa las ganas de trabajo de los empleados pero en lo que concierne la empresa no brinda ningún incentivo a sus trabajadores
Pedro Condori vendedor	Nosotros trabajamos con metas si queremos ganar más tenemos que vender mas
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	La empresa necesita brindar incentivos a los trabajadores.
Richard Aguilar Vendedor	No nos dan ningún incentivo al contrario llegamos a nuestras metas y en muchas ocasiones nos atrasan el sueldo por temas financieros de la empresa

13. ¿La empresa utiliza alguna herramienta tecnológica para gestionar la información sobre sus clientes?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Solo contamos con una base de datos de los clientes actuales y los clientes que dejaron de consumir.
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	La única herramienta con la que contamos es la base de datos
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	Necesitamos mejorar el sistema tecnológico de información del cliente ya que es fundamental para la mejora de ventas y de servicio.
Pedro Condori vendedor	No estoy informado
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Contamos con una base de datos desactualizada de clientes necesitamos un sistema que nos permita gestionar mejor nuestra cartera de clientes
Richard Aguilar Vendedor	No estoy informado



14. ¿La información actual que se maneja sobre los clientes está disponible en todas las áreas funcionales de la empresa?

Lic. Saypam Siu Olivera Gerente general	Las únicas áreas que cuentan con esta información es la de atención al cliente, ventas y producción
Cpc. Ninde Oliart. Jefe Administrativo	No en todas solo en las que tienen contacto con el cliente
Ing. Miguel Angel Valenzuela Jefe de ventas	La información que tengo de los clientes está desactualizada.
Pedro Condori vendedor	No estoy informado
Yahaira Canales Coordinadora de pedidos	Solo tenemos esa información mi área el de producción y ventas pero nuestro base de datos necesita ser actualizada para eso necesitamos mejorar el sistema o cambiar a uno que nos facilite el trabajo
Richard Aguilar Vendedor	No estoy informado