

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN  
DIRECCION DE EMPRESAS**

**“ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LAS  
RELACIONES CON LOS CLIENTES EN EMPRESAS  
DE SERVICIOS INFORMÁTICOS.  
CASO: SONDA DEL ECUADOR”**

**VIVIANA VALLE LATORRE**

**2012**



*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

.....

*Fernanda Viviana Valle Latorre*

*28 de Septiembre de 2012*

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN  
DIRECCION DE EMPRESAS**

**“ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LAS  
RELACIONES CON LOS CLIENTES EN EMPRESAS  
DE SERVICIOS INFORMÁTICOS.  
CASO: SONDA DEL ECUADOR”**

**VIVIANA VALLE LATORRE**

**2012**

**TUTOR: ING. JOSÉ MIGUEL FERNÁNDEZ ROMERO**

**QUITO**

## **RESUMEN**

La presente tesis se centra en formular estrategias para mejorar las relaciones con los clientes en empresas de servicios informáticos, en este caso aplicado a la empresa Sonda del Ecuador.

En el capítulo I, se describe el marco teórico que sustenta el desarrollo de esta investigación, conceptos generales relacionados con el cliente, fidelización del cliente logrando la satisfacción y análisis del valor percibido por el cliente, como también un análisis del marketing relacional apalancado en una estrategia CRM.

En el capítulo II, se hace un análisis de la situación actual de la empresa que incluye la oferta integral hacia los clientes, sus clientes y la aplicación de CRM en la empresa.

En el capítulo III, se realiza una investigación a través de una encuesta a varios de los clientes de la empresa con el objetivo de conocer la satisfacción actual de los clientes hacia la empresa, analizado tanto los servicios brindados a través del proceso de venta, atención al cliente, ejecución de proyectos y postventa.

En el capítulo IV, se plantean las estrategias formuladas para que la empresa pueda implementar en el corto plazo y así lograr ingresos más altos por las ventas con una rentabilidad para los accionistas.

En el capítulo V, se realizan las conclusiones a la presente tesis y se sugieren las respectivas recomendaciones que se pueden seguir.

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a **Dios** quien me ha dado la fortaleza para salir adelante y ha guiado cada uno de mis pasos a lo largo de mi vida para lograr el éxito.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento muy grande a mis padres quienes estuvieron siempre dándome su apoyo aunque a la distancia pero son quienes han sido la fortaleza para salir adelante a pesar de las dificultades que se han dado en el transcurso de mi vida.

De la misma manera agradezco a mis hermanos y abuelita que nunca dejaron de darme ánimo y al resto de mi familia que me dieron su apoyo y cariño.

Al ingeniero Jose Miguel por sus sugerencias y tiempo.

De igual manera agradezco a mis amigos por brindarme su amistad y experiencias compartidas.

GRACIAS.

## **INDICE**

RESUMEN .....	4
DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
INDICE.....	7
INDICE DE FIGURAS .....	9
INDICE DE TABLAS .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	12
Capítulo I .....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
1.1. RELACIÓN CLIENTE – EMPRESA.....	15
1.1.1. CONCEPTOS GENERALES .....	15
1.1.2. FASES EN UNA RELACION CON EL CLIENTE .....	16
1.2. FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE .....	22
1.2.1. FIDELIZACIÓN .....	22
1.2.2. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES .....	24
1.2.3. VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE.....	28
1.2.4. RETENCIÓN DEL CLIENTE.....	30
1.2.5. SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE .....	33
1.2.6. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	37
1.3. MARKETING RELACIONAL (CRM).....	42
1.3.1. CONCEPTO DE CRM.....	42
1.3.2. ELEMENTOS DEL CRM .....	43
1.3.3. CICLO DE VIDA DEL CRM .....	46
1.3.4. ESTRATEGIAS DE CRM .....	47
Capítulo II ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE .....	53
2.1. LA COMPAÑÍA .....	53

2.1.1.	ANTECEDENTES .....	53
2.1.2.	MISIÓN .....	54
2.1.3.	OFERTA INTEGRAL.....	54
2.1.4.	ORGANIGRAMA.....	57
2.2.	LOS CLIENTES Y LA APLICACIÓN DE CRM EN LA EMPRESA .....	58
2.2.1.	ANALISIS DE CLIENTES .....	58
2.2.2.	HERRAMIENTA DE CRM IMPLEMENTADA EN LA EMPRESA.....	59
2.2.3.	ANALISIS DE FACTORES DE FIDELIZACIÓN DENTRO DE SONDA .....	60
2.2.4.	APLICACIÓN DE CRM EN SONDA DEL ECUADOR.....	64
Capítulo III MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....		69
3.1.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.1.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.1.2.	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.1.3.	UNIVERSO O POBLACIÓN .....	70
3.1.4.	MUESTRA.....	71
3.1.5.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....	71
3.1.6.	VARIABLES DE LA ENCUESTA.....	71
3.1.7.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	72
3.1.8.	CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS.....	76
3.1.9	RECOMENDACIONES .....	79
Capítulo IV ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.....		80
4.1.	INTRODUCCIÓN .....	80
4.2.	ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	81
Capítulo V.....		87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		87
5.1.	CONCLUSIONES .....	87
5.2.	RECOMENDACIONES .....	89
Capítulo VI.....		91
BIBLIOGRAFIA.....		91
ANEXOS .....		97

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Fidelidad del Cliente como objetivo de marketing relacional.....	18
Figura 2 Distribución de los clientes .....	19
Figura 3 La Pirámide del Cliente.....	20
Figura 4 Propuestas de valor.....	39
Figura 5 Ciclo de vida del CRM .....	46
Figura 6 Organigrama de la empresa .....	57
Figura 7 Variable analizadas con los resultados de la encuesta .....	73
Figura 8 Satisfacción con respecto a los productos y servicios.....	100
Figura 9 Satisfacción con respecto a variedad de productos.....	101
Figura 10 Satisfacción con respecto a calidad/precio de los productos .....	102
Figura 11 Satisfacción con respecto a la atención y asesoría del vendedor .....	104
Figura 12 Satisfacción con respecto a la comprensión de necesidades por el vendedor.....	105
Figura 13 Satisfacción con respecto al conocimiento del vendedor.....	106
Figura 14 Satisfacción con respecto con la calidad de información en consultas/requerimientos	107
Figura 15 Satisfacción con respecto a la rapidez en resolución de consultas/requerimientos .....	108
Figura 16 Percepción sobre la correcta atención y seguimiento de requerimientos .....	109
Figura 17 Satisfacción general por el servicio de atención .....	110
Figura 18 Nivel de eficacia para cumplir con los plazos de entrega del proyecto .....	111
Figura 19 Satisfacción respecto al conocimiento de los técnicos .....	112
Figura 20 Satisfacción con respecto a la implementación de los proyectos.....	113
Figura 21 Satisfacción con respecto a la información anticipada sobre cambios en los productos	115
Figura 22 Satisfacción con respecto a la forma de pago y facturación.....	116
Figura 23 Recomendación de la empresa .....	117
Figura 24 Satisfacción con respecto a la empresa .....	118
Figura 25 Calidad en el servicio al cliente .....	120

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Listado de clientes fieles por frecuencia de compra .....	61
Tabla 2 Listado de líneas de negocio.....	61
Tabla 3 Listado de clientes fieles por líneas de negocio .....	63
Tabla 4 Cantidad de clientes .....	64
Tabla 5 Resultados de las variables analizadas en la encuesta .....	73
Tabla 6 Estrategias propuestas .....	86
Tabla 7 Satisfacción con respecto a los productos y servicios .....	100
Tabla 8 Satisfacción con respecto a variedad de productos .....	101
Tabla 9 Satisfacción con respecto a calidad/precio de los productos .....	102
Tabla 10 Satisfacción con respecto a la atención y asesoría del vendedor .....	103
Tabla 11 Satisfacción con respecto a la comprensión de necesidades por el vendedor .....	104
Tabla 12 Satisfacción con respecto al conocimiento del vendedor .....	105
Tabla 13 Satisfacción con respecto con la calidad de información en consultas/requerimientos .	106
Tabla 14 Satisfacción con respecto a la rapidez en resolución de consultas/requerimientos .....	108
Tabla 15 Percepción sobre la correcta atención y seguimiento de requerimientos .....	109
Tabla 16 Satisfacción general por el servicio de atención .....	110
Tabla 17 Nivel de eficacia para cumplir con los plazos de entrega del proyecto .....	111
Tabla 18 Satisfacción respecto al conocimiento de los técnicos .....	112
Tabla 19 Satisfacción con respecto a la implementación de los proyectos.....	113
Tabla 20 Satisfacción con respecto a la información anticipada sobre cambios en los productos	114
Tabla 21 Satisfacción con respecto a la forma de pago y facturación .....	115
Tabla 22 Recomendación de la empresa .....	117
Tabla 23 Satisfacción con respecto a la empresa.....	118
Tabla 24 Oportunidades de mejora .....	119

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente en los nuevos modelos de negocios, la presión competitiva es algo que las organizaciones ven reflejado en las relaciones cliente-proveedor a lo largo del desarrollo de sus ventas, una de las razones más visibles y que llama la atención es la facilidad con que los clientes que se dicen llamar “leales” suelen desertar y pasar a la competencia sin ninguna contemplación. Este es un problema que ha ido creciendo con los años y ha promovido el desarrollo de toda una industria a través de los sistemas CRM y estrategias encaminadas a desarrollar fidelidad en los clientes que minimicen o reviertan el problema, sin embargo, en muchos casos y por diferentes razones, estas medidas parecen no ejecutarse.

Es por tal razón que con esta investigación, se trata de analizar estas estrategias que permitan una relación con los clientes a largo plazo, enfocándose en empresas de servicios informáticos, mediante una fuerza de ventas mejor preparados que mantengan un balance correcto entre el valor propuesto y el precio final, que sean capaces de brindar respuestas que integren los diferentes productos y servicios, que cuenten con la suficiente habilidad para detectar potenciales oportunidades para desarrollar más negocios con el cliente, y que puedan generar acuerdos que vinculen a los clientes por un tiempo más prolongado.

## **IUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Hoy en día las exigencias competitivas en empresas de servicios informáticos, han forzado a que las organizaciones opten por estrategias que mejoren el relacionamiento con sus clientes y puedan mantenerlos a largo plazo, con el fin de mejorar su desempeño en precio, calidad, plazo y servicio.

Según Kotler & Armstrong<sup>1</sup>, "En el mercado de los compradores de hoy en día, el cliente es el rey y el propósito es encantarlo", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

Los clientes encantados regresaran una y otra vez. Para las compañías interesadas en encantar a los clientes, valor y servicio excepcionales son más que un conjunto de políticas o acciones, son una actitud de toda la compañía, una parte importante de la cultura global de la empresa.

Dado que la competitividad en las empresas, se desarrolla con más fuerza, la variable precio tiende a convertirse en un elemento secundario, lo que quiere decir que el precio ya no es en la actualidad un diferenciador clave en la decisión de compra del consumidor, lo que genera una preocupación en las empresas por encontrar un factor importante con el que el cliente final sienta como único de esa empresa y que la haga autentica obteniendo como resultado la motivación de compra del producto o servicio.

La empresa de estudio cuenta con un sistema de administración de las relaciones con el cliente (CRM), el mismo que no es utilizado para la gestión de sus clientes, sino más bien se ha

---

<sup>1</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Pearson Education, 2008, pág.16.

convertido en una carga adicional para los ejecutivos comerciales que son los principales usuarios del sistema. Si bien es cierto, estos sistemas son un complemento para el estrecho relacionamiento con nuestros clientes, el CRM se ha convertido en la actualidad, en una de las principales estrategias que las empresas utilizan para el mejoramiento de las relaciones con los clientes, siendo un proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción al momento de entregar el producto o servicio adquirido. Maneja todos los aspectos de adquisición, mantenimiento y crecimiento de los clientes.

Es por tal razón que la realización de este trabajo es una gran oportunidad para que SONDA DEL ECUADOR, siga siendo una de las empresas más reconocidas en el mercado ecuatoriano, mediante el fortalecimiento de su área comercial con herramientas que le permitan llegar a sus clientes corporativos, realizar la venta consultiva, cerrar la venta y finalmente mantener al cliente satisfecho garantizando la calidad del producto o servicio brindado, consiguiendo una fidelización a largo plazo.

## **PREGUNTA CENTRAL**

¿En qué medida las Estrategias de mejoramiento de las relaciones con los clientes ayudarán a empresas que brindan servicios informáticos, en este caso Sonda del Ecuador, para que mantengan la fidelización de sus clientes a largo plazo?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un conjunto de estrategias que permitan el mejoramiento de las relaciones con los clientes en la empresa Sonda del Ecuador para maximizar la lealtad del cliente a largo plazo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Entender los principales enfoques teóricos sobre la fidelización de clientes, CRM que permiten mejorar la relación con el cliente.
- Describir el perfil de la empresa, sus clientes, productos y servicios que generan valor y su herramienta de gestión de clientes.
- Diseñar el marco metodológico para conocer la relación de los clientes con la empresa
- Formular estrategias basadas en la relación con el cliente que se apalanquen con la tecnología.

## **HIPOTESIS O SUPOSICIONES**

La formulación de las estrategias de mejoramiento de las relaciones con el cliente considera el bienestar a largo plazo del cliente y de la empresa y al mismo tiempo maximiza sus utilidades.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. RELACIÓN CLIENTE – EMPRESA

#### 1.1.1. CONCEPTOS GENERALES

El conocimiento de los clientes es una de las fuentes de ventaja competitiva más importantes para la empresa de servicios, por lo que se debe entender muy bien cuál es su función y de qué forma llegar hacia ellos.

La Real Academia Española<sup>2</sup>, define al cliente “Como la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”.

Josep Alet<sup>3</sup> indica que “el cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar”. Es decir una empresa no existirá o no sobreviviría sin la presencia de los clientes, ellos son la razón de ser de una empresa.

Desde tiempos atrás a la fecha, se ha producido una evolución del cliente. Es decir, ha tenido una transformación en los patrones de compra y en la actualidad el cliente requiere una atención personalizada, provocada por su mayor nivel de educación, avances tecnológicos entre otros.

Analizando el concepto de empresa, de igual forma podemos encontrar definiciones de varios autores que nos ayudan a entender su significado.

La Real Academia Española<sup>4</sup>, define a “la empresa como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

---

<sup>2</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, Vigésima Segunda Edición, 20.05.12, en [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cliente](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cliente)

<sup>3</sup> Josep Alet, *Marketing Relacional: Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1994, pág. 48

<sup>4</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, Vigésima Segunda Edición, 26.05.12, en [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=empresa](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empresa)

Una empresa es una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital y el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, etc.

Analizando más profundo, la relación entre cliente y empresa, Reichheld y Sasser<sup>5</sup> indica, que un cliente genera más beneficios a la empresa, a medida que la relación entre ambos se hace más duradera. La empresa que consigue desarrollar una conducta de lealtad por parte de sus clientes puede cobrarles un sobreprecio por la confianza que han depositado en la excelencia de sus servicios a medida que las compras por parte de un mismo cliente se repiten, los costos operacionales se reducen y la empresa puede ofrecer un mejor servicio debido a la experiencia que ha adquirido.

Para mantener una buena relación entre ambas partes, es importante basarse en los siguientes pilares:

- Información del cliente fidedigna y actualizada.
- Comunicación bidireccional, frecuente, continua e interactiva para fortalecer y estrechar la relación con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo, acción que resulta cuantificada en el concepto de valor del cliente.
- Habilidad matemática para establecer relaciones de datos.

### **1.1.2. FASES EN UNA RELACION CON EL CLIENTE**

El progreso de la relación con un cliente puede ser visto como un ciclo vital con tres fases o etapas, las cuales tendrán un objetivo del marketing será distinto:

---

<sup>5</sup> Frederick Reichheld y Earl Sasser, *Zero Defections: Quality comes to services*, Harvard Business Review, 1990, pag. 105-111

- a. Etapa Inicial, caracterizada por un cliente potencial que no conoce la empresa y sus productos o servicios y donde el objetivo de marketing estará centrado en que dicho cliente capte su atención por la empresa y su oferta;
- b. Proceso de Compra, en el cual si el individuo ha considerado que la empresa puede satisfacer una necesidad realiza la adquisición, valorando el producto/servicio en términos de lo que busca y está dispuesto a pagar, en otras palabras se trata de transformar el interés general en ventas, y,
- c. Proceso de Consumo o Etapa de Uso, en el cual, si el cliente ha quedado satisfecho con su adquisición en la etapa anterior, la probabilidad de que continúe su relación con la empresa y que el proceso de uso se prolongue será mayor que si éste no ve cubiertas sus expectativas.

Por lo tanto, es importante indicar que uno de los objetivos clave del marketing relacional es el de conseguir la fidelidad de los clientes, sin embargo como no todos los clientes tienen un comportamiento similar de compra, las empresas deben seguir una estrategia de marketing relacional que debe estar orientado a fidelizar sólo aquellos clientes que son rentables a largo plazo. A continuación podemos ver un esquema donde se explica mejor el objetivo del marketing relacional:



Figura 1 Fidelidad del Cliente como objetivo de marketing relacional<sup>6</sup>

Relacionado con el párrafo anterior, los resultados de algunos estudios coinciden en que la mayoría de las empresas cuentan con un número considerable de clientes que podrían ser catalogados como poco rentables y algo rentables para la empresa, siendo necesario identificar qué cantidad de clientes son efectivamente rentables y qué número de clientes son definitivamente improductivos y no están causando el efecto requerido que se necesita.

Para aclarar este punto, Robert Wayland y Paul Cole<sup>7</sup> realizaron un análisis de manera gráfica en el que se consideraron como variables el número de clientes existentes en cada nivel de valor y el valor que representa para la empresa cada cliente, donde esta distribución permite trazar una curva casi perfecta, la que se detalla en la siguiente figura:

<sup>6</sup> Barroso Castro y Martin Armario, *Marketing Relacional*, ESIC Editorial, Madrid, 1999, pág. 180-185

<sup>7</sup> Robert Wayland y Paul Cole, *Cerca del Cliente*, Deusto, España, 1998, pág. 50-55

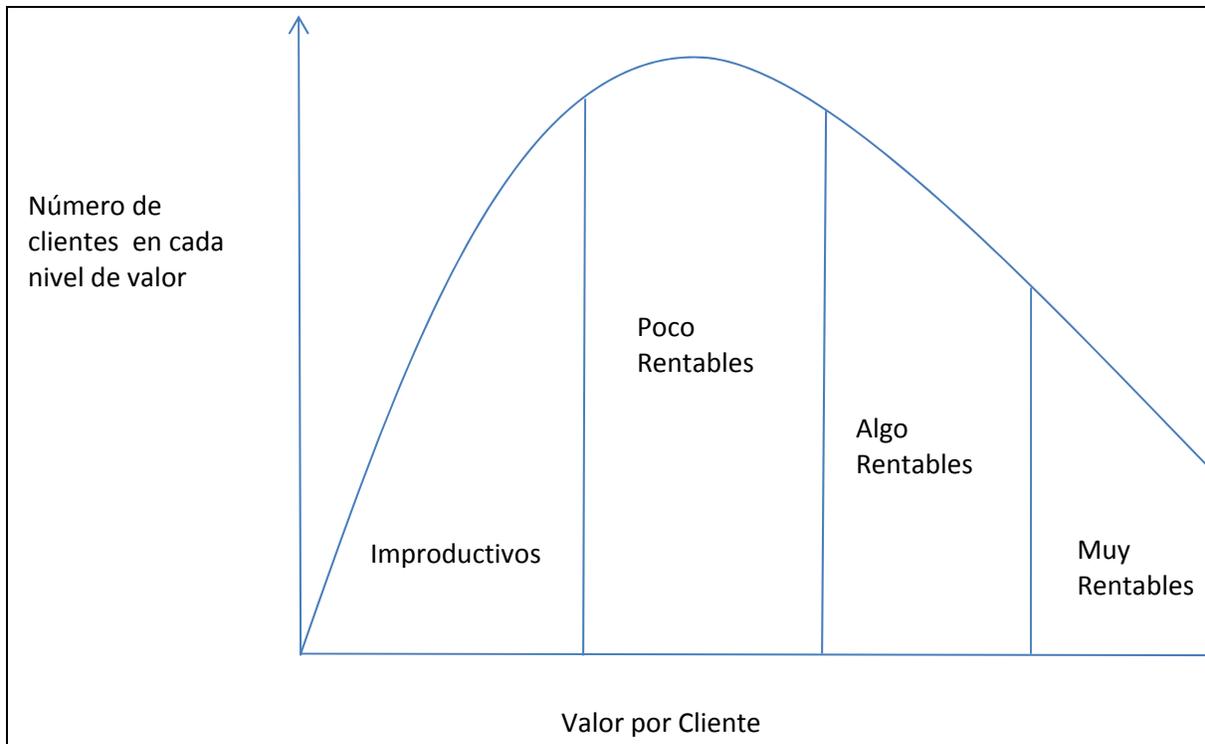


Figura 2 Distribución de los clientes

Fuente del Libro Cerca del Cliente

Adicionando comentarios a lo anterior, Zeithaml, Rust y Lemon,<sup>8</sup> propusieron un estudio que denominan “Pirámide de los clientes”, en el cual se establecen las diferencias entre los distintos tipos de clientes mediante niveles. Lo principal de este estudio es que se puede categorizar a los clientes para identificarlos, motivarlos y servirles de forma particular de acuerdo a sus gustos o preferencias. La pirámide del cliente se muestra en la siguiente figura:

<sup>8</sup> Valarie Zeithaml, Roland Rust, Katherine Lemon, *The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers*, California Management Review, Vol. 43, 2001, pág. 118-142

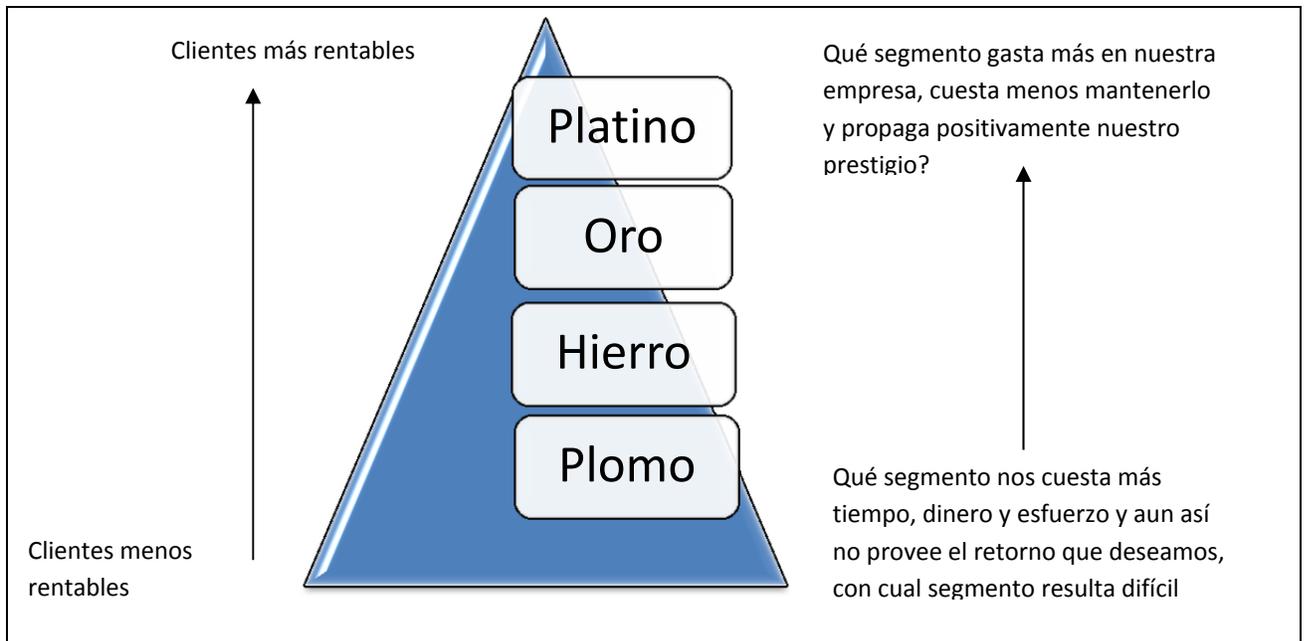


Figura 3 La Pirámide del Cliente

Fuente del Libro la Pirámide del Cliente

En relación con la figura anterior, los autores identifican las siguientes características clave en cada uno de los diferentes niveles:

- Nivel Platino: describe a los clientes más rentables para la empresa, especialmente aquellos que son constantes en la compra o uso del producto/servicio, son poco sensibles al precio, tienen voluntad para invertir y probar nuevas ofertas y que están especialmente comprometidos con la empresa.
- Nivel Oro: se diferencia del anterior en que los niveles de rentabilidad no son tan altos, debido a que los clientes desean descuentos que limitan los márgenes. Parecen no ser leales a la empresa aunque frecuentemente demandan la compra o uso del producto/servicio.
- Nivel Hierro: está conformado por los clientes que proveen el volumen necesario para utilizar la capacidad de la compañía, pero cuyos niveles de gasto, lealtad y rentabilidad no son suficientemente sustanciales como para fomentar un trato especial.

- Nivel Plomo: compuesto por los clientes que están costando dinero a la compañía. Ellos demandan más atención que lo que están dispuestos a dar respecto a nivel de gasto y rentabilidad y, a veces, incluye clientes problemáticos que siempre están quejándose respecto a la compañía con otros y obstruyendo los recursos de la misma.

Por lo tanto, se vuelve a resaltar y evidenciar el hecho que los esfuerzos que debe realizar la empresa consisten en identificar a qué nivel pertenece su cartera de clientes, cuántos existen en cada nivel y hasta qué punto valdrá la pena un esfuerzo por ejecutar acciones particulares que fomenten la fidelización de los mismos.

Considerando los antecedentes anteriores, no todos los clientes son igual de importantes o rentables para una organización y, por lo tanto, no se deben perseguir relaciones de socio con todos ellos. A la inversa, no todos los clientes tienen por qué estar dispuestos a mantener relaciones a largo plazo con una determinada empresa, hasta el punto que alguno pueden incluso no desearla.

En este sentido, antes de invertir en el desarrollo de una relación con un cliente, la empresa debe preguntarse, en primer lugar, si dicho cliente la considera atractiva y a continuación, debe averiguar si tiene sentido desde el punto de vista económico desarrollar esa relación, ya que la construcción de relaciones lleva siempre asociados costos tanto de inversión como de oportunidad.

## **1.2. FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE**

En la actualidad, las empresas enfrentan una competencia feroz sin precedentes, sin embargo una empresa tiene más posibilidades de éxito si abandona la filosofía basada en los productos y en las ventas y adopta una filosofía de marketing, que implica contar con relaciones sólidas con los clientes. Jhon Chambers, director General de Cisco Systems<sup>9</sup> lo describe de mejor manera: “*La cultura de la empresa debe girar en torno al cliente*”. Las empresas centradas en los clientes son expertas en establecer relaciones con los clientes, y no solo en crear productos/servicios; son especialistas en ingeniería de mercados, y no solo en ingeniería de productos. Por tal razón es importante conocer cómo pueden las empresas captar clientes y vencer a los competidores, y la respuesta radica en satisfacer o superar las expectativas de los clientes.

Frederick Reichheld<sup>10</sup> resume los beneficios de la fidelidad del cliente diciendo: “Una retención que crece de forma coherente puede crear una tremenda ventaja competitiva, estimular la moral de los empleados, producir unas primas inesperadas en lo referente a la productividad y el crecimiento e incluso reducir el costo del capital”.

### **1.2.1. FIDELIZACIÓN**

El entorno económico actual no permite que las empresas tengan tiempos de relajación, tanto la competencia como el progreso tecnológico han conseguido que lo que antes era visto por el cliente como un valor agregado a sus expectativas de compra, se convierta en algo indispensable y esperado para la toma de sus decisiones. Es decir los atributos adicionales del producto se han convertido en atributos básicos, exigidos por el cliente.

---

<sup>9</sup> Philip Kotler y Kevin Keller, *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, Duodécima edición, 2006, pag. 139

<sup>10</sup> Fredrick Reichheld, *El efecto de la lealtad (The Loyalty Effect)*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, pág. 46

La fidelización de clientes es uno de los pilares del marketing relacional, posiblemente el principal debido a todas las posibilidades que las nuevas tecnologías permiten gestionar las relaciones con los clientes. Vázquez y Trespalacios<sup>11</sup> dicen que la fidelización es la necesidad de orientar la actividad del marketing de la empresa hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja competitiva. Para complementar este concepto, Pérez del Campo<sup>12</sup>, indica que la fidelización vista de esta forma, se mantendría solo si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantienen equilibradas a lo largo del tiempo.

Por otra parte, la fidelidad es considerada como una actitud dirigida al cumplimiento de una promesa y en el ámbito comercial, el índice de repetición de adquisiciones por parte de los clientes es la mejor y probablemente la más sencilla forma de medir la calidad de los productos de la empresa y la fidelidad que muchos de ellos mostrarán hacia la misma.

George Day,<sup>13</sup> considera la fidelidad como algo más que una larga relación de un cliente con una compañía determinada o las visitas frecuentes de un cliente a una tienda: es una sensación de afinidad o adhesión a los productos o servicios de una firma.

Manuel García, plantea que el mercado actual, exige a las empresas diseñar sus estrategias con una orientación total hacia el cliente. La situación económica que todos vivimos ha provocado la creación de una nueva consigna: tratar a los clientes en relaciones de uno a uno<sup>14</sup>. Para fidelizar a sus clientes las empresas deben realizar dos estrategias:

- Situar a su capital humano (empleados) bajo el enfoque de ofrecer el mejor servicio y atención al cliente.

---

<sup>11</sup> Rodolfo Vázquez y Juan Trespalacios, *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, Civitas Ediciones, 2005, pág. 46

<sup>12</sup> Enrique Pérez del Campo, *Comunicación fuera de los medios*, Editorial Esic, España, 2002, pág. 205

<sup>13</sup> George Day, *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*, Editorial Gestion 2000, Barcelona, pág. 156-157

<sup>14</sup> Manuel García, *¿Cómo fidelizar al personal de los servicios o patronatos municipales de deportes?*, Esic Empresa, 2004, 15.04.1, en <http://www.diphuelva.es/asp/deportes/pdf/jdd.m.palomo.pdf>

- Fidelizar y potenciar al máximo la motivación de los empleados o también llamados clientes internos.

El fidelizar al cliente no sólo consiste en promocionar productos y servicios de la mejor calidad para originar en ellos costumbres de compra, sino afianzarse en éstos y tratar de mantener una buena relación cliente-empresa y viceversa, lo que posibilitará el obtener mayor rentabilidad, además de mantenerlos satisfechos y evitar que busquen nuevas alternativas con respecto a los productos y servicios que la empresa oferta.

### **1.2.2. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

Desde que surgió en la década de los ochenta la filosofía empresarial de “satisfacción total”, basada específicamente en superar las expectativas del cliente, se ha visto una evolución de ésta y ha dejado de considerarse como el único componente necesario para retener clientes y pasar a ser un elemento más, de los complejos programas de fidelidad que deben aplicar las empresas para obtener clientes leales.

Para Alet,<sup>15</sup> “la satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado por la empresa”. Por tanto la forma de tener un cliente consolidado y fiel es lograr su satisfacción plena. Por su parte Jay<sup>16</sup> en el año 2000 aportó con una explicación sobre la relación entre lealtad y satisfacción, en la que planteó que no son lo mismo, porque el cliente percibe dos tipos de calidades: calidad funcional y calidad técnica. La primera cubre factores del servicio al cliente como capacidad de respuesta y empatía, mientras que la calidad técnica es todo lo que tiene que ver con el desempeño y la confiabilidad del producto.

---

<sup>15</sup> Josep Alet, *Como obtener clientes leales y rentables: Marketing relacional*, Gestión 2000, 2004, pág. 85

<sup>16</sup> Ros Jay, *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*, Mc Graw Hill, 2000, pág. 135

Philip Kotler,<sup>17</sup> define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”

De forma general, podría decirse que la satisfacción es conceptualizada como una actitud, similar a una valoración siguiendo a un acto de compra o basada en una serie de interacciones entre el producto y el consumidor.

<sup>18</sup>Varios autores concuerdan que la satisfacción del cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Percepción del cliente}}{\text{Necesidades y expectativas}}$$

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado. Puesto que la satisfacción es el resultado de comparar lo percibido con lo esperado, el cliente siempre esperará recibir un servicio con un nivel de calidad de al menos, el nivel percibido en la ocasión anterior que se le prestó.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vía para conseguir satisfacer las crecientes expectativas de los clientes. Por ello, resulta imprescindible el compromiso de todos los empleados y su involucración en un sistema que permita mejorar continuamente la calidad del servicio. La Pricewaterhouse Coopers indica que existen cuatro prioridades fundamentales para la satisfacción del cliente:

- Plena satisfacción del cliente como prioridad absoluta
- La calidad es lo primero como factor estratégico clave

---

<sup>17</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, 1996, pág. 40-41

<sup>18</sup> Ibid

- Mejora continua de los procesos como prioridad operativa en toda la empresa
- Compromiso de todos los empleados como única vía posible

La empresa debe realizar la medición y evaluación de la percepción real de los diferentes tipos de clientes frente a las expectativas. Esta medición permitirá a la empresa:

- Conocer el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido
- Conocer las deficiencias existentes en la prestación del servicio

Existen tres elementos que conforman la satisfacción del cliente:

- El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

- Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.

- Promesas que ofrecen los competidores.

Es importante indicar sobre este punto, que la disminución en los índices de satisfacción del cliente, no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios, en muchos casos es el aumento en las expectativas del cliente<sup>19</sup>.

**c. Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una empresa, así un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

---

<sup>19</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, pág. 40-41

### 1.2.3. VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

A pesar de que existen muchas definiciones de calidad, en los últimos años la mayoría de los autores coinciden en relacionar la calidad de servicio con la percepción del consumidor sobre el mismo.

Uno de los primeros conceptos que nació fue propuesto por Zeithaml<sup>20</sup> quien indica que “la calidad del servicio es el juicio general que realiza el cliente acerca de la utilidad de un producto basándose en las percepciones de lo que da y lo que recibe”. Este concepto viene a ser un tanto subjetivo, porque existen componentes que definen los atributos del producto, calidad percibida y recursos monetarios y no monetarios, así por ejemplo el dinero, el tiempo, esfuerzo y otros que dependen de la voluntad y situación del cliente.

Morris Holbrook<sup>21</sup> también introdujo una definición acerca de “la naturaleza del valor, quien concibe al mismo no sólo como la base de una decisión de compra, sino también como el resultado de una experiencia de consumo”. Desde su punto de vista, el valor es una experiencia, porque el valor se deriva del consumo de los servicios de un objeto que puede ser un producto, un servicio, una idea, una persona, un suceso, un lugar, etc. Es interactiva porque necesariamente resulta de la interacción entre un sujeto y el objeto en cuestión. Y es una preferencia relativa porque indica una elección que depende de una comparación entre distintas posibilidades existentes, de la persona que esté realizando el juicio de valor, y del contexto o situación en que éste se realiza.

---

<sup>20</sup> Valarie Zeithaml, *La calidad del servicio, la rentabilidad y el valor económico de los clientes: ¿qué sabemos y lo que tenemos que aprender?*, Universidad de Carolina del Norte, 2000, pág. 67-85

<sup>21</sup> Morris Hoolbrook, *La naturaleza del valor para el cliente: una axiología de los servicios en la experiencia de consumo*, Editorial Thousand Oaks, 1994, pág. 21-71

En la misma línea, Woodruff<sup>22</sup> propone la siguiente definición: “el valor es una preferencia y una evaluación percibida de aquellos atributos del producto, atributos de sus resultados y consecuencias que resultan del uso que permiten que el cliente logre sus objetivos en las distintas situaciones de uso”. Esta definición incorpora tanto el valor esperado (previo a la compra) como el recibido (durante el uso o utilización del producto).

Asimismo, contempla el carácter dinámico del valor ya que varía en el tiempo. Así, el valor de adquisición, transición o deseado, puede ser más importante en el momento de la compra, mientras que el valor de uso, o valor recibido serán preponderantes en las fases de utilización del producto.

Voss y Grewal<sup>23</sup> destacan que los antecedentes del valor percibido de un producto son la calidad del mismo (atributos), su precio (sacrificio del cliente) y la calidad de los servicios adicionales. De esta definición, tanto la calidad del producto como el precio son relativamente fáciles de imitar por los competidores, por lo que la obtención de una ventaja competitiva sostenible proviene del servicio añadido.

A pesar de la similitud del pensamiento de algunos autores, se puede extraer algunas características comunes respecto al concepto de valor percibido de este conjunto de aportaciones.

Se puede indicar que el valor de un servicio es:

- a. Percibido, lo cual significa que es el juicio del cliente, y no puede ser medido de forma objetiva por el proveedor del servicio.
- b. Una comparación entre beneficios y sacrificios, esto es, lo que el cliente recibe versus lo que da.

---

<sup>22</sup> Robert Woodruff, *Valor para el Cliente: la próxima fuente de ventaja competitiva*, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol 25, 1997, pág. 139-153

<sup>23</sup> Glenn Voss y Dhruv Grewal, *Las funciones de precio, rendimiento y las expectativas en la determinación de la satisfacción en los intercambios de servicios*, Journal of Marketing, Vol 62 No. 4, 2000, pág. 46-61

- c. Dinámico, lo que significa que cambia con el tiempo, de acuerdo con el ciclo de vida del producto o servicio, pues hay un valor antes, durante y después de la compra, uso y experiencia
- d. Relativo, pues está claramente influido por el valor percibido de las alternativas disponibles para el cliente, dado que su apreciación se produce en un contexto de comparaciones.

De acuerdo con estas ideas, se puede decir que el valor percibido por el cliente puede ser definido de la siguiente forma: es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual conduce a una evaluación global del proveedor del servicio. Este juicio afecta a la respuesta y al comportamiento actual y futuro del cliente respecto al proveedor del servicio.

#### **1.2.4. RETENCIÓN DEL CLIENTE**

El objetivo general de ofrecer valor a los clientes de manera continua y más eficaz que la competencia es tener clientes altamente satisfechos, lo cual se logra mediante la estrategia de retención del cliente, considerando el mejor interés del cliente para que éste se quede con la compañía en vez de cambiarse a la competencia. Dado lo anterior, muchas empresas centran importantes esfuerzos en programas de retención de clientes, los cuales no siempre resultan efectivos.

Varios autores ratifican los positivos impactos de la retención de clientes en la rentabilidad de una venta. Kotler,<sup>24</sup> señala que cuanto más prolongada es la permanencia de un cliente con un determinado proveedor, más rentable llega a ser. De acuerdo a este autor, los compradores frecuentes son más rentables debido a cuatro razones principales:

---

<sup>24</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, 1996, pág. 50-60

- Tienden a comprar cada vez más a medida que pasa el tiempo.
- El costo de servir a un comprador frecuente decrece conforme el tiempo avanza
- Los clientes satisfechos, por lo general, recomiendan su proveedor favorablemente a otros
- Los compradores frecuentes son menos sensibles al precio.

Day,<sup>25</sup> sugiere que la compañía alcanza una más alta rentabilidad en la transacción construyendo relaciones de largo plazo con sus clientes. Peppers y Rogers<sup>26</sup> señalan que existe sólo una forma en el mundo de los negocios que puede garantizar su sostenibilidad financiera: cultivando clientes leales y satisfechos. McKenna<sup>27</sup> insiste en esta idea, señalando que el desarrollo de sólidos lazos con el cliente es una efectiva forma de generar una ventaja competitiva para una compañía.

Huete,<sup>28</sup> señala que una empresa fideliza a sus clientes en la medida en que es capaz de lograr una tasa de retención alta de los mismos, es decir la retención se puede medir a través de la repetición de compra en un determinado periodo de tiempo, por tanto se debe conseguir tasas altas de repetidores, o lo que es lo mismo, tasas bajas de no repetidores (desertores). En el mismo sentido, la tasa de deserción de una empresa es el porcentaje de clientes que no repiten en un periodo de tiempo determinado. La relación entre la tasa de retención y la tasa de deserción se muestra a continuación:

$$\boxed{\text{Tasa de retención} = 1 - \text{Tasa de deserción}}$$

---

<sup>25</sup> George Day, *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*, Editorial Gestion 2000, Barcelona, pág. 156-157

<sup>26</sup> Don Peppers y Martha Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Consumer at a Time*, New York: Doubleday, 1993, pág. 68

<sup>27</sup> Regis McKenna, *Marketing de Relaciones: Cómo Realizar y Mantener un Vínculo Permanente entre la Empresa y sus Clientes*, Ed. Paidós, Barcelona, 1995, pág. 107-110

<sup>28</sup> Luis Huete, *Revitalizando los servicios*, Barcelona: IESE/Folio, 1997, pág. 21.

**a. Tasa de deserción de clientes**

Conceptualmente, su significado es claro: equivale al porcentaje de clientes que dejan de serlo entre un periodo y otro. No señala el número de clientes de un periodo comparado con el número de clientes del periodo siguiente. Eso sería más bien un indicador de crecimiento. Lo que interesa captar con la tasa de deserción es la magnitud de los abandonos que se producen entre los clientes. El interés en los abandonos viene suscitado por la consideración de que -¡salvo excepciones!- es deseable evitarlos.

$$\boxed{\text{Tasa de deserción} = \frac{\text{Clientes } (t \rightarrow t + 1)}{\text{Clientes } (t)}}^{29}$$

La tasa de deserción d clientes puede ser establecida para el conjunto total de clientes de una empresa o, lo que es mejor, desagregada por segmentos. Esta información por segmentos permite afinar en las actuaciones de fidelización. A raíz de esta información, muchas veces se decide prestar menos atención a un segmento con mayor propensión a la fidelización. También se podría decir, a raíz de esta información, el reconceptualizar la oferta para los segmentos en los que la tasa de fidelización es más baja.<sup>30</sup>

**b. Vida media de la relación de un cliente con la empresa**

La tasa de deserciones permite computar la vida media de la relación de un cliente con la empresa. Tal y como se muestra a continuación, la vida media de un cliente con la empresa se obtiene al dividir uno por la tasa de deserción expresada en tantos por uno. Así, una tasa de deserción del 25% equivale a una vida media de los clientes de cuatro años, y una vida media de

---

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Luis Huete, *Revitalizando los servicios*, Barcelona: IESE/Folio, 1997, pág. 23.

veinte años equivaldría a una tasa de deserción del 5%. Todo ello, claro está, si el periodo relevante es de un año.

$$\textit{Vida media de la relación de un cliente con la empresa} = \frac{1}{\textit{Tasa de deserción}}^{31}$$

Huete,<sup>32</sup> menciona que este mismo análisis puede hacerse si se pondera la importancia relativa del negocio que deserta. Por ejemplo, si un 10% del volumen total del negocio abandona durante un periodo de un año, se puede concluir que la vida media equivale a diez años. En ocasiones, la cifra que se obtiene de este análisis es más significativa que la que resulta de evaluar clientes individuales.

La vida media de un cliente permite visualizar mejor la importancia de la fidelización. Hasta el momento, el razonamiento seguido es simple: si fidelizar es conseguir repetidores, hay que disminuir el número de desertores. Esto, a su vez, determina la vida media de la relación de los clientes con la empresa. La idea que se pretende subrayar es la de que fidelizar es alargar la vida media de los clientes y que ello implica reducir el número de desertores.

### **1.2.5. SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE**

El proceso de prestación de un servicio es el origen de las valoraciones que realiza el cliente, no sólo para emitir sus juicios de satisfacción sino también para desarrollar respuestas posteriores a la experiencia de compra. Dichas respuestas, tanto si son en forma de conductas como en forma de actitudes o intenciones, resultan claves para construir relaciones de lealtad con los clientes. Dado que los clientes difieren en sus valoraciones y respuestas, los esfuerzos para conseguir y mantener clientes no se pueden enfocar a éstos de forma homogénea. Es por ello que

---

<sup>31</sup> Ibid, pág. 25

<sup>32</sup> Ibid, pág. 25

resulta necesario mejorar la comprensión de la lealtad con el objetivo de ayudar en el diseño de las estrategias de segmentación del mercado y la diferenciación en el servicio.

La segmentación de mercados es uno de los pilares básicos del marketing. Según señala Zeithaml<sup>33</sup>, las organizaciones de servicio innovadoras hoy reconocen que pueden incrementar sus beneficios a través del reconocimiento de diferentes grupos de clientes, cuyo comportamiento, deseo y respuesta a las acciones de marketing puede variar ampliamente. Entendiendo la necesidad de adaptar las estrategias comerciales a los requerimientos específicos de cada grupo de clientes, el interés por el estudio de la segmentación ha ido creciendo en los últimos años.

Se pueden encontrar investigaciones que han llevado a cabo una segmentación de clientes, en función de sus valoraciones y comportamientos asociados a la experiencia de compra. Por ejemplo, Gabardino y Johnson<sup>34</sup> obtienen grupos de individuos diferenciados según el nivel de satisfacción. Las aportaciones de Bolton y Bronkhorst<sup>35</sup>, identifican tipos de clientes en los que observan relaciones entre el nivel de satisfacción y las conductas posteriores. Martell<sup>36</sup>, clasifica a los clientes según el grado de repetición de compra, para analizar la lealtad actitudinal en cada grupo. También Gursoy<sup>37</sup> segmenta el mercado identificando grupos de clientes en función del tipo de queja realizada.

Zerboni<sup>38</sup>, indica que segmentar sobre la base del comportamiento de las cuentas resulta más complejo, pero permite una mayor comprensión del cliente, facilita una mayor diferenciación

---

<sup>33</sup> Valarie Zeithaml y Roland Rust, *The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers*, California Management Review, 43(4), pág. 118-142.

<sup>34</sup> Ellen Gabardino y Mark Johnson, *The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationship*, Journal of Marketing, 63, abril 1999, pág. 70-87.

<sup>35</sup> Ruth Bolton y Tina Bronkhorst, *The Relationship between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior*, Advances in Consumer Research, 22, 1995, pág. 94-100.

<sup>36</sup> Michael Martell, *Does Attitudinal Loyalty Influence Behavioural Loyalty? A Theoretical and Empirical study*, Journal of Retailing and Consumer Services, 14, 2007, pág 35-44.

<sup>37</sup> Dogan Gursoy y Ken McCleary, *Segmenting Dissatisfied Customers Based on their Complaining Response Styles*, Journal Business Research, 6(1), 2003, pág. 25-44.

<sup>38</sup> Fernando Zerboni, *Gestionando cuentas clave desde la perspectiva del cliente*, 03.11.12, en [http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/iae\\_11\\_Pag70.pdf](http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/iae_11_Pag70.pdf)

y una fortaleza competitiva. Resulta necesario, entonces, relevar información del cliente y el mejor camino para hacerlo es capacitando a la fuerza de ventas. Se debe diferenciar a nuestros clientes sobre la base de su comportamiento, analizando e interrelacionando dos formas de segmentación:

**1. Segmentar las cuentas clave de acuerdo como los clientes nos clasifican como proveedores.** Los clientes tienden a clasificar a los proveedores según:

- a. El grado de sustitución de productos comparables, es decir, analizan cuánto les cuesta obtener productos comparables en términos de costos y grado de facilidad de sustitución.
- b. La importancia estratégica del producto/servicio en términos estratégicos y de costos en su cadena productiva.

Los clientes que esperan de la empresa una muy buena gestión transaccional que les simplifique el proceso de compra se limitan a comprar sin malgastar mucho tiempo y energía. En cambio, cuando los productos o servicios que ofrece tienen una mayor importancia estratégica o representan una parte importante de la estructura de costos de los clientes, pero son altamente sustituibles, invertirán tiempo para encontrar la mejor oferta en cuanto al precio, buscando disminuir su estructura de costos.

Ahora bien, cuando la oferta no puede ser copiada tan fácilmente por la competencia, pero está posicionada como de baja importancia estratégica para el cliente o de bajo impacto en sus costos, tenderá a invertir poco tiempo de gestión y a manejar el riesgo que le puede significar algún tipo de desabastecimiento por parte del proveedor. Por último, si ofrece productos críticos para el cliente, es decir, productos que son de importancia estratégica para él o de alta incidencia en su cuadro de resultados, además de poseer un muy bajo grado de sustitución, el cliente buscará asociarse con la empresa, profundizando una relación con vistas a obtener importantes mejoras o ventajas competitivas resultantes en su cadena productiva.

- 2. Segmentando los clientes de acuerdo con el valor que nos asignan.** Siguiendo la perspectiva del cliente y basando en los modelos de Kristian Möller y James Anderson, se determina cuatro segmentos diferentes de clientes, según el valor que buscan.
- a. Clientes de Valor Indiferente. Cuando los productos/ servicios no tienen demasiada importancia ni son estratégicos, a los clientes les son indiferentes las propuestas presentadas por los diferentes proveedores. Prefieren usar su tiempo y recursos en decisiones de compra de productos que sí impliquen una parte significativa de sus costos en la cadena de producción, debido a que su incidencia en el producto que ofrecerán será mayor. Como proveedores, es muy difícil lograr la fidelidad de estos clientes.
  - b. Clientes de Valor Básico. Entienden en forma exclusiva que el valor es intrínseco al producto o servicio, con lo cual buscan disminuir lo más posible los costos, focalizándose en el precio como atributo principal de la oferta. Son expertos en el conocimiento del producto o servicio y saben cómo utilizarlo. Creen que es fácilmente sustituible por la competencia, con lo cual para ellos hay muy poco que nuestra fuerza de ventas puede hacer para aumentar su valor.
  - c. Clientes de Valor Aumentado. Consideran que el valor se encuentra en la forma de utilización del producto/servicio, más que en el producto/servicio mismo. Están interesados en soluciones y aplicaciones, que van más allá de lo tangible de la oferta, con lo cual necesitan ayuda y asesoramiento por parte de la fuerza de venta o de soporte técnico. Tienden a construir relaciones con sus proveedores que exceden la transacción inmediata. Definen valor en términos de consulta, solución de problemas o soluciones a medida, es decir, buscan obtener beneficios adicionales.

- d. Clientes de Valor Diferencial. Están preparados como parte de su cultura para hacer cambios radicales en sus organizaciones y en sus estrategias para alcanzar lo mejor de la relación con sus proveedores estratégicos. Las partes trabajan juntas compartiendo información estratégica para crear un extraordinario nivel de valor, que cada uno por separado no podría alcanzar.

Finalmente, si se interrelaciona las dos formas de segmentación que se ha descrito, se puede desarrollar un modelo para decidir qué tratamiento darle a cada cliente clave, adaptando las estrategias de venta a plantearse.

### **1.2.6. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

Retener a un cliente es entre cinco y quince veces más eficiente que conseguir a uno nuevo. Por eso, aplicar eficazmente estrategias de retención y fidelización, que consigan mantener y desarrollar los clientes rentables y fieles, es una de las prioridades en cualquier empresa.

Entre las estrategias que van a permitir retener y fidelizar al cliente, se mencionan las siguientes:

#### **a. Segmentación y Conocimiento del Cliente**

Una buena segmentación debe identificar a los grupos de valor, ser sencilla de implementar y comunicar, y sobre todo facilitar el éxito en las acciones de la empresa.

Se identifican dos tipos de segmentación:

- Bajo variables respectivas
  - Demográficas
  - Comportamiento

- Cruce de productos
- Riesgo de Fuga
- Fidelidad
- Orientadas a acciones
  - Prospensión de compra
  - Valor actual del cliente
  - Valor potencial del cliente
  - Ciclo de vida
  - Momentos de consumo

#### **b. Propuestas de Valor Diferenciadas**

En un contexto en el que productos y servicios reducen al mínimo sus diferencias, las experiencias de servicio se han convertido en el elemento que marca la diferencia entre la oferta de unas y otras empresas. Se debe analizar bajo los siguientes puntos descritos en el diagrama:



#### Figura 4 Propuestas de valor

##### c. Fidelización de Clientes

Los clientes tienen expectativas distintas y aprecian distintas características de las empresas. En definitiva lo importante es hacer que él se sienta "único" y perteneciente a una pequeña elite de amigos. El primer paso para fidelizar con éxito es conocer con profundidad al cliente y su valor. Se debe contar con un contacto permanente con los clientes, por lo se puede realizar las siguientes actividades:

- Enviar al menos un mail cada 2 o 3 días. Interesarnos por su negocio (como le va, si han surgido problemas, etc.)
- Llamarle por teléfono al menos una vez a la semana. La viva voz es, frecuentemente, mucho mejor vehículo para entenderse y consultarse.
- En los informes periódicos que le remitamos, se procurará al final de cada apartado dejar unas líneas en blanco para que el mismo cliente anote sus pareceres, ideas o sugerencias. Sentirse partícipe, le convierte en aliado.
- Minimizar siempre sus errores. Intentar solucionarle sus problemas fácilmente.
- Informarle permanentemente de los progresos o errores que sufra su competencia directa.
- Hacerle sentir que es partícipe de nuestras decisiones. Procurar explicarle, si es necesario, las cosas muy detalladamente.

##### d. Calidad de Servicio

Un cliente insatisfecho transmite su mala experiencia, a lo menos, al doble de personas que lo haría si la situación fuera la opuesta. Se detallan actividades para mejorar la calidad en el servicio:

- Establecer planes de calidad en la empresa
- Establecer planes de calidad en gestión de reclamos
- Planes de calidad interna (entre áreas)
- Planes de mejora continua en procesos críticos

Dentro de este punto se pueden realizar mediciones con respecto a:

- % Recomendación con otras empresas
- % satisfacción de clientes
- % Fuga de clientes
- Desempeño de ejecutivos
- Desempeño de reclamos

#### **e. Retención de Clientes**

En empresas de servicios informáticos es imposible retener a todos los clientes. Y nuestros presupuestos son limitados. Por eso es clave elegir bien sobre qué clientes, en qué segmentos actuar y sobre cuáles no. Se deben tomar en cuenta las siguientes actividades:

- Medir nivel de Vinculación, Valor actual, Valor Potencial y Riesgo de Fuga de los clientes actuales.
- Mapa de vinculación y fuga de clientes por segmentos (valor del cliente)
- Priorizar clientes y desarrollar planes específicos de vinculación

- Identificar clientes con “Riesgo de Fuga” y definir acciones de prevención de fuga
- Definir qué canales y qué esfuerzo comercial se utilizará para la retención de cada cliente (segmentado)

Con estas actividades podremos identificar los siguientes indicadores:

- % Fuga
- % Retención de clientes
- % Efectividad de ofertas

### **1.3. MARKETING RELACIONAL (CRM)**

Durante los últimos años, la Alta Gerencia de las empresas ha desarrollado un mayor interés por buscar la forma de crear valor para los accionistas, y una de las principales formas es la de impulsar las ventas de productos/servicios a los clientes, para de esta manera maximizar sus utilidades. Para impulsar sus ventas, muchas empresas siguen estrategias de comercialización masiva, sin embargo, esta estrategia está perdiendo su efectividad en mercados con mayor competencia, en los cuales, la diferenciación de los productos no es percibida claramente por los clientes y es temporal. Por lo que la tendencia en la mayoría de las empresas en los diferentes sectores está cambiando, de la comercialización masiva a la mercadotecnia uno-a-uno de ofertas personalizadas de productos y servicios por cliente.

#### **1.3.1. CONCEPTO DE CRM**

Para Kloter y Armstrong<sup>39</sup>, “la Administración de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) consiste en software y herramientas analíticas sofisticadas que integran la información de los clientes proveniente de todas las fuentes, la analizan a fondo y aplican los resultados para crear relaciones más sólidas con los clientes”.

Chen y Popovich<sup>40</sup>, indican que el CRM se puede definir como “la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan entender a los clientes de las compañías”. En la misma línea Martínez<sup>41</sup>, dice que “la administración de las relaciones con los clientes es el acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de estos mediante una comunicación

---

<sup>39</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, 2003, pág. 175

<sup>40</sup> Injazz Chen y Karen Popovich, *Comprensión del cliente, gestión de relaciones con las personas, procesos y tecnología*, Business Process Management Journal, Vol 9 No. 5, pág. 672-688

<sup>41</sup> Rafael Martínez, *Gestión de la clientela, la manera de conseguir y retener clientes rentables*, ESIC Editorial, 2004, pág. 157-160

significativa, con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del cliente”.

Podemos decir que “la Administración de Relaciones con Clientes (CRM) aparte de ser un concepto basado en un software como lo menciona Kotler, es una estrategia de negocios que selecciona, atrae, desarrolla y retiene a los clientes más rentables con el objetivo de maximizar su valor a largo plazo para la empresa”. CRM requiere que la empresa tenga una filosofía y una cultura centrada en el cliente y que soporte procesos efectivos en las áreas de mercadotecnia, ventas y servicio a clientes. Las aplicaciones de tecnología informática pueden facilitar una efectiva administración, si y sólo si, la empresa cuenta con un liderazgo, una estrategia y una cultura centralizada en el cliente.

### **1.3.2. ELEMENTOS DEL CRM**

CRM tiene como propósito principal construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias, para así poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

Por tanto el CRM supone una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente. No se trata solo de implantar una determinada tecnología, ni de crear un departamento para ello, va mas allá de contar con estos elementos. Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de este concepto, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cinco elementos básicos para la eficaz implementación en una empresa: estrategia, segmentación, procesos, tecnología y organización.

### **a. Estrategia**

La estrategia consiste en enfocar los recursos de la empresa basados en un conocimiento real de todas las interacciones de la compañía con el cliente y la respuesta de este a cada estímulo.<sup>42</sup>

Obviamente, la implementación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en coordinación con las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella. Seis tipos de estrategias afectan una solución CRM: de canal, de segmentación, de precios, de mercadotecnia, de marca y de publicidad. La segmentación determinará la estructuración de los clientes y, en consecuencia, la de la organización de mercadotecnia. La estrategia de precios es la diferenciación más importante en un mercado de mercancías genéricas y determinará más de la mitad del valor de la oferta. La estrategia del canal determinará el medio que se utilizará para hacer llegar la oferta al cliente.

### **b. Segmentación**

Antes la segmentación se aplicaba sólo a un producto o mercado en particular, pero recientemente las organizaciones la han empleado a fin de considerar el valor del cliente para sus negocios. Hoy además de algunas organizaciones han adoptado una perspectiva de "tercera generación" de la segmentación: la clasificación de los clientes de acuerdo a sus necesidades para la determinación de actividades de mercadotecnia.<sup>43</sup>

La idea es muy sencilla, pero producir una descripción precisa de esas necesidades puede ser difícil. Para garantizar el eficaz uso de la segmentación, las organizaciones deben desarrollar el conjunto correcto de fórmulas (algoritmos) para la modelación del comportamiento de los clientes.

---

<sup>42</sup> Ignaci Vidal, *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM*, FC Editorial, 2004, pág. 63-93

<sup>43</sup> Ibid

### **c. Procesos**

Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

En sí misma, la identificación de los procesos que se van a incluir en la ejecución de CRM no es fácil. La dificultad estriba en obtener la aceptación de la organización, desarrollar medidas para evaluar la eficacia de los nuevos procesos e implantar la tecnología necesaria y hacer efectivo su cumplimiento. Los procesos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes.

### **d. Tecnología**

El proceso de CRM depende de datos y se debe contar con una única base de datos lógica, integrada y orientada a las operaciones. Otros elementos esenciales son el software de la base de datos, herramientas de extracción de datos, soporte a decisiones y administración de campañas, y el software y hardware del centro de atención telefónica.

La configuración de las bases de datos de la mayor parte de las organizaciones responde a la necesidad de la ejecución de funciones de almacenamiento de datos, lo que impide el aumento de su escala para dar cabida a los procesos de toma de pedidos y facturación. Además, casi todas las organizaciones crean distintas bases de datos para la extracción de datos, administración de campañas y centros de atención telefónica. Este proceso no sólo es lento y costoso, sino que a menudo también dificulta la conciliación de las diversas bases de datos.

### **e. Organización**

La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este

campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Es fundamental que la organización conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia de CRM pero, sobre todo, informarles esta nueva filosofía de satisfacción al cliente. Estos cinco elementos del engranaje conforman la base de toda estrategia CRM.

### 1.3.3. CICLO DE VIDA DEL CRM

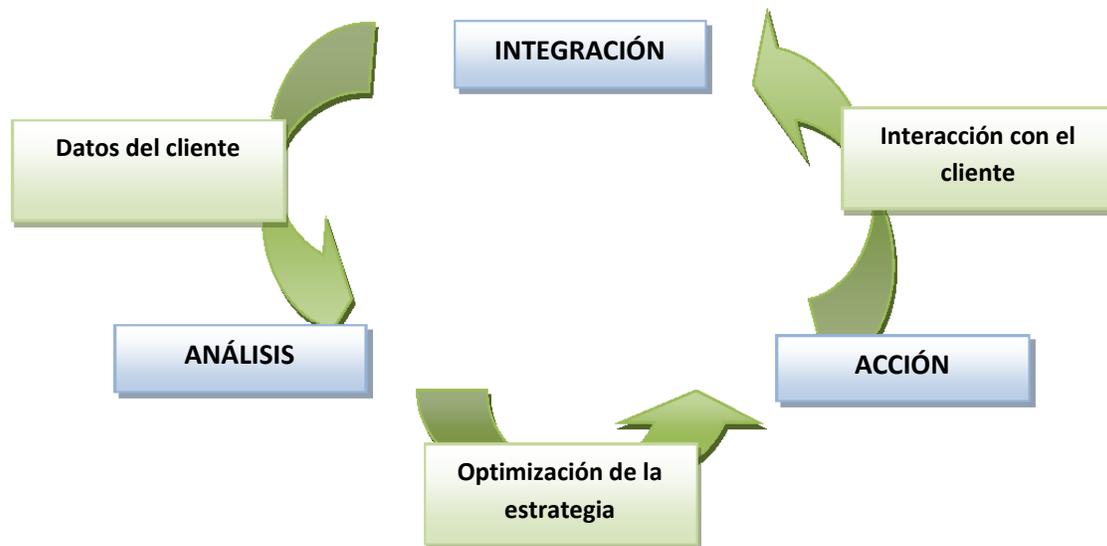


Figura 5 Ciclo de vida del CRM<sup>44</sup>

- Integración: Es el proceso de la adaptación del software. Se inicia la recolección de información y se almacena en Datawarehouse .
- Análisis: Es el momento en que se sacan conclusiones de los datos obtenidos (de datos de negocio o conocimiento)
- Acción: A partir de los datos obtenidos se tomas las decisiones pertinentes

<sup>44</sup> Andrés Vegas, *CRM en internet y telefonía móvil: que es y cómo sacarle partido*, 04.05.2012, en [http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6\\_crm.htm](http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6_crm.htm)

### **1.3.4. ESTRATEGIAS DE CRM**

Las compañías se desarrollan en un nuevo entorno definido por clientes con necesidades más individualizadas, con nuevos canales de comunicación, transacción y distribución; se ha incrementado el número y la intensidad de los impactos de comunicación masiva que recibe el consumidor y la consecuente reducción en eficacia y eficiencia. Los cambios culturales, tecnológicos, económicos y éticos juegan un papel preponderante en las comunicaciones integradas; la globalización de los mercados y su creciente segmentación, todo contribuye a una competencia cada vez más feroz.

Este nuevo entorno requiere nuevas soluciones y estrategias de marketing diferentes de las tradicionales. Los nuevos enfoques deben estar basados en:

- El desarrollo e integración de la captación de clientes eficaz y su fidelización.
- La segmentación de clientes, para promover el diálogo y conocimiento constante.
- La gestión integral de la relación de clientes integrando tecnología, procesos y personas.
- La comunicación personal, directa e interactiva.
- La apertura e integración de nuevos canales y medios a través de las nuevas tecnologías.
- Las tácticas de desarrollo de clientes.
- Pero principalmente todo debe basarse en el relacionamiento.

#### **A. GESTION DE ANALISIS DE DATOS**

Esta gestión se centra en la habilidad y competencia para manejar la información del mercado desde la propia experiencia de la organización. Aprender a leer el comportamiento del cliente, interpretar los significados de este comportamiento, asociarlos con otros, y establecer un mecanismo de relaciones de información, se constituyen en la principal fortaleza del modelo de CRM. La información es el punto de partida que permitirá: Identificar al individuo desde el criterio

de ubicación física, contacto, datos personales, entre otros. Este primer conjunto de datos que permiten “llegar al cliente” son indispensables para establecer el contacto. Gilmore y Pine<sup>45</sup>, mencionan que “los clientes, trátase de cliente final o empresas, no desean más alternativas. Desean exactamente lo que desean, en el momento, el lugar y la forma como lo desean, y la tecnología moderna les permite a las compañías satisfacer ese deseo. La tecnología interactiva y de bases de datos hace posible que las empresas amasen cantidades enormes de datos sobre las necesidades y preferencias de un determinado cliente”.

En segundo lugar está la consideración de la segmentación, como ruta de manejo inteligente de la información destinada a conocer al cliente. Se conoce el individuo por su estilo de vida, sus gustos y preferencias, sus hábitos y tendencias, su movilidad dentro de la estructura social y su desarrollo tanto profesional como miembro activo de una sociedad, una organización y una familia.

<sup>46</sup>El tercer conjunto de datos se lo realiza a través de una microsegmentación que consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto-mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto mismo el conjunto de atributos.

Las funciones de esta categoría de gestión se relacionan con:

- Desarrollar modelos de segmentación.
- Analizar la información para entender mejor los sucesos comerciales.
- Desarrollar productos personalizados en función de la demanda y las expectativas específicas de los clientes.
- Obtener los datos esenciales para poder calcular el valor de por vida del cliente.
- Construir y evaluar el desempeño del índice de fidelización.

---

<sup>45</sup> James Gilmore y Joseph Pine, *Cada cliente es un mercado*, Harvard BusinessReview, Editorial Norma, Colombia, 2000, pág. 75

<sup>46</sup> Eduardo Labrador, *Análisis de microsegmentación*, 2003, 02.08.12, en [http://galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/Segmentacion.pdf](http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Segmentacion.pdf)

El concepto de CRM sintetiza esta gestión. Desde su aparición en 1997 han sido muchas y diferentes los significados que se le han atribuido a la identificación de CRM. Aquí simplemente nos interesa entender que el concepto engloba el sistema de información necesario, suficiente y adecuado para trasladar la experiencia del cliente, a través de hechos y datos que permitan medir, explicar, evaluar, diagnosticar e innovar en función del cliente a un nivel individual.

## **B. GESTION DEL SERVICIO**

La gestión del servicio tiene como eje central la garantía de la satisfacción del cliente. Esta depende sustancialmente de la relación entre la expectativa de la persona en el momento de uso del producto. Ese momento de verdad, personal, intransferible, esquivo a cualquier medición estadística, es el que permite comprender los factores de desempeño del producto que contribuyen a cualquiera de estas tres reacciones: Estimula la deserción, la indiferencia o la lealtad.

Servicio y lealtad son dos variables dependientes en la experiencia del cliente con un producto o servicio. El servicio al cliente se constituye en la principal gestión para crearle al cliente barreras de salida.

De otra parte, si la gestión de información se estructura desde la tecnología y la investigación de mercados, la gestión del servicio se consolida desde la relación directa con el cliente en la experiencia del consumo. Zeithaml,<sup>47</sup> menciona que “Los clientes sostienen diversos tipos de expectativas de servicio:

- a. Servicio deseado, que refleja lo que los clientes desean,
- b. servicio adecuado, lo que los clientes desean aceptar y
- c. servicio predecido, lo que los clientes consideran que posiblemente obtendrán”.

---

<sup>47</sup> Valarie Zeithaml, *Marketing del servicio*, México, McGrawHill, 2002, pág. 87

Si desde la gestión de información la organización dispone de los insumos para aprender del cliente, desde la gestión de servicio, el cliente aprende de la organización. Su retroalimentación marcará entonces el nivel de aprendizaje obtenido y será ese nivel el que influya en la fidelidad al producto y la marca.

La gestión del servicio entonces está centrada en cuatro funciones:

- a. La diferenciación del cliente que concluye en la individualización de la experiencia.
- b. La generación de valor. Proceso determinado por la estrategia de la organización sobre que se aporta “más” desde el servicio que pueda hacer más demandable el producto en su categoría. Zeithaml,<sup>48</sup> indica que “los clientes juzgan la calidad de los servicios con base en las percepciones sobre la calidad técnica y en el modo en que se entregó el resultado”.
- c. El mejoramiento mutuo, proceso que incluye medidas y administración del servicio dirigidas al desarrollo de la relación desde la comprensión de los términos y aspectos en los cuales la organización se compromete con el cliente de manera explícita e innovadora.
- d. La creación de productos, como consecuencia del mejoramiento, ofrece la posibilidad de involucrar los casos de servicio en el rediseño, innovación y transformación de los productos o servicios.

### **C. GESTION DE PRODUCTO**

Martínez,<sup>49</sup> señala que involucrar al cliente en el desarrollo de los productos/servicios facilita el proceso de personalización. La investigación de mercados, la minería de datos y los ejercicios comparativos son mecanismos para aprender desde la experiencia del cliente, las condiciones de especificación del producto. Este proceso de personalización se perfecciona tras cada interacción (estableciéndose una relación continua de aprendizaje) y permite a la empresa ofrecer productos

---

<sup>48</sup> Valarie Zeithaml, *Marketing del servicio*, México, McGrawHill, 2002, pág. 101

<sup>49</sup> Josep Martínez, *Fidelizando Clientes: Detectar y mantener al Cliente leal*, Barcelona, Gestión 2000.

o servicios, cada vez más a la medida del cliente individual, por lo que los lazos con éste van aumentando, garantizando así su fidelidad.

Las funciones particulares a la gestión de producto son:

- a. El estímulo de la investigación y desarrollo de un producto o servicio en función de un cliente.
- b. La creación del círculo de fidelización. Ésta referencia involucra la dinámica de consumo, en la cual el cliente activo y la organización que provee y observa, desarrollan un proceso de mutuo aprendizaje y consolidación.
- c. La Innovación.
- d. El análisis del valor del cliente. Un cliente aporta estabilidad, crecimiento, consolidación, oportunidades, expansión y permanencia.

Se ha atribuido a las marcas, el producto, al capital accionario, a la tecnología y otros escenarios de la organización la condición de valor. Sin embargo ninguno de los anteriores tendría tanto sentido como el valor del cliente, y más aún, cuando hoy en día es posible calcularlo e involucrarlo en los índices de medición de la organización.

#### **D. GESTION DE COMUNICACIÓN**

La comunicación crea el vínculo y permite el intercambio de la organización con el cliente. El traslado de los modelos de comunicación centrados en los medios masivos de comunicación como principal opción, son hoy complementados y en algunas organizaciones totalmente sustituidos por los modelos de comunicación directa, en la cual el elemento interactividad permite y facilita la participación del cliente en el dialogo con la empresa.

La comunicación organizacional cumple un rol estratégico: la interactividad, que acelera los espacios virtuales y reales generando niveles de cercanía e inmediatez cada vez mayores. De otra

parte, es el mejor recurso para alimentar la base de datos de la organización y actualizar el registro de nuevos datos indispensable para la gestión de CRM. Y sin duda alguna, la comunicación permite establecer un modelo dirigido a aprender del cliente, construir para él y consolidar el futuro en un permanente vistazo interior.

Zeithaml,<sup>50</sup> señala que “los clientes de hoy reciben aún más comunicaciones de fuentes como departamentos de servicio al cliente, ambientes de servicio e interacciones cotidianas en encuentro con empleados.” Esta característica en la cual el cliente está expuesto a medios alternativos de información, no solo de los espacios de la organización, sino también de todos aquellos medios como catálogos, Internet, correo directo, telemarketing, generan un cliente preparado, formado, cercano al producto, sensible al concepto de calidad y ante todo consciente de su valor.

---

<sup>50</sup> Valarie Zeithaml, *Marketing del servicio*, México, McGrawHill, 2002, pág. 493

## **CAPÍTULO II ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE**

### **2.1. LA COMPAÑÍA**

#### **2.1.1. ANTECEDENTES**

SONDA del Ecuador, es una de las principales empresas latinoamericanas de servicios de Tecnologías de la Información (TI), caracterizada por una profunda vocación de servicios, una amplia oferta de soluciones y una sólida posición financiera.

La Corporación SONDA es una multinacional fundada en 1.974 en Santiago de Chile, participando en cientos de proyectos tecnológicos que les ha convertido en actores del desarrollo de nuestra región, ayudando a sus más de 5.000 clientes a crecer, a ser más eficientes y competitivos mediante el mejor uso de las TI, aportando a una mejor calidad de vida para los habitantes de nuestros países.

SONDA se ha caracterizado por ser un integrador multimarca de tecnologías de la información, con presencia en 10 países de Latino América, dentro de los cuales se encuentra Ecuador. SONDA del Ecuador, fue fundada en Agosto de 1.993, cuenta con oficinas en Quito y Guayaquil, con aproximadamente 300 empleados a nivel nacional. SONDA ha enfocado durante todos estos años su atención a los sectores: Financiero, Comercial, Industrial y Gobierno.<sup>51</sup>

Desde su fundación, la misión de SONDA ha sido la misma: proveer servicios para resolver problemas de negocios o de gestión mediante soluciones intensivas en el uso de herramientas digitales y tecnologías de la información, que respondan a las necesidades de nuestros mercados y en condiciones acorde con nuestra realidad.

---

<sup>51</sup> SONDA, *Memoria Anual 2011*, 2011, pág. 18

### **2.1.2. MISIÓN**

La misión es agregar valor a sus clientes, mediante el mejor uso de las Tecnologías de la Información. Es un proveedor integral de TI, capaz de responsabilizarse desde los problemas más simples y específicos hasta de los aspectos más generales y complejos con una visión unificada y alineada con su estrategia de negocios.

### **2.1.3. OFERTA INTEGRAL**

El rápido desarrollo de las TI (Tecnologías de la Información) a nivel mundial se explica por diversos factores, entre los que destacan el crecimiento económico, la necesidad de mejorar la eficiencia y calidad de los procesos productivos, la globalización y el aumento de la competitividad en los mercados locales y globales, entre otros. La incorporación de las TI en los distintos procesos de los negocios se ha traducido en una baja en los costos y ha incrementado la calidad y productividad en las empresas que las han adoptado de manera ordenada.

El portafolio de soluciones de la empresa se divide en tres grandes segmentos: Servicios de TI, Aplicaciones y Plataformas.

- a) **Servicios de TI**, abarca una amplia gama de actividades tales como soporte, mesas de ayuda, servicios de Datacenter, proyectos de integración, consultorías y externalización de la infraestructura tecnológica y de su operación. Dentro de este servicio, se cuenta con las siguientes opciones de soluciones:

#### ***I. IT OUTSOURCING***

Estos servicios apoyan la continuidad de los negocios de los clientes por medio de la externalización de todas o parte de las funciones TI de su compañía u

organización, lo que les permite destinar sus recursos de manera más eficiente y concentrarse en manejar su negocio. Incluye, entre otros, full outsourcing, servicios de data center, cloud computing, servicios administrados, infraestructura tecnológica como servicio y servicios de administración de procesos de negocios.

## **II. PROYECTOS E INTEGRACIÓN DE SISTEMAS**

Considera proyectos de diseño y construcción de soluciones a partir de la integración de elementos de software, hardware y comunicaciones, además de servicios de puesta en marcha y soporte a la operación. Pueden ser proyectos de integración en áreas funcionales de una empresa u organización, así como iniciativas de alto impacto público mediante el uso intensivo de las TI.

## **III. SOPORTE DE INFRAESTRUCTURA**

Apunta al soporte de la infraestructura de hardware y de software, utilizando las mejores prácticas de la industria, con una amplia cobertura geográfica regional. Estos servicios incluyen la instalación, operación, actualización y mantenimiento de plataformas de hardware y software y servicios de localización y resolución de problemas, implementados por medio de mesas de ayuda, asistencia técnica y gestión de activos TI.

## **IV. SERVICIOS PROFESIONALES Y CONSULTORÍA**

Cubre varios ámbitos de acción, desde la consultoría estratégica para alinear las TI con las estrategias de negocio de los clientes, hasta la proposición de mejoras específicas de procesos operativos o administrativos o de un mejor uso de las TI.

Abarca, entre otros tópicos, scanning TI, bases de datos, sistemas operativos, seguridad de la información, arquitectura de la infraestructura o soluciones de comunicaciones.

#### **V. SERVICIOS BPO (Administración de Procesos de Negocios)**

Por medio de estos servicios, SONDA se hace cargo de la provisión y administración de todo o parte de un proceso de negocios determinado, donde se requiere el uso sustantivo de las TI.

**b) Aplicaciones**, comprende la provisión de soluciones de software de aplicación diseñadas especialmente para resolver las necesidades de las diferentes áreas de gestión de una empresa. En este ámbito se incluye el desarrollo y comercialización de programas de software, ya sea para una empresa en particular o bien para una industria.

**c) Plataformas (referido a Hardware y Software de Base)** apunta al suministro de la infraestructura que puede incluir elementos de hardware (servidores, computadores personales, terminales de trabajo, impresoras, y similares), software básico asociado (sistemas operativos, bases de datos y herramientas de productividad personal, entre otros), y equipos de comunicaciones.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> SONDA, *Memoria Anual 2010*, 2010, pág. 22-23

## 2.1.4. ORGANIGRAMA

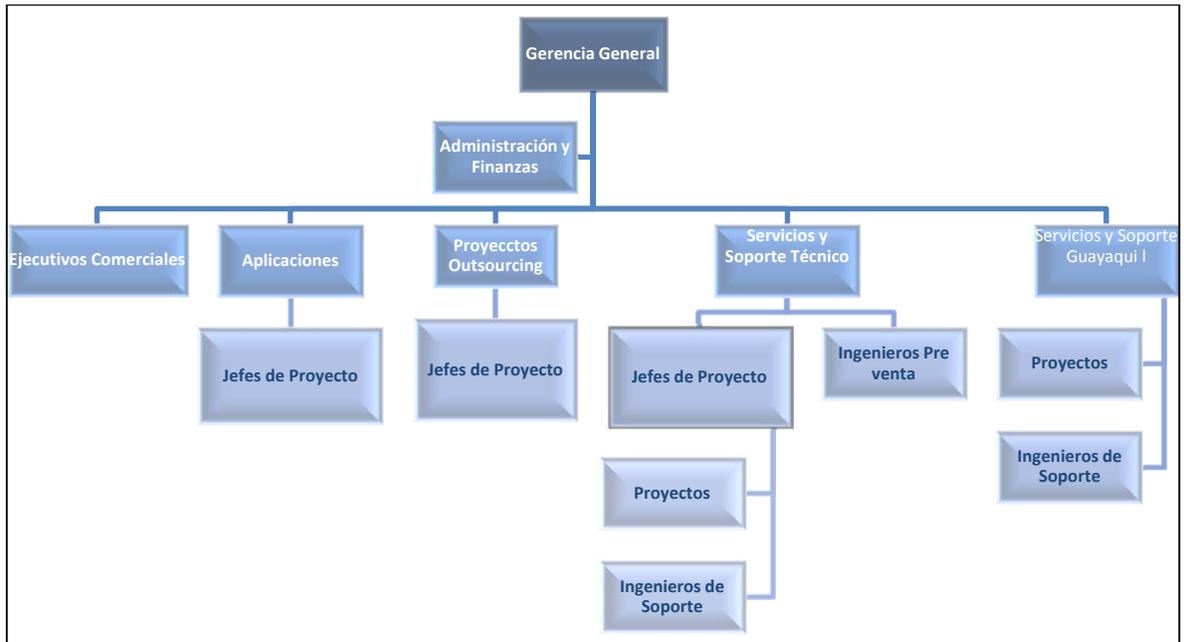


Figura 6 Organigrama de la empresa

## **2.2. LOS CLIENTES Y LA APLICACIÓN DE CRM EN LA EMPRESA**

### **2.2.1. ANALISIS DE CLIENTES**

Actualmente la empresa cuenta con un total de 224 clientes registrados en el sistema de administración de clientes, de los cuales alrededor de un 20% son clientes regulares o frecuentes, que permiten tener la mayoría de los ingresos anuales para la empresa.<sup>53</sup> La empresa está orientada a brindar sus servicios a un mercado corporativo, es decir a las empresas más grandes del país, sean estas locales o multinacionales. Entre sus principales clientes se mencionan a los siguientes:

#### **Sector Privado:**

OTECEL S.A.

SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A.

INTERCIA S.A.

PETROAMAZONAS EP

GRUPO EL COMERCIO C.A.

CITIBANK N.A.

ECONOFARM S.A.

HUAWEI TECHNOLOGIES CO. LTD.

FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.A. FARCOMED

CERVECERIA NACIONAL CN S.A.

JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL

BANCO PICHINCHA C.A.

TATASOLUTION CENTER S.A.

KIMBERLY - CLARK ECUADOR S.A.

CHAIDE Y CHAIDE SA

HILSEA INVESTMENTS LIMITED

C.A. EL UNIVERSO

BAYER S.A.

---

<sup>53</sup> La información presentada y los cálculos son datos proporcionados por la empresa.

3M ECUADOR C.A.

**Sector Gobierno:**

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

MUNICIPIO DE GUAYAQUIL

PETROAMAZONAS EP

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

BANCO DEL ESTADO

DIRECCION NACIONAL DE REGISTRO DE DATOS PUBLICOS

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

CORREOS DEL ECUADOR

### **2.2.2. HERRAMIENTA DE CRM IMPLEMENTADA EN LA EMPRESA**

En nuestra empresa de análisis, se cuenta con una herramienta para la gestión de los clientes, llamada Microsoft Dynamics CRM. Esta herramienta se encuentra implementada desde hace 5 años, y hasta la fecha se siguen realizando mejoras al sistema, para que el uso que da el área de ventas, sea más beneficioso tanto para la empresa, usuarios y clientes.

Microsoft Dynamics se ha convertido en una solución ideal para que las pequeñas y medianas empresas, y áreas específicas de grandes organizaciones, aumenten el éxito de sus ventas, ofrezcan un mejor servicio al cliente y tomen mejores decisiones en base al manejo de información de valor<sup>54</sup>, por esta razón, la empresa tomo la decisión de implantar bajo las siguientes premisas:

- Obtener un cambio importante al Proceso de Planificación:
  - Cuantitativo

---

<sup>54</sup> Microsoft, *Microsoft Dynamics CRM 2011*, 14.05.12, en <http://www.microsoft.com/latam/dynamics/crm/default.aspx>

- Cualitativo
- Uso más intensivo y profundo de sistema CRM.
  - Apoyo para los Key Account Managers y los Gerentes Comerciales.
  - Informes de Gestión On-Line.
- Proceso único, simple y fácil de utilizar en toda la empresa.
- Disminuir el período de planificación.
- Centralizar la DATA para:
  - Mejor disponibilidad de la misma.
  - Facilidad para realizar modificaciones.
  - Generación de Informes.
  - Seguridad y Controles.

### 2.2.3. ANALISIS DE FACTORES DE FIDELIZACIÓN DENTRO DE SONDA

**Frecuencia de compra:** a continuación se puede distinguir que la empresa cuenta con una cartera de clientes que se pueden considerar fieles por su frecuencia de compra. Dentro del listado, existen un conjunto de 20 empresas aproximadamente que realizan compras mensualmente todo el año. Este análisis se lo realizó a partir de la información presentada durante los 3 últimos años.

CLIENTE	TOTAL FACTURACIÓN	FRECUENCIA MENSUAL
3M ECUADOR C.A.	87.828,43	10
ABBOTT LABORATORIO DEL ECUADOR CIA. LTDA.	43.400,00	11
AGRICOLA E INDUSTRIAL ECUAPLANTATION S.A.	20.537,37	12
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	24.875,20	8
ARGOLD DEL ECUADOR S.A.	113.766,42	12
BANCO DEL ESTADO	110.597,52	12
BANCO PICHINCHA C.A.	201.336,58	10
BAYER S.A.	96.398,89	12
C.A. EL UNIVERSO	134.201,98	12
CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	235.132,91	12

CHAIDE Y CHAIDE SA	170.062,39	12
CITIBANK N.A.	294.797,01	12
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAL Y	47.046,22	10
COMPUSEG CIA.LTDA.	58.846,92	12
CRISTALERIAS DEL ECUADOR S.A.	14.795,20	12
ECUADORTELECOM S.A.	94.113,54	9
ECUAESTIBAS S.A.	49.137,39	12
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	52.589,51	12
GRUPO EL COMERCIO C.A.	295.320,20	12
HELADOSA S.A.	17.724,00	8
HEWLETT PACKARD ECUADOR CIA. LTDA.	49.106,78	11
HILSEA INVESTMENTS LIMITED	156.629,46	8
HIVIMAR S.A.	27.623,23	12
IDEAL ALAMBREC S.A.	43.058,89	8
INARPI S.A.	60.770,75	12
INTERCIA S.A.	541.269,23	9
INTERDIN S.A.	134.828,34	8
JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	229.792,53	12
KIMBERLY - CLARK ECUADOR S.A.	183.380,05	12
MICROSOFT DEL ECUADOR S.A.	42.731,66	10
MUNICIPIO DE GUAYAQUIL	1.064.648,38	8
OTECEL S.A.	3.176.263,18	12
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	65.125,36	10
REPSOL YPF ECUADOR S.A.	35.342,37	12
SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A.	916.391,36	10
TATASOLUTION CENTER S.A.	198.420,33	12
TDC COLOMBIA LTDA	62.137,00	9
TEVCOLOM CIA. LTDA.	46.183,04	12

Tabla 1 Listado de clientes fieles por frecuencia de compra

**Concentración de compra:** a continuación se puede distinguir que la empresa cuenta con cuatro líneas de negocio muy bien identificadas, en donde se ve un notable crecimiento año a año, sobre todo en la línea de aplicaciones, que incluye tanto el licenciamiento de los productos del que la empresa es partner como los servicios de implementación.

LÍNEA NEGOCIO	TOTAL 2009	TOTAL 2010	TOTAL 2011
Aplicaciones	451.400,00	2.435.800,00	3.900.000,00
Outsourcing	4.532.900,00	2.617.100,00	3.100.000,00
Servicios de soporte	515.990,00	3.025.200,00	900.000,00
Plataforma	4.854.400,00	5.779.400,00	5.600.000,00
<b>Total General</b>	<b>10.354.690,00</b>	<b>13.857.500,00</b>	<b>13.500.000,00</b>

Tabla 2 Listado de líneas de negocio

Dentro del análisis de los clientes fieles por frecuencia de compra, a continuación se puede ver a estos 20 clientes por cada línea de negocio con sus consumos más frecuentes, lo que si estos resultados no implican que estos clientes son los que adquieren temas de aplicaciones.

CLIENTE	LÍNEA NEGOCIO	TOTAL
AGRICOLA E INDUSTRIAL ECUAPLANTATION S.A.	OUTS	15.559,95
	PLATA	4.977,43
Total AGRICOLA E INDUSTRIAL ECUAPLANTATION S.A.		20.537,37
ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	OUTS	35.024,28
	PLATA	42.049,64
	SOPOR	36.692,50
Total ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.		113.766,42
BANCO DEL ESTADO	OUTS	110.597,52
Total BANCO DEL ESTADO		110.597,52
BAYER S.A.	OUTS	58.587,69
	SOPOR	37.811,20
Total BAYER S.A.		96.398,89
C.A. EL UNIVERSO	OUTS	112,00
	PLATA	89.652,12
	SERPR	20.667,74
	SOPOR	23.770,12
Total C.A. EL UNIVERSO		134.201,98
CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	PLATA	20.346,09
	SERPR	171.648,55
	SOPOR	43.138,28
Total CERVECERIA NACIONAL CN S.A.		235.132,91
CHAIDE Y CHAIDE SA	ERPS	167.674,36
	PLATA	2.186,43
	SOPOR	201,60
Total CHAIDE Y CHAIDE SA		170.062,39
CITIBANK N.A.	OUTS	168.528,16
	SOPOR	126.268,86
Total CITIBANK N.A.		294.797,01
COMPUSEG CIA.LTDA.	OUTS	42.889,94
	PLATA	450,03
	SOPOR	15.506,95
Total COMPUSEG CIA.LTDA.		58.846,92
CRISTALERIAS DEL ECUADOR S.A.	PLATA	112,00

	SOPOR	14.683,20
Total CRISTALERIAS DEL ECUADOR S.A.		14.795,20
ECUAESTIBAS S.A.	OUTS	40.288,16
	PLATA	5.074,41
	SOPOR	3.774,83
Total ECUAESTIBAS S.A.		49.137,39
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	PLATA	1.031,52
	SOPOR	51.557,99
Total FERRERO DEL ECUADOR S.A.		52.589,51
GRUPO EL COMERCIO C.A.	PLATA	282.571,30
	SOPOR	12.748,90
Total GRUPO EL COMERCIO C.A.		295.320,20
HIVIMAR S.A.	OUTS	27.623,23
Total HIVIMAR S.A.		27.623,23
INARPI S.A.	OUTS	60.111,21
	PLATA	603,55
	SOPOR	56,00
Total INARPI S.A.		60.770,75
JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	OUTS	2.665,60
	PLATA	198.615,42
	SOPOR	28.511,50
Total JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL		229.792,53
KIMBERLY - CLARK ECUADOR S.A.	OUTS	91.427,57
	PLATA	91.952,48
Total KIMBERLY - CLARK ECUADOR S.A.		183.380,05
<b>OTECEL S.A.</b>	<b>OTROS</b>	<b>26.040,00</b>
	<b>OUTS</b>	<b>2.021.928,52</b>
	<b>PLATA</b>	<b>415.180,57</b>
	<b>SOPOR</b>	<b>713.114,09</b>
<b>Total OTECEL S.A.</b>		<b>3.176.263,18</b>
REPSOL YPF ECUADOR S.A.	OUTS	35.342,37
Total REPSOL YPF ECUADOR S.A.		35.342,37
TATASOLUTION CENTER S.A.	FINAN	76.723,93
	PLATA	4.760,00
	SOPOR	116.936,40
Total TATASOLUTION CENTER S.A.		198.420,33
TEVCOL CIA. LTDA.	PLATA	46.071,04
	SOPOR	112,00
Total TEVCOL CIA. LTDA.		46.183,04
<b>Total general</b>		<b>5.603.959,22</b>

Tabla 3 Listado de clientes fieles por líneas de negocio

**Índice de deserción:** dentro del análisis realizado durante los tres últimos años, podemos observar que año tras año ha existido una deserción de los clientes hacia la competencia, llegando a ser casi el 42,27% en el año 2011, por lo que es una situación preocupante para que la empresa tome acciones para volver a recuperar a esos clientes o mantener a los actuales tratando de fidelizarlos en el largo plazo.

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD CLIENTES</b>
2009	466
2010	376
2011	269

Tabla 4 Cantidad de clientes

#### **2.2.4. APLICACIÓN DE CRM EN SONDA DEL ECUADOR**

La empresa cuenta con la herramienta Microsoft Dynamics CRM, en la cual se encuentra implementado únicamente el módulo de ventas. La centralización de la información a nivel comercial y el incremento en las ventas de productos y servicios se ha visto gracias a la implementación de la herramienta Microsoft Dynamics CRM a nivel regional y por ende en Ecuador paso a formar parte de las herramientas obligatorias para el uso de los ejecutivos. La herramienta le ha permitido a la empresa visualizar el número de ventas por empleado, el cumplimiento de metas, las oportunidades que se abren con los clientes y la información centralizada de los clientes.

##### ***Mejor relación con los clientes***

SONDA, no contaba con una herramienta que le permitiera consolidar la información, ni realizar labores coordinadas entre las diferentes áreas de la Entidad. En el ámbito comercial, el gerente comercial manejaba un pipeline para el seguimiento de las oportunidades a través del

Microsoft Excel, esta herramienta como la principal para la gestión con los clientes. Se dependía de la información escrita en agendas de papel, en correos electrónicos y llamadas telefónicas sin que esta información estuviera asociada a los clientes de manera formal.

Al ser SONDA un implementador de esta solución en varios de sus clientes a nivel regional, ya contaba con el conocimiento y experiencia para hacerlo en casa, por tal razón se tomo la definición de implementar Microsoft Dynamics CRM (Customer Relationship Management) versión 1.2, la cual se alinearía con los objetivos estratégicos de venta de productos que ofrece la empresa.

"La plataforma Microsoft nos ofrecía la confianza de seguir evolucionando e incorporando nuevas funcionalidades, que nos pondrían al día con los avances tecnológicos", afirmó Paulo Valenzuela que forma parte del grupo de Desarrollo Comercial para Latinoamérica. El proyecto se inició en el año 2007, donde los consultores de Microsoft en SONDA Chile (matriz) fueron los responsables de elaborar el diseño de la solución, realizar la gerencia del proyecto y hacer QA a la configuración técnica que se ejecutó en el proyecto.

El primer módulo a implementarse fue el de Ventas. En cada una de estas fases se realizó una personalización que permitió adaptar la herramienta a las necesidades del negocio. Durante la fase tres se realizaron las migraciones de Microsoft Dynamics CRM a la versión 3.0. El objetivo final es el aumento y retención de clientes, así como incrementar la participación del mercado.

Para el desarrollo de ésta herramienta se utilizaron los siguientes productos y tecnologías de Microsoft: SQL Server 2000, Windows 2003 R2, Office System y Visual Studio .Net; los cuales hacen parte del buen funcionamiento de la misma.

### ***Estrategia Comercial con el CRM***

SONDA, se estableció la siguiente estrategia comercial usando la herramienta de gestión de las relaciones con los clientes:

- Oferta Integral: Oferta para atender toda la cadena de valor de TI.
- Discurso comercial alineado con la estrategia: “SOLUCIONES DE PUNTA A PUNTA”.
- Foco en la venta de Servicios y de Proyectos de Integración, especialmente en Full Outsourcing y en la generación de ingresos recurrentes con alto valor agregado.
- Visión Regional.
- Venta Consultiva: Foco en resolver necesidades de negocio.
- Trabajo proactivo basado en los Planes de Cuenta.

### ***Seguimiento detallado del proceso de ventas y oportunidades de negocio***

La solución implementada de Microsoft, se ha ido alineando muy bien con las metas que la empresa se había fijado desde el punto de vista funcional, de tiempos y de presupuestos. El equipo de trabajo lo conformaron profesionales del área de seguridad tecnológica, riesgos, auditoría, soporte a producto, procesos y proyectos.

MS CRM es una herramienta que facilita su adopción apoyada en cursos de entrenamiento y certificación a través de CTECs locales (New Horizons). Se integra naturalmente al Outlook y profundamente con las aplicaciones de Office, Microsoft SQL Server, Exchange, BizTalk Server y a cualquier ERP del mercado; lo que genera un valor tecnológico adicional. Los usuarios pueden acceder a la aplicación a través del browser o el Outlook sin que esto tenga un costo adicional. De igual manera cuentan con seguridad robusta a través del Directorio Activo de Windows Server.

Entre los beneficios que ha recibido la empresa se encuentra la centralización de la información a nivel comercial, los ejecutivos ya no tienen que acceder a varias pantallas sino que

cuentan con una sola fuente de datos. Asimismo tienen una visión completa de los clientes, de los productos asociados y el acceso desde cualquier punto de su red de oficinas al estar conectado en línea al sistema.

El enfoque antiguo de la empresa estaba en atención y venta orientado a productos; SONDA desde hace mucho ha logrado un punto de vista integral del cliente y ahora podrían estar en la capacidad de atender a los clientes con una visión de 360 grados con una herramienta especializada para ello; este último punto va a permitir que la empresa pueda realizar ventas cruzadas y ver la rentabilidad en todos los segmentos. "El principal beneficio ha sido el cambio de mentalidad orientado hacia el cliente. La definición de procesos de ventas formales, de alta calidad nos permiten un seguimiento detallado desde el punto de vista estratégico para la toma de decisiones gerenciales oportunas", dijo Paulo Valenzuela.

Por otra parte, a través de la herramienta se puede visualizar el número de ventas por ejecutivo y el cumplimiento de metas en cada mes. Las áreas de gerencia y administración logran ver en forma sencilla e instantánea como están marchando las oportunidades que se abren con los clientes, qué tipos de requerimientos son atendidos y cuáles son los eventos más frecuentes. Todo esto permite fijar la atención en los procesos internos que necesitan ser mejorados para reflejar una mejor atención y servicio.

A mediano plazo, la empresa está explorando la posibilidad de usar el MS CRM en el área de servicios, ya que se tiene el inconveniente de que sólo se guarda la información de consulta de productos y requerimientos pero no existe una oportunidad de venta. Además, la empresa no cuenta con una integración de los datos de los clientes del área de servicios en un solo sitio y no se puede obtener toda la información necesaria para el área comercial. Cuando un cliente llega a la empresa, la persona que lo atiende no sabe que otros incidentes, requerimientos u oportunidades

estaban abiertos o pendientes con dicho cliente. Por lo que es una buena oportunidad de negocio el de contar con esta información consolidada.

Por esta razón, se hace necesario concretar una visión de atención más personalizada hacia el cliente, a través de una solución simple, de implementación rápida, con bajo costo total de propiedad, fácil de usar y que permitiera extender su funcionalidad a todas las áreas de la entidad, que puede marcar una gran diferencia en el mercado y los clientes lo pueden percibir en el corto plazo.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El marco metodológico de la investigación se basa en conocer la satisfacción y grado de fidelización de los clientes de la Empresa Sonda del Ecuador apalancándome en la herramienta para gestión de clientes (CRM) para la automatización de la fuerza de ventas, que usan los vendedores, supervisores, gerentes y de esta forma elevar la productividad del personal y mejorar la rentabilidad para la empresa.

En este capítulo se explica que para la recopilación de la información se aplicó encuestas a los clientes más representativos de la empresa. La interpretación de los resultados posterior a las encuestas ayudará a una toma de decisiones de acciones correctivas que vayan en alineación a la estrategia organizacional y la definición de las estrategias de servicio del modelo de fidelización de clientes a través del CRM.

### **3.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada para llevar a cabo este estudio comprendió los siguientes aspectos:

#### **3.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es representativo de un diseño de campo, puesto que la información fue recogida directamente de la realidad. Al respecto, Tamayo y Tamayo<sup>55</sup>, definen el diseño de campo como:

“Aquellos que se recogen directamente de la realidad, por lo cual denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”.

---

<sup>55</sup> Mario Tamayo, *El proceso de la investigación científica*, México, 2004, pág. 110

### **3.1.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un nivel descriptivo, puesto que tiene como objeto la descripción de un evento de estudio, y al respecto Tamayo y Tamayo<sup>56</sup>, lo definen como:

“La descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”.

### **3.1.3. UNIVERSO O POBLACIÓN**

En la realización del presente estudio y en vista de la utilización de la población de la empresa, se hizo necesario conocer el significado de ésta. Al respecto Tamayo y Tamayo<sup>57</sup> definen:

“Universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a la investigación. Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posee estas características se denomina población”.

En este sentido, la población estudiada comprende a clientes de la empresa que totalizan aproximadamente 223 clientes.

---

<sup>56</sup> Mario Tamayo, *El proceso de la investigación científica*, México, 2004, pág. 46

<sup>57</sup> Mario Tamayo, *El proceso de la investigación científica*, México, 2004, pág. 114

### 3.1.4. MUESTRA

Sierra Bravo<sup>58</sup> indica que “la muestra es una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado”.

### 3.1.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

David Anderson<sup>59</sup>, indica que una muestra aleatoria simple de tamaño  $n$  de una población finita de tamaño  $N$  se define de la siguiente forma:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

$n$  = tamaño de la muestra que deseamos conocer,

$N$  = tamaño conocido de la población,

$e$  = margen de error = 10%

$z$  = intervalo de confianza = 95% -> 1,96

La muestra para nuestro estudio está constituida por 65 clientes de la empresa.

### 3.1.6. VARIABLES DE LA ENCUESTA

La encuesta para los clientes constó de una parte introductoria en la que se le agradece al usuario por llenar el cuestionario aclarándole que la encuesta es de tipo confidencial, el tiempo aproximado de completar (10 minutos) y la escala a ser utilizada.

La encuesta incluye un total de 18 preguntas divididas en las siguientes variables:

- Satisfacción con respecto a los productos que ofrece la empresa

---

<sup>58</sup> Restituto Sierra, *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*, Paraninfo, Madrid, 2003, pág. 174

<sup>59</sup> David Anderson, *Estadística para Administración y Economía*, México, 2008, pág. 260

- Satisfacción con respecto al servicio de venta
- Satisfacción con respecto al servicio de atención
- Satisfacción con respecto a la ejecución del proyecto,
- Satisfacción sobre el servicio postventa
- Satisfacción general sobre la empresa

Al final existió una pregunta de recomendación para mejorar los servicios. En el Anexo I, se puede consultar la encuesta de servicio y de satisfacción que se aplicó a los clientes. Para estas variables la escala fue del 1 al 5, donde:

1=Muy Insatisfecho

2=Insatisfecho

3=Indiferente

4=Satisfecho

5=Muy Satisfecho

Cabe mencionar que los valores para obtener una alta satisfacción corresponden a los rangos de satisfacción sobre 4 y 5.

### **3.1.7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

La encuesta para los clientes contó con la autorización respectiva por parte de los ejecutivos de la empresa para que sea aplicada netamente para fines de la investigación. Las personas encuestadas pertenecen al área de tecnología o sistemas de los diferentes clientes, como son directores de área, jefes de área, usuarios de soporte, que en total fueron 65 encuestas realizadas en los meses de junio y julio de 2012.

La Tabla 3.1 presenta los resultados de la encuesta realizada desde las 6 variables analizadas como son: Satisfacción con respecto a los productos que ofrece la empresa, Satisfacción

con respecto al servicio de venta, Satisfacción con respecto al servicio de atención, Satisfacción con respecto a la ejecución del proyecto, Satisfacción sobre el servicio postventa, Satisfacción General sobre la empresa.

RESULTADOS VARIABLES ANALIZADAS	
VARIABLE	CALIFICACIÓN (5/5)
Satisfacción con respecto a los productos que ofrece la empresa	4,09
Satisfacción con respecto al servicio de venta	4,00
Satisfacción con respecto al servicio de atención	3,79
Satisfacción con respecto a la ejecución del proyecto,	4,36
Satisfacción sobre el servicio postventa	3,65
Satisfacción general sobre la empresa	4,03

Tabla 5 Resultados de las variables analizadas en la encuesta

A continuación se presenta el gráfico 3.1 correspondiente a las variables analizadas en la encuesta realizada a los clientes.

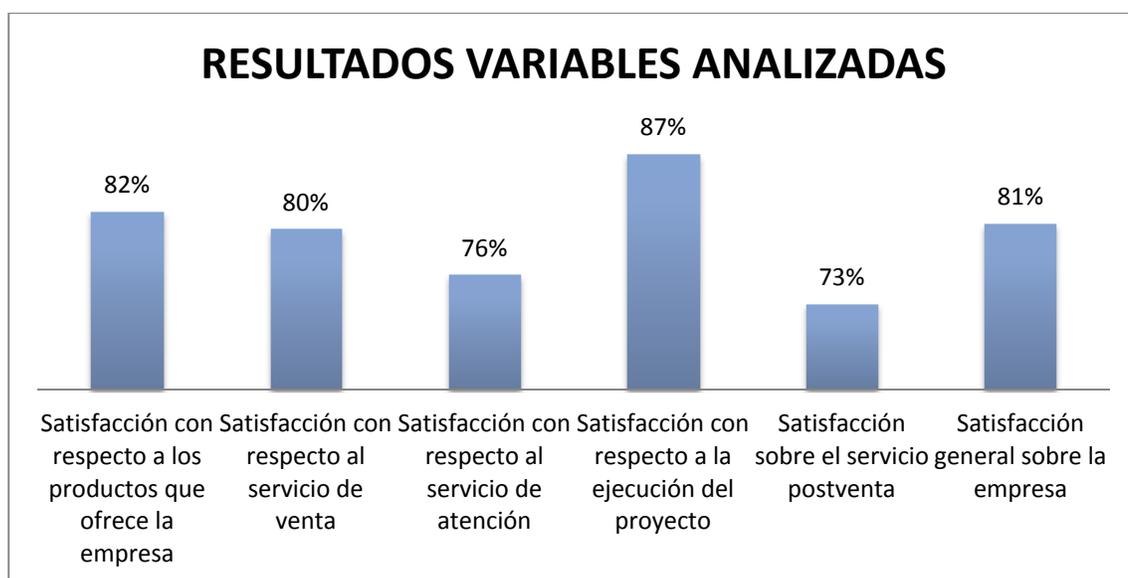


Figura 7 Variable analizadas con los resultados de la encuesta

Analizando la tabla 3.1 y el gráfico 3.1, se muestra los resultados de las variables que se analizaron de forma general, donde podemos observar que existen 3 variables de importante interés que tienen bajos porcentajes de calificación, en los cuales no se encuentran

completamente satisfechos, ya que la calificación se encuentra bajo los niveles de aceptación que están entre 4 y 5; es decir que existe una insatisfacción por la cual SONDA del Ecuador deberá buscar oportunidades de mejora para fidelizar al cliente en el largo plazo a través de la generación de estrategias de servicio y de satisfacción.

A continuación se presenta el análisis de los resultados por cada variable analizada. El resultado de todas las preguntas realizadas en la encuesta se presentan en el Anexo 2.

**a. Satisfacción con respecto a los productos que ofrece la empresa**

Las respuestas referentes a la primera variable, indica que un 82% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con los productos/servicios que ofrece la empresa, lo que indica que se encuentra sobre el nivel el nivel de aceptación pero se recomienda realizar sesiones de trabajo para retroalimentar al personal del área de tecnología sobre el portafolio de productos y de esta forma subir el nivel de satisfacción y cumplir con las expectativas de los clientes dentro del mercado. (Ver Anexo 2).

**b. Satisfacción con respecto al servicio de venta**

Las respuestas referentes a la segunda variable, indica que un 80% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con los servicios de venta que presta la empresa, lo que indica que no se encuentra sobre el nivel el nivel de aceptación por tanto se recomienda capacitar a los ejecutivos comerciales, personal, técnico, personal de help desk sobre skills de ventas para concienciar sobre la importancia de los clientes, reforzar los conocimientos de técnicas de ventas, contar con bases técnicas para potenciar la capacidad de comercializar y servir a los clientes de esta forma marcar una ventaja que los haga diferente de la competencia y subir el nivel de satisfacción. (Ver Anexo 2).

**c. Satisfacción con respecto al servicio de atención**

Las respuestas referentes a la tercera variable, indica que un 76% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con los servicios de atención que presta la empresa, lo que indica que no se encuentra sobre el nivel el nivel de aceptación por tanto se recomienda capacitar a los empleados para que sean capaces de escuchar y entender al cliente, tener una atención amable personalizada con cada uno de ellos, responder a tiempo las consultas o requerimientos del cliente, mantenerle comunicado sobre el avance de su requerimiento, para que se sienta mimado y lograr la fidelidad en el largo plazo. (Ver Anexo 2).

**d. Satisfacción con respecto a la ejecución del proyecto**

Las respuestas referentes a la cuarta variable, indica que un 87% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con los servicios durante la ejecución de un proyecto, lo que indica que se encuentra sobre el nivel el nivel de aceptación, es decir el personal técnico encargado de realizar las implementaciones se encuentra certificado y cuenta con la experiencia para realizar estas tareas, por tanto el cliente nota estas capacidades en la empresa. Se recomienda seguir manteniendo el plan de capacitaciones y certificaciones para lograr la fidelidad en el largo plazo. (Ver Anexo 2).

**e. Satisfacción sobre el servicio postventa**

Las respuestas referentes a la quinta variable, indica que un 73% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con los servicios post venta, lo que indica que no se encuentra sobre el nivel de aceptación, por tanto se recomienda realizar una capacitación para el desarrollo de habilidades de comunicación para transmitir de mejor manera a los clientes sobre

cambios o nuevos servicios, adicional se debería realizar una estrategia que permita mejorar los aspectos en cuanto a formas de pago y facturación. (Ver Anexo 2).

#### **f. Satisfacción general sobre la empresa**

Las respuestas referentes a la sexta variable, indica que un 81% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con los servicios en general sobre la empresa, lo que indica que se encuentra sobre el nivel de aceptación, por tanto la alta gerencia deberá mejorar en forma general los servicios de la empresa y tomar las acciones correctivas necesarias que permitirán alcanzar mediante la satisfacción y la fidelización, la rentabilidad en el largo plazo y permanencia de la empresa en el mercado. (Ver Anexo 2).

### **3.1.8. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS**

De la investigación realizada a los clientes se concluye que no existe una completa satisfacción por los servicios ofrecidos por Sonda del Ecuador, ubicándose la satisfacción en escalas inferiores al 4 y 5.

Se ha podido detectar las causas de la insatisfacción de los servicios que ofrece Sonda del Ecuador a través de los resultados de la encuesta a los clientes más regulares de la empresa. Los resultados de la encuesta junto con las oportunidades de mejora nos permitirán obtener retroalimentación por parte del cliente para poder diseñar las estrategias de mejoramiento de las relaciones con los clientes.

Esta calificación exige a Sonda buscar oportunidades de mejora para fidelizar al cliente en el largo plazo a través de la generación de estrategias de servicio y de satisfacción que vayan apalancadas en la estrategia de CRM, objeto de estudio de esta investigación. Por tanto, la empresa debería:

- **Comprometerse a conocer al cliente**, porque en la economía actual interconectada y basada en el conocimiento, la supervivencia de una empresa depende de cómo se combinen las facetas empresariales y de TI de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, para esto es útil el software de gestión de relaciones con los clientes, que en este caso la empresa ya cuenta y se encuentra implementada. Le va a permitir alcanzar el éxito y continuar siendo competitiva con una mentalidad corporativa para ofrecer una experiencia completa y personalizada al cliente como lo realizan en las grandes empresas a nivel mundial.
- **Crear una guía de satisfacción del cliente.** La empresa debe realizarse preguntas como, ¿Qué satisfacción del cliente desea? ¿Qué nuevas características de servicio al cliente tendrá que añadir? ¿Qué nuevos recursos permitirán a sus empleados ser más eficaces? Se debe utilizar estas preguntas para crear una guía de servicio al cliente que garantice que sus inversiones evolucionan al mismo ritmo que la visión del negocio, de esta forma ayudará a entender a sus empleados para que comprendan mejor el valor y las necesidades de los clientes y a promocionar un servicio superior al cliente.
- **Eliminar las barreras para obtener información.** Cuanto más se aumente el conocimiento del cliente y se centralice en un único perfil de cliente, mejor será la posición para ofrecer una experiencia satisfactoria al cliente en todos los puntos de contacto, tanto en la Web, como cara a cara, por correo electrónico o por teléfono. Además, se debe crear una estrategia para combinar toda la información en una única base de datos de clientes que sea accesible para tantas personas y en tantos lugares como sea posible.
- **Implementar los módulos adicionales de la solución de CRM.** Las interacciones con los clientes se producen a través de varios canales y departamentos y para gestionar toda

esta actividad, el software de gestión de relaciones con los clientes (CRM) está diseñado para recopilar, organizar, analizar y difundir información sobre los clientes, que incluye:

- Adquisiciones y devoluciones
- Hábitos de compra y otros comportamientos
- Productos que poseen
- Productos más nuevos que les gustaría adquirir
- Contratos de servicio

Básicamente, el CRM es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. Hablamos, por tanto, de CRM como estrategia, lo que implica no sólo disponer del software adecuado que permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa y el compromiso de involucrar a todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.

- **Actualizar continuamente.** Todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben realizar un seguimiento del rendimiento del personal, los procesos y los flujos de trabajo para determinar el grado de satisfacción de sus clientes. Éstas son algunas cuestiones clave que hay que tener en cuenta.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> CISCO,  
[http://www.cisco.com/web/ES/solutions/smb/innovators/how\\_to/articles/serve\\_customers\\_better/eight\\_strategies.html](http://www.cisco.com/web/ES/solutions/smb/innovators/how_to/articles/serve_customers_better/eight_strategies.html)

### **3.1.9 RECOMENDACIONES**

En base a los resultados de la encuesta de satisfacción del servicio ofrecido por Sonda del Ecuador, se recomienda establecer por lo menos una encuesta anual de satisfacción a los clientes.

Los accionistas, la alta gerencia de Sonda del Ecuador deben asegurarse de que las necesidades, solicitudes, requerimientos, quejas, oportunidades de mejora que realizan los clientes se cumplan o se den alguna solución, con el propósito de aumentar los porcentajes bajos de satisfacción para lograr la fidelidad en el largo plazo, sobre todo en las variables del servicio de atención, servicio postventa y en general sobre el servicio que presta la empresa.

Los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Sonda del Ecuador permitirán identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el negocio en el presente para establecer estrategias futuras de fidelización que permitan que el negocio perdure en el tiempo siendo rentable y con los clientes satisfechos.

# **CAPÍTULO IV ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES**

## **4.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se proponen las estrategias que permitan mejorar las relaciones con los clientes que pueden aplicarse en SONDA del Ecuador, una empresa que se dedica a ofrecer servicios informáticos en el país, para de esta forma lograr la fidelización, retención y satisfacción de los clientes en el largo plazo, y alcanzar el principal objetivo de toda empresa como es el de obtener la rentabilidad esperada por los accionistas.

Las estrategias que se presentan han sido generadas tomando en cuenta tanto los resultados de las encuestas realizada a los clientes de SONDA del Ecuador como el marco teórico investigado durante el desarrollo de esta tesis. Adicional, estas estrategias se apalarcaron en la experiencia y conocimiento de varios ejecutivos de la empresa.

Estas estrategias que se proponen tienen el objetivo de fijar estándares de calidad, definir los mecanismos de gestión para adecuar las características de los servicios a las expectativas de los clientes, todo en pos del impacto positivo que tiene aumentar los niveles de calidad en el logro de la satisfacción y fidelización de clientes.

## 4.2. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

A continuación se plantean un conjunto de estrategias que permitirán mejorar la relación con los clientes apalancándose en la herramienta de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) y que permitirá lograr la fidelización de los clientes en el largo plazo.

AREAS DEL CRM	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN
<b>MARKETING</b>	Implementar un plan de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar actividades, tareas, presupuestos y detalles para cada actividad de marketing, y hacer un seguimiento de ellos.</li> <li>Realizar un seguimiento de las métricas clave de marketing que se detallen en el plan de marketing para compararlos en los informes, resultado del análisis.</li> </ul>	Gerentes de área, ejecutivos comerciales	Anualmente, dando inicio a partir de Diciembre del año en curso.
	Aprender a conocer bien a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un repositorio de datos para alcanzar el grado de conocimiento de sus clientes, para facilitar la segmentación, así como la definición y realización de campañas, ventas de productos específicas, con el objetivo de conseguir una comunicación uno a uno con cada cliente.</li> <li>Validar la información que se conoce de los clientes actuales y conseguir datos adicionales como necesidades, expectativas y demandas.</li> <li>Actualizar continuamente y retroalimentar en el sistema de automatización de ventas (CRM).</li> <li>Fomentar las relaciones públicas, es decir crear relaciones con los clientes, cualquier excusa es buena para mantener el hilo con el cliente.</li> </ul>	Asistente comercial, ejecutivos de cuenta	Mensualmente, dando inicio a partir de Diciembre.

	Segmentar los esfuerzos de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los clientes potenciales de alta probabilidad para crear listas de marketing con objetivos mediante las herramientas de segmentación y redireccionar al instante al recurso más adecuado.</li> <li>• Realizar campañas exprés por parte del personal de ventas para llegar de forma rápida y personalizada a cada uno de estos clientes.</li> <li>• Implementar formas de comunicación más sencilla a través de correspondencia, las plantillas de correo electrónico y la conversión en un clic de mensajes de correo electrónico que ofrece la herramienta para un mejor aprovechamiento y gestión del cliente.</li> <li>• Realizar varios eventos de clientes en el año, para mantenerlos actualizados de la tecnología o nuevos productos. Esto se puede realizar a través del CRM, ya que permite gestionar los eventos realizados de mejor manera, dando un seguimiento rápido de datos de asistencia con la funcionalidad integrada de gestión de eventos, encuestas de satisfacción, entre otros.</li> </ul>	Gerencia general, Ejecutivos de cuenta, Gerentes de producto	Mensualmente, dando inicio a partir de Noviembre
<b>VENTAS</b>	Escuchar al cliente y responder adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y potenciar habilidades para aprender a entender al cliente, de esta forma sabremos con detalle sus necesidades y esto lo logramos escuchando.</li> <li>• Solicitar al cliente una evaluación de los servicios que está recibiendo actualmente o los que ya ha recibido e invitarle a descubrir sus necesidades totales y sus carencias tecnológicas. Esta interacción tiene dos propósitos, mejorar la competitividad del servicio que actualmente estamos ofreciendo al cliente e identificar posibles oportunidades para lanzar nuevas propuestas de servicios.</li> </ul>	Ejecutivos de cuenta, funcionarios del área de administración, helpdesk	Permanentemente, dando inicio a partir de Octubre

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger feedbacks del cliente es una de las tareas más importantes que debe llevar a cabo la empresa. Esto permitirá mejorar la competitividad o los servicios gracias al reporte de los fallos y debilidades que tiene la empresa.</li> <li>• Mantener reuniones de forma periódica con los clientes por separado para hablar sobre la calidad de los servicios, los problemas que el cliente necesita resolver, las incidencias de su mercado, la realidad de su negocio o una simple y distendida charla delante de una buena comida puede ser una de las fuentes de información más importantes que puede encontrar.</li> </ul>		
	Los vendedores deben tratar de mejorar cada día	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones sobre técnicas de ventas, trato del cliente, manejo de objeciones.</li> <li>• Realizar capacitaciones internas sobre cómo vender los productos que la empresa ofrece. Estas capacitaciones se pueden planificar semanalmente por cada uno de los gerentes de producto, abarcando temas cruciales que permitan cerrar una venta.</li> <li>• Desarrollar habilidades de comunicación, trabajo en equipo mediante talleres de coaching.</li> </ul>	Ejecutivos de cuenta, Gerentes de producto	Mensualmente, dando inicio a partir de Octubre
<b>SERVICIO</b>	Responder rápidamente las quejas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecer al cliente la molestia tomada en reclamar.</li> <li>• Informar al cliente de los canales o formas disponibles que tiene para enviar sus quejas.</li> <li>• Restituir el mal que provocó el reclamo.</li> <li>• Informar que se usará su información como feedback para solucionar problemas similares.</li> <li>• Responder al cliente con la mayor rapidez que le sea posible</li> </ul>	Ejecutivos de cuenta, helpdesk	Permanente, dando inicio a partir de Noviembre

	<p>a fin de solucionar su solicitud; ésta es la mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el módulo de Servicio al cliente, puesto que con la utilización de CRM lograrían mejorar sustancialmente los tiempos de resolución de reclamos o solicitudes entre las diferentes áreas internas y de parte de sus clientes, a partir de la centralización de la información y para el seguimiento de cada caso.</li> <li>• Realizar encuestas de satisfacción entre los empleados de la compañía y los clientes para detectar rápidamente problemas que puedan estar pasando y dar una pronta solución.</li> </ul>		
Mejorar las ofertas y reducir los costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar en el CRM toda la información del cliente desde la creación de una oportunidad hasta el cierre de la venta, de esta forma se podrá contar con la información centralizada en un único repositorio.</li> <li>• Asignar adecuadamente los recursos, especialistas para las implementaciones, y así ahorrar los costos y la oferta sea más económica.</li> </ul>	Ejecutivos de cuenta, helpdesk	Permanente, dando inicio a partir de Noviembre

<p>Consentir al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de comunicación, ya que los mensajes oportunos, deben ser emitidos de forma oportuna, a la gente oportuna y en el momento oportuno.</li> <li>• Estructurar un plan de premios o beneficios semestralmente, para motivar las compras en los productos de mayor estancamiento, es decir en la plataforma de volumen.</li> <li>• Realizar actividades de esparcimiento con los clientes.</li> <li>• Invertir en el cliente cuando existan eventos organizados por los fabricantes, para mejorar las relaciones con los mismos. Estas actividades son el pretexto perfecto para conocer otra faceta del cliente y no solo conocer su parte laboral.</li> </ul>	<p>Ejecutivos de cuenta, gerentes de área</p>	<p>Permanente, dando inicio a partir de Noviembre</p>
<p>Mejorar las relaciones del departamento de ventas con las áreas funcionales de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener reuniones de kick off una vez cerrado una venta, para realizar la entrega de toda la información al área de delivery para su implementación y al mismo tiempo adjuntarla en el CRM.</li> <li>• Realizar reuniones semanales para conocer los avances en los proyectos en ejecución tanto con el área comercial como de servicios.</li> <li>• Mejorar los procesos de aprobaciones en las actividades del CRM, para poder agilizar el cierre de una oportunidad.</li> <li>• Realizar actividades de recreación e integración entre todas las áreas de la empresa para mejorar sus relaciones.</li> </ul>	<p>Gerentes de área, ejecutivos comerciales</p>	<p>Trimestralmente, dando inicio a partir de diciembre</p>

	Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un seguimiento del rendimiento del personal, los procesos y los flujos de trabajo para determinar el grado de satisfacción de sus clientes.</li> <li>• Gestionar correctamente todas las interacciones con sus clientes desde el primer al último contacto.</li> <li>• Acceder a la información de los clientes todos aquellos que lo necesiten, independientemente de dónde se encuentren.</li> <li>• Identificar continuamente las necesidades de clientes individuales y proporcionar la mejor respuesta a los clientes adecuados en el momento adecuado.</li> </ul>	Empleados de toda la empresa	Trimestralmente, dando inicio a partir de enero
--	-----------------	---	------------------------------	---

Tabla 6 Estrategias propuestas

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

En base a la hipótesis planteada al inicio de esta investigación indicando que: La formulación de las estrategias de mejoramiento de las relaciones con el cliente considera el bienestar a largo plazo del cliente y de la empresa y al mismo tiempo maximiza sus utilidades, y basándonos que se cumplan las premisas dadas con las acciones, responsables y tiempos de implementación, se concluye que la empresa aumentará la satisfacción entre sus clientes, fidelizándolos e incrementado la rentabilidad.

También se concluye que los resultados de la investigación reflejaron que en los clientes que la empresa ofrece sus productos/servicios calificaron 4/5 en satisfacción por el servicio y 5/5 en recomendación de la empresa a otros clientes, y considerando las quejas y oportunidades de mejora que los clientes mencionaron, exige a Sonda del Ecuador S.A., el aplicar las once estrategias y lograr mejoras inmediatas para aumentar la satisfacción del cliente.

Un paso fundamental en la aplicación de las estrategias planteadas es que la alta gerencia incluya en los objetivos a alcanzar, el instituir una cultura de servicio al cliente en toda la empresa, y evaluar constantemente su desempeño, con el fin de mantener el principio en que este se basa y qué es el servicio al cliente.

Con la implementación de las estrategias formuladas para lograr la fidelización, la empresa puede obtener mayores niveles de lealtad de sus clientes, adoptando y adaptando aquellas que les permitan lograr una mayor ventaja competitiva.

Haciendo referencia al concepto CRM, se debe recalcar que no solo es en una aplicación informática, sino que va más allá, implica idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito, no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente es. Esta idea debe estar tanto en la alta gerencia como en cada uno de los empleados de Sonda del Ecuador S.A., quienes al final llevarán al éxito de la empresa.

A lo largo de la investigación, se logró identificar la percepción que tiene el cliente acerca de los servicios que le ha proporcionado la empresa Sonda del Ecuador S.A. En general, el producto que reciben los clientes, llena sus expectativas, pero se pudo establecer que los aspectos relacionados con la comunicación, el seguimiento, así como la capacitación de los productos adquiridos, son puntos clave en los que los clientes están interesados en que se mejoren.

Podemos decir que es de suma importancia no solo comprender la fase teórica del CRM, sino también comprender que se deben tomar acciones en cuestión a la integración de las actividades de las áreas claves tales como: operaciones, logística y recursos humanos con el servicio al cliente, ventas y marketing, para así tener una organización integral, es decir, que todos cuenten con la información necesaria y la capacidad para poder realizar tareas en conjunto que permitan un correcto desempeño organizacional.

La empresa Sonda del Ecuador S.A., cuenta con recursos adecuados y personal capacitado, sin embargo no cuenta con una estrategia muy bien definida para administrar las relaciones con sus clientes. El contar con una estrategia de este tipo se ha convertido en algo fundamental para que la empresa se mantenga en el mercado de forma activa ante sus clientes.

Finalmente, destacando la importancia de marketing relacional, se concluye con la frase del pensador Mohan Sawhney: "En este hipercompetitivo mundo que nos ha tocado vivir, las relaciones se están convirtiendo rápidamente en el activo más valorado de la empresa".

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Al culminar el análisis tanto de la empresa como de campo que se ha realizado para llevar a cabo esta investigación, se evidencia ciertos aspectos que deben ser atacados y que propician mejoras para la empresa, por tal razón se recomienda iniciar con un reclutamiento al personal para que logre el fortalecimiento del departamento de ventas, a fin de lograr de manera más efectiva y rápida los objetivos de las estrategias que se plantean.

Es importante crear conciencia en los vendedores de la empresa que aparte de generar ventas para la empresa, lo más importante es generar relaciones comerciales a futuro con los clientes, con el objetivo de lograr relaciones a largo plazo y de esta manera se cree un círculo de confianza entre la empresa y el cliente.

Es importante que la empresa centre todos sus esfuerzos en atender las necesidades de los clientes y a partir de esta premisa, Sonda podrá ser capaz de encaminar la herramienta tecnológica con la que cuentan, hacia el éxito. Así, se recomienda que para mejorar la implementación del CRM deben replantearse los objetivos de la empresa con la implantación del CRM, desarrollar un plan de proyecto para la gestión del cambio cultural y de procesos en la organización, saber cómo explotar toda la información que aporta el CRM y conocer las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para optimizar la gestión de relación con los clientes.

Existe una potencial ventaja competitiva que debe ser aprovechada por Sonda con la implementación de las estrategias formuladas basadas en el software CRM, puesto que en el mercado, su competencia directa no tiene aún desarrollado un Plan Estratégico de largo plazo, en donde se incluya emprender algún programa orientado a mejorar su relación con los clientes, por lo tanto es indispensable que la empresa adopte las estrategias formuladas en el corto plazo para

incrementar la satisfacción del cliente, aumentar su participación en el mercado e incrementar las ventas, así como, emprender mejores programas de fidelización de clientes.

Finalmente se recomienda para futuras investigaciones, la creación de mecanismos que permitan evaluar la efectividad de las estrategias formuladas que estén implementadas en empresas de servicios informáticos o en la misma empresa objeto de estudio.

## CAPÍTULO VI

### BIBLIOGRAFIA

#### LIBROS

- Alet Vilaginés, Josep, *Marketing Relacional: Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1994.
- Anderson, David, *Estadística para Administración y Economía*, México, 2008.
- Castro, Barroso, y Armario, Martin, *Marketing Relacional*, ESIC Editorial, Madrid, 1999.
- Chen, Injazz y Popovich, Karen, *Comprensión del cliente, gestión de relaciones con las personas, procesos y tecnología*, Business Process Management Journal, Vol 9 No. 5.
- Day, George, *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*, Editorial Gestion 2000, Barcelona.
- Gabardino, Ellen y Johnson, Mark, *The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationship*, Journal of Marketing, 63, abril 1999.
- Gilmore, James y Pine, Joseph, *Cada cliente es un mercado*, Harvard BusinessReview, Editorial Norma, Colombia, 2000.
- Harvard Business Review, CRM Customer Relationship Management, Editorial Deusto, España, 2001.
- Hoolbrook, Morris, *La naturaleza del valor para el cliente: una axiología de los servicios en la experiencia de consumo*, Editorial Thousand Oaks, 1994.
- Huete, Luis, *Revitalizando los servicios*, Barcelona: IESE/Folio, 1997.
- Kim, Chan, y Mauborgne, Renée, *La estrategia del océano azul*, Harvard Business School Press, Colombia, 2008.
- Jay, Ros, *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*, Mc Graw Hill, 2000.

- Kotker, Philip, *Dirección de Marketing*, Séptima Edición, Prentice Hall, Madrid, 1992.
- Kotker, Philip, *Dirección de Marketing*, Octava Edición, Prentice Hall, México, 1996.
- Kotker, Philip, y Armstrong, Gary, *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, Prentice Hall, México, 2003.
- Kotker, Philip, y Keller, Kevin, *Dirección de Marketing*, Duodécima Edición, Editorial Pearson, México, 2006.
- Lamb, Charles, *Marketing*, Octava Edición, Editorial Thomson, 2006.
- McKenna, Regis, *Marketing de Relaciones: Cómo Realizar y Mantener un Vínculo Permanente entre la Empresa y sus Clientes*, Ed. Paidós, Barcelona, 1995.
- Martínez, Josep, *Fidelizando Clientes: Detectar y mantener al Cliente leal*, Barcelona, Gestión 2000.
- Martínez, Rafael, *Gestión de la clientela, la manera de conseguir y retener clientes rentables*, ESIC Editorial, 2004.
- Peppers, Don y Rogers, Martha, *The One-to-One Future: Building Relationships One Consumer at a Time*, New York: Doubleday, 1993.
- Pérez, Enrique, *Fundamentos de Marketing: 1100 preguntas con respuesta*, Erica Editorial, España, 2002.
- Pérez del Campo, Enrique, *Comunicación fuera de los medios*, Editorial Esic, España, 2002.
- Reichheld, Fredrick, *El efecto de la lealtad (The Loyalty Effect)*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Reichheld, Frederick y Sasser, Earl, *Zero Defections: Quality comes to services*, Harvard Business Review, 1990.
- Rubio, Elena, *El vendedor excelente: Manual de técnicas de venta para el éxito*, Barcelona, 2007.

- Rust, Roland, et al. (o y otros), *Driving Customer Equity*, Boston, Free Press, 2000.
- Sierra Bravo, Restituto, *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*, Paraninfo, Madrid, 2003.
- Sindell, Kathleen, *CRM a través de internet*, Gestión 2000.com, Barcelona, 2003.
- Swift, Ronald, *CRM Como mejorar las relaciones con los clientes*, Editorial Prentice Hall, México, 2002.
- Tamayo, Mario, *El proceso de la investigación científica*, México, 2004.
- Vázquez, Rodolfo, y Trespalacios, Juan, *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, Civitas Ediciones, 2005.
- Vidal, Ignaci, *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM*, FC Editorial, 2004.
- Voss, Glenn y Grewal, Dhruv, *Las funciones de precio, rendimiento y las expectativas en la determinación de la satisfacción en los intercambios de servicios*, Journal of Marketing, Vol 62 No. 4, 2000.
- Wayland, Robert y Cole, Paul, *Cerca del Cliente*, Editorial Deusto, España, 1998.
- Weitz, Barton, et al. (o y otros), *Ventas Construyendo sociedades*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2005.
- Woodruff, Robert, *Valor para el Cliente: la próxima fuente de ventaja competitiva*, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol 25, 1997.
- Zeithaml, Valarie, *Marketing del servicio*, México, McGrawHill, 2002.

## DOCUMENTOS

- Bolton, Ruth y Bronkhorst, Tina, *The Relationship between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior*, Advances in Consumer Research, 22, 1995.

- Lemon, Katherine, et al. (o y otros), *What Drives Customer Equity*, *Marketing Management*, Vol. 10, 2001.
- Martell, Michael, *Does Attitudinal Loyalty Influence Behavioural Loyalty? A Theoretical and Empirical study*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 2007.
- Gursoy, Dogan y McCleary, Ken, *Segmenting Dissatisfied Customers Based on their Complaining Response Styles*, *Journal Business Research*, 6(1), 2003.
- SONDA, Memoria Anual 2011, 2011.
- SONDA, Memoria Anual 2010, 2010.
- Zeithaml, Valarie, et al. (o y otros), *The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers*, *California Management Review*, Vol. 43, Nº4, 2000.
- Zeithaml, Valarie, *La calidad del servicio, la rentabilidad y el valor económico de los clientes: ¿qué sabemos y lo que tenemos que aprender?*, Universidad de Carolina del Norte, 2000.

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

- CISCO, *Ocho estrategias para crear una relación con sus clientes*, 25.06.12, en [http://www.cisco.com/web/ES/solutions/smb/innovators/how\\_to/articles/serve\\_customers\\_better/eight\\_strategies.html](http://www.cisco.com/web/ES/solutions/smb/innovators/how_to/articles/serve_customers_better/eight_strategies.html)
- García, Manuel, *¿Cómo fidelizar al personal de los servicios o patronatos municipales de deportes?*, Esic Empresa, 2004, 15.04.12, en <http://www.diphuelva.es/asp/deportes/pdf/jdd.m.palomo.pdf>
- Labrador, Eduardo, *Análisis de microsegmentación*, 2003, 02.08.12, en [http://galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/Segmentacion.pdf](http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Segmentacion.pdf)

- Microsoft, *Microsoft Dynamics CRM 2011*, 14.05.12, en <http://www.microsoft.com/latam/dynamics/crm/default.mspx>
- Milla, Artemio, *Creación de valor para el accionista*, Diaz de Santos, 19.04.12, en <http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0410004082.pdf>
- Nacional Financiera, *Fundamentos del negocio*, 15-18.03.12, en [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFcQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.nafin.com%2FportalInf%2Fget%3Ffile%3D%2Fpdf%2Fherramientasnegocio%2Fadministracion3\\_2.pdf&ei=GkWLT5nhGZGu8QSi7p3DCQ&usg=AFQjCNHy3rhBzNslsRfvRNFYNDG2L7Emdw&sig2=HhQHGMxqRQOLqguXRhhXTQ](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFcQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.nafin.com%2FportalInf%2Fget%3Ffile%3D%2Fpdf%2Fherramientasnegocio%2Fadministracion3_2.pdf&ei=GkWLT5nhGZGu8QSi7p3DCQ&usg=AFQjCNHy3rhBzNslsRfvRNFYNDG2L7Emdw&sig2=HhQHGMxqRQOLqguXRhhXTQ)
- Ornelas, Víctor, *CRM: Estrategia de negocios que crea valor*, Consultoría Directiva, 19.04.12, en <http://www.cdirectiva.com/pdf5.pdf>
- Qualitas Hispana, *Cómo implantar con éxito una Estrategia CRM*, 19.04.2012, en <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Administracion/comoimplantarCRM.pdf>
- Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, Vigésima Segunda Edición, 20.05.12, en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cliente](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cliente)
- Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, Vigésima Segunda Edición, 20.05.12, en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=empresa](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empresa)
- Renart, Luis, y Cabré, Carles, *Como mejorar una estrategia relacional*, Documento de investigación No. 690, IESE Business School, Universidad de Navarra, 15.01.12, en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0690.pdf>
- INFOMIPYME, *Atención al cliente*, 24.07.12, en <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

- Vegas, Andrés, *CRM en internet y telefonía móvil: que es y cómo sacarle partido*, 04.05.2012, en [http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6\\_crm.htm](http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6_crm.htm)
- Yturralde, Ernesto, *Talleres de ventas*, 13.08.12, en <http://www.clinicasdeventas.com/>
- Zerboni, Fernando, *Gestionando cuentas clave desde la perspectiva del cliente*, 03.11.12, en [http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/iae\\_11\\_Pag70.pdf](http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/iae_11_Pag70.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

#### ENCUESTA DE SERVICIO Y DE SATISFACCIÓN

Agradecemos su colaboración. Su opinión es muy importante y sus respuestas serán manejadas de forma confidencial, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación. Esta encuesta dura aproximadamente 7 minutos.

En la escala del 1 al 5, siendo 1 la escala más baja y 5 la escala más alta, respecto a los productos/servicios de Sonda del Ecuador (entendidos los mismos como plataforma, servicios y aplicaciones informáticas) nos gustaría saber:

#### Satisfacción con respecto a los productos de Sonda del Ecuador

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la información que le ofrecemos de nuestros productos/servicios?

1	2	3	4	5

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la variedad de productos de Sonda del Ecuador?

1	2	3	4	5

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la relación calidad-precio de nuestros productos?

1	2	3	4	5

#### Satisfacción con respecto al servicio de venta

4. La atención y asesoría del representante de ventas asignado por la empresa, ha sido...

1	2	3	4	5

5. El nivel de comprensión de sus necesidades por parte del representante de ventas es:

1	2	3	4	5

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el conocimiento de nuestros vendedores?

1	2	3	4	5

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de la información que le suministramos en las consultas y/o requerimientos?

1	2	3	4	5

#### **Satisfacción con respecto al servicio de atención**

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la rapidez en la resolución de sus consultas y/o requerimientos?

1	2	3	4	5

9. ¿Usted percibe que sus requerimientos tienen una correcta atención y el seguimiento respectivo?

1	2	3	4	5

10. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de atención?

1	2	3	4	5

#### **Satisfacción con respecto a la ejecución del proyecto**

11. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos de entrega del proyecto?

1	2	3	4	5

12. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el conocimiento de nuestros técnicos?

1	2	3	4	5

13. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la implementación de los proyectos?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Satisfacción sobre el servicio postventa**

14. ¿Cundo existe algún cambio, productos o servicios nuevos, usted es informado y recibe con anticipación el comunicado?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

15. ¿Cuál es su grado de satisfacción con las formas de pago y facturación que le ofrece la empresa?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Satisfacción General**

16. ¿Recomendaría usted a Sonda del Ecuador?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

Si la respuesta es NO, explique la razón.

---

17. ¿Cuál es su grado de satisfacción con Sonda del Ecuador?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

18. Ayúdenos a mejorar, ¿qué puede hacer Sonda del Ecuador para ayudarle?

---



---

## ANEXO 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación se presentan los resultados de los datos recabados en la encuesta aplicada a varios clientes. Para el análisis de los mismos, se distribuyeron los ítems de acuerdo a cinco dimensiones que buscan medir la calidad de los servicios prestados por la empresa, tomando en cuenta la opinión de clientes regulares de la empresa.

### Pregunta 1.

En la tabla 3.1 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 1 con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	4	34	27

Tabla 7 Satisfacción con respecto a los productos y servicios

En la gráfico 3.1 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 1 con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa:



Figura 8 Satisfacción con respecto a los productos y servicios

El resultado muestra que el 42% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 52% de los encuestados se encuentran satisfechos y el 6% esta indiferente con respecto a los productos y servicios que la empresa ofrece a todos sus clientes. Por tanto podemos concluir que los productos y servicios de la empresa están acorde con las necesidades del mercado a nivel de soluciones informáticas y siempre existirán mejoras que se deba realizar para lograr un porcentaje de satisfacción mayor.

**Pregunta 2.**

En la tabla 3.2 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 2 con respecto a la variedad de los productos y servicios que ofrece la empresa:

<b>Calificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Respuestas</b>	0	0	7	31	27

Tabla 8 Satisfacción con respecto a variedad de productos

En la gráfico 3.2 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 2 con respecto a la variedad de los productos y servicios que ofrece la empresa:

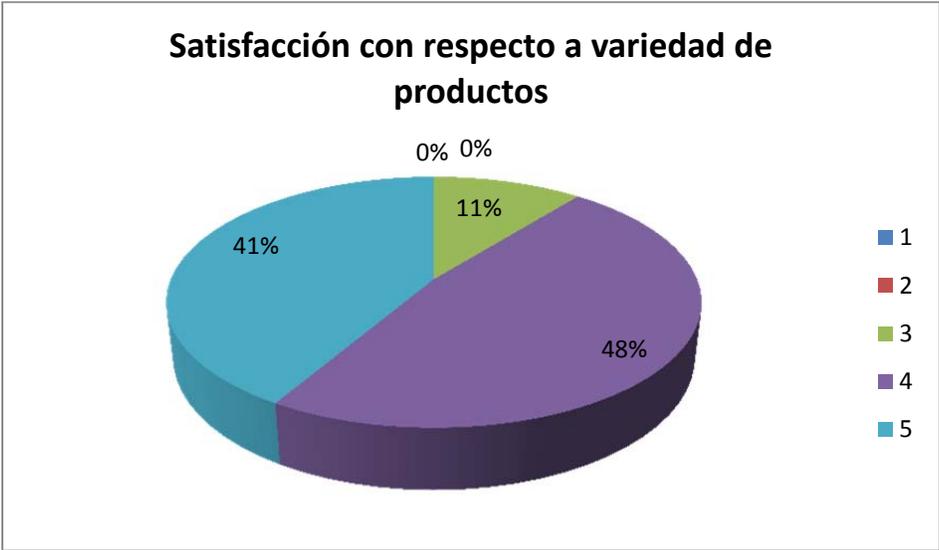


Figura 9 Satisfacción con respecto a variedad de productos

El resultado muestra que 41% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 48% se encuentran satisfechos y el 11% de los encuestados están indiferentes con respecto a la variedad de productos y servicios que la empresa ofrece a todos sus clientes. Por tanto podemos concluir que la variedad de los productos y servicios que ofrece la empresa están de acuerdo con las necesidades del mercado a nivel de soluciones informáticas y siempre existirán mejoras que se deba realizar para lograr un porcentaje de satisfacción mayor.

**Pregunta 3.**

En la tabla 3.3 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 3 referente a la satisfacción respecto a la calidad y precio sobre los productos y servicios que ofrece la empresa:

<b>Calificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Respuestas</b>	0	3	23	36	3

Tabla 9 Satisfacción con respecto a calidad/precio de los productos

En la gráfico 3.3 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 3 referente a la satisfacción respecto a la calidad y precio sobre los productos y servicios que ofrece la empresa:



Figura 10 Satisfacción con respecto a calidad/precio de los productos

El resultado muestra que únicamente el 5% se encuentran muy satisfechos, el 55% de los encuestados se encuentran satisfechos, le 35% están indiferentes y finalmente el 5% se encuentran insatisfechos con respecto a la calidad y precio de los productos que ofrece la empresa. Por tanto este debe ser uno de los aspectos que debe mejorar la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes.

Las tres primeras preguntas hacen referencia a la satisfacción con respecto a los productos que ofrece la empresa, es decir que el 81.7% de los encuestados están sobre el promedio de satisfacción y están de acuerdo con la oferta de la empresa.

**Pregunta 4.**

En la tabla 3.4 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 4 que hace referencia a la satisfacción con respecto a la atención y asesoría del vendedor:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	8	38	19

Tabla 10 Satisfacción con respecto a la atención y asesoría del vendedor

En la gráfico 3.4 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 4 que hace referencia a la satisfacción con respecto a la atención y asesoría del vendedor:



Figura 11 Satisfacción con respecto a la atención y asesoría del vendedor

El resultado muestra que el 29% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 59% se encuentran satisfechos y el 12% están indiferentes con respecto a atención y asesoría que les brinda el vendedor asignado. Por tanto se puede concluir que el manejo de la parte comercial hacia el cliente refleja una satisfacción alta, se encuentran bien asesorados y se recomienda mejorar este aspecto mediante capacitación comercial.

**Pregunta 5.**

En la tabla 3.5 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 5 respecto a la comprensión de necesidades por parte del vendedor:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	2	9	34	20

Tabla 11 Satisfacción con respecto a la comprensión de necesidades por el vendedor

En la gráfico 3.5 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 5 respecto a la comprensión de necesidades por parte del vendedor:



**Figura 12** Satisfacción con respecto a la comprensión de necesidades por el vendedor

El resultado muestra que el 31% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 52% se encuentran satisfechos, el 14% están indiferentes y finalmente el 3% de los encuestados se encuentran insatisfechos. Por tanto se puede concluir que existe una buena comprensión por parte del vendedor en receptor los requerimientos o necesidades y estas transformarlas en una propuesta adecuada.

**Pregunta 6.**

En la tabla 3.6 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 6 respecto al conocimiento que tiene el vendedor:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	1	21	31	12

**Tabla 12** Satisfacción con respecto al conocimiento del vendedor

En el gráfico 3.6 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 6 respecto al conocimiento que tiene el vendedor:



Figura 13 Satisfacción con respecto al conocimiento del vendedor

El resultado muestra que únicamente el 18% se encuentran muy satisfechos, el 48% están satisfechos, el 32% están indiferentes y el 2% están insatisfechos con respecto al conocimiento que tiene el vendedor. Por tanto se puede concluir que los vendedores necesitan mejorar su discurso en cuanto a los productos que ofrece la empresa de tal forma que el cliente conozca a fondo en las soluciones que le pueden ayudar.

**Pregunta 7.**

En la tabla 3.7 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 7 con respecto a la calidad de información suministrada en las consultas o requerimientos:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	1	17	34	13

Tabla 13 Satisfacción con respecto con la calidad de información en consultas/requerimientos

En la gráfico 3.7 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 7 con respecto a la calidad de información suministrada en las consultas o requerimientos:



Figura 14 Satisfacción con respecto con la calidad de información en consultas/requerimientos

El resultado muestra que el 20% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 52% están satisfechos, el 26% están indiferentes y el 2% están insatisfechos con respecto a la información que cada vendedor les suministra a los clientes en cada consulta o requerimiento que tengan. Por tanto se puede concluir que los vendedores realizan una buena gestión consultando y asesorando adecuadamente sobre las consultas y requerimientos que tengan los clientes, lo que permitirá un acercamiento mayor a los clientes.

Las preguntas 4, 5, 6 y 7 hacían referencia a la satisfacción con respecto al servicio de venta por parte del área comercial, y los resultados muestran que el 80.1% de los encuestados están sobre el promedio de satisfacción y están satisfechos con la gestión comercial de cada uno de los ejecutivos de cuenta de la empresa.

**Pregunta 8.**

En la tabla 3.8 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 8 con respecto a la rapidez en la resolución de sus consultas y/o requerimientos:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	8	25	31	1

Tabla 14 Satisfacción con respecto a la rapidez en resolución de consultas/requerimientos

En la gráfico 3.8 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 8 con respecto a la rapidez en la resolución de sus consultas y/o requerimientos:



Figura 15 Satisfacción con respecto a la rapidez en resolución de consultas/requerimientos

El resultado muestra que únicamente el 2% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 48% están satisfechos, el 38% están indiferentes y el 12% están insatisfechos con respecto a la rapidez en la resolución de consultas y requerimientos. Por tanto, este es un aspecto de mejora que debe tomar en cuenta la empresa, pues el servicio de atención a los clientes durante la venta y post venta son pilares importantes para mantener la fidelización de los clientes.

**Pregunta 9.**

En la tabla 3.9 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 9 con respecto a la percepción de que los requerimientos de los clientes tienen una correcta atención y el seguimiento respectivo:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	12	41	12

Tabla 15 Percepción sobre la correcta atención y seguimiento de requerimientos

En la gráfico 3.9 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 9 con respecto a la percepción de que los requerimientos de los clientes tienen una correcta atención y el seguimiento respectivo:

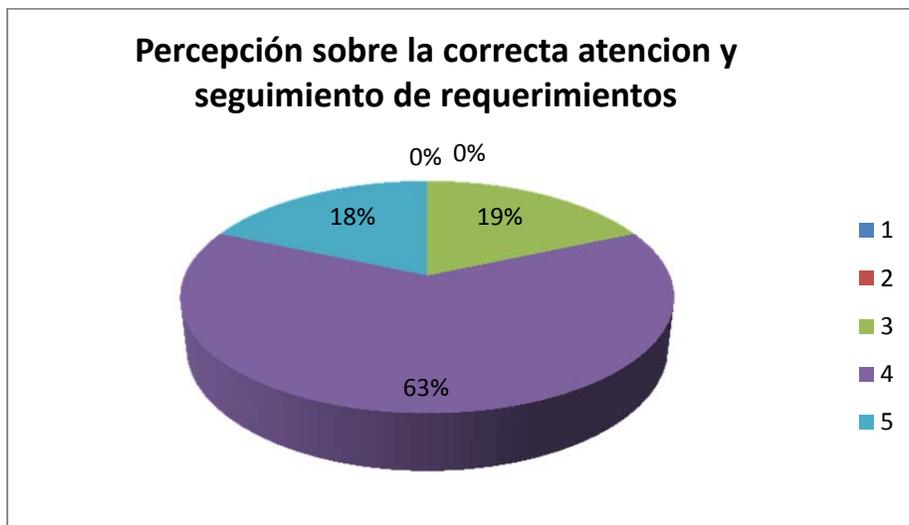


Figura 16 Percepción sobre la correcta atención y seguimiento de requerimientos

El resultado muestra que el 18% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 63% están satisfechos, el 19% están indiferentes y el 12% están insatisfechos con respecto a la percepción por parte de los clientes sobre la correcta atención y seguimiento de requerimientos. Por tanto, este es un aspecto de mejora que debe tomar en cuenta la empresa, porque existe un

porcentaje de clientes que les es indiferente y no se está brindando una adecuada atención y puede ocasionar la pérdida de varios clientes.

**Pregunta 10.**

En la tabla 3.10 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 10 con respecto al grado de satisfacción con el servicio de atención:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	1	12	39	13

Tabla 16 Satisfacción general por el servicio de atención

En la gráfica 3.10 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 10 con respecto al grado de satisfacción con el servicio de atención:



Figura 17 Satisfacción general por el servicio de atención

El resultado muestra que el 20% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 60% están satisfechos, el 18% están indiferentes y el 2% están insatisfechos con respecto al grado de satisfacción con el servicio de atención de la empresa. Por tanto, para este aspecto se debería

crear una estrategia que permita una mejora en el servicio de atención, de esta forma el cliente llegue a estar totalmente satisfecho y se mantenga dentro de la cartera regular de clientes.

Las preguntas 8,9 y 10 hacían referencia a la satisfacción con respecto al servicio de atención, y los resultados muestran que el 75.8% de los encuestados no se encuentran satisfechos con el servicio en general de la empresa, esto puede ocasionar en pérdida de clientes sino existe una estrategia de mejora.

**Pregunta 11.**

En la tabla 3.11 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 11 con respecto al nivel de eficacia con el cumplimiento de los plazos de entrega de proyectos:

Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	4	39	22

Tabla 17 Nivel de eficacia para cumplir con los plazos de entrega del proyecto

En la gráfico 3.11 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 11 con respecto al nivel de eficacia con el cumplimiento de los plazos de entrega de proyectos:

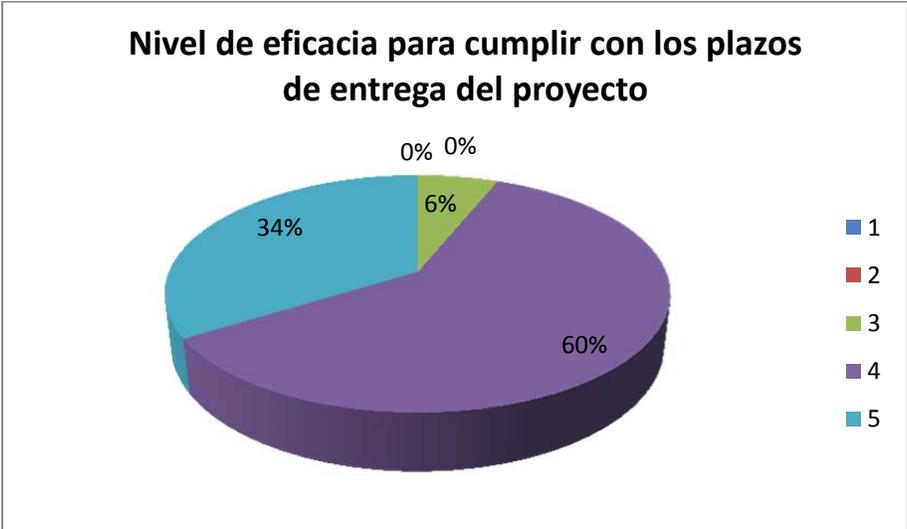


Figura 18 Nivel de eficacia para cumplir con los plazos de entrega del proyecto

El resultado muestra que el 34% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 60% están satisfechos, y el 6% están indiferentes con respecto al nivel de eficacia con el cumplimiento de los plazos de entrega de proyectos. Por tanto, se puede decir que el grado de satisfacción de los clientes es alto y se debería mantener así esta variable, sin dejar que puedan existir mejoras.

**Pregunta 12.**

En la tabla 3.12 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 12 con respecto al grado de satisfacción con el conocimiento de sus técnicos:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	1	32	32

Tabla 18 Satisfacción respecto al conocimiento de los técnicos

En la gráfico 3.12 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 12 con respecto al grado de satisfacción con el conocimiento de sus técnicos:



Figura 19 Satisfacción respecto al conocimiento de los técnicos

El resultado muestra que el 49% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 49% están satisfechos, y el 2% están indiferentes con respecto al grado de satisfacción con el conocimiento de sus técnicos. Por tanto, se puede concluir que a nivel técnico el personal está muy bien capacitado y el cliente se puede sentir confiado al realizar proyectos con la empresa, porque conoce que lo realizará gente preparada.

**Pregunta 13.**

En la tabla 3.13 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 13 referente al grado de satisfacción con respecto a la implementación de los proyectos:

<b>Calificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Respuestas</b>	0	0	0	44	21

Tabla 19 Satisfacción con respecto a la implementación de los proyectos

En la gráfica 3.13 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 13 referente al grado de satisfacción con respecto a la implementación de los proyectos:



Figura 20 Satisfacción con respecto a la implementación de los proyectos

El resultado muestra que el 32% de los encuestados se encuentran muy satisfechos y el 68% están satisfechos, con respecto al grado de satisfacción en la implementación de los proyectos que realiza la empresa. Por tanto, se puede concluir que la empresa ha realizado implementaciones adecuadas, correctas y a tiempo y esto es palpable en los clientes.

Las preguntas 11, 12 y 13 hacían referencia a la satisfacción con respecto a la ejecución de los proyectos y los resultados muestran que el 87.2% de los encuestados se encuentran muy satisfechos con la ejecución de los proyectos, lo que es una fortaleza para la empresa y ventaja contra la competencia.

**Pregunta 14.**

En la tabla 3.14 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 14 referente al grado de satisfacción con respecto a la información anticipada sobre cambios en los productos:

<b>Calificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Respuestas</b>	0	7	36	22	0

Tabla 20 Satisfacción con respecto a la información anticipada sobre cambios en los productos

En la gráfica 3.14 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 14 referente al grado de satisfacción con respecto a la información anticipada sobre cambios en los productos:



Figura 21 Satisfacción con respecto a la información anticipada sobre cambios en los productos

El resultado muestra que el 34% de los encuestados se encuentran satisfechos, el 55% están indiferentes y el 11% están insatisfechos, con respecto a la información anticipada sobre cambios de productos. Por tanto, se puede concluir que este aspecto es una oportunidad de mejora, porque el cliente siente que después de una venta exitosa, la empresa se aleja y no sigue brindando una correcta atención y ocasionaría la pérdida de clientes.

**Pregunta 15.**

En la tabla 3.15 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 15 referente al grado de satisfacción con respecto a la forma de pago y facturación:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	1	8	41	15

Tabla 21 Satisfacción con respecto a la forma de pago y facturación

En el gráfico 3.15 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 15 referente al grado de satisfacción con respecto a la forma de pago y facturación:



Figura 22 Satisfacción con respecto a la forma de pago y facturación

El resultado muestra que el 23% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 63% están satisfechos, el 12% están indiferentes y el 2% están insatisfechos, con respecto a la forma de pago y facturación de la empresa. Por tanto, se puede concluir que la empresa cuenta con una adecuada estrategia de pagos y financiamiento para que esto no sea obstáculo en los cierres de negocios, más bien una fortaleza.

Las preguntas 14 y 15 hacían referencia a la satisfacción sobre el servicio postventa y los resultados muestran que el 73.1% de los encuestados no se encuentran muy satisfechos con el servicio que se les brinda luego de una venta. Se debe mantener al cliente informado tanto de nuevos productos como de los cambios que existan. En cuanto a la forma de pago y facturación, es una de las fortalezas de la empresa al contar con una sólida posición financiera y permite un adecuado servicio y hasta financiamiento de necesitarlo.

**Pregunta 16.**

En la tabla 3.16 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 16 referente a si recomendaría a la empresa o no:

Calificación	SI	NO
Respuestas	65	0

Tabla 22 Recomendación de la empresa

En la gráfico 3.16 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 16 referente a si recomendaría a la empresa o no:



Figura 23 Recomendación de la empresa

El resultado muestra que el 100% de los encuestados recomendarían a la empresa, por tanto, se puede concluir que la empresa está realizando sus servicios adecuadamente y es mérito para que otras empresas cuenten con estos servicios.

**Pregunta 17.**

En la tabla 3.16 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 17 referente al grado de satisfacción con respecto a la empresa:

Calificación	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	9	45	11

Tabla 23 Satisfacción con respecto a la empresa

En la gráfico 3.17 se muestran los resultados referentes a la pregunta número 17 referente al grado de satisfacción con respecto a la empresa:



Figura 24 Satisfacción con respecto a la empresa

El resultado muestra que el 14% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, el 69% se encuentran satisfechos y el 17% respondieron indiferente con respecto al grado de satisfacción con la empresa. Por tanto, se puede concluir que los clientes reciben un buen servicio pero existen aspectos que se deben mejorar.

Las preguntas 16 y 17 hacían referencia a la satisfacción general y los resultados muestran que el 81% de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el servicio en general de la empresa.

**Pregunta 18.**

A continuación se muestra las mejoras que los clientes esperarían de la empresa.

<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>
Más capacitación técnica para los vendedores
Mayor rapidez: en ejecutar los pedidos, ingreso de pedidos, proceso de implementación
Mejor soporte
Que no se ponga muchos obstáculos para poner una orden de compra
Que para realizar un pedido no haya muchos trámites
Ayuda inmediata
Comunicación
Informar cuando exista algún inconveniente con la entrega de equipos
Más seguimiento
Que se informe de los problemas
Realizar eventos que permitan informar de nuevas tecnologías
Informar detalladamente a los clientes sobre los servicios que ofrece la empresa
Mejorar el trato

Tabla 24 Oportunidades de mejora

### ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

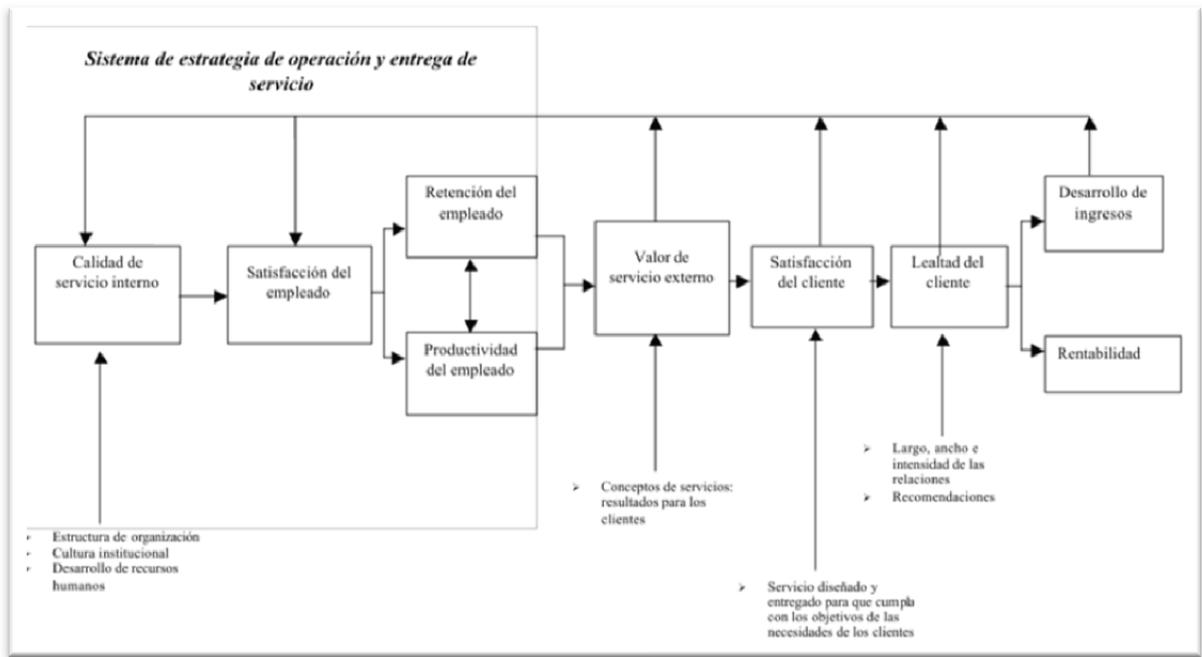


Figura 25 Calidad en el servicio al cliente