

# Universidad Andina " Simón Bolívar "

Sede Ecuador

Area de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**" Enfoque de un Programa CRM (Customer Relationship Managment): fidelización, aplicado a detallistas tipo AAA, para un productor de confitería en la ciudad de Quito "**

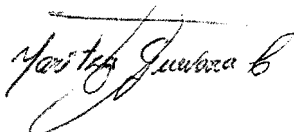
**Maritza Guevara Correa**

2004

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magister 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.*



Maritza Guevara Correa  
Quito, marzo 2004

**Universidad Andina “ Simón Bolívar ”**

**Sede Ecuador**

**Area de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**“ Enfoque de un Programa CRM (Customer Relationship Managment): fidelización, aplicado a detallistas tipo AAA, para un productor de confitería en la ciudad de Quito ”**

**Maritza Guevara Correa**

**Tutor: Ing. Patricio Garcés**

**Quito - Ecuador  
2004**

# RESUMEN

Para la empresa la atención de cliente es una variable vinculada de forma directa con la satisfacción del mismo, de tal manera que una no puede separarse de la otra, en este estudio se revisará las acciones por las cuales se considera que la satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción.

En los actuales momentos, la globalización, la apertura de fronteras, la libre comercialización entre los países, constituyen un reto de estabilidad comercial y sobrevivencia de las empresas ecuatorianas, razón por la cual las compañías y entre ellas las comercializadoras, buscan estrategias y alternativas para garantizar su permanencia en el mercado, por lo que una de ellas a considerar es la fidelización del cliente.

El punto de partida de cualquier estrategia sensible a los clientes es un conocimiento profundo de la lealtad, identificándola como una relación de apego hacia los productos o servicios de una empresa. Por esta razón la organización reconocen que la satisfacción de los clientes no basta. Esta debe transformarse en relaciones duraderas y leales.

Una vez que se ha determinado que la fidelidad del consumidor es un recurso importante para el desarrollo y crecimiento del cliente-empresa, el siguiente estudio propone estrategias que tiene como finalidad la permanencia del cliente a largo plazo, traducido en desarrollo económico para las dos partes.

El estudio inicia con una evaluación de las condiciones actuales de la empresa, en relación al nivel de fidelidad del cliente con el que se desarrolla la misma, los datos recabados son captados a través de encuestas, luego son tabulados, analizados, posteriormente se aplican las estrategias, los resultados obtenidos se evalúan a corto y mediano plazo con el fin de determinar la efectividad de las mismas, finalmente ellas son detalladas en las conclusiones y sustentadas en las recomendaciones.



Mi profundo agradecimiento a mi tutor de tesis Ing. Patricio Garcés, por su valiosa colaboración y apoyo académico e intelectual en la realización del presente trabajo, de igual forma al personal docente y administrativo quienes con amabilidad y cordialidad facilitaron la consecución del mismo.

## **Dedicatoria**

A mi familia por su cariño y apoyo incondicional.

# INDICE

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

1.1	Análisis de situación actual de la empresa, desde el punto de vista CRM (Administración de la Relación con los Clientes) Compañía – Cliente Detallista	11
1.2	Situación de la empresa respecto a sus competidores	14
1.3	Objetivos	15 - 16
1.4	Hipótesis	16
1.5	Alcance	16

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

2.1	Administración de la Relación con el Cliente	21
2.2	Fidelización	35
2.3	Glosario	38

## **CAPITULO III**

### **DESARROLLO DEL ESTUDIO**

3.1	Antecedentes Generales	46
3.2	Análisis situacional de la empresa	48
3.3	Captura de la información	55
3.4	Aplicación de la estrategia	62
3.5	Aplicación de herramientas de soporte para el programa de fidelización	74

## **CAPITULO IV**

4.1	Interpretación relación de variación de preferencias antes y después de aplicar el programa de fidelización.	83
4.2	Análisis de correlación entre variables, diagrama de Pareto y representación porcentual de variables.	86
4.3	Análisis sobre evaluación quincenal de Compras vs. Devoluciones y Compras vs. Cartera vencida, relación anual 2003 – 2004.	90

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>91</b>
---------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>96</b>
------------------------	-----------

### ANEXOS

- Anexo 1. Cuestionario de Evaluación para determinar la satisfacción de los clientes Detallistas AAA.
- Anexo 2. Tabulación A.- Antes de aplicar plan de fidelización al cliente.
- Anexo 3. Tabulación B.- Después de aplicar plan de fidelización al cliente.
- Anexo 4. Tarjeta de información del cliente.
- Anexo 5. Mapa perceptual y calificación de atributos.
- Anexo 6.1 Evaluación quincenal de la relación Compras vs. Devoluciones, año 2003.
- Anexo 6.2 Evaluación quincenal de la relación Compras vs. Devoluciones, año 2004.
- Anexo 7.1 Evaluación quincenal de la relación Compras vs. Cartera vencida, año 2003
- Anexo 7.2 Evaluación quincenal de la relación Compras vs. Cartera vencida, año 2004.
- Anexo 8. Matriz de correlación de Variable 1 a Variable 10.- Tabulación A.
- Anexo 9. Matriz de correlación de Variable 1 a Variable 10.- Tabulación B.

### GRAFICOS

- Gráfico 1. Relación de variación en preferencia antes y después de aplicar El programa de fidelización.

- Gráfico 2. Relación en la calificación de variables entre Tabulación A y Tabulación B.
- Gráfico 3. % de Frecuencia presente en preguntas (1 – 3) entre Tabulación A y Tabulación B.
- Gráfico 4. % de Frecuencia presente en preguntas (4 – 5) entre Tabulación A y Tabulación B.
- Gráfico 5A Diagrama de Pareto entre variables.- Tabulación B.
- Gráfico 5B Distribución correlacional entre variables.- Tabulación B.
- Gráfico 5C Representación porcentual de variables.- Tabulación B.
- Gráfico 6A Diagrama de Pareto entre variables.- Tabulación A.
- Gráfico 6B Distribución correlacional entre variables.- Tabulación A.
- Gráfico 6C Representación porcentual de variables.- Tabulación A.

## **APENDICES**

- Apendice A Planograma de exhibición de productos
- Apendice B Plan Canillita.- Catalogo de premios semestral
- Apendice C Foto del éxito en cada cliente.
- Apendice D Revista trimestral.- Manual de Merchandising.
- Apendice E Tabla MIL-STD 105D

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

### 1.1 ANALISIS DE SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA, DESDE EL PUNTO DE VISTA CRM (Administración de la Relación con los Clientes) Compañía – Cliente Detallista.

Hoy en día la relación con el cliente es una actividad primordial en cualquier compañía, sin importar su giro. Ninguna empresa existiría si no tuviera clientes que atender, por ello, miles de empresas en el mundo dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a tratar de incrementar el número de retención de clientes y su grado de satisfacción.

La retención del cliente entraña la existencia previa de una actitud positiva hacia el producto, seguida de un comportamiento favorable de compra hacia el mismo.

El interés por crear y mantener una buena administración en la relación con nuestros clientes se ha puesto de manifiesto principalmente en el último año, pues se vincula a la idea del editorial escrito por la Asociación de Management de Estados Unidos (American Management Association, AMA), quienes manifiestan que...

El 68% de los clientes que abandonan su relación comercial con la empresa, lo hacen porque el servicio es deficiente. Otro dato: el 90% de los compradores perdidos no intentan comunicarse con la compañía para explicarle que sucedió. Y lo peor de todo: un cliente insatisfecho le comenta a 10 personas su descontento. El satisfecho, en cambio, sólo difunde su experiencia a otros cinco individuos. Tom Peters dice que reemplazar US\$1 de un cliente perdido, cuesta UD\$10<sup>1</sup>

En la actualidad, el mundo de los negocios presenta desafíos constantes. Todos los días aparecen nuevos productos, nuevos servicios, mercados y competidores que crean nuevas oportunidades. Todos estos factores convergen para incrementar la demanda de los productos y servicios. Pero, ¿cuáles son las necesidades futuras de los clientes?, ¿cómo hacer

---

<sup>1</sup> Asociación de Management de Estados Unidos, “*Metodología para la gestión de relaciones con el cliente*”, Gestipolis, 2002, [www.gestipolis/docs/cur.com](http://www.gestipolis/docs/cur.com).

que una empresa esté en posición ventajosa respecto a su competencia?, ¿cómo pueden lograr la fidelidad de los clientes?

La aguda crisis económica que atraviesa el país esta llevando a muchas empresas a replantear sus estrategias de crecimiento e incluso la propia manera de operar. En la búsqueda de vías creativas para incrementar o al menos mantener ventas, muchos hombres de negocios miran detenidamente los recursos de que disponen y sus actuales listas de clientes.

La opción para atraer nuevos clientes o incursionar a nuevos mercados es una de las formas más caras de crear ventas. Por ello, tiene mucho sentido, si se pretenden incrementar ventas manteniendo los costos controlados, vender a los compradores con lo que ya se tiene una relación.

Para aquellas empresas que tienen una estrategia general de crecimiento, como es el caso de la que vamos a estudiar; una buena administración de relación con el cliente resulta una opción importante junto con la de captación de nuevos clientes detallistas.

La importancia académica radica fundamentalmente en emitir un estudio que recabe datos estadísticos obtenidos de la relación frecuencia-venta (empresa – cliente detallista), es decir en que proporción o relación ha influenciado el plan estratégico aplicado, disminución de devoluciones e incremento de monto de ventas.

Al momento, las realidades de la empresa son:

- No existen estrategias de canales adecuados que permita mostrar “una cara” frente a los clientes.
- Las interacciones de los diferentes segmentos de clientes no se registran y por lo tanto no se alimentan bases de datos que podrían direccionar adecuadamente la labor comercial de la organización.
- Las funcionalidades o productos que resuelven los requerimientos de clientes, no son diseñadas sobre la base de criterio de los mismos, sino de las capacidades, experiencia y conocimiento de la organización.
- Los procesos de front-office y back-office que resuelven los requerimientos de clientes, muchas veces ni siquiera han sido formalizados, mucho menos diseñados en función del cliente.
- La empresa no diferencia a los clientes por la rentabilidad que aportan al negocio.



Acaso, el implantar un programa de Administración de la Relación con el Cliente, utilizando la herramienta de Fidelización, creara vínculos mas estrechos entre cliente – empresa y al formar una sociedad, los proyectos a desarrollar serán ganar / ganar?.

En mi opinión, son dos las razones que en los momentos presentes en la empresa han dado relevancia a la implantación del nuevo sistema de Administración de la Relación con los Clientes.

Por un lado, la situación general de la economía mundial. Puede parecer un tópico hablar de globalización pero sin lugar a duda es bastante descriptivo la liberación de los mercados, los avances tecnológicos, la movilidad de recursos productivos y la deslocalización de la demanda existente. Factores todos ellos, que han incrementado la competencia en extensión e intensidad.

En concordancia a lo referido anteriormente y por los estudios realizados por la empresa se observa que al generar lealtad - preferencia en 400 clientes detallistas tipo AAA quienes representan el 35% de las ventas en la zona Quito y constituyendo este porcentaje aproximadamente la tercera parte de las ventas para la empresa, técnicamente también se incrementaría las utilidades mínimas en un 10% para esa determinada tercera parte.

Ante esta generalizada e imprevisible competencia y nicho de desarrollo la empresa ha visto al proceso de Administración de la Relación con los Clientes (CRM) como un mecanismo de autodefensa, un escudo protector con el que conseguir algún sosiego.

Omnitel Italiay su ejecutiva Gloria de Santiago, manifiesta que...

Su compañía tiene bien definido sus paretos, donde la clasificación de sus clientes tiene dos criterios: uno es el valor que representa a la compañía en cuanto a utilidad neta, recurrencia de compra, antigüedad, etc.; y el otro toma en cuenta el perfil del cliente y sus necesidades específicas.

Saber identificar y clasificar a los clientes para asignar recursos impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

La ley de Pareto no falla. Cuando todo es importante, nada es realmente importante. La esencia de una estrategia de negocios es establecer prioridades y asignar inteligentemente los recursos. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> De Santiago, Gloria, "El desarrollo de la relación con los clientes la importancia de los centros CRM", Onmitel Italia, artículo de la revista The Management, Volumen 14, Numero 2, Febrero 2003, p20.

Además la empresa ha visto la necesidad de manejar una memoria corporativa unificada, es decir que en un solo sitio se pueda tener toda la información del cliente, tanto la personal, como la información de todas sus relaciones con la empresa.

Mientras las expectativas del cliente por calidad, servicio y entrega se intensifican, los negocios están buscando las formas de dotar a los empleados con información para tomar mejores decisiones e innovar. Para ello dicha información es emitida por el Punto de Venta, por tal razón la satisfacción del detallista está vinculada al Punto de Venta.

## 1.2 SITUACION DE LA EMPRESA RESPECTO A SUS COMPETIDORES.

- a. En cuanto a la competencia industrial, la empresa se identifica como un oligopolio diferenciado porque la misma ofrece diferentes calidades del producto, estilos y servicios, buscando un atributo principal que la diferencie siendo la amplia cobertura de mercado.

*Candidatos Potenciales*, se considera que las barreras de entrada y salida son altas, por tal razón el rendimiento es alto y arriesgado.

*Amenaza de productos sustitutos*, en confites por lo general hay muchos sustitutos y el tipo que ofrece es tradicional de consumo.

*Amenaza de crecimiento del poder negociador del proveedor*, en este punto se trabaja con más de dos proveedores y debido a los montos de compra la empresa posee poder de negociación con las materias primas y materiales.

- b. Competencia desde el enfoque de mercado, dentro del análisis de competencia, al tratar como estrategia, se tiene conocimiento que la Universal ofrecía líneas parecidas a las de la empresa, pero al estar fuera del mercado el liderazgo lo asentó la compañía.

El objetivo de los competidores es tratar de ocupar el nicho de mercado dejado por el saliente, para eso también se realizan estudios de mercado, continuos con el ánimo de observar si Arcor, Noel que tanto incursionan y con que tipo de productos, en este sentido la empresa abarcó el mercado en un 68% del mercado dejado por la Universal.

- c. Puntos Fuertes y Débiles, La compañía es Dominante y Fuerte en el Ecuador y favorable a nivel del Pacto Andino.

d. **Modelos de reacción,** La empresa es un competidor tigre pues reacciona de forma instantánea y contundente a cualquier tipo de asalto sobre su terreno.

La empresa desde una óptica realista al analizar los datos de compras, recuperación de cartera, etc, decide segmentar a sus clientes en categorías de acuerdo a las respuestas que se han obtenido de ellos, por tal motivo decide aplicar el 80- 20 (Ley de Pareto) y así obtiene su clasificación AAA. AA, A, B, C, D.

Luis Salazar, en su artículo *Cómo construir un club alrededor de la marca?*, indica que...

Vilfrido Pareto, quien en 1906 en sus estudios de distribución de ingresos en una sociedad postuló que alrededor del 20% de la población obtenía el 80% de los ingresos; enunciados que fueron conocidos como la ley 20-80.

Aplicados a la realidad empresarial podemos deducir que un pequeño porcentaje de los clientes (alrededor de un 20%) generará los mayores ingresos para la misma (alrededor del 80% de las ventas); claro está que estos porcentajes variarán dependiendo del mercado que se trate y de la naturaleza con que se comercializa.<sup>3</sup>

Los datos recabados han sido obtenidos de encuestas aplicadas a los clientes de forma personalizada, adicionalmente los datos económicos han sido consultados de estados financieros.

Esta investigación basa su estudio en los siguientes objetivos e hipótesis:

### 1.3 OBJETIVOS.

#### Objetivo General.

- Evaluar el impacto del programa de Fidelización aplicado a detallistas tipo AAA, para un productor de Confitería en la ciudad de Quito.

---

<sup>3</sup> Salazar, Luis, "Cómo construir un Club alrededor de marca?", El Financiero, edición 450, 1 de julio del 2004, [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com).

### **Objetivos Específicos.**

- Agrupar a los clientes detallistas que hacen el 35% de las ventas totales en un CLUB, con la finalidad de educarlos y apoyar el desarrollo de sus negocios.
- Crear un fondo de fidelidad, con el fin de recompensar el compromiso de compra de nuestros detallistas.
- Desarrollar una revista trimestral como medio oficial y oportuno que permita estar más de cerca de la mente y el corazón de nuestros detallistas.

### **1.4 HIPOTESIS.**

Al generar alianzas distribuidor-detallista, permite mejorar la lealtad de los clientes tipo AAA?

### **1.5 ALCANCE.**

El estudio será aplicado a clientes tipo AAA de un Productor de Confeitería que desarrolla sus actividades en la ciudad de Quito.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO.

El servicio al cliente es un factor importante para que las compañías traten de diferenciarse a sí mismas para atraer y retener clientes. La competencia es mucho más feroz. Los negocios están enfocados cada vez más en la interacción con el cliente y determinando las maneras de mejorar la experiencia del mismo en cada punto de interacción o en el contacto que el cliente tiene con ellos. Los clientes están en el asiento del conductor, los negocios les están coqueteando y ellos se encuentran en la posición de exigir cómo quieren ser tratados o contactados.

Las compañías que han implementado una sola aplicación CRM, como el soporte al cliente, ahora están buscando integrar esa aplicación con otras, como un programa de fidelización de clientes, seguido de la mano con la automatización de la fuerza de ventas o administración del servicio al cliente.

Vicente Israel afirma que...

Hoy en día es una realidad que el costo de adquirir un nuevo cliente excede por mucho al de retenerlo. La importancia de la retención de clientes para las utilidades de la empresa, se sustenta con los estudios realizados que confirman que, es diez veces más caro ganar un cliente nuevo, que mantener a aquellos que ya se tienen.

Por esto, las empresas de manera agresiva, deben enfocarse y retener sus clientes más atractivos. Lo cual requiere pasar del objetivo de simplemente ganar participación de mercado (modelo centrado en el producto) o de aumentar la participación en la billetera del cliente (modelo centrado en el cliente) a un nuevo paradigma de negocios: uno enfocado en un modelo de negocios centrado en la relación con el cliente, que tiene por objetivo mantener una relación durante o en el tiempo del ciclo de vida del mismo.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Israel, Vicente, "CRM colaborativo: administrando el ciclo de vida del cliente en el negocio", J. D Edwards, aviso legal, Universidad de Nueva York, 1980, [www.soluziona.com/articulos/2002.htm](http://www.soluziona.com/articulos/2002.htm)

## SATISFACCION DEL CLIENTE

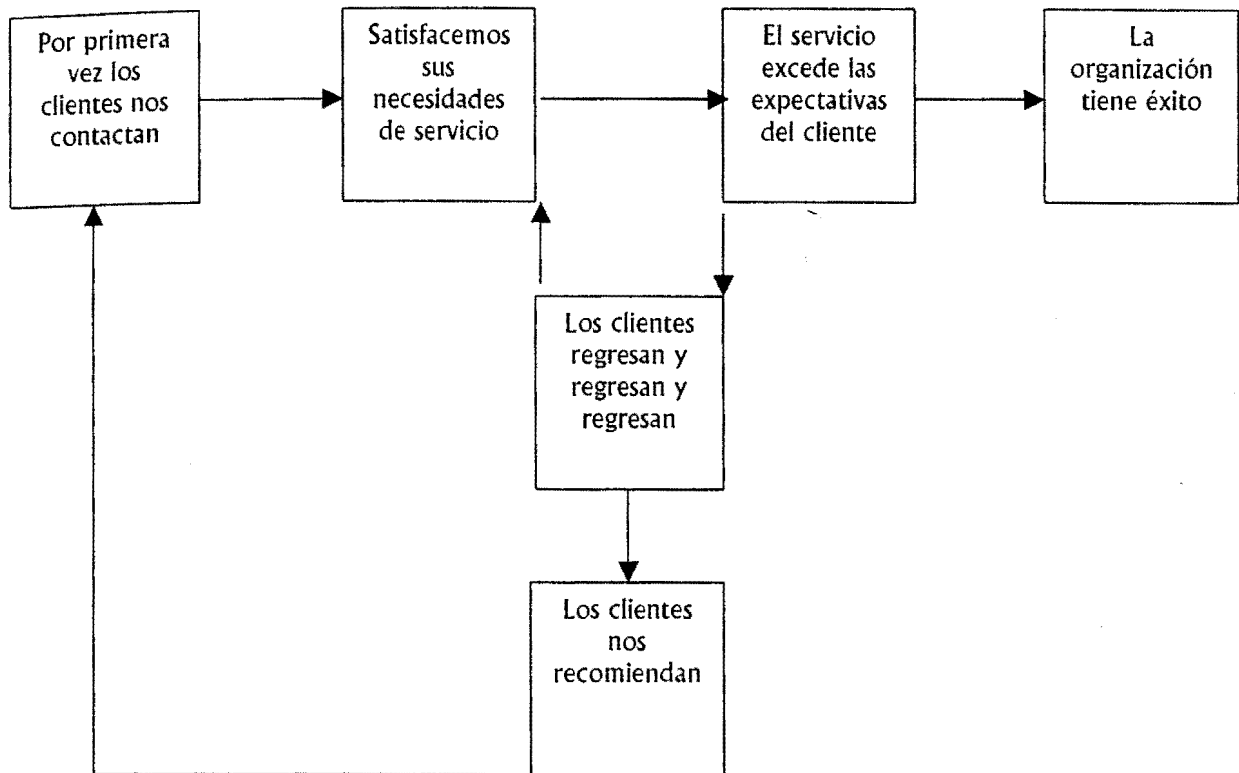


Figura. "Satisfacción del Cliente", según Frederick Reichheld

Frederick Reichheld, menciona...

Esta es una de las razones que hacen tan populares los programas de fidelización de clientes. Fidelizar significa mantener "leal" a un cliente con el establecimiento de forma perdurable en la satisfacción plena de sus necesidades. Es preciso comunicarse con los clientes de una forma especial, individual, mostrando confianza y a la vez seriedad y profesionalidad, dando la mano a sus necesidades reales. Esta comunicación debe tener como objetivo el disponer de información de nuestros clientes tanto cuantitativa como cualitativa se debe considerar que cada cliente es un mundo, se debe valorar la personalidad, status, inquietudes, todo ello teniendo presente que el cliente cada vez es más exigente y que cuenta con mayor educación de consumo.

Ninguna empresa existiría si no tuviera clientes que atender, por ello miles de empresas en el mundo dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a tratar de incrementar el número de retención de clientes y su grado de satisfacción.

A principios de los 90 las organizaciones comenzaron a enfocarse mayormente en sus clientes, aunque no contaban con las herramientas necesarias para segmentarlos ni para determinar claramente sus preferencias y el grado de rentabilidad de cada uno de ellos.

Actualmente, las herramientas de Administración y Atención a clientes ya existen. Las cuales componen una entidad conocida como "Customer Relationship Management" (CRM).

CRM es un modelo administrativo apoyado por un software que visualiza el futuro en base a datos presentes y compara con el pasado del mismo, de esa forma crea esquemas que ayudan a la toma de decisiones concertadas en elementos de juicio.<sup>5</sup>

Adicionalmente, AMR Research afirma que...

Esta información facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos.

Las empresas deben ser más competitivas, sobrevivir y vencer los retos que presentan las circunstancias económicas y comerciales de la actualidad. Los analistas comerciales de la industria a menudo dicen que la retención de clientes es un factor vital para sobrevivir.

AMR Research recientemente indicó que el 75% de los ingresos en las organizaciones proviene de clientes existentes. Por lo tanto, para muchas empresas, la mejor estrategia de negocios es aquella que se basa en la protección y expansión de la cartera actual mediante una solución CRM (Administración de Relaciones con el Cliente) efectiva.<sup>6</sup>

Sandra Plata indica que "Según la firma consultora Reicheld & Sasser, el costo de adquirir un nuevo cliente es de 7 a 10 veces mayor que retener a uno ya existente. Y un incremento de 5% en retención del cliente puede elevar la utilidad de empresa de un 60 a un 100%.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Reicheld, Frederick F., "El efecto de la lealtad: la fuerza oculta detrás del crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor en las empresas", Ed. Norma S.A., Bogotá. Co, 1996, pp. 326-327.

<sup>6</sup> AMR Research, "Fidelización de clientes y marketing de relaciones", artículo presente en Economic Magazine, vol. 13, edición mayo, 2001, New York, pp. 15-16.

<sup>7</sup> Plata, Sandra, "Al cliente lo que pida, comentarios de CRM", artículo presente en Economic Magazine, vol. 84, edición marzo, 1999, Buenos Aires, p 5.

Israel Vicente corrobora lo anteriormente indicado, al manifestar que...

Como clientes, cada día exigimos más de las empresas. No nos conformamos con simples productos y servicios, sino que demandamos relaciones comerciales personalizadas y precios competitivos. La forma en que deseamos interactuar con las empresas ha cambiado y como resultado nuestras expectativas son aun mayores. Por lo tanto no debe sorprendernos que los proveedores de soluciones empresariales hablen acerca de "cáliz sagrado" que representan las soluciones CRM como algo muy cercano y real para las compañías.

La clave para lograr establecer estrategias efectivas con el cliente es poder identificar una solución a un problema y después tener la confianza de que el sistema comercial tendrá el poder y la flexibilidad de hacer posible que se realice la implementación e integración de dicha solución.

Además, afirma que el 60% de los clientes "descontentos", por tanto insatisfechos no vuelven a repetir su compra en el mismo establecimiento, de ahí la importancia de mantener viva la filosofía de la fidelización en el comercio tradicional.

El futuro de las soluciones CRM depende de un enfoque integrado que ofrezca los medios para administrar todo el ciclo de vida de un cliente; desde el inicio hasta el final.<sup>8</sup>

En el artículo editado por Millenium *Conozca mejor a sus clientes y aumente sus ventas a través de soluciones CRM*, menciona que...

Mantener a los clientes felices y contentos es crucial para el éxito de los negocios. Empresarios y ejecutivos comprenden muy bien el valor de los clientes y reconocen que entre mejor conozcan acerca de sus necesidades más fácil será ofrecer al mercado los productos y servicios que ellos demandan.

El CRM es una tecnología para conectar empresas con clientes y apareció por primera vez a finales de los 80's. La idea se propagó rápidamente entre la comunidad empresarial, sobre todo porque optimiza los procesos internos de negocios enfocándolos hacia el servicio del cliente.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Israel, Vicente, Ob.cit, pag.3.

<sup>9</sup> Milenium, "*Conozca mejor a sus clientes y aumente sus ventas a través de soluciones CRM*", artículos de Milenium, [www.Informaticamilenium.com.mx](http://www.Informaticamilenium.com.mx), agosto, 2003.



Raúl Rhon en su artículo *Prácticas de Negocio. Porqué desarrollar una estrategia de CRM*, hace una acotación sobre el tema, mencionando que...

A principios de los noventa las organizaciones comenzaron a enfocarse mayormente en sus clientes, aunque no contaban con las herramientas necesarias para segmentarlos o para determinar claramente sus preferencias y el grado de rentabilidad de cada uno de ellos.

Actualmente, la herramienta de administración y atención a clientes ya existen. Estas herramientas son modelos de administración que permiten capturar y analizar sistemáticamente la información proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias, por más pequeñas que sean.

Esta información facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. La clave se encuentra en retener a los clientes más rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.<sup>10</sup>

Con el objeto de otorgar una explicación mas didáctica sobre el manejo y funcionamiento del proceso de Administración de Relación con el Cliente, a continuación se detalla los principios, objetivos y beneficios que conlleva la implantación de CRM, basado en la información suministrada por el Instituto de Desarrollo Empresarial IDE, con su artículo *Qué es Customer Relationship Management (CRM)?*, se indica:

## **2.1 ADMINISTRACION DE LA RELACION CON EL CLIENTE**

### **1. Qué es el Customer Relationship Management (CRM)?**

Es una estrategia de negocio, basada en tecnología. CRM no debería ser tomado como un software o como una herramienta tecnológica solamente. El cambio de CRM (apoyado por la estrategia) propone poner foco en el cliente, como el activo más valioso de las empresas, y no en los productos como se hacía hasta estos últimos años.

---

<sup>10</sup> Rhon, Raúl. *Prácticas de Negocios. Porque desarrollar una estrategia de CRM*, artículo del Country Manager, Grupo ASSA, vol. 10, edición 1 Enero/Febrero 2004, pp. 34-35

Una estrategia de CRM implica tener en cuenta toda la cadena de valor de la empresa y hasta su sistema de valor. Es decir:

- a) Sus áreas y procesos de soporte (actividades de apoyo), como su infraestructura (sistemas de información, de control, de planificación, de incentivos, estructura organizativa, etc), los recursos humanos, el desarrollo de tecnología y el aprovisionamiento.
- b) Sus áreas y procesos de negocio (actividades primarias) necesarios para atraer y retener clientes.
- c) Sus posibles socios estratégicos de mi negocio (proveedores, clientes, competidores, etc, en definitiva sus stakeholders).

Su esencia se basa en brindar una visión unificada y consciente del cliente en toda la organización y en anticiparse a sus necesidades, permitiendo mantener relaciones prolongadas en el tiempo, lo que sin lugar a duda generará incrementos en las ventas.

CRM se logra generando un cambio de conceptos:

- De Productos a Soluciones
- De Transacciones a Relaciones
- De Adquisiciones a Retención de Clientes
- De ir por todo el Mercado de Clientes a Focalizarnos en los clientes más rentables para la empresa.

## 2. Por qué debemos utilizar una estrategia de CRM? ¿Qué podemos lograr?.

Las empresas se enfrentan a un nuevo contexto que les crea nuevas necesidades. Dentro de este contexto vemos, entre otras cosas, una era brutalmente competitiva, con achicamiento de márgenes y períodos más cortos de productos, que les exige revisar constantemente sus estrategias y la forma que abordan el mercado y a sus clientes. También vemos que la era del Marketing en masa, como estrategia, está cuestionada por una tendencia a la personalización (Marketing uno a uno). En definitiva, estamos ante un contexto de tremendo cambio en las fuerzas que afectan el mundo, como podemos ver en la siguiente figura.



Figura. Fuente: R. Switt Teradata Corp. NCR

Como respuesta a estas necesidades surge la estrategia de CRM, que propone, como dijimos, poner al cliente como eje claro de los negocios utilizando apropiadamente su información individual. Principalmente, dos objetivos del CRM resultan muy claros:

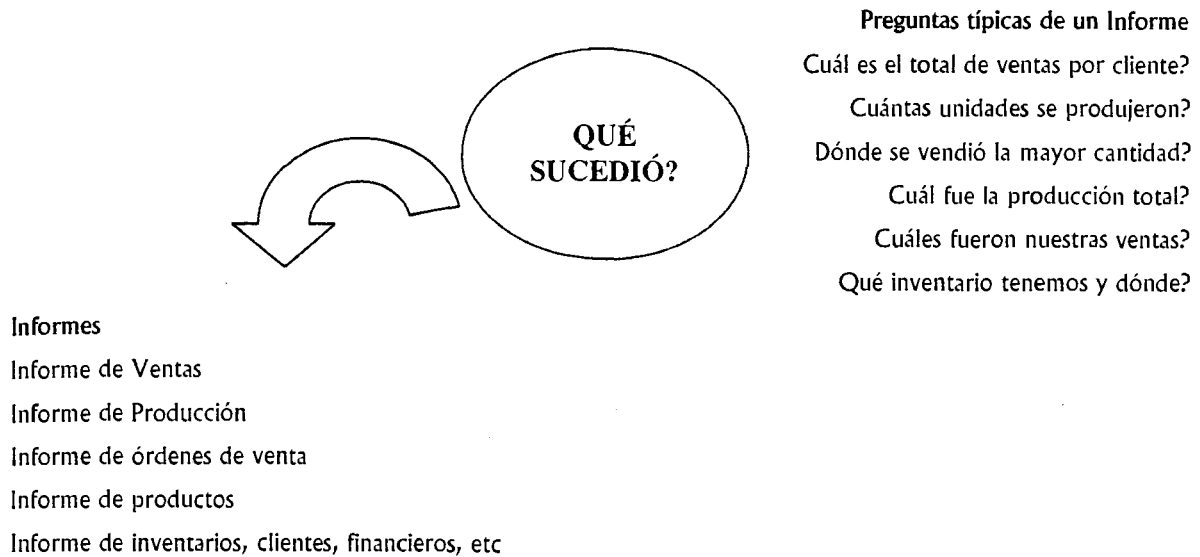
- Consolidar la actual tendencia de las empresas a migrar de su concentración en productos a la focalización en los clientes, dado que cuentan con más poder en la llamada "Nueva Economía".
- Retener a los clientes actuales, factor crítico hoy en día, teniendo en cuenta que es mucho más caro conseguir a un nuevo cliente que retener a uno existente. Esto se logra mejorando la relación con ellos, dándoles múltiples métodos de comunicación y brindándoles las ofertas de productos y servicios que están esperando.

### 3. Las etapas del crecimiento y evolución del CRM y Data Warehouse en la empresa

Casi todas las organizaciones que planean implementar un CRM con clientes necesitan un warehouse de datos. Pero las empresas no deben esperar que un warehouse de datos (DW) le permita, inmediatamente, pronosticar el futuro o las asistan en el desarrollo de una estrategia corporativa. Utilizar sistemas de DW para la gestión de relaciones con clientes (CRM) es un proceso de aprendizaje.

Este apartado de la evolución del uso de sistemas de DW se concentra, como veremos a continuación, en las características de tal uso en cada etapa de desarrollo y en las preguntas que se plantea la gente que utiliza el DW en diferentes etapas del proceso.

### Etapa Uno. Producción de Informes.



**Figura. Análisis de Aplicaciones y Preguntas. Fuente: R. Switt Teradanta Corp. NCR**

La gerencia determina el informe o informes que deben ser retroalimentados después de finalizado un período o proceso. Estos tipos de sistemas de informe suelen proveer un conjunto completo de cuadros y gráficos sobre un área en particular del negocio que responde a las preguntas más frecuentes sobre empresa, mercado o clientes.

Esta etapa del DW responde a la pregunta estratégica qué pasó?, o a la que podría llamarse “visión retrospectiva”

Iniciar nuevos niveles de información y producción de informes tiene sus beneficios, dado que:

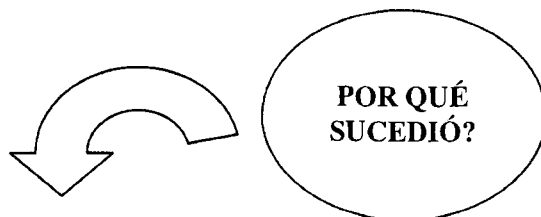
- Permiten acceder más fácilmente a datos que antes no eran posibles.
- Se centran en elementos que la gerencia que efectúa los pedidos conoce. Pero que, anteriormente, no se podía entregar o acceder.
- Generar una conciencia inicial de las acciones y problemas.

- Definen extensiones a sistemas estándar de producción de informes.
- Elevan las necesidades de una mayor cantidad de datos y la transformación de los datos en información.
- Permite que varios gerentes clave se den cuenta de lo que podrían aprender, si invirtieran en el warehouse de datos.
- El warehousing de datos provee imágenes y la posibilidad de utilizar datos detallados combinados, que se refieren a toda la organización para comprender el pasado.

## Etapa Dos. Análisis

Esta etapa se centra en la pregunta de por qué ocurrió y da un mejor vuelo al negocio. Se trata de un proceso organizacional que implica comprender los factores que produjeron los resultados “descubiertos” anteriormente.

Implica entonces, una transformación importante para entender el valor del warehouse de datos. El uso de la información ahora acelera la capacidad de segmentar y analizar los clientes y sus acciones. Así mismo el tipo de preguntas se vuelven más sofisticados y las habilidades del entorno informático se entiende mejor en toda la organización.



### Informes

Informe de Ventas

Informe de Producción

Informe de órdenes de venta

Informe de productos

Informe de inventarios, clientes, financieros, etc

### Preguntas típicas de un Informe

Porqué Las Ventas no llegaron a lo proyectado?

Porqué la producción fue tan lenta?

Por qué no vendimos tanto?

Quiénes son nuestros clientes?

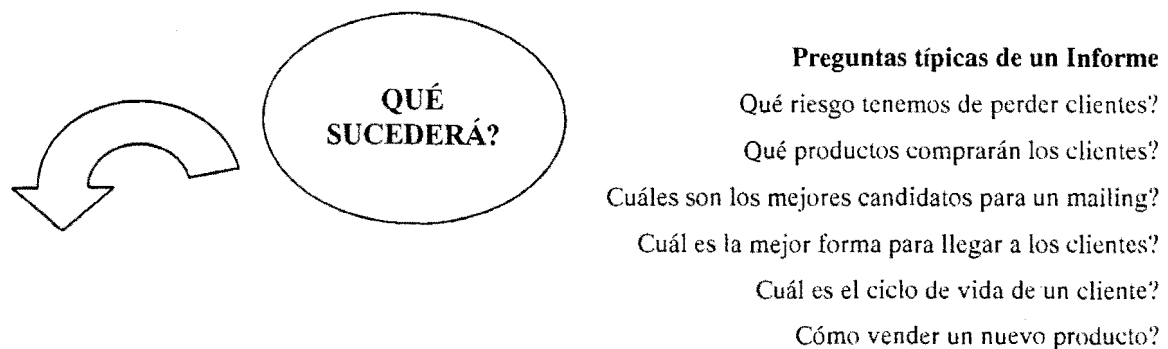
Por qué nuestro nivel de inventario es tan alto?

**Figura. Análisis de Aplicaciones y Preguntas. Fuente: R. Switt Teradanta Corp. NCR**

Este tipo de DW abarca el *data mining* (minería de datos) a través de modelos y una correlación matemática detallada. También tiene la capacidad de descender hasta una base de datos para obtener detalles minuciosos y aportar conclusiones deductivas sobre la base de los datos. Los usuarios comerciales descubren tendencias y patrones que no aparecen fácilmente en los informes directos de las etapas anteriores.

Debemos tener en cuenta que esta capacidad para comprender el pasado es la clave para entender el futuro, que es lo que distingue a la etapa tres.

### Etapa 3. Predicción del futuro.



#### Informes

Informe de Ventas

Informe de Producción

Informe de órdenes de venta

Informe de productos

Informe de inventarios, clientes, financieros, etc

**Figura. Análisis de Aplicaciones y Preguntas. Fuente: R. Switt Teradanta Corp. NCR**

La elaboración de predicciones informadas y de alto porcentaje de cumplimiento es una habilidad especializada que realmente separa las empresas líderes del resto. Las que pueden anticipar tendencias y capitalizar antes de que pasen a ser información común, tienen una obvia ventaja en el mercado.

Permiten que las consultas sean del tipo *qué va a pasar?*, proporciona inmensas habilidades predictivas y da un enorme valor comercial para el negocio.

Actualmente, las aplicaciones son muy sofisticadas y utilizan técnicas avanzadas de soporte de decisiones, funciones de consultas paralelas, datos históricos detallados masivos, información multifuncional relacionada con los clientes, conocimiento detallado de comportamientos, riesgo crediticio de pago, comportamientos, tendencias, predicción pura y decisiones estratégicas complejas.

Una vez que se logra un pequeño grado de madurez en la gestión de la información, la empresa se vuelve más capacitada, interconectada, posicionada, integrada, centrada en la información y altamente flexible. La empresa está lista para obtener respuestas para preguntas tales como qué va a pasar en el futuro.

### 3.1 Resumen.

El uso con mayor potencial de las aplicaciones de data warehouse y CRM se encuentra en el modo del warehouse activo, en el que la creación de capacidades predictivas, de tiempo real y orientadas hacia eventos, se centra en la comunicación con los clientes que se basa en acciones provenientes de las organizaciones de marketing o servicios al cliente de una firma.

Esta etapa avanzada de un DW aporta un resultado muy rentable y permite el uso de las “tecnologías racionales” de manera ni siquiera percibida en las primera etapas.

Las consultas e informes predefinidos son, sin duda, la base de un sistema de warehousing de datos corporativos y CRM. Pero las aplicaciones analíticas y predictivas son el elemento decisivo para la competitividad. Estos tipos de consultas no tardan en convertirse en elementos indispensables para la capacidad de cualquier empresa de aprovechar al máximo y sacar conclusiones sobre la base de la información..

Una empresa exitosa utiliza el warehouse de datos y CRM para lograr una visión triple: conocer el pasado, analizar el presente y predecir el futuro ( con un alto grado de precisión, a la vez que se miden y refinan los procesos y modelos).

### 4. Componentes de un Sistema de CRM.

Dentro del Sistema de CRM existen distintas funcionabilidades, entre las que podemos citar:

- *Segmentación.*- permite generar el análisis de segmentación y establecer claramente los segmentos por factores demográficos, psicofísicos, productos afines, canal de compra y cómo migran esos segmentos.
- *Lealtad.*- Facilita el análisis de las causas por las cuales los clientes compran los productos y los factores que generan la fidelización de los clientes.
- *Rentabilidad.*- Permite establecer cuáles son los clientes más rentables, como así también dimensionar e identificar las tendencias y las oportunidades de mercado.
- *Predicción.*- Una vez determinados los clientes y los productos, establece el monto potencial de ventas, la probabilidad de cierre con fecha estimada y origen de la oportunidad.
- *Previsiones.*- Generan un pronóstico de oportunidad por producto, por fecha de cierre, facilitando la planificación de los recursos tanto humano como tecnológicos. También generan pronósticos de oportunidades por monto y fecha de cierre para planificar los recursos financieros, y además podemos conocer las oportunidades en marcha por etapa en el proceso de venta.
- *Gestión de marketing.*- Segmenta los contactos, a fin de generar contactos personalizados, asignar campañas, imprimir etiquetas, reportes, según criterios de selección, etc. Es el que nos permite desarrollar un Marketing one to one. Además, brinda conocimiento de productos, estrategia y actividades de la competencia. También facilita la administración de un Manual de Marketing con información de productos, Servicios, Precios, Análisis Competitivos y toda la información necesaria para la gestión de las áreas comerciales.
- *Gestión de campaña.*- es donde se establece la definición de la campañas (objetivos, eventos, costos, tiempo), el manejo y seguimiento de éstas, su difusión como así también de los proyectos y actividades comerciales, la captura y el seguimiento de los clientes generados por dichas campañas, el seguimiento de recursos , agendas, presupuestos y costos reales. También genera un control de avance de cada campaña comparándolo con períodos anteriores, determinando la cantidad de contactos, etc. Además, permite realizar un análisis de resultados y efectividad de cada campaña.
- *Gestión de material de marketing.*- Se puede administrar la folleteria, los documentos y los templates para mailings. Desde su generación, su personalización, la impresión de etiquetas, hasta el monitoreo del envío con la historia de contactos.



- *Comunicaciones.-* permite desde una lista o directorio definido generar el envío de mensajes y de información por fax, por e-mail o por teléfono de cartas, catálogos u otra información automáticamente. También registra los contactos efectuados.
- *Informes.-* generan los reportes de contactos según la segmentación para impresiones diversas. Además, brinda reportes de clientes, según distintos criterios definidos, como así también reportes de gestión para posibilitar mediciones y evaluaciones de desempeño.
- *Integración con Web.-* sirve para efectuar las llamadas de contactos ingresados por la Web, generar cuestionarios de calificaciones para detectar nuevas oportunidades. Cuenta con la factibilidad de definir procesos automáticos que dispara envíos de información o llamados a prospectos. Permite, también actualizar y publicar datos.
- *Gestión de agendas y actividades.-* brinda la posibilidad de administrar la agenda comercial dado que permite agendar visitas, llamadas, reuniones, mensajes a remitir, tareas recurrentes, además se puede generar distintas visitas de dichas actividades tanto por períodos de tiempo como por clientes y finalmente pueden imprimirse cada una de esas visitas.

## 5. La implementación de un proyecto de CRM.

Antes de comenzar a implantar una solución de CRM, es imprescindible replantear y desarrollar una estrategia de negocio basada en crear una cultura de aprendizaje de la relación con el cliente y de compartir la información . Es decir, que el punto de inicio debe ser integrar o adecuar nuestra estrategia actual de negocio con la estrategia de CRM.

Además, se deben analizar los procesos, procedimientos y sistemas actuales y compararlos con los requeridos para cumplir con esta nueva estrategia; y determinar el gap que debo ajustar.

No es fácil finalizar un proyecto de CRM con éxito. De la experiencia existente entre el 60 y 70% de los proyectos fallan. En la mayor parte de los casos, se debe a que no son tenidas en cuenta las premisas básicas de un proyecto de esta envergadura; es decir, piensa que, simplemente, con la implantación de una herramienta, mañana se conocerá estrechamente a los clientes; lo cual, en muchos casos, es imposible, no sólo porque los procesos y la cultura no se han adaptado para ello, sino, sencillamente porque no siquiera existe en la actualidad información de mis clientes. En otros casos existe mucha resistencia interna del usuario, lo

que se debe, por un lado, a la natural resistencia al cambio y, por el otro, a la comodidad que generan los procesos conocidos.

CRM necesita de un proceso integrado. Podremos obtener un buen resultado, si logramos como primera y fundamental medida que la empresa cambie su estrategia, su estructura y sus objetivos, orientándolos al cliente y midiendo sus resultados en función de ellos.

Como se ve, el tema no es menor, porque implica dar vuelta la compañía, su estructura, su forma de medición, sus objetivos. Algunos ejemplos:

- En general, se premia a las áreas comerciales por adquirir nuevos clientes y no por retenerlos.
- Las estructuras de las empresas están mejor preparadas para adquirir que para retener clientes.
- Por lo general, los programas de fidelización y retención de clientes no tienen asignación de presupuesto ni de responsable.

#### 5.1 La cinco claves a tener en cuenta en la implementación de un proyecto de CRM.

A continuación se detallan cinco etapas clave, que si bien no pueden garantizar el éxito absoluto acotarán el riesgo existente al fracaso.

##### 5.1.1. *Poniendo la Visión Estratégica de CRM en acción.*

Este equipo deberá conformarse de:

- *Gerentes Ejecutivos.*- es crucial, como primera medida, detectar dentro de los gerentes ejecutivos a uno que sea visionario y representativo, y que claramente vea el valor y el potencial de implantar este proyecto, tanto para los clientes como para las ganancias de la empresa.
- *Gerente de sistemas y tecnologías.*- a fin de poder establecer cuál es la tecnología adecuada y los sistemas que deberán adaptarse a los requerimientos, se deberá conformar un equipo de especialistas en sistemas de tecnologías que serán los encargados de analizar los productos existentes en mercado y en función de las necesidades planteadas por el equipo del proyecto, determinará cuál o cuáles son las soluciones más adecuadas, justificando ventajas y desventajas de las propuestas.

- *Gerentes de líneas de negocio.*- es también importante que los gerentes de las líneas de negocio esten involucrados, dado que serán ellos los que nos facilitarán el camino para generar los cambios operativos en los distintos departamentos.
- *Empleados en contacto con los clientes.*- igual de importante es tener el apoyo de los empleados que están directamente en contacto con los clientes, pues al involucrarlos se sentirán partícipes y aportarán datos sobre las necesidades de los clientes detectadas de su experiencia cotidiana.
- *Sponsors.*- es recomendable que, además de estos integrantes, se elija a un Sponsor en el nivel de la alta dirección, que deberá ser una persona que tenga muy internalizada la cultura de la empresa y esté muy bien considerada por toda la organización. Esta persona será a quien se le encomiende presentar y vender el proyecto en todos los niveles, generando informes frecuentes sobre el estado del proyecto, generar sesiones de brainstorming, impulse los requerimientos y los tiempos cuando sea necesario y detecte posibles asesores técnicos, cuando el grupo lo requiera.

Cada uno de los participantes ocupa distintos niveles en la compañía y es esto lo que facilita que el proyecto se desarrolle en todos los niveles, acotando el riesgo de fracaso por falta de apoyo o falta de aplicabilidad.

Será fundamental que todos los empleados sean involucrados en esto de manera activa y que comprenda que esta nueva estrategia implica detectar a cada instante las necesidades y visiones del cliente y compartirlas con toda la organización, volcándose en el sistema. Esto es lo que logrará que el proyecto sea exitoso.

El producto final en esta etapa será un Plan de Proyecto que describirá los objetivos, la metodología, las etapas que abarcará, los tiempos medios de duración y finalmente las mediciones, indicadores y periodicidad de evaluación. Es importante hacer un lanzamiento formal del proyecto, el cual deberá estar a cargo del sponsor de la dirección en conjunto con el equipo de proyecto. En éste se deberá presentar el plan de proyecto y se tendrá que generar un compromiso por escrito de las áreas y responsables en la empresa que deberán prestar colaboración en este proyecto.

### *5.1.2. Entendiendo al cliente y sus puntos de contacto.*

Hoy en día es crucial que los clientes, empleados y proveedores colaboren entre sí y compartan información. Por tal motivo, deberá analizarse con el equipo de proyecto, los empleados que están en contacto con los cliente y los proveedores, cada uno de los requerimientos del cliente actual y del cliente futuro, y determinarse todos los puntos de contacto con el cliente tanto internos como externos. También será fundamental analizar la competencia, lo que brinda y cómo es la respuesta del cliente a ello, y el uso de grupos focalizados de trabajo con clientes, quienes participarán del proyecto y nos brindarán sus sugerencias.

El producto final en esta etapa será un detalle de todos los requerimientos funcionales y operativos que serán tenidos en cuenta en el nuevo sistema. A continuación podrá comenzarse a implantar la nueva herramienta tecnológica que dará soporte a esta nueva estrategia.

### *5.1.3. Rediseño de Estructura Corporativa y Procesos de Negocio.*

Los procesos de negocio son la forma que tienen las empresas de entregarles valor al cliente. Productos y servicios excelentes son el resultado de procesos de negocio excelentes. Esto nos da la razón para rediseñarlos y adecuarlos a la nueva estrategia de CRM.

Deberá implementarse una reingeniería de procesos recorriendo todos los departamentos que interactúan directa o indirectamente con los clientes a fin de reorientar toda la organización poniendo al cliente como centro de ésta. Esto requerirá repensar la estructura corporativa y la posibilidad de realinear los departamentos poniendo foco en los segmentos de clientes, las ganancias generadas y las necesidades de los clientes.

Será indispensable, además, alinear los procesos de negocios para compartir la información en todos los departamentos, entendiendo cómo es la interacción de cada uno de los departamentos con el cliente y cómo se maneja la información.

La oportunidad de CRM son amplias, pero para una sana implementación conviene concentrarse sólo en algunos procesos críticos que aseguren su éxito al principio. Para lograr implantar un rediseño adecuado y en el menor tiempo posible, será clave la figura de los gerentes de Línea de Negocios, quienes habiendo entendido la visión de este proyecto y entendiendo el negocio y la compañía, generarán la detección de los cambios necesarios y adecuados para arribar en el menor tiempo posible al mejor resultado.

El producto final en esta etapa será el rediseñar los procesos ya determinados como claves y acoplarles a ellos las necesidades detectadas en los usuarios.

#### 5.1.4. *Sistemas y tecnologías.*

El primer paso es crear un plan que, contemplado los objetivos estratégicos, determine qué sistemas son necesarios para soportarlo poniendo foco en los próximos años. Es decir, deberemos responder a estas dos preguntas:

- ¿Los sistemas actuales satisfacen las necesidades de la compañía y los objetivos de la nueva estrategia?
- ¿Lo harán en los próximos años?

El segundo paso es determinar el gap existente entre la infraestructura actual y los requerimientos establecidos con el primer paso. Es muy importante que el equipo de proyecto evalúe todas las áreas de contacto con el cliente, tanto directas como indirectas y revele con ellos las necesidades de información. De igual forma, deberán relevarse los distintos niveles de la organización a fin de asegurarse que todos los requerimientos hayan sido contemplados.

En el mismo relevamiento deberán considerarse los sistemas actualmente utilizados para efectuar sus tareas y para capturar los datos e información y, si existieran, las actividades que se ejecutan en forma manual.

Deberán también tenerse en cuenta las bases de datos actuales y determinar si tienen la capacidad de cumplir con nuestras necesidades y si podrán ser explotadas para proveernos los datos tal y como los necesitamos. Por último, deberá generarse un detalle de los datos. Los datos deben ser capturados y definidos abstrayéndose de los sistemas actuales. Estos datos son los que detectó el equipo de proyecto como necesarios para interactuar y satisfacer las necesidades del cliente.

De igual forma deberá efectuarse un análisis costo-beneficio de cada alternativa posible y establecerse el tiempo que demorará la puesta en marcha de cada una de ellas. Por Ej. existen dos alternativas: adquirir la tecnología o contratar una Application Service Providers (ASP) (Proveedores que brindan el servicio de Almacenamiento y Acceso de la Información de la Empresa). Además se deberán detallar recomendaciones y puntos a tener en cuenta tales como: requisitos previos a la puesta en marcha, necesidades de interfaces, middleware (capa intermedia de software), etc.

El producto final de esta etapa será un informe que contenga el plan de sistemas para el CRM, el análisis costo-beneficio, los puntos y recomendaciones a tener en cuenta y los pasos necesarios para alcanzar la totalidad de los requerimientos y criterios de evaluación de éstos. También y de fundamental importancia los criterios utilizados deberán estar acordes con las políticas corporativas. A modo de ejemplo, detallamos algunos criterios: Ranking de importancia y de impacto, Costos, Nivel de Esfuerzo requerido en tiempo, Relevancia, etc. Así mismo y de gran importancia es la elaboración del plan de capacitación.

#### *5.1.5 Gerenciando el cambio.*

Uno de los aspectos más importantes a la hora de implementar un proyecto de CRM es el seguimiento de éste y el establecimiento de herramientas de medición para evaluar el rendimiento de la compañía antes, durante y después de la puesta en marcha de esta nueva estrategia.

Los puntos de control estarán puestos en los indicadores clave (Ej. cantidad de clientes, ciclo de vida del cliente, rentabilidad por cliente, etc) que se fijaron como objetivo del proyecto, y que se controlarán con los valores medidos en el momento de inicio del proyecto.

Los indicadores fijados, así como el informe de estas mediciones deberán darse a conocer por el sponsor de dirección y al encargado del proyecto en las reuniones de seguimiento. Esto permitirá lograr:

- Que toda la organización haga tangibles claramente los objetivos a alcanzar y no generen falsas expectativas.
- Efectuar el seguimiento del proyecto de manera cualitativa.
- Que cada integrante de la organización incorpore el proyecto como propio, aumentando su satisfacción y empatía con éste.

## **6. Beneficios del CRM.**

Los beneficios de una estrategia de relacionamiento son claros:

- Multiplica la eficacia del gasto comercial y de marketing
- Posibilita la gestión personalizada.
- Permite definir tácticas de captación de clientes nuevos con mayores niveles de éxito.
- Desarrolla nuevos servicios para fidelizar y/o rentabilizar la relación con los clientes.

- Mejora claramente la comunicación con los clientes.
- Maximiza la efectividad con nuestros clientes y prospectos.
- Mejora las políticas de Cross-Sell y Up-sell.
- Acorta los ciclos de ventas y permite anticiparme a las necesidades de los clientes.
- Mejora claramente la información para mediciones y evaluación de cumplimiento de objetivos. <sup>11</sup>

Considero que es importante definir y explicar que conlleva el proceso de fidelización, además de los beneficios obtenidos una vez que ha sido aplicado, para ellos se sustenta en información suministrada por Banaroya y Ernest & Young Gemini, quienes de forma clara y concisa amplían el horizonte de su aplicación.

## 2.2 FIDELIZACION.

Banaroya y Ernest & Young Gemini, manifiestan que...

Sólo a través de la identificación de los factores condicionantes del comportamiento “leal” del cliente, el detallista podrá conseguir una mayor rentabilidad de su negocio, pues cuanto mayor es la relación con el cliente, mayor es la contribución del mismo a la rentabilidad del establecimiento.

Según estudios realizados, el 60% de los clientes “descontentos”, por tanto, insatisfechos, no vuelven a repetir su compra en el mismo establecimiento, de ahí la importancia de mantener viva la filosofía de la fidelización en el comercio tradicional.

Por tanto, la fidelización es una consecuencia de mantener una clientela satisfecha plenamente, a través de una serie de actuaciones o acciones que de una forma u otra son valoradas directamente por nuestro cliente. Ahora bien, para tener una mayor probabilidad de éxito en la consecución de la satisfacción plena del cliente, es preciso que el detallista genere y actualice los “Valores Añadidos” asociados al producto y servicio que ofrece, es decir, que el conjunto de “valores añadidos” permanezcan en lo posible actualizados en el tiempo, pero con continuidad y a ser posible que no provoquen monotonía y cansancio en el cliente.

---

<sup>11</sup> INSTITUTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, IDE, “*Qué es Customer Relationship Management (CRM)*”, Guayaquil-Quito, Copyright 2001, IAE. Buenos Aires, Argentina.

Para poder hablar de fidelización en el comercio tradicional debe existir una frecuencia de compra y una relación por parte del cliente con el establecimiento, es decir, la suma de "frecuencia + relación" es una condición necesaria para que se pueda hablar de fidelización del cliente.

#### Como fidelizar al cliente.

Sólo a través de la satisfacción plena mediante la aportación de estímulos positivos y la constante comunicación con el cliente podemos fidelizarle. La satisfacción plena consiste en cubrir o satisfacer una necesidad o necesidades, ofertando un bien o servicio que aporta un valor añadido superior al inicialmente esperado o percibido por el cliente. En este contexto, fidelizar a un cliente es conseguir que seamos percibidos como la mejor alternativa de compra, eliminando cualquier otra posible, lógicamente, la que provenga de la competencia. Se puede afirmar que la satisfacción plena se consigue por la suma de un conjunto de "acciones" de valor añadido, cuantificables o no, y que en la mayoría de las veces nada tiene que ver con la propia actividad del establecimiento.

Ahora bien como detectar la satisfacción plena en el establecimiento? Para ello el detallista debe partir de la idea de que debe contar con un fuerte canal de comunicación, pues cada cliente puede tener diversos motivos de compra o necesidades diferentes que deberá detectar mediante el uso de herramientas que permitan la recogida de la información de gran alcance para él y que se encuentra inherente en la mente del cliente; para ello debería el detallista realizarse preguntas tales como: ¿ por qué decide irse a la competencia?, etc.

Es preciso comunicarse con los clientes de una forma especial, individual, mostrando confianza y a la vez seriedad y profesionalidad, y más próximo a sus necesidades reales. Esta comunicación debe tener como objetivo el disponer de información de nuestros clientes tanto cuantitativa como cualitativa: sus necesidades cada cliente es un mundo, su valoración, su personalidad y status, sus inquietudes, etc., todo ello teniendo presente que el cliente cada vez es más exigente y que cuenta con mayor educación de consumo.

Al final con la fidelización lo que consigue el establecimiento es una "diferenciación" de la competencia que desarrolla su actividad en el mismo sector de negocio.

Existe un alto porcentaje de personas que no vuelven a repetir sus compras y lo que es peor, muchas de ellas sin motivo aparente, para estas personas, nuestro establecimiento es, simplemente similar a otros. Pueden incluso que no tengan motivos para quedarse, pero lo



hacen porque no identifican aspectos positivos, la que haga de barrera en el mantenimiento de una clientela fiel.

Hoy en día, no se debería considerar como estímulos positivos en la venta de los productos muchos de los servicios prestados por la mayoría de los establecimientos de forma costumbrista, pues el cliente hoy considera que el servicio es una exigencia mínima y además esperada, por tanto el servicio mantenido en el tiempo y la costumbre, no debería ser considerado como un factor generador de "valor añadido", al menos el que se presupone que debe acompañarse al producto. En realidad lo que hoy quiere el cliente es una "sorpresa" (positiva) que suponga un factor multiplicativo que sobrepase la esperanza percibida de la relación: Detallista-Producto-Cliente

**Los primeros pasos para fidelizar al cliente.**

Todos los procesos de fidelización del cliente debe partir de una filosofía interna en la compañía establecimiento y de una predisposición del empresario para su consecución.

A continuación se describen aquellos aspectos que en el siguiente orden conforman la "semilla" para implantar una filosofía fidelizadora:

- Predisposición del empresario y sus empleados sobre el conocimiento e importancia que supone fidelizar al cliente.
- Acoger con simpatía al cliente.
- Identificar las necesidades del cliente.
- Fusionar sus necesidades con la oferta del establecimiento.
- Convencer con buenos argumentos
- Ofrecer un auténtico servicio.
- Cerrar la venta debidamente.

**Desarrollo de un programa de fidelización.**

El implantar un programa de fidelización de clientes en una "empresa" conlleva el saber por qué se hace y para quién va dirigido, por tanto, su éxito depende del conocimiento que tenga la compañía de las causas de "fugas" de clientes, antes de su puesta en marcha. Ocho son las condiciones que debe reunir un programa de fidelización para que tenga éxito:

- Simplicidad: de fácil comprensión y participación.

- Base de Datos de los clientes segmentada y actualizada.
- Recompensas accesibles y alcanzables por cliente y a la vez variadas, atractivas, valiosas y deseables.
- Comunicación y mantenimiento de relaciones constantes con los clientes.
- Medibles y analizables en cuanto a su evolución y participación del cliente en el programa y en lo referente a la conducta de compra del mismo.
- Capacidad de administración y gestión.
- Rentables.
- Durables, permanentes en el tiempo.
- Una estrategia de fidelización plasmada en un plan o programa es una forma no sólo de generar rendimientos positivos, sino también una forma de motivar a los propios empleados de la empresa. <sup>12</sup>

Para un mejor entendimiento del trabajo, se ha procedido con una breve explicación de los términos utilizados en el estudio a manera de Glosario, seguido por el Desarrollo del mismo en el que consta Antecedentes Generales, Análisis situacional de la empresa, Captura de información. Aplicación de estrategia con sus respectivas herramientas de soporte, interpretación de resultados y por último Conclusiones y Recomendaciones.

### 2.3 GLOSARIO.

- Fidelización.- es el hecho resultante de una satisfacción plena por parte del cliente y que se refleja en una repetición de la acción de compra.<sup>13</sup>
- Satisfacción plena.- consiste en cubrir o satisfacer una necesidad o necesidades, ofertando un bien o servicio que aporta un valor añadido superior al inicialmente esperado o percibido por el cliente, esta se consigue por la suma de un conjunto de "acciones" de valor añadido, cuantificables o no y que en la mayoría de veces nada tiene que ver con la propia actividad del establecimiento. <sup>13</sup>
- Enfoque de negocio.- donde las empresas deben adquirir el enfoque hacia el cliente. <sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Baranoya, Jean., Ernest. Marie y Gemini, Young. "*Presente y futuro de las estrategias de fidelización*", Ed. Norma, S.A., Bogotá, CO.. 1993, pp. 45-87

- Enfoque en la estructura organizacional.- cambiar la estructura organizacional de una compañía va de la mano con los cambios de los negocios, ayuda a disminuir la atención en los productos y establece canales de comunicación con clientes a través de la implantación de staffs administrativos de clientes. <sup>14</sup>
- Enfoque en métrica del negocio.- cambio de métrica para evaluar el desempeño del negocio, eliminando el enfoque en productos y estándares de ventas hacia un enfoque en la fidelidad y el valor de los clientes. <sup>14</sup>
- Enfoque comercial.- cambiar el enfoque de mercadotecnia hacia un diálogo interactivo con el cliente. <sup>14</sup>
- Enfoque en la tecnología.- esta es la encargada de soportar y facilitar la comunicación con el cliente a través de los diferentes puntos de contacto. <sup>13</sup>
- Tratamiento personalizado.- utilización de información de perfiles de clientes a nivel individual o de segmentos para diferenciar el tratamiento que se debe dar a cada cliente. <sup>13</sup>
- Ciclo de vida de la relación cliente - compañía.- construcción del modelo de ciclo de vida de los clientes para desarrollar tácticas de mercadeo diseñadas para movilizar al cliente hacia los segmentos y etapas más rentables del ciclo de vida construido y mejorar la relación. <sup>13</sup>
- Orientación hacia las reglas del negocio.- la utilización de perfiles de clientes y la inteligencia de negocios, dentro de tácticas de mercadeo planteadas para permitir la automatización de los análisis de las interacciones de los clientes a través de todos los puntos de contacto, con el fin de producir acciones de mercadeo relevantes y en el tiempo real. <sup>14</sup>
- Mapa de clientes y tarjeta de calificación de clientes.- afianzamiento del mapa de clientes y la tarjeta de calificación de clientes para permitir la medición de la efectividad de la estrategia CRM. <sup>14</sup>
- Planeación de relaciones.- diseño de planes estratégicos de relaciones que especifiquen las metas de las relaciones por segmentos y definan las tácticas de mercadeo necesarias para alcanzar las metas definidas. <sup>14</sup>
- Planeación de interacciones.- desarrollo de planes de interacción tácticos para anticipar la necesidad del cliente y ejecutar de manera relevante y proactiva las acciones necesarias. <sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Huete, L.M. "Enfoques de la fidelización y satisfacción de clientes". Enfoques de Creación de Valor para los clientes, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas IESE, Universidad de Navarra, Volumen 6, 1996.

<sup>14</sup> Marketing DATA RED. "Diccionario de Marketing", [www.data-red.com](http://www.data-red.com), octubre, 2003

- Penetración.- integración de todos los puntos de contacto que usan los clientes y el resto de la estructura organizacional para asegurar una experiencia consistente del cliente a través de la compañía. 13
- Segmentación de mercados.- consta en separar el mercado potencial en subgrupos de consumidores con características similares que los identifiquen y escojan a uno o más subgrupos para abordarlos con una mezcla de mercadotecnia diversificada. 13
- Culturización.- proceso donde la gente adquiere la nueva cultura.  
 Información >> Actitud >> Comportamiento >> Cultura  
 Así pues la culturización es el proceso por el que pasa la gente en la adquisición de los nuevos valores, la nueva forma de hacer las cosas y de relacionarse, los nuevos rituales, los objetivos, entre otros. 13
- Validación.- es meramente una re-formulación del beneficio en forma de pregunta destinada a lograr que los clientes confirmen que le producto demostrado realmente les beneficiará.  
 Cuando usted ha logrado implementar una secuencia de características/ventajas/beneficio a la medida de su cliente, es necesario averiguar si el cliente realmente cree que el producto ofrecido lo beneficiará. 15
- Ventaja.- es un puente entre la característica y el beneficio, a fin de explicar porqué determinada característica beneficia al cliente, es decir es la ganancia que uno obtendrá por tener esa característica. 13
- Características.- elementos constitutivos de un producto o servicio, inherente a su construcción o diseño. Pueden ser una parte o rasgo visible: de qué está hecho, dónde se fabricó, su color, los materiales y procesos utilizados, etc. 13
- Beneficio.- esta relacionado con la ventaja, no con la característica. El beneficio es “De qué le servirá la ventaja al cliente?, porqué le convendría comprarlo?, para qué le serviría, es lo que la ventaja hará por su cliente o empresa. 13
- Agente de confianza.- es una empresa que trata como esenciales los intereses que actúan a favor del cliente y la compañía. En la mayor parte de las compañías es una filosofía difícil de poner en práctica, pues en muchos de los casos los intereses de ella no siempre caminan juntos. Sólo en relaciones colaboradoras, los intereses reales corresponden a los de la compañía. 15

---

<sup>15</sup> Schiffman, León y Kanuk, Lulie L. “Comportamiento del consumidor”, segunda edición, Prentice Hall, México, 1997.

- Customización.- del inglés customization, que significa adaptación. Esta palabra se usa para identificar los cambios o modificaciones que se realizan a un software para adaptarlo a las particularidades del negocio de la empresa que lo implanta. 13
- CRM.- Sigla de Customer Relation Managment. la traducción literal es Administración de la Relación con el Cliente. Estas siglas se refieren a una filosofía de trabajo. Este concepto nació como respuesta al incremento de competidores en mercados que no crecen en la misma proporción o en mercados recesivos. Se basa en dos pilares el 1° es que Marketing y Ventas deben actuar en sincronía para concretar el mayor porcentaje posible de ventas sobre contactos a potenciales clientes. El 2° parte de la base de que requiere menos inversión mantener clientes existentes que conseguir nuevos. Por lo tanto todos los procesos de la empresa deben diseñarse pensando en las necesidades del cliente. 14
- Telemarketing y generación de clientes potenciales.- facilita la segmentación de clientes, la calificación de clientes potenciales, la administración de listas telefónicas y la supervisión del progreso de las campañas mediante soluciones CRM analíticas e integradas. 14
- Administración de oportunidades.- proporciona un seguimiento de las ventas y de las previsiones de ventas, un enfoque de planificación de ventas, identifica a los principales responsables en el proceso de toma de decisiones, determina el potencial de compra y la fecha estimada de cierre. 14
- Administración de actividades de ventas y contactos.- distribuye la carga de trabajo diaria y la información para clientes, con el fin de que se visualicen en la aplicación de calendario y proporciona enlaces a las funcionalidades de administración de informes. 14
- Fidelidad se define como actitud dirigida al cumplimiento de una promesa libremente hecha, fidelización debería referirse tanto a la acción en la que se manifiesta esa actitud como resultado de conseguir esa actitud que se dirige al cumplimiento de una promesa. 13
- Fideliting es el nombre que recibe la herramienta de fidelización que recoge este nuevo planteamiento. Esta herramienta jurídica se sustenta en un acuerdo de colaboración empresa – cliente con objeto de alcanzar beneficios mutuos de la relación comercial que se crea entre ambos. Fideliting se define como : Contrato por el cual una parte llamada fidelizador se compromete a ser cliente de la otra parte, que actúa como empresa, llamada fidelitaria, usando o consumiendo los servicios o productos de esta durante un período de tiempo. Determinado y/o en una cuantía concreta a cambio de recibir un ventaja económica en el momento e su adquisición o uso. 13

- Fidesuento.- es el resultado de hacer una compensación en ese momento por un derecho adquirido con el contrato de fidelidad, equivalente a un porcentaje del volumen de gasto comprometido, aunque la compensación se realice a prorrata según se va generando el gasto y en proporción al valor actual de cada una de las transacciones. 13
- Fidescuento.- es un procedimiento flexible, al adaptarse a cada tipo de relación comercial que el cliente mantenga con la empresa. 13
- Marketing de relaciones se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio fructífera con los proveedores, con organizaciones laterales, con los compradores y con el interior de la propia organización. 14
- Frequency marketing podemos traducir como marketing de frecuencia, cuyo objetivo es el de conseguir la fidelidad de los clientes de las empresas que las aplican. 14
- Programas multisponsor están formados por una pluralidad de empresas patrocinadoras que ofrecen a sus clientes ventajas recíprocas por la compra de los productos o servicios ofrecidos por cada una de las empresas que forman parte del programa. Estos programas tienen una identificación distinta de la que corresponde a cada una de las empresas patrocinadoras, estando generalmente gestionadas por una empresa especializada. 14
- Material POP.- permite organizar y comunicar de manera eficiente los productos en el punto de venta, pudiendo elegir desde una sencilla cenefa para informar a sus consumidores sobre sus marcas favoritas o desarrollar sistemas más sofisticados que le permitan organizar eficientemente sus líneas de productos las góndolas a través del sistema IN CAS. 13
- Logotipo.- es una grafía particular que toma el nombre de la marca. Su función es identificadora y distintiva que transmite. En el logotipo entran en juego creencias, el comportamiento de la institución y los valores de la empresa, de forma que el individuo crea unas asociaciones afectivas, emotivas y racionales. 13
- La marca.- es una representación icónica formada por imagen y logotipo que pueden ser de varios tipos (analógica, alegórica, lógica, emblemática) 13
- Argumento de venta.- documento explicativo de un producto, su precio, las ventajas que ofrece el producto. 14
- Aseguramiento.- el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza, que a su vez se divide en cortesía, competencia, credibilidad, seguridad. 14

- Benchmarking.- técnica de gestión empresarial que compara los niveles de eficiencia de la organización con estándares externos y ciertas prácticas internas, siempre que sirva como referencia las mejores prácticas del mercado. 13
- Capacidad de respuesta.- el deseo de ayudar al cliente y proveerle de un servicio rápido y adecuado. 13
- Cobertura.- forma de medir la audiencia de un medio o soporte. Potencial exposición a un conjunto de personas a un medio o soporte. 14
- Competencia.- para una empresa, es cualquier otra que ofrece productos similares en los mismos. mercados. 14
- Consumo.- acto de compra de un bien o servicio para cubrir una necesidad. 14
- Cortesía.- trato amable y respetuoso por parte del personal de primera línea. 14
- Competencia.- el dominio de las destrezas y conocimientos necesarios para prestar el servicio. 14
- Credibilidad.- la capacidad de inspirar confianza. 14
- Cuota de mercado.- porcentaje de ventas, o en general de representación, de una empresa sobre el total de las ventas o de la variable que se esté midiendo (facturación, clientes). 14
- Demanda.- cantidad de bienes o servicios que los consumidores desean adquirir en un momento determinado. 14
- Descuento.- reducción del precio de un artículo. 14
- Display.- expositor de un objeto para realizar promociones. 14
- Distribución.- Actividad de selección de los canales de distribución y realización de la distribución física de los productos. 14
- Elementos tangibles.- es decir de las instalaciones físicas, equipo, aspecto del personal, de los materiales de comunicación, etc. 14
- Empatía.- es decir la atención personalizada y preocupación por los clientes que consta de: facilidad de acceso al servicio y simplicidad del contacto; así como también de comprensión y conocimiento de los problemas y necesidades del cliente. 14
- Feed-back.- respuesta de los clientes ante una acción de venta. 14
- Fiabilidad.- la capacidad de dar el servicio de manera precisa y en el plazo establecido. 14
- Fortaleza.- característica positiva de una organización generadora de una ventaja competitiva. 14
- Frecuencia.- número de veces que un determinado mensaje llega a su audiencia. 14

- Góndola.- muebles de presentación, normalmente estanterías, destinados a presentar productos en lugares de venta al público. 14
- Imagen Corporativa.- imagen de una asociación empresarial o empresa. 14
- Investigación de Mercado.- recogida de información sobre un aspecto concreto del mercado para su análisis. Sirve para facilitar la toma de decisiones en Marketing. 14
- Lote.- Agrupación de productos que constituyen una unidad de venta. 14
- Merchandising.- acciones desarrolladas para lograr la venta de productos en los puntos de venta. 14
- Nicho de mercado.- Segmento de mercado en el que la empresa puede obtener beneficios, evitando así la presencia de nuevos competidores. 14
- Oportunidad.- aquello que representa una ventaja competitiva para la empresa. 14
- Posicionamiento.- lugar que ocupa una marca o producto en una determinada área del mercado. 14
- Promoción.- acciones de Marketing limitadas en el tiempo y en el espacio con las que pretende alcanzar los objetivos del Plan de Marketing. 14
- Pull.- acciones cuyo objetivo es estimular la demanda. 14
- Push.- acciones cuyo objetivo es estimular la distribución. 14
- Rotación.- veces que las existencias se venden al cabo de un período de tiempo. 14
- Segmentación.- división del mercado en función de un determinado criterio. 14
- Seguridad.- la capacidad de eliminar riesgos, ya sean financieros, personales, etc. 14
- Surtido.- conjunto de productos que satisfacen las misma necesidad. 14
- Trade-marketing.- operaciones de marketing que se realizan de un modo conjunto por el propio distribuidor del producto. 14
- Ventaja competitiva.- diferencia positiva de una empresa con respecto a la competencia. 14
- Satisfacción del cliente.- normalmente un cliente se siente satisfecho cuando un servicio o producto alcanza excede sus expectativas.<sup>16</sup>
- Calidad.- la calidad esta basada en la percepción del cliente. 16
- Ingreso de los clientes perdidos.- es el dinero que se deja de ganar cuando los clientes empiezan hacer. negocio con los competidores porque se le entrego un mal servicio. 16

---

<sup>16</sup> Gerson, Richard F. "Como medir la satisfacción del cliente", Grupo editorial Iberoamericana, S.A., México. Mx, 1994, serie 50 minutos, p. 36.



- Oportunidad de Ingreso Perdido.- es el dinero potencial que pierde con los clientes que están insatisfechos, o cuando los antiguos clientes dicen a sus amigos que no hagan negocio con la empresa. 16
- Costo de reemplazo de clientes.- es el costo de adquirir nuevos clientes que reemplacen los que perdido. 16
- Costos de Fidelización.- son aquellos en los que incurre una empresa cuando pone en marcha planes de acción cuyo objetivo es alargar la vida media de los clientes. 16

# CAPITULO III.

## DESARROLLO DEL ESTUDIO

### 3.1 ANTECEDENTES GENERALES

La compañía presenta en su Plan estratégico 2004 un panorama claro de a quien estamos dirigidos y lo que deseamos lograr en un plazo de 5 años. Detallándose de la siguiente forma:

#### En que negocio estamos...

La empresa es productora y exportadora de confites a nivel mundial, se acortan las distancias entre el productor de bienes de consumo masivo y el consumidor final; de la generación de marcas perdurables de producción propia o de terceros en el Pacto Andino.

En un estudio realizado por Calsavinit, sobre Liderazgo y misión, afirma...

Debe expresarse la misión empresarial por escrito, y tomar todas las decisiones teniendo a esta misión como referencia última.

Es decir, que la buena voluntad, las ganas, las ordenes, pueden no bastar.

Desde que recomendamos la existencia de una misión, y de un liderazgo fuerte para que ella se cumpla según lo planificado. Ello no impide que la misión pueda revisarse, cuando se crea oportuno, para ver si continua siendo la mas adecuada.<sup>17</sup>

La Visión y la Misión de la empresa son:

#### Visión.

Satisfacer con liderazgo las necesidades de consumo masivo en el Area Andina principalmente.

---

<sup>17</sup> Calsavinit, "Conocimiento de la satisfacción del cliente con lo obtenido", Liderazgo y misión, [www.calsavinit.com/contaula/htm](http://www.calsavinit.com/contaula/htm), agosto,2003

## Misión.

Desarrollar y fortalecer el liderazgo de distribución de productos de confitería con especialización tienda a tienda y convertirlo en un servicio legendario para productos de consumo masivo directamente o a través de alianzas estratégicas.

Actuar de manera ética, eficiente y rentable para garantizar el bienestar y satisfacción plena de los clientes, colaboradores, accionistas y de la comunidad.

Para alcanzar la Visión y Misión, la empresa se ha enfocado en ser:

- Competitivo
- Asumir el compromiso personal e institucional y estar mentalizado de que todos somos capaces de todo.

## Valores.

Con el valor que la empresa se identifican es:

- *Orientación hacia el cliente.*- es el compromiso de satisfacer efectivamente las necesidades y expectativas de los clientes. Significa centrar los esfuerzos en descubrir, alcanzar y superar las necesidades del cliente conocidas por información directa o indirecta.

En base a la Visión y Misión, la empresa empieza desarrollando técnicas que faciliten la ejecución de las mismas en la compañía.

Es así como Alejandra Martínez en su estudio sobre Calidad en el servicio ante todo, comenta  
Tener una visión clara de los objetivos a lograr de manera interna y externa a la empresa, será el inicio de un plan de trabajo orientado a servir al cliente y no solo ganar una gran cantidad de ellos, la idea es mantenerlos fieles y lograr que nos prefieran por encima de los competidores.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Martínez, Alejandra. "Te has puesto a pensar cual será la diferencia entre la competencia y tu?". Calidad de servicio ante todo, Banco Central, [www.bcentral.com.mx/qrtriculos1mayo.sap](http://www.bcentral.com.mx/qrtriculos1mayo.sap), mayo 2002.

## 3.2 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 3.2.1 Estrategia Competitiva

#### a. *Posicionamiento de la empresa en el mercado.*

La empresa se inició hace más de 35 años, desde ahí ha venido trabajando con la visión futurista de servicio al cliente ofreciendo productos de calidad a precios assequibles.

A partir de ese momento ha ocupado el sitio preferencial dentro de los consumidores, en muestra de esto tenemos que la empresa en épocas socio económicas difíciles mostró entereza y se mantuvo estable ante los acontecimientos.

#### b. *Influencias que se pueden ejercer en mercado objetivo.*

Al ratificar que la empresa tiene varias fortalezas y una de ellas es la constante innovación y preocupación por la satisfacción del cliente, la empresa trata de conocer las preferencias del mismo y suplirlas, a un precio bastante competitivo.

### 3.2.2 Ventajas Competitivas.

- Presencia del producto en el mercado.
- Calidad del producto
- Variedad
- Cobertura
- Entrega a tiempo

### 3.2.3 Rivalidad Ampliada.

Factores	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo	Puntaje Positivo	Puntaje Negativo
<i>Competidores potenciales</i>	Ayuda a que la compañía se encuentra siempre en un proceso de innovación	Apertura de fronteras, con mayores recursos y mejor tecnología	8	7
<i>Productos Sustitutos</i>	Ampliación de portafolio de productos	Pérdida de nichos de mercado de productos propios	9	3
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	La fortaleza es el liderazgo de la empresa en el mercado, además de su amplia cobertura.	Ingreso masivo de nuevas marcas de confites en nuestro mercado	10	8
<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	Incrementar la capacidad de producción, disminuir costos de ventas, se verá reflejado en un producto de alta calidad con precios competitivos en el mercado.	Productos con menor precio que ingresan sin control aduanero por la frontera.	9	7
<b>TOTAL</b>			<b>36</b>	<b>25</b>

Como observamos en esta tabla sobre un puntaje promedio de 40 puntos; el puntaje positivo presenta 36 puntos representando el 90% y el puntaje negativo 25 representando el 62.5%, esta es una referencia en la que podemos notar que la empresa posee más puntos a favor, constituyendo una base muy sólida y de estimación de desarrollo.

En base a este análisis confiamos que la aplicación de un programa de fidelización hará que el 62% que representa al puntaje negativo se revea en un porcentaje considerable a puntaje positivo.

### 3.2.4 Análisis del Ambiente.

Factores	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo	Puntaje positivo	Puntaje Negativo
Económicos	Los productos son de alta calidad por lo que su costo varía de acuerdo a ello	El cliente valora mucho el factor económico del producto	9	7
Cultural	El cliente valora mucho el valor agregado personalizado en su servicio	La cultura y concepción del concepto de atención al cliente en la costa y sierra pudieran ser diferentes	10	9
Tecnológico	Al momento se cuenta con la infraestructura para cumplir a satisfacción cantidad y calidad del producto.	Debido a la alta competencia la empresa debe encontrarse a la vanguardia de la tecnología, para ello necesita invertir altos rubros de dinero.	8	8
Político		Pago de impuestos a productos considerados como especiales.	0	9
Natural	Se degusta este tipo de productos en todo ambiente	Personas con diabetes.	10	8
<b>TOTAL</b>			<b>37</b>	<b>41</b>

Como se puede observar al realizar el análisis del ambiente el puntaje negativo es mayor que el positivo, deduciendo por el simple hecho que no se encuentra aspectos positivos a política que vislumbren mejoras en competencias para la industria ecuatoriana relacionado al sector confitero. Esto hace que uno de los factores que cumpla con el programa de satisfacción al cliente se vea afectado, siendo costo del producto.

### 3.2.5 Selección de la competencia a atacar y evitar.

- a) *Identificación de los principales atributos que los consumidores valoran, la empresa presenta varias clases de productos a diferentes costos, es decir llega todo nivel socio-económico.*
- b) *Valorar la importancia relativa de los diferentes atributos, la calidad y el posicionamiento de marca que lo diferencian.*
- c) *Ponderar los comportamientos de la empresa y de la competencia sobre los diferentes elementos de valor, así como su importancia relativa, a la empresa la identifican como una multinacional.*
- d) *Examinar cómo ven los clientes de un segmento específico el comportamiento la compañía en comparación con el competidor específico más importante, atributo por atributo; la empresa hasta cierto punto puede jugar con los precios a igual que con las promociones, además no posee una publicidad agresiva por lo que la cobertura es su punto más fuerte.*
- e) *Controlar las valoraciones de los consumidores a lo largo del tiempo, la empresa realiza valoraciones trimestralmente.*

### 3.2.6 Clases de competidores

La empresa compite contra fuertes y débiles, no atacando a su imagen sino superándola en servicio, calidad y cobertura.

### 3.2.7 Diseño de Estrategia Competitiva

La empresa al ser líder con más del 60% de participación en el mercado del Ecuador, aprovecha la expansión de la demanda global del mercado con el ánimo de captar más ventas.

a) *Defensa de la Cuota de mercado, Posición fortificada, Defensa de Flancos.*

La empresa siempre está alerta de ganar mercado y no estancarse a pesar de ser líder, trata de diversificarse ocupando más nichos de mercado.

Como predefensa utiliza, el estar actual a las necesidades del consumidor y atenderlas a tiempo, trabaja con la defensa agresiva de su territorio y la ampliación del mismo hacia otros nuevos nichos que puedan usarse en el futuro como centros ofensivos o defensivos.

**b) *Estrategias de las empresas retadoras.***

**b.1 *Definición del objetivo estratégico e identificación del oponente (s)***

Se ha dado el caso que dos o tres industrias más pequeñas se han fusionado en capacidades de producción con el propósito de cubrir más mercados, pero no tomaron en cuenta el antecedente de que sus costos de producción se mantenían y aumentaban en cierto modo por no ser especialistas en el proceso.

**b.2 *Elección de la estrategia general de ataque***

La compañía llegó al liderazgo por su constante empeño de cubrir expectativas de consumidores, ayudó mucho la situación económica para otras industrias extranjeras que se vieron amenazadas por la inestabilidad del país. Aprovechó oportunidades. La empresa está en constante cambio tecnológico.

**b.3 *Elección de la estrategia específica de ataque.***

A la empresa han tratado de atacarle ofreciendo a los clientes precios más bajos y productos de mediana calidad, a igual de fuerte inversión publicitaria pero estos fueron arrastrados por empresas de igual capacidad que ofrecían mejor calidad al mismo precio, ellos pudieron competir debido a ser especialistas.

### **3.2.8 Estrategias para posicionar la Oferta de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto**

a. *La Diferenciación*, El proceso a plantear es el siguiente:

*Definición de los atributos que valora el consumidor*, los productos presentan precios populares, ofrecen valores sensoriales atractivos.



- b. *La jerarquización de las prioridades del consumidor*, El precio, valores sensoriales, publicidad, presentación, atención al cliente, son los aspectos en los que hay que enfatizar para mantener a la marca vigente. Es decir se encuentra en un nivel deseable.
- c. *Decisión del conjunto de valores o atributos a ofrecer al cliente*, Aplica los mismos para todos los productos, su presentación es atractiva colores vivos, llamativos y elegantes.

### 3.2.9 Herramientas de diferencia competitiva.

La diferenciación de la empresa ante sus competidores se sustenta también en los sectores de volumen.

### 3.2.10 Diferenciación por medio del producto.

- a. *Versiones*, Los productos que ofrece la compañía, se diferencian de los otros por la presentación de su envoltura interna y externa son más vistosas que aquellas de la competencia.
- b. *Nivel de Calidad*, el nivel de calidad es alta, adicionando su uniformidad, por trabajar con Sistemas Internacionales de Calidad ISO 9000 .
- c. *Duración*, el estándar de vida de los producto oscilan desde 12 hasta 24 meses de vida útil, en buenas condiciones de humedad y temperatura.
- d. *Reparabilidad*, si el producto tiene fallas de fabricación es reemplazado al momento.
- e. *Estilo y Diseño*, los producto presentan buen material de embalaje, información clara, colores atractivos y presentación elegante, los productos son fáciles de fabricar, su distribución no solicita cuidado excesivo.

### 3.2.11. Diferenciación por medio de los servicios.

Los tenderos y mayoristas constantemente son visitados por los vendedores además disponemos de la línea dulce por la cual puede realizar sus pedidos.

Los productos son entregados a más tardar en 16 horas, lo que solicita además el cliente se le asiste con rotación del producto al momento de la entrega.

Los vendedores sugieren a los tenderos o mayoristas acerca de los productos que tienen mayor salida en el sector, ya que la empresa al realizar estudios de mercado va orientado a las preferencias del consumidor.

Una persona de Gestión de Calidad capacita a los vendedores sobre el buen mantenimiento del producto en el sitio de expendio, estos conocimientos son transmitidos por los vendedores hacia los dueños de los locales de esa forma garantiza la calidad del mismo.

La empresa está dispuesta a recibir devoluciones si ellas presentan fallas de fabricación, el cambio del producto se lo realiza al instante.

### 3.2.12 Diferenciación por medio de los canales.

La amplia cobertura de nuestros productos (hasta en los lugares más alejados), hacen la diferencia, así mismo los vendedores constituyen el canal de marketing directo de alta calidad.

### 3.2.13 Diferenciación por medio de la imagen.

La compañía ofrece una imagen inocente dirigida a niños y dinámica en adolescentes, estableciendo el carácter del producto así como una declaración de intenciones.

a. *Símbolos*, El logotipo del producto es la Bola Agogó, representada por su variedad y vivos colores.

b. *Logo tipo*, El logo tipo de la empresa es un cacao (color oro) y sus letras rojas que identifican a la empresa.

La empresa está presente en algunos espectáculos culturales y deportivos.

### 3.2.14. Desarrollo y comunicación de una estrategia de posicionamiento.

El producto es conocido por la forma y marca más no por la empresa que la comercializa.

Así es el Kataboom, era identificado por la venganza del gordito.

Pastilla Artic, identificada por el poder duradero del sabor.

La compañía está trabajando en una imagen interna de Buenas Prácticas de Manufacturas traducidas en buen estilo de vida personal, para ello se ha vinculado a personal de todo nivel quienes serán los promotores directos de esta campaña.

Las empresas hábiles comunican su calidad a los consumidores y garantizan su satisfacción o la devolución de su dinero.

### **3.3 CAPTURA DE LA INFORMACION**

La recopilación de información facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios.

#### **3.3.1 Introducción.**

El presente estudio mide el nivel de aceptación de los productos que ofrece la compañía a nivel de clientes detallistas Tipo AAA de la ciudad de Quito.

La selección del grupo se lo hizo en base al monto de compra mensual invertido para productos de confitería, el mismo que debía estar sobre los \$300.

Las variables tocan aspectos sensoriales, financieros y mercadistas.

#### **3.3.2 Objetivo General.**

- Determinar y correlacionar características sensoriales, financieras y mercadistas que influyen en mayor escala en la fidelización del cliente detallista tipo AAA en la ciudad de Quito.

#### **3.3.3 Objetivos Específicos.**

- Determinar característica/s que influyen positivamente o negativamente en la aceptación de los productos de confitería en el cliente.
- Analizar gráficos e índices de relación y correlación entre variables
- Evaluar la variable de mayor incidencia en el estudio
- Comparar características entre variables estudiadas.

#### 3.3.4 Justificación.

Este estudio tiene la finalidad de detectar los problemas más relevantes que puedan presentar los productos y servicios ofrecidos por la empresa hacia los clientes, a su vez coordinar y diagramar estrategias de Customer Relationship Management con herramientas de fidelización en la que se refleje los resultados a nivel de consumo del producto y disminución de devoluciones.

#### 3.3.5 Metodología.

El estudio es aplicado en un total de 400 clientes detallistas tipo AAA de la ciudad de Quito, el personal encuestador y evaluador es contratado exclusivamente para realizar este trabajo.

#### 3.3.6 Ficha técnica de la muestra.-

a) *Tipo de muestreo.*

Al 100% de los clientes detallistas que invierten en su compras de confitería mensual en más de \$300.

b) *Tipo de clientes.*

Detallistas Tipo AAA de una empresa productora de confites en la ciudad de Quito.

c) *Localización.*

La encuesta será desarrollada de forma directa en los establecimientos de cada uno de los clientes de la ciudad de Quito.

d) *Confianza.*

La encuesta tiene un intervalo de confianza del 97.5%

e) *Encuestadores.*

El personal encuestador y evaluador es contratado por la empresa exclusivamente para realizar este trabajo.

f) *Sistema de procesamiento de datos.*

Los datos fueron procesados al momento utilizando el paquete estadístico. Gandia BarbWin 3.0

g) *Tipo de encuesta.*

Para las dos encuestas se utilizan 10 preguntas evaluadas en escala de Lieker y de selección múltiple.

h) *Tiempo de investigación.*

6 meses.

### 3.3.7 Criterio de análisis de resultados.

Sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado.

Por otra parte, la capacidad de percepción del cliente está muy limitada por sus conocimientos técnicos.

Existe la evidencia de que muchos clientes no tienen claro cómo definir la calidad, aunque sí saben cómo la perciben. Como toda percepción tiene mucho de subjetivo, surge la necesidad de preguntar siempre al cliente para conocer su nivel de satisfacción.

Para ello, a través de los procesos de medición de su satisfacción y tratamiento de reclamaciones se detectan áreas de mejora, que debidamente gestionadas contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes.

Se ha aplicado el siguiente Cuestionario de apreciación a los clientes detallistas tipo AAA.

Anexo 1.

Las reacciones de los clientes según su nivel global de satisfacción, en una escala de 1 a 5, son las siguientes:

Entre 1:

- Muy alta probabilidad de cambiar de suministrador.

Entre 2:

- Duda del valor añadido que el proveedor le aporta.
- La fidelidad al suministrador es baja.
- El cliente no tiene hábito de recompra firme.

Entre 3 y 4:

- Es la más frecuente.
- El cliente "decide cada vez".
- La fidelidad a corto plazo es alta.
- El cliente está simplemente cómodo.

Entre 5:

- Al alcance de los líderes.
- El cliente tiene opiniones firmes sobre el proveedor que se manifiestan de las siguientes formas:
  - Compromiso personal del cliente con el suministrador.
  - Publicidad positiva (vendedores sin coste).
  - El cliente disculpa errores puntuales.

Sólo consiguiendo niveles superiores de Calidad en el Servicio se consigue el compromiso personal del cliente con el suministrador.

En base al concepto de percepción se ha visto la necesidad de llenar una tabla con antecedentes iniciales de la empresa, otorgados por los clientes en encuestas y entrevistas realizadas.

Siendo:

### 3.3.8 Cuadro de Percepción del cliente

CUADRO DE PERCEPCION DEL CLIENTE PERIODO 01/2003.	
Percepciones a identificar	Periodo 01/2003
a) <i>Que buscan los clientes</i>	
- Alta rotación del producto	82%
- Precios de venta al público competitivos	85%
- Mayor utilidad para el tendero por producto	67%
- Atención ágil y eficiente	64%
- Premios e incentivos	35%
b) <i>Por que mis clientes hacen negocio en mi industria</i>	
- Porque es la única empresa confitera en el país	
- Por que la marca de los productos es reconocida	
c) <i>Razones mas recientes de los cambios de proveedor</i>	
- Precios mas bajos por parte de la competencia	
- Atención personalizada por parte de la competencia.	
d) <i>Razones posibles para un cambio futuro</i>	
- Incremento paulatino en los precios de los productos	
- Los productos no son atractivos para los clientes	
e) <i>Criterios de servicio de calidad aceptable</i>	
- El sabor y presentación sean atractivos	
f) <i>Criterio de satisfacción mínima</i>	
- Si el producto no presenta fallas de fabricación	
g) <i>Criterio de satisfacción excepcional</i>	
- Atención al cliente personalizada	
h) <i>Criterios de retención y recompra</i>	
- Motivación al tendero para la adquisición de productos de la empresa en mayor porcentaje.	



**CUADRO DE PERCEPCION DEL CLIENTE PERIODO 01/2004**

Percepciones a identificar

Período 01/2004

a) *Que buscan los clientes*

- Hacer crecer su negocio 90%
- Mantener e incrementar la clientela del negocio 85%
- Mejorar la administración del negocio 60%
- Incrementar la utilidad a través de productos de alta rotación 35%
- Adquirir productos de óptima calidad 15%

b) *Por que mis clientes hacen negocio en mi industria*

- Por la calidad de los productos
- Por que la marca de los productos es reconocida
- Amplia gama de diversidad de productos

c) *Razones mas recientes de los cambios de proveedor*

- Precios mas bajos por parte de la competencia
- Por seguridad de abastecimiento mantener más de dos proveedores.

d) *Razones posibles para un cambio futuro*

- No ser altamente productivos y no sobrellevar los costos competitivamente
- Relegar la opinión del cliente

e) *Criterios de servicio de calidad aceptable*

- Satisfacción del producto y servicio por el costo del dinero

f) *Criterio de satisfacción mínima*

- Falta de incentivos

g) *Criterio de satisfacción excepcional*

- Atención al cliente

h) *Criterios de retención y recompra*

- Hacerle participe al cliente como socio o pieza fundamental de la empresa.
- Apoyemos lo nuestro, bajo el eslogan "Cuando lo que haces, haces lo mejor que puedes. Así soy yo... y así es mi país".

Al hacer relación sobre la percepción del cliente entre el período 01/2003 y período 01/2004, se observa que la opinión de ellos ha variado aproximadamente en un 90%, esto quiere decir que las necesidades presentes en el primer período ya no son las mismas que en el tercer período, debido a que el programa de fidelización trabajó en muchas de ellas y fue cubriendo expectativas, pero eso no quiere decir que se han cubierto por completo y se encuentra saneado, sino todo lo contrario, el cliente siempre tendrá necesidades creadas que deben irse satisfaciendo una a una, hasta que valore el esfuerzo y adquiera confianza y fidelidad con la empresa.

Richard Gerson, entrega su comentario sobre el tema, indicando que ...

Todos los clientes son individuos y cada persona percibirá las cosas de diferente manera en una misma situación determinada, por lo que es necesario identificar las percepciones individuales, como lo que busca un negocio, porque hace negocio con la empresa, porque ha cambiado de proveedores en el pasado, que les haría cambiar otra vez en el futuro y que tan pronto, cual es el criterio de ejecución aceptable en el servicio, que deben recibir para sentirse mínimamente satisfechos, que deben hacer para estar totalmente satisfechos y que deben hacer para que continúen haciendo negocio con usted.<sup>19</sup>

### 3.4 APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.-

Baranoya y Ernest Young, manifiestan que un Programa de fidelización se desarrollan bajo los siguientes Niveles de Fidelidad

El desarrollo de una fidelidad real se puede simbolizar como una escalera de cinco peldaños.

1° peldaño.- La indiferencia, se trata sencillamente de darse a conocer. Es el papel de la publicidad y de todas las técnicas destinadas a desarrollar la notoriedad empresarial.

2° peldaño.- la empresa o la marca debe ser considerada como un punto de referencia. La calidad del producto o del servicio es el requerimiento obligatorio: permite estar en la lista de "proveedores homologados". En este caso se puede hablar de fidelización por costumbre.

---

<sup>19</sup> Gerson, Richard. Ob.cit. p 69.

3° peldaño, es cuando el cliente siente interés por seguir comprando al mismo proveedor. Es este nivel donde se sitúa las técnicas habituales de fidelización, como tarjetas y programas, cupones, promociones, etc. Se trata en cierto modo, de comprar la fidelidad, aceptando entrar en un sistema de subvenciones "ciegas", el objetivo es crear una fidelidad mecánica, dando al cliente razones para que no cambie.

4° peldaño.- aquí es donde la fidelidad empieza, en este nivel es donde termina el campo de lo racional y empieza el de lo emocional. Donde el cliente empieza a sentir que está "traicionando" a su marca habitual cuando le es infiel. Si una marca es capaz de construir una serie de valores reconocidos por el cliente (por ejemplo: garantía de origen, aseguramiento de un determinado nivel de calidad, identificación a un estilo o a una personalidad, etc) este sabe por qué es fiel: por lo tanto tiene buenas razones para repetir. En este sentido la compañía que sepa escuchar al cliente dándole el mejor servicio posible- incluso resolviéndole inconvenientes que le haya podido generar será capaz de fidelizarlo, llegando a crear una relación afectiva con él.

5° peldaño.- la última etapa se alcanza cuando la marca o empresa es portadora de unos determinados valores, con los cuales el cliente se identifica profundamente. Los clubes de clientes, las redes formales e informales, los conceptos comerciales fuertes, las incipientes comunidades en internet... son algunos ejemplos de creación de un sentimiento de pertenencia por parte del cliente. Es en este nivel donde se alcanza el grado máximo de fidelización ¿quién sería capaz de traicionar a los suyos solamente para ganar algunas millas de más?.

Vemos por lo tanto que la fidelidad del cliente se puede conquistar mediante diferentes palancas. ¿Cuáles son las más adecuadas en cada caso, la más legítima?, ¿cómo utilizarla para crear lazos duraderos con el cliente. <sup>20</sup>

En base a los resultados de la primera encuesta, fueron aplicadas las estrategias para mejorar la lealtad de los clientes, es así como nos permitimos plantear algunos objetivos traducidos en estrategias, siendo:

---

<sup>20</sup> Baranoya, Ernest y otros. Ob. Cit. Pp 115-119

- a. Agrupar a los detallistas que hacen el 35% de las ventas totales en el CLUB, con la finalidad de educarlos y apoyar el desarrollo de sus negocios.

Una vez realizado un análisis sobre el total de clientes detallistas al haber del Centro de Distribución en la ciudad de Quito, de 1143 clientes Tipo AA, se determinó que el 35% de ellos, es decir 400 clientes han sido identificados como clientes tipo AAA, los mismos que han sido seleccionados en base a ciertas condiciones como:

a.1 *Estándares de desempeño por parte de los clientes que son asociados*

Los montos de compra de los clientes asociados deben oscilar entre 301 a 350 dólares de compras mensuales.

- Los clientes deben realizar compras de un surtido variado de productos de forma quincenal.

45% productos A

35% productos B

10% productos C

10% productos Socios Comerciales

- Sus cuentas deben ser cubiertas quincenalmente, en cada visita del Ejecutivo de Venta.
- Mantener altos niveles de exhibición.

Los estándares serán monitoreados quincenalmente de acuerdo a los rubros Compras Vs. Cartera Vencida. Anexos 7.1 y 7.2 y Compras vs. Devolución Anexo 6.1 y 6.2.

Horacio Marchand, en su artículo titulado "Cazar o sembrar", manifiesta que ...

El venderle mucho a pocos tiene la siguiente ventaja:

- El costo de adquisición, el que nos costó para atraer a ese cliente, se diluye y se prorratea entre los períodos que permanezca con la compañía (entre más, menos gravoso).
- El costo de operación tiende a disminuirse (menos planeación y menos improvisación).
- Los comentarios de buenos clientes siguen siendo el método más efectivo de publicidad, ningún medio le gana a la difusión de boca a boca.

- La actividad de promociones cruzadas, venderle más productos o servicios, se facilita más cuando el cliente nos toma confianza.
- Incluso se le puede vender hasta un mayor margen en función de que le sale más barato operar con nosotros, gracias al conocimiento preciso de qué y cómo lo quiere.
- Finalmente es más sencillo estar informados de cualquier cambio en la conducta de compra de los clientes, o sobre cualquier variación en los gustos del consumidor ante la competencia que está más remota en las necesidades de los clientes. <sup>21</sup>

Emigdio A. Martínez L. Con su Artículo "Gerencia de Clientes.- Etapas en el abordaje de los clientes" afirma ...

Que una vez que se ha tenido suficiente claridad sobre la necesidad e importancia de clientizar se inicia una ofensiva de mercadeo que se aborda dando prioridad en primera instancia a los clientes actuales, buscando su fidelización, para luego tratar de recuperar los clientes perdidos y más adelante, definir estrategias para conquistar los clientes.

Con conciencia clara acerca de que su primera prioridad está centrada en sostener y consolidar la relación de la empresa con sus clientes actuales.

Para llevar acabo esta tarea se debe partir de la identificación y clasificación de los clientes enlistados en las bases a datos, determinando quienes son aquellos que adquieren la connotación de clientes, Pareto, o sea, aquel número de clientes (20%), que generan los mayores volúmenes de facturación (80%), son aquellos en que posteriormente se trabajará para que incrementen sus montos de compra. <sup>22</sup>

George Day, aplico el criterio de selección de clientes indicando que ...

El fin de enfocar mejor sus esfuerzos. La intención era alentar a esos clientes valiosos a que asignaran un mayor volumen de sus compras y conocer mejor sus patrones y requerimientos de compra, para ello Staples trabajó en otorgar valor agregado a sus servicios como ayudar a consolidar las compras de suministro a nivel nacional, establecer procesos electrónicos de pedido, implantar la entrega justo a tiempo a fin de reducir los inventarios,

<sup>21</sup> Marchand, Horacio, "Cazar o vender", artículo de Gestipolis, [www.gestipolis.com/docu/market/htm](http://www.gestipolis.com/docu/market/htm), agosto, 2003

<sup>22</sup> Martínez, Emigdio A. "Gerencia de clientes: Etapas en el abordaje de los clientes", Ediciones Gestión 2000 S.A. primera edición, septiembre 1994, pp 95-112.

como retribución al empresa recibió de su cliente aumentar sus ingresos anuales, elevar su rentabilidad y desarrollar el potencial a largo plazo.<sup>23</sup>

#### b. Creación del Club.

Consecuentes con el primer valor corporativo, la **ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE**, el área de Trade Marketing ha impulsado un plan concerniente al Desarrollo de Clientes y Generación de Lealtad.

La actividad inicial de este plan se denomina Juntas de Clientes, y tiene por objetivos :

- Generar en los principales clientes, lealtad y preferencia por promover las marcas de la empresa, sobre cualquier otro proveedor.
- Establecer un canal de comunicación directo entre la empresa y sus principales clientes.
- Impulsar el desarrollo de las categorías donde competimos.

Para ellos se desglosa en pasos a seguir:

##### *b.1 Estructura de Administración del Club*

El Club está estructurado por:

Presidente .- Ejecutivo (Trade Marketing)

Responsable de parte Contable.- Personal encargado del manejo del Fondo de Fidelidad

Auditor Interno.- Personal del área de Contabilidad.

Asesores Comerciales y Técnicos.

##### *b.2 Estructura del Programa de Lanzamiento*

En una auténtica muestra de **TRABAJO EN EQUIPO**, Trade Marketing cuenta con el apoyo de Comunicación Interna respecto de la exposición de bienvenida al mundo de la compañía

---

<sup>23</sup> Day, George. "La Organización que actúa en función del mercado. Como entender, atraer y mantener a los clientes valiosos" Editorial Norma S.A. Bogotá. CO. 2000, pp 25 y 297.

en cuanto a historia y operación corporativa; así como con Gestión de Calidad en la visita explicativa al área de producción y los parámetros de calidad que maneja la empresa.

*b.3 Plan de capacitación y visitas a la planta industrial por grupos de clientes (Juntas de afiliación).*

Las Juntas son dirigidas para 60 personas promedio.

El número total de juntas clientes en Quito es 8.

Inicio de realización mes de febrero/2003.

Tiempo de duración de juntas 9h00 hasta 18h00

*b.3.1 Agenda de Juntas*

- Bienvenida
- Paseo por la planta de producción: 4 grupos de 15 personas con una duración de media hora aproximadamente
- Charla de inducción: 2 horas de duración
- Refrigerio
- Entrega de novelties
- Despedida.

*b.3.1.1 Requerimiento para el recorrido por Planta de Producción*

- Guía para el recorrido (Técnico de Gestión de Calidad)
- Visita en cada uno de los procesos de producción.
- Inducción de cada uno de los procesos de producción
- Degustación de productos

*b.3.1.2 Desarrollo de Charla*

- Hechos relevantes de la empresa con el objeto de conocer mejor a la compañía
- Importancia del cliente en la compañía
- Beneficios de activar un punto de venta
- Definición y explicación de la foto del éxito
- Explicación de planes de fidelización: afiliación de clientes
- Cronograma de implementación.
- Tips de Calidad.- Como manejar de mejor manera los productos confiteros.

- Tips de exhibición.- Cómo cautivar al cliente y persuadir en la compra del producto.

Richard Gerson en su libro titulado "Como medir la satisfacción del cliente" manifiesta...

Manténgase en contacto cada vez que sea posible. Invítelos a que visiten sus oficinas o planta. Vaya a visitarlos, otórgueles artículos publicados que sean de interés para ellos. Involúcrelos en el negocio a través de una mesa de consejo de clientes, mesa de sugerencias, grupos de trabajo e intercambio de trabajos. <sup>24</sup>

#### *b.4 Ubicación de material POP y exhibidores modulares de amplio espectro visual*

Muestra del trabajo dirigido exclusivamente para los clientes Tipo AAA son los nuevos exhibidores colocados en sus negocios, la atención personalizada y el próximo desarrollo de Planes de Fidelidad que incentiven sus compras hacia la compañía, lo que ha permitido estrechar la relación con los clientes y hacer una diferencia con la competencia.

El compromiso solicitado a los socios son:

- Respetar espacio prioritario para el exhibidor de la empresa.
- Mantener el estándar de exhibición (Planograma). Apéndice A.
- Utilizar el exhibidor con productos únicamente de la empresa.
- Permitir la ubicación en el piso y paredes de material POP.

Se debe considerar que los clientes a los que hacemos partícipes de este Club son aquellos que han sido catalogados e identificados como los mejores para la empresa, por lo que los mismos deben percibir un sentimiento de privilegio.

Banaroya y Ernest & Young, también comenta sobre este punto, ellos detallan...

Acciones de Fidelización más comunes y su finalidad, siendo:

- Tarjetas de clientes (VIP)
- Proporciona una imagen de exclusividad
- Facilitar a los clientes otras ventajas o valores añadidos. <sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Gerson, Richard, Ob. Cit. p. 48.

<sup>25</sup> Baranoya y otros, Ob.Cit, p. 88.



c. Beneficios otorgados a los Clientes Tipo AAA.

*Estrategia de Trade Marketing*

El objetivo es recompensar la lealtad de compra de nuestros clientes

*c.1 Crear un fondo de fidelidad, con el fin de recompensar el compromiso de compra de los clientes detallistas Tipo AAA.*

Para ello se propone:

*c.1.1 Evaluación del porcentaje de ventas destinadas a generar lealtad (entre 2% y 4% de las ventas incrementables si el cliente detallista ha llegado a objetivos de compra).*

- El Fondo de Fidelidad inicia sus funciones con una base imponible entregada por la empresa de \$ 8500, los mismos que serán utilizados para gastos operativos iniciales.
- De acuerdo a los montos de compra los porcentajes incrementables en el Fondo de Fidelidad variará según:

MONTOS DE COMPRA	% INCREMENTABLES EN FONDO DE FIDELIDAD
201 – 250 dólares	2%
251 – 300 dólares	2,5%
301 – 350 dólares	3%
351 – 400 dólares	3,5%
Más de 400 dólares	4%

Todo este incremento está asociado directamente en cumplimiento en pago de cuotas (deuda), apertura de exhibición en los locales para nuestros productos de confitería, como en el nivel de lealtad presentado por el cliente.

- El Fondo de Fidelidad se inicia en 0 y mensualmente se acreditará un X% autorizado.
- Cada cliente recibe a inicios de mes una carta con su Estado de Cuenta:

- ❖ Detalla cumplimiento de cuotas del mes pasado.
- ❖ Créditos/Débitos hechos en su cuenta
- ❖ Cuota para el nuevo mes.
- El Fondo se acredita por todas las compras del mes, siempre y cuando el cliente haya llegado al objetivo de ventas.

Los puntos asignados serán basados en factura emitidas por la empresa.

Emigdio Martínez, también manifiesta que...

Una de las primeras medidas por adoptar en tal sentido debe ser la clara identificación de las características de los clientes, así como de su récord de compras, para facilitar el acceso a las bonificaciones ofrecidas.

Esta tarea supone la identificación de los clientes, desde el momento mismo que se configuran como tales, creando categorías diferenciales según los volúmenes y frecuencias de compra, para facilitar accesos escalonados a los planes de premios puestos a consideración del cliente.<sup>26</sup>

De acuerdo a los puntos acumulados pueden hacerse acreedores a varios premios a elegir siendo:

*c.1.1.1 Catálogo de premios cada semestre.*

Los catálogos de premios puede escogerse entre:

- Adquisición de productos a precio de mayoristas el que será acreditado del Fondo de Fidelidad.
- Para ello se creo el *PLAN Canillitas*, Apendice B. cuantificado por millajes obtenidos de acuerdo a sus montos de compra se hacen acreedores de premios.

Banaroya y Ernest & Young, también comenta sobre este punto, ellos detallan...

Acciones de Fidelización más comunes y su finalidad.

- Colección de puntos/tickets compra
  - Compras repetitivas.

---

<sup>26</sup> Martínez, Emigdio, Ob.Cit. p. 78

- Puntos promocionales
- Fomentar en el cliente la consecución de metas
  
- Promociones continuas de obsequios con fines de "coleccionismo"
  - Continuidad en la relación de compra
  - Estimular el coleccionismo. <sup>27</sup>

George, Day; manifiesta...

La compañía aporta un valor superior al cliente, con lo cual aumenta su satisfacción. Es solo cuando los clientes están totalmente satisfechos con el desempeño que acogen los esfuerzos por estrechar los vínculos con la empresa. Estos vínculos estrechos generan un sentimiento de lealtad y la relación emanada de dicha lealtad le permite a la compañía desarrollar información específica del cliente y capacidades difíciles de igualar.<sup>28</sup>

*c.1.1.2 Dotación, activación y mantenimiento de la Foto del Éxito en cada cliente.*

Apéndice C.

c.2 Desarrollar una revista trimestral como medio oficial y oportuno que permita estar más de cerca de la mente y el corazón de los clientes detallistas. Apéndice D

*c.2.1 Emisión de revista trimestral*

Por medio de la revista se establecerá un canal de comunicación directa entre la empresa y sus principales clientes.

*Estrategia de Trade Marketing.-*

La revista es un medio oficial, auténtico, oportuno y exacto que permite estar más cerca de la mente y el corazón de los clientes.

---

<sup>27</sup> Baranoya y otros, Ob. Cit. p 176.

<sup>28</sup> Day, George, Ob. Cit. p. 210

*c.2.2 Formación del comité editorial de la revista.*

Este será

- Liderado por la Gerencia de Trade Marketing.
- Integrado por representantes de Marketing, Recursos Humanos e Industrial.

*c.2.3. Nombre, formato, secciones y frecuencia de circulación.*

Se crea la revista, la misma que en este trimestre está direccionada a temas de Merchandising, se ha subdividido en Capítulos ilustrativos y didácticos, siendo:

1. Merchandising

1.1 Definición

1.2 Beneficios

1.3 Qué es un estándar

1.4 Los seis pasos del Merchandising

1.4.1 Inventario

1.4.2 Posición

1.4.3 Presentación

1.4.4 Mantenimiento, reposición y limpieza

1.4.5 Material Punto de Venta (POP)

1.4.6 Capacitación al Detallista

2. Pasos de la Visita Programada

2.1 Objetivo: incrementar ventas y aumentar el tiempo productivo en el mercado

2.2 Saludos al cliente

2.3 Cobrar crédito

2.4 Merchandising 1

2.5 Control del inventario – sugerir pedido

2.6 Gestión de Venta

2.7 Facturar

2.8 Preparar el pedido

2.9 Entregar el pedido

2.10 Merchandising 2.

- 2.11 Despedida y recordarle su próxima visita
- 2.12 Registrar observaciones

### 3. Materiales de Activación por tipo de cliente

- 3.1.1 Tipos de clientes
- 3.1.2 Clientes AAA
- 3.1.3 Clientes AA
- 3.1.4 Clientes A
- 3.1.5 Clientes B
- 3.1.6 Clientes C

### 3.2 Materiales de activación y colocación

#### 3.2.1 Material publicitario interior

- 3.2.1.1 Hablador
- 3.2.1.2 Chupetera
- 3.2.1.3 Estructuras metálicas
- 3.2.1.4 Exhibidores
- 3.2.1.5 Planogramas
- 3.2.1.6 Diagrama de zonas calientes en el punto de venta

### 4. Asegurando la calidad de los productos

- 4.1 Evitar exponer a la luz solar directo
- 4.2. Cuando realice el merchandising 2, rotar el producto.

La circulación será trimestral y se distribuirá entre todos los clientes Tipo AAA de la Base de datos de la empresa.

La fidelización en general se enmarca dentro de las relaciones entre dos partes, en las que una seduce a su comprador a adquirir los bienes y la otra en la que el comprador decide el adquirir dichos bienes.

Para conseguir la fidelización de los consumidores finales las empresas utilizan estrategias, para

ello la compañía se enmarca en la estrategia de la recompensa, consistiendo en recompensar a los compradores por su fidelidad con ventajas y rebajas de precio.

Gerson Richard, menciona que...

La clave para satisfacer a los clientes es hacer que ellos perciban que usted ha alcanzado o excedido sus expectativas en una situación específica, detectando un valor agregado en la compra de sus productos, ya sea por contacto constante (boletines de noticias), programa de recompensa y alianzas y asociaciones estratégicas (participación psicológica en la empresa).<sup>29</sup>

Banaroya y Ernest & Young, también comenta sobre este punto, ellos detallan que...

Que las acciones de Fidelización más comunes y su finalidad. son:

- Tarjeta privada de compra
  - Facilitar el pago y financiación
  - Posibilidad de descuentos.
- Suministrar información al establecimiento .<sup>30</sup>

### **3.5 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE SOPORTE PARA EL PROGRAMA DE FIDELIZACION.**

El siguiente cuadro ayudara a representar la relación y forma con que afecta la Satisfacción y Fidelidad del Cliente en la empresa; en el momento actual y en los años por venir.

Para ello los datos obtenidos fueron en base a:

- Calidad; esta basado en lo que se percibe que es el nivel de calidad actual, con calificación de 1 a 10.
- Nivel de Satisfacción del Cliente; se obtuvieron de investigaciones y entrevistas aplicadas a los clientes (datos históricos).

---

<sup>29</sup> Gerson, Richard, Ob. Cit. p 55

<sup>30</sup> Baranoya y otros, Ob. Cit. p 58

- Porcentaje de Clientes perdidos, Costos de adquisición, Precio del producto y Utilidad marginal; son obtenidos de los registros financieros.
- Costo de Publicidad; son los gastos de publicidad y mercadeo.
- Lugar y Participación en el Mercado; se obtiene de encuestas realizadas por organismos independientes a la empresa.

### 3.5.1 Medición de la Satisfacción del Cliente

#### TIEMPO

CATEGORIA	AHORA	PROXIMO AÑO	A 3 AÑOS	A 5 AÑOS
Calificación de Calidad (1 -10)	7	8	9	9
Nivel de satisfacción de clientes	2.85	3.5	4	4.5
% Nivel de satisfacción de clientes	57%	70%	80%	90%
% Retención de Clientes	95%	96%	97%	99%
% clientes perdidos	5%	4%	3%	1%
Costo de Adquisición de cliente nuevo (10% p.v.p)	0.15	0.15	0.15	0.15
Precio Vta. Publico	1.53	1.47	1.45	1.42
Utilidad (20% pvp)	0.30	0.29	0.29	0.28
Costo de Publicidad y Mercadotecnia (10% pvp)	0.15	0.15	0.15	0.15
Lugar en el Mercado	1°	1°	1°	1°
Participación en el Mercado	65%	70%	75%	80%



Este cuadro, se considera como la meta a ser alcanzada, refleja la proyección que la empresa desea dar en cuanto al nivel de satisfacción del cliente en el tiempo actual y futurista, como se observa la proyección está dada para 5 años con una evaluación promedial de dos años.

Los datos y posteriores cumplimientos se encuentran acorde con la visión y valores de la empresa, pues la misma se encuentra encaminada hacia la satisfacción plena del cliente.

La empresa ha considerado que el cliente debe percibir los siguientes atributos tanto Calidad, Nivel de satisfacción, %Retención de clientes, Lugar y participación en el mercado como atributos en ascenso, los que se relacionan de forma inversa con Costo de adquisición de nuevos clientes, Precio de Venta al público, Utilidad y Gastos de publicidad.

Todos estos valores adquiridos y ahorrados se traducen en productividad, encaminándose en beneficio de la empresa y por ende del cliente.

Este cuadro será revisado de forma periódica, conforme vaya mejorando la satisfacción y fidelidad del cliente.

### 3.5.2 Tarjeta de Información del Cliente. Anexo 4.

Estas tarjetas se desarrollaron preguntando primero a los clientes cuales son los atributos de servicio que consideran para determinar la calidad y sus niveles de satisfacción, después se coloca en una tarjeta de comentarios y se pide a los clientes que califiquen de acuerdo con determinada escala, posteriormente se analizan las calificaciones y se plasman en un cuadro de resumen.

#### RESUMEN DE TARJETA DE INFORMACION DEL CLIENTE (SEMESTRAL)

Variable	01/2003	06/2003	01/2004
Tiempo de entrega de producto	2.98	3.51	4.3
Calidad de producto	3.2	3.83	4.5
Cortesía del personal	3.2	3.81	4.2
Precio	2.84	3.94	4.67

Se puede observar que el nivel de satisfacción de los presentes atributos es ascendente período a período. En el primero 01/2003, los clientes dudan del valor añadido que el proveedor le aporta, el cliente no tiene hábito de recompra por lo que la fidelidad al

suministrador es baja, esta percepción cambia en el siguiente período y mucho más en el tercero donde existe clara evidencia que el cliente decide cada vez más, y está cómodo con la adquisición, la compra es más frecuente, es decir que la fidelidad del mismo empieza a subir, la publicidad positiva se hace notar por parte de los clientes.

Richard Gerson , menciona que...

La Tarjeta de Información del Cliente es una forma simple para determinar rápidamente ciertos atributos relacionados con el servicio que la empresa esta proporcionando. Muchas compañías usan tarjetas de comentarios que sirven como tarjeta de información. Una ventaja de esta tarjeta es que es corta, fácil de llenar y fácil de calificar .<sup>31</sup>

### 3.5.3 Puntos de Comparación de Satisfacción de los Clientes.

Esta evaluación ayuda a compararse frecuentemente, forzando a mejorar la calidad y subsecuentemente la satisfacción de los clientes.

En este caso se ha realizado comparaciones internas, sobre satisfacción de los clientes, utilizando las medidas obtenidas como puntos de comparación para mediciones futuras.

#### REGISTRO DE PUNTOS DE COMPARACION INTERNOS PARA LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES /SEMESTRAL)

Técnica	01/2003	06/2003	01/2004
Encuesta Escrita	2.97	3.58	3.88
Calificación de grupo/enfoque	2.71	3.24	3.9
Número de clientes perdidos	20	16	12
% de clientes perdidos	5%	4%	3%

Como se observa en el cuadro los resultados reflejados por encuestas escritas y calificación de Focus Group, se relacionan bastante bien y están acorde a número de clientes perdidos y por ende a % de clientes perdidos.

<sup>31</sup> Gerson Richard, Ob. Cite. P. 24

Se puede concluir que el nivel de Satisfacción del Cliente (ISC) es de 2.97 presente en el primer período 01/ 2003 y que corresponde a los resultados de la encuesta aplicada antes del programa de fidelización, según como avanza el programa y con evaluaciones futuras en el período 01/2004 el Índice de Satisfacción del Cliente asciende a 3.88, reflejando un porcentaje incrementado de satisfacción del 18,2%, valor bastante aceptado si se considera un corto período de tiempo.

La revista Tecnología Empresarial, comenta al respecto...

Para conocer el impacto que pueden tener las empresas con estrategias de fidelización en su desempeño financiero, se llevo a cabo un estudio en Estados Unidos, con 500 ejecutivos de 250 empresas de seis industrias diferentes. Los resultados señalan que de mejorar solo un 10% las habilidades de fidelización en una compañía, se puede observar un incremento en utilidad (antes de impuestos), equivalente a 4% o 5% de las ventas anuales. Sin embargo, el potencial de mejora puede ser mayor para una empresa si logra rendimiento alto en sus capacidades de fidelización, llegando a incrementos de utilidad (antes de impuestos) de hasta 12% a 15%.<sup>32</sup>

Richard Gerson, aporta al tema, mencionando...

Puntos de comparación es simplemente, encontrar a la compañía que es la mejor haciendo algo y comparar aquel esfuerzo en determinada área con la misma área de usted. Entonces, usándolo como modelo, adaptar y modificar su modo de trabajar para mejorar su calidad de servicio.<sup>33</sup>

#### 3.5.4 Mapas Perceptuales y Calificación de Atributos. Anexo 5.

Se procedió solicitando a los clientes que clasifiquen varios atributos clave en orden de prioridad, para averiguar la importancia que estos tienen para ellos.

Se cuenta el número de respuestas para cada uno de los puntos, se ordena los atributos en una escala descendente (del mas importante al menos importante), de esta forma se muestra como los clientes perciben los servicios.

---

<sup>32</sup> Córdova, Graciela. "*Beneficio económico de una estrategia CRM*", revista Tecnológica Empresarial, volumen 5, edición segunda, 2001.

<sup>33</sup> Gerson, Richard, Ob. Cite. p. 95.

## RESUMEN DE MAPA PERCEPTUAL Y CALIFICACION DE ATRIBUTOS (01/2004)

Variable	Participación porcentual en orden de importancia
Hacer crecer su negocio	90%
Mantener e incrementar su clientela	85%
Mejorar la administración del negocio	60%
Incrementar la utilidad a través de la adquisición de productos de alta rotación	35%
Adquirir productos de óptima calidad	15%

Se aplica el Mapa Perceptual para el último período de evaluación 01/2004, pues en base a los atributos presentes en él se programará las estrategias a seguir para el programa de fidelización, de esa forma la empresa atenderá de forma oportuna las necesidades e inquietudes actuales de los clientes, esto quiere decir que el programa de fidelización es constante en el tiempo pero muy flexible con las estrategias, por lo que los líderes del programa siempre se encuentran muy atentos a los giros que deben dar.

Estos atributos son representados gráficamente en un cuadrante, para hacer esto, se usa la información del resumen de Mapa Perceptual y Calificación de Atributos 01/2004

### GRAFICO PERCEPTUAL Y CALIFICACION DE ATRIBUTOS (01/2004)

IMPORTANCIA	alta	2. MANTENER E INCREMENTAR SUS CLIENTES <b>85%</b>	1. HACER CRECER SUS NEGOCIOS <b>90%</b>  3. MEJORAR LA ADM. DEL NEGOCIO <b>60%</b>
	baja	5. ADQUIRIR PRODUCTOS DE OPTIMA CALIDAD <b>15%</b>	4. INCREMENTAR LA UTILIDAD A TRAVES DE LA ADQUISICION DE PROD. ALTA ROTACION <b>35%</b>
DESEMPEÑO			

De esta manera se grafica la importancia del atributo para el cliente contra que tan bien esta desempeñando la compañía este servicio.

Este mapa perceptual ayuda a la empresa a determinar las áreas de fuerza, oportunidad, debilidad y las que necesiten mejora.

Es así como los clientes identifican que la calidad del producto no es su preocupación por lo que ha sido calificado con el menor porcentaje (siendo identificado como una área de fuerza), seguido por el atributo de adquisición de productos de alta rotación (que es identificada como una área que ofrece una oportunidad de mejora), el como mejorar la administración del negocio y como incrementar su clientela se encuentra identificada como una área de debilidad a la que hay que otorgar atención), y por ultimo se identifica al atributo de cómo ayudar a crecer el negocio como la área que les preocupa y merece la atención y esfuerzo de mejora pronta.

Luis, R. Picazo, afirma que...

Las empresas que consideraron el concepto de calidad entre los 15 factores que mas impactan en sus utilidades, reflejaron rendimientos sobre la inversión antes de impuestos de casi el 32% al año. En cambio, las empresas que consideraban a la calidad entre los últimos factores, sus utilidades promediaban en un 14% bajo el mismo tratamiento de calculo del primer grupo de empresas.<sup>34</sup>

Richard Gerson indica que...

Los pasos para desarrollar un Sistema de Satisfacción del Cliente pueden resumirse en:

1. Compromiso Total de la Gerencia, este compromiso total y definitivo de la gerencia debe iniciarse con la declaración de la visión y misión de la empresa que debe estar en concordancia con la satisfacción del cliente.
2. Conocer a los clientes íntimamente, ayudan a conocer las expectativas y requerimientos, por lo que la empresa debe ser capaz de alcanzarlas y excederlas, el contacto con los clientes ayuda a desarrollar la lealtad y retención de los mismos.
3. Desarrollar estándares de desempeño en calidad de servicio; la satisfacción del cliente, existe únicamente en la mente de ellos, por lo que se puede afirmar que es una

---

<sup>34</sup> Picazo Martínez, Luis R. *“La ingeniería de servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles”*, Mc. Graw Hill, Interamericana de México, S.A., de C.V, México, Mx, 1991, p. 254.

percepción, por lo que se debe desarrollar estándares y sistemas de medición para satisfacer esas percepciones.

4. Contrate, capacite y compense a los buenos empleados; si el empleado otorga un mal servicio, el cliente percibe que recibe un mal servicio, pero de toda la compañía.
5. Recompense logros en calidad de servicio; se debe recompensar a los clientes cuando ellos han cumplido su trato o negocio.
6. Manténgase cerca de sus clientes; la relación se solidifica realmente después de que hacen una compra.
7. Trabaje hacia el mejoramiento continuo; los clientes que estén inicialmente satisfechos con su compra percibirán como algo positivo sus intentos de mejorar continuamente la calidad de servicio.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Gerson, Richard, Ob. Cite. pp. 121-123

## CAPITULO IV

### 4. 1 INTERPRETACION RELACION DE VARIACION DE PREFERENCIA ANTES Y DESPUES DE APLICAR EL PROGRAMA DE FIDELIZACION.

Gráfico 1, Anexo 2. y Anexo 3.

Se puede observar que en lo que concierne al grado de preferencia que identifican los clientes a los productos de la empresa; inicialmente se lo ubicó como productos buenos, luego de aplicar el programa de fidelización el lugar de preferencia asciende a Muy Buenos.

Con el programa se aumentó los montos de compra en dólares de (251-300) hasta (301-350).

La intención de compra por parte de los detallistas en confitería dirigida a la empresa aumentó de 50% a 75%, el 25% restante es dirigido aún a compra de varios proveedores.

Inicialmente se identificó la Atención al Cliente como el factor que en mayor proporción influía en la compra del producto, al evaluarlo por segunda ocasión, los clientes superaron esa perspectiva, identificando la falta de incentivos (premios) al tendero como aquella en la que se debería mejorar.

Con estas preguntas se quiere evaluar en que grado de fidelidad los clientes se identifican con la empresa.

Es así como antes de iniciar el programa de fidelización ellos en ocasiones recurren a productos de la competencia, pero ahora según las evaluaciones disminuye su frecuencia de búsqueda y tratan de enfocar su compra en productos que provee la empresa.

Otro factor al que se lo analizó fue la satisfacción del producto y servicio por el costo del dinero, al inicio fue cumple expectativas calificándolo como una evaluación media, este punto también fue superado donde el cliente se encuentra satisfecho por la adquisición del producto.

La empresa desea conocer con que frecuencia el cliente presenta reclamos, el tipo de atención entregado a él y si la solución cumplió expectativas, en resumen la percepción del cliente fue que en ocasiones a presentado reclamos, siendo la atención tardía, pero su respuesta era satisfactoria, al momento ha disminuido la frecuencia de reclamos identificándola como Rara vez, el tiempo de atención del mismo también ha disminuido totalmente pues el cliente cree que es inmediato, manteniendo su satisfacción plena.

Este análisis es corroborado de forma explícita en los Gráfico 3 y 4.

En el Gráfico 2. Se observa la correlación presentada entre las respuestas plasmadas en la Tabulación A y Tabulación B con sus respectivas calificaciones, es así la que tiene mayor correlación entre ellas corresponden a las preguntas 4 (preferencia a varios clientes) y 10 (Satisfacción en la solución al reclamo). De igual forma las preguntas que presentan menor correlación son la pregunta 9 (Velocidad de atención al reclamo, presentando diversidad de respuesta) seguida por la pregunta 5 (Factores de influencia en no compra a la empresa influenciada por atención al cliente y falta de incentivos o premios al tendero). Estas respuestas nos encaminan de forma directa a evaluar las fortalezas que se deben mantener y debilidades en las que se debe trabajar aplicando un plan estratégico puntual para solventar estos puntos.

En los datos presentados en el Anexo 2 y Anexo 3, correspondiente a Tabulación A (antes de programa de fidelización) y Tabulación B. (después de fidelización) respectivamente se observa que la desviación estándar en todas las preguntas se mantienen en un rango aceptable de concordancia en respuesta, excepto en las preguntas 4 y 5, donde las mismas presentan una desviación mayor a 1 junto con un rango relativamente alto que al corresponder a preguntas de apreciación estas no se enmarcarían en la linealidad de respuesta.

El Índice de Satisfacción del Cliente antes de aplicar el Programa de Fidelización fue de 2.97, luego de aplicar el Programa de Fidelización ascendió a 3.88, es decir mejoro en un 18.2%.

#### 4.1.1 Criterios otorgados por nuestros clientes en las reuniones.

Esta estrategia se basa en un dialogo altamente interactivo con los clientes con el proposito de ayudarlos a describir sus necesidades y encontrar la mejor alternativa para suplir dichas necesidades, considerada como una estrategia de "sondear y responder".

- Sra. Blanca Solís manifiesta " Los clientes esperamos al ser atendidos por lo menos una sonrisa, que nos haga sentir a gusto e interesados que nos atienda, el trato debe ser muy cordial "
- Sr. Franklin Córdova, manifiesta " Los señores vendedores deben escuchar con atención nuestro requerimiento, que nos haga sentir especiales "



- Sra. Sonia Gales, indica que “ los clientes estamos aprendiendo a exigir, nos damos cuenta que podemos obtener más por nuestro dinero, ahora exigimos rapidez, confiabilidad, seguridad, calidad y muchas otras cosas más ” .

Luis Picazo, indica que los Aspectos de Lealtad en el Establecimiento se basan especialmente en...

- Factores no ligados a la calidad de servicio, siendo:
  - precio
  - fiabilidad
  - prestigio, imagen y estilo del establecimiento
  - gama de productos
  - calidad y marca de los producto vendibles.
- Factores ligados a la calidad de servicio, siendo:
  - Medios y soportes utilizados para la mejora de la “atención de la clientela” (contactos telefónicos, rapidez de respuesta, tratamiento y resolución de quejas y reclamaciones, etc)
  - Dispensación de trato (cordial, amable, con muestras de simpatía y profesionalidad, etc)
  - Transmisión de confianza
  - Empatía de los dependientes
  - Conocimiento del producto ofertado
  - Formación del personal, dirigida a la mejora de la calidad de servicio.<sup>36</sup>

Todas estas variables tiene como objetivo que el detallista mida o valore la importancia de las variables sujetas a percepción emotiva, que estén o no ligadas a la calidad de servicio y que puedan inducir a que el cliente se cuestione en el cambio de establecimiento.

---

<sup>36</sup> Picazo, Luis. Ob. Cite. pp. 129-131

#### 4.2 ANALISIS DE CORRELACION ENTRE VARIABLES, DIAGRAMA DE PARETTO Y REPRESENTACION PORCENTUAL DE VARIABLES.

Los datos reflejados en el Anexo 2 (Tabulación A) y Anexo 3 (Tabulación B), fueron alimentados al paquete estadístico Gambia BarWin 3.0, determinando:

La Matriz de Correlación Anexo 8 correspondiente a la Tabulación A. Indica que la mayor significación ó relación entre variables, es decir el valor positivo mas alto las presenta las preguntas:

- 7 y 10 con una estimación de 0.474 (apreciación del servicio y producto ofrecido por la empresa vs. expectativas cubiertas a sus reclamos)
- 3 y 8 con una estimación de 0.468 ( % de compra dirigida a la empresa vs. frecuencia de emisión de reclamo a la empresa).
- 4 y 5 con una estimación de 0.464 ( % restante de compra a quien es dirigido vs. influencia de compra a la empresa).
- 4 y 6 con una estimación de 0.463 ( % restante de compra a quien es dirigido vs. fidelidad a la empresa)
- 3 y 6 con una estimación de 0.446 ( % de compra dirigida a la empresa vs. fidelidad a la empresa)

Por último tenemos las preguntas:

- 3 y 10 con una estimación de 0.437 (% de compra dirigida a la empresa vs. Expectativas cubiertas a sus reclamos).
- 5 y 7 con una estimación de 0.408 (influencia de compra a la empresa vs. apreciación del servicio y producto ofrecido por la empresa).

A su vez esta correlación se puede observar también en el Gráfico 6B, donde las mismas tienen su contraste en oposición de cuadrante, es así como:

- La apreciación del servicio y producto ofrecido por la empresa (pregunta 7) se encuentra en el cuadrante 4, en tanto que su correlacionada variable Expectativas cubiertas a sus reclamos (pregunta 10) se ubica en el cuadrante 1.

- % de compra dirigida a la empresa (pregunta 3) se encuentra en el cuadrante 2, y su correlacionada frecuencia de emisión de reclamo a la empresa (pregunta 8), ubicada en el cuadrante 4.
- % restante de compra a quien es dirigido (pregunta 4), ubicada en el cuadrante 3, con su correlacionada fidelidad a la empresa (pregunta 6) presente en el cuadrante 4.
- % de compra dirigida a la empresa (pregunta 3), presente en el cuadrante 2, vs. fidelidad a la empresa (pregunta 6) ubicada en el cuadrante 3.

En el Gráfico 6A, se representa el Diagrama de Pareto entre variables, se observa que existen 7 variables que representan el 80% siendo: montos de compra mensual (pregunta 2.), % de compra dirigida a la empresa (pregunta 3), % restante de compra a quien es dirigido (pregunta 4), fidelidad a la empresa (pregunta 6), apreciación del servicio y producto ofrecido por la empresa (pregunta 7), frecuencia de emisión de reclamos a la empresa (pregunta 8) y rapidez en la atención al reclamo (pregunta 9), como se observa en la Tabulación A (antes de aplicar el programa de fidelización) existe 7 variables de influencia a ser sosegadas o eliminadas.

En el Gráfico 6C, se representa porcentualmente la influencia de las variables, es así que este se ve corroborado con el Gráfico de Pareto, donde el % restante de compra a quien va dirigido representa el 17.24%, seguidos por montos de compra mensual, % de compra dirigida a la empresa, fidelidad de la empresa, apreciación del servicio y producto ofrecido, frecuencia de emisión de reclamos y rapidez en la atención; con porcentajes promediales del 10%.

Estas relaciones nos dan la pauta a orientarnos sobre los puntos a dirigir nuestra atención con el objeto de cubrir las expectativas de los clientes.

Con los datos recogidos a través de este sistema de medición, se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora. Para aprovecharlas en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa, considerando a una de ellas la Fidelización.

En el programa de Fidelización se trabajó especialmente en el servicio al cliente y a evitar en lo posible la presencia de reclamos, en el caso de existir esta situación, la atención debe ser eficaz, con esos puntos a tratar se pretende sosegar o disminuir los relacionados con los montos de compra y preferencia de adquisición.

Luego de haber aplicado el programa de Fidelización, la retroalimentación obtenida por parte de nuestros clientes se plasma en el Anexo 3.

La Matriz de Correlación Anexo 9, correspondiente al Anexo 3 (Tabulación B) Indica que la mayor significación ó relación entre variables las presenta las preguntas:

- 1 y 7 con una estimación de 0.459 ( relacionada con la preferencia de los productos vs. apreciación del servicio y producto ofrecido por la empresa).
- 1 y 4 con estimación de 0.452 (relacionada con la preferencia de los productos vs. % restante de compra a quien es dirigido).
- 2 y 3 con estimación de 0.445 (relacionada entre inversión en compra vs. % de compra dirigida a la empresa).
- 8 y 9 con una estimación de 0.445 (relacionada con la emisión de un reclamo y la atención al mismo).

Por último tenemos a la pregunta

- 2 y 10, con una estimación de 0.425 (relacionada entre inversión en compra vs. expectativas cubiertas a sus reclamos).

Esta correlación se puede apreciar en el Gráfico 5B., presentando su contraste en oposición de cuadrante, como:

- Relación de la preferencia de los productos (pregunta 1) se encuentra en el cuadrante 1, en tanto que su variable correlacionada apreciación del servicio y producto ofrecido por la empresa (pregunta 7) se ubica en el cuadrante 4.
- Relación de la preferencia de los productos (pregunta 1) se ubica en el cuadrante 1, mientras que su correlacionada % restante de compra a quien es dirigido (pregunta 4), se ubica en el cuadrante 2.

- Inversión en compra (pregunta 2), como % de compra dirigida a la empresa (pregunta 3) se encuentra en el cuadrante 2.
- Frecuencia de emisión de un reclamo (pregunta 8) y velocidad de atención al mismo (pregunta 9) se ubican en el cuadrante 4.
- Inversión en compra (pregunta 2) ubicada en el cuadrante 2 vs. Expectativa cubierta a los reclamos (pregunta 10), ubicada en el cuadrante 1.

En el Gráfico 5A, se representa el Diagrama de Pareto entre variables, se observa que existen únicamente 3 variables que representan el 80%, es decir que a comparación de los datos obtenidos antes de aplicar el Programa de Fidelización se ha disminuido 4 variables que representaban insatisfacción en los clientes.

Al momento las variables que se presentan son:

% restante de compra a quien es dirigido (pregunta 4), apareciendo dos nuevas variables que no sobresalieron en la Tabulación A, siendo Preferencia en los productos de la empresa (pregunta 1) e influencia de compra a la empresa (pregunta 5), que presentan puntuaciones relativamente mas altas que en la Tabulación A.

Como se comento en puntos anteriores, la satisfacción del cliente es un trabajo continuo, donde siempre presentara necesidades a ser cubiertas.

En el Gráfico 5C, se representa porcentualmente la influencia de las variables, es así que este se ve corroborado con el Gráfico de Pareto, donde el % restante de compra a quien va dirigido representa el 20%, seguidos por preferencia a los productos de la empresa e influencia de compra a la empresa con una participación del 12%.

Concluyendo que la disminución de 4 variables hace que en algo aumente a la valoración de % restante de compra a quien va dirigido, conjuntamente con la preferencia de los productos de la empresa y su influencia de compra.

Ahora podemos observar que el cliente desvió su atención, se encuentra orientada y relacionada a la preferencia y servicio del producto.

Por fines de estudio, se ha procedido a muestrear según Tabla MIL-STD 105D nivel II, Apéndice E, a la población perteneciente al Club. Tomando como referencia a dos zonas.

#### 4.3 ANALISIS SOBRE EVALUACION QUINCENAL DE COMPRAS VS. DEVOLUCIONES Y COMPRAS VS. CARTERA VENCIDA RELACION ANUAL 2003-2004

Esta evaluación quincenal corresponde de la semana 1 a la 4 tanto para el año 2003 como para el año 2004.

La empresa en el año 2003 Anexo 6.1 ha venido teniendo una relación Compra/Devoluciones aproximadamente del 6%, para el año 2004 Anexo 6.2 se observa que estas devoluciones bajan a un porcentaje no mayor del 3%, eso indica que hemos reducido las devoluciones en un 50%, lo que representa en ahorro semestral aproximadamente \$ 6573.

En el detalle se observa que los montos de compra han ascendido en un aproximado del 20% en tanto que los montos de devolución han descendido, el implantar un compromiso a nuestros clientes sobre la sociedad que se da entre la empresa y ellos ha creado un espíritu de colaboración mutua.

Este beneficio también va de la mano desde el punto de vista de disminución en el costo de dar de baja o ya sea reempaque y redistribución, siendo costos que se van sumando a los procesos de fabricación y que en muchos de los casos no son percibidos como un gasto.

La cartera vencida que presenta nuestros clientes en el año 2003 Anexo 7.1 se aproxima al 13% en tanto que en el 2004 Anexo 7.2 la misma desciende aproximadamente hasta un 7%.

En el detalle se observa que los montos de compra han ascendido en un aproximado de 20% pero también la cartera vencida ha descendido en un 27% que al hacer una proyección semestral se recupera a comparación del año anterior aproximadamente \$ 6708, ayudando a la liquidez de la empresa.

Al hacer un comparativo inicial si la empresa invirtió en el Programa de fidelización expresamente en el Fondo de Fidelidad un capital inicial de \$8500 al final del semestre se ahorró un monto aproximado de \$13281, a más de recuperar la inversión en 3 meses, tuvo un remanente de aproximadamente \$4781.

Es importante considerar que si se conserva una base de clientes leales, se puede garantizar un nivel mínimo de supervivencia económica, sobre la cual se pueden sustentar otras estrategias que proporcionen la rentabilidad esperada.

## CONCLUSIONES

- Es importante una orientación basada en una clara visión, los programas de fidelización al cliente tienen éxito únicamente cuando existe un compromiso total de la alta gerencia con el desarrollo del proyecto.
- Al conocer mejor al cliente se disminuye costos administrativos de Marketing y Ventas, debido a que se focaliza y canaliza de mejor manera el esfuerzo económico y laboral. La información generada por los consumidores permite construir relaciones rentables a largo plazo con los clientes a través de las percepciones de las necesidades, comportamientos y poder adquisitivo de los mismos.
- El crear una relación continua, más cercana con el cliente, además de responder y reaccionar en el tiempo real a las necesidades, inquietudes y problemas delinea la diferenciación que hace que el cliente nos prefiera ante la competencia.
- Las empresas deben comprender que la habilidad para hacer análisis profundos y estratégicos de sus relaciones directas con su público, marcará la clave para lograr el éxito ante la competencia en el mercado y la preferencia ante los clientes.
- La empresa crece poniendo foco en mercados de gran valor potencial y optimizando sus relaciones con los clientes, es decir integran todo punto de contacto entre el cliente y la compañía.
- Al mejorar el servicio prestado al cliente y al encontrarse satisfecho con el mismo, le permite que los bienes puedan ganar valor conduciendo a ahorros en costos, incrementos en ventas, adicionalmente aumenta la participación en el mercado y disminuye los costos de Mercadotecnia y Publicidad, por lo que el costo efectivo por venta se abatirá, aun si incrementa sus gastos en publicidad; la segunda es que su mercadotecnia por recomendaciones aumentara, bajando por lo tanto sus costos externos de publicidad.

- Los clientes no solo compran productos o servicios, sino que aunque no lo digan explícitamente, buscan una oferta mas completa de valor agregado (que va desde la forma mas segura de uso del producto, entrega, ubicación, renovación, reparación, mantenimiento y soluciones correctivas entregadas de forma amistosa y oportuna).
- El servicio mantenido en el tiempo, no debe ser considerado como un factor generador de "valor añadido", lo que espera el cliente es una sorpresa positiva que suponga un factor multiplicativo que sobrepase la esperanza percibida de la relación: Detallista – Producto – Cliente.
- Conocer que necesita el cliente, cuando y como lo necesita, es la clave que permitirá a las compañías ganar nuevos clientes y mantenerlos a través del tiempo con ventas representativas. Al contar con esta información, las compañías pueden hacer mucho mas eficiente la operación de su empresa al saber que es lo que tienen que producir, en que cantidad y cuando lo tienen que entregar. El administrador se asegura de tener el producto disponible en el tiempo que el consumidor lo requiere. De esta manera el sistema permite a las empresas orientarse cada vez mas al cliente y no al producto, logrando establecer relaciones permanentes y leales uno a uno.
- Los costos ocultos de la falta de satisfacción de los clientes que solo se ven desde una perspectiva de relación; por otro lado, el crear las condiciones para que sea rentable invertir en la prevención de la insatisfacción, son dos cosas necesarias para construir una cultura de mejora continua de la calidad del servicio.
- El programa de Administración de la Relación con Clientes no es solamente un paquete de software es una estrategia de negocios, que no considera únicamente aspectos de ventas y mercadeo, sino que pone énfasis en el servicio y apoyo al cliente en un ciclo de vida completo, trae aparejada la transformación de procesos, tecnologías, actitudes de personas y formas de relacionamiento que son necesarias para convertir a las empresas y focalizarlas en la satisfacción de sus clientes.
- El CRM otorga la integración de una visión de 360 grados del cliente, la manera mas apropiada de concebir al CRM es como un proceso que nos permite integrar grandes



porciones de información acerca de los mismos, la base de datos permite que se encuentre disponible para todos los empleados en los diferentes puntos de contacto con el cliente. De esta forma, es posible crear una relación personalizada permitiendo muchas veces anticipar sus necesidades, tendencias del mercado y mantener una coherencia estratégica en las ofertas de productos o servicios.

- Una estrategia CRM centrada en el cliente emplea la secuencia inversa: cliente – resultados esperados – estrategia – cultura – procesos – tecnologías de información.
- Al aplicar un programa de CRM disminuye los Costos Administrativos de Marketing y Ventas, bajo la perspectiva de un conocimiento amplio del cliente, se focaliza mejor el esfuerzo, una empresa que personaliza sus servicios y productos en tiempo real es capaz de incorporar rápidamente innovaciones que respondan eficientemente a las necesidades del consumidor y de la empresa.
- En resumen, es fundamental desarrollar un programa de Relación con Clientes, porque tiene un impacto estratégico en el negocio y genera valor económico agregado.
- La empresa al desarrollar una estrategia de CRM obtuvo importantes beneficios como ahorro de costos, mejoras en los ingresos, mejora en el margen de rentabilidad, es así como el incremento de ingresos o contribución pudo ser dado por la disminución del índice de rotación de clientes, mejora en win Rates originado por no participar en procesos comerciales poco rentables; mejora en márgenes por conocer mejor al cliente y ofrecerle lo que realmente necesita, mejora la satisfacción del cliente.
- La estrategia de CRM está diseñada para aumentar el ingreso y rentabilidad al atraer nuevos clientes, desarrollando un negocio eficiente y aumentando la satisfacción y lealtad.
- Básicamente lo que la empresa intenta aplicar con sus clientes AAA y la herramienta de fidelización es el marketing uno a uno, donde los clientes no solo compran productos o servicios, sino que buscan una oferta más completa incorporando los matices de valor agregado.

- Con el programa de Fidelización en coordinación con el programa de Satisfacción del cliente la empresa evoluciona su capacidad de desarrollo en torno a el, personalizando sus servicios y productos en tiempo real, de esta forma es capaz de incorporar rápidamente innovaciones que respondan eficientemente a las necesidades del cliente y de la empresa, traduciendo en beneficios tangibles a las dos partes.
- Es claro, que es muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción y fidelidad y por tanto, con los ingresos de la organización.
- Una buena medida, para determinar los factores motores de la fidelización fueron captados por el cliente bajo percepción e identificados como un conjunto de ventajas exclusivas y en la medida de lo posible diferenciadas.
- La fidelización nos esta proporcionando legitimidad moral y buenos argumentos de venta a la red comercial, debido a que le hace menos sensible a las ofertas por precio que ella le ofrece, de tal manera que el cliente esta dispuesto a pagar mas por un servicio que asegura el cumplimiento de sus expectativas que por otro mas barato que desconoce.
- La lealtad percibida por la empresa ha proporcionado el marco unificado que le permite al equipo ejecutivo modificar e integrar la estrategia corporativa y las practicas operativas en formas que sirva mejor a los intereses a largo plazo de los clientes, empleados e inversionistas, tal vez mas importante aun es que el marco de lealtad le permite al ejecutivo usar un conjunto de medidas practicas para administrar el proceso de creación de valor de la compañía fuente original de todas las utilidades y del crecimiento.
- La lealtad de los clientes es el factor fundamental para conseguir un crecimiento rentable y sostenible, teniendo en cuenta el potencial de la frecuencia de compra. Dicho sistema beneficia a la empresa en las áreas de retención de clientes, ayudando al negocio a entender los cambios en hábitos de compra.
- Una empresa fideliza a sus clientes en la medida en que es capaz de lograr una tasa de retención alta de los mismos, basado en la filosofía de negocio donde coloca a las personas por encima de los procesos

- Otro tema a tener en cuenta son los tiempos de desarrollo del proyecto de fidelización. No se trata de un proyecto de implementación inmediata y al abarcar varias etapas, su duración ha llegado a ser de un año y medio aproximadamente.
- El Gráfico 6A. Refleja la situación al aplicar el cuestionario por primera ocasión, los clientes se enfocan en el atributo % restante de compra a quien va dirigido, que se relaciona de forma directa con montos de compra mensual, % de compra dirigida a la empresa, fidelidad, apreciación del servicio-producto ofrecido, frecuencia de emisión de reclamos y rapidez en la atención al mismo, como se observa en la Tabulación A (antes de aplicar el programa de fidelización), existe siete variables de influencia a ser sosegadas o eliminadas.
- En tanto que al aplicar el programa de fidelización al cliente, la apreciación de nuestros clientes se orientan al porcentaje de compra por invertir relacionada de forma directa con la atención al cliente y preferencia de los productos, es decir hacemos relación únicamente a tres atributos. Esto refleja que las estrategias aplicadas en el programa de fidelización hicieron que los clientes disminuyeran sus puntos adversos traducidas en no compra a la empresa, además que la empresa disminuya esfuerzos y se concentre en menores atributos a ser trabajados.
- El pertenecer al Club, crea compromiso empresa – cliente, el cliente debe adquirir de forma quincenal un valor mayor a \$300 en compras, además permitir que el Ejecutivo de Cuenta revise la exhibición del producto en el estante y controle la rotación del mismo, en tanto que la compañía le otorga exclusividad, servicio personalizado, además que le promueve a su despensa con exhibidores, material de promoción y recompensa su compra con premios y rebajas. Esta es claramente una estrategia en la que se gana / gana.
- Las estrategias aplicadas en el Programa de fidelización crearon alianzas entre la empresa y el cliente detallista AAA, por los resultados obtenidos tanto financieros como de percepción de satisfacción, se puede indicar que la lealtad de estos clientes fue elevada a un considerable nivel. Por lo que se afirma que la hipótesis planteada en el estudio es confirmada.

## RECOMENDACIONES

- Para que un Programa de Administración de la Relación con el Cliente sea verdaderamente eficaz, una empresa debe primeramente decidir qué clase de información acerca de sus clientes está buscando y determinar lo que se propone hacer con esa información, para ello necesita una filosofía de negocios que alinea los programas y actividades clave de la empresa alrededor de las necesidades, expectativas y prioridades cambiantes de cliente.
- Es rentable para la empresa un programa que genere un beneficio traducido en un incremento directo en la rentabilidad del cliente. Por tal razón es importante justificar el proyecto de fidelización en base a indicadores internos, como disminución en porcentaje de recuperación de cartera, disminución en porcentaje de devoluciones (indicadores de costos), frecuencia de compra (indicador de venta) y relación por parte del cliente con el establecimiento (indicador de Trade marketing) adicionalmente se recomienda establecer mecanismos de seguimiento dentro de la empresa, vinculado de forma directa con el cliente, marcando una frecuencia en lo posible trimestral.
- Para iniciar un programa de fidelización se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos: estimar el costo real de los errores de servicio que actualmente se presentan, evaluar los sistemas que tienen los clientes a su disposición para exponer sus problemas, elegir un nuevo sistema que verifique mejor los problemas de los clientes, estimar las necesidades de recuperación en términos de tiempo del personal en contacto con el mismo, crear indicadores de gestión que permita seguir la evolución de algunos parámetros: como el tiempo de respuesta ante la queja, decidir el abanico de actuaciones de restitución que podrán ser utilizadas; crear protocolos de actuación para los casos mas comunes, capacitar a los empleados que hayan sido facultados para realizar recuperación de clientes, hablar de la recuperación de clientes en la comunicación interna de la empresa, implicar al cliente en los esfuerzos de mejora de la calidad del servicio
- Se considera que la fidelización, depende del factor humano, por ello, es básico la "cultura de servicio al cliente", desde la dirección hasta la fuente misma.

- Es fundamental que los empleados sean los primeros fidelizados, pues son considerados una herramienta importante al ocuparse en relaciones entre empresas y clientes, siendo el reflejo de los valores de la empresa en el exterior.
- Para implantar un programa de fidelización se requiere de un compromiso, que la Alta Dirección se involucre y generar una participación adecuada no sólo de los asesores del proyecto, sino de los futuros usuarios. Una vez que se ha tomado la decisión de implantar un Proyecto de Fidelización el equipo tiene que lograr que políticamente el mismo sea viable.
- Para ello es fundamental la creación de un equipo que contenga integrantes de las áreas clave, es decir aquellas que interactúan con los clientes y que deberán capturar los datos en cada contacto, también las que comercialmente se involucran con ellos y finalmente los responsables de procesos, procedimientos y sistemas, dado que deberán evaluar cuál es el resultado existente en cada caso y cómo podría solucionarse para la correcta implantación del proyecto.
- Se recomienda formar un departamento con personal especializado y dedicación exclusiva, pues lo mas laborioso no es la creación sino el mantenimiento y continuidad del mismo.
- Para proyectarse a un resultado positivo se debe definir claramente los objetivos cuantificables y costos del programa, para ello los objetivos del mismo deben sincronizarse con los objetivos generales de marketing pudiendo ser uno de ellos; crear una propuesta de valor superior para el cliente, es importante ganarse la lealtad de los clientes, empleados e inversionistas y ganar ventajas de costos mediante mayor productividad. Solo orientando las decisiones y las inversiones hacia un valor superior para el cliente es posible asegurar que quede valor suficiente para los empleados y los inversionistas.
- Se debe diseñar un programa pensando en los mejores clientes, refiriéndose a los clientes más importantes y más rentables que suelen ser aquel 20% que genera el 80% de las ventas, esta es la regla del 80:20 de la ley de Pareto. Estos clientes son el primer target group a definir en un programa de fidelización. Esto no quiere decir que la fidelización

descuide a otro segmento de clientes, sino que por razones estratégicas no se debe invertir esfuerzo, dinero y tiempo en clientes que no generen suficiente rentabilidad.

- Es interesante el considerar, que así como una empresa quiere lealtad por parte de sus clientes, también debe existir lealtad de la compañía, viendo este proceso no como una simple segmentación, sino como una eficaz comunicación que dará como resultado beneficios duraderos para las dos partes. Con esto, cada individuo se sentirá mejor y podrá estar dispuesto a pagar un dinero extra si son satisfechos sus deseos mas relevantes y si nota que ha existido una atención especial y personalizada.
- Hoy en día, no se debería considerar como estímulos positivos en la venta de los productos muchos de los servicios prestados por la mayoría de los establecimientos de forma costumbrista, pues el cliente hoy considera que el servicio es una exigencia mínima y además esperada; por lo tanto el servicio mantenido en el tiempo no debe ser considerada como un factor generador de “valor añadido”.
- Existen alguna estrategias de fidelización del cliente, que se recomienda en futuras aplicaciones, siendo:
  - Afiliación a Clubs, basadas en privilegios, programas de puntos.
  - Se debe ofrecer un valor único y diferenciado, esta decisión estratégica es clave para orientar el diseño del programa, para lo que se aplica creatividad al desarrollar un compendio de beneficios y premio que satisfaga o supere las expectativas del cliente. Por medio del dialogo inteligente hace que el cliente participe en la estructura de los beneficios que ofrece el programa como la creación y elaboración de catálogos de premios.
  - Crear relaciones y vínculos con empresas afines con el objeto de crear alianzas estratégicas para incrementar el número de beneficios ofrecidos como fuentes de autofinanciamiento.
  - Para mantener una buena relación con el cliente se puede aplicar varias estrategias como: ganar/ganar, prometiendo menos y entregando mas, haciendo lo que decimos.

- Al evolucionar las expectativas del cliente constantemente, un buen servicio no es suficiente, debido a que los clientes rápidamente se acostumbra y lo esperan y lo exigen.
- Es muy importante que un cliente se mantenga por mucho tiempo en la empresa, de esa manera se disminuirá el costo en atención, ya que conocerá el proceso, necesitará menos ayuda, información y consejo, la empresa comete menos errores y genera mas información conforme se extiende en el tiempo su relación con el cliente.
- El consumidor pocas veces es consciente de cada detalle, solo suele prestar atención a lo que le sorprende positiva o negativamente, por esta razón, no se puede crear valor en el cliente únicamente por sus percepciones, sino también por sus expectativas, así es tan legitimo no prometer demasiado aunque reciba mucho.

## BIBLIOGRAFIA

- AMR Research, "*Fidelización de clientes y marketing de relaciones*", artículo presente en Economic Magazine, vol. 13, edición mayo, 2001, New York, pp. 15-16.
- Asociación de Management de Estados Unidos, "*Metodología para la gestión de relaciones con el cliente*", Gestipolis, 2002, [www.gestipolis/docs/cur.com](http://www.gestipolis/docs/cur.com).
- Baranoya, Jean., Ernest. Marie y Gemini, Young. "*Presente y futuro de las estrategias de fidelización*", Ed. Norma, S.A., Bogotá, CO.. 1993, pp. 45-87.
- Calsavinit, "*Conocimiento de la satisfacción del cliente con lo obtenido*", Liderazgo y misión, [www.calsavinit.com/contaula/htm](http://www.calsavinit.com/contaula/htm), agosto, 2003.
- Córdova, Graciela. "*Beneficio económico de una estrategia CRM*", revista Tecnológica Empresarial, volumen 5, edición segunda, 2001.
- Day, George S. "*La Organización que actúa en función del mercado. Como entender, atraer y mantener a los clientes valiosos*". Editorial Norma S.A. Bogotá, CO. 2000, pp. 25 y 197.
- De Santiago, Gloria, "*El desarrollo de la relación con los clientes la importancia de los centros CRM*", Onmitel Italia, artículo de la revista The Management, volumen 14, Número 2, Febrero 2003, p. 20.
- Gerson, Richard F. "*Cómo medir la satisfacción del cliente*", Grupo editorial Iberoamericana, S.A., México. Mx, 1994, serie 50 minutos, p. 36.
- Huete, L.M, "*Enfoques de Fidelización y satisfacción de clientes*". Enfoques de Creación de Valor para los clientes, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas IESE Universidad de Navarra, Volumen 6, 1996.



- INSTITUTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, IDE, "*Que es Costumer Relationship Managment (CRM)*", artículo de consulta utilizado en Guayaquil-Quito, Copyright 2001, IAE. Buenos Aires, Argentina.
- Israel, Vicente, "*CRM colaborativo: administrando el ciclo de vida del cliente en el negocio*", J. D Edwards, aviso legal, Universidad de Nueva York, 1980, [www.soluziona.com/articulos/2002.htm](http://www.soluziona.com/articulos/2002.htm).
- Leal, Julio Alberto. "*Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno*", artículo de Gestiopolis, [www.gestiopolis.com/administ/doc/htm](http://www.gestiopolis.com/administ/doc/htm), agosto, 2003.
- Marchand, Horacio, "*Cazar o vender*", artículo de Gestiopolis, [www.gestiopolis.com/docu/market/htm](http://www.gestiopolis.com/docu/market/htm), agosto, 2003
- Marketing DATA RED. "*Diccionario de Marketing*", [www.data-red.com](http://www.data-red.com), octubre, 2003.
- Martínez, Alejandra. "*Te has puesto a pensar cual será la diferencia entre la competencia y tu?. Calidad de servicio ante todo*", Banco Central, [www.bcentral.com.mx/qrticulos/1 mayo.sap](http://www.bcentral.com.mx/qrticulos/1 mayo.sap), mayo 2002.
- Martinez, Emigdio A. "*Gerencia de clientes: Etapas en el abordaje de los clientes*", Ediciones Gestion 2000 S.A. primera edicion, septiembre 1994, pp 95-112
- Milenium, "*Conozca mejor a sus clientes y aumente sus ventas a través de soluciones CRM*", artículos de Milenium, [www.Informaticamilenium.com.mx](http://www.Informaticamilenium.com.mx), agosto, 2003.
- Plata, Sandra, "*Al cliente lo que pida, comentarios de CRM*", artículo presente en Economic Magazine, vol. 84, edición marzo, 1999, Buenos Aires, p. 5.
- Picazo Martínez, Luis R. "*La ingeniería de servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*", Mc. Graw Hill, Interamericana de México, S.A., de C.V, México, Mx, 1991, p. 254.

- Reicheld, Frederick F., *"El efecto de la lealtad: la fuerza oculta detrás del crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor en las empresas"*, Ed. Norma S.A., Bogotá. Co, 1996, pp. 326-327.
- Rhon, Raúl. *"Practicas de Negocios. Porque desarrollar una estrategia de CRM"*, articulo del Country Manager, Grupo ASSA, vol. 10, edición 1 Enero/Febrero 2004, pp. 34-35.
- Salazar, Luis, *"Como construir un Club alrededor de marca?"*, El Financiero, edición 450, 1 de julio del 2004, [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com).
- Schiffman, Leon y Kanuk, Lulie L. *"Comportamiento del consumidor"*, segunda edición, Prentice Hall, México, 1997. p. 19.

# ANEXOS

ANEXO 1.

ESTE CUESTIONARIO ESTA DIRIGIDO A CLIENTES QUE HACEN LA DIFERENCIA PARA NUESTRA EMPRESA.

CON EL FIN DE CONOCER CUAL ES SU APRECIACIÓN SOBRE LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIO QUE PRESTAMOS. SOLICITAMOS QUE NOS COLABORE CON SUS RESPUESTAS.

1. En que lugar de preferencia ubicaría a los productos de la empresa?

- |            |                          |   |
|------------|--------------------------|---|
| Malos      | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Regulares  | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Buenos     | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Muy Buenos | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Excelentes | <input type="checkbox"/> | 5 |

2. Sus montos de compra mensual en confitería oscilan entre:

- |                   |                          |   |
|-------------------|--------------------------|---|
| 150 - 200 dólares | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 201 - 250 dólares | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 251 - 300 dólares | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 301 - 350 dólares | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 351 - 400 dólares | <input type="checkbox"/> | 5 |

3. Más ó menos que porcentaje de su compra en confitería está dirigida a la empresa?

- |                    |                          |   |                           |
|--------------------|--------------------------|---|---------------------------|
| -25%               | <input type="checkbox"/> | 1 | Favor pasar a pregunta 4. |
| 25%                | <input type="checkbox"/> | 2 | Favor pasar a pregunta 4. |
| 50%                | <input type="checkbox"/> | 3 | Favor pasar a pregunta 4. |
| 75%                | <input type="checkbox"/> | 4 | Favor pasar a pregunta 4. |
| Prácticamente todo | <input type="checkbox"/> | 5 |                           |

4. Si usted ha invertido el 75% o menos de su capital en la compra de confitería, el porcentaje restante a quien dirige su compra?

- |               |                          |   |
|---------------|--------------------------|---|
| Aldor         | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Arcor         | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Noel          | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Ecuagolosinas | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Varios        | <input type="checkbox"/> | 5 |

5. Qué orden de importancia de menor a mayor en cuanto a factores influyen para que usted no realice la compra a la empresa?

- |   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Atención al cliente                      |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Precio del producto                      |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Falta de incentivos (premios) al tendero |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Abastecimiento oportuno                  |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Gama de productos                        |

6. Favor marcar con una X cuando Ud. realiza las compras...

- |   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Normalmente cambian de marca                     |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Periódicamente cambian de marca                  |
| 3 | <input type="checkbox"/> | En ocasiones recurren a productos de competencia |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Muy rara vez recurren a productos de competencia |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Emplean exclusivamente el producto               |

7. El servicio y producto cubre sus expectativas por el valor de su dinero?

- |   |                          |                     |
|---|--------------------------|---------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Por debajo          |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Deberían mejorarlo  |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Cumple expectativas |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Muy satisfactorio   |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Supera expectativas |

8. En algún momento usted ha emitido algún reclamo a la empresa por un servicio insatisfecho?

- |                |                          |   |                           |
|----------------|--------------------------|---|---------------------------|
| Siempre        | <input type="checkbox"/> | 1 | Favor pasar a pregunta 10 |
| Con frecuencia | <input type="checkbox"/> | 2 | Favor pasar a pregunta 10 |
| En ocasiones   | <input type="checkbox"/> | 3 | Favor pasar a pregunta 10 |
| Rara vez       | <input type="checkbox"/> | 4 | Favor pasar a pregunta 10 |
| Nunca          | <input type="checkbox"/> | 5 |                           |

9. Cuando usted emitió el reclamo, la atención del mismo fue?

- |                     |                          |   |
|---------------------|--------------------------|---|
| Nunca lo atendieron | <input type="checkbox"/> | 1 |
| De forma tardía     | <input type="checkbox"/> | 2 |
| A tiempo            | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Oportunamente       | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Inmediatamente      | <input type="checkbox"/> | 5 |

10. La respuesta o solución a su reclamo fue:

- |   |                          |                            |
|---|--------------------------|----------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Insatisfactoria            |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Medianamente satisfactoria |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Satisfactoria              |

**GRACIAS POR SUS RESPUESTAS**

**USTED ES NUESTRA RAZÓN DE SER, DE TAL MANERA DESEAMOS QUE SE INTEGRE A NUESTRA FAMILIA CONFITECA!!!!!!!**

## TABULACION A.

TABULACION DE DATOS RECOGIDOS EN EL CUESTIONARIO APLICADO A NUESTROS CLIENTES  
 DETALLISTAS AAA (ANTES DE APLICAR PLAN DE FIDELIZACION AL CLIENTE)

CLIENTES	PREGUNTAS									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	3	2	2	5	3	2	2	2	2	2
2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	2
4	4	3	3	1	1	3	3	3	5	3
5	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2
6	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3
7	4	3	3	5	1	3	3	5		
8	3	4	1	5	2	1	2	3		
9	3	4	3	1	1	3	3	5		
10	4	2	2	4	2	2	2	2	2	3
11	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2
12	4	3	3	5	4	3	3	3	2	2
13	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3
14	4	3	3	5	1	3	3	5		
15	4	3	3	5	1	3	3	4	4	3
16	4	3	4	5	3	4	4	5		
17	3	3	3	5	1	2	2	3	1	1
18	4	3	2	1	1	2	2	2	2	3
19	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3
20	3	3	4	4	2	4	4	5		
21	3	3	2	2	3	3	3	3		
22	3	3	3	1	3	3	3	4	4	2
23	3	3	3	5	1	3	3	4	2	2
24	3	3	2	5	1	2	2	3	5	2
25	3	3	2	5	1	2	3	2	2	3
26	3	3	1	5	3	1	2	3	2	3
27	3	3	3	5	2	3	3	3		
28	3	3	3	5	5	3	3	5		
29	3	2	3	2	1	3	3	3		
30	3	3	3	5	2	3	3	5		
31	4	3	3	5	2	3	3	5		
32	3	3	4	5	2	4	3	3		
33	2	3	2	5	2	3	3	5		
34	3	3	2	5	1	3	3	5		
35	3	3	2	2	1	3	3	3		
36	3	3	3	5	1	3	3	5		
37	4	3	3	5	1	2	2	2	4	3
38	4	3	3	5	1	3	3	3		
39	3	3	3	1	1	3	3	5		
40	3	3	3	2	1	3	3	5		
41	3	4	2	3	1	2	2	3	2	2
42	4	3	3	5	1	3	3	3		
43	3	3	3	5	3	3	3	5		
44	3	3	3	5	3	3	2	3	2	3
45	4	3	3	1	3	3	2	3	2	2
46	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3
47	3	3	3	2	1	3	3	3		
48	3	3	3	3	1	3	3	4	1	1
49	4	3	3	5	1	3	3	5		
50	3	4	3	1	1	2	3	2	3	3

CLIENTES	PREGUNTAS									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
51	2	4	2	5	1	2	3	3	3	3
52	3	3	2	2	1	3	3	5		
53	3	3	2	2	1	3	3	3		
54	3	3	2	3	3	2	2	3	1	1
55	3	3	3	5	1	3	3	5		
56	4	3	3	5	1	3	3	3		
57	3	3	3	5	1	3	3	5		
58	3	3	3	4	1	2	3	4	3	2
59	3	3	3	1	1	2	3	4	5	3
60	4	3	3	5	1	3	2	3	2	3
61	4	3	4	3	1	4	4	3		
62	3	3	3	5	1	3	3	5		
63	4	3	3	5	1	2	3	4	1	1
64	3	3	3	5	3	3	3	4	2	2
65	3	3	2	1	3	2	2	3	2	2
66	3	2	4	2	3	4	3	5		
67	4	4	3	4	2	2	3	2	2	2
68	3	4	3	5	2	3	3	4	4	2
69	3	4	4	2	5	3	3	3		
70	3	3	3	2	4	3	3	5		
71	3	3	1	5	3	3	2	3	5	3
72	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3
73	3	2	3	5	1	3	3	5		
74	3	3	3	1	1	2	3	3	3	2
75	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3
76	3	3	2	1	1	3	3	5		
77	3	3	3	2	3	2	2	3	1	1
78	3	4	3	5	1	2	2	2	3	2
79	3	4	3	1	1	2	3	4	2	2
80	3	4	1	5	1	1	2	3	2	2
81	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3
82	3	4	3	2	2	3	3	3		
83	3	4	1	2	3	1	3	4	2	3
84	4	3	4	1	1	4	3	3		
85	3	3	3	1	4	3	3	5		
86	3	3	3	5	3	3	2	3	1	1
87	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
88	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3
89	3	4	3	1	3	3	3	3		
90	4	4	3	2	1	3	2	3	4	3
91	2	4	3	2	1	3	2	3	3	3
92	3	4	3	2	1	3	3	3		
93	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
94	3	4	3	5	5	3	3	4	3	3
95	4	4	4	5	1	3	3	4	5	3
96	3	4	1	2	1	2	2	2	3	2
97	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2
98	3	3	3	1	3	3	2	3	5	2
99	4	4	3	5	4	3	2	3	3	3
100	3	4	3	1	3	3	2	3	4	3
PROMEDIO	3.2	3.19	2.77	3.35	1.98	2.73	2.72	3.51	2.69	2.41
MEDIANA	3	3	3	3.5	2	3	3	3	2	3
RANGO	2	2	3	4	4	3	2	3	4.00	2.00
DES.STD.	0.49	0.53	0.68	1.64	1.15	0.63	0.51	0.99	1.13	0.67
MODA	3	3	3	5	1	3	3	3	2	3

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE (ISC) = 2.97

## PREGUNTAS

FRECUENCIA	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1	0	0	0	0	6	6	17	17	49	49
2	4	4	6	6	19	19	26	26	17	17
3	72	72	69	69	67	67	7	7	25	25
4	24	24	25		8	8	5	5	5	5
5	0	0	0	0	0	0	45	45	4	4
sumatoria	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100

FRECUENCIA	6	%	7	%	8	%	9	%	10	%
1	4	4	0	0	0	0	6	10	6	10
2	25	25	31	31	12	12	25	43	23	39
3	65	65	66	66	49	32	15	25	30	51
4	6	6	3	3	15	15	7	12		
5	0	0	0	0	24	41	6	10		
sumatoria	100	100	100	100	100	100	59	100	59	100

### SIGNIFICADO DE ABREVIATURA

- P1: En qué lugar de preferencia ubicaría a los productos de la empresa?
- P2: Sus montos de compra mensual en confitería oscilan entre:
- P3: Más o menos que porcentaje de su compra en confitería está dirigido a productos de la empresa?
- P4: Si Ud. Ha invertido el 75% o menos de su capital en la compra de confitería, el porcentaje restante a quien dirige su compra?
- P5: Qué orden de importancia de menor a mayor en cuanto a factores influyen para que usted no realice la compra a la empresa?
- P6: Favor marcar con una X cuando Ud. realiza las compras...
- P7: El servicio y producto cubre sus expectativas por el valor de su dinero?
- P8: En algún momento usted ha emitido algún reclamo a la empresa por un servicio insatisfecho?
- P9: Cuando usted emitió el reclamo, la atención del mismo fue?
- P10: La respuesta o solución a su reclamo fue:



## TABULACION B.

TABULACION DE DATOS RECOGIDOS EN EL CUESTIONARIO APLICADO A NUESTROS CLIENTES  
DETALLISTAS AAA (DESPUES DE APLICAR PLAN DE FIDELIZACION AL CLIENTE)

CLIENTES	PREGUNTAS									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	2	3	3	5	2	3	3	3	3	2
2	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	3	1	2	4	3	4	4	3
5	4	3	4	5	3	4	4	5		
6	3	4	4	2	1	5	3	4	5	3
7	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3
8	4	4	5		1	4	5	5		
9	3	4	4	2	3	4	4	5		
10	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3
11	4	3	4	1	3	5	4	5		
12	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3
13	4	4	4	1	1	3	3	4	3	2
14	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3
15	2	3	2	1	2	4	4	4	4	3
16	3	4	4	2	2	3	4	4	4	3
17	4	4	3	3	2	4	3	3	5	3
18	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3
19	4	4	4	5	2	3	4	4	4	3
20	3	4	4	5	3	4	4	5		
21	4	4	3	1	2	4	4	5		
22	4	4	4	2	2	3	4	3	5	3
23	4	3	3	5	5	5	3	3	5	3
24	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3
25	4	4	3	5	1	4	4	4	5	3
26	4	4	3	5	3	3	4	4	3	3
27	3	5	4	5	2	4	4	3	5	3
28	5	3	4	3	3	4	3	5		
29	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3
30	4	3	3	5	3	4	4	4	5	3
31	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
32	4	3	3	1	2	4	4	4	4	3
33	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3
34	5	4	5		1	4	5	5		
35	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3
36	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3
37	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3
38	4	3	3	4	1	4	4	4	5	3
39	3	4	4	1	3	3	3	4	5	3
40	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3
41	3	5	3	2	3	4	4	4	5	3
42	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3
43	4	3	3	1	4	4	3	4	5	3
44	3	3	3	5	3	4	4	3	4	3
45	4	4	4	5	2	4	3	4	4	3
46	3	3	3	2	3	4	3	4	5	3
47	4	4	4	1	3	4	4	4	5	3
48	3	4	3	2	3	5	4	4	5	3
49	3	5	3	5	1	3	4	5		
50	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3

CLIENTES	PREGUNTAS									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
51	4	4	3	5	5	4	3	4	5	3
52	3	5	3	5	2	4	4	4	5	3
53	4	3	3	5	1	4	3	4	4	3
54	4	3	4	1	3	4	4	5		
55	4	3	3	5	5	4	3	4	4	3
56	3	3	4	1	1	4	4	4	5	3
57	4	3	3	5	2	4	4	4	4	3
58	4	4	3	5	2	4	3	4	3	2
59	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3
60	5	4	4	5	4	4	3	5		
61	5	4	4	2	3	4	4	4	4	3
62	4	3	4	1	3	4	3	4	5	3
63	5	4	4	5	2	4	4	4	5	3
64	5	4	3	5	5	4	4	5		
65	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3
66	5	5	5		3	4	3	4	5	3
67	4	4	3	5	1	4	4	4	5	3
68	5	3	5		3	5	4	5		
69	4	3	3	4	2	4	3	5		
70	4	4	3	5	2	4	4	4	3	3
71	4	3	3	1	1	4	3	4	5	3
72	3	3	4	5	5	4	3	5		
73	4	4	4	1	3	4	4	4	5	3
74	3	5	4	5	3	4	3	4	5	3
75	3	3	3	1	1	4	4	4	2	3
76	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3
77	4	4	3	4	1	4	4	4	5	3
78	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3
79	5	4	4	3	2	4	3	5		
80	4	5	4	2	1	4	3	4	5	3
81	4	4	3	4	2	4	3	4	5	3
82	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3
83	3	3	3	5	2	4	4	4	5	3
84	3	4	4	1	2	4	3	4	4	3
85	4	3	3	1	3	4	4	3	5	3
86	4	3	4	1	2	4	4	4	5	3
87	4	4	3	4	3	4	4	5		
88	4	5	3	1	2	4	3	4	5	3
89	3	4	4	5	2	4	4	4	4	3
90	5	5	5		1	4	5	5		
91	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3
92	4	3	4	3	1	4	4	4	5	3
93	5	3	4	2	3	4	4	5		
94	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3
95	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3
96	3	5	4	1	1	4	4	5		
97	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3
98	3	3	3	2	2	4	4	4	5	3
99	5	3	4	3	2	5	3	5		
100	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3
PROMEDIO	3.83	3.71	3.57	3.25	2.51	3.93	3.69	4.11	4.33	2.96
MEDIANA	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
RANGO	3	2	3	4	4	2	2	2	3	1
DES.STD.	0.67	0.67	0.61	1.64	1.04	0.48	0.53	0.55	0.73	0.19
MODA	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE (ISC) = 3.88

## PREGUNTAS

FRECUENCIA	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1	0	0	0	0	0	0	22	23	17	17
2	2	2	0	0	1	1	16	17	32	32
3	26	26	41	41	46	60	9	9	41	41
4	59	59	47	47	48	34	12	13	3	3
5	13	13	12	12	5	5	36	38	7	7
sumatoria	100	100	100	100	100	100	95	100	100	100

FRECUENCIA	6	%	7	%	8	%	9	%	10	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	1	1	3	4
3	15	15	34	34	10	10	9	11	76	96
4	77	77	63	63	69	69	32	41		
5	8	8	3	3	21	21	37	47		
sumatoria	100	100	100	100	100	100	79	100	79	100

### SIGNIFICADO DE ABREVIATURA

- P1: En qué lugar de preferencia ubicaría a los productos de la empresa?
- P2: Sus montos de compra mensual en confitería oscilan entre:
- P3: Más o menos que porcentaje de su compra en confitería está dirigido a productos de la empresa?
- P4: Si Ud. Ha invertido el 75% o menos de su capital en la compra de confitería, el porcentaje restante a quien dirige su compra?
- P5: Qué orden de importancia de menor a mayor en cuanto a factores influyen para que usted no realice la compra a la empresa?
- P6: Favor marcar con una X cuando Ud. realiza las compras...
- P7: El servicio y producto cubre sus expectativas por el valor de su dinero?
- P8: En algún momento usted ha emitido algún reclamo a la empresa por un servicio insatisfecho?
- P9: Cuando usted emitió el reclamo, la atención del mismo fue?
- P10: La respuesta o solución a su reclamo fue:

ANEXO 4.

TARJETA DE INFORMACION DE CLIENTE

La Empresa aprecia sus comentarios

	Muy malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Excelente 5
Tiempo de entrega del producto					
Calidad del producto					
Cortesía del personal					
Precios					

**ANEXO 5.**

**MAPA PERCEPTUALES Y CALIFICACION DE ATRIBUTOS**

Gracias por darnos su tiempo para llenar esta forma de servicio. Sus respuestas nos ayudaran a mejorar nuestro servicio o incrementar su satisfaccion. Por favor ordene los siguientes elementos colocando un numero de 1 a 5 a continuacion de ellos, donde 5 sea el factor mas importante para usted y 1 el menos importante de todos.

- Mantener e incrementar su clientela
- Hacer crecer su negocio
- Adquirir productos de optima calidad
- Incrementar la utilidad a traves de la adquisicion de productos de alta rotacion
- Mejorar la administracion del negocio (inventario, contabilidad)


## EVALUACION QUINCENAL DE LA RELACION COMPRAS VS. DEVOLUCIONES.

Correspondientes a las semanas 1 - 2 y 3 - 4 Domingo 3 de enero hasta viernes 31 de enero del 2003.

NOMBRE	NOMBRE LOCAL	SEMANA 1 - 2			SEMANA 3 - 4		
		COMPRA (\$)	DEVOLUCIONES (\$)	COMPRA / DEVOLUCIONES. %	COMPRA (\$)	DEVOLUCIONES (\$)	COMPRA / DEVOLUCIONES. %
<b>GONZALO SOTO</b>							
Amelia Balladares	Minimercado	235	6	3%	258	15	6%
Juan Benavidez	Sin nombre	285	10	4%	264	15	6%
Francisco Cano	Tienda El goloso	215	15	7%	248	16	6%
Omar Calisto	Micromercado El Gato	158	15	9%	300	20	7%
Abraham Córdova	Abastos América	235	10	4%	254	18	7%
Rosa Chávez	Micromercado Granada	248	13	5%	215	10	5%
Miriam Dávila	Micromercado El Inca	245	15	6%	216	13	6%
Gabriela Endara	Minimercado El enjambre	325	10	3%	298	10	3%
Luis Fernández	Abastos Rogger	369	15	4%	220	8	4%
Javier Fajardo	Minimercado Tigger	214	14	7%	265	10	4%
Jorge Fauta	Abastos El trigal	200	10	5%	254	15	6%
Sara Gómez	Micromercado Italia	258	15	6%	245	13	5%
Lila Galarza	Minimercado	215	18	8%	285	12	4%
Tania Guerrero	Tienda Todos vuelven	250	20	8%	297	10	3%
Karina Gonzalez	Tienda El Rosal	287	20	7%	290	15	5%
<b>TOTAL</b>		<b>3739</b>	<b>206</b>	<b>6%</b>	<b>3909</b>	<b>200</b>	<b>5%</b>
<b>JAVIER ROSAS</b>							
Homero Albán	Tienda El foráneo	258	15	6%	270	15	6%
Ramiro Alvarez	Tienda la Garza	262	15	6%	285	25	9%
Iván Bolaños	Micromercado La Española	325	20	6%	296	18	6%
Fabiola Buenaño	Abastos Buenaño	300	15	5%	264	16	6%
Victoria Calle	Su Tienda	254	8	3%	200	10	5%
David Carrión	Abastos El Inca	295	18	6%	258	10	4%
Santiago Cevallos	Tienda	215	10	5%	325	5	2%
Emelinda Callaguan	Tienda Ermelinda	290	15	5%	300	15	5%
Patricia Chiliquina	Supermercado Cardenal	280	16	6%	158	10	6%
Tomás Dueñas	Abastos 6 de Diciembre	158	10	6%	256	10	4%
Jairo Donoso	Abastos Silver	265	18	7%	258	15	6%
Fabián Estébez	Tienda Estébez	298	10	3%	264	13	5%
Nora Fiallos	Sin nombre	245	18	7%	255	12	5%
Hilda Hidalgo	Abastos el Corsal	222	12	5%	250	12	5%
Hortencia Ibarra	Minimercado El Inca	257	13	5%	248	10	4%
<b>TOTAL</b>		<b>3924</b>	<b>213</b>	<b>5%</b>	<b>3887</b>	<b>196</b>	<b>5%</b>

## EVALUACION QUINCENAL DE LA RELACION COMPRAS VS. DEVOLUCIONES.

Correspondientes a las semanas 2-3 y 4-5 Domingo 4 de enero hasta sábado 31 de enero del 2004.

NOMBRE	NOMBRE LOCAL	SEMANA 2 - 3			SEMANA 4 - 5		
		COMPRA (\$)	DEVOLUCIONES (\$)	COMPRA / DEVOLUCIONES. %	COMPRA (\$)	DEVOLUCIONES (\$)	COMPRA / DEVOLUCIONES. %
<b>GONZALO SOTO</b>							
Amelia Balladares	Minimercado	250	5	2%	356	10	3%
Juan Benavidez	Sin nombre	340	6	2%	375	10	3%
Francisco Cano	Tienda El goloso	195	5	3%	265	5	2%
Omar Calisto	Micromercado El Gato	258	8	3%	468	10	2%
Abraham Córdova	Abastos América	248	10	4%	384	10	3%
Rosa Chávez	Micromercado Granada	369	0	0%	456	6	1%
Miriam Dávila	Micromercado El Inca	457	5	1%	587	8	1%
Gabriela Endara	Minimercado El enjambre	258	5	2%	245	5	2%
Luis Fernández	Abastos Rogger	168	8	5%	145	3	2%
Javier Fajardo	Minimercado Tigger	368	6	2%	467	10	2%
Jorge Fauta	Abastos El trigal	268	5	2%	246	5	2%
Sara Gómez	Micromercado Italia	469	3	1%	345	6	2%
Lila Galarza	Minimercado	354	1	0%	321	8	2%
Tania Guerrero	Tienda Todos vuelven	257	2	1%	300	10	3%
Karina Gonzalez	Tienda El Rosal	264	5	2%	246	5	2%
<b>TOTAL</b>		<b>4523</b>	<b>74</b>	<b>2%</b>	<b>5206</b>	<b>111</b>	<b>2%</b>
<b>JAVIER ROSAS</b>							
Homero Albán	Tienda El foráneo	246	5	2%	368	10	3%
Ramiro Alvarez	Tienda la Garza	264	2	1%	248	10	4%
Iván Bolaños	Micromercado La Española	234	8	3%	459	15	3%
Fabiola Buenaño	Abastos Buenaño	289	2	1%	205	7	3%
Victoria Calle	Su Tienda	296	0	0%	260	8	3%
David Carrión	Abastos El Inca	256	3	1%	345	9	3%
Santiago Cevallos	Tienda	376	6	2%	368	10	3%
Ermelinda Callaguazo	Tienda Ermelinda	385	5	1%	400	5	1%
Patricia Chiliquinga	Supermercado Cardenal	397	4	1%	325	6	2%
Tomás Dueñas	Abastos 6 de Diciembre	465	10	2%	478	7	1%
Jairo Donoso	Abastos Silver	487	5	1%	246	4	2%
Fabián Estébez	Tienda Estébez	264	4	2%	269	6	2%
Nora Fiallos	Sin nombre	213	5	2%	290	8	3%
Hilda Hidalgo	Abastos el Corsal	256	7	3%	357	10	3%
Hortencia Ibarra	Minimercado El Inca	347	10	3%	295	15	5%
<b>TOTAL</b>		<b>4775</b>	<b>76</b>	<b>2%</b>	<b>4913</b>	<b>130</b>	<b>3%</b>

## EVALUACION QUINCENAL DE LA RELACION COMPRAS VS. CARTERA VENCIDA.

Correspondientes a las semanas 1 - 2 y 3 - 4 Domingo 3 de enero hasta viernes 31 de enero del 2003.

NOMBRE	NOMBRE LOCAL	SEMANA 1 - 2			SEMANA 3 - 4		
		COMPRA (\$)	CARTERA VENCIDA (\$)	COMPRA / CARTERA VDA. %	COMPRA (\$)	CARTERA VENCIDA (\$)	COMPRA / CARTERA VDA. %
<b>GONZALO SOTO</b>							
Amelia Balladares	Minimercado	235	25	11%	258	35	14%
Juan Benavidez	Sin nombre	285	42	15%	264	49	19%
Francisco Cano	Tienda El goloso	215	32	15%	248	35	14%
Omar Calisto	Micromercado El Gato	158	20	13%	300	35	12%
Abraham Córdova	Abastos América	235	25	11%	254	40	16%
Rosa Chávez	Micromercado Granada	248	29	12%	215	30	14%
Miriam Dávila	Micromercado El Inca	245	34	14%	216	25	12%
Gabriela Endara	Minimercado El enjambre	325	38	12%	298	30	10%
Luis Fernández	Abastos Rogger	369	42	11%	220	30	14%
Javier Fajardo	Minimercado Tigger	214	25	12%	265	34	13%
Jorge Fauta	Abastos El trigal	200	26	13%	254	30	12%
Sara Gómez	Micromercado Italia	258	25	10%	245	0	0%
Lila Galarza	Minimercado	215	25	12%	285	36	13%
Tania Guerrero	Tienda Todos vuelven	250	35	14%	297	38	13%
Karina Gonzalez	Tienda El Rosal	287	30	10%	290	36	12%
<b>TOTAL</b>		<b>3739</b>	<b>453</b>	<b>12%</b>	<b>3909</b>	<b>483</b>	<b>12%</b>
<b>JAVIER ROSAS</b>							
Homero Albán	Tienda El foráneo	258	30	12%	270	35	13%
Ramiro Alvarez	Tienda la Garza	262	35	13%	285	34	12%
Iván Bolaños	Micromercado La Española	325	40	12%	296	30	10%
Fabiola Buenaño	Abastos Buenaño	300	45	15%	264	38	14%
Victoria Calle	Su Tienda	254	36	14%	200	30	15%
David Carrión	Abastos El Inca	295	38	13%	258	28	11%
Santiago Cevallos	Tienda	215	25	12%	325	40	12%
Ermelinda Callaguazo	Tienda Ermelinda	290	36	12%	300	40	13%
Patricia Chilliquinga	Supermercado Cardenal	280	28	10%	158	20	13%
Tomás Dueñas	Abastos 6 de Diciembre	158	25	16%	256	32	13%
Jairo Donoso	Abastos Silver	265	37	14%	258	25	10%
Fabián Estébez	Tienda Estébez	298	29	10%	264	36	14%
Nora Fiallos	Sin nombre	245	25	10%	255	30	12%
Hilda Hidalgo	Abastos el Corsal	222	35	16%	250	30	12%
Hortencia Ibarra	Minimercado El Inca	257	40	16%	248	40	16%
<b>TOTAL</b>		<b>3924</b>	<b>504</b>	<b>13%</b>	<b>3887</b>	<b>488</b>	<b>13%</b>



## EVALUACION QUINCENAL DE LA RELACION COMPRAS VS. CARTERA VENCIDA.

Correspondientes a las semanas 2-3 y 4-5 Domingo 4 de enero hasta sábado 31 de enero del 2004.

NOMBRE	NOMBRE LOCAL	SEMANA 2 - 3			SEMANA 4 - 5		
		COMPRA (\$)	CARTERA VENCIDA (\$)	COMPRA / CARTERA VDA. %	COMPRA (\$)	CARTERA VENCIDA (\$)	COMPRA / CARTERA VDA. %
<b>GONZALO SOTO</b>							
Amelia Balladares	Minimercado	250	15	6%	356	25	7%
Juan Benavidez	Sin nombre	340	34	10%	375	36	10%
Francisco Cano	Tienda El goloso	195	16	8%	265	24	9%
Omar Calisto	Micromercado El Gato	258	14	5%	468	62	13%
Abraham Córdova	Abastos América	248	19	8%	384	39	10%
Rosa Chávez	Micromercado Granada	369	21	6%	456	35	8%
Miriam Dávila	Micromercado El Inca	457	25	5%	587	65	11%
Gabriela Endara	Minimercado El enjambre	258	29	11%	245	20	8%
Luis Fernández	Abastos Rogger	168	6	4%	145	18	12%
Javier Fajardo	Minimercado Tigger	368	19	5%	467	19	4%
Jorge Fauta	Abastos El trigal	268	27	10%	246	30	12%
Sara Gómez	Micromercado Italia	469	38	8%	345	0	0%
Lila Galarza	Minimercado	354	45	13%	321	27	8%
Tania Guerrero	Tienda Todos vuelven	257	30	12%	300	19	6%
Karina Gonzalez	Tienda El Rosal	264	25	9%	246	10	4%
<b>TOTAL</b>		<b>4523</b>	<b>363</b>	<b>8%</b>	<b>5206</b>	<b>429</b>	<b>8%</b>
<b>JAVIER ROSAS</b>							
Homero Albán	Tienda El foráneo	246	28	11%	368	15	4%
Ramiro Alvarez	Tienda la Garza	264	30	11%	248	26	10%
Iván Bolaños	Micromercado La Española	234	12	5%	459	19	4%
Fabiola Buenaño	Abastos Buenaño	289	0	0%	205	20	10%
Victoria Calle	Su Tienda	296	15	5%	260	10	4%
David Carrión	Abastos El Inca	256	25	10%	345	30	9%
Santiago Cevallos	Tienda	376	15	4%	368	39	11%
Ermelinda Callaguazo	Tienda Ermelinda	385	16	4%	400	40	10%
Patricia Chiliquina	Supermercado Cardenal	397	18	5%	325	10	3%
Tomás Dueñas	Abastos 6 de Diciembre	465	19	4%	478	52	11%
Jairo Donoso	Abastos Silver	487	20	4%	246	16	7%
Fabián Estébez	Tienda Estébez	264	26	10%	269	19	7%
Nora Fiallos	Sin nombre	213	24	11%	290	20	7%
Hilda Hidalgo	Abastos el Corsal	256	19	7%	357	20	6%
Hortencia Ibarra	Minimercado El Inca	347	10	3%	295	10	3%
<b>TOTAL</b>		<b>4775</b>	<b>277</b>	<b>6%</b>	<b>4913</b>	<b>346</b>	<b>7%</b>

# ANEXO 8

# MATRIZ DE CORRELACION DE VARIABLE 1 A VARIABLE 10.- TABULACION A.

relaciones máximas

VALOR	VARIABLES	G.L.	Prueba t	Significación
0.32	VAR2-VAR7	91.00	3.27	0.000829
0.28	VAR5-VAR10	92.00	2.85	0.002702
-0.26	VAR2-VAR8	92.00	-2.62	0.005039
-0.26	VAR3-VAR9	91.00	-2.55	0.006055
-0.26	VAR4-VAR10	92.00	-2.59	0.005372
0.25	VAR1-VAR6	94.00	2.52	0.006438
-0.23	VAR4-VAR8	94.00	-2.26	0.012492
0.20	VAR1-VAR10	92.00	1.97	0.024319
-0.19	VAR5-VAR8	94.00	-1.84	0.032861
0.19	VAR9-VAR10	90.00	1.86	0.031369
-0.17	VAR5-VAR9	92.00	-1.64	0.050603
-0.17	VAR6-VAR9	92.00	-1.66	0.048264
-0.16	VAR2-VAR3	91.00	-1.58	0.056688
-0.15	VAR3-VAR4	93.00	-1.48	0.069573
-0.15	VAR1-VAR7	92.00	-1.50	0.065990
0.14	VAR3-VAR5	93.00	1.36	0.086402
-0.13	VAR1-VAR5	94.00	-1.27	0.102994
0.12	VAR2-VAR5	92.00	1.12	0.131463
0.12	VAR2-VAR6	92.00	1.18	0.120227
-0.11	VAR4-VAR7	92.00	-1.06	0.145493
-0.10	VAR1-VAR9	92.00	-0.92	0.180372
0.08	VAR1-VAR8	94.00	0.75	0.229969
0.08	VAR2-VAR9	90.00	0.77	0.224870
-0.07	VAR7-VAR8	92.00	-0.65	0.263671
0.07	VAR8-VAR9	92.00	0.69	0.249352
-0.06	VAR2-VAR4	92.00	-0.55	0.293981
-0.05	VAR6-VAR8	94.00	-0.51	0.309377
0.05	VAR7-VAR9	90.00	0.46	0.324636
0.04	VAR5-VAR6	94.00	0.35	0.365132
-0.04	VAR3-VAR7	91.00	-0.39	0.350932
-0.04	VAR6-VAR10	92.00	-0.34	0.366036
0.04	VAR8-VAR10	92.00	0.40	0.345248
-0.03	VAR1-VAR2	92.00	-0.31	0.378104
0.03	VAR1-VAR3	93.00	0.30	0.382394
0.03	VAR1-VAR4	94.00	0.24	0.401318
0.03	VAR6-VAR7	92.00	0.32	0.373020
-0.03	VAR4-VAR9	92.00	-0.33	0.368878
0.02	VAR5-VAR7	92.00	0.22	0.408775 <sup>7</sup>
-0.02	VAR3-VAR10	91.00	-0.15	0.436801 <sup>6</sup>
-0.01	VAR4-VAR5	94.00	-0.09	0.464985 <sup>5</sup>
0.01	VAR3-VAR6	93.00	0.13	0.446639 <sup>4</sup>
0.01	VAR4-VAR6	94.00	0.09	0.463970 <sup>3</sup>
0.01	VAR3-VAR8	94.00	0.08	0.468903 <sup>2</sup>
0.01	VAR7-VAR10	90.00	0.06	0.474411 <sup>1</sup>

de correlaciones

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7
VAR9							
VAR1	1	-0.03	0.03	0.03	-0.13	0.25	-0.15
VAR2	-0.10	1	-0.16	-0.06	0.12	0.12	0.32
VAR3	0.08	0.03	1	-0.15	0.14	0.01	-0.04
VAR4	-0.26	0.03	-0.06	1	-0.01	0.01	-0.11
VAR5	-0.03	-0.13	0.12	0.14	1	0.04	0.02
VAR6	-0.17	0.25	0.12	0.01	0.01	1	0.03
VAR7	-0.17	-0.15	0.32	-0.04	0.02	0.03	1
VAR8	0.05	0.08	-0.26	0.01	-0.23	-0.05	-0.07
VAR9	0.07	-0.10	0.08	-0.26	-0.03	-0.17	0.15
VAR10	1	0.20	0.00	-0.02	-0.26	0.28	0.01
	0.19						

## VAR10

VAR1	0.20
VAR2	0.00
VAR3	-0.02
VAR4	-0.26
VAR5	0.28
VAR6	-0.04
VAR7	0.01
VAR8	0.04
VAR9	0.19
VAR10	1

Regresión lineal VARIO x VARI

Ecuación de regresión

$$\text{VARI} = 3.05 + 0.18 * \text{VAR10}$$

Análisis de Varianza

	S.C.	G.L.	M.C.	F	Signi.
TOTAL	83.66	93	0.90		
REGRESION	3.40	1	3.40	3.90	0.05
RESIDUAL	80.26	92	0.87		

Correlaciones

Coefficiente de Pearson .....	0.20
Coefficiente de determinación .	0.04
Error típico de estimación ...	0.92
Valor t .....	1.97
Significación .....	0.02

Estadísticos

Media de X .....	3.60
Media de Y .....	3.70
Desviación típica de X .....	1.04
Desviación típica de Y .....	0.94
Número de casos .....	94
Covarianza .....	0.20
Varianza residual .....	80.26

Análisis de regresión múltiple [ VAR1 x (VAR2 - VAR10) ]

Variables analizadas

VAR1                      VAR2                      VAR3                      VAR4                      VAR5                      VAR6                      VAR7                      VAR8                      VAR9                      VAR10

Estadísticos

Número de casos 73  
Número de variables 10  
Constante límite 0.00

N. Variable	Media	Desviación Estándar
VAR1	3.57534	0.91162
VAR2	3.57534	0.62178
VAR3	3.68493	0.89562
VAR4	3.46575	0.98717
VAR5	3.56164	0.86581
VAR6	3.35616	0.99121
VAR7	3.41096	0.89498
VAR8	3.65753	0.90091
VAR9	3.50685	0.88386
VAR10	3.56164	1.09273

Matriz de correlaciones de Pearson

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10
VAR1	1.00000									
VAR2	-0.07754	1.00000								
VAR3	0.05499	-0.14384	1.00000							
VAR4	0.00677	-0.10322	-0.14590	1.00000						
VAR5	-0.16874	0.11380	0.14182	-0.05031	1.00000					
VAR6	0.12360	0.15867	0.03429	-0.07253	-0.15541	1.00000				
VAR7	-0.17466	0.44276	-0.11346	-0.18821	0.03855	-0.07335	1.00000			
VAR8	0.09104	-0.11446	0.01934	-0.22420	-0.01707	0.02961	-0.04696	1.00000		
VAR9	0.01228	0.04328	-0.26919	-0.00371	-0.06862	-0.01868	0.11930	0.04659	1.00000	
VAR10	0.13121	-0.03248	0.01303	-0.32312	0.36660	-0.11031	-0.01206	0.11345	0.16111	1.00000

Resultados paso a paso

Variable dependiente .....VAR1  
 Numero de variables forzadas .....0

Paso 1

Variable incluida .....VAR7  
 Suma de cuadrados reducida ..... 1.825  
 Proporción ..... 0.031  
 Suma de cuadrados acumulada ..... 1.825  
 Proporción acumulada ..... 0.031  
 59.836 para 1 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.175  
 Testado por grados de libertad ..... 0.175  
 Valor F para el análisis de varianza ... 2.234  
 Significación ..... 0.271  
 Error standard de estimación ..... 0.904  
 Testado por grados de libertad ..... 0.904

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.17791	0.11903	-1.495	0.13536
Constante	4.18219			

Variable incluida .....VAR5	
Coeficiente de cuadrados reducida .....	1.573
Proporción .....	0.026
Coeficiente de cuadrados acumulada .....	3.398
Proporción acumulada .....	0.057
59.836 para 2 variables	
Coefficiente de correlación múltiple ....	0.238
Estado por grados de libertad .....	0.240
Valor F para el análisis de varianza ...	2.107
Significación .....	0.254
Error standard de estimación .....	0.898
Estado por grados de libertad .....	0.904

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.17154	0.11833	-1.450	0.14766
VAR5	-0.17083	0.12231	-1.397	0.16322
Constante	4.76889			



Variable incluida .....	VAR10	
Suma de cuadrados reducida .....		2.462
Proporción .....		0.041
Suma de cuadrados acumulada .....		5.860
Proporción acumulada .....		0.098
59.836 para 3 variables		
Coefficiente de correlación múltiple .....		0.313
Estado por grados de libertad .....		0.317
Valor F para el análisis de varianza .....		2.497
Significación .....		0.132
Error standard de estimación .....		0.884
Estado por grados de libertad .....		0.897

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.16571	0.11660	-1.421	0.15593
VAR5	-0.25526	0.12954	-1.971	0.05004
VAR10	0.18197	0.10257	1.774	0.07680
Constante	4.40159			

Variable incluida .....VAR6  
 suma de cuadrados reducida ..... 0.594  
 Proporción ..... 0.010  
 suma de cuadrados acumulada ..... 6.455  
 Proporción acumulada ..... 0.108  
 59.836 para 4 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.328  
 ajustado por grados de libertad ..... 0.336  
 Valor F para el análisis de varianza ... 2.056  
 Significación ..... 0.190  
 Error standard de estimación ..... 0.886  
 ajustado por grados de libertad ..... 0.905

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.15858	0.11709	-1.354	0.17668
VAR5	-0.24146	0.13073	-1.847	0.06577
VAR10	0.18736	0.10293	1.820	0.06968
VAR6	0.09318	0.10708	0.870	0.39140
constante	3.99620			

Variable incluida .....VAR3  
 Coeficiente de cuadrados reducida ..... 0.251  
 Proporción ..... 0.004  
 Coeficiente de cuadrados acumulada ..... 6.705  
 Proporción acumulada ..... 0.112  
 59.836 para 5 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.335  
 Estado por grados de libertad ..... 0.344  
 Valor F para el análisis de varianza ... 1.691  
 Significación ..... 0.296  
 Error standard de estimación ..... 0.890  
 Estado por grados de libertad ..... 0.916

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.15070	0.11851	-1.272	0.20518
VAR5	-0.25330	0.13307	-1.903	0.05820
VAR10	0.18987	0.10355	1.834	0.06776
VAR6	0.09032	0.10774	0.838	0.40966
VAR3	0.06717	0.11950	0.562	0.58284
Constante	3.76465			

Variable incluida .....VAR4  
 Coeficiente de cuadrados reducida ..... 0.241  
 Proporción ..... 0.004  
 Coeficiente de cuadrados acumulada ..... 6.947  
 Proporción acumulada ..... 0.116  
 59.836 para 6 variables

Coeficiente de correlación múltiple .... 0.341  
 Estado por grados de libertad ..... 0.353  
 Valor F para el análisis de varianza ... 1.445  
 Significación ..... 0.421  
 Error standard de estimación ..... 0.895  
 Estado por grados de libertad ..... 0.928

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.13453	0.12273	-1.096	0.27669
VAR5	-0.26101	0.13451	-1.940	0.05370
VAR10	0.21188	0.11155	1.899	0.05880
VAR6	0.09733	0.10906	0.892	0.37903
VAR3	0.07994	0.12236	0.653	0.52308
VAR4	0.06523	0.11885	0.549	0.59174
Constante	3.36193			

7  
 Variable incluida .....VAR8  
 de cuadrados reducida ..... 0.253  
 Proporción ..... 0.004  
 de cuadrados acumulada ..... 7.200  
 Proporción acumulada ..... 0.120  
 59.836 para 7 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.347  
 Estado por grados de libertad ..... 0.362  
 por F para el análisis de varianza ... 1.270  
 significación ..... 0.557  
 por standard de estimación ..... 0.900  
 Estado por grados de libertad ..... 0.940

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.12843	0.12385	-1.037	0.30438
VAR5	-0.25807	0.13531	-1.907	0.05786
VAR10	0.20879	0.11227	1.860	0.06418
VAR6	0.09691	0.10964	0.884	0.38383
VAR3	0.08124	0.12302	0.660	0.51858
VAR4	0.07934	0.12211	0.650	0.52544
VAR8	0.06794	0.12154	0.559	0.58498
Constante	3.04089			

Variable incluida .....VAR2  
 de cuadrados reducida ..... 0.054  
 Proporción ..... 0.001  
 de cuadrados acumulada ..... 7.254  
 Proporción acumulada ..... 0.121  
 59.836 para 8 variables

Coeficiente de correlación múltiple .... 0.348  
 Estado por grados de libertad ..... 0.366  
 Valor F para el análisis de varianza ... 1.104  
 Significación ..... 0.745  
 Error standard de estimación ..... 0.906  
 Estado por grados de libertad ..... 0.954

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.14355	0.13787	-1.041	0.30244
VAR5	-0.26451	0.13857	-1.909	0.05773
VAR10	0.21104	0.11342	1.861	0.06412
VAR6	0.09003	0.11362	0.792	0.43666
VAR3	0.08612	0.12536	0.687	0.50161
VAR4	0.08156	0.12330	0.661	0.51790
VAR8	0.07161	0.12325	0.581	0.57039
VAR2	0.05208	0.20226	0.257	0.79347
Constante	2.90514			

Variable incluida .....VAR9  
 Coeficiente de cuadrados reducida ..... 0.005  
 Proporción ..... 0.000  
 Coeficiente de cuadrados acumulada ..... 7.260  
 Proporción acumulada ..... 0.121  
 59.836 para 9 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.348  
 Estado por grados de libertad ..... 0.369  
 Valor F para el análisis de varianza ... 0.967  
 Significación ..... 0.953  
 Error standard de estimación ..... 0.914  
 Estado por grados de libertad ..... 0.969

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR7	-0.14232	0.13980	-1.018	0.31376
VAR5	-0.26573	0.14049	-1.892	0.06003
VAR10	0.21292	0.11670	1.825	0.06938
VAR6	0.09013	0.11451	0.787	0.43991
VAR3	0.08368	0.12995	0.644	0.52920
VAR4	0.08211	0.12446	0.660	0.51905
VAR8	0.07203	0.12433	0.579	0.57153
VAR2	0.05186	0.20387	0.254	0.79573
VAR9	-0.01042	0.13005	-0.080	0.93414
Constante	2.94112			

## ANEXO 9



# MATRIZ DE CORRELACION DE VARIABLE 1 A VARIABLE 10.- TABULACION B.

relaciones máximas

VALOR	VARIABLES	G.L.	Prueba t	Significación
0.31	VAR1-VAR9	89.00	3.05	0.001570
-0.28	VAR7-VAR8	90.00	-2.78	0.003291
0.20	VAR3-VAR9	89.00	1.96	0.025221
0.19	VAR9-VAR10	88.00	1.80	0.035597
0.18	VAR1-VAR3	90.00	1.70	0.044499
0.17	VAR2-VAR7	90.00	1.68	0.045751
0.14	VAR2-VAR4	90.00	1.33	0.091119
-0.13	VAR2-VAR8	90.00	-1.25	0.104800
-0.13	VAR6-VAR9	89.00	-1.25	0.106838
0.12	VAR3-VAR7	90.00	1.19	0.117394
-0.12	VAR3-VAR8	90.00	-1.16	0.123719
0.12	VAR2-VAR9	89.00	1.16	0.124528
0.12	VAR1-VAR10	91.00	1.17	0.121322
-0.11	VAR1-VAR6	90.00	-1.06	0.146518
0.11	VAR5-VAR7	90.00	1.07	0.144418
-0.11	VAR5-VAR9	89.00	-1.03	0.152395
0.11	VAR8-VAR10	89.00	1.05	0.147663
0.10	VAR3-VAR4	90.00	0.96	0.170483
0.10	VAR4-VAR7	90.00	0.98	0.166748
-0.10	VAR6-VAR10	89.00	-0.93	0.179515
-0.09	VAR3-VAR5	90.00	-0.85	0.200057
0.08	VAR1-VAR8	90.00	0.76	0.228159
0.08	VAR4-VAR9	89.00	0.80	0.216005
-0.08	VAR7-VAR9	89.00	-0.79	0.218338
0.07	VAR1-VAR5	90.00	0.62	0.271153
0.07	VAR6-VAR7	90.00	0.63	0.268449
0.07	VAR3-VAR10	89.00	0.67	0.256558
0.06	VAR4-VAR5	90.00	0.57	0.287119
-0.06	VAR5-VAR8	90.00	-0.56	0.292981
0.06	VAR5-VAR10	89.00	0.57	0.288697
-0.05	VAR1-VAR2	90.00	-0.47	0.322776
-0.05	VAR2-VAR5	90.00	-0.50	0.311600
0.05	VAR2-VAR6	90.00	0.44	0.330842
-0.05	VAR5-VAR6	90.00	-0.46	0.325413
0.05	VAR7-VAR10	89.00	0.43	0.336108
-0.04	VAR4-VAR6	90.00	-0.35	0.363976
-0.04	VAR4-VAR8	90.00	-0.40	0.347159
-0.04	VAR6-VAR8	90.00	-0.36	0.359436
-0.03	VAR4-VAR10	89.00	-0.33	0.371883
-0.02	VAR2-VAR10	89.00	-0.18	0.425390
0.01	VAR2-VAR3	90.00	0.13	0.445556
0.01	VAR1-VAR4	90.00	0.12	0.452154
-0.01	VAR1-VAR7	90.00	-0.10	0.459912
-0.01	VAR8-VAR9	89.00	-0.13	0.445105

Matriz de correlaciones

	VAR9	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR10
VAR9	1									
VAR1	0.31	1								
VAR2	0.12	-0.05	1							
VAR3	0.20	0.18	0.01	1						
VAR4	0.08	0.01	0.14	0.10	1					
VAR5	-0.11	0.07	-0.05	-0.09	0.06	1				
VAR6	-0.13	-0.11	0.05	0.00	-0.04	-0.05	1			
VAR7	-0.08	-0.01	0.17	0.12	0.10	0.11	0.07	1		
VAR8	-0.01	0.08	-0.13	-0.12	-0.04	-0.06	-0.04	-0.04	1	
VAR9	0.31	0.12	0.12	0.20	0.08	-0.11	-0.13	-0.13	-0.13	1
VAR10	0.19	0.12	-0.02	0.07	-0.03	0.06	-0.10	-0.10	-0.10	0.19

VAR10

VAR1	0.12
VAR2	-0.02
VAR3	0.07
VAR4	-0.03
VAR5	0.06
VAR6	-0.10
VAR7	0.05
VAR8	0.11
VAR9	0.19
VAR10	1

Variables analizadas

VAR1                      VAR2                      VAR3                      VAR4                      VAR5                      VAR6                      VAR7                      VAR8

Estadísticos

Número de casos 60  
 Número de variables 10  
 Constante límite 0.00

N. Variable	Media	Desviación Estándar
VAR1	2.81667	0.87317
VAR2	2.93333	0.95432
VAR3	2.75000	0.95002
VAR4	2.75000	1.09892
VAR5	2.71667	0.84556
VAR6	2.73333	0.79972
VAR7	2.91667	1.01333
VAR8	2.71667	1.05913
VAR9	2.68333	0.99986
VAR10	2.81667	0.94764

Matriz de correlaciones de Pearson

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10
VAR1	1.00000	0.14780	0.18900	0.11040	-0.02563	-0.14402	-0.01756	-0.03879	0.32065	0.06179
VAR2	0.14780	1.00000	0.01869	0.04848	-0.00280	0.13177	0.11685	0.01453	0.15513	0.06122
VAR3	0.18900	0.01869	1.00000	0.15017	-0.08967	0.02231	0.10124	-0.10528	0.23642	0.09884
VAR4	0.11040	0.04848	0.15017	1.00000	0.23257	-0.13500	0.10274	-0.19295	0.14269	0.13427
VAR5	-0.02563	-0.00280	-0.08967	0.23257	1.00000	-0.06350	0.15001	0.04132	-0.06783	0.06099
VAR6	-0.14402	0.13177	0.02231	-0.13500	-0.06350	1.00000	0.01394	-0.05069	-0.10740	-0.11033
VAR7	-0.01756	0.11685	0.10124	0.10274	0.15001	0.01394	1.00000	-0.33822	-0.17704	0.05442
VAR8	-0.03879	0.01453	-0.10528	-0.19295	0.04132	-0.05069	-0.33822	1.00000	0.00987	-0.00197
VAR9	0.32065	0.15513	0.23642	0.14269	-0.06783	-0.10740	-0.17704	0.00987	1.00000	0.32065
VAR10	-0.06179	0.06122	0.09884	0.13427	0.06099	-0.11033	0.05442	-0.00197	0.32065	1.00000

Resultados paso a paso

Variable dependiente .....VAR1  
 Error de variables forzadas .....0

1

Variable incluida .....VAR9  
 Error de cuadrados reducida ..... 4.625  
 Proporción ..... 0.103  
 Error de cuadrados acumulada ..... 4.625  
 Proporción acumulada ..... 0.103  
 44.983 para 1 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.321  
 Estado por grados de libertad ..... 0.321  
 Valor F para el análisis de varianza ... 6.647  
 Significación ..... 0.024  
 Error standard de estimación ..... 0.834  
 Estado por grados de libertad ..... 0.834

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.28002	0.10861	2.578	0.01205
Constante	2.06527			

Variable incluida .....VAR10  
 Error cuadrado reducido ..... 1.313  
 Proporción ..... 0.029  
 Error cuadrado acumulado ..... 5.938  
 Proporción acumulada ..... 0.132  
 44.983 para 2 variables

Coeficiente de correlación múltiple .... 0.363  
 Estado por grados de libertad ..... 0.366  
 Valor F para el análisis de varianza ... 4.335  
 Significación ..... 0.035  
 Error standard de estimación ..... 0.828  
 Estado por grados de libertad ..... 0.835

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.32926	0.11348	2.901	0.00527
VAR10	-0.16579	0.11973	-1.385	0.16797
Constante	2.40013			

Variable incluida .....VAR6  
 Coeficiente de cuadrados reducida ..... 0.697  
 Proporción ..... 0.016  
 Coeficiente de cuadrados acumulada ..... 6.636  
 Proporción acumulada ..... 0.148  
 44.983 para 3 variables  
  
 Coeficiente de correlación múltiple .... 0.384  
 Ajustado por grados de libertad ..... 0.391  
 Valor F para el análisis de varianza ... 3.230  
 Significación ..... 0.057  
 Error standard de estimación ..... 0.828  
 Ajustado por grados de libertad ..... 0.842

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.32040	0.11380	2.815	0.00663
VAR10	-0.17564	0.12011	-1.462	0.14535
VAR6	-0.13719	0.13595	-1.009	0.31862
Constante	2.92661			

4  
 Variable incluida .....VAR3  
 de cuadrados reducida ..... 0.734  
 Proporción ..... 0.016  
 de cuadrados acumulada ..... 7.370  
 Proporción acumulada ..... 0.164  
 44.983 para 4 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.405  
 Estado por grados de libertad ..... 0.415  
 Valor F para el análisis de varianza ... 2.694  
 Significación ..... 0.080  
 Error standard de estimación ..... 0.827  
 Estado por grados de libertad ..... 0.849

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.29373	0.11660	2.519	0.01411
VAR10	-0.17949	0.12009	-1.495	0.13674
VAR6	-0.14448	0.13604	-1.062	0.29323
VAR3	0.12103	0.11683	1.036	0.30561
Constante	2.59613			

5

Variable incluida .....VAR2

de cuadrados reducida ..... 0.709

Proporción ..... 0.016

de cuadrados acumulada ..... 8.079

Proporción acumulada ..... 0.180

44.983 para 5 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.424

estado por grados de libertad ..... 0.439

Valor F para el análisis de varianza ... 2.364

Significación ..... 0.103

Error standard de estimación ..... 0.827

estado por grados de libertad ..... 0.856

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.27469	0.11805	2.327	0.02257
VAR10	-0.18279	0.12009	-1.522	0.12981
VAR6	-0.16606	0.13763	-1.207	0.23096
VAR3	0.12429	0.11684	1.064	0.29249
VAR2	0.11773	0.11557	1.019	0.31408
Constante	2.36121			



Variable incluida .....VAR4  
 Coeficiente de cuadrados reducida ..... 0.097  
 Proporción ..... 0.002  
 Coeficiente de cuadrados acumulada ..... 8.176  
 Proporción acumulada ..... 0.182  
 44.983 para 6 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.426  
 Estado por grados de libertad ..... 0.446  
 Valor F para el análisis de varianza ... 1.962  
 Significación ..... 0.174  
 Error standard de estimación ..... 0.833  
 Estado por grados de libertad ..... 0.871

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.27198	0.11923	2.281	0.02523
VAR10	-0.18651	0.12147	-1.535	0.12660
VAR6	-0.15937	0.13989	-1.139	0.25879
VAR3	0.11863	0.11875	0.999	0.32332
VAR2	0.11563	0.11663	0.991	0.32719
VAR4	0.03808	0.10180	0.374	0.71088
Estadístico F	2.27766			

Variable incluida .....VAR8  
 Suma de cuadrados reducida ..... 0.039  
 Proporción ..... 0.001  
 Suma de cuadrados acumulada ..... 8.215  
 Proporción acumulada ..... 0.183  
 44.983 para 7 variables

Coeficiente de correlación múltiple .... 0.427  
 Estado por grados de libertad ..... 0.451  
 Valor F para el análisis de varianza ... 1.660  
 Significación ..... 0.278  
 Error standard de estimación ..... 0.841  
 Estado por grados de libertad ..... 0.887

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.27312	0.12040	2.268	0.02608
VAR10	-0.18623	0.12257	-1.519	0.13072
VAR6	-0.16180	0.14154	-1.143	0.25721
VAR3	0.11625	0.12024	0.967	0.33998
VAR2	0.11641	0.11773	0.989	0.32863
VAR4	0.03330	0.10471	0.318	0.75010
VAR8	-0.02493	0.10615	-0.235	0.81035
Constante	2.36559			

8  
 Variable incluida .....VAR7  
 Coeficiente de cuadrados reducida ..... 0.004  
 Proporción ..... 0.000  
 Coeficiente de cuadrados acumulada ..... 8.219  
 Proporción acumulada ..... 0.183  
 44.983 para 8 variables

Coefficiente de correlación múltiple .... 0.427  
 Estado por grados de libertad ..... 0.455  
 Valor F para el análisis de varianza ... 1.425  
 Significación ..... 0.417  
 Valor standard de estimación ..... 0.849  
 Estado por grados de libertad ..... 0.904

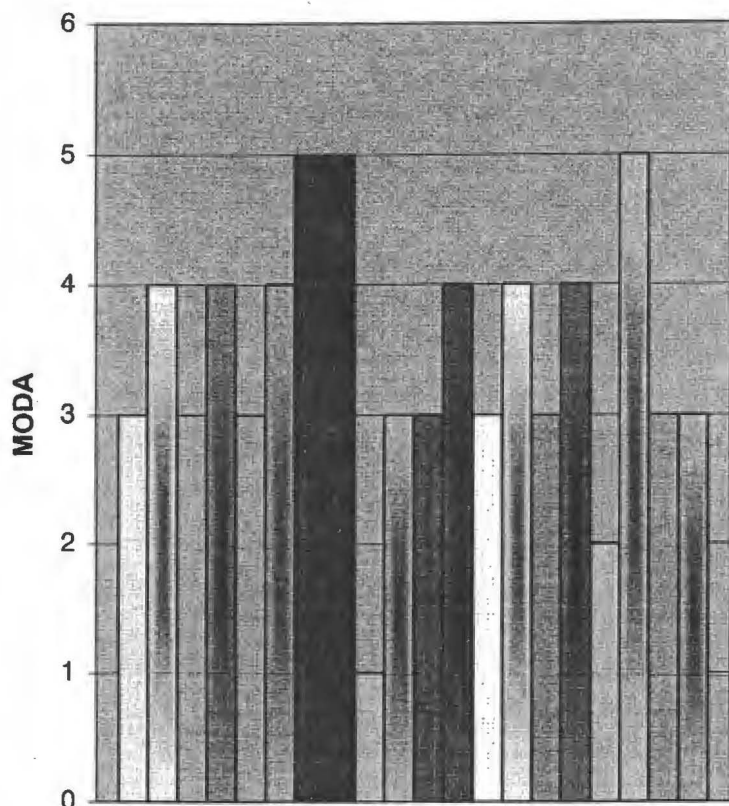
Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.27564	0.12597	2.188	0.03153
VAR10	-0.18731	0.12456	-1.504	0.13483
VAR6	-0.16136	0.14303	-1.128	0.26378
VAR3	0.11514	0.12229	0.942	0.35337
VAR2	0.11486	0.12060	0.952	0.34764
VAR4	0.03300	0.10580	0.312	0.75443
VAR8	-0.02208	0.11350	-0.195	0.84097
VAR7	0.00928	0.12156	0.076	0.93738
Constante	2.33427			

Variable incluida .....VAR5  
 de cuadrados reducida ..... 0.000  
 Proporción ..... 0.000  
 de cuadrados acumulada ..... 8.219  
 Proporción acumulada ..... 0.183  
 44.983 para 9 variables  
  
 Coeficiente de correlación múltiple .... 0.427  
 Estado por grados de libertad ..... 0.460  
 por F para el análisis de varianza ... 1.242  
 Significación ..... 0.583  
 Error standard de estimación ..... 0.857  
 Estado por grados de libertad ..... 0.922

Variable	Regresión Coeficiente	Error Standard Regresión	Valor t Calculado	Sign.
VAR9	0.27565	0.12742	2.163	0.03347
VAR10	-0.18732	0.12593	-1.487	0.13925
VAR6	-0.16135	0.14448	-1.117	0.26885
VAR3	0.11516	0.12443	0.926	0.36202
VAR2	0.11487	0.12185	0.943	0.35285
VAR4	0.03295	0.11048	0.298	0.76415
VAR8	-0.02210	0.11565	-0.191	0.84362
VAR7	0.00925	0.12440	0.074	0.93907
VAR5	0.00024	0.14004	0.002	0.99400
Constante	2.33382			

# GRAFICOS

**GRAF 1. RELACION DE VARIACION EN PREFERENCIA ANTES Y DESPUES DE APLICAR EL PROGRAMA DE FIDELIZACION**

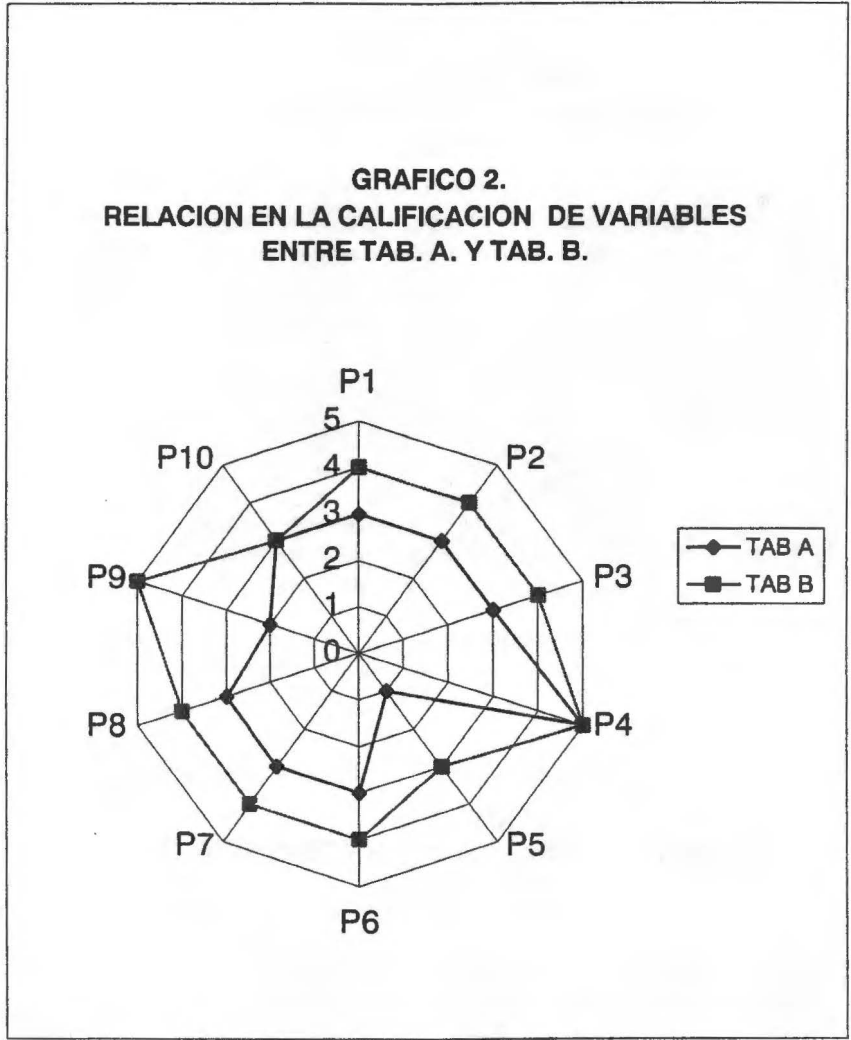


**PREFERENCIAS A RELACIONAR**

- |       |       |       |       |        |        |       |
|-------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|
| □ P1a | ▣ P1b | ▤ P2a | ▥ P2b | ▦ P3a  | ▧ P3b  | ▨ P4a |
| ▩ P4b | ▪ P5a | ▫ P5b | ▬ P6a | ▭ P6b  | ▮ P7a  | ▯ P7b |
| ▰ P8a | ▱ P8b | ▲ P9a | △ P9b | ▴ P10a | ▵ P10b |       |

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
TAB A	3	3	3	5	1	3	3	3	2	3
TAB B	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3

**GRAFICO 2.**  
**RELACION EN LA CALIFICACION DE VARIABLES**  
**ENTRE TAB. A. Y TAB. B.**



% FRECUENCIAS EN TABULACION A Y B										
PREGUNTAS	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B
p1	0	0	4	2	72	26	24	59	0	13
P2	0	0	6	0	69	41	25	47	0	12
P3	6	0	19	1	67	46	8	48	0	5
P4	17	17	26	17	7	9	5	13	45	38
P5	49	0	17	32	25	41	5	3	4	7
P6	4	0	25	0	65	15	6	77	0	8
P7	0	0	31	0	66	34	3	63	0	3
P8	0	0	12	0	49	10	15	69	24	21
P9	10	0	43	1	25	11	12	41	10	47
P10	10	0	39	4	51	96				

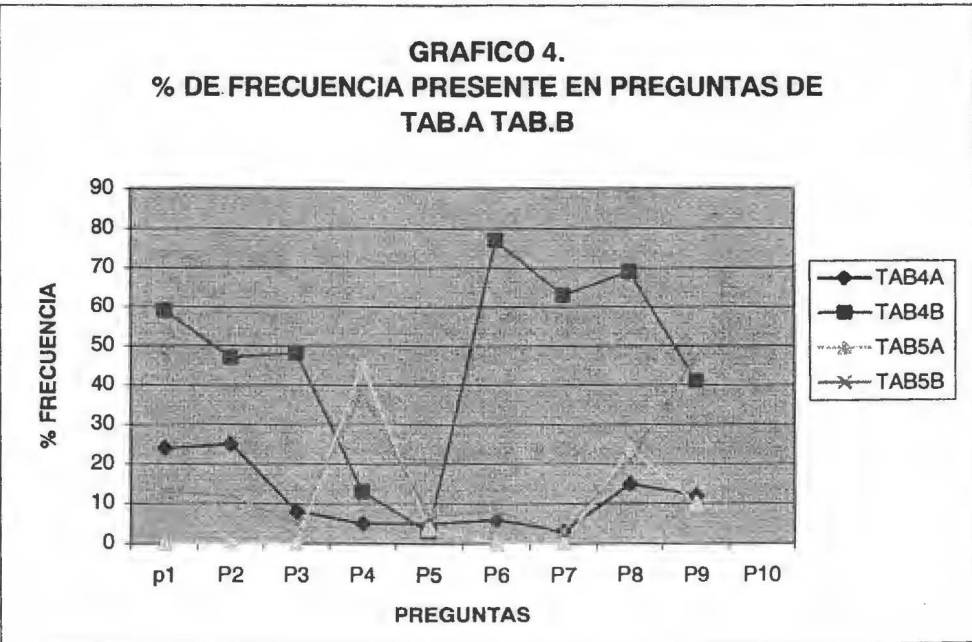
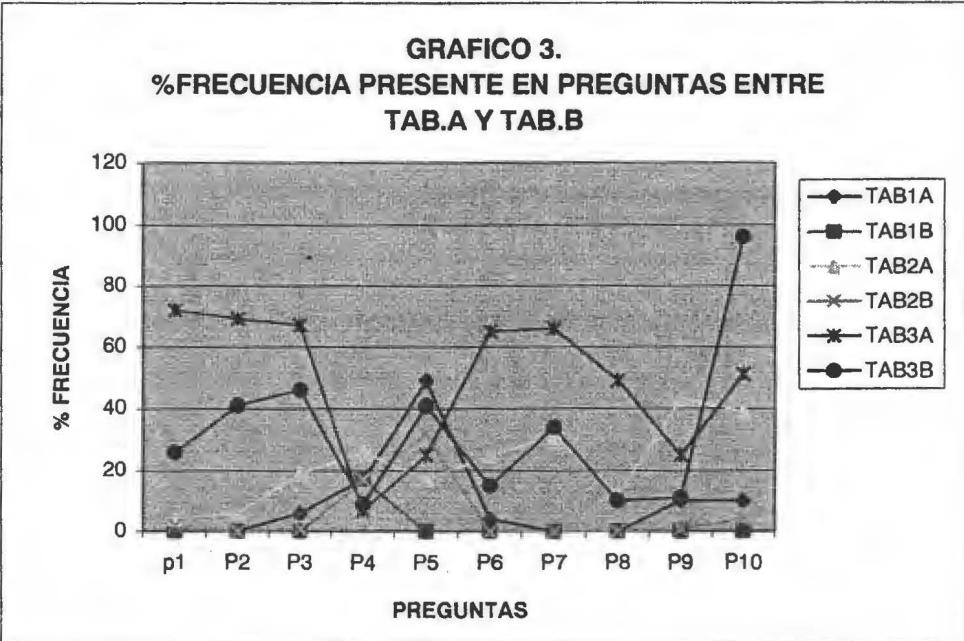




Gráfico 5A Diagrama de Pareto entre variables.- Tabulacion B.

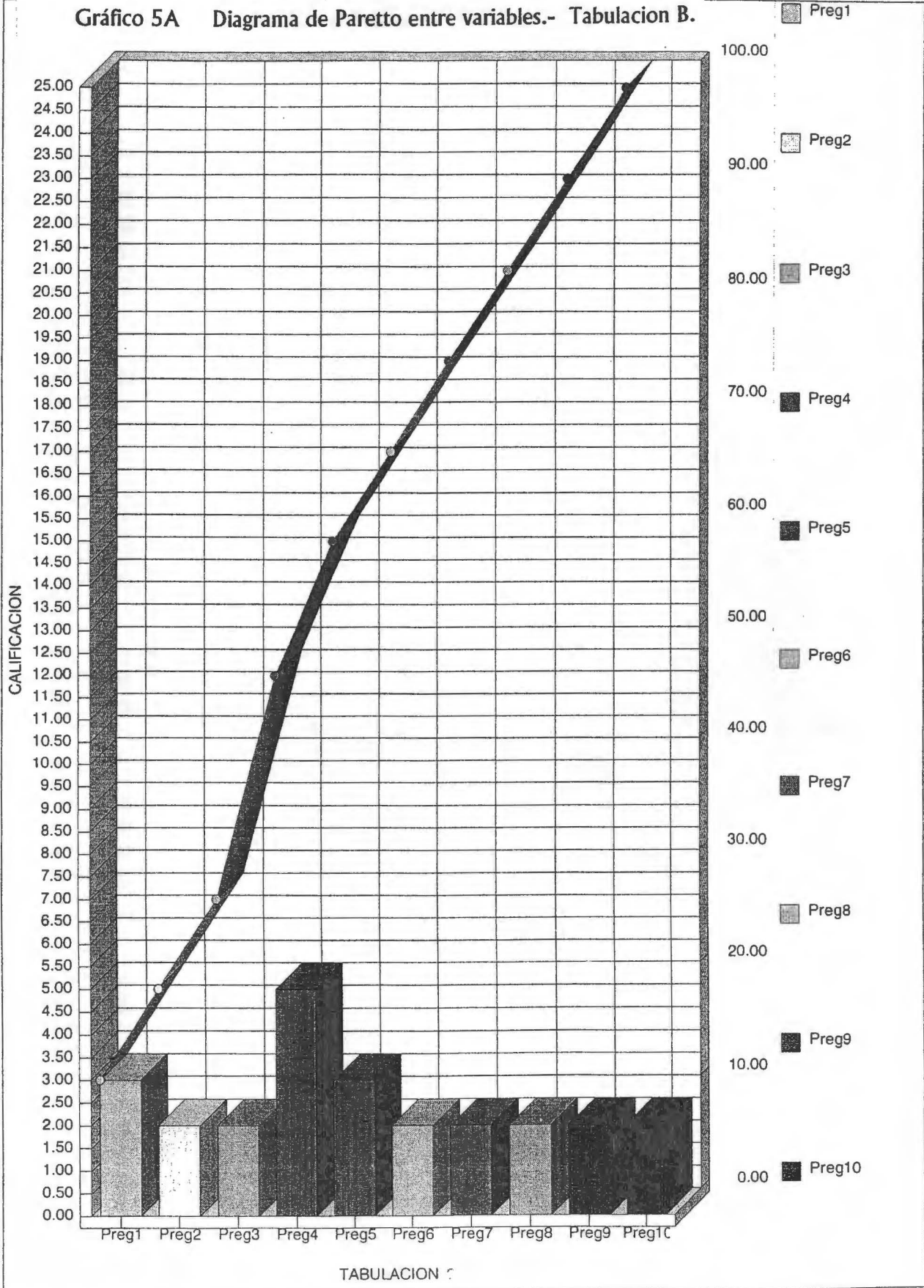


Gráfico 5B Distribución correlacional entre variables.- Tabulacion B.

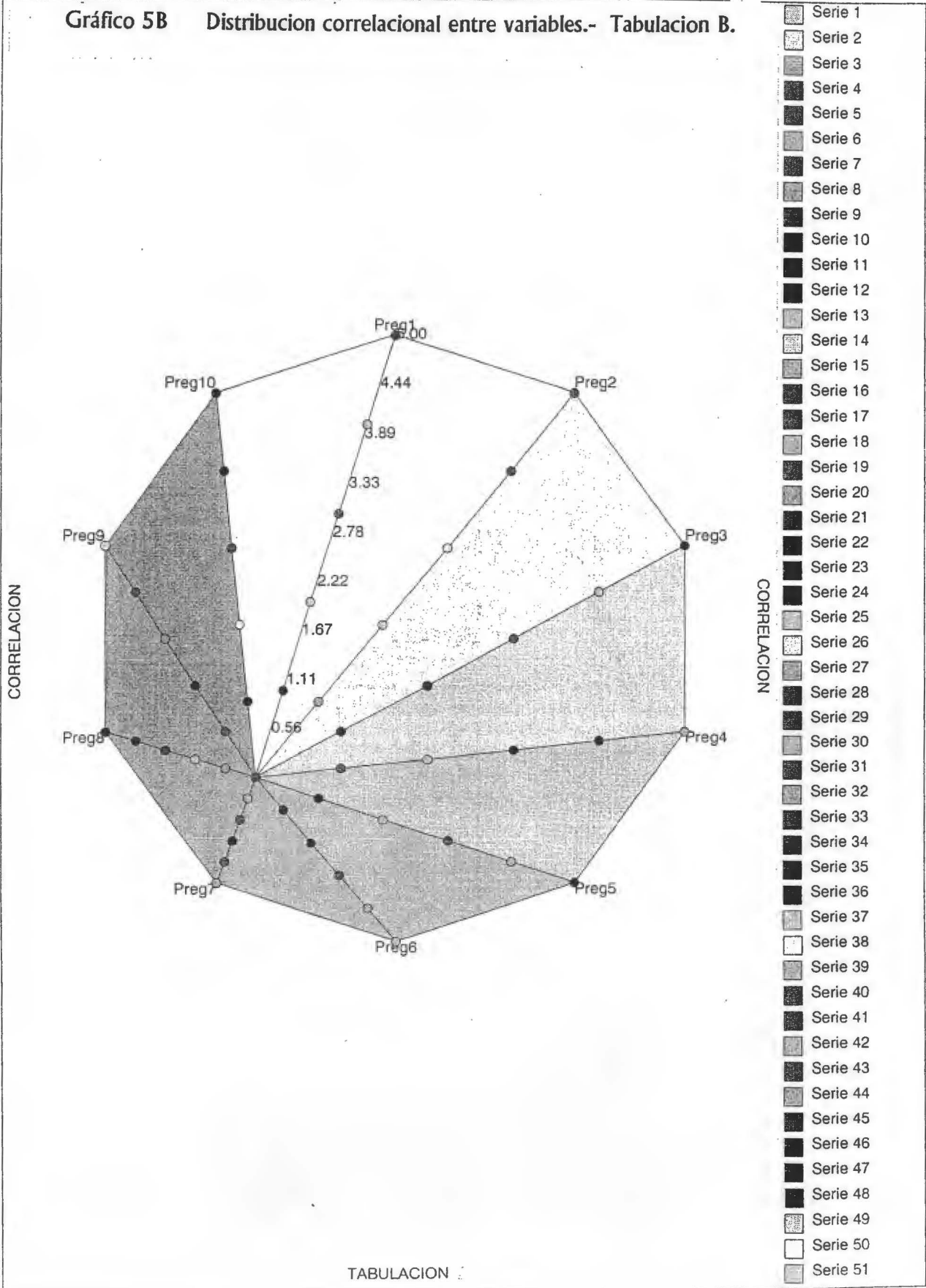
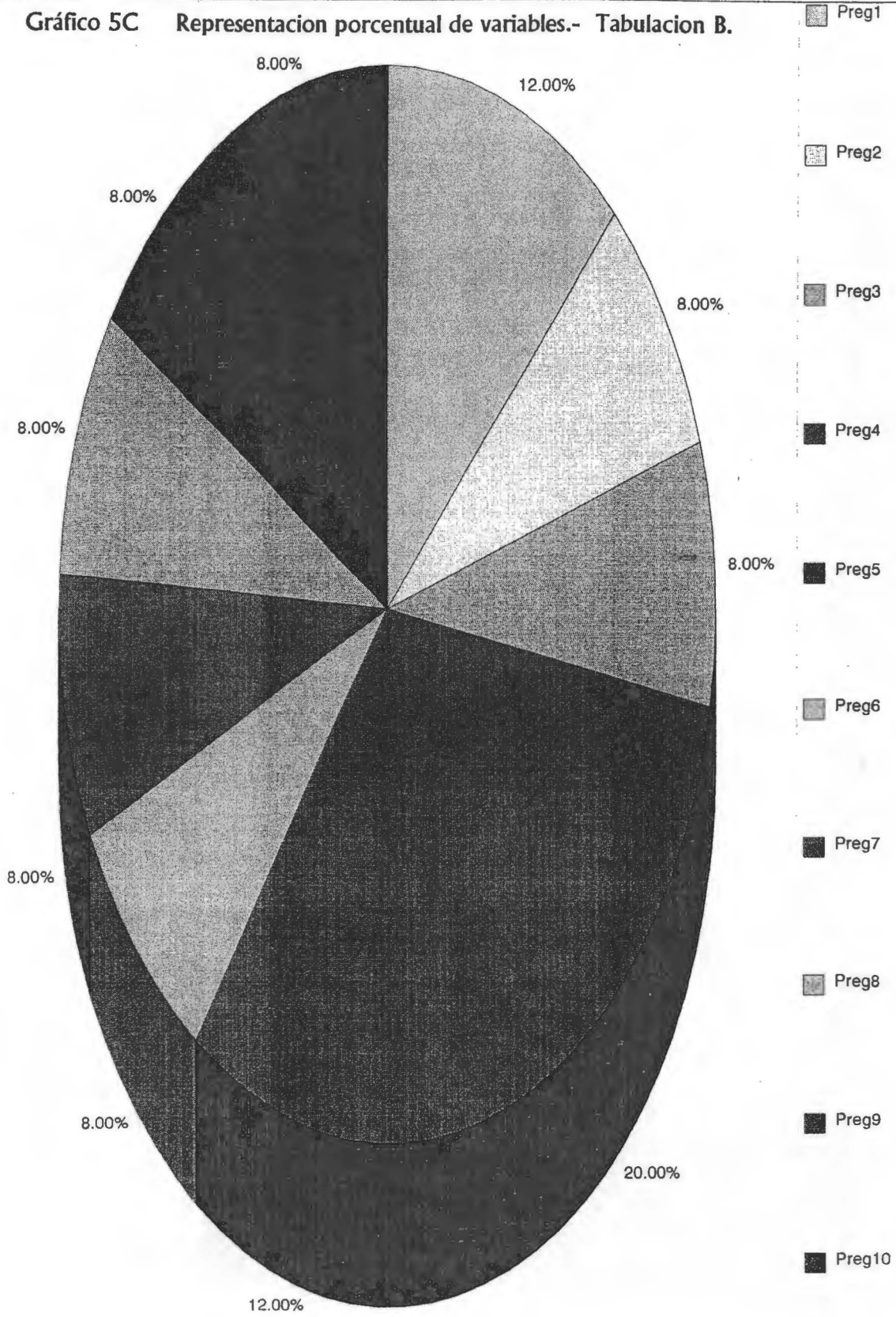


Gráfico 5C Representación porcentual de variables.- Tabulacion B.



TABULACION

Gráfico 6A Diagrama de Pareto entre variables.- Tabulacion A.

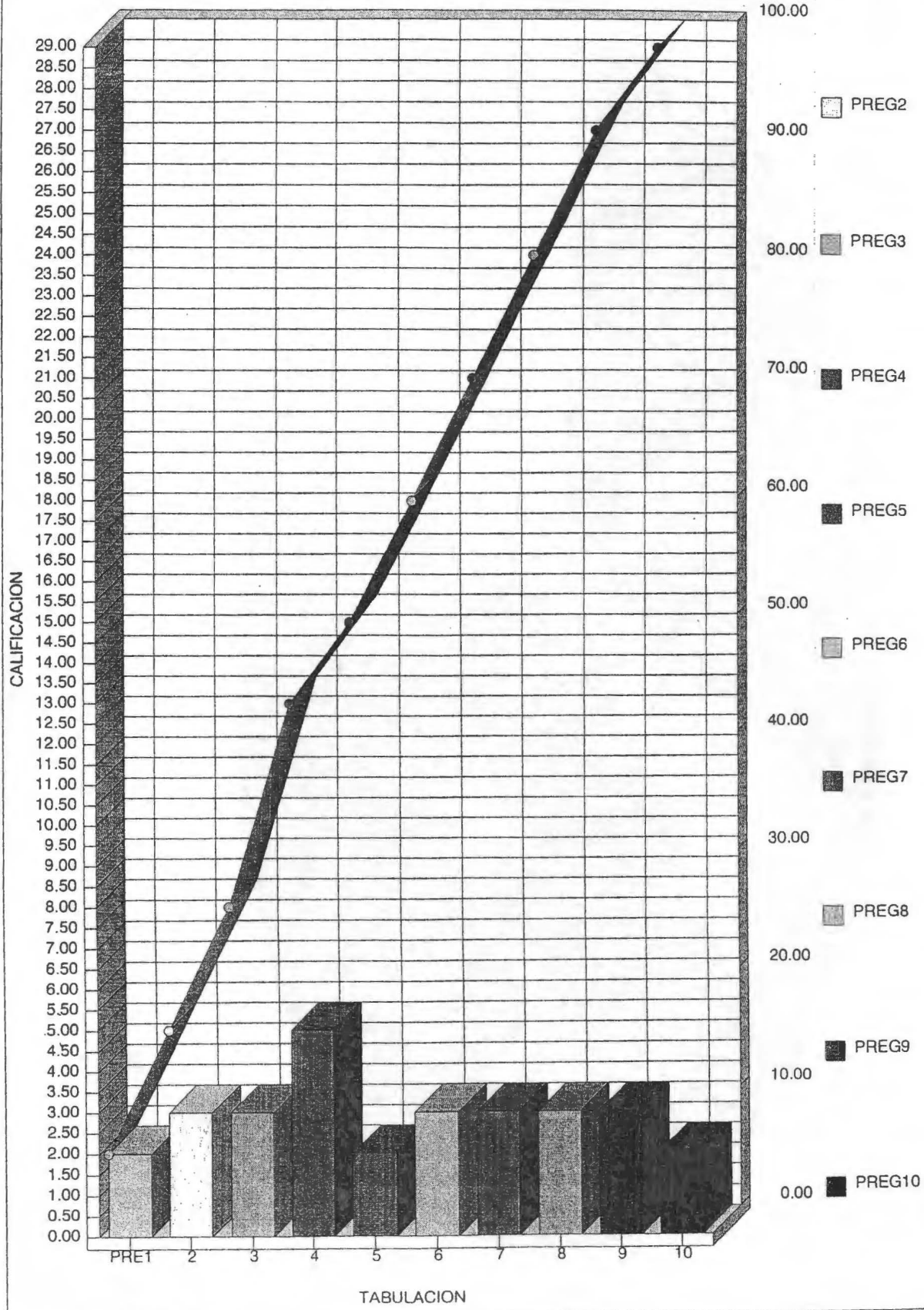


Gráfico 6B Distribucion correlacional entre variables.- Tabulacion A.

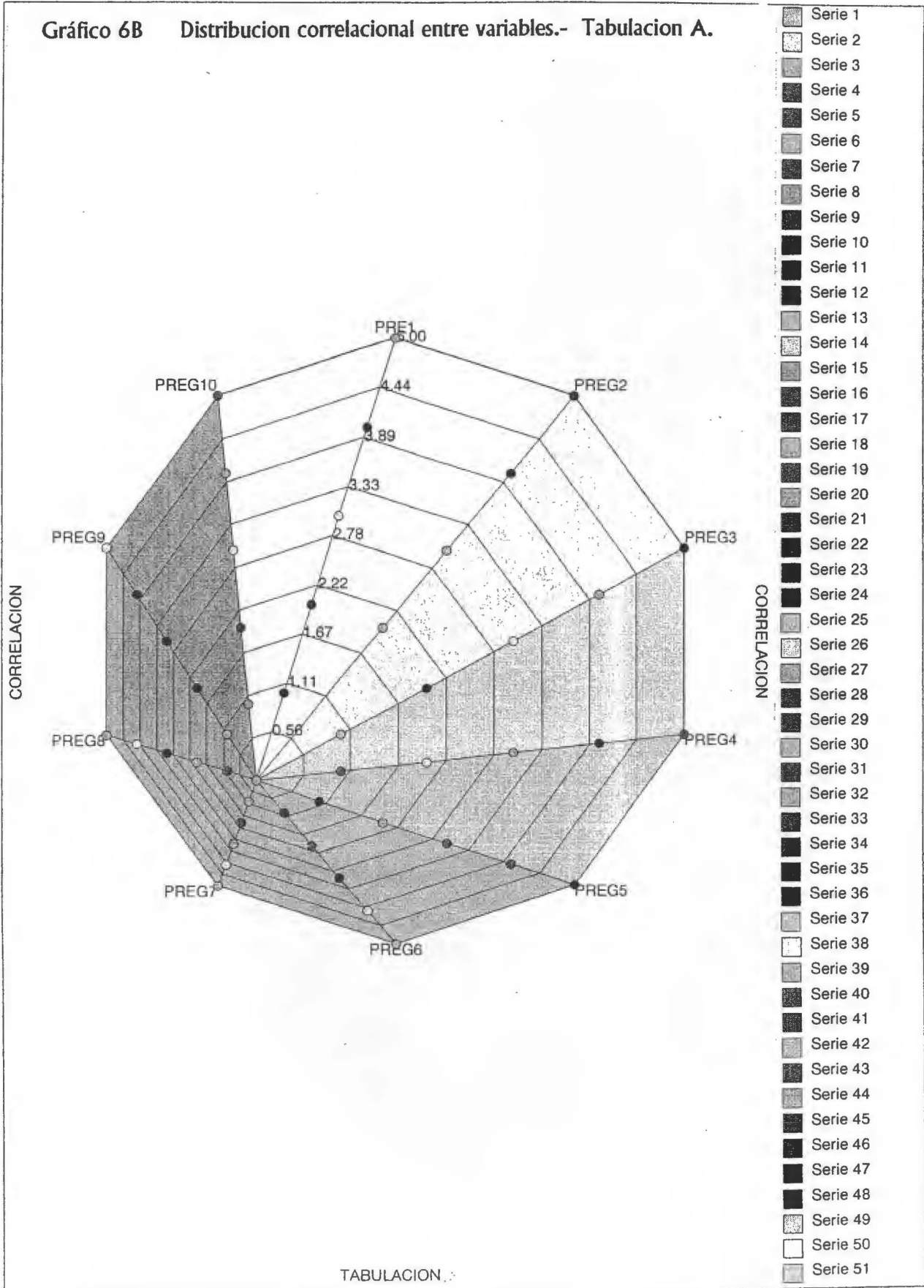
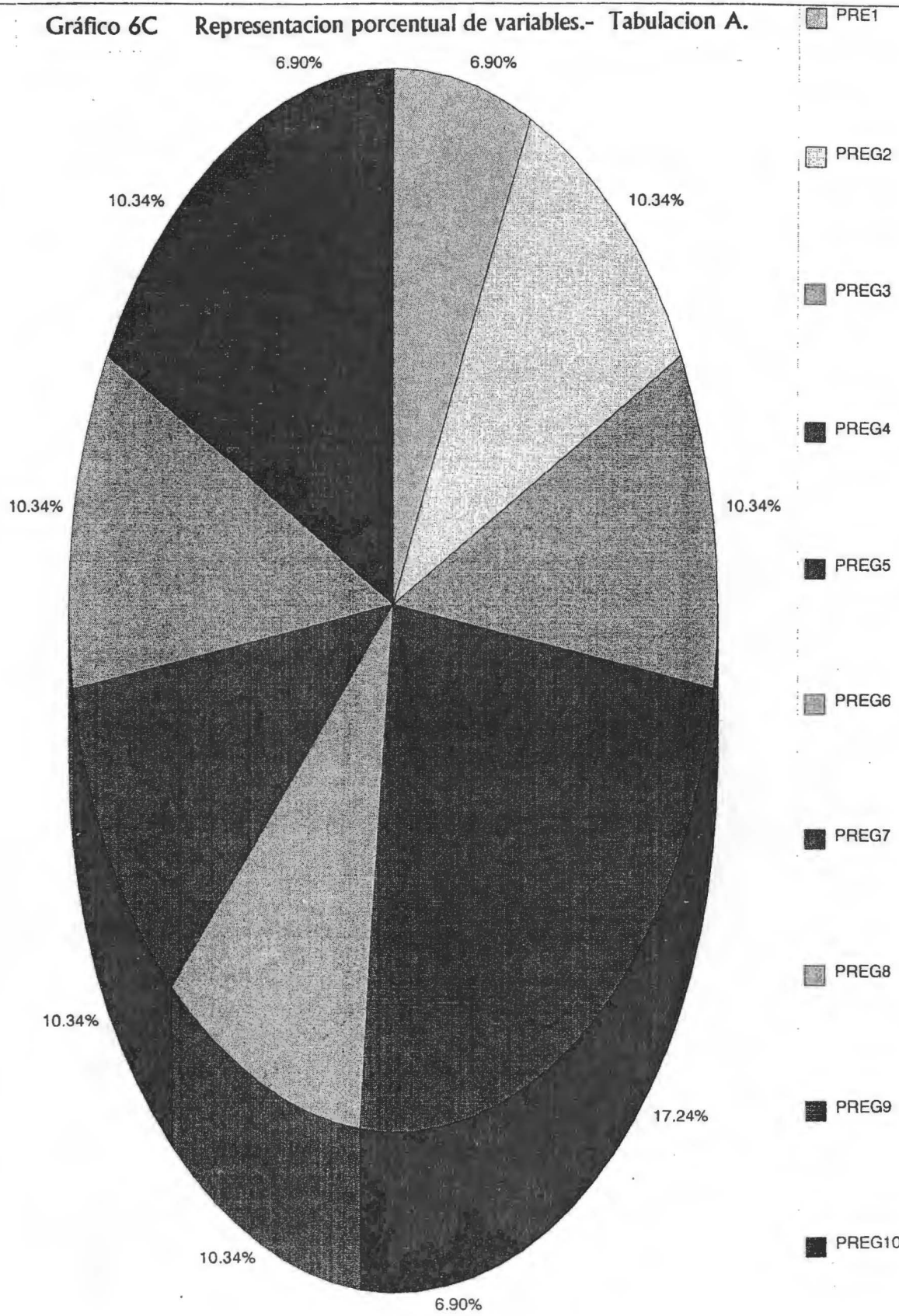




Gráfico 6C Representacion porcentual de variables.- Tabulacion A.



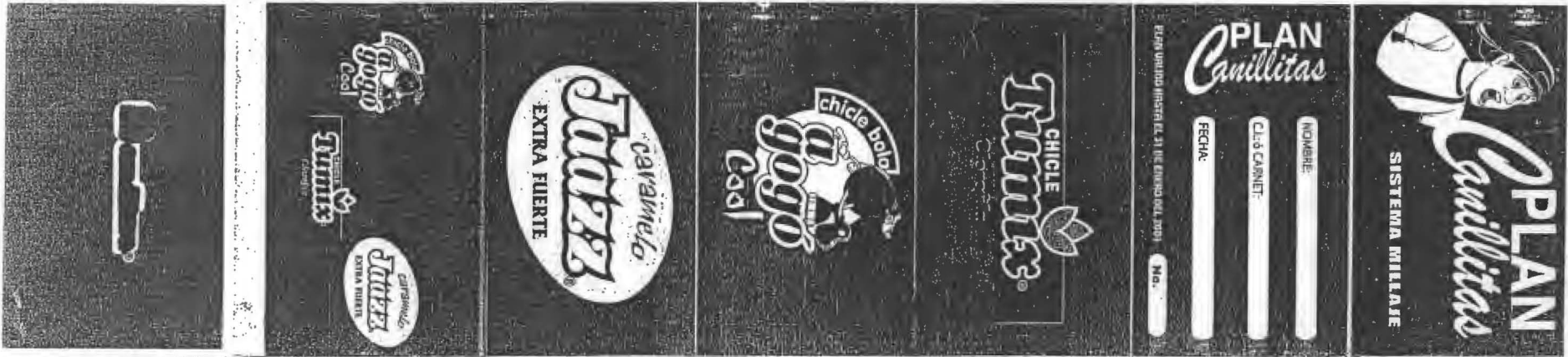
TABULACION

# APENDICE

APENDICE A







<p>PLAN Canillitas</p> <p>1 CAMISETA</p> <p>2 CANGURO</p> <p>3 GORRA</p> <p>5</p> <p>AS 12 PIEZAS</p> <p>PBA POR USD \$ 80 EN MEDICINAS/ MARATHON SPORTS</p>	<p>gogo Cool</p> <p>40 DISCMAN</p> <p>62 RADIO GRABADORA</p> <p>84 COCINA</p> <p>PLAN Canillitas</p> <p>CHICLE Tumix</p>	<p>8 RELOJ DE PULSERA</p> <p>11 SABANAS DE 2 PLAZAS</p> <p>12 PLANCHA</p> <p>CHICLE Tumix</p> <p>90 MINI COMPONENTE</p> <p>REGLAMENTO</p> <p>Esta carta es de uso exclusivo para los Clientes asociados con el canal "Plan Canillitas Costeña".          Avísanos de las próximas fechas por Facebook o al correo electrónico de la carta mencionada.          Cada carta es personal e irrevocable.          En caso de pérdida de esta carta, favor comunicarse a cualquier persona autorizada de la empresa organizadora. Veredones, Simoeservicio o comunicarse a las telefonías 220-0324 en Cavaniolo o 267-1916 en Dique.          En caso de que la carta sea sustraída, perdida o se rompa el formulario, comunicarse con cualquiera de las oficinas administrativas, la carta puede ser reemplazada sin ningún costo. Por cualquier persona autorizada de Costeña.</p>	<p>14 BATIDORA</p> <p>32 ORDEN DE COMPRA POR USD \$ 40 EN MEDICINAS</p> <p>51 BICICLETA</p> <p>99 TELEVISOR DE 21"</p> <p>100 TEATRO EN CASA</p> <p>101</p> <p>PLAN Canillitas</p> <p>CHICLE Tumix</p> <p>gogo Cool</p> <p>Para saber más detalles, solicita otra carta a la organizadora Costeña.          Si si quieres cambiar tu carta por las próximas fechas, no podrás cancelar las próximas fechas. En caso de que quieras cambiar tu carta, comuníquese con el correo electrónico de la organizadora Costeña.          Recuerda que nosotros más Tumix, Jazzz o gogo Cool siempre más premios podrás ganar.</p>
--	--	---	--

APENDICE C.



**APENDICE D**



Manual de  
**MERCHANDISING**



## **1. Merchandising**

- 1.1 Definición
- 1.2 Beneficios
- 1.3 Que es un estándar
- 1.4 Los 6 pasos del Merchandising
  - 1.4.1 Inventario
  - 1.4.2 Posición
  - 1.4.3 Presentación
  - 1.4.4 Mantenimiento, reposición y limpieza
  - 1.4.5 Material Punto de Venta (POP)
  - 1.4.6 Capacitación al Detallista

## **2. Pasos de la visita Programada**

- 2.1 Objetivo: incrementar ventas y aumentar el tiempo productivo en el mercado
- 2.2 Saludo al cliente
- 2.3 Cobrar crédito
- 2.4 Merchandising 1
- 2.5 Control del inventario - sugerir pedido
- 2.6 Gestión de Venta
- 2.7 Facturar
- 2.8 Preparar el Pedido
- 2.9 Entrega del pedido
- 2.10 Merchandising 2
- 2.11 Despedida y recordarle su proxima visita
- 2.12 Registrar observaciones

## **3. Materiales de Activación por tipo de cliente**

- 3.1 Tipos de clientes
  - 3.1.1 Clientes AAA
  - 3.1.2 Clientes A
  - 3.1.3 Clientes B
  - 3.1.4 Clientes C

### *3.2 Materiales de activación y colocación*

#### *3.2.1 Material publicitario interior*

##### *3.2.1.1 Hablador*

##### *3.2.1.2 Chupetera*

##### *3.2.1.3 Estructuras Metálicas*

##### *3.2.1.4 Exhibidores*

##### *3.2.1.5 Planogramas*

##### *3.2.1.6 Diagrama de zonas calientes en el punto de venta*

## **Asegurando la calidad de los productos**

### **COMUNICA**

*Evitar exponerlos a la luz solar directa*

*Cuando realice el merchandising 2, rotar el producto*

## 1. Merchandising

### 1.1 Definición

Conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta, en forma permanente, destinadas a capitalizar las compras por impulso y reforzar las compras planeadas para incrementar las ventas y aumentar la rentabilidad, a través de la colocación de productos en el lugar apropiado, con el formato, precio y cantidad adecuada.

### 1.2 Beneficios del Merchandising

El mayor beneficio es **REALIZAR** el espacio de venta, **ESTIMULAR** las compras por impulso y **REFORZAR** las compras planeadas de nuestros productos.

#### Para el Consumidor:

- Genera compras por impulso más frecuentemente.
- Se puede influenciar la compra de acuerdo a la ocasión.
- Se le entrega alta diferenciación entre Confites.

#### Para el Cliente:

- Optimización de espacio / orden.
- Mejor manejo del inventario.

#### Para la Compañía:

- Reducción del periodo de pago de Activos.
- Incremento en Ventas.
- Ventaja Competitiva dentro de confites y otras categorías: snacks.

### 1.3 Qué es un estándar

- Estándar es la óptima colocación y orden de los diferentes productos y marcas de acuerdo a un orden preestablecido, tiene que ser simple de ejecutar y entender.

- Estándar es sinónimo de una estrategia que define la correcta comercialización de los productos en cada tipo de canal.

- Es una instrucción clara y correcta que se debe aplicar en los puntos de venta



- Es el factor que establece una dirección Clara, consigue una apariencia uniforme y cumple objetivos, permite medir un desempeño.

#### **1.4 Los 6 pasos del Merchandising**

##### **1.4.1 Inventario**

###### **- Objetivo**

Disponibilidad de nuestros productos en toda ocasión y de acuerdo a la arquitectura de marca / formato por tipo de cliente.

###### **- Como?**

La cantidad de producto deberá ser suficiente para atender la demanda de los establecimientos.

La carga se realizara en función de las ventas y teniendo en cuenta el espacio disponible del vehículo.

Se mantendrá un stock de seguridad para evitar pérdida de ventas.

El stock de productos estará formado por la combinación de marcas y formatos apropiados para cada canal / cliente.

##### **1.4.2 Posición**

Situar nuestros activos / productos en el lugar más visible, lo más cerca al consumidor, en el mostrador o junto a la caja.

##### **1.4.3 Presentación**

###### **- Objetivo**

Imagen que recibe el consumidor de nuestros productos al verlos frente a él en el punto de venta.



## **- CUATRO PAUTAS**

### **- A. Orden de marcas / formatos**

Aumentar la compra promedio por consumidor ofreciendo un portafolio de CONFITES completo, colocados de una manera estratégica acorde al nivel de venta de cada marca y formato.

### **- B. Logomarcas**

El reconocimiento de las diferentes marcas de Confiteca, a través de su colocación en cada una de las celdas del exhibidor: marca, formato, producto, para que el consumidor los identifique claramente de tal manera que sepa dónde encontrar los mismos.

### **- C. Marcación de precios**

Proporcionar al consumidor toda la información necesaria para que elija el formato y el precio que más le conviene.

### **- D. Bloque Corporativo**

Facilita la decisión y acto de compra al consumidor; simplifica la labor de reposición y aumenta el reconocimiento de la marca a través de la agrupación corporativa de las cajas o display junto al mostrador (cuando no se tiene exhibidor).

Si se colocan juntas dos marcas de un mismo producto (Piloni y otro chipate de la competencia), obligamos al consumidor a elegir entre ellos.

## **1.4.4 Mantenimiento, reposición y limpieza**

### **- OBJETIVO**

Transmitir imagen de calidad y demostrar el liderazgo de Confiteca en el punto de venta.

### **¿CÓMO?**

Los productos y elementos de exhibición estarán limpios y ordenados.

Se realizará reposición de producto en cada visita.

Se retirará todo producto ajeno a CONFITECA que aparezca en nuestro espacio de exhibición.

- Se rotará el producto para que el consumidor final lo reciba en óptimas condiciones.

#### **1.4.5. Material Punto de Venta (POP)**

##### **Objetivos**

- Influenciar a los consumidores en el preciso instante y lugar en el que realiza su decisión de compra.
- Maximizar la presencia visual de la marca Confitteca en la tienda.
- Reforzar la preferencia del comprador hacia nuestras marcas de acuerdo a sus motivaciones en cada ocasión de compra.
- Reforzar la arquitectura de cada marca.

##### **¿DONDE COLOCAR EL MATERIAL P.O.P.?**

Se debe colocar en "Zonas calientes" del establecimiento, es decir, en el exterior, mostrador y lógicamente en zonas de impacto visual.

#### **1.4.6. Capacitación al Detallista**

Siendo el Merchandising una actividad PERMANENTE, es vital capacitar al detallista para que colabore con el mantenimiento de los estándares de merchandising, la influencia de éste es permanente versus la visita quincenal del Vendedor.

## **2. Pasos de la visita Programada**

### **2.1 Objetivo**

*Incrementar ventas y aumentar el tiempo productivo en el mercado.*

### **2.2 Saludo al cliente**

- *Saludar cuando ingresa en el establecimiento.*
- *Indagar al cliente cómo se encuentra.*
- *Romper el hielo.*
- *Escuchar con atención lo que el cliente menciona.*
- *Solventar dudas.*

### **2.3 Cobrar crédito**

- *Solicitud de factura al cliente.*
- *Esperar hasta que el cliente busque la factura.*
- *Cotejo del valor de la factura del Vendedor versus la del cliente*
- *Recepción y revisión del dinero cobrado.*
- *Cancelación de facturas y firma de recepción del cobro.*
- *Entrega de factura original toda vez que se ha cancelado el documento.*
- *Agradecimiento por el pago puntual.*
- *Guardar el dinero recaudado.*

### **2.4 Merchandising 1**

- *Retirar los frascos cuando se trate de una estructura o revisar cada una de las celdas cuando se trate de un exhibidor de 12 ó 16 celdas.*
- *Limpiar la chupetera los frascos / tapas / estructura metálica o exhibidor, utilizando el kit de limpieza.*
- *Retirar el producto que no pertenezca a Confiteca en el caso de que el exhibidor se encuentre compartido.*
- *Reponer el material de exhibición que se encuentre en mal estado.*
- *Colocar el exhibidor en su lugar.*



### **2.5 Control del inventario – sugerir pedido**

- Revisión del producto faltante en el exhibidor.
- Revisión de producto en percha.
- Revisión de producto en chupetera.
- Preparar la recomendación del pedido al cliente basado en las existencias de producto y en el historial de compras. (Información en palm)
- Revisión de la factura anterior.

### **2.6 Gestión de Venta**

- Manejo de Catálogo.
- Manejo de Canasta.- Gestión de Venta con argumentos: beneficios, precios, márgenes y presentaciones.
- Comunicación de promociones vigentes.
- Comunicación de productos nuevos con atributos del por qué del lanzamiento.
- Comunicación de apoyo en medios publicitarios
- Degustaciones.
- Insistencia en la compra a través del dominio y conocimiento total del producto y una recomendación de pedido basado en el Control de Inventario.

### **2.7 Facturar**

- Enumeración y confirmación del producto solicitado y de la cantidad registrada en el pedido.
- Comunicación del valor al que asciende la factura.
- Confirmar la aceptación del pedido y del valor al que asciende, y proceder a la facturación.

### **2.8 Preparación del pedido.**

- En función del requerimiento del cliente se debe proceder a la preparación del pedido.
- Se cotejará lo anotado en la factura versus lo físico.
- Se colocará el producto en una bandeja para proceder a la entrega del mismo al cliente.

### **2.9 Entrega del pedido**

- Se deberá entregar al cliente una copia de la factura realizada, para que en el momento de la entrega del producto el cliente vaya cotejando el físico versus lo facturado.
- Se le deberá hacer firmar la factura al cliente como conformidad del producto entregado, este procedimiento se ejecutará tanto para las facturas a crédito como para las de contado.

### **2.10 Merchandising 2**

- Apertura de fundas y colocación de productos según el planograma.
- Colocación del exhibidor y/o chupetera en un lugar estratégico del establecimiento.
- Levantamiento del contrato de exhibición en caso de colocación o reposición de cualquier tipo de material de exhibición.

### **2.11 Despedida y recordarle su próxima visita**

- El Vendedor se despedirá del cliente agradeciendo por la compra y por permitirle ejecutar todas las tareas en el punto de venta.
- Adicionalmente deberá recordarle la fecha en la que realizará la próxima visita, misma que coincidirá con la fecha de cobro de las facturas a crédito y finalmente mencionará los términos bajo los cuales deberá mantener la exhibición.

### **2.12 Registrar observaciones**

- El Vendedor deberá anotar cualquier queja o sugerencia que el cliente le proporcione con la finalidad de que ésta pueda llegar al Departamento de Trade Marketing para conseguir solventar o mejorar en cualquiera de los procesos que involucra el sistema de distribución.

### **3. Materiales de Activación por tipo de cliente**

*3.1 Los Clientes son clasificados según su volumen de facturación y los materiales que se dispone van de acuerdo a esta clasificación.*

#### **Cliente AAA**

- Exhibidor 16 celdas
- Sticker de planograma
- Sticker de cliente
- Cartelera promocional
- Miembro del Club Conifiteca

#### **Cliente A**

- Exhibidor 16 celdas
- Sticker de planograma
- Sticker de cliente

#### **Cliente B**

- Exhibidor 12 celdas
- Sticker de planograma
- Sticker de cliente

#### **Cliente C**

- Estructura metálica de 4 frascos
- Chupetera árbol
- Sticker de planograma
- Sticker de cliente

### **3.2 Material de Activación y colocación**

#### **3.2.1 Material Publicitario Interior**

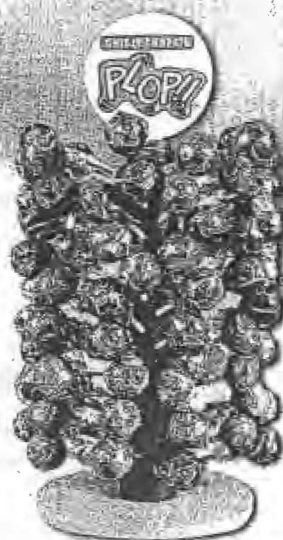
**3.2.1.1 Hablador del Exhibidor:** Este elemento tiene que colocarse en la cabecera del exhibidor, asegurándose que el hablador corresponda a la misma marca de los otros elementos publicitarios (facker y sticker de piso).

Este elemento publicitario se ha desarrollado para las marcas de Kataboom, Plop, Agogó, Tumix, Jaazz, S.H.A.

## HABLADOR



## 3.2.12 CHUPETERA





### 3.2.13 ESTRUCTURAS METÁLICAS

*Estructura de 6 frascos:*



*Estructura de 4 frascos:*





### 3.2.14 EXHIBIDORES

*Exhibidor de 16 celdas:*



HABLADOR

CABECERA

*Exhibidor de 12 celdas:*



HABLADOR

CABECERA

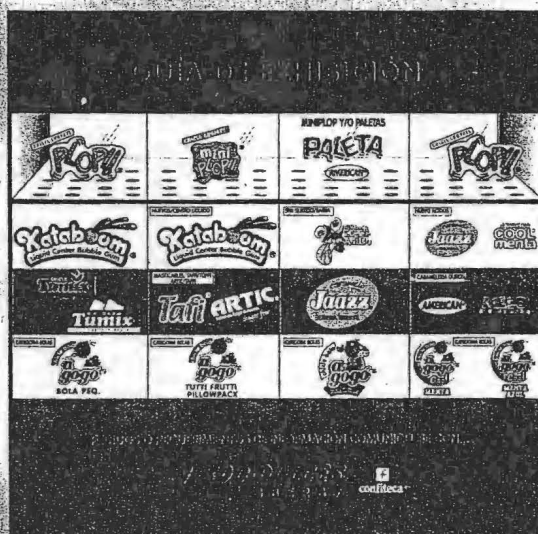
NOTA: la cabecera es una pieza adicional al exhibidor y el hablador va insertado en la cabecera a través de las canales verticales.

### 3.2.15 PLANOGRAMAS

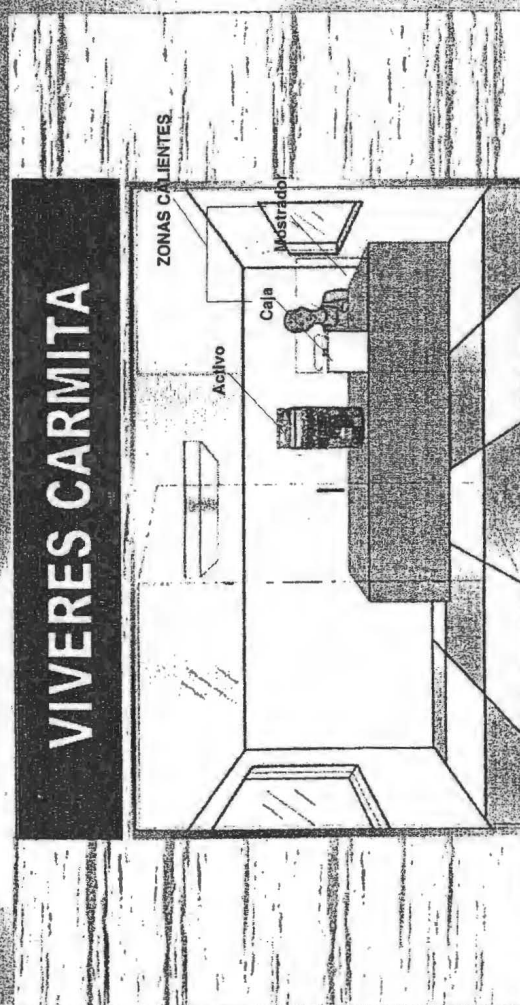
Planograma 16 celdas:



Planograma 12 celdas:



### 3.2.1.6 DIAGRAMA DE ZONAS CALIENTES EN EL PUNTO DE VENTA





## **4. Asegurando la calidad de los productos Confiteca**

### **4.1 Evitar exponerlos a la luz solar directa**

*Las fundas o sobrecajas de los productos deben ser ubicadas en un buen sitio de exhibición:*

- *Alejados de la luz solar directa.*
- *Alejados de generadores de calor (motores de refrigeradora).*
- *Protegidos del polvo (Interior de vitrina o se recomienda limpieza diaria).*
- *Evitando la humedad y el excesivo calor.*

### **4.2 Cuando realice el merchandising 2, rotar el producto**

- *Los confites deben ser ubicados en el interior del material de exhibición a ser entregado.*
- *Buena rotación del producto: aplicar el principio lo que primero ingresa, primero sale.*
- *Se recomienda la menor manipulación del producto sin empaque para evitar su decoloración y contaminación.*
- *Retirar productos en mal estado.*

## **APENDICE E**

