

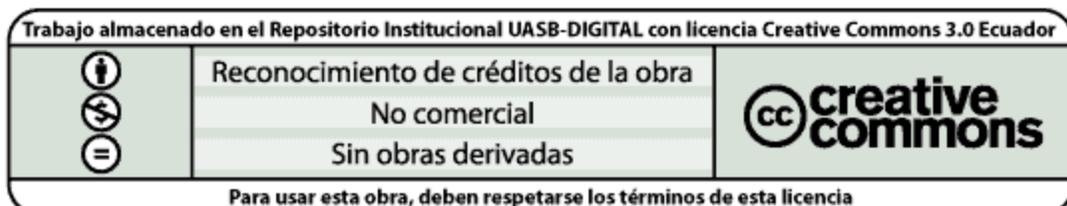
**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EMPRESAS DE  
SOFTWARE. CASO: SCIENCETECH S.A.**

**AMPARO LUCÍA ACHIG RIERA**

**2012**



## **AUTORIZACIÓN**

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

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

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

*Amparo Lucía Achig Riera*

*Quito, 16 Febrero del 2012*

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EMPRESAS DE  
SOFTWARE. CASO: SCIENCETECH S.A.**

**AMPARO LUCÍA ACHIG RIERA**

**2012**

**TUTOR: ING. JUAN CARLOS MONTIEL**

**QUITO, ECUADOR**

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas de tecnologías de información y de la comunicación con campo de acción en el desarrollo del software tiene como fin el maximizar su rentabilidad como objetivos estratégicos orientadas sólo en el producto que venden; sin embargo son muy pocas las empresas de software que definen como prioridad estratégica la preocupación por conocer que es verdaderamente lo que el cliente percibe o siente referente al servicio ofrecido para poderlo enamorar, cautivar, cuidarlo, deleitarlo y no perderlo.

Las empresas de desarrollo de software orientadas al cliente logran diferenciación entre su competencia a través del servicio ofrecido a sus clientes para alcanzar la satisfacción y conseguir la fidelidad de los clientes llevando a la rentabilidad del negocio.

Esta tesis se enmarcará en la definición de conceptos de satisfacción y fidelización del cliente, luego se presentarán los resultados de la encuesta de satisfacción del servicio, se analizará el diagnóstico de la posición estratégica competitiva de la empresa objeto de estudio y se propondrán trece estrategias de fidelización fundamentadas en generar valor al cliente y las relaciones estables, duraderas con el cliente en el largo plazo. Finalmente las conclusiones y recomendaciones invitan a la empresa objeto de estudio y empresas del sector a aplicar estas estrategias de fidelización en sus clientes.

## DEDICATORIA

*Para ti que estas en todas partes,  
sé que guías cada paso que doy y todo  
lo alcanzado día a día es por tu  
voluntad.*

*Dedicada para ti mi **Dios**.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Alguna vez leí un libro en donde recuerdo claramente que para dar agradecimientos o gracias sinceras tienes que sentirlo en el corazón.

Quiero expresar un agradecimiento sincero a Juan Carlos por ser un verdadero coach de mi rompecabezas transformado en tesis. Sus retroalimentaciones a veces fuertes a veces suaves junto con la búsqueda permanente de soluciones y alternativas a las ideas permitieron el logro de este objetivo profesional.

A Diego y José Miguel lectores del documento, por sus sugerencias y tiempo.

Un gracias a mis padres: Gerardo y Concepción; que junto con mi hermana Malena y su esposo Manfred son un apoyo emocional incondicional.

Para Marthita y Verónica por darme todas las facilidades necesarias para recopilar la información requerida de la investigación de esta tesis.

Para Javier y Fernando dueños de ScienceTech S.A., por todo el apoyo brindando dentro y fuera de la organización, al darme su respaldo en el desarrollo del tema motivo de esta tesis.

Finalmente, para su fundador Enrique y todo el equipo de consultores tecnológicos que fueron y son; aportando cada día en la marca “SellerMóvil”, un GRACIAS.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES .....	11
1.1 ANTECEDENTES Y PERFIL DE LA EMPRESA SCIENCETECH S.A. ....	11
1.1.1 HISTORIA .....	11
1.1.2 MISIÓN.....	11
1.1.3 VISIÓN .....	12
1.1.4 VALORES .....	12
1.1.5 SOFTWARE SELLERMÓVIL.....	12
1.2 ALCANCE DEL TEMA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.5 HIPÓTESIS .....	15
CAPITULO II: ENFOQUE TEÓRICO SOBRE LA SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE ....	16
2.1 LOS CLIENTES Y SU RAZÓN EN LAS EMPRESAS .....	16
2.2 FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES .....	18
2.2.1 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	20
2.2.2 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.....	22
2.2.3 LA CALIDAD PERCIBIDA EN EL SERVICIO AL CLIENTE .....	23
2.2.3.1 GAP ENTRE CALIDAD PERCIBIDA Y CALIDAD ESPERADA POR EL CLIENTE.....	26
2.2.4 VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE.....	28
2.2.5 QUEJAS DEL CLIENTE.....	28
2.3 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN .....	30
2.3.1 GESTIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE .....	30
2.3.2 MARKETING DE RELACIONES .....	30
2.3.3 FIDELIZACIÓN Y RENTABILIDAD.....	31
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.1 INTRODUCCIÓN .....	34
3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.....	36
3.4 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA .....	36
3.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE LA ENCUESTA .....	38
3.5.1 VARIABLES DE LA ENCUESTA PARA EL USUARIO FINAL .....	38
3.5.2 VARIABLES DE LA ENCUESTA PARA EL USUARIO JEFE .....	41
3.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	43
3.6.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA USUARIOS JEFES .....	44
3.6.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA USUARIOS FINALES.....	48
CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA .....	54
4.1 INTRODUCCIÓN .....	54
4.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA .....	54
4.3 ELEMENTOS DE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y EL MARCO DE REFERENCIA.....	56
4.3.1 OFERTA.....	57
4.3.2 SEGMENTO DE CLIENTES.....	57
4.3.3 FORMA DE COMPETIR: ATRIBUTOS VALORADOS POR LOS CLIENTES .....	58
4.4 ÁMBITO DE COMPETIDORES Y PROVEEDORES.....	58
4.5 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA (PORTER).....	60
4.6 ANÁLISIS DE TENDENCIAS EN LOS CAMBIOS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	70

4.7 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	72
4.7.1 CADENA DE VALOR .....	72
4.8 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUTURA DE SERVICIOS.....	77
4.8.1 DEFINICIÓN VENTAJA COMPETITIVA.....	77
4.8.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN .....	79
4.8.3 DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	79
CAPÍTULO V: APORTE PERSONAL- ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....	83
5.1 INTRODUCCIÓN .....	83
5.2 TRECE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA SCIENCETECH S.A. ....	84
5.2.1. ESCUCHAR LA VOZ DEL CLIENTE Y EJECUTARLA.....	85
5.2.2. DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO, EL SOFTWARE FUNCIONE PARA EL CLIENTE. ....	86
5.2.3. LA RAPIDEZ DEL SOFTWARE.....	87
5.2.4. LA SEGURIDAD DEL SOFTWARE.....	88
5.2.5. CAPACITACIÓN CONSTANTE DE LAS VERSIONES DEL SOFTWARE .....	88
5.2.6. COMUNICACIÓN PERMANENTE CON EL CLIENTE.....	89
5.2.7. CAPACIDAD DE RESPUESTA .....	90
5.2.8. SEGUIMIENTO AL CLIENTE QUE USA EL SOFTWARE .....	90
5.2.9. EMPATÍA DE LOS CONSULTORES TECNOLÓGICOS .....	91
5.2.10. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA .....	92
5.2.11. USO DE NORMAS, METODOLOGÍAS O BUENAS PRÁCTICAS PARA EL SOFTWARE..	92
5.2.12. GESTIÓN DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	95
5.2.13. RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS .....	96
5.3 SUPUESTOS DE LA DEMOSTRACIÓN .....	97
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
6.1. CONCLUSIONES .....	98
6.2 RECOMENDACIONES .....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	100
ANEXOS .....	102
ANEXO I: CARTAS DE AUTORIZACIÓN PARA ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE .....	102
ANEXO II: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE -USUARIO FINAL .....	105
ANEXO III: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE- USUARIO JEFE.....	109
ANEXO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA USUARIO JEFE.....	112
ANEXO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA USUARIO FINAL .....	115
ANEXO VI: MATRIZ DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	127
ANEXO VII: NIVEL DE SATISFACCIÓN POR EMPRESAS .....	130
ANEXO VIII: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER SCIENCETECH S.A. ....	131
ANEXO IX: FACTORES HIGIÉNICOS Y CRÍTICOS DE ÉXITO SCIENCETECH S.A.....	136
ANEXO X: VENTAJA COMPETITIVA SCIENCETECH S.A.....	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Gráfico 3.1: Satisfacción General y Recomendación Jefaturas.....	44
Gráfico 3.2: Resultado Encuesta Usuario Jefe.....	46
Gráfico 3.3: Satisfacción General Usuarios Finales.....	48
Tabla 2.1: Dimensiones de Evaluación de la Calidad de Servicio.....	25
Tabla 3.1: Satisfacción General y Recomendación Celyasa - Cordialsa.....	44
Tabla 3.2: Resultado Grupo de Preguntas Encuesta Usuario Jefe.....	46
Tabla 3.3: Oportunidades de Mejora mencionadas por los usuarios finales.....	52
Tabla 4.1: Cambios Variables Entorno Externo de ScienceTech S.A.....	61
Tabla 4.2: Resumen del Atractivo del Entorno Fuerza Competitivas.....	68
Tabla 4.3: Cambios y consecuencias en los Clientes de ScienceTech S.A.....	71
Tabla 4.4: Fortalezas y Debilidades de ScienceTech S.A.....	76
Tabla 4.5: Lineamiento Estratégico- Generación de Valor ScienceTech S.A.....	80
Tabla 4.6: Lineamiento Estratégico- Implementación de Normas y Estándares.....	81
Tabla 4.7: Lineamiento Estratégico- Marketing de Relaciones Clientes.....	82
Tabla 5.1: Supuestos de la Demostración de Estrategias de Fidelización.....	97
Figura 2.1: Modelo Satisfacción ACSI.....	21
Figura 2.2: Niveles de Expectativa del Servicio.....	22
Figura 2.3: GAPS en la Calidad del Servicio.....	27
Figura 2.4: Círculo Virtuoso de la Lealtad.....	31
Figura 3.1: Muestreo No probabilístico para SellerMóvil.....	37
Figura 4.1: Elementos definición del negocio de la empresa.....	57
Figura 4.2: Cadena de Valor de ScienceTech S.A.....	74
Figura 5.1: Primera Estrategia Fidelización: Escuchar la voz del cliente y ejecutarla.....	86
Figura 5.2: Segunda Estrategia Fidelización: Diferenciación del Servicio.....	87
Figura 5.3: Tercera Estrategia Fidelización: Rapidez del Software.....	88
Figura 5.4: Cuarta Estrategia Fidelización: Seguridad del Software.....	88
Figura 5.5: Quinta Estrategia Fidelización: Capacitación Constante versiones del Software....	89
Figura 5.6: Sexta Estrategia Fidelización: Comunicación Permanente de los cambios.....	90
Figura 5.7: Séptima Estrategia Fidelización: Capacidad de Respuesta.....	90
Figura 5.8: Octava Estrategia Fidelización: Seguimiento al Cliente que usa el Software.....	91
Figura 5.9: Novena Estrategia Fidelización: Empatía del Consultor Tecnológico.....	92
Figura 5.10: Décima Estrategia Fidelización: Innovación Tecnológica.....	92
Figura 5.11: Décima Primera Estrategia Fidelización: Uso de normas, estándares.....	93
Figura 5.12: Marco de Trabajo MSF.....	94
Figura 5.13: Décima Segunda Estrategia Fidelización: Gestión Proyectos de TI.....	95
Figura 5.14: Décima Tercera Estrategia Fidelización: Rentabilidad para los Accionistas.....	96

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en general dedican sus esfuerzos a vender productos y servicios ajustando sus estrategias de marketing hacia la rentabilidad de la organización sin preocuparse de mejorar su arte de gestionar y relacionarse con los clientes. En algunos negocios los clientes pueden cambiarse de forma sencilla de un proveedor a otro sin causarles mayor complicación, son los clientes quienes al final tienen el poder de decisión de con quién se quedan o con quién se van.

En empresas dedicadas al desarrollo del software la decisión de cambio de un proveedor por parte del cliente es complicada y no tan sencilla, sus ejecutivos tienen que realizar análisis de costo-beneficio; razón por la cual dejar escapar a un cliente sin permitirle opinar de sus necesidades, quejas, reclamos, sugerencias, referente al producto o servicio recibido es no estar enfocado al cliente.

Aquellas empresas dedicadas al desarrollo de software que están orientadas al cliente saben que el dar un servicio o producto de calidad, superar las expectativas, hacer que el cliente manifieste el valor percibido, dar el seguimiento apropiado, es generar satisfacción del cliente para fidelizarlo y alcanzar la rentabilidad de la empresa.

Fidelizar al cliente no significa mantener, ni retener. El cliente no necesita mantenimiento no es un objeto. Fidelizar es deleitar al cliente a través de la satisfacción, donde no se necesita retenerlos para fidelizarlos en cualquier industria que ofrezca sus productos o servicios a clientes.

## **CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES**

La presente tesis desarrolla el tema de “Fidelización de Clientes en empresas de software. Caso ScienceTech S.A.”, en seis capítulos más anexos. En este capítulo se describe a la empresa ScienceTech S.A. y al software “SellerMóvil”, caso de estudio. También se establece el alcance del tema, el objetivo principal y los objetivos específicos, la descripción del problema y la hipótesis.

### **1.1 ANTECEDENTES Y PERFIL DE LA EMPRESA SCIENCETECH S.A.**

#### **1.1.1 HISTORIA**

ScienceTech S.A., es una empresa de tecnología que tiene como actividad la prestación de servicios de soporte informático en el ámbito nacional e internacional. Se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías del Ecuador desde el 27 de Julio del 2005. Su representante legal es el Ing. Fernando Miño. Actualmente maneja el nombre comercial de “SciTech” para su publicidad entre los clientes que son empresas dedicadas a la venta y distribución de productos de consumo masivo.

#### **1.1.2 MISIÓN**

ScienceTech S.A., imparte su misión entre los colaboradores indicando que: “Somos la empresa de soluciones tecnológicas respaldada por un equipo de profesionales informáticos capacitados que aseguran la comprensión de cada necesidad, el desarrollo de un producto adecuado y la implementación asesorada que certifica nuestra empresa en el cliente.”

### **1.1.3 VISIÓN**

ScienceTech S.A., tiene como visión: “Ser la empresa líder especialista en la creación de soluciones móviles mediante tecnologías inalámbricas.”

### **1.1.4 VALORES**

Los valores de ScienceTech S.A. impartidos a todos los colaboradores de la organización son: Honestidad, Respeto y Cumplimiento de la Palabra.

### **1.1.5 SOFTWARE SELLERMÓVIL**

ScienceTech S.A., comercializa el producto de software SellerMóvil, que es un sistema para automatización de fuerza de ventas, que ayuda a promotores, vendedores, supervisores, gerentes a aumentar la productividad enviando y obteniendo información en tiempo real usando dispositivos móviles. El logotipo de la marca SellerMóvil, es el siguiente:



El software SellerMóvil es una solución de TI (Tecnología de Información) que permite realizar la “Toma de Pedidos en el Campo” en tiempo real desde el dispositivo móvil. Permite el manejo de rutas, manejo de inventarios, manejo de canales de distribución, consulta de productos, stock, manejo de listas de precios.

Es un apoyo para las áreas de Ventas y Cobranzas de los clientes controlando: metas de ventas, merchandising, indicadores de efectividad, recuperación de cartera, consultas de saldos pendientes, recibos y facturas. También administra información y genera reportes gerenciales, de supervisión, reportes de visitas a través de taxímetros.

## **1.2 ALCANCE DEL TEMA**

El tema propuesto permitirá la creación de un modelo para fidelización de clientes en empresas de desarrollo de software fundamentado en una estrategia de servicio, a partir de conocer la satisfacción que tiene el cliente con “SellerMóvil”, en los momentos de verdad con el cliente: Uso del sistema, solicitud de un requerimiento, reportar un inconveniente detectado en el software.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

“Diseñar un modelo para fidelización de clientes en empresas de desarrollo de software. Caso: ScienceTech S.A”.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los principales enfoques teóricos sobre la Satisfacción y la Fidelización del Cliente. Describir el perfil de ScienceTech S.A. una empresa de software en Ecuador.
2. Diseñar el marco metodológico de la investigación para conocer la satisfacción del cliente externo del software “SellerMóvil”.
3. Analizar el diagnóstico de la posición estratégica competitiva de ScienceTech.
4. Proponer estrategias basadas en la satisfacción del cliente que permitan generar fidelización de los clientes.

## 1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

ScienceTech S.A., es una empresa ecuatoriana que ofrece soluciones de software basadas en tecnología móvil. ScienceTech S.A., tras varios años de experiencia e investigación ha creado un software para la automatización de fuerza de ventas llamado “SellerMóvil”.

El considerar que el cliente es la razón de ser de las empresas ha permitido que ScienceTech S.A.; se interese en conocer la satisfacción del cliente que usa “SellerMóvil”. A continuación se detallan las principales causas y consecuencias del problema.

### **Causas**

- Actualmente no existe ninguna medición, ni información referente a la satisfacción de los clientes; razón por la cual ScienceTech S.A está preocupada por conocer la satisfacción del cliente del software “SellerMóvil”.
- Otro factor importante representa el retraso en el cumplimiento de los cronogramas de ejecución a los clientes, por sub-dimensionar o sobre-dimensionar la solución adecuada requerida por el cliente el momento de la personalización del software.
- Existe llamadas frecuentes de clientes entre los que se encuentran: administradores del software y usuarios en general, que reportan inconvenientes con el uso del software en ciertas zonas del Ecuador por funcionalidad, falta de cobertura e inexperiencia en el uso del software.

- Existe llamadas de los clientes que reportan que el tiempo de respuesta a la solicitud de un requerimiento o cubrimiento de una falla de programación es lenta y demorosa.

### **Consecuencias**

- El perder clientes puede ocasionar el cierre de ScienceTech S.A.
- El incumplimiento de cronogramas puede generar pérdidas a la empresa y presentar inconvenientes legales.
- La falta de políticas orientadas a establecer vínculos con los clientes para ejecutar acciones y soluciones de problemas de clientes descontentos, puede provocar la deserción de los mismos.
- Falta de alineación por los colaboradores internos para atender al cliente junto con falta de seguimiento hacia soluciones implantadas.

Por estas causas y consecuencias expuestas, se requiere de forma urgente el empezar a generar fidelidad del cliente hacia el software “SellerMóvil”, para lograr la rentabilidad para los accionistas en el largo plazo.

### **1.5 HIPÓTESIS**

La hipótesis formulada para el problema presentado refiere a que con la definición de las estrategias para la fidelización del cliente de ScienceTech S.A partiendo de la insatisfacción del cliente se alcanzaría la satisfacción y fidelidad logrando la rentabilidad para la empresa en el largo plazo.

## CAPITULO II: ENFOQUE TEÓRICO SOBRE LA SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

### 2.1 LOS CLIENTES Y SU RAZÓN EN LAS EMPRESAS

El término cliente al parecer es tan sencillo que si usted pregunta a cualquier persona su definición de seguro le entregará una respuesta como la siguiente:

- Es aquel quién me compra
- Es quién me paga
- Es quién solicita que le entregue un producto o servicio de acuerdo a sus necesidades.

Ahora describiré como definen a un cliente diferentes entidades.

Según **Microsoft**<sup>1</sup>: ***“En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.”***

Según la Real Academia Española<sup>2</sup>, ***“El cliente es la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.”***

En ninguna de estas definiciones tanto de Microsoft como del Diccionario de la Real Academia Española mencionan que el cliente es la razón de ser de la empresa, sin ningún cliente, una empresa no existiría.

---

<sup>1</sup> Lola, García, Centro para Empresas y Profesionales, ¿Qué es un cliente?, en <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=475>, (Acceso 1 Septiembre 2011)

<sup>2</sup> Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, ¿Qué es un cliente? En [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cliente](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cliente), Vigésima segunda edición, 2009, (Acceso 1 Agosto 2011)

Otro de los autores Josep Alet<sup>3</sup>, hace referencia en su obra a lo mencionado por P.F.Drucker: ***“Hay un sólo modo de definir el propósito de la empresa: crear un cliente”. “El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Sólo el cliente, con su disposición a pagar por un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza, y a las cosas en artículos. [...]”***

***“El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar. Sólo el origina empleo. Para atender los deseos y las necesidades de un consumidor, la sociedad confía a la empresa recursos productores de riqueza.”***

Por los clientes existen las empresas y ellos son los que deciden que compran y porque compran. Los clientes tienen sus motivos de elegir a una empresa para comprar los productos considerando que los clientes son los cimientos de la organización y por la existencia de él existente las empresas.

El autor Philip Kotler<sup>4</sup> menciona que: ***“El cliente tiene necesidades, deseos y demandas. Las necesidades básicas son de alimentación, vestido, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia, afecto y necesidades individuales de conocimientos y expresión personal.”***

***“Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas conformadas por la cultura y la personalidad individual. Las demandas, son los deseos humanos respaldados por un poder adquisitivo.”***

Las definiciones anteriores refieren al cliente externo. También están los clientes internos que son los colaboradores, compañeros de trabajo que laboran en la empresa.

---

<sup>3</sup> Josep Alet, Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.,1994, p.41.

<sup>4</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, Principios de Marketing, Madrid, Pearson Educación, 2008, p.6-7.

Según Pascal Debordes<sup>5</sup> debe existir el **“espíritu-cliente”**, para que el personal de la empresa **“responda prioritariamente y en cualquier circunstancia a las expectativas de su cliente”**. También refiere a un humor muy británico **“un sólo comandante a bordo, el cliente”**.

Los clientes somos la razón de existir de las empresas, somos personas que demandamos productos o servicios con calidad, a un precio justo con el mejor trato para la satisfacción y fidelización en el largo plazo.

## 2.2 FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Estudios acerca de fidelidad aparecen por 1923 mediante el pionero Copeland<sup>6</sup>. Para Grönroos<sup>7</sup> el significado de lealtad refiere a **“una relación duradera que el consumidor ha ido construyendo con el proveedor a lo largo de sus experiencias de consumo”**, enmarcando no solamente al generar compras repetitivas, sino es producto de actitudes favorables, preferencia por la marca o establecimiento, la fidelidad a largo plazo está relacionada con el agradecimiento y el compromiso.

Aquella empresa que posee un conjunto de clientes leales dispone de un activo incalculable y es una ventaja competitiva frente a la competencia. Hacer entender a las empresas que es menos costoso mantener y conservar a una clientela fiel que prospectar y conseguir nuevos clientes.

La fidelización no solo es ofrecer un producto adaptado a cada segmento de clientes, sino es establecer relaciones con los clientes de la empresa con el respectivo valor agregado para el cliente y que sea percibido por el mismo cliente.

---

<sup>5</sup> Pascal Debordes, Coaching Formación y Motivación de la Fuerza de Ventas, Barcelona, Ediciones Gestión 2000,2002,p.121.

<sup>6</sup> M.T.Copeland, “Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods”, Harvard Business Review;vol.1;1923,p.282-289.

<sup>7</sup> C.Grönroos,“Defining marketing: A market-oriented approach”,European Journal of Marketing, vol.23 n°1, 1989,p.52.

Para dar inicio al tema de la fidelización de los clientes empezaremos conociendo su definición:

Según la Real Academia Española<sup>8</sup>, ***“Fidelizar es conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.”***

El autor Josep Alet<sup>9</sup>, menciona que: ***“La fidelidad es el indicador de la retención futura de nuestra base de clientes que tratamos de mejorar como intención de recompra futura.”***

También nos indica que ***“No existe a priori clientes fieles o infieles; el cliente actúa de forma leal y desleal en función de un contexto determinado y de su propia capacidad, además de sus criterios de valoración de la oferta.[...]”***

La fidelidad se basa en un concepto comportamental al ser medido en referente a las compras repetitivas a lo largo del tiempo considerando su frecuencia de compra y el trato diario por el servicio recibido y el valor agregado.

La fidelidad establece un vínculo duradero con las personas a través de los años, generando utilidades para la empresa en el largo plazo. Para que se logre fidelidad debe de existir satisfacción que se logra con la calidad percibida, expectativas del cliente y el valor percibido complementándose con las soluciones a las quejas expuestas por los clientes. A continuación se explica como la satisfacción lleva a la fidelización de los clientes.

---

<sup>8</sup> Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, ¿Qué es fidelizar? en [http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=fidelizar](http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fidelizar), Vigésima segunda edición, 2009, (Acceso 3 Agosto 2011)

<sup>9</sup> Josep Alet, Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables, Op.Cit., p.41.

## 2.2.1 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Para Kotler<sup>10</sup> la satisfacción del cliente representa el grado en que el rendimiento percibido de un cliente se ajusta a las expectativas del comprador. El autor indica: **“Si el desempeño del producto es inferior a las expectativas, el consumidor estará insatisfecho. Si el desempeño es igual a las expectativas, el consumidor estará satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas el consumidor estará muy satisfecho o encantado”**.

**“Las empresas inteligentes intentan satisfacer a los clientes prometiendo únicamente lo que pueden cumplir y después proveen más de lo que han prometido.”**

Las empresas que tienen una visión clara de su estrategia organizacional, saben que ofreciendo sólo lo que puedan cumplir a sus clientes, ofreciéndoles el valor agregado que les permita diferenciarse de la competencia, deleitándoles con un servicio ejemplar proporcionado por todos los colaboradores de la empresa que interactúan con el cliente y no sólo cumpliendo políticas y estándares de servicio al cliente; sino poniendo en práctica actitudes y comportamientos organizacionales permiten elevar el nivel de satisfacción generando fidelidad y rentabilidad.

El autor Kotler<sup>11</sup>, menciona también que: **“Los clientes se crean expectativas sobre el valor y satisfacción de las diversas ofertas del mercado y compran en consecuencia. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y hablan a otros de una buena experiencia. Los clientes insatisfechos suelen pasarse a la competencia y critican los productos ante los demás.”** Los clientes satisfechos

---

<sup>10</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, Principios de Marketing, Op.Cit.,p.8.

<sup>11</sup> Ibidem.

hacen publicidad gratuita hacia otros futuros clientes y los clientes que tienen una insatisfacción hablan y critican del producto o servicio hacia otros clientes haciendo reducir las ventas y no generando publicidad.

El manejar y gestionar las relaciones con el cliente lleva al proceso de crear y mantener relaciones rentables con los clientes entregándoles un valor agregado a los productos o servicios logrando una mayor satisfacción, de esta forma un cliente satisfecho será un cliente leal y generará ingresos en ventas a la empresa para maximizar su rentabilidad, adicionalmente un cliente satisfecho sin solicitarle nos apoyará con sus experiencias para referirnos hacia otros clientes.

Existen modelos que miden índice de satisfacción como lo hace el modelo ACSI<sup>12</sup> (American Customer Satisfaction Index), que es un modelo causa-efecto que abarca: las expectativas del cliente, la calidad percibida, y el valor percibido, que logran la satisfacción que junto con las quejas de clientes alcanzan a la fidelización. El modelo de ACSI explica la satisfacción del cliente para lograr su fidelidad. (Ver Figura 2.1)

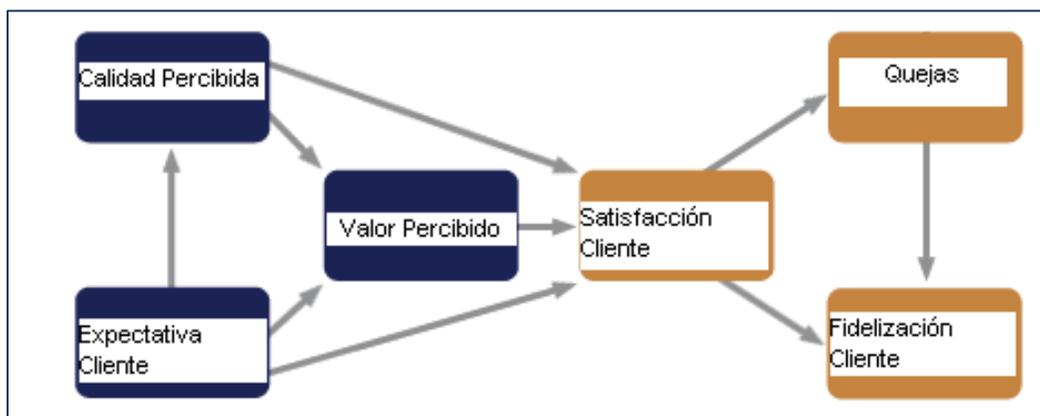


Figura 2.1: Modelo Satisfacción ACSI. Fuente: [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org) (Traducido)

<sup>12</sup> ACSI: American Customer Satisfaction Index-Modelo ACSI Satisfacción del cliente, en [http://www.theacsi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=122](http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=122), (Acceso 5 Agosto 2011)

## 2.2.2 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Los clientes se han vuelto muy exigentes, dado que pueden comprar productos y servicios similares. Para lograr la fidelización de los clientes, las empresas deben estar atentas a sus expectativas y ofrecerles un beneficio superior al esperado.

Según Rogers<sup>13</sup> **“Un producto se compra por lo que hará, no por lo que es.[...].”** También indica que: **“El servicio debe asegurar que el producto cumplirá las expectativas.”**

La gestión de expectativas según Parasuraman<sup>14</sup> se las diferencia entre: **“Lo que el cliente cree que va a recibir, y lo que el cliente quiere recibir.”** Indica dos niveles de expectativas: El nivel deseado: **“El que quiere recibir.”** y el nivel adecuado: **“El nivel que se considera aceptable, una valoración del nivel predecido.”**

Entre estos niveles existe una zona de tolerancia, que indica **“Cuanto más importante es la dimensión, menor es la zona de tolerancia”**. La Figura 2.2, ilustra las expectativas de niveles de servicio percibido por el cliente.

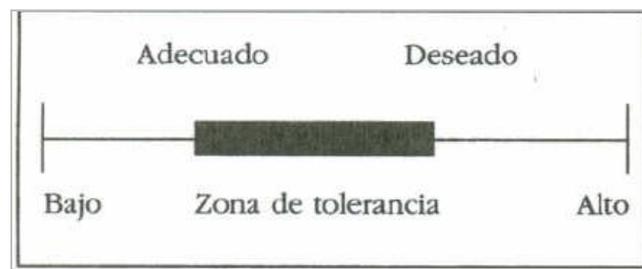


Figura 2.2: Expectativas de Niveles de Servicio. Fuente: Parasuraman

<sup>13</sup> Len Rogers, Marketing en la pequeña y mediana empresa, Madrid, Ediciones Pirámide, 1993, p. 198, 200.

<sup>14</sup> Parasuraman, A., V. A. Zeithmal, y L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Fall, 1985, citado por Josep Alet, 1994, Op. Cit, p. 101.

El cliente exige calidad por el producto o servicio adquirido y otorga un tiempo denominado “zona de tolerancia”, es decir otorga una oportunidad adicional donde se le debe mostrar todo nuestro servicio entre lo deseado y lo adecuado.

La zona de tolerancia, puede ampliarse o reducirse por cambios en el nivel de “servicio adecuado” y en menor medida por el nivel de “servicio deseado”.

Para lograr fidelizar a los clientes se deberá aumentar su grado de expectativas acompañado de su satisfacción, una vez que se haya generado y establecido una relación comercial, a través de ofrecer el producto o servicio con atributos diferenciadores y que aporten un valor añadido a la empresa acompañado de una buena estrategia de comunicación que permita llegar al consumidor y elevar sus expectativas.

### **2.2.3 LA CALIDAD PERCIBIDA EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

La calidad en el servicio es un factor diferenciador en la satisfacción del cliente, a continuación se menciona algunas vivencias propias de maltrato por el servicio.

En días anteriores recibí una llamada a mi celular, de forma muy cortés y respetuosa identificaron mi nombre y me explicaron que el tema a tratar era referente a una suscripción de seguro acerca de servicios de prevención de cáncer para mujeres, donde directamente y de forma automática me debitarían de mi tarjeta de crédito el valor mensual. Le mencione al asesor que **no** estaba interesada por el servicio ofrecido; instantáneamente al recibir mi respuesta de negación, me cerraron de una forma muy descortés la llamada y sin despedirse.

Y al recordar experiencias de servicio en empresas de tecnologías de información y comunicaciones la lista quedaría corta. Recuerda usted las llamadas que

ha realizado al Call Center de un proveedor de internet o telefonía por inconvenientes de la conexión de banda ancha, cobertura, reclamo de facturación, y al tratar de resolver su problema le han dejado por varios minutos escuchando una pista musical muy relajante o con publicidad de la empresa hasta que usted ha decidido dar por terminada la llamada sin tener respuesta alguna y sin intención de volver a llamarlos.

Estos casos son sólo ejemplos de que la mayoría de empresas pierden a sus clientes en segundos por la pésima atención entregada en los momentos de verdad.

Se citan a continuación definiciones de que es servicio al cliente en realidad.

La Real Academia Española<sup>15</sup> define al Servicio como: **“la acción y efecto de servir.”**, también como **“La organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.”**

Para Berry<sup>16</sup> un servicio excelente necesita: **“Liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio. Orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el servicio. Conocimientos y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento del servicio. Soluciones o recomendaciones relativas a problemas específicos de calidad del servicio. Prestación del servicio que satisfaga o supere las expectativas de los clientes día tras día. Recuperación excelente cuando el servicio original falla”**.

---

<sup>15</sup> Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, ¿Qué es servicio? En [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=servicio](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=servicio), Vigésima segunda edición, 2009, (Acceso 5 Agosto 2011)

<sup>16</sup> Leonard Berry, Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente, Bogotá, Editorial Norma, 2002, p.155.

Según Martínez<sup>17</sup> **“Calidad es ofrecer al cliente aquello que espera de nosotros. Calidad es hacer las cosas tal como el cliente espera de manera regular. El único arbitro de si ofrecemos o no calidad es el propio cliente. [...]”**.

La calidad percibida por los clientes ha sido analizada a través de la calidad de servicio. Alet<sup>18</sup>, en su obra cita a Parasuraman, Zeithmal y Berry<sup>19</sup> e indica que las dimensiones de la calidad del servicio sirven de punto de referencia para el servicio esperado como para el servicio percibido y se las mide a través de las dimensiones de SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio. La Tabla 2.1, presenta las dimensiones de SERVQUAL: fiabilidad, sensibilidad, tangibles, aseguramiento y empatía equivalente al 100%.

ÁREAS	DIEZ DIMENSIONES INICIALES	DEFINICIONES	CINCO DIMENSIONES SERVQUAL
Resultado	Fiabilidad	Capacidad de realizar el servicio prometido seria y correctamente.	<b>Fiabilidad 32%</b>
Proceso	Sensibilidad	Deseo de ayudar a los clientes y de proveer un servicio rápido.	<b>Sensibilidad 22%</b>
Proceso	Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.	<b>Tangibles 11%</b>
Proceso (Calidad Técnica)	Competencia	Posesión de las capacidades requeridas y el conocimiento para realizar el servicio.	<b>Aseguramiento 19%</b>
Proceso	Cortesía	Educación, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.	
Proceso (Imagen)	Credibilidad	De confianza, honestidad, credibilidad del proveedor de servicio.	
Proceso	Seguridad	Sin riesgo, peligro o duda.	<b>Empatía 16%</b>
Proceso	Acceso	Facilidad de contacto y de aproximación.	
Proceso	Comunicación	Mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan entender y escucharles a ellos.	
Proceso	Compresión del Cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.	

**Tabla 2.1: Dimensiones de Evaluación de la Calidad de Servicio. Fuente: Parasuraman.**

<sup>17</sup> Rafael Martínez y Vilanova Martínez, Gestión de la clientela: La manera de conseguir y retener clientes rentables, Madrid, Esic Editorial, p.40.

<sup>18</sup> Josep Alet, Como obtener clientes leales y rentables, Op.Cit, p.97.

<sup>19</sup> Parasuraman,A.,V.A.Zeithmal, y L.L.,Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing,Fall,1985, citado por Josep Alet,1994, Op.Cit, p.98.

### 2.2.3.1 GAP ENTRE CALIDAD PERCIBIDA Y CALIDAD ESPERADA POR EL CLIENTE

Para lograr un cliente leal de un producto o servicio la empresa debe establecer procesos de negocio basados en atributos valorados en la calidad del servicio, deseos y necesidades del cliente. Cuando el proceso no tiene un diseño correcto surgen problemas de calidad llamados **GAP**, que es la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido.

Parasuraman define el desarrollo de un modelo de análisis de gaps indicando en la Figura 2.3, donde se observa que el servicio esperado se forma de las comunicaciones orales, necesidades personales y las experiencias pasadas. También recibe influencia de las comunicaciones externas a clientes.

El servicio percibido es el que entrega la empresa proveedora y es el resultado de la entrega del servicio, la traslación de percepciones a especificaciones de calidad del servicio y la dirección de las expectativas del cliente; recibe influencia de las comunicaciones externas a clientes.

Parasuraman<sup>20</sup> acerca del análisis de los gaps refiere: ***“El análisis de los gaps es una forma adecuada para identificar inconsistencias entre la percepción de la empresa y la de sus clientes. [...]. Formula estrategias de aseguramiento de la consistencia de expectativas y percepciones, incrementándose, por tanto, la probabilidad de la satisfacción del cliente y su lealtad futura.”***

A continuación se explica los motivos para la aparición de los GAPS:

---

<sup>20</sup> Ibid., p.102-103.

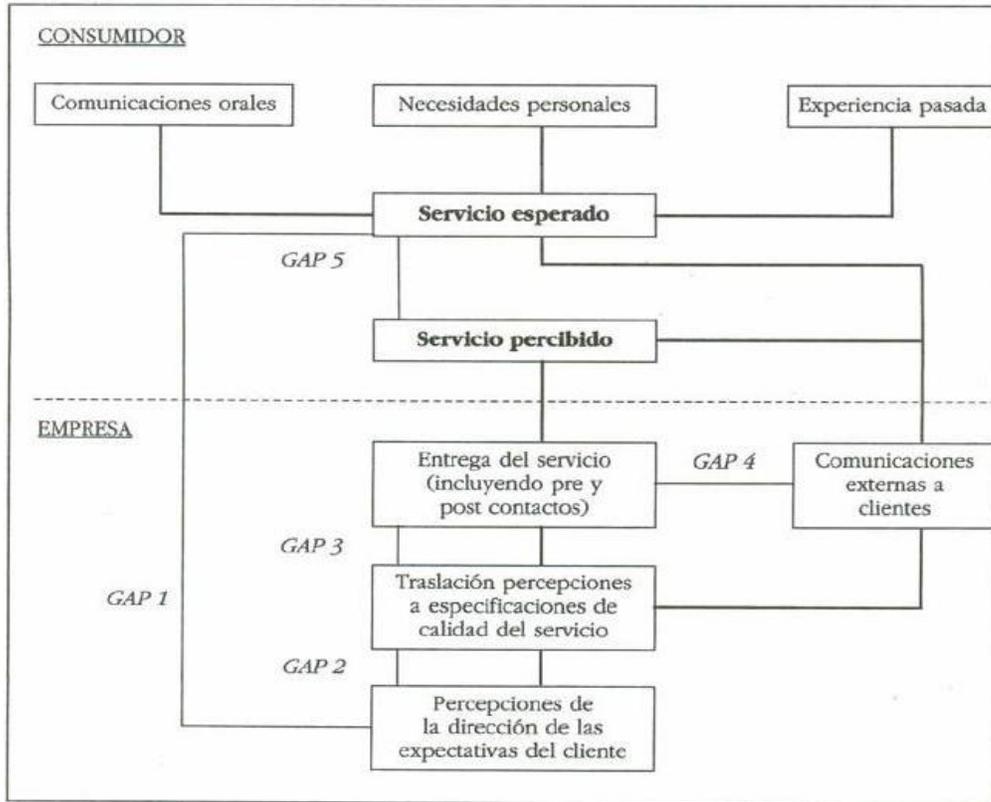


Figura 2.3: GAPS en la Calidad del Servicio. Fuente: Zeithmal,Berry,Parasuraman

El GAP1 se da por: Falta de orientación en la investigación de mercado, inadecuada comunicación vertical, demasiados niveles directivos.

El GAP2 falta de compromiso directivo en la calidad del servicio, falta de objetivos, estandarización de tareas y percepción de viabilidad.

El GAP3 se da por falta de trabajo en equipo, falta de control, inapropiados sistemas de supervisión, inadecuada ubicación puesto-trabajo-tecnología, conflictos y ambigüedad de responsabilidades.

El GAP4, se da por una falta de comunicación horizontal e incumplimiento de la palabra. El GAP5, es el resultado del resto de los gaps.

## 2.2.4 VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

Las empresas deben dar a sus clientes un valor agregado que los haga sentir diferenciados y únicos. Según Kotler<sup>21</sup>, el valor percibido por el cliente es **“La valoración que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y costes que obtiene de una oferta del mercado respecto a las ofertas de la competencia”**.

Es sin lugar a dudas que las empresas deben de ofrecer servicios diferenciados con mayores beneficios en relación a la competencia para lograr el agrado del cliente en el servicio o producto recibido. Un ejemplo de servicios agregados para sus clientes es la empresa “Claro” que inicia sus operaciones comerciales en Ecuador en Abril del 2011 dejando de lado la marca “Porta” y ofreciendo a sus clientes un valor diferenciador en los servicios de telefonía móvil, telefonía fija, internet, constituyéndose un valor agregado entre sus clientes.

Una relación valiosa con los clientes según Lovelock<sup>22</sup> **“es aquella en la cual el cliente encuentra un valor, debido a que los beneficios recibidos de la entrega del servicio exceden considerablemente los costos asociados de obtenerlos.”**

En ciertas ocasiones el cliente al encontrar un valor único y diferenciador con en el producto o servicio que le ofrezca mayores beneficios y que superen sus expectativas, estará completamente dispuesto en pagar más.

## 2.2.5 QUEJAS DEL CLIENTE

Para la Real Academia Española<sup>23</sup>, una queja es una **“Expresión de dolor, pena o sentimiento. Resentimiento, desazón”**. Una queja dirigida por un cliente del

---

<sup>21</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, Principios de Marketing, Op.Cit., p.15-16.

<sup>22</sup> Christopher H. Lovelock, Mercadotecnia de Servicios, México, Prentice-Hall Hispanoamerica”,1997,p.196.

<sup>23</sup> Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, ¿Qué es queja? En [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=queja](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=queja), Vigésima segunda edición,2009, (Acceso 10 Agosto 2011)

producto o servicio indica que sus expectativas sobre el mismo no están satisfechas con la calidad esperada.

Para Barlow<sup>24</sup> una queja es **“una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas. Es una oportunidad para que una organización pueda satisfacer a un cliente insatisfecho, bien mejorando un servicio o rectificando el fallo de un producto [...]. Una queja es un regalo que el cliente entrega a la empresa. A la empresa le conviene abrir este paquete con mucho cuidado y ver lo que hay dentro.”**

También Barlow<sup>25</sup> indica que **“Los clientes que se toman su tiempo para protestar siguen confiando en la organización [...], por lo que los que protestan están mostrando cierto grado de lealtad.”**

Según Rogers<sup>26</sup> **“Una queja debería tratarse como una emergencia: necesita atención inmediata al nivel en que se pueda arreglar.”**

El cliente mediante sus quejas da feedback a la empresa, lo cual puede ser utilizado como instrumento estratégico para toma de decisiones de verificación, rectificación o en mejoramiento del producto o servicio ofrecido al cliente.

La expectativa, la calidad y el valor percibido por el cliente dan como resultado una satisfacción del producto o servicio, sin lugar a dudas la satisfacción puede generar insatisfacción mediante quejas de los clientes y la buena resolución y manejo de estas permitirán llegar a una fidelización del cliente.

---

<sup>24</sup> Janelle Barlow y C. Moller, Una queja es un regalo, Ediciones Gestión 2000 S.A.,2004, p.20.

<sup>25</sup> Ibid.,p.22.

<sup>26</sup> Len Rogers, Marketing en la pequeña y mediana empresa, Op.Cit, p.200.

## **2.3 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN**

La fidelización del cliente se basa en dos pilares fundamentales la gestión del valor del cliente y el marketing de relaciones.

### **2.3.1 GESTIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE**

La gestión del valor del cliente tiene por objeto incrementar el valor que tiene para el cliente la compra realizada, contribuyendo a su satisfacción y al aumento de la competitividad. En el análisis del valor del cliente intervienen las expectativas y percepciones del cliente así: Si el valor percibido es superior que las expectativas el cliente obtendrá satisfacción, mientras que si percibe un valor inferior al esperado la satisfacción será baja y el cliente no repetirá la compra.

El cliente determina el valor de un producto en función de: valor de compra, valor de uso y el valor final.

### **2.3.2 MARKETING DE RELACIONES**

El marketing de relaciones propone el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes, consiguiéndolo mediante el intercambio mutuo de valores y el mantenimiento de las promesas realizadas según GRÖNROOS<sup>27</sup>.

El marketing de relaciones propone club de clientes. El objetivo de los clubes de clientes es el logro de la lealtad de los clientes a través del incremento de su satisfacción, tanto en lo que al servicio se refiere, como a la relación establecida con la organización.

---

<sup>27</sup> C.Grönroos, "Defining marketing: A market-oriented approach", Op.Cit.,p.52.

Según George Day<sup>28</sup> los analistas de calidad "**Reconocen que la decisión de un cliente de ser leal o de abandonar, es la suma de muchos pequeños encuentros continuados de éste con la firma.[...], es una serie de insatisfacciones o frustraciones la que lleva al cliente a buscar mejor valor en otra parte.**" Refiere también que "**un competidor siempre puede persuadir a un cliente leal a una empresa de que él le ofrecerá un servicio mejor.**"

Las ventajas de una relación son reforzadas por un círculo virtuoso de lealtad. (Ver Figura 2.4). Las empresas entregan un valor diferente y superior al cliente incrementado la satisfacción. También recalca que "**Solo cuando los clientes están totalmente satisfechos con el rendimiento, estarán abiertos a los esfuerzos por estrechar sus relaciones con la compañía.**"

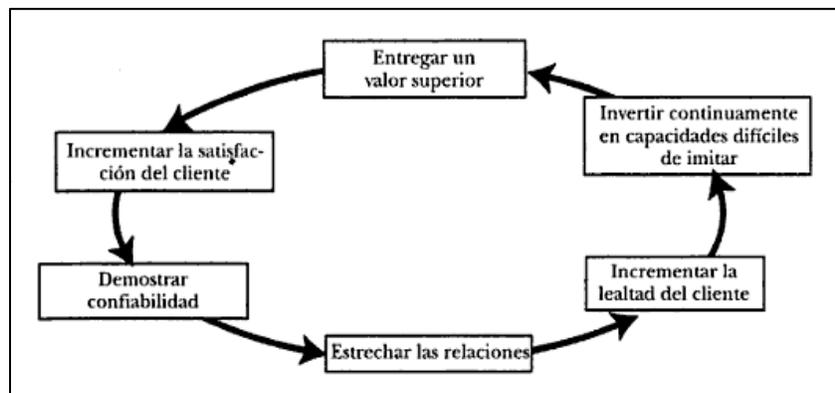


Figura 2.4: Círculo virtuoso de la lealtad. Fuente: George Day

### 2.3.3 FIDELIZACIÓN Y RENTABILIDAD

El incremento de la fidelidad del cliente produce una mayor rentabilidad de dos maneras según George Day<sup>29</sup>: "**Incrementa la base de datos al reducirse el índice**

<sup>28</sup> George S.Day, "Comprender,Captar y Fidelizar a los mejores clientes", Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000,p.158,160,161.  
<sup>29</sup> Ibid.,p.135.

**de abandonos”** y **“Los clientes fieles son más rentables”** (relación lealtad y beneficio por el cliente).

Algunas razones de porque los clientes que tienen una larga relación de lealtad son mucho más rentables según Day<sup>30</sup>: **“Los costes del servicio son inferiores. Las compras son mayores. Menor sensibilidad a los precios. Tienen palabras favorables”**.

Los clientes están familiarizados con los productos y servicios haciendo más ágil las relaciones con el proveedor; compran más conforme pasa el tiempo; no se dejan persuadir fácilmente por llamadas de la competencia, en ocasiones están dispuestos a pagar más, recomiendan a otros nuestro servicio o producto .

Según Alcaide<sup>31</sup> **“Se distinguen cuatro posibles estrategias relacionales, si se atienden a dos variables: rentabilidad del cliente (actual o potencial) y oportunidades de creación de valor a través de la fidelización”**

**Relaciones de alta intensidad:** Direccionada para clientes cuyo potencial de rentabilidad es alto y cuenta con elevadas oportunidades para la creación de valor a través de la fidelización.

**Estrategias de retención clásicas:** Para clientes que no es rentable el desarrollo de programas personalizados, por contar con pocas oportunidades para la creación de valor a través de la fidelización.

---

<sup>30</sup> Ibídem

<sup>31</sup> Juan Carlos Alcaide, Fidelización de Clientes, Madrid, Esic Editorial, p.152-153.

**Estrategias de creación de valor:** Para clientes que no son lo suficientemente rentables como para desarrollar programas a medida, hay que encontrar la forma de incrementar la rentabilidad a través de la creación de valor.

**Estrategias de Marketing Transaccional:** Para clientes de baja rentabilidad y con pocas oportunidades de incrementar su valor a través de la fidelización, indica que lo más apropiado será aplicar las técnicas del tradicional marketing transaccional.

También Alcaide<sup>32</sup> indica que pueden existir en el negocio los consumidores o clientes "**no deseables**", y para ellos se plantea dos estrategias:

**Estrategia de abandono:** Es menos recomendable. Puede generar consecuencias negativas con exclientes que hablan mal de la empresa.

**Estrategia de Externalización:** La empresa puede satisfacer las necesidades de los consumidores dirigiéndoles hacia otras empresas en las que dichos consumidores son rentables.

Las empresas deben de conocer que clientes quieren fidelizarlos para generar en el largo plazo una rentabilidad esperada con estrategias que agreguen valor al cliente.

---

<sup>32</sup> Ibid.,p.153.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El marco metodológico de la investigación se basa en conocer la satisfacción de los clientes del software “SellerMóvil”, el cual es un sistema para automatización de fuerza de ventas, que ayuda a vendedores, supervisores, gerentes a elevar la productividad a través del uso del software creado por ScienceTech S.A.<sup>33</sup> una empresa enfocada en el desarrollo de software para dispositivos móviles.

En este capítulo se explica que para la recopilación de la información se aplicó encuestas a los usuarios jefes y usuarios finales. La interpretación de los resultados posterior a las encuestas ayudará a una toma de decisiones de acciones correctivas que vayan en alineación a la estrategia organizacional y la definición de las estrategias de servicio del modelo de fidelización de clientes del software “SellerMóvil”.

### **3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación se fundamentó en las fuentes primarias de información es decir en los dos clientes de ScienceTech S.A que actualmente usan el software “SellerMóvil” para automatización de fuerzas de ventas que son: Celyasa y Cordialsa. Existe un cliente más de ScienceTech S.A, que al no usar el sistema “SellerMóvil”, no se lo considera y se lo descarta dentro de esta investigación.

Cabe recalcar que al ser ScienceTech S.A. una empresa en crecimiento por el momento tiene tres clientes y dos de estos usan el software “SellerMóvil” para automatización de fuerza de ventas. La parte gerencial de ScienceTech S.A, autoriza el estudio en estas dos empresas. (Ver anexo I)

---

<sup>33</sup> ScienceTech S.A.: Referirse a la Introducción: Perfil de ScienceTech S.A.

Estas dos empresas que usan el software “SellerMóvil”, se caracterizan por ser empresas de consumo masivo que tienen vendedores, es decir fuerza de ventas; que se desplazan hasta el lugar donde está el cliente para comercializar sus productos y tomarles los pedidos, gestionar cobros, y prospectar desde el campo. Con el software “SellerMóvil” el vendedor (usuario) cuenta con información en tiempo real de los productos, precios, inventarios, rutas, entre otros.

A continuación se presenta una breve descripción de los dos clientes de ScienceTech S.A.

**Cordialsa**<sup>34</sup>: La red Cordialsa respalda la distribución y comercialización de los productos de las compañías exportadoras del Grupo Nacional de Chocolates, hoy tiene presencia en varios países de América (Cordialsa: Venezuela, Ecuador, México, Guatemala, USA, El Salvador, Puerto Rico), lo que muestra un vertiginoso crecimiento.

Los negocios de galletas, chocolates y café han sido el centro de su trabajo y representan sus portafolios de exportación.

**Celyasa**<sup>35</sup>: Corporación Ecuatoriana de Licores y Alimentos S.A., (Distribuidora) y Embotelladora Azuaya S.A. (EASA) fundada en 1960 por un grupo de hacendados cañicultores de los valles de la provincia del Azuay en Ecuador. Los aguardientes producidos en el Valle de Yunguilla constituyen la materia prima principal que da lugar a los productos que EASA pone a disposición del mercado nacional a través de Celyasa.

La cartera actual de productos incluye algunas categorías y marcas comerciales derivadas de la marca principal: CRISTAL junto con la distribución de otras marcas.

---

<sup>34</sup> Cordialsa en <http://www.cordialsa.com>, (Acceso 18 Noviembre 2011)

<sup>35</sup> Celyasa en <http://www.licorcrystal.com/historia.html>, (Acceso 18 Noviembre 2011)

### 3.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Robert Pagano<sup>36</sup>, define a la población como el **“conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar.”**, indica también, **“que en un experimento, la población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicho experimento”**.

La población objeto de estudio serán los dos clientes de ScienceTech S.A. y su respectiva fuerza de ventas (usuarios finales) puesto que son ellos quienes usan el sistema “SellerMóvil”.

### 3.4 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Pagano<sup>37</sup>, define a la muestra como **“el subconjunto de la población”**. También indica que **“en un experimento, por razones económicas, lo usual es que el investigador reúna los datos acerca de un grupo de sujetos de menor tamaño que la población total. Ese grupo menor es la muestra.”**

En los dos clientes de ScienceTech S.A., se utilizará el muestreo no probabilístico de tipo muestreo por juicio. La Universidad San Carlos de Guatemala (USAC<sup>38</sup>) en su sitio web de estadística indica que MUESTREO NO PROBABILISTICO refiere a que: **“Los elementos de la muestra son seleccionados por procedimientos al azar o con probabilidades conocidas de selección. Por lo tanto es imposible determinar el grado de representatividad de la muestra.”**

También define el muestreo no probabilístico de tipo: **“Muestreo por Juicio, Selección Experta o Selección Intencional: El investigador toma la muestra**

<sup>36</sup> Robert Pagano, Estadística para las Ciencias del Comportamiento, México, Thomson Editores, 2006, p.6.

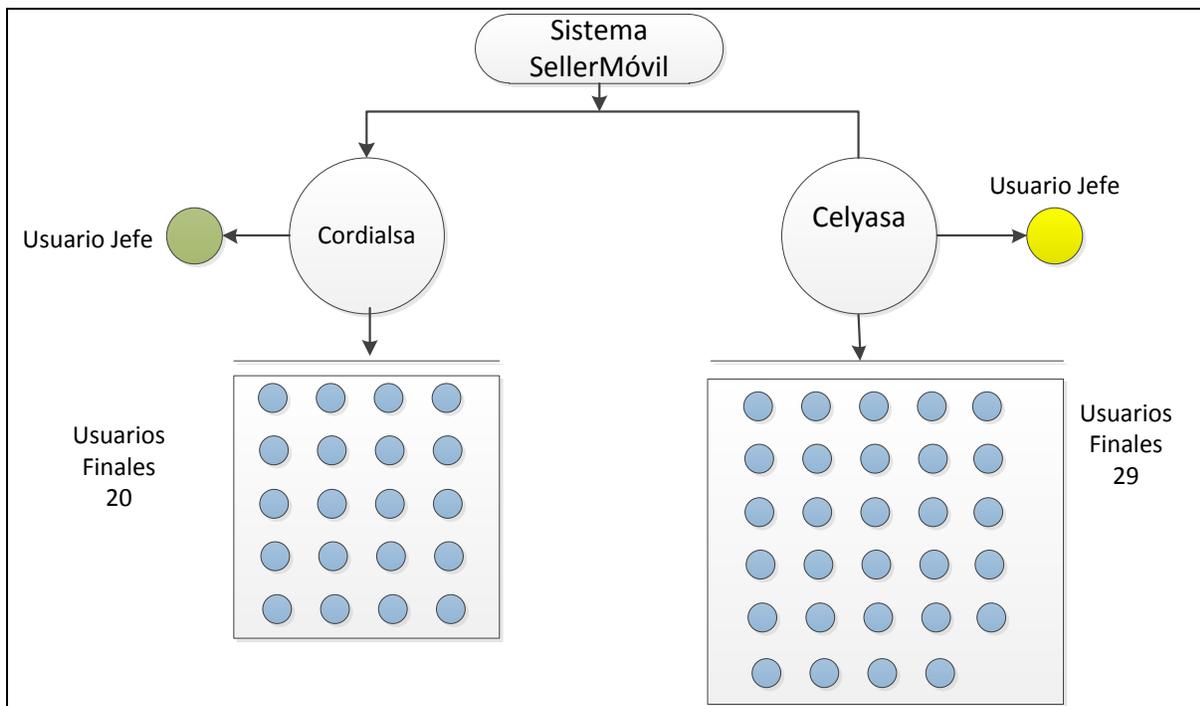
<sup>37</sup> Ibídem.

<sup>38</sup> USAC: Universidad San Carlos de Guatemala, en [http://destadistica.ingenieria-usac.edu.gt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=64](http://destadistica.ingenieria-usac.edu.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=64), (Acceso 5 Enero 2012)

***seleccionado los elementos que a él le parecen representativos o típicos de la población, por lo que depende del criterio del investigador.”***

En otras palabras, el muestreo por juicio, se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Fundamentándose en estos conceptos para la investigación en los dos clientes de ScienceTech S.A., se utilizó el muestreo no probabilístico de tipo muestreo por juicio, donde se impone el criterio de la investigadora para la selección de la muestra.

A continuación la Figura 3.1, presenta el esquema de la investigación realizada con este tipo de muestreo.



**Figura 3.1: Muestreo No probabilístico para SellerMóvil**  
Elaborado Por: Autora

Como se puede observar en la Figura 3.1, cada empresa maneja dos tipos de usuarios: usuarios jefes y usuarios finales del sistema "SellerMóvil". Los **"usuarios**

**finales”** son aquellos que utilizan la aplicación celular y los **“usuarios jefes”** son los administradores del sistema.

Se aplicó un muestreo no probabilístico a usuarios finales y usuarios jefes de cada empresa por tener características comunes.

### **3.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE LA ENCUESTA**

Pagano<sup>39</sup>, define a la variable como ***“cualquier propiedad o características de algún evento, objeto o persona, que puede tener diversos valores en diferentes instantes, según las condiciones.”***

Considerando esta definición para la encuesta de ScienceTech S.A., se establece dos tipos de definición de variables para dos encuestas distintas. La primera corresponde a los usuarios finales que son quienes utilizan el sistema “SellerMóvil” y la segunda corresponde a los usuarios jefes de tecnología que administran el sistema. Estas variables aplican tanto para las dos empresas Cordialsa y Celyasa.

Para ambas encuestas gran parte de los ítems usados en la investigación fueron medidos a través de escalas de tipo Likert de cinco posiciones (siendo 1 a escala mas baja y 5 la escala mas alta) y de diez posiciones (siendo 1 la escala mas baja y 10 la escala mas alta) de las variables.

#### **3.5.1 VARIABLES DE LA ENCUESTA PARA EL USUARIO FINAL**

La encuesta de usuario final constó de una parte introductoria en la que se le agradece al usuario por llenar el cuestionario aclarándole que la encuesta es de tipo confidencial, el tiempo aproximado de completar (7 minutos) y la escala a ser utilizada.

---

<sup>39</sup> Robert Pagano, Estadística para las Ciencias del Comportamiento, Op.Cit.,p.6.

La encuesta inicia solicitando la información general: fecha, empresa, ciudad; luego se presentan las trece preguntas agrupadas e identificadas de forma clara por: Satisfacción General, Tiempo y Frecuencia de Uso, Operabilidad, Rapidez, Seguridad, Funcionalidad, Soporte y Comunicación. Al final existió una pregunta de recomendación y se le solicitó al usuario final el citar tres oportunidades de mejora.

En el Anexo II, se puede consultar la encuesta de servicio y de satisfacción al cliente (usuario final) que fue aplicada para los dos clientes de ScienceTech S.A.

A continuación se describe las variables para la encuesta del usuario final.

**Información General:** Permitirá conocer datos generales de la encuesta, estos son:

- Fecha Encuesta: Identifica la fecha en la que se realizó la encuesta.
- Empresa: Identifica el nombre del cliente donde se corrió la encuesta.
- Ciudad: Indica la ciudad en la que se corrió la encuesta.

**Satisfacción General:** Permitirá conocer el grado de satisfacción general del sistema móvil, en la escala del 1(más baja) al 10(más alta). Esta pregunta fue la primera del cuestionario con el fin de que se tenga la calificación de la percepción inicial por parte del usuario final y esta calificación no sea afectada por el resto de preguntas.

**Tiempo y Frecuencia de Uso:** Permitirá conocer el tiempo y la frecuencia de uso del software. Con rangos entre menos de un mes y más de tres años para el tiempo, y la frecuencia de uso en la jornada laboral, en el lunch, o en la noche.

**Operabilidad:** Permitirá evaluar el grado de satisfacción referente a la facilidad de manejo y con el diseño e interfaz del sistema móvil que conlleva la operabilidad del mismo. La escala es: Muy Satisfecho (5), Satisfecho (4), Insatisfecho (3), Muy Insatisfecho (2) e Indiferente (1).

**Rapidez:** Permitirá evaluar el grado de satisfacción con la velocidad o rapidez del sistema percibida por el usuario. La escala es: Muy Satisfecho (5), Satisfecho (4), Insatisfecho (3), Muy Insatisfecho (2) e Indiferente (1).

**Seguridad:** Permitirá conocer el grado de satisfacción con la confianza que tiene y siente el usuario con las transacciones realizadas en el sistema. La escala es: Muy Satisfecho (5), Satisfecho (4), Insatisfecho (3), Muy Insatisfecho (2) e Indiferente (1).

**Funcionalidad:** Permitirá conocer el grado de satisfacción para cuando el sistema ejecuta y procesa las peticiones e instrucciones de forma correcta; también si le indica e informa de una manera clara y comprensible las alertas y mensajes; y finalmente si conoce todas las opciones que le ofrece el software al usuario. La escala es: SI, NO.

**Soporte:** Permitirá identificar el grado de satisfacción que tiene el usuario referente a que cuando tiene inconvenientes con el sistema los encargados de la administración atienden su solicitud (petición, requerimiento) de forma inmediata. La escala es: SI, NO.

**Comunicación:** Permitirá identificar el grado de satisfacción que tiene el usuario cuando existe algún tipo de cambio en el sistema, además si se le informa y recibe con anticipación el comunicado del cambio. La escala es: SI, NO.

**Seguimiento:** Permitirá identificar el grado de satisfacción que el usuario tiene referente al seguimiento realizado a inconvenientes reportados hacia el sistema por parte de los administradores del sistema. La escala es: SI, NO.

**Recomendación General:** Permitirá conocer qué tan dispuesto está el usuario en recomendar a ScienceTech a referidos. La escala del 1(más bajo) al 10 (más alto).

**Oportunidades de Mejora:** Permitirá citar al usuario, tres oportunidades de mejora para el software y en general para la empresa ScienceTech. No tiene escala.

### 3.5.2 VARIABLES DE LA ENCUESTA PARA EL USUARIO JEFE

La encuesta de usuario jefe (Ver Anexo III) aplicada a los dos clientes de ScienceTech S.A. (Cordialsa y Celyasa), constó de una parte introductoria en la que se le agradece al usuario jefe por participar en llenar el cuestionario aclarándole que la encuesta es de tipo confidencial y el tiempo aproximado (12 minutos) para completarlo.

La encuesta inicia solicitando la calificación de la Satisfacción General del software en escala del 1 al 10, luego presenta 17 preguntas agrupadas e identificadas de forma clara por: Consultor Tecnológico, Innovación Tecnológica, Tiempos de Respuesta, Estándares, Fases Software, Competencia, Costos, Post Implantación; para estas variables la escala fue del 1 al 5:

- 1=Muy Insatisfecho
- 2=Insatisfecho
- 3=Indiferente
- 4=Satisfecho
- 5=Muy Satisfecho

Finalmente en la encuesta se incorporó una pregunta de recomendación (escala del 1 al 10) y se le solicitó al usuario jefe el citar tres oportunidades de mejora. Se describe a continuación cada una de las variables para la encuesta de usuario jefe:

**Satisfacción General:** Permitirá conocer el grado de satisfacción general que tiene el usuario jefe del software en la escala del 1 al 10. Siendo 1 la escala más baja y 10 la escala más alta. La pregunta de satisfacción general fue la primera del cuestionario con el fin de que se tenga la calificación de la percepción inicial de la satisfacción del servicio por el usuario jefe y esta calificación no sea afectada por el resto de preguntas.

**Consultor Tecnológico:** Permitirá evaluar el grado de satisfacción que tiene Cordialsa y Celyasa, hacia los consultores tecnológicos considerando la predisposición y

empatía en ayudar a los usuarios, el expertise y capacitación tecnológica que trasmite, la honestidad y confianza que proyecta el consultor tecnológico; y finalmente el grado de satisfacción con los recursos, software, equipos tecnológicos y materiales necesarios que cuenta el consultor para realizar su trabajo. La escala es del 1 al 5.

**Innovación Tecnológica:** Evaluará el grado de satisfacción que tiene Cordialsa y Celyasa, con el asesoramiento de las mejores soluciones tecnológicas ofrecidas y la satisfacción referente al conocimiento e innovaciones tecnológicas de los servicios y/o productos que ofrece la empresa. La escala es del 1 al 5.

**Tiempos de Respuesta:** Permitirá evaluar el grado de satisfacción que tiene Cordialsa y Celyasa con el tiempo de respuesta que le ofrece la empresa ScienceTech S.A., en la atención a un requerimiento. La escala es del 1 al 5.

**Estándares:** Permitirá evaluar el grado de satisfacción que tiene Cordialsa y Celyasa hacia ScienceTech S.A., en la claridad de la metodología de software utilizada; la satisfacción referente a los estándares empleados en documentos y procesos; las políticas y normas de calidad en las implementaciones. La escala es del 1 al 5.

**Fases Software:** Permitirá evaluar el grado de satisfacción del usuario jefe en la etapa de análisis de software, en la etapa de diseño de software, en la etapa de desarrollo de software y en los casos de pruebas de software empleados. La escala es del 1 al 5.

**Competencia:** Permitirá evaluar el grado de satisfacción que tiene el usuario jefe, si tendría que comparar con otros servicios o productos tecnológicos ofertados. La escala es del 1 al 5.

**Costos:** Permitirá evaluar el grado de satisfacción que tiene el usuario jefe referente al precio pagado por el servicio recibido del software “SellerMóvil”. La escala es del 1 al 5.

**Post Implantación:** Permitirá conocer el grado de satisfacción que tiene el usuario jefe con el seguimiento y acompañamiento post implantaciones. La escala es del 1 al 5.

**Recomendación General:** Permitirá conocer qué tan dispuesto está el usuario jefe de Cordialsa y Celyasa en recomendar a ScienceTech S.A. La escala es del 1 al 10. Siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto.

**Oportunidades de Mejora:** Permitirá al usuario jefe de Cordialsa y Celyasa mencionar las oportunidades de mejora para el software “SellerMóvil” y en general para la empresa ScienceTech S.A. No tiene escala, es una pregunta abierta.

**Información General:** Permitirá conocer datos generales del encuestado que son:

- Fecha Encuesta: Identifica la fecha en la que se realizó la encuesta.
- Empresa: Identifica el nombre del cliente donde se corrió la encuesta.
- Ciudad: Indica la ciudad en la que se corrió la encuesta.

### **3.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

La encuesta para usuarios jefes como para usuarios finales contó con la autorización respectiva por parte de los ejecutivos de la empresa ScienceTech S.A. para que sea aplicada netamente para fines de la investigación. En Cordialsa y Celyasa a los representantes de tecnología respectivamente se realizaron las encuestas de usuario jefe y un total de 49 encuestas fueron aplicadas al usuario final por los meses de junio y julio 2011.

Para Cordialsa se aplicaron 20 encuestas de usuario final distribuidas en las ciudades de: Ibarra (4), Tulcán (2), Cuenca (3), Riobamba (2), Cayambe (1) y Quito (8).

En Celyasa se aplicaron 29 encuestas de usuario final en las ciudades de: Quito (15), Cuenca (3), Portoviejo (4), Santo Domingo (4) y Ambato (3).

### 3.6.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA USUARIOS JEFES

La Tabla 3.1 presenta los resultados de la encuesta referente a las preguntas de: satisfacción general y recomendación calificada por las jefaturas de Cordialsa y Celyasa.

EMPRESA	CALIFICACIÓN (10/10) SATISFACCIÓN GENERAL	CALIFICACIÓN (10/10) RECOMENDACIÓN
Cordialsa	7.00	7.00
Celyasa	7.00	8.00
<b>TOTAL:</b>	<b>7.00</b>	<b>7.50</b>

Tabla 3.1: Satisfacción General y Recomendación Celyasa-Cordialsa  
Elaborado por: Autora

A continuación se presenta el gráfico 3.1 correspondiente a las preguntas de satisfacción y recomendación calificadas por el usuario jefe.

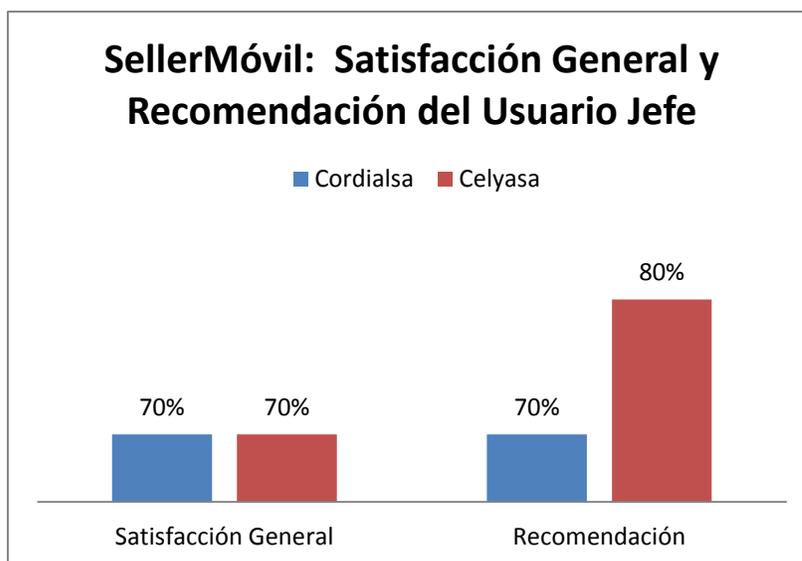


Gráfico 3.1: SellerMóvil Satisfacción General y Recomendación (Jefaturas)  
Elaborado Por: Autora

Analizando la tabla 3.1 y el gráfico 3.1, en ambas empresas Cordialsa y Celyasa a nivel de jefaturas existe una coincidencia de calificación para la pregunta de satisfacción general que es evaluada con 7 dentro de una escala del 1 al 10, donde la

escala 1 representa el nivel más bajo de satisfacción y 10 corresponde al nivel más alto de satisfacción.

Esta calificación de 7 correspondiente al 70% expresa que los usuarios jefes no se encuentran completamente satisfechos con el sistema SellerMóvil, ya que la calificación se encuentra bajo los niveles de aceptación que están entre 8, 9, 10; es decir que existe una insatisfacción con el software razón por la cual ScienceTech S.A, deberá redefinir o definir sus estrategias para Cordialsa y Celyasa.

Al aplicar la pregunta de satisfacción como inicial dentro de la encuesta se conoce de forma directa como perciben y sienten los clientes de Cordialsa y Celyasa el servicio y la satisfacción del software, al no ser influencia por el resto de repuestas.

Para la pregunta de recomendación como lo indica el gráfico 3.1 y la tabla 3.1, la empresa Cordialsa otorga una calificación de 7 y Celyasa evalúa con 8; dentro de una escala del 1 al 10, donde la escala 1 representa el nivel más bajo de recomendación a referidos y 10 corresponde al nivel más alto de recomendación a referidos.

Al obtener un promedio entre las calificaciones otorgadas por las empresas Cordialsa y Celyasa se obtuvo el equivalente al 7,5 o 75% que se encuentra bajo los índices de 8,9,10, lo que indica que no se obtiene una calificación superior para poder referir a futuros clientes.

Esta calificación exige a ScienceTech buscar oportunidades de mejora para fidelizar al cliente en el largo plazo a través de la generación de estrategias de servicio y de satisfacción.

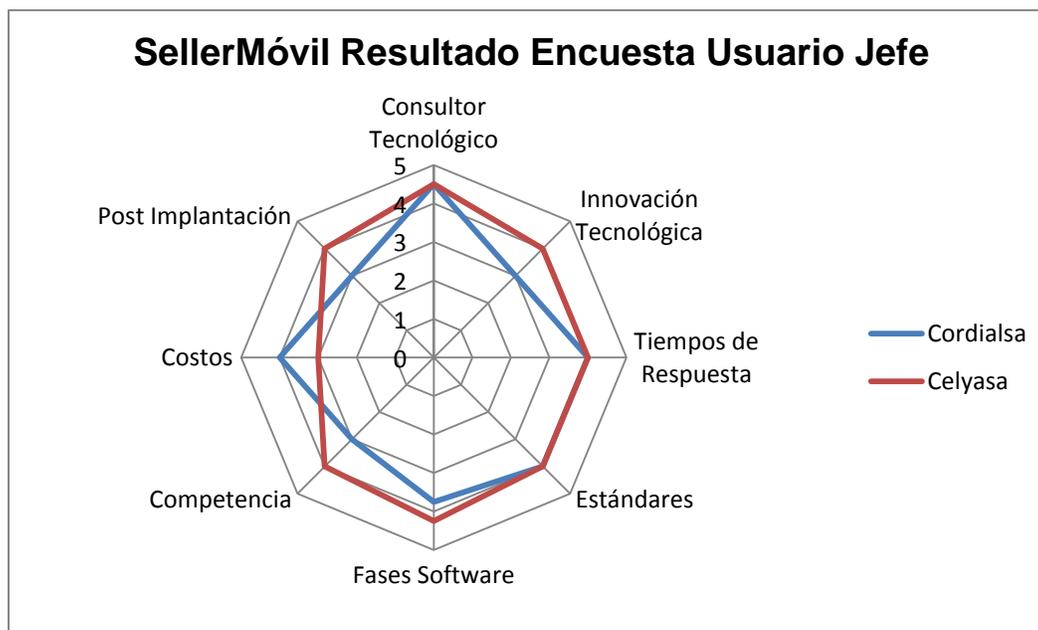
Para la tabulación de las demás preguntas de la encuesta para el usuario jefe de las dos empresas Cordialsa y Celyasa se realizó una agrupación de las preguntas

por los pilares de: Consultor Tecnológico, Innovación Tecnológica, Tiempos de Respuesta, Estándares, Fases Software, Competencia, Costos y Post Implantación que fueron descritos anteriormente en este documento.

En el Anexo IV se detalla los resultados de la investigación para el usuario jefe del software SellerMóvil. La tabla 3.2 muestra un resumen de los resultados de esta investigación que son representados en el gráfico 3.2.

Grupo de Preguntas Usuario Jefe	Cordialsa 5/5	Celyasa 5/5	Promedio 5/5	Diferencia Calidad Esperada - Calidad Percibida
Consultor Tecnológico	4.50	4.50	4.50	0.50
Innovación Tecnológica	3.00	4.00	3.50	1.50
Tiempos de Respuesta	4.00	4.00	4.00	1.00
Estándares	4.00	4.00	4.00	1.00
Fases Software	3.75	4.25	4.00	1.00
Competencia	3.00	4.00	3.50	1.50
Costos	4.00	3.00	3.50	1.50
Post Implantación	3.00	4.00	3.50	1.50

**Tabla 3.2 Resultado Grupo de Preguntas Encuesta Usuario Jefe**  
Elaborado Por: Autora



**Gráfico 3.2: Resultado Encuesta Usuario Jefe**  
Elaborado Por: Autora

Como lo indica el gráfico 3.2, el pilar de Consultor Tecnológico es aquel que más alto puntaje obtuvo entre el promedio de las dos empresas (Cordialsa y Celyasa) con un 4.5 sobre la escala de 5.0 y un GAP de la satisfacción entre la calidad esperada y la calidad percibida de 0.50. Este pilar constituye una fortaleza importante para la empresa ScienceTech S.A la cual deberá de explotar para alcanzar la máxima escala que es 5.0.

Los pilares de tiempos de respuesta, estándares y fases del software obtuvieron entre el promedio de las dos empresas (Cordialsa y Celyasa) un 4.0 sobre la escala de 5.0 y un GAP de la satisfacción entre la calidad esperada y la calidad percibida de 1.00, estos pilares constituye una debilidad para la empresa ScienceTech S.A., la cual deberá mejorar sus estrategias considerando estos pilares.

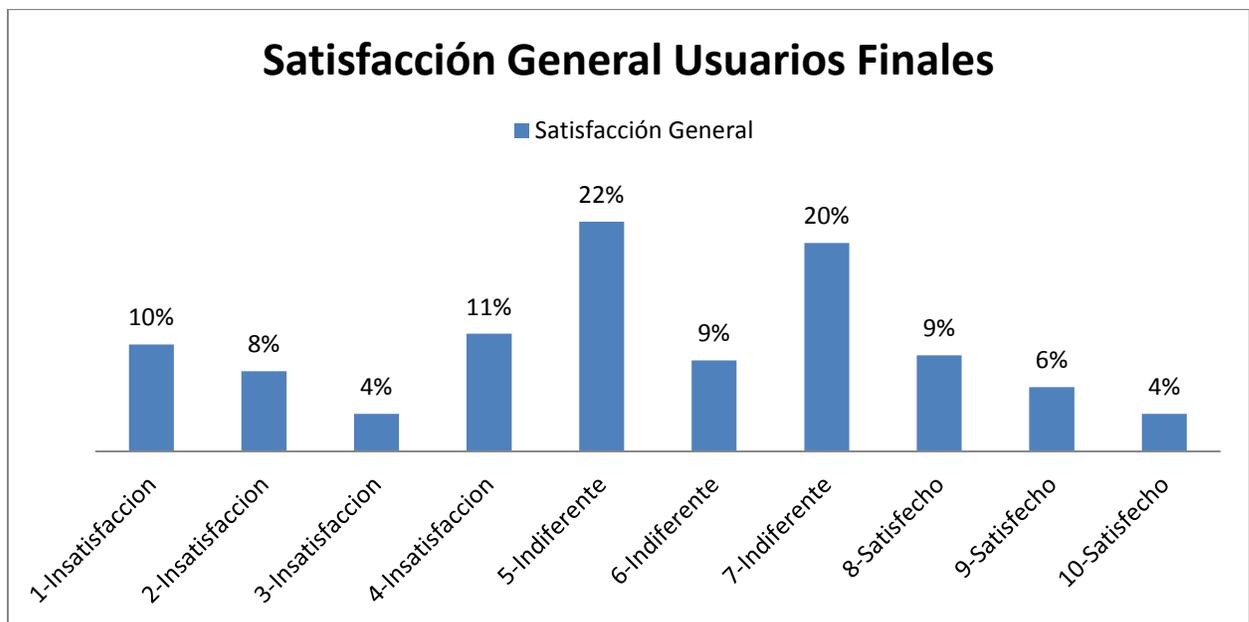
En Innovación Tecnológica, Competencia, Costos, Post Implantación se alcanzó un 3.50 sobre la escala de 5.0 y un GAP de la satisfacción entre la calidad esperada y la calidad percibida de 1.50, este pilar constituye una fuerte amenaza para la empresa ScienceTech S.A., la cual deberá replantear, cambiar o diseñar nuevas estrategias en base a estos pilares para lograr aumentar la satisfacción y llegar a la fidelización.

Estos resultados reflejan de forma clara que ScienceTech S.A., a través de la alta gerencia deberán definir el futuro que quieren para la empresa ya que según la investigación realizada a los usuarios jefes de los dos clientes, no tienen una completa satisfacción con el producto y/o servicio que otorga ScienceTech y al ser estos dos clientes quienes a futuro se constituirán los clientes referidos del software “SellerMóvil” deberá tomarse las acciones correctivas necesarias que permitirán alcanzar mediante la satisfacción y la fidelización la rentabilidad en el largo plazo de ScienceTech S.A.

### 3.6.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA USUARIOS FINALES

La segunda parte de la investigación lo representa los resultados de la encuesta de servicio y satisfacción al cliente para el usuario final quien usa el software “SellerMóvil” que constituyeron un total de 49 encuestas: 20 correspondientes a Cordialsa y 29 correspondiente a Celyasa.

En esta parte del documento se presenta el gráfico 3.3 que indica la satisfacción general consolidada del usuario final para Cordialsa y Celyasa distribuida por escalas, siendo 1 la escala más baja y 10 la escala más alta que permitirá al lector tener una idea más clara de los resultados.



**Gráfico 3.3: Satisfacción General Usuarios Finales (Cordialsa y Celyasa).**  
Elaborado Por: Autora

En el gráfico 3.3 a partir de las escalas 1, 2, 3 y 4 se visualiza que no existe satisfacción para el sistema brindado por ScienceTech S.A, con un 33%. Para las escalas 5, 6, y 7 los usuarios finales no se encuentra ni satisfechos ni insatisfechos con

el software con el porcentaje del 51% y con una completa satisfacción un porcentaje del 19% en las escalas comprendidas entre 8,9 y 10 representando un porcentaje muy bajo de satisfacción. Cabe mencionar que los valores para obtener una alta satisfacción corresponden a los rangos de satisfacción sobre 8, 9, 10.

A continuación se presenta los resultados para las demás preguntas de la encuesta de los usuarios finales de Celyasa y Cordialsa que usan “SellerMóvil”:

**Tiempo de uso del sistema:** La información referente al tiempo de uso del sistema de este estudio, indica que un 45% usa el sistema entre uno y tres años; existe un 3% que lo usa en menos de un mes; un 22% lo usa entre un mes y seis meses; y un 31% entre seis meses y un año. Se recomienda la incorporación de planes de capacitación para que esta variable no sea considerada una debilidad. (Ver Anexo V).

**Frecuencia de uso del sistema:** Del total de usuarios finales encuestados para la frecuencia de uso del sistema, un 92% lo hace dentro de la jornada laboral y con porcentajes muy bajos del 3% en las noches y en la hora del lunch para cada uno; y un 2% mientras se moviliza. Se recomienda eliminar los porcentajes bajos para que el uso del sistema se lo haga dentro de la jornada laboral. (Ver Anexo V).

**Facilidad de manejo del sistema:** De los 49 encuestados respecto a la facilidad de manejo del sistema, un 5% se encuentra muy satisfecho; un 52% se encuentra satisfecho; un 35% tiene insatisfacción y el 7% está muy insatisfecho. Se recomienda realizar talleres prácticos para lograr el adiestramiento del software y generar confianza del usuario final. (Ver Anexo V).

**Satisfacción con el diseño e interfaz del sistema:** El estudio refleja que los resultados de la satisfacción con el diseño e interfaz del sistema un 36% se encuentra

insatisfecho, un 6% se encuentra muy insatisfecho, el 51% indica que se encuentra satisfecho y un 8% muy satisfecho. Se recomienda reducir el porcentaje de insatisfacción al identificar los módulos del software que presentan dificultad para el manejo y posterior a ello realizar una nivelación del manejo del sistema a los usuarios. (Ver Anexo V)

**Satisfacción con la rapidez del sistema:** El estudio indica la satisfacción con la rapidez del sistema donde un 36% se encuentra muy insatisfecho, el 45% está insatisfecho; el 15% está satisfecho y un porcentaje bajo del 4% está muy satisfecho. Se recomienda tener reuniones con las operadoras de telefonía celular para aumentar la satisfacción. (Ver Anexo V).

**Satisfacción con la seguridad que ofrece el sistema:** Los resultados de la investigación para la satisfacción relacionada con la seguridad que ofrece el sistema, un 8% se encuentra muy satisfecho, un 71% se encuentra satisfecho; sin embargo un 16% se encuentra insatisfecho y un 6% se encuentra muy insatisfecho con la seguridad. Se recomienda verificar y maximizar los mecanismos de seguridad del software para reducir estos porcentajes de insatisfacción. (Ver Anexo V).

**Satisfacción. El sistema ejecuta y procesa las peticiones e instrucciones de forma correcta:** Los resultados de la investigación indican que la satisfacción relacionada con el procesamiento e instrucciones de forma correcta del sistema en un 78,5% dice si estar satisfecho y un 21,5% no lo está. Se recomienda subir el porcentaje de insatisfacción realizando un test funcional del software. (Ver Anexo V).

**Satisfacción. El sistema le indica e informa de una manera clara y comprensible las alertas y mensajes:** Los resultados de la investigación indican que

la satisfacción con la comprensión de las alertas y mensajes tienen un 84% de satisfacción y un 16% de insatisfacción. Se recomienda reducir el porcentaje de insatisfacción realizando un test funcional del software. (Ver Anexo V).

**Satisfacción. Cuando tiene inconvenientes con el sistema los encargados de la administración del software atienden su solicitud (petición o requerimiento) de forma inmediata:** Los resultados del estudio indican que los usuarios no están satisfechos con un 66% de insatisfacción, un 31.5% tiene satisfacción y un 2.5% no responde. Se recomienda dar más atención y seguimiento por parte de los administradores del software a los usuarios finales a través de sesiones o reuniones de retroalimentación para conocer el inconveniente y su solución, con esto se logrará subir el porcentaje de insatisfacción. (Ver anexo V)

**Satisfacción: Conoce perfectamente todas las opciones que le ofrece el sistema** Los resultados del estudio indican que los usuarios no están satisfechos en un 27% en conocer perfectamente todas las opciones que le ofrece el sistema y un 73% están satisfechos. Se recomienda incluir planes de capacitación del software para cubrir esta falencia y aumentar el porcentaje de satisfacción. (Ver Anexo V)

**Satisfacción. Cuando existe algún tipo de cambio en el sistema, usted es informado y recibe con anticipación el comunicado del cambio:** Los resultados del estudio indican que los usuarios finales en un 76,50% están insatisfechos con la comunicación referente a cambios en el software y un 23,50% si están satisfechos. Se recomienda realizar un coaching a los administradores del software (jefes de tecnología) para el desarrollo de las habilidades de comunicación para que transmitan de mejor manera a los usuarios finales. (Ver Anexo V)

**Satisfacción. Usted percibe que la administración del sistema realiza el seguimiento respectivo:** Los resultados del estudio indican que los usuarios finales en un 65.50% si están insatisfechos y un 34.5% no están satisfechos con el seguimiento que realiza la administración del software. Se recomienda realizar sesiones con los usuarios finales para conocer los inconvenientes y el realizar retroalimentaciones a los usuarios finales en caso de ser necesarios. (Ver Anexo V)

**Oportunidades de Mejora:** La Tabla 3.3 presenta el compendio de las oportunidades de mejora referentes al software mencionado por los usuarios finales. (Ver Anexo VI)

<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA MENCIONADAS CORDIALSA Y CELYASA</b>
Más capacitación: muchos temas se necesita la presencia de un técnico para aclarar.
Que exista señal en todo lugar.
Mayor rapidez: en ejecutar los pedidos, ingreso de pedidos, proceso de grabación.
Más cobertura de internet en el celular.
Mejor soporte
Funcionamiento al 100%. Funcionamiento todos los días del sistema.
Que no se ponga muchos obstáculos para poder ingresar a cualquier parte del celular.
Que para realizar un pedido no haya muchas opciones para realizarlo.
Facilidad de transportar la información a Excel.
Verificar el sistema
Ayuda inmediata
Comunicación
Informar cuando exista algún inconveniente con tiempo
Que no se vaya el sistema a cada rato
Mejorar su front
Sistema de registro que pase del celular al computador
Más seguimiento
Recomendar operadora celular que de mejor cobertura y servicios
Actualizar el sistema: Nueva opción (acceder directamente al sistema, listado clientes)
Que se informe de los problemas
Conexión constante
Que no se cuelgue
Cuando se pierde que lo reportaran rápido
Mejores equipos celulares. Nuevos equipos de trabajo

**Tabla 3.3: Oportunidades de Mejora mencionadas por los usuarios finales Cordialsa y Celyasa**  
**Elaborado Por: Autora**

## **Conclusión**

De la investigación realizada a los usuarios finales y a los usuarios jefes se concluye que no existe una completa satisfacción por el servicio ofrecido por ScienceTech S.A, ubicándose la satisfacción en escalas inferiores al 8, 9, 10.

Se ha podido detectar las causas de la insatisfacción de los servicios que ofrece ScienceTech S.A. a través de los resultados de la encuesta tanto para los usuarios finales como para los usuarios jefes. Los resultados de la encuesta junto con las oportunidades de mejora nos permitirán obtener retroalimentación por parte del cliente para poder diseñar las estrategias de fidelización para el cliente de ScienceTech S.A.

## **Recomendación**

En base a los resultados de la encuesta de satisfacción del servicio ofrecido por ScienceTech S.A, se recomienda establecer por lo menos una encuesta anual de satisfacción a los clientes por el software “SellerMóvil” que ofrece ScienceTech S.A. Los accionistas, la alta gerencia de ScienceTech S.A. deben asegurarse de que las necesidades, solicitudes, requerimientos, quejas, oportunidades de mejora que realizan los clientes se cumplan o se den alguna solución con el propósito de aumentar los porcentajes bajos de satisfacción para lograr la fidelidad en el largo plazo.

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

## CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA

### 4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se hará un diagnóstico de la posición estratégica competitiva de la empresa ScienceTech S.A. Se abordará los conceptos de estrategia, se explicará los elementos de la definición del negocio de la empresa y su caracterización, la oferta, el segmento de clientes, los atributos valorados por los clientes, el ámbito de competidores y proveedores, el análisis externo de la empresa: oportunidades, amenazas y las cinco fuerzas competitivas: amenaza de entrada de nuevos competidores; rivalidad de los competidores; poder de negociación de los clientes; poder de negociación de los proveedores; productos o servicios sustitutos.

Se explicará las tendencias en los cambios en el entorno competitivo, el análisis interno de la empresa: fortalezas y debilidades. Finalmente se definirá la ventaja competitiva, la misión como formulación de la estrategia futura de ScienceTech y los lineamientos estratégicos que permitirán llevar a la fidelización del cliente y a la generación de la rentabilidad del negocio en el largo plazo.

### 4.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Para Fred<sup>40</sup> ***“las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”***. Las estrategias de negocios incluyen: expansión geográfica, diversificación, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción de los costos, etc. El autor define también a estrategia como ***“acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y recursos de la empresa”***. Las estrategias se orientan al futuro afectando paulatinamente las finanzas a largo plazo.

---

<sup>40</sup> David Fred, Conceptos de Administración Estratégica, México, Pearson Educación, 2003, p.11.

Todos alguna vez hemos requerido de planear una estrategia para lograr un fin, recordemos la estrategia utilizada para conquistar a su primer novio o novia. Desde luego usted vestía sus mejores galas, utilizaba un perfume que pudiera seducirle a su ser amado, su peinado era impactante, su forma de caminar y hablar era de todo un galán o diva de televisión. Al conjugar todas estas actividades sin descuidar ni el más mínimo detalle usted estaba armando su estrategia.

Cabe reconocer que usted utilizaba formas distintas de competir con sus rivales que también querían lograr llegar a aquel ser añorado, de la misma manera usted lograba proyectar un valor diferente a su futura pareja; y finalmente logró conquistar a su ser amado con el tan deseado **Sí**.

Para el gurú mundial de estrategia y especialista en competitividad profesor de Harvard y autor de varios libros, Michael Porter<sup>41</sup> menciona que ***“Estrategia es una forma distinta de competir creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una rentabilidad superior”***.

Porter hace referencia a que la competencia es destructiva cuando las compañías están compitiendo en lo mismo, obligando a la competencia a elevar precios, e indica que la mayoría de gerentes confunde estrategia con:

- Implementar mejores prácticas.
- Comprar última tecnología, última maquinaria.
- Usar internet para comunicarse con sus clientes.

Son muchas cosas que hacen los gerentes para que sea más productiva y más eficiente la organización, que no son estrategias.

---

<sup>41</sup> Michael, Porter, Entrevista., HSM Inspiring Ideas ¿Qué es estrategia?, en <http://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>, (Acceso 20 Noviembre 2011)

Porter indica que estrategia no es hacer lo mismo pero mejor. Estrategia es hallar un lugar distinto para que la organización de valor, teniendo claro dónde hacer la diferencia.

Para Syrett<sup>42</sup> un camino hacia la ejecución exitosa de la estrategia depende de dos factores: **“Un enfoque sobre las metas estratégicas adecuadas, conducidas y defendidas por los directores ejecutivos, [...]”** llevando **“a una organización detrás de la estrategia, determina las medidas e hitos del éxito y se asegura que los recursos -financieros, tecnológicos y humanos- sean asignados efectivamente”**, también indica que, **“la libertad concedida a todas las partes de la organización –individuos, equipos, distribuidores y socios estratégicos- para ser creativos en encontrar nuevos e innovadores modos de cumplir con esas metas.”**

De las definiciones expuestas de estrategia se pone de manifiesto que estrategia es hacer algo diferente que agregue valor al cliente en lugares o espacios aún por conquistar no siendo presa de la competencia para ser depredado; y construyendo un camino con senderos claros a seguir para alcanzar las metas propuestas como organización hacia la satisfacción y la fidelización del cliente alcanzando la rentabilidad esperada por los accionistas, que es lo que pretende ScienceTech S.A.

#### **4.3 ELEMENTOS DE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y EL MARCO DE REFERENCIA**

En la actualidad muchas empresas pretenden definir su estrategia sin preguntarse nunca en qué negocio están, ni menos en cuál desean estar, tal cual lo menciona el autor José Rivera<sup>43</sup> haciendo referencia al artículo del profesor Peter

---

<sup>42</sup> Michel Syrett, Estrategia de Negocio. Cómo dar en el blanco (The Economist), Quito, Ediecuatorial Primera edición en español, 2010, p.137.

<sup>43</sup> José Rivera, Armando el Puzzle, ¿Cómo Construir una Estrategia Exitosa para su Empresa?, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2005, p.27.

Drucker<sup>44</sup>, considerado el padre de la administración de empresas modernas, el cual menciona: "***Nada parece más simple y más obvio que responder a la pregunta cuál es el negocio de una empresa. La pregunta parece tan simple, que rara vez se formula; la respuesta tan obvia, que rara vez se da***".

Para la empresa ScienceTech S.A., se analizará los elementos para una correcta definición del negocio: oferta, segmento de clientes y forma de competir representado en la Figura 4.1.



**Figura 4.1: Elementos definición del negocio de la empresa**  
Fuente: Rivera. Armando el Puzzle.

### 4.3.1 OFERTA

La oferta representa uno de los elementos importantes en la definición del negocio de la empresa y refiere no a los productos o servicio ofrecidos, sino a las necesidades que se satisfacen a través de éstos. Se responde a la pregunta: ***¿Qué ofrezco?***. Para Josep Alet<sup>45</sup> "***la oferta se concreta en todo lo que hace ver al cliente qué obtendrá de valor, a cambio de todo lo que tendrá que dar o sacrificar para conseguirlo***".

### 4.3.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Otro de los elementos importantes que constituyen la pirámide en la definición del negocio de la empresa es lograr buscar e identificar el segmento de clientes al que

<sup>44</sup> Peter Drucker, "La Gerencia de Empresas", Capítulo 6 ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?, citado por José Rivera, 2005, Op.Cit, p.27.

<sup>45</sup> Josep Alet, Marketing Directo Integrado: Como crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad, Gestión 2000 S.A., 2000, p.105.

se orientará la oferta seleccionada. Es el segmento de clientes a quienes se pretende satisfacer la necesidad anteriormente detectada. Se responde a la pregunta: **¿ A quién se le ofrezco?**

#### **4.3.3 FORMA DE COMPETIR: ATRIBUTOS VALORADOS POR LOS CLIENTES**

Los atributos valorados por los clientes representan otro de los elementos importantes en la pirámide de la definición del negocio de la empresa. Se responde a la pregunta: **¿Cómo compito?**. Cabe resaltar lo que indica Rivera<sup>46</sup>: ***“Los atributos son aquellas características tangibles o intangibles asociadas al producto o servicio adquirido, a las condiciones en las cuales se realiza la transacción y/o a su posterior consumo. Estos atributos hacen que el cliente prefiera la oferta de un competidor por sobre la de otro.”***

#### **4.4 ÁMBITO DE COMPETIDORES Y PROVEEDORES**

Los clientes en un mercado muy competitivo son quienes deciden que producto o servicio demandar para satisfacer sus necesidades, siendo muy necesario identificar a los competidores y proveedores del negocio. Rivera<sup>47</sup> indica que: ***“los competidores no sólo se definen considerando a las empresas que ofrecen y venden el mismo producto que su negocio, sino también debe considerar a aquellas empresas que ofrecen productos distintos a los suyos, pero que se orientan a satisfacer la misma necesidad.”***

---

<sup>46</sup> José Rivera, Armando el Puzzle: ¿Cómo Construir una Estrategia Exitosa para su Empresa?, Op.Cit., p.30  
<sup>47</sup> Ibid., p.32

Rivera <sup>48</sup> referente a los proveedores indica que: ***“los proveedores son empresas u organizaciones que nos abastecen de productos, insumos, servicios, etc. Estos serán utilizados en el proceso de construcción de los productos.”***

De la empresa ScienceTech S.A., se identificará primero a los clientes luego las necesidades que se satisfacen, también a los competidores y proveedores.

- Empresas comercializadoras de productos de consumo masivo: Nacionales y Multinacionales.
- Empresas que requieren tener la información en la palma de su mano.

Para ScienceTech S.A., se identifica las principales necesidades que se satisfacen en estos clientes:

- Necesidad de tener la información on-line.
- Necesidad de enviar la información on-line.
- Necesidad de realizar tracking de las actividades de los vendedores y cobradores en el campo por los gerentes, supervisores.
- Agilizar procesos de facturación en el envío de los pedidos desde el campo.
- Mejorar la toma de decisiones con la información on-line.
- Manejar indicadores de eficacia y eficiencia.
- Elevar la productividad del vendedor y del cobrador.
- Sistema 100% personalizado al cliente.

Para la caracterización del negocio de ScienceTech S.A., se detalla los atributos valorados por los clientes, los principales competidores y proveedores.

---

<sup>48</sup> Ibídem.

- **Segmento de Clientes para ScienceTech:** Empresas que venden y distribuyen productos de consumo masivo.
- **Producto que satisface las necesidades:** Software “SellerMóvil”
- **Principales atributos valorados por los clientes en este negocio:** Consultores con expertise en el área. Innovación tecnológica constante, Mejores tiempos de respuesta.
- **Principales competidores:** Intergrupo<sup>49</sup>, Kruger<sup>50</sup>.
- **Principales proveedores:** Operadoras Celulares: Claro<sup>51</sup>, Movistar<sup>52</sup>

#### 4.5 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA (PORTER)

Rivera<sup>53</sup> en cuanto al análisis externo de la empresa refiere al profesor Porter que plantea que existen en el entorno de la empresa cinco fuerzas competitivas con las cuales se interactúa permanentemente las cuales son: amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales, rivalidad competitiva de los competidores actualmente existentes, poder de negociación que tengan los clientes de la empresa, poder de negociación de los proveedores de la empresa, y fortaleza, calidad de los productos o servicios sustitutos a los ofrecidos por la empresa.

Se presenta en la Tabla 4.1, los cambios ocurridos en las variables del entorno externo de ScienceTech S.A, y la identificación de sus oportunidades y amenazas:

<sup>49</sup> Intergrupo en <http://www.intergrupo.com/>, (Acceso 19 Noviembre 2011)

<sup>50</sup> Kruger en <http://www.kruger.com.ec/>, (Acceso 19 Noviembre 2011)

<sup>51</sup> Claro en <http://www.claro.com.ec/>, (Acceso 19 Noviembre 2011)

<sup>52</sup> Movistar en <http://www.movistar.com.ec/>, (Acceso 19 Noviembre 2011)

<sup>53</sup> Michael Porter, " Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y competidores"1980, citado por José Rivera, 2005, Op.Cit, p.45-46.

<b>NEGOCIO: SCIENCE TECH S.A.</b>		
<b>Cambios ocurridos en las Variables del Entorno Externo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en el manejo de internet móvil por los usuarios hacia las redes sociales.</li> <li>- Masificación del acceso a internet en Ecuador en dispositivos móviles inteligentes: Blackberrys, Iphone, etc.</li> <li>- Empadronamiento celular a nivel país.</li> <li>- Crecimiento acelerado del sector de la telefonía móvil.</li> </ul>		
<b>Posibles consecuencias que podrían tener estos cambios en el Negocio</b>	<b>Identificación de OPORTUNIDAD o AMENAZA</b>	
	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Aumento de usuarios en el uso del servicio de datos de las operadoras celulares podría causar lentitud en los procesos de envío y grabación de SellerMóvil.		x
Aumento de usuarios en la telefonía móvil, puede provocar baja de precios en las tarifas de este servicio por la operadora celular.	x	
Masificación de los Dispositivos móviles inteligentes (Blackberrys, Iphone, Ipad, Android), etc.	x	
Descarga de aplicaciones gratuitas para dispositivos móviles.		x

**Tabla 4.1: Cambios en las Variables del Entorno Externo de ScienceTech S.A.**  
Elaborado por: Autora

Luego de listar los cambios de variables del entorno externo para ScienceTech S.A, se analizan las cinco fuerzas de Porter valoradas mediante una escala del 1 al 5.

**Fuerza de Porter - Amenaza de nuevos competidores:** Esta fuerza describe cuán amenazado está el negocio de ScienceTech S.A., en el sector en donde compete. Por tanto, el sector será atractivo para la empresa en la medida que haya pocas amenazas de ingreso de potenciales competidores al sector, los cuales aumentarían el nivel de competencia actualmente existente. Se analizará el grado de diferenciación de la oferta, capacidad de acceso a los canales de ventas, requerimientos de capital para ingresar en este mercado.

- **El grado de diferenciación de la oferta** del producto de software ofrecido por ScienceTech S.A., amabilidad y profesionalismo de los consultores, atención personalizada al cliente, es definitivamente diferente al ofrecido por

- la competencia. Dado entonces que el grado de diferenciación de la oferta de los productos es alto, las barreras a la entrada para potenciales competidores son altas también y, por lo tanto, se evalúa con 4 el atractivo del sector, considerado como oportunidad. (Ver Anexo VIII)
- **La capacidad de acceso a los canales de ventas** está dado por la Fuerza de Ventas de ScienceTech S.A, ya que los vendedores nuevos reciben el training respectivo de inducción y acompañamientos a visitas comerciales hasta lograr desarrollar destrezas en ventas. Se evalúa con un 3 el sector considerado como una amenaza. Las barreras a la entrada para potenciales competidores, transforma en un sector vulnerable para ScienceTech S.A. (Ver Anexo VIII)
  - **Los requerimientos de capital para ingresar en este mercado**, para operar en forma competitiva ScienceTech S.A. como unidad de negocio cuenta con el respaldo económico de la consultora GRUPO MACRO CIA. LTDA, la cual posee solidez y solvencia económica, sin embargo para posibles entrantes, esto NO puede ser una barrera de entrada difícil de superar. Dado entonces que los requerimientos de capital de este negocio son ni altos ni bajos, disminuye las barreras a la entrada para posibles competidores. Se evalúa con un 3 el atractivo del sector considerado como una amenaza. (Ver Anexo VIII)

Al ser analizada la fuerza de amenaza de nuevos competidores se obtuvo el valor promedio del 3.33 considerando los factores anteriormente mencionados, como se puede ver en la matriz del Anexo VIII.

**Fuerza de Porter - Rivalidad Competitiva:** Esta fuerza determina cuando es necesario rivalizar con otros competidores para obtener resultados en el negocio de ScienceTech S.A. Mientras mayor sea este esfuerzo, mayor será la rivalidad competitiva y, por tanto menos atractivo será el sector para ScienceTech S.A.

A continuación se presenta el análisis para: competidores existentes en la industria, crecimiento de la industria y grado de diferenciación del producto o servicio.

- **Competidores existentes en la industria**, el número de empresas que ofrecen soluciones móviles de software para internet móvil para toma de pedidos On-Line son empresas reconocidas en el mercado de software: Kruger, Intergrupo. Correspondiendo para ScienceTech S.A., una menor rivalidad competitiva en el sector, de acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 4 (pocos competidores) y considerarlo como oportunidad. (Ver Anexo VIII)
- **Crecimiento de la industria**, el sector de los servicios que ofrece la telefonía móvil ha evolucionado y tiene gran crecimiento en Ecuador. ScienceTech, intentará captar el mayor crecimiento que está experimentando el mercado, lo que corresponde evaluarlo con 5 a la industria (muy alto crecimiento), considerado como oportunidad. (Ver Anexo VIII)
- **Grado de diferenciación del producto o servicio ofrecido por los competidores**, la competencia de ScienceTech S.A., ofrece a sus clientes un producto con poca personalización, de acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1 con un grado de diferenciación muy bajo, considerado como amenaza. (Ver Anexo VIII)

**Fuerza de Porter - Poder de Negociación de los Clientes:** El análisis de esta fuerza para ScienceTech S.A., determina quién está en mejor posición para definir variables esenciales (precio, plazo de entrega, condiciones de crédito, etc.) en la relación empresa y principales grupos de clientes. De esta forma, si el poder de negociación es del cliente, el sector será poco atractivo.

Se analizará si es alto o bajo es el grado de concentración de las ventas, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos, grado de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos para los clientes.

- **El grado de concentración de las ventas**, ScienceTech S.A tiene concentradas las ventas de la empresa en dos clientes (Cordialsa y Celyasa), siendo mayor el poder de negociación de ellos con ScienceTech. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1, muy alto el grado de concentración de ventas, considerado como amenaza. (Ver Anexo VIII)
- **La disponibilidad de productos o servicios sustitutos**, ScienceTech S.A, tiene muy diferenciado el producto de software en sus clientes por lo que menor será su grado de sustitución con otro y, por tanto, menor será el poder de negociación de los clientes hacia ScienceTech S.A. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 5, pocos sustitutos, considerado como oportunidad. (Ver Anexo VIII)
- **El grado de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos para los clientes**, ScienceTech S.A, ofrece a sus clientes el producto o servicio único, personalizado al cliente, correspondiendo a una demanda asociada a un tipo de producto específico y diferenciado que a uno estándar, de acuerdo

a la escala, corresponde evaluarlo con 1 muy diferenciado, considerado como oportunidad. (Ver Anexo VIII)

**Fuerza de Porter - Poder de Negociación de los Proveedores:** Esta fuerza busca determinar la calidad y fortaleza de los proveedores en relación con el negocio de ScienceTech S.A. Mientras más fuertes sean ellos, mayor capacidad tendrán para incidir y determinar las variables esenciales de su relación con la empresa, reduciéndose de esta manera el atractivo para ella. Se analizan en ScienceTech S.A., cuan concentradas en unos pocos proveedores están las compras del negocio, los costos de cambiar de proveedor, si existe disponibilidad de sustitutos de los productos o servicios que se compran a los proveedores. (Ver Anexo VIII)

- ***Cuán concentradas en unos pocos proveedores están las compras del negocio,*** ScienceTech S.A tiene muy concentradas las compras de la empresa en pocos proveedores que son los operadores de telefonía celular: Movistar y Claro por el servicio de datos que ofrecen siendo mayor el poder de negociación que ellos tienen en relación con la empresa, debido a la importancia que el proveedor representa para ScienceTech S.A. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1, muy concentrado, representado una amenaza para la empresa. (Ver Anexo VIII)
- ***Los costos de cambiar proveedor,*** ScienceTech S.A, al pretender cambiar de proveedor, tendrá menor incentivo al cambio y por tanto, mayor será el poder de negociación de los proveedores en relación con ScienceTech S.A. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1, costos altos representado una amenaza para la empresa. (Ver Anexo VIII)

- **Disponibilidad de sustitutos de los productos o servicios que compramos a los proveedores**, ScienceTech S.A. adquiere mensualmente el servicio de datos a la operadora móvil siendo menor el grado de sustitución de éste y, por tanto mayor será el poder de negociación de los proveedores hacia ScienceTech S.A., de acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1 (poca disponibilidad) representado una amenaza para la empresa. (Ver Anexo VIII)

**Fuerza de Porter - Fortaleza y Calidad de Productos o Servicios Sustitutos:**

ScienceTech S.A. también verá afectado sus retornos, en la medida que existan buenos productos sustitutos a la oferta que la empresa entregue al segmento de clientes al que se pretende llegar. Mientras más y mejores sustitutos haya, menor será el atractivo del sector para nuestro negocio. Se realiza el análisis de los costos de cambiar de producto o servicio para el cliente y la disponibilidad de sustitutos que satisfacen necesidades similares a los productos o servicios de ScienceTech S.A. (Ver Anexo VIII)

- **Los costos de cambiar de producto o servicio para el cliente.** El cliente de ScienceTech S.A., si tiene costos asociados por conocimiento de uso, por inversiones ya realizadas, por costumbre y tradición. De esta manera mientras mayores sean los costos asociados a dejar de preferir la oferta de ScienceTech S.A., cambiándola por la entregada por un sustituto, menor incentivo al cambio tendrá el cliente y por tanto, menor amenaza habrá por parte de productos o servicios sustitutos. De acuerdo a la escala,

corresponde evaluarlo con 1 muy alto los costos de cambio, considerado como oportunidad. (Ver Anexo VIII)

- **La disponibilidad de sustitutos que satisfacen necesidades similares a los productos o servicios de ScienceTech S.A.**, si existe para ScienceTech S.A, productos sustitutos que son los sistemas de toma de pedidos que operan de forma OFF LINE y no presentan la información al instante sino cuando se la descarga. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1 (varias alternativas de sustitutos), considerando como amenaza para la empresa. (Ver Anexo VIII)

La relación y posición que una empresa tenga con estas fuerzas competitivas determinará en algún grado la rentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Se presenta un resumen del atractivo del Entorno de la Empresa ScienceTech S.A., en base a las fuerzas competitivas de Porter indicando en la tabla 4.2:

- La potencial amenaza de nuevos competidores está condicionada al grado de diferenciación de la oferta. ScienceTech S.A cuenta con estos factores y es difícil que algún competidor pueda alcanzar estas barreras. Se obtiene el valor de 3.33.
- La rivalidad entre los competidores del mercado de software por el crecimiento de la industria en los servicios de la telefonía celular hace que el sector sea atractivo con el valor de 3.33.
- ScienceTech S.A tiene concentradas las ventas de la empresa en dos clientes, tiene muy diferenciado el producto de software en sus clientes por lo

que menor será su grado de sustitución con otro, siendo a nivel intermedio el poder de negociación de los clientes con el valor de 2.33.

- El poder de negociación de los proveedores que tiene ScienceTech S.A. es muy poco atractivo, debido a las concentradas compras en los clientes, costos de cambiar de proveedores, y la no disponibilidad de otros proveedores en el sector (Movistar y Claro) con el valor de 1.
- Para ScienceTech S.A. existe amenaza de productos o servicios sustitutos, por lo costos altos de cambiar el producto y la existencia de disponibilidad de sustitutos que satisfacen necesidades similares a los productos de software de ScienceTech S.A, con el valor de 3.

<b>NEGOCIO: SCIENCETECH S.A.</b>					
<b>RESUMEN DEL ATRACTIVO DEL ENTORNO: FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<b>1 muy poco atractivo</b>	<b>2 poco atractivo</b>	<b>3 regular atractivo</b>	<b>4 atractivo</b>	<b>5 muy atractivo</b>
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores					3.33
Rivalidad entre Competidores					3.33
Poder de Negociación de los Clientes					2.33
Poder de Negociación de los Proveedores					1
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos					3
Evaluación de la Atractividad Potencial del Entorno	<b>2.80</b>				

**Tabla 4.2: Resumen del Atractivo del Entorno Fuerza Competitivas para ScienceTech S.A.**  
Elaborado por: Autora

Finalmente el análisis de las Fuerzas de Porter permiten concluir que el sector para ScienceTech S.A., es de tipo regular atractivo en el entorno con un 2.80, su principal preocupación se concentra en el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

A continuación se definen las oportunidades y amenazas a partir del atractivo del sector para ScienceTech S.A.

**Oportunidades a partir del Atractivo del Sector para la Empresa:** Una Oportunidad es un elemento positivo del entorno externo de la empresa, con la expectativa de lograr mejorar su posición competitiva en el mercado. Para ScienceTech S.A, se identificó como oportunidades:

- El producto de software ofrecido por ScienceTech S.A, (amabilidad y profesionalismo de los consultores, atención personalizada al cliente, la ubicación en pleno centro de negocios del Distrito Metropolitano de Quito)
- Contar con el respaldo económico de GRUPO MACRO CIA. LTDA, la cual posee solidez.
- Los servicios que ofrece la telefonía móvil ha evolucionado y tiene gran crecimiento en Ecuador.
- ScienceTech S.A, ofrece a sus clientes el producto o servicio único, personalizado al cliente, correspondiendo a una demanda asociada a un tipo de producto específico y diferenciado que a uno estándar.
- El cliente de ScienceTech S.A., si tiene costos asociados por conocimiento de uso, por inversiones ya realizadas, por costumbre y tradición. De esta manera mientras mayores son los costos asociados el cliente no dejará de preferir la oferta de ScienceTech S.A. en “SellerMóvil”

**Amenazas a partir del Atractivo del Sector para la Empresa:** Una Amenaza es un elemento del entorno externo de la empresa, que atenta o puede atentar en

contra de la posición actual de la empresa, en la medida que ella no logre defenderse y protegerse de aquel elemento que la amenaza.

Para ScienceTech S.A, se identificó como amenazas:

- Empresas gigantes de software en Ecuador pudieran generar productos estándar y masificarlos entre sus clientes.
- La falta de expansión de ScienceTech S.A. en el mercado actual.
- Creación de nuevas empresas de tecnología por el aumento de los servicios de telefonía celular.
- Ventas concentradas en pocos clientes.
- El poder de negociación de los proveedores es alto ya que se depende de los servicios de datos y dispositivos celulares de las operadoras celulares.
- Los productos sustitutos representan las soluciones off-line que ofrecen las empresas de software para empresas de que distribuyen productos de consumo masivo.

#### **4.6 ANÁLISIS DE TENDENCIAS EN LOS CAMBIOS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

Rivera<sup>54</sup> menciona que ***"Reconocer las trayectorias y tendencias de los principales elementos del entorno competitivo, ayudará a su empresa a definir el escenario proyectado en su mercado a futuro, con el objeto de facilitar la selección de la posición futura deseada."***

---

<sup>54</sup> José Rivera, Armando el Puzzle: ¿Cómo Construir una Estrategia Exitosa para su Empresa?, Op. Cit., p.71.

Se considera que una posición futura estará bien seleccionada si es coherente con los cambios y desafíos que se espera ocurran en el mercado. A continuación se presenta en la tabla 4.3, la tendencia de evolución futura en los principales elementos del entorno competitivo: clientes, competidores y proveedores que permitirán obtener las consecuencias que se pudieran derivar para el negocio futuro de ScienceTech S.A.

<b>Resultados del Análisis de Tendencias de Cambios Esperados en los principales Elementos del Entorno Competitivo</b>	
<b>Principales Cambios y Consecuencias esperadas en los CLIENTES</b>	
<p><b>Cambios Esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de políticas de estandarización del software.</li> <li>- Adquisición de nuevos equipos celulares con mayor tecnología.</li> <li>- Crecimiento acelerado al uso de aplicativos móviles para redes sociales.</li> <li>- Familiaridad con el dispositivo celular.</li> <li>- Acercamiento a la oficina móvil para toma de decisiones de forma inmediata.</li> </ul>	<p><b>Consecuencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre de contratos con ScienceTech S.A.</li> <li>- Testing de funcionalidad del sistema SellerMóvil en los equipos celulares.</li> <li>- Dependencia a los teléfonos celulares.</li> <li>- Uso de aplicativos en línea y fuera de línea para dispositivos móviles.</li> </ul>
<b>Principales Cambios y Consecuencias esperadas en los COMPETIDORES</b>	
<p><b>Cambios Esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de nuevas empresas de software o nuevas áreas hacia el desarrollo e investigación de aplicaciones y aplicativos para celulares.</li> <li>- Evolución de empresas de software tradicionales hacia las nuevas tecnologías celulares.</li> <li>- Masificación de descargas gratuitas de aplicaciones para celulares.</li> <li>- Uso de aplicativos fuera de línea.</li> <li>- Tiempos de respuesta inmediatos en atención al cliente por demanda de servicios.</li> </ul>	<p><b>Consecuencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja de precios de las soluciones móviles.</li> <li>- ScienceTech S.A., deberá empezar a realizar aplicativos fuera de línea para sus soluciones de toma de pedidos.</li> </ul>
<b>Principales Cambios y Consecuencias esperadas en los PROVEEDORES</b>	
<p><b>Cambios Esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de tráfico por número de usuarios del operador celular al servicio de datos.</li> <li>- Nuevas ofertas de planes de datos hacia los usuarios por las operadoras celulares.</li> <li>- Acceso a transmisión de datos de alta velocidad.</li> </ul>	<p><b>Consecuencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento exagerado de usuarios hacia aplicativos móviles en teléfonos inteligentes y con nuevos sistemas operativos.</li> </ul>

Tabla 4.3: Cambios y consecuencias en los Clientes, Competidores, Proveedores de ScienceTech S.A  
Elaborado por: Autora

## 4.7 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

### 4.7.1 CADENA DE VALOR

Una parte fundamental del análisis interno de toda empresa es la cadena de valor. Para definir la cadena de valor de ScienceTech S.A., se utilizará como base la estructura de la cadena de valor definida por Michael Porter con ciertas modificaciones aplicadas para el negocio de ScienceTech S.A.

La cadena de valor permite describir a la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas cada uno de ellos se considera como un eslabón de la cadena, que finalmente explican la forma en que la empresa genera su margen de utilidad.

Como lo afirman Isidro Laso y Marta Iglesias<sup>55</sup> en su obra, ***"La cadena de valor de los negocios de Internet posee unas características que la diferencian de la cadena de valor de los negocios tradicionales por encontrarse en un entorno que los obliga a la innovación permanente, adaptándose a las nuevas tecnologías y a un mercado creciente y muy diverso."*** y más aún aplicado al negocio de las soluciones móviles On Line de ScienceTech S.A, ***"donde la gestión de las relaciones con el cliente móvil posee grandes posibilidades para reducir costos y aumentar la fidelidad de los clientes hacia la compañía. La información fluye desde la demanda a través de todos los eslabones de la cadena."***

En la cadena de valor existen dos tipos de actividades internas de la empresa: las Actividades de Apoyo y las Actividades Primarias o Actividades de Valor Agregado.

---

<sup>55</sup> Isidro Laso y Marta Iglesias, Internet Comercio Colaborativo y mComercio: Nuevos Modelos de Negocio, Madrid, Mundi-Prensa, 2002, p.45,443.

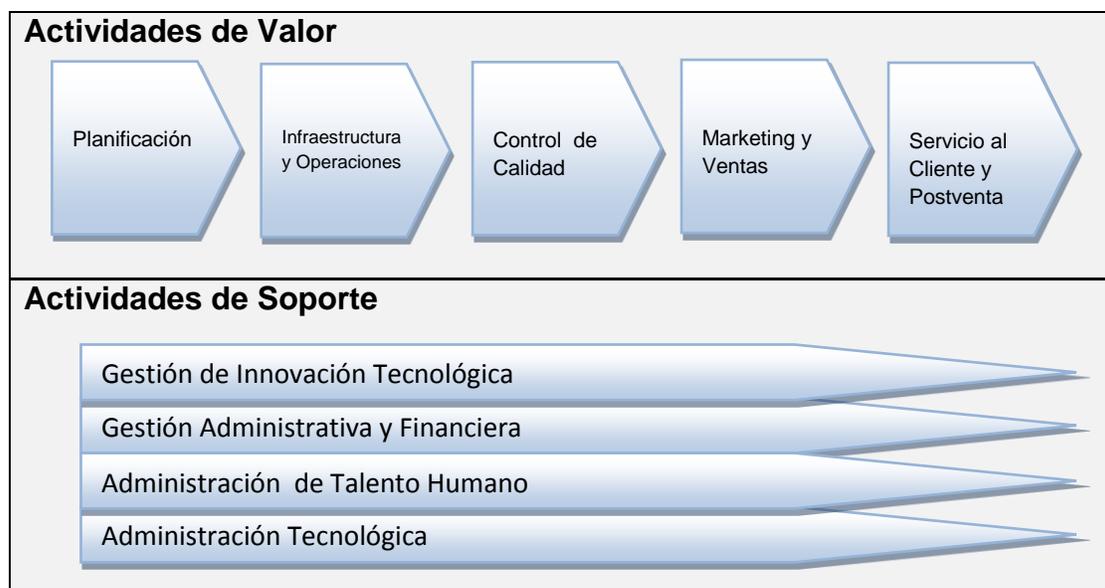
**Las Actividades Primarias o Actividades de Valor Agregado**, son aquellas actividades, procesos u operaciones que intervienen directamente como parte del proceso de construcción de valor de la empresa. Las actividades de valor que debería tener ScienceTech serán:

- **Planificación:** Permitirá la generación de las directrices para la organización de las actividades a ejecutarse y el cumplimiento de los tiempos comprometidos en los proyectos internos y proyectos externos de ScienceTech S.A enviados por Marketing y Ventas.
- **Infraestructura y Operaciones:** Se encargarán de la parte de infraestructura y plataforma tecnológica de ScienceTech S.A, junto con la ejecución de los requerimientos solicitados de planificación, reduciendo los tiempos de respuesta.
- **Control de Calidad:** Se encargará de la implementación de estándares, normas que garanticen y aseguren que los productos, servicios o procesos siempre cumplan con los requisitos específicos y que sean confiables y satisfactorios para los clientes asegurando la calidad.
- **Marketing y Ventas:** Permitirán el mercadeo, publicidad, el manejo de las relaciones con el cliente y la generación de la utilidad de ScienceTech S.A a través de captar prospectos y generar clientes.
- **Servicio al cliente y PostVenta:** Se encargarán de atender las solicitudes de los clientes sean quejas, reclamos, atención al cliente y atender solicitudes de postventa.

**Las Actividades de Apoyo** son aquellas actividades que soportan y permiten el desarrollo de las actividades primarias. Para ScienceTech S.A. serán:

- **Gestión de Innovación Tecnológica:** Se encargará de las investigaciones e innovaciones en nuevas tecnologías de la información y comunicaciones relacionadas a las tendencias del negocio futuro de ScienceTech S.A.
- **Gestión Administrativa y Financiera:** Se encargarán de los procesos como su nombre lo indica administrativos y el manejo financiero de la empresa.
- **Administración del Talento Humano:** Se encargará del manejo y desarrollo profesional y personal de los colaboradores de ScienceTech S.A. en un ambiente laboral agradable para trabajar.
- **Administración Tecnológica:** Se encargará del desarrollo y soporte técnico de los aplicativos creados por ScienceTech S.A., para sus clientes.

A continuación la Figura 4.2, describe la cadena de valor para ScienceTech S.A.:



**Figura 4.2: Cadena de Valor para ScienceTech S.A. basado en la Cadena de Valor de Michael Porter**  
Elaborado por: Autora

A continuación se explican los factores críticos de éxito, los factores higiénicos, los atributos valorados por el cliente de ScienceTech S.A., y su ubicación en la cadena de valor. (Más detalle en el Anexo IX)

**Los factores higiénicos:** Son aquellos factores mínimos o básicos requeridos para competir satisfactoriamente en el negocio. Por ejemplo para ScienceTech S.A., se puede considerar el tener dispositivo celular con cobertura y servicios de datos ofrecido por la operadora celular correspondiente a la gestión que realiza la parte Administrativa Financiera de la cadena de valor. (Ver Anexo IX)

**Los factores críticos de éxito:** Son aquellos factores fundamentales o críticos (entiéndase limitantes o restrictivos), de cuya presencia depende de manera importante el éxito o fracaso del negocio de la empresa. Para ScienceTech S.A., por ejemplo para el eslabón de Administración Tecnológica está: el diseño e interfaz del sistema, alertas y mensajes; para el eslabón de Servicio al Cliente y Post Venta se encuentra la comunicación cuando existe algún tipo de cambio en el sistema, el seguimiento percibido por los usuarios, etc. (Ver Anexo IX)

**Atributos valorados por el cliente:** Finalmente los atributos valorados por el cliente en la cadena de valor de ScienceTech S.A., para el eslabón de la Administración del Talento Humano corresponde a los consultores honestos, amistosos, respetuosos, que generan empatía, un ambiente grato, cordial y tienen expertise profesional y manejan las relaciones con el cliente. (Ver Anexo IX)

#### 4.7.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una fortaleza debe entenderse como un aspecto interno de la organización, que es mejor evaluado en la empresa que en sus competidores principales, y que a partir de esa evaluación superior, la organización podrá utilizarlo para competir mejor, perfeccionando así su posición competitiva futura.

Una debilidad debe entenderse como un aspecto interno de la organización que es evaluado inferiormente en relación con sus competidores principales, y que la empresa debe mejorar, con el objeto de no perder posición competitiva a futuro.

La Tabla 4.4 presenta las fortalezas y debilidades para ScienceTech S.A., que se identificaron en base a las preguntas de la encuesta descritas en el capítulo III.

<b>NEGOCIO: SCIENCETECH S.A. Preguntas de la Encuesta (Usuario Final y Usuario Jefe)</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Tiempo de Uso del sistema móvil	X	
Frecuencia de uso del sistema móvil	X	
Operatibilidad y facilidad de manejo del sistema	X	
Diseño e interfaz del sistema	X	
Rapidez del sistema		X
Seguridad que usted siente que le ofrece el sistema	X	
Funcionalidad del sistema en ejecución y procesamiento de las peticiones e instrucciones de forma correcta	X	
Alertas y mensajes que el sistema le indica e informa de una manera clara y comprensible	X	
Conocimiento perfectamente de todas las opciones que le ofrece el sistema.		X
Soporte a los inconvenientes con el sistema por los encargados de la administración del software en atención a su solicitud.		X
Comunicación cuando existe algún tipo de cambio en el sistema.		X
Seguimiento percibido		X
Consultor Tecnológico	X	
Innovación Tecnológica		X
Tiempos de Respuesta		X
Estándares		X
Fases Software		X
Costos		X
Post Implantación		X

Tabla 4.4: Fortalezas y Debilidades de ScienceTech S.A.  
Elaborado por: Autora

## 4.8 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUTURA DE SERVICIOS

### 4.8.1 DEFINICIÓN VENTAJA COMPETITIVA

Rivera<sup>56</sup> indica que la ventaja competitiva es un atributo logrado por la empresa (elemento positivo para el cliente, que la empresa debe ser capaz efectivamente de lograr de hacer realidad), que busca desmarcarla de sus competidores (construir una posición en el mercado distinta a la de sus competidores), tanto en el presente como en el futuro (determinada por la permanencia en el tiempo de la diferenciación lograda en relación con sus competidores), de manera de contribuir al éxito (obtención de utilidad atractiva para la empresa).

Para determinar la Ventaja Competitiva de ScienceTech S.A. se consideró la calificación otorgada por los usuarios jefes en la encuesta detallada en el capítulo III, comparándola con la competencia en base a los siguientes atributos valorados por los clientes. En el Anexo X, se puede consultar la matriz de ventaja competitiva de ScienceTech S.A.

- Consultores: honestos, amistosos, respetuosos, que generan empatía, un ambiente grato y cordial y tienen expertise profesional, representa el puntaje más alto de 4.50 y la competencia obtuvo 3.00.
- Innovación Tecnológica permanente y Ofertas de la Competencia obtuvieron el 3.50 y la competencia 5.00.
- Relación con el cliente Post Implantación y precio pagado por producto y/o servicio recibido obtuvieron el 3.50 y la competencia 3.00.

---

<sup>56</sup> José Rivera, Armando el Puzzle: ¿Cómo Construir una Estrategia Exitosa para su Empresa?, Op.Cit., p.109-110.

- Reducir tiempos de respuesta obtuvo 4.00 y la competencia 4.00.
- Implementación de Estándares y Fases Software obtuvieron 4.00 y la competencia 5.00.

De este análisis se determina que la ventaja competitiva de ScienceTech S.A. lo representan los consultores: honestos, amistosos, respetuosos, que generan empatía, en un ambiente grato, cordial y tienen expertise profesional considerando que la amenaza de imitación corresponde a que algunos competidores podrían intentar preparar a sus consultores en tecnología, desarrollar y mejorar sus habilidades y competencias para que puedan satisfacer y generar en el largo plazo confianza entre consultor y cliente. La amenaza de sustitución es baja ya que es difícil que los competidores de ScienceTech S.A., puedan superar en el corto plazo la confianza hacia el cliente por parte de los consultores.

Cabe adicionar a esta ventaja competitiva que ScienceTech S.A. debe dar un valor agregado a su software a través de la innovación tecnología de las tendencias actuales en soluciones móviles aplicando estándares y normas de calidad en su software “SellerMóvil”.

ScienceTech S.A., deberá proteger la ventaja competitiva al mejorar el servicio, subir el porcentaje de satisfacción al cliente para alcanzar la lealtad y fidelización con el cliente. La determinación de la ventaja competitiva se puede ver en el Anexo X.

#### 4.8.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Para Rivera<sup>57</sup>, la Misión de un negocio “**es una declaración duradera de la visión específica que tiene una organización de su negocio, la cual es esencial para determinar sus objetivos y formular sus acciones estratégicas**”. En esencia, indica lo que el negocio ofrece, a quién se ofrece y cómo se quiere competir. Definir la **Misión** es equivalente a definir el negocio de la empresa, tanto en una perspectiva actual, como futura. Una Misión cambia cuando cambia el negocio de la empresa.

La autora de la tesis propone la misión para ScienceTech S.A.: Ser la empresa líder especialista en brindar a sus clientes soluciones móviles on-line y off-line con innovación tecnológica constante, manejo de estándares, normas y mejores prácticas en el desarrollo de software, apoyada en un equipo de consultores tecnológicos con expertise profesional que logren empatía, confianza y credibilidad en un ambiente grato para alcanzar la satisfacción y fidelización de los clientes hacia la empresa.

#### 4.8.3 DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Tomando como punto de partida la propuesta de la misión de ScienceTech S.A, se definen los lineamientos estratégicos que según Rivera<sup>58</sup> “**son líneas de trabajo estratégicas esenciales, entiéndase directrices globales, que permiten alcanzar la posición futura deseada**”.

Se presenta la propuesta de tres lineamientos estratégicos, que definirán un marco de actuación para la empresa y permitirán conseguir la misión del negocio futuro de ScienceTech S.A.

---

<sup>57</sup> José Rivera, Armando el Puzzle:¿Cómo Construir una Estrategia Exitosa para su Empresa?, Op.Cit.,p.126.

<sup>58</sup> Ibid.,p.144.

La Tabla 4.5 presenta la propuesta del primer lineamiento estratégico que corresponde a la generación de valor en el producto de software para generar satisfacción de los clientes de ScienceTech S.A. a través de la innovación.

<b>NEGOCIO: SCIENCETECH S.A.</b>	
Lineamiento Estratégico	Generación de valor en el producto de software "SellerMóvil" para generar satisfacción de los clientes de ScienceTech S.A. a través de la innovación tecnológica.
Responsables	Administración de Marketing y Ventas Administración Tecnológica
Descripción del Lineamiento Estratégico	Establecer una serie de actividades encaminadas a elevar los porcentajes de satisfacción expuestos en el Capítulo III de este documento para alcanzar la fidelización de los dos actuales clientes.
Situación Actual del Lineamiento Estratégico	En base a los resultados de la encuesta de satisfacción de SellerMóvil expuestos en el capítulo III se puede identificar que no existe total satisfacción para alcanzar la fidelización para el cliente.
Situación deseada del Lineamiento Estratégico Propuesto	Se busca que ScienceTech S.A., mejore en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación Tecnológica permanente</li> <li>• Capacitación de los usuarios a las opciones de funcionamiento del software.</li> <li>• Soporte técnico a los inconvenientes detectados con el sistema.</li> <li>• Comunicación a los cambios realizados al software por los administradores del sistema.</li> <li>• Precio pagado por producto y/o servicio recibido.</li> <li>• Rapidez, Seguridad, Funcionalidad</li> </ul> <p>Todos estos aspectos con el fin de lograr la satisfacción del cliente que permita alcanzar la fidelización del cliente y la rentabilidad en el largo plazo.</p>
Objetivos Específicos a lograr a través de este Lineamiento Estratégico	Para el 2012-2015 se espera: Lograr porcentajes mayores al 95% de satisfacción con los clientes de ScienceTech S.A, mediante el servicio, comunicación, diferenciación e innovación tecnológica que permitan fidelizar a los actuales clientes logrando recompras y que estos clientes nos sirvan de referidos para crecer en ventas.

**Tabla 4.5: Lineamiento Estratégico – Generación de Valor del software ScienceTech S.A.**  
Elaborado por: Autora

Se presenta en la Tabla 4.6 la propuesta del segundo lineamiento estratégico que corresponde a la implementación de estándares o normas de calidad del software “SellerMóvil” que incremente la satisfacción del cliente para lograr fidelidad.

<b>NEGOCIO: SCIENCETECH S.A.</b>	
Lineamiento Estratégico	Implementación de Estándares o Normas de Calidad en los entregables del software “SellerMóvil” que incremente la satisfacción del cliente para lograr fidelidad.
Responsables	Control de Calidad Planificación
Descripción del Lineamiento Estratégico	Establecer el uso de normas de calidad que garanticen al usuario la calidad del software entregado.
Situación Actual del Lineamiento Estratégico	En base a los resultados de la encuesta de satisfacción expuesta en el capítulo III de este documento se puede identificar que existen percepciones de falta de uso de estándares en el desarrollo del software.
Situación Deseada del Lineamiento Estratégico Propuesto	Se busca que ScienceTech S.A.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance la implementación de Estándares o Normas de Calidad del software “SellerMóvil” hacia el cliente.</li> <li>• Mejore Tiempos de Respuesta y tenga capacidad de respuesta hacia el cliente.</li> <li>• Exista la Planificación necesaria con el uso adecuado de las metodologías, buenas prácticas, marcos de trabajo en la ejecución de las Fases Software para alcanzar la fidelización del cliente y la rentabilidad.</li> </ul>
Objetivos Específicos a lograr a través de este Lineamiento Estratégico	Para el 2012-2015 se espera: Alcanzar calificaciones entre 9 y 10 de satisfacción con los clientes de ScienceTech S.A, mediante la implementación de estándares, normas metodologías de software que permitan entregar al cliente un software de calidad reduciendo los tiempos de entrega y logrando capacidad de respuesta inmediata.

**Tabla 4.6: Lineamiento Estratégico- Implementación de Normas y Estándares ScienceTech S.A.**  
Elaborado por: Autora

La Tabla 4.7 presenta la propuesta del tercer lineamiento estratégico que corresponde al marketing de relaciones con clientes de ScienceTech S.A. para lograr fidelidad.

<b>NEGOCIO: SCIENCETECH S.A.</b>	
Lineamiento Estratégico	Marketing de relaciones con clientes de ScienceTech S.A. para lograr fidelidad.
Responsables	Administración del Talento Humano Servicio al Cliente y Post Venta
Descripción del Lineamiento Estratégico	Definir las estrategias de relaciones con los clientes para alcanzar la fidelidad y la rentabilidad de la empresa.
Situación Actual del Lineamiento Estratégico	Considerando los resultados de la encuesta de satisfacción y servicio expuesta en el capítulo III existe una variedad de oportunidades de mejora mencionadas por los clientes actuales hacia la empresa. También existe satisfacción con la atención brindada por los consultores; sin embargo la empresa debe de aprender a mantener y superar el resultado actual elevando las expectativas del cliente.
Situación Deseada del Lineamiento Estratégico Propuesto	Se busca que ScienceTech S.A.: Tenga clientes que sean escuchados a través de sus sugerencias, quejas, oportunidades de mejora y que se les dé la atención inmediata. El cliente perciba que a través del canal de comunicación definido por la empresa, no se encuentra solo y abandonado; sino que existe el consultor tecnológico que lo puede apoyar en cualquier momento.
Objetivos Específicos a lograr a través de este Lineamiento Estratégico	Para el 2012-2015 se espera: Consolidar las relaciones con los clientes al escuchar las sugerencias, quejas, oportunidades de mejora de los clientes dando atención inmediata. Que exista comunicación permanente y mayor percepción de empatía de los consultores tecnológicos hacia el cliente incorporando seguimientos desde el primer contacto con el cliente hasta la post implantación del software para alcanzar la fidelización del cliente y la rentabilidad esperada por los accionista de ScienceTech S.A..

**Tabla 4.7: Lineamiento Estratégico- Marketing de Relaciones Clientes ScienceTech S.A.**  
Elaborado por: Autora

## **CAPÍTULO V: APORTE PERSONAL- ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se proponen las estrategias de fidelización que pueden aplicarse para ScienceTech S.A y cualquier otra empresa que tenga como actividad principal el desarrollo de software, con el fin de lograr la fidelización de los clientes y alcanzar la rentabilidad esperada por los accionistas de la firma.

Las estrategias que se presentan han sido generadas tomando como fundamento las preguntas de la encuesta aplicada a los dos clientes de ScienceTech (Cordialsa y Celyasa) tanto para el usuario jefe como para el usuario final como resultado de la experiencia en el uso del software “SellerMóvil” descrito en el capítulo III; también se considera el “Diagnóstico de la posición estratégica competitiva de ScienceTech S.A.” basado en el análisis interno, externo, la ventaja competitiva, la misión y los lineamientos estratégicos para ScienceTech S.A., desarrollados en el capítulo IV y el Know How de más de seis años en el seguimiento y ejecución de proyectos de TI (Tecnología de la Información) por parte de la autora de esta tesis.

Bajo el paraguas de los conceptos de fidelización del cliente se proponen las estrategias de Fidelización de Clientes para ScienceTech S.A., que permitirá a la empresa despuntar hacia el éxito obteniendo rentabilidad.

La fidelización se basa en el valor del producto determinado en función de la gestión del valor del cliente que para ScienceTech S.A. mediante los resultados de la encuesta descrita en el Capítulo III se identificó el valor de compra del software

“SellerMóvil” donde el usuario jefe da una calificación de 3.50/5.00, que indica que el cliente percibe haber recibido un servicio normal con el precio pagado y el valor recibido, no excediendo sus expectativas ni alta satisfacción. El valor de uso del software “SellerMóvil” lo mencionan los usuarios finales a través de las oportunidades de mejora del software descrito en el Capítulo III y detallados en el ANEXO VI.

Para el establecimiento de relaciones permanentes con los clientes que permitan alcanzar la fidelización, ScienceTech S.A. podría organizar eventos a los que pueden acudir únicamente los miembros del club, programa o invitados V.I.P, donde se presenten las innovaciones permanentes a través de conferencias tecnológicas en software atrayendo nuevos clientes.

## **5.2 TRECE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA SCIENCETECH S.A.**

Se presenta la propuesta de trece estrategias de fidelización de clientes para “SELLERMÓVIL” de ScienceTech S.A., considerando la gestión de valor del cliente y el manejo de las relaciones en la formulación de dichas estrategias.

1. Escuchar la voz del cliente y ejecutarla.
2. Diferenciación del servicio, el software haga y funcione de acuerdo a lo que el cliente solicitó.
3. La rapidez del software
4. La seguridad del software
5. Capacitación constante de las versiones del software
6. Comunicación permanente con el cliente

7. Capacidad de Respuesta
8. Seguimiento al Cliente que usa el software
9. Empatía de los consultores tecnológicos
10. Innovación Tecnológica
11. Uso de estándares, metodologías o buenas prácticas en las fases del software.
12. Gestión de Proyectos de Tecnología de la Información
13. Rentabilidad para los accionistas

#### **5.2.1. Primera Estrategia de Fidelización: Escuchar la voz del cliente y ejecutarla.**

El momento que las empresas escuchan al cliente a través de una queja, oportunidades de mejora, sugerencias, necesidad, requerimiento, deseo, expectativa del servicio y/o producto y lo ejecutan logran la fidelización. Según Kotler<sup>59</sup> ***“los clientes que se han quejado y han recibido una solución rápida, suelen acabar siendo más leales a la empresa que los clientes que nunca se han quejado”***.

Para ScienceTech S.A., considerando las oportunidades de mejora (Capítulo III y ANEXO VI), se debería dar soluciones inmediatas mediante mantenimientos, ajustes y requerimientos al software que no impliquen gastos excesivos en horas hombre del personal es decir se los podría realizar sin costo alguno para el cliente, caso contrario se podría coordinar con el cliente para llegar a acuerdos que medien el tiempo y el costo de la personalización en función de un ganar- ganar. (Ver Figura 5.1)

---

<sup>59</sup> Philip Kotler, Los diez pecados capitales del marketing: Indicios y Soluciones, Barcelona, Gestión 2000,2005, p.40.

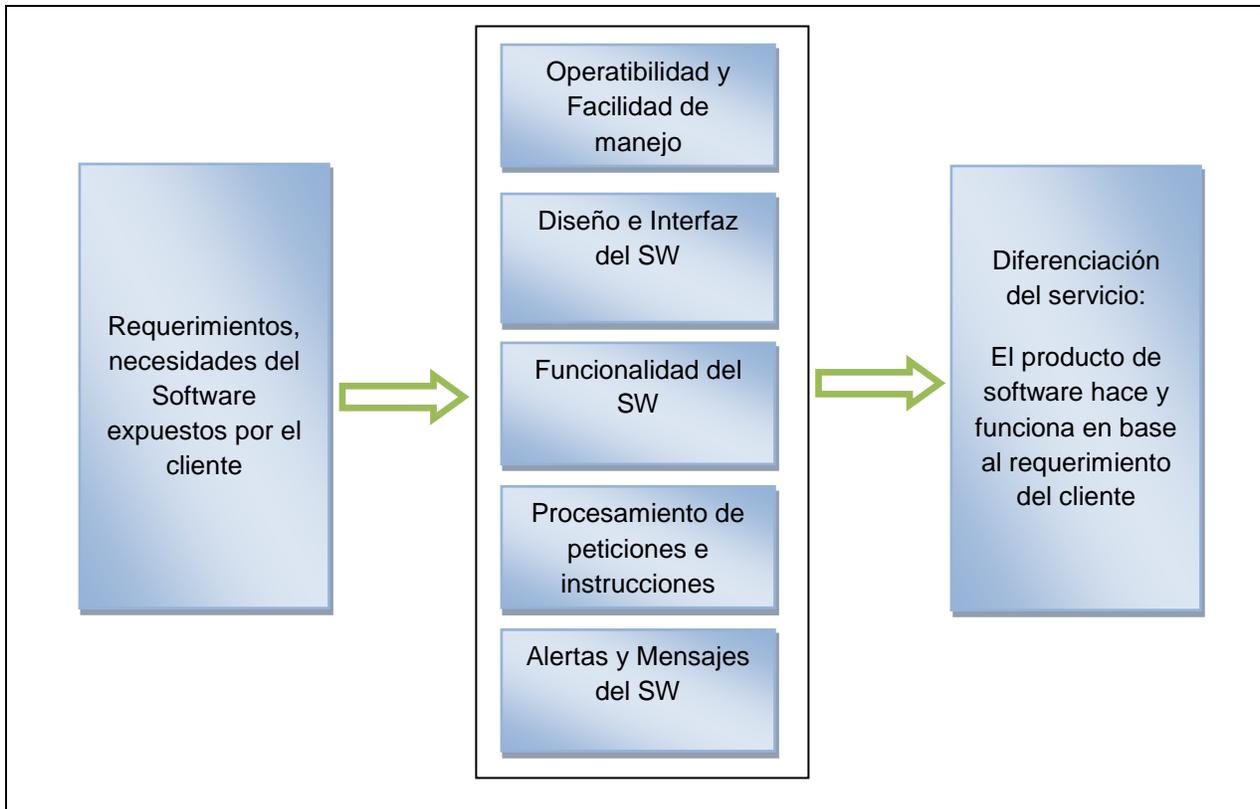


**Figura 5.1: Primera Estrategia Fidelización: Escuchar la voz del cliente y ejecutarla**  
 Elaborado por: Autora

### **5.2.2. Segunda Estrategia de Fidelización: Diferenciación del servicio, el software haga y funcione de acuerdo a lo que el cliente solicitó.**

Para el software “SellerMóvil” de ScienceTech S.A., la operatibilidad y facilidad de manejo del sistema, el diseño e interfaz, la funcionalidad, el procesamiento de las peticiones e instrucciones de forma correcta, las alertas y mensajes que el sistema le indica e informa de una manera clara al cliente son factores importantes para que el cliente se sienta satisfecho y cómodo con el software de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente. (Ver Figura 5.2.)

Frecuentemente sucede que a pesar que se encuentra realizada la hoja de requerimientos del sistema y con las firmas respectivas de los involucrados y al parecer todo en regla, en la entrega final del producto el cliente recuerda como por arte de magia requerimientos no contemplados de forma inicial y así; como se presenta el sistema no le sirve. Ante esta negatividad la empresa debe de realizar los requerimientos olvidados y llegar a acuerdos para que cubran sus expectativas.

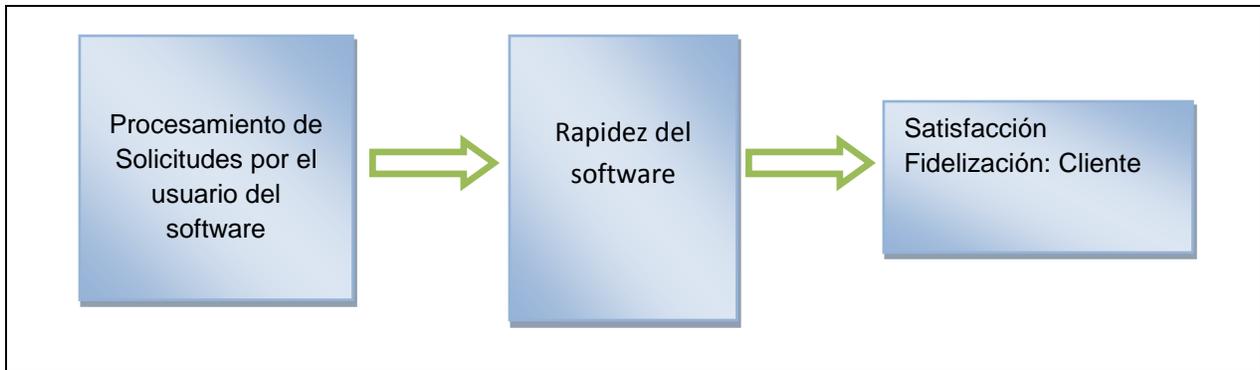


**Figura 5.2: Segunda Estrategia Fidelización: Diferenciación- Software funcione al requerimiento cliente**  
 Elaborado por: Autora

Un servicio diferenciador en la personalización del software de acuerdo al requerimiento del cliente permitirá a ScienceTech S.A. basar su ventaja competitiva en entregar una oferta diferente a la competencia.

### **5.2.3. Tercera Estrategia de Fidelización: La rapidez del software**

La rapidez de un sistema es considerado fundamental para el éxito de un software ya que el usuario final deja de usarlo y lo desecha de forma inmediata, generando inconformidad, incomodidad y una percepción de poca credibilidad al sistema pasado el tiempo de espera tolerable al procesamiento de sus solicitudes y más aún como lo es “SellerMóvil” que funciona sobre celulares. ScienceTech S.A., deberá transmitir de forma muy clara al cliente que la rapidez del software depende de sus proveedores que son las operadoras celulares. (Ver Figura 5.3.)



**Figura 5.3: Tercera Estrategia Fidelización: Rapidez del Software**  
 Elaborado por: Autora

#### **5.2.4. Cuarta Estrategia de Fidelización: La seguridad del software**

La seguridad y la confianza que trasmite el sistema en el procesamiento de las transacciones es un factor crítico de éxito. Si el software genera una percepción de inseguridad en el usuario final, este no lo volverá a usar y será más difícil cambiar esa percepción, hay que lograr que el cliente se sienta seguro. La satisfacción del usuario lo respaldada la garantía que ofrece ScienceTech S.A. del software “SellerMóvil” a sus clientes por errores de programación detectados post implantación. (Ver Figura 5.4.)



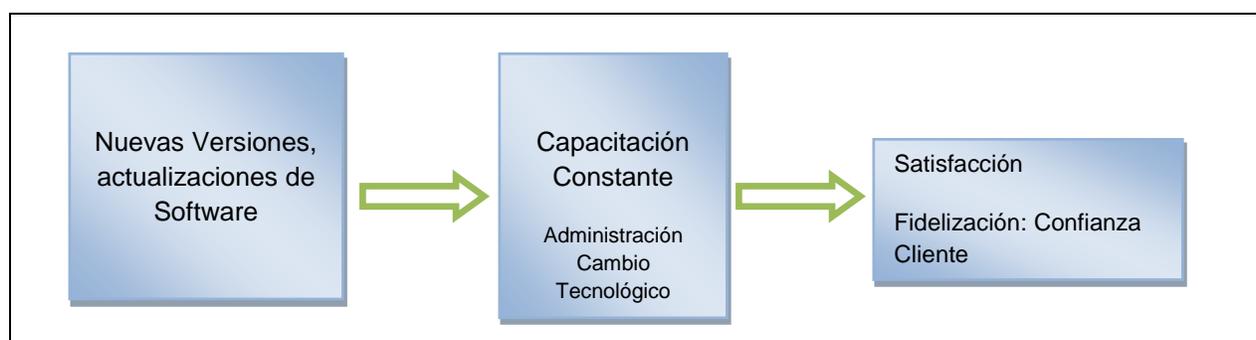
**Figura 5.4: Cuarta Estrategia Fidelización: Seguridad del Software**  
 Elaborado por: Autora

#### **5.2.5. Quinta Estrategia de Fidelización: Capacitación constante de las versiones del software**

El conocimiento de la funcionalidad de las opciones actuales y nuevas que le ofrece el sistema “SellerMóvil” permitirá que los usuarios finales tengan más confianza,

destreza, afinidad, se desenvuelvan de forma eficiente en el uso del sistema y pierdan el miedo.

La capacitación constante ante las actualizaciones de las versiones es fundamental para que el usuario final perciba acompañamiento y no sienta decepción por no tener ni la menor idea de lo que hace el sistema y su funcionamiento. En ocasiones la capacitación incluirá la administración del cambio tecnológico por la resistencia que pudieran presentar los usuarios finales. (Ver Figura 5.5.)



**Figura 5.5: Quinta Estrategia Fidelización: Capacitación Constante de las versiones del Software**  
Elaborado por: Autora

### **5.2.6. Sexta Estrategia de Fidelización: Comunicación permanente con el cliente**

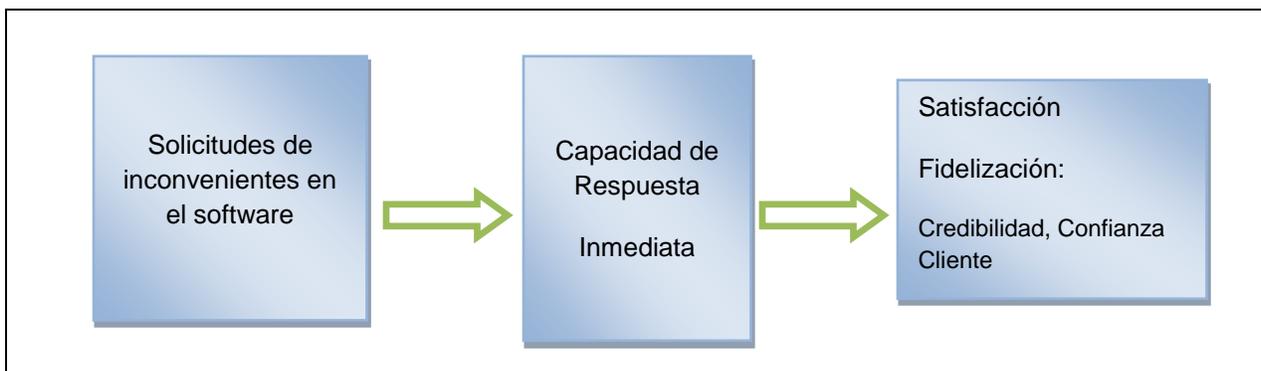
ScienceTech S.A., deberá estar permanentemente comunicado con el cliente para lograr la satisfacción. El mantener informado al cliente referente a los servicios, cambios, actualizaciones que se han realizado o se realizarán al software "SellerMóvil", el comunicar fechas y cronogramas de trabajo por los servicios solicitados genera en el cliente confianza y credibilidad por parte de la firma. Por más cambio pequeño que sea realizado, debe ser informado al cliente vía email, llamada telefónica para que el cliente sienta lo importante que es él para ScienceTech S.A. (Ver Figura 5.6.)



**Figura 5.6: Sexta Estrategia Fidelización: Comunicación Permanente de los cambios al software**  
 Elaborado por: Autora

### **5.2.7. Séptima Estrategia de Fidelización: Capacidad de Respuesta**

La capacidad de respuesta de ScienceTech S.A., para estar siempre listos como empresa con los clientes de “SellerMóvil”, al gestionar los inconvenientes que demandan, el servicio o soporte rápido e inmediato ofrecido al cliente, para resolver cualquier inconveniente reportado, reduciendo los tiempos de respuesta hace que el cliente tenga credibilidad, confianza y satisfacción. (Ver Figura 5.7.)



**Figura 5.7: Séptima Estrategia Fidelización: Capacidad de Respuesta**  
 Elaborado por: Autora

### **5.2.8. Octava Estrategia de Fidelización: Seguimiento al Cliente que usa el software**

El seguimiento al cliente debe realizarse por ScienceTech S.A. desde el momento inicial de la recopilación de la información, luego en la implementación hasta

alcanzar la estabilización del software “SellerMóvil”, también en los mantenimientos respectivos del software; y posterior a la post implantación del software. Por lo general las empresas contratistas una vez que hacen la entrega final del software al cliente al poco tiempo se olvidan de su existencia. (Ver Figura 5.8.)



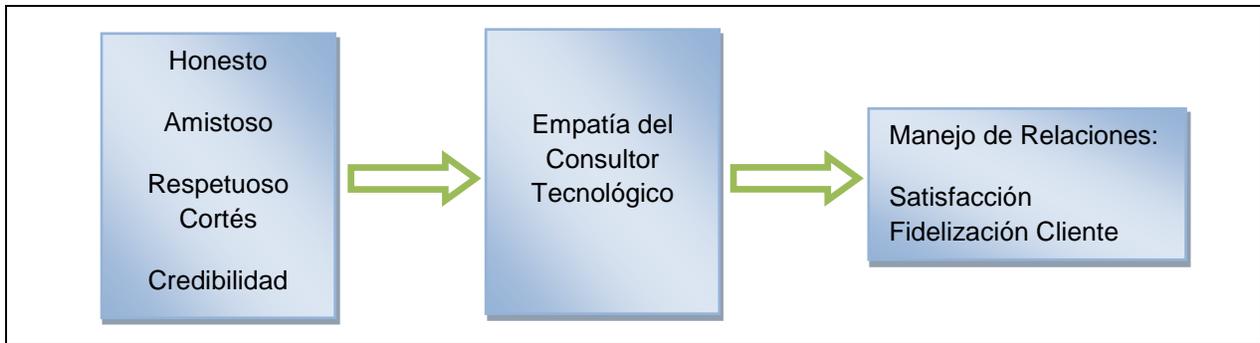
Figura 5.8: Octava Estrategia Fidelización: Seguimiento al Cliente que usa el software  
Elaborado por: Autora

### 5.2.9. Novena Estrategia de Fidelización: Empatía de los consultores tecnológicos

La empatía, según la REA<sup>60</sup> es “**Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro.**” Es muy importante que los consultores tecnológicos generen empatía en los clientes, para establecer relaciones que inspiren confianza.

Un consultor tecnológico debe ser honesto, amistoso, respetuoso, cortés, generar un ambiente grato y cordial, debe tener credibilidad, competencias y expertise profesional. Debe brindar atención personalizada como si fuese al único cliente que atiende, y predisposición de ayuda en el horario que el cliente lo requiera. El consultor de ScienceTech S.A. debe de trabajar día a día para conservar y mejorar las relaciones con el cliente logrando la satisfacción y fidelidad. (Ver Figura 5.9)

<sup>60</sup> Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, ¿Qué es empatía? en [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=empatia](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empatia), Vigésima segunda edición, 2009, (Acceso 8 Enero 2012)



**Figura 5.9: Novena Estrategia Fidelización: Empatía del Consultor Tecnológico**  
Elaborado por: Autora

#### 4.3.10. Décima Estrategia de Fidelización: Innovación Tecnológica

Estar a la vanguardia en adelantos tecnológicos con la infraestructura tecnológica que demande el buen funcionamiento del software “SellerMóvil”, conocer las tendencias mundiales referentes al negocio de ScienceTech S.A., realizar eventos a través de la creación de un club de clientes donde se transfiera el conocimiento a los clientes V.I.P o el target seleccionado, y dar a conocer los nuevos productos o versiones, nueva tecnología e innovaciones es lograr la fidelización. (Ver Figura 5.10)



**Figura 5.10: Décima Estrategia Fidelización: Innovación Tecnológica**  
Elaborado por: Autora

#### 5.3.11. Décima Primera Estrategia de Fidelización: Uso de normas, estándares, metodologías o buenas prácticas en las fases del software

La implementación de normas o estándares en el desarrollo del software es fundamental para ofrecer calidad. Según R.S.Pressman<sup>61</sup> calidad del software es la

<sup>61</sup> R.S.Pressman, Ingeniería del software. Un enfoque práctico, McGrawHill, 1992, p.3. en [http://gidis.ing.unlpam.edu.ar/downloads/pdfs/Calidad\\_software.PDF](http://gidis.ing.unlpam.edu.ar/downloads/pdfs/Calidad_software.PDF) (Acceso 10 Enero 2012)

**“Concordancia con los requisitos funcionales y de rendimiento explícitamente establecidos con los estándares de desarrollo explícitamente documentados y con las características implícitas que se espera de todo software desarrollado profesionalmente.”** En la calidad del software hay que distinguir la calidad del proceso y calidad del producto. La calidad de los productos de software viene dada por los procesos que lo desarrollan, aunque para los usuarios finales, la calidad es una característica propia del producto.

Para las fases de análisis, diseño, desarrollo, pruebas, implementación del software es necesario el seguir una metodología que permita la planificación y organización de cada fase para entregar el software de acuerdo a los requerimientos. No es mandatorio el seguir una metodología que tenga que ser cumplida al pie de la letra, en base a la experiencia se la puede ir haciéndole propia de la organización. (Ver Figura 5.11)



**Figura 5.11: Décima Primera Estrategia Fidelización: Uso de normas, estándares, metodologías o buenas prácticas en las fases del software**

**Elaborado por: Autora**

ScienceTech S.A., puede seguir su línea actual de trabajo de “SellerMóvil” apoyándose en Microsoft líder mundial en la construcción de software que proponer a

través de MSF<sup>62</sup> un marco de trabajo que facilita el análisis, diseño e implantación de soluciones tecnológicas con las fases: previsión, planificación, desarrollo, estabilización y la implementación mediante un conjunto de modelos, conceptos y guías que contribuyen a reducir los costos y aseguran el éxito en la implantación del software a través de productos entregables. (Ver Figura 5.12)



**Figura 5.12: Marco de Trabajo MSF**

Fuente: <http://technet.microsoft.com/en-us/library/bb497060.aspx>

ScienceTech S.A., podría inclinarse también por facilitar la entrega de los servicios de tecnologías de la información usando mejores prácticas “Best Practices” de ITIL<sup>63</sup> para alcanzar servicios de alta calidad, cultura orientada a los servicios a los clientes, eficiencia en las operaciones de TI, mejora continua en el servicio, formación de un centro de servicios para gestión de incidentes para lograr la máxima satisfacción.

La calificación que los clientes de ScienceTech S.A., dieron en la evaluación corresponde a 4.0/5.0 indicando que falta algo que le agregue valor al cliente para estar totalmente satisfecho. La empresa que no usa estándares, metodologías o buenas prácticas debería de alarmarse puesto que son las garantías que se ofrece al cliente de que las cosas se hacen bien desde el inicio.

<sup>62</sup> MSF: Microsoft Solutions Framework, en <http://www.microsoft.com/colombia/portafolio/msf.htm> , (Acceso 13 Enero 2012)

<sup>63</sup> ITIL: Information Technology Infrastructure Library Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información en <http://www.itil-officialsite.com/> (Acceso 26 Enero 2012)

### 5.2.12. Décima Segunda Estrategia de Fidelización: Gestión de Proyectos de Tecnología de la Información

ScienceTech S.A. al manejar proyectos como “SellerMóvil”, debe considerar como estrategia el poder gestionar los proyectos de TI, tomando en cuenta que todo proyecto tiene un inicio y un fin, creando valor para el cliente para lograr satisfacción.

Para la gestión de proyectos de TI, se inicia desde: la Planificación (metas y objetivos del proyecto), Administración del Tiempo (entregar el proyecto dentro de los plazos de ejecución), Administración del Costo (desarrollar el proyecto dentro del presupuesto asignado), Gestión de la Calidad (entregar el software sin fallas, que cumplan expectativas a satisfacción), Gestión del Recurso Humano (competencias del equipo de trabajo), Gestión de Comunicaciones (comunicación fluya en todos los involucrados del proyecto y cliente) y Gestión del Riesgo (reducción de adversidades).

El PMI<sup>64</sup> (PMBOK) es un estándar internacional que provee los fundamentos de la gestión de proyectos que son aplicables a proyectos de Ingeniería de Software, podría ser una alternativa para “SellerMóvil” de ScienceTech S.A. (Ver Figura 5.13)



Figura 5.13: Décima Segunda Estrategia Fidelización: Gestión de Proyectos de TI  
Elaborado por: Autora

<sup>64</sup> PMI:Project Management Institute en <http://www.pmi.org/>, (Acceso 27 Enero 2012)

### 5.2.13. Décima Tercera Estrategia de Fidelización: Rentabilidad para los accionistas

Según Martínez<sup>65</sup> ***“Que los clientes de las empresas vuelvan a adquirir sus productos o servicios es un objetivo común y prioritario de éstas. Llamamos a este hecho fidelización y es la base de la rentabilidad de cualquier negocio.”***

Para Lovelock<sup>66</sup> ***“los líderes de negocios saben por intuición que cuando aumenta la lealtad de los clientes, también aumenta las utilidades”.***

El hecho de que ScienceTech S.A., aumente en sus dos clientes la satisfacción de “SellerMóvil” permitirá el lograr la fidelización lo que conlleva a la rentabilidad para los accionistas. La fidelización de “SellerMóvil” le permitirá tener una base de referidos empezando con sus dos clientes y crecer con el negocio aumentando su rentabilidad en el largo plazo. (Ver Figura 5.14).

Al momento la información financiera de ScienceTech S.A., es de tipo confidencial.



**Figura 5.14: Décima Tercera Estrategia Fidelización: Rentabilidad para los accionistas**  
Elaborado por: Autora

<sup>65</sup> Rafael Martínez y Vilanova Martínez, Gestión de la clientela: La manera de conseguir y retener clientes rentables, Op.Cit., p.31.

<sup>66</sup> Frederick F. Reichheld, "Administración basada en la lealtad", Harvard Business Review, 1993, citado por Christopher H. Lovelock, 1997, Op.Cit, p.245.

### 5.3 SUPUESTOS DE LA DEMOSTRACIÓN

Es objetivo de la tesis el demostrar la hipótesis, dado que no hay un ejercicio práctico, esta se llevará a cabo a través de supuestos de la demostración para cada una de las trece estrategias de fidelización de ScienceTech S.A., con tiempo de ejecución de un año. (Ver Tabla 5.1)

<b>ESTRATEGIAS SCIENCETECH S.A.</b>	<b>SUPUESTOS PRÓXIMO AÑO</b>
1. Escuchar la voz del cliente y ejecutarla	Atención en un 98% a quejas por parte de los usuarios de "SellerMóvil".
2. Diferenciación del servicio, el software haga y funcione de acuerdo a lo que el cliente solicitó.	Indicador de Funcionalidad Completa del software "SellerMóvil" al 95%. Existencia de un margen de error del 5%.
3. La rapidez del software	Implementación en un 90% de una solución "SellerMóvil Off-line" en el cliente y dos reuniones anuales con la operadora
4. La seguridad del software	Verificación del 100% en transacciones seguras.
5. Capacitación constante de las versiones del software.	Dos capacitaciones anuales, cubriendo el 100% de usuarios capacitados.
6. Comunicación permanente con el cliente	Doce llamadas telefónicas anuales, una cada mes al usuario jefe de "SellerMóvil".
7. Capacidad de Respuesta	Solicitudes atendidas en un 98%.
8. Seguimiento al Cliente que usa el software	Dos llamadas telefónicas mensuales por cliente a cualquier usuario de "SellerMóvil".
9. Empatía de los consultores tecnológicos.	Una encuesta anual de empatía evaluada por el usuario jefe de "SellerMóvil".
10. Innovación Tecnológica	Un taller anual a clientes y prospectos VIP.
11. Uso de estándares, metodologías o buenas prácticas en las fases del software.	Mediante costo beneficio impulsar la implementación al 75% del uso de ITIL o MSF en ScienceTech S.A.
12. Gestión de Proyectos de TI	Al menos un nuevo proyecto "SellerMóvil" basado al 50% en PMI.
13. Rentabilidad para los accionistas	Incremento de un 10% en ventas (clientes nuevos) y en recompra un 5%.

**Tabla 5.1: Supuestos de la Demostración para las Estrategias de Fidelización ScienceTech S.A.**  
Elaborado por: Autora

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

En base a la hipótesis que realiza la autora indicando que: ***con la definición de las estrategias para la fidelización del cliente de ScienceTech S.A partiendo de la insatisfacción del cliente se alcanzaría la satisfacción y fidelidad logrando la rentabilidad para la empresa en el largo plazo***, y considerando los supuestos de la demostración para las trece estrategias de fidelización de ScienceTech S.A, se concluye que la empresa aumentará la satisfacción entre sus clientes, fidelizándolos e incrementado la rentabilidad.

También se concluye que los resultados de la investigación reflejaron que en los dos clientes (Celyasa y Cordialsa) que usan el software “SellerMóvil” los usuarios calificaron 7.0/10 en satisfacción por el servicio y el 7.5/10 en recomendación del software a otros clientes, y considerando las quejas y oportunidades de mejora que los usuarios mencionaron, exige a ScienceTech S.A., el aplicar las trece estrategias y lograr mejoras inmediatas para aumentar la satisfacción del cliente.

El diagnóstico de la posición estratégica competitiva concluye que el sector para ScienceTech S.A., es de tipo regular atractivo en el entorno, su principal preocupación se concentra en el poder de negociación de los proveedores y de los clientes. Así, la labor que realiza el consultor actual de “SellerMóvil” es digna de aplauso por el cliente.

Finalmente la autora propone trece estrategias para la fidelización de clientes de “SellerMóvil” para lo cual los accionistas deben de decidir si ejecutarlos o no, donde el rumbo de ScienceTech S.A. y el crecer como empresa fidelizando a sus clientes es una decisión de los propietarios de la empresa.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Al finalizar el propósito de esta tesis “Fidelización de Clientes en empresas de software. Caso ScienceTech S.A.” se hace una recomendación a los accionistas de ScienceTech S.A., para que sigan invirtiendo en el software “SellerMóvil” creando crear valor en el software y apoyen el marketing de relaciones con los clientes. Los dos clientes que actualmente usan el software son Cordialsa y Celyasa empresas muy reconocidas en el mercado ecuatoriano; si no hubiesen encontrado en “SellerMóvil” algún beneficio o algún atributo diferenciador hubiesen dado por terminado cualquier tipo de compromiso legal adquirido y no mantenerse hasta el momento.

Cabe recalcar lo mencionado por Martínez<sup>67</sup> ***“El valor del cliente fiel aumenta en el tiempo puesto que genera nuevas compras [...]”***.

Los clientes son cada vez más exigentes tanto Cordialsa como Celyasa tienen confianza en la labor que realiza ScienceTech S.A. y eso es ya una ventaja competitiva; razón por la cual se le recomienda poner en ejecución cada una de las trece estrategias propuesta por la autora de esta tesis, para alcanzar la total satisfacción y la fidelización del cliente hacia el software “SellerMóvil” u otros productos o marcas que se creen logrando captar más clientes, crecer como empresa, creando más fuentes de trabajo para consultores tecnológicos ecuatorianos, innovando y generando la rentabilidad esperada para los accionistas de ScienceTech S.A.

---

<sup>67</sup> Rafael Martínez y Vilanova Martínez, Gestión de la clientela: La manera de conseguir y retener clientes rentables, Op.Cit, p.31.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Alet, Josep**, Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables, Barcelona, Ediciones Gestión 2000,1994.
- **Kotler, Philip y Armstrong, Gary**, Principios de Marketing, Madrid, Pearson Educación, 2008.
- **Berry, Leonard**, Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente, Bogotá, Editorial Norma, 2002.
- **Fred, David**, Conceptos de Administración Estratégica, México, Pearson Educación, 2003.
- **Rivera, José**, Armando el Puzzle: ¿Cómo Construir una Estrategia Exitosa para su Empresa?, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2005.
- **Alet, Josep**, Marketing Directo Integrado: Como crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad, Gestión 2000 S.A.,2000.
- **Copeland, M.T.**, Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods, Harvard Business Review;vol.1;1923.
- **Grönroos, C.**,Defining marketing: A market-oriented approach, European Journal of Marketing, vol.23 nº1, 1989.
- **Barlow, Janelle y C,Moller**, Una queja es un regalo, Ediciones Gestión 2000 S.A.,2004.
- **Pagano, Robert**, Estadística para las Ciencias del Comportamiento, México, Thomson Editores, 2006
- **Day, George S.**, "Comprender, Captar y Fidelizar a los mejores clientes", Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000.
- **Alcaide, Juan Carlos**, Fidelización de Clientes, Madrid, Esic Editorial
- **Syrett, Michel**, Estrategia de Negocio. Cómo dar en el blanco (The Economist), Quito, Ediecuatorial Primera edición en español, 2010.
- **Laso, Isidro e Iglesias, Marta**, Internet Comercio Colaborativo y mComercio: Nuevos Modelos de Negocio, Madrid, Mundi-Prensa, 2002
- **Kotler, Philip**, Los diez pecados capitales del marketing: Indicios y Soluciones, Barcelona, Gestión 2000,2005.
- **Martínez, Rafael y Martínez, Vilanova**, Gestión de la clientela: La manera de conseguir y retener clientes rentables, Madrid, Esic Editorial.
- **Rogers, Len**, Marketing en la pequeña y mediana empresa, Madrid, Ediciones Pirámide,1993.
- **Debordes. Pascal**, Coaching Formación y Motivación de la Fuerza de Ventas, Barcelona, Ediciones Gestión 2000,2002.
- **Lovelock, Christopher H.**, Mercadotecnia de Servicios, México, Prentice-Hall Hispanoamerica",1997.

### ENLACES WEB

- **Lola, García**, Centro para Empresas y Profesionales, *¿Qué es un cliente?*, en <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=475> , (Acceso 1 Septiembre 2011)

- **Real Academia Española**, Diccionario de la lengua española, *¿Qué es un cliente?*, en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cliente](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cliente), Vigésima segunda edición,2009, (Acceso 1 Agosto 2011)
- **Real Academia Española**, Diccionario de la lengua española, *¿Qué es fidelizar?*, en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=fidelizar](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fidelizar), Vigésima segunda edición,2009, (Acceso 3 Agosto 2011)
- **ACSI: American Customer Satisfaction Index Modelo ACSI de Satisfacción del cliente**, en [http://www.theacsi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=122](http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=122), (Acceso 5 Agosto 2011)
- **Real Academia Española**, Diccionario de la lengua española, *¿Qué es servicio?*, en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=servicio](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=servicio), Vigésima segunda edición,2009, (Acceso 5 Agosto 2011)
- **Real Academia Española**, Diccionario de la lengua española, *¿Qué es queja?* en <http://www.rae.es/rae.html>, Vigésima segunda edición,2009, (Acceso 10 Agosto 2011)
- **Cordialsa** en <http://www.cordialsa.com>, (Acceso 18 Noviembre 2011)
- **Celyasa** en <http://www.licorcrystal.com/historia.html>, (Acceso 18 Noviembre 2011)
- **USAC: Universidad San Carlos de Guatemala**, en [http://estadistica.ingenieria-usac.edu.gt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=64](http://estadistica.ingenieria-usac.edu.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=64), (Acceso 5 Enero 2012)
- **Intergrupo** en <http://www.intergrupo.com/>, (Acceso 19 Noviembre 2011)
- **Kruger** en <http://www.kruger.com.ec/>, (Acceso 19 Noviembre 2011)
- **Claro** en <http://www.claro.com.ec/>, (Acceso 19 Noviembre 2011)
- **Movistar** en <http://www.movistar.com.ec>, (Acceso 19 Noviembre 2011)
- **Michael, Porter, Entrevista.**, HSM Inspiring Ideas *¿Qué es estrategia?*, en <http://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>, (Acceso 5 Enero 2012)
- **Real Academia Española**, Diccionario de la lengua española, *¿Qué es empatía?* en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=empatia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empatia), Vigésima segunda edición, 2009, (Acceso 8 Enero 2012)
- **Pressman,R.S.**,Ingeniería del software.Un enfoque práctico,McGrawHill,1992, p.3. en [http://gidis.ing.unlpam.edu.ar/downloads/pdfs/Calidad\\_software.PDF](http://gidis.ing.unlpam.edu.ar/downloads/pdfs/Calidad_software.PDF), (Acceso 10 Enero 2012)
- **MSF: Microsoft Solutions Framework**, en <http://www.microsoft.com/colombia/portafolio/msf.htm>, (Acceso 13 Enero 2012)
- **ITIL: Information Technology Infrastructure Library** Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información en <http://www.itiil-officialsite.com>, (Acceso 26 Enero 2012)
- **PMI:Project Management Institute** en <http://www.pmi.org/>, (Acceso 27 Enero 2012)

## **ANEXOS**

### **ANEXO I: CARTAS DE AUTORIZACIÓN PARA ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE (USUARIO JEFE Y USUARIO FINAL)**

A continuación se presentan las cartas de autorización por ScienceTech S.A., a la autora de esta tesis para la realización del respectivo estudio en las empresas Cordialsa y Celyasa, los dos clientes que usan el software “SellerMóvil”.



DM de Quito, 10 de Junio del 2011

Señora  
Verónica Añasco  
Jefe de Tecnología  
Celyasa  
Ciudad.-

Estimada Verónica:

Por medio de la presente solicitamos a ustedes permitir a la señorita Lucía Achig, con cédula de identidad 1714430855, ex colaboradora de Grupo Macro Cia. Ltda., realizar una encuesta de satisfacción al cliente del servicio ofrecido por SCIENCETECH S.A. por el uso del producto Seller Móvil implantado en su organización. Esta encuesta contribuirá al proyecto de investigación de tesis de maestría.

La señorita Achig se compromete a manejar la información resultante del estudio de manera confidencial y a utilizarla única y exclusivamente para uso del proyecto de investigación de tesis de maestría.

De antemano agradezco su colaboración.

Saludos Cordiales,

Javier Miño A.  
Gerente de Consultoría  
GRUPO MACRO CIA. LTDA.

www.gmacro.com



DM de Quito, 10 de Junio del 2011

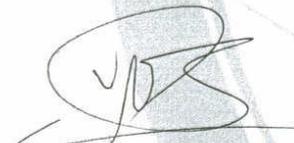
Señora  
Martha Echeverría  
Jefe de Tecnología  
Cordialsa  
Cuidad.-

Estimada Martha:

Por medio de la presente solicitamos a ustedes permitir a la señorita Lucía Achig, con cédula de identidad 1714430855, ex colaboradora de Grupo Macro Cia. Ltda., realizar una encuesta de satisfacción al cliente del servicio ofrecido por SCIENCETECH S.A. por el uso del producto Seller Móvil implantado en su organización. Esta encuesta contribuirá al proyecto de investigación de tesis de maestría.

La señorita Achig se compromete a manejar la información resultante del estudio de manera confidencial y a utilizarla única y exclusivamente para uso del proyecto de investigación de tesis de maestría.

De antemano agradezco su colaboración.



Saludos Cordiales,

Javier Miño A.  
Gerente de Consultoría  
GRUPO MACRO CIA. LTDA.

www.gmacro.com

## ANEXO II: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE -USUARIO FINAL

A continuación se presenta la encuesta de servicio y de satisfacción al cliente (usuario final) aplicada.

### ENCUESTA DE SERVICIO Y DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE (USUARIO)

Agradecemos su colaboración. Esta encuesta nos permitirá conocer cuál es su percepción con la calidad del servicio brindado por la empresa ScienceTech S.A. creadora del sistema móvil utilizado para preventas y/o cobranzas en la empresa.

Su opinión es muy importante y sus respuestas serán manejadas de forma confidencial, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Esta encuesta dura aproximadamente 7 minutos.

#### Información General

Fecha Encuesta:	
Empresa:	
Ciudad:	

#### Satisfacción General

1. ¿Califique su grado de satisfacción general con el sistema móvil que utiliza, en la escala del 1 al 10. Siendo 1 la escala más baja y 10 la escala más alta?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

#### Tiempo y Frecuencia de Uso

2. ¿Qué tiempo lleva utilizando el sistema móvil?

- Menos de un mes
- Entre un mes y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

3. ¿Con qué frecuencia usa el sistema móvil?
- Todos los días dentro de la jornada laboral
  - Sólo en las noches
  - Sólo en la hora del lunch
  - Al transportarse de un lugar a otro
  - No lo usa

### **Operabilidad**

Por favor, valore su grado de satisfacción:

4. ¿Con la facilidad de manejo del sistema?
- Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Muy Insatisfecho
  - Indiferente

5. ¿Con el diseño e interfaz del sistema?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho
- Indiferente

### **Rapidez**

6. ¿Con la rapidez del sistema?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho
- Indiferente

## Seguridad

7. ¿Con la seguridad que usted siente que le ofrece el sistema?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho
- Indiferente

## Funcionalidad

Responda por favor a las siguientes preguntas desde su percepción, con respuestas de SI/NO.

8. ¿El sistema ejecuta y procesa las peticiones e instrucciones de forma correcta?

- Si
- No

9. ¿El sistema le indica e informa de una manera clara y comprensible las alertas y mensajes?

- Si
- No

10. ¿Conoce perfectamente todas las opciones que le ofrece el sistema?

- Si
- No

## Soporte

11. ¿Cuándo tiene inconvenientes con el sistema los encargados de la administración del software atienden su solicitud (petición o requerimiento) de forma inmediata?

- Si
- No

**Comunicación**

12. ¿Cuándo existe algún tipo de cambio en el sistema, usted es informado y recibe con anticipación el comunicado del cambio?

- Si
- No

**Seguimiento**

13. ¿Usted percibe que la administración del sistema realiza el seguimiento respectivo?

- Si
- No

**Recomendación**

¿Qué tan dispuesto está usted en recomendar a ScienceTech, califique en la escala del 1 al 10. Siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

**Oportunidades de Mejora**

¿Indíquenos tres oportunidades de mejora?

- a).....
- b).....
- c).....

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO III: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE- USUARIO JEFE

A continuación se presenta la encuesta de servicio y de satisfacción que fue aplicada para el usuario jefe.

### ENCUESTA DE SERVICIO Y DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE (JEFE)

Agradecemos su colaboración. Esta encuesta nos permitirá conocer cuál es su percepción con la calidad del servicio brindado por la empresa ScienceTech S.A. creadora del sistema móvil utilizado para preventas y/o cobranzas en la empresa.

Su opinión es muy importante y sus respuestas serán manejadas de forma confidencial. No serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Esta encuesta dura aproximadamente 12 minutos.

#### SATISFACCION GENERAL

¿Califique su grado de satisfacción general con el sistema móvil que utiliza, en la escala del 1 al 10. Siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### ENCUESTA

Por favor califique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala:

1= Muy Insatisfecho

2=Insatisfecho

3=Indiferente

4=Satisfecho

5=Muy Satisfecho

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>CONSULTOR TECNOLÓGICO</b>					
Su satisfacción, con la predisposición y empatía de los consultores tecnológicos en ayudar a los usuarios.					
Su satisfacción, con el expertise y capacitación tecnológica que trasmite el consultor.					
Su satisfacción, con la honestidad y confianza que proyecta el consultor tecnológico.					
Su satisfacción, con los recursos, software, equipos tecnológicos y materiales necesarios que cuenta el consultor para realizar su trabajo.					

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>INNOVACION TECNOLÓGICA</b>					
Su satisfacción, con el asesoramiento de las mejores soluciones tecnológicas ofrecidas.					
Su satisfacción, referente al conocimiento e innovaciones tecnológicas de los servicios y/o productos que ofrece la empresa.					
<b>TIEMPOS DE RESPUESTA</b>					
Su satisfacción, en el tiempo de respuesta que le ofrece la empresa en la atención a un requerimiento.					
<b>ESTÁNDARES</b>					
Su satisfacción, en la claridad de la metodología de software utilizada.					
Su satisfacción, referente a los estándares empleados en documentos y procesos.					
Su satisfacción, referente a las políticas y normas de calidad en las implementaciones.					
<b>FASES SOFTWARE</b>					
Su satisfacción, en la etapa de análisis de software.					
Su satisfacción, en la etapa de diseño de software.					
Su satisfacción, en la etapa de desarrollo de software.					
Su satisfacción, en los casos de pruebas de software empleados.					

## COMPETENCIA

Su satisfacción, si tendría que comparar con otros servicios o productos tecnológicos ofertados.

--	--	--	--	--

## COSTOS

Su satisfacción, referente al precio pagado por el servicio recibido.

--	--	--	--	--

## POST-IMPLANTACIÓN

Su satisfacción, referente al seguimiento y acompañamiento post implantaciones.

--	--	--	--	--

## RECOMENDACIÓN

¿Qué tan dispuesto está usted en recomendar a ScienceTech, califique en la escala del 1 al 10. Siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

¿Indíquenos tres oportunidades de mejora?

a).....

b).....

c).....

## Información General

Fecha Encuesta:

Empresa:

Ciudad:

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA USUARIO JEFE DEL  
SOFTWARE “SELLERMÓVIL”**

Este anexo tiene los resultados del usuario jefe de la encuesta.

<b>CONSULTOR TECNOLÓGICO</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Su satisfacción, con la predisposición y empatía de los consultores tecnológicos en ayudar a los usuarios.	5,00	4,00	4,50
Su satisfacción, con el expertise y capacitación tecnológica que trasmite el consultor.	5,00	4,00	4,50
Su satisfacción, con la honestidad y confianza que proyecta el consultor tecnológico.	5,00	5,00	5,00
Su satisfacción, con los recursos, software, equipos tecnológicos y materiales necesarios que cuenta el consultor para realizar su trabajo.	3,00	5,00	4,00
<b>TOTAL:</b>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>

<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Su satisfacción, con el asesoramiento de las mejores soluciones tecnológicas ofrecidas.	3,00	4,00	3,50
Su satisfacción, referente al conocimiento e innovaciones tecnológicas de los servicios y/o productos que ofrece la empresa.	3,00	4,00	3,50
<b>TOTAL:</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,50</b>

<b>TIEMPOS DE RESPUESTA</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Su satisfacción, en el tiempo de respuesta que le ofrece la empresa en la atención a un requerimiento.	4,00	4,00	4,00
<b>TOTAL:</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>

<b>ESTÁNDARES</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Su satisfacción, en la claridad de la metodología de software utilizada.	4,00	4,00	4,00
Su satisfacción, referente a los estándares empleados en documentos y procesos.	4,00	4,00	4,00
Su satisfacción, referente a las políticas y normas de calidad en las implementaciones.	4,00	4,00	4,00
<b>TOTAL:</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>

<b>FASES SOFTWARE</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Su satisfacción, en la etapa de análisis de software.	4,00	4,00	4,00
Su satisfacción, en la etapa de diseño de software.	4,00	4,00	4,00
Su satisfacción, en la etapa de desarrollo de software.	3,00	4,00	3,50
Su satisfacción, en los casos de pruebas de software empleados.	4,00	5,00	4,50
<b>TOTAL:</b>	<b>3,75</b>	<b>4,25</b>	<b>4,00</b>

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Su satisfacción, sí tendría que comparar con otros servicios o productos tecnológicos ofertados.	3,00	4,00	3,50
<b>TOTAL:</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,50</b>

<b>COSTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Su satisfacción, referente al precio pagado por el servicio recibido.	4,00	3,00	3,50
<b>TOTAL:</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,50</b>

<b>POST-IMPLANTACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Su satisfacción, referente al seguimiento y acompañamiento post implantaciones.	3,00	4,00	3,50
<b>TOTAL:</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,50</b>

<b>SATISFACCIÓN GENERAL Y RECOMENDACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN CORDIALSA (5/5)</b>	<b>CALIFICACIÓN CELYASA (5/5)</b>	<b>TOTAL (5/5)</b>
Califique su grado de satisfacción general con el sistema móvil, que utiliza en la escala del 1 al 10. Siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto.	7,00	7,00	7,00
Que tan dispuesto está usted en recomendar a ScienceTech, califique en la escala del 1 al 10. Siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto.	7,00	8,00	7,50
<b>TOTAL:</b>	<b>7,00</b>	<b>7,50</b>	<b>-</b>

-----

## ANEXO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA USUARIO FINAL DEL SOFTWARE “SELLERMÓVIL”

En este anexo, se presenta el resultado del análisis realizado a las preguntas de la encuesta de servicio y de satisfacción a los usuarios finales de Cordialsa y Celyasa a partir de la pregunta 2. Cabe mencionar que el resultado de la pregunta 1 referente a la satisfacción general, se encuentra descrita en el Capítulo III y no en este anexo.

### Tiempo de uso del sistema:

El gráfico 1 presenta la información referente al tiempo de uso del sistema de este estudio, indicando que un 45% usa el sistema entre uno y tres años; existe un 3% que lo usa en menos de un mes; un 22% lo usa entre un mes y seis meses; y un 31% entre seis meses y un año. Se recomienda la incorporación de planes de capacitación en el software para que esta variable no sea considerada una debilidad.

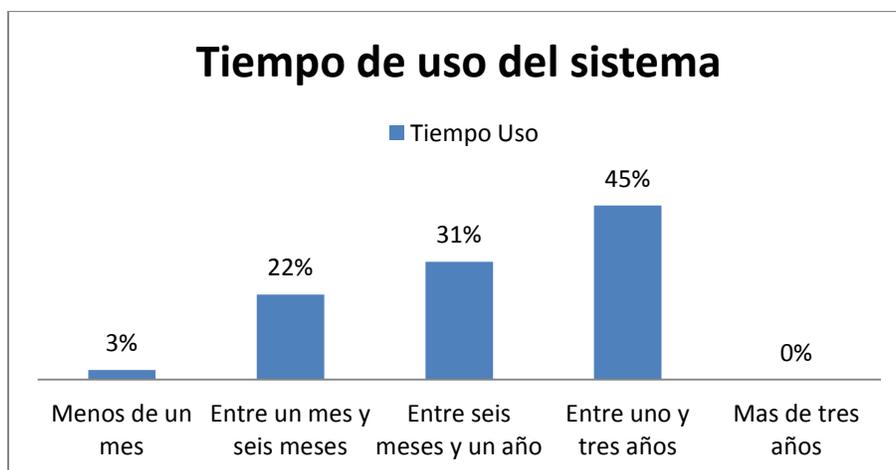


Gráfico 1: Resultados Usuarios Finales-Tiempo de Uso del sistema  
Elaborado Por: Autora

## Frecuencia de uso del sistema

El gráfico 2 indica la frecuencia de uso del sistema, del total de usuarios finales encuestados un 92% lo hace dentro de la jornada laboral y con porcentajes muy bajos del 3% en las noches y en la hora del lunch para cada uno; y un 2% mientras se moviliza. Se recomienda eliminar los porcentajes bajos para que el uso del sistema se lo haga dentro de la jornada laboral.

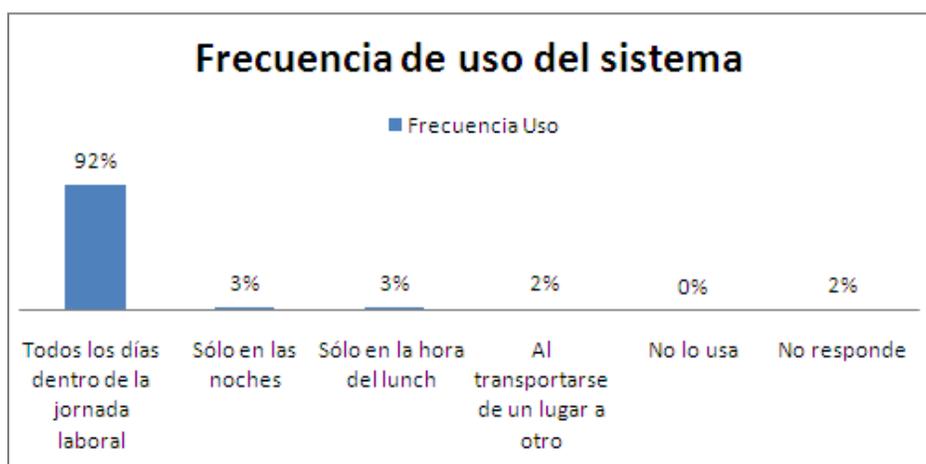
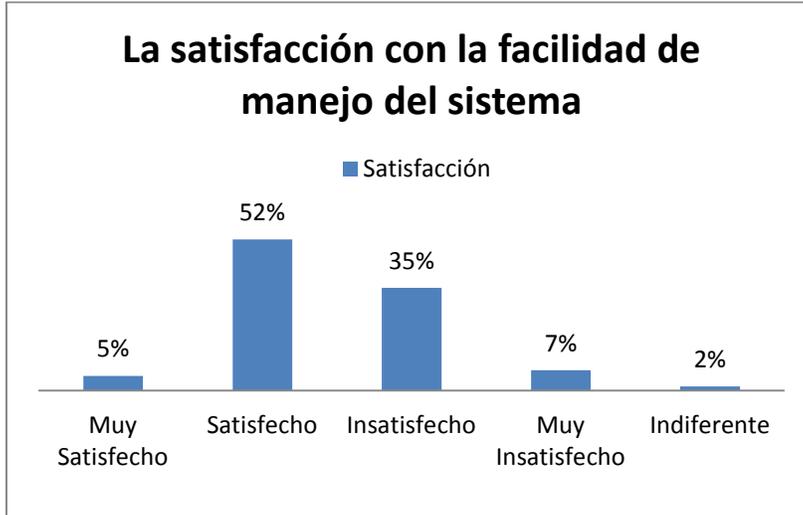


Gráfico 2: Resultados Usuarios Finales-Frecuencia de Uso del sistema  
Elaborado Por: Autora

## Facilidad de manejo del sistema

El gráfico 3 indica los resultados de la satisfacción con la facilidad de manejo del sistema, de los 49 encuestados respecto a la facilidad de manejo del sistema, un 5% se encuentra entre muy satisfecho; un 52% se encuentra satisfecho; sin embargo un 35% indica que el sistema presenta dificultad en el manejo correspondiente a insatisfacción y el 7% está muy insatisfecho. Se recomienda realizar talleres prácticos para usar y lograr el adiestramiento del software para generar confianza por parte del usuario final.



**Gráfico 3: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción de facilidad de manejo del sistema**  
 Elaborado Por: Autora

### **Satisfacción con el diseño e interfaz del sistema**

El gráfico 4 indica los resultados de la satisfacción con el diseño e interfaz del sistema, indica que el 36% se encuentra insatisfecho, un 6% se encuentra muy insatisfecho, el 51% indica que se encuentra satisfecho y un 8% muy satisfecho.

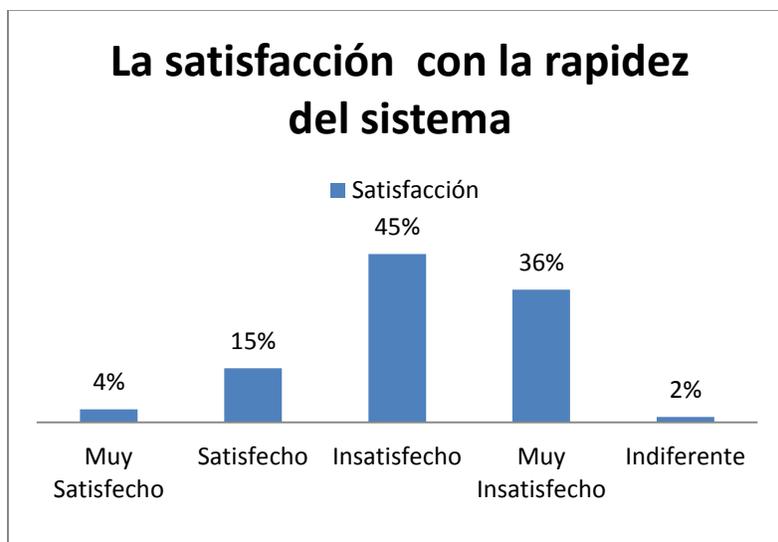
Se recomienda reducir el porcentaje de insatisfacción al identificar los módulos del software que presentan dificultad para el manejo y posterior a ello realizar una nivelación del manejo del sistema a los usuarios.



**Gráfico 4: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción con el diseño e interfaz del sistema**  
Elaborado Por: Autora

### Satisfacción con la rapidez del sistema

El gráfico 5, indica la satisfacción con la rapidez del sistema donde un 36% se encuentra entre muy insatisfecho, el 45% está insatisfecho; el 15% está satisfecho y un porcentaje bajo del 4% está muy satisfecho. Se recomienda tener reuniones con las operadoras de telefonía celular para aumentar los porcentajes de satisfacción.



**Gráfico 5: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción con la rapidez del sistema**  
Elaborado Por: Autora

### **Satisfacción: Con la seguridad que ofrece el sistema**

El gráfico 6 indica la satisfacción relacionada con la seguridad que ofrece el sistema, un 8% se encuentra muy satisfecho, un 71% se encuentra satisfecho; sin embargo un 16% se encuentra insatisfecho y un 6% se encuentra muy insatisfecho con la seguridad.

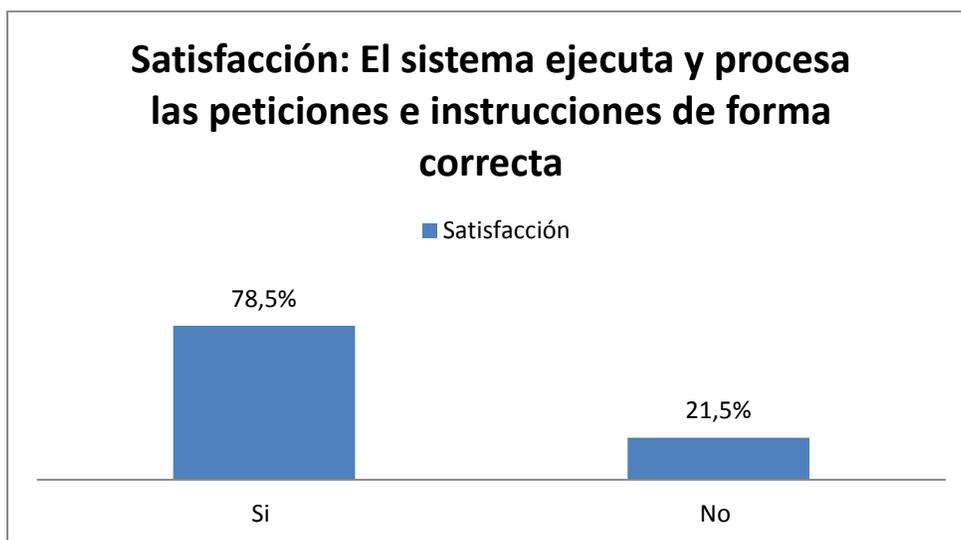
Se recomienda verificar y maximizar los mecanismos de seguridad del software para reducir estos porcentajes de insatisfacción.



**Gráfico 6: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción con la seguridad que ofrece el sistema**  
Elaborado Por: Autora

### **Satisfacción: El sistema ejecuta y procesa las peticiones e instrucciones de forma correcta**

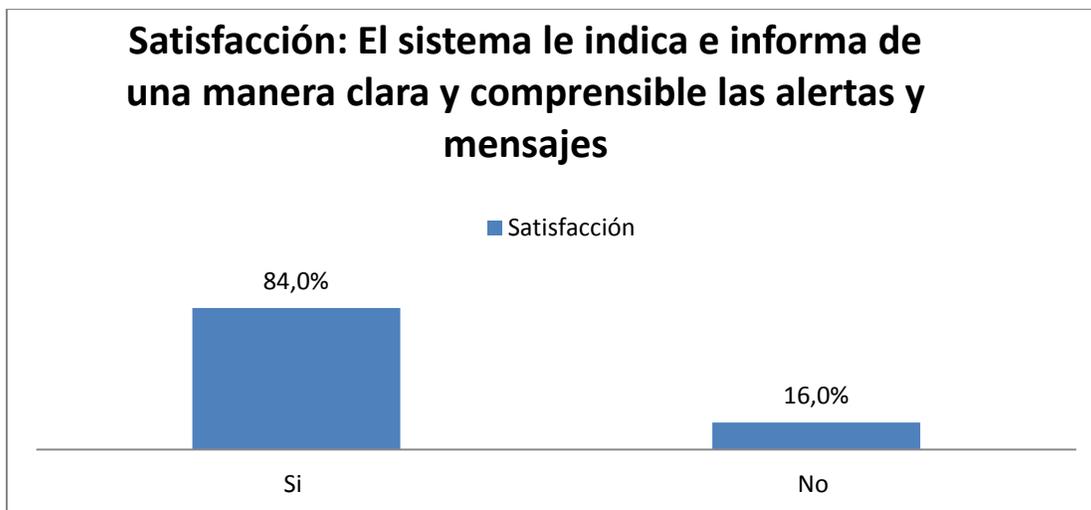
El gráfico 7 indica que la satisfacción relacionada con el procesamiento e instrucciones de forma correcta del sistema un 78,5% dice si estar satisfecho y un 21,5% no lo está. Se recomienda subir el porcentaje de insatisfacción realizando un test funcional del software.



**Gráfico 7: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción con el procesamiento e instrucciones**  
Elaborado Por: Autora

**Satisfacción: El sistema le indica e informa de una manera clara y comprensible las alertas y mensajes**

El gráfico 8 indica que la satisfacción con la comprensión de las alertas y mensajes tienen un 84% de satisfacción y un 16% de insatisfacción. Se recomienda reducir el porcentaje de insatisfacción realizando un test funcional del software.



**Gráfico 8: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción con la comprensión de alertas y mensajes**  
Elaborado Por: Autora

**Satisfacción: Cuando tiene inconvenientes con el sistema los encargados de la administración del software atienden su solicitud (petición o requerimiento) de forma inmediata.**

El gráfico 9 indica que los usuarios no están satisfechos con un 66% de insatisfacción, un 31.5% tiene satisfacción y un 2.5% no responde referente a la atención inmediata por parte de los administradores del software a solicitudes (petición o requerimiento). Se recomienda dar más atención y seguimiento por parte de los administradores del software a los usuarios finales a través de sesiones o reuniones de retroalimentación para conocer el inconveniente y su solución, con esto se logrará subir el porcentaje de insatisfacción.

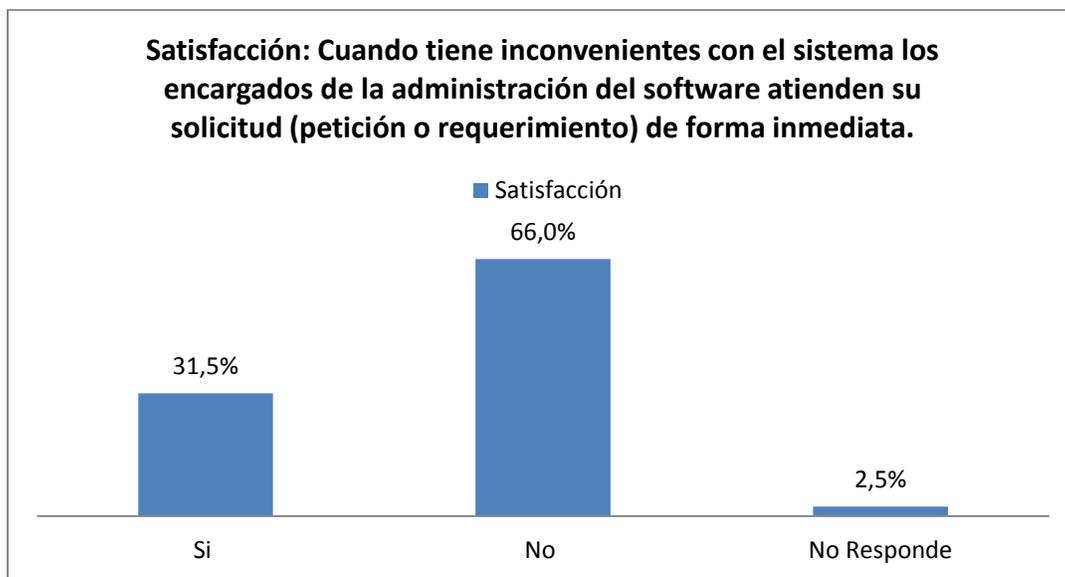
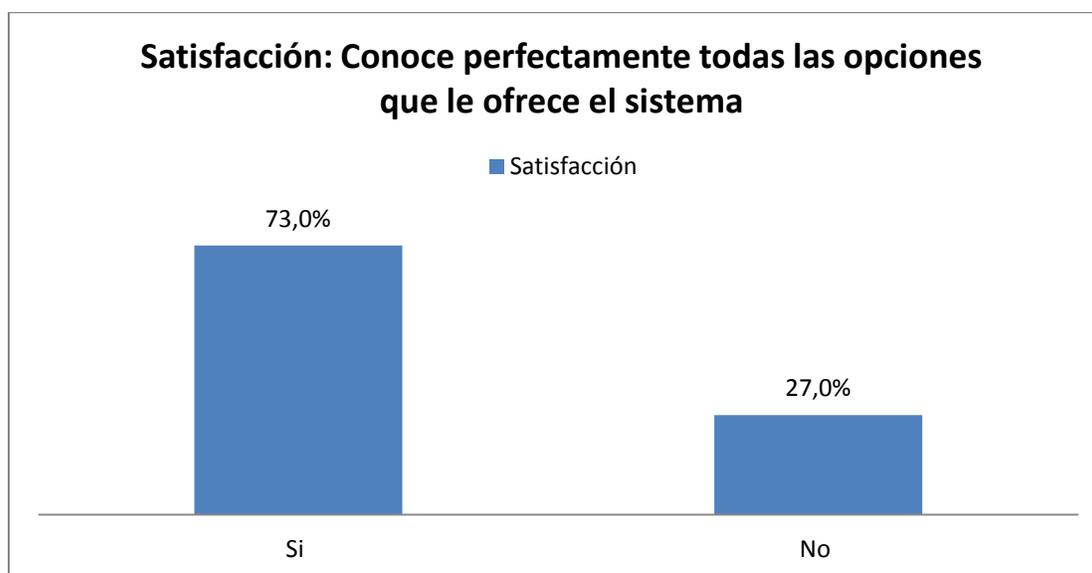


Gráfico 9: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción de los inconvenientes reportados a los administradores  
Elaborado Por: Autora

**Satisfacción: Conoce perfectamente todas las opciones que le ofrece el sistema**

El gráfico 10 indica que los usuarios no están satisfechos en un 27% en conocer **perfectamente todas las opciones que le ofrece el sistema** y un 73% está satisfecho con los conocimientos referentes a las opciones del software.

Se recomienda incluir planes de capacitación del software para cubrir esta falencia y aumentar el porcentaje de satisfacción.

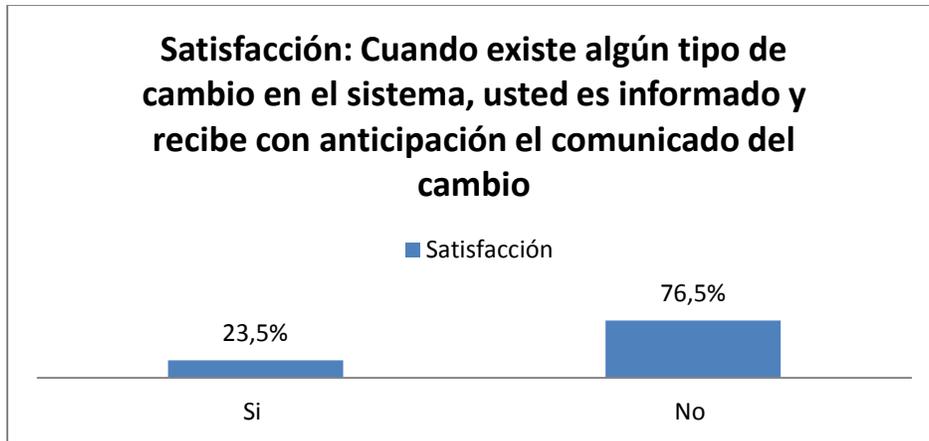


**Gráfico 10: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción de conocer todas las opciones del sistema**  
Elaborado Por: Autora

**Satisfacción: Cuando existe algún tipo de cambio en el sistema, usted es informado y recibe con anticipación el comunicado del cambio**

El gráfico 11 indica que los usuarios finales un 76,50% están insatisfechos con la comunicación referente a cambios en el software y un 23,50% si está satisfecho.

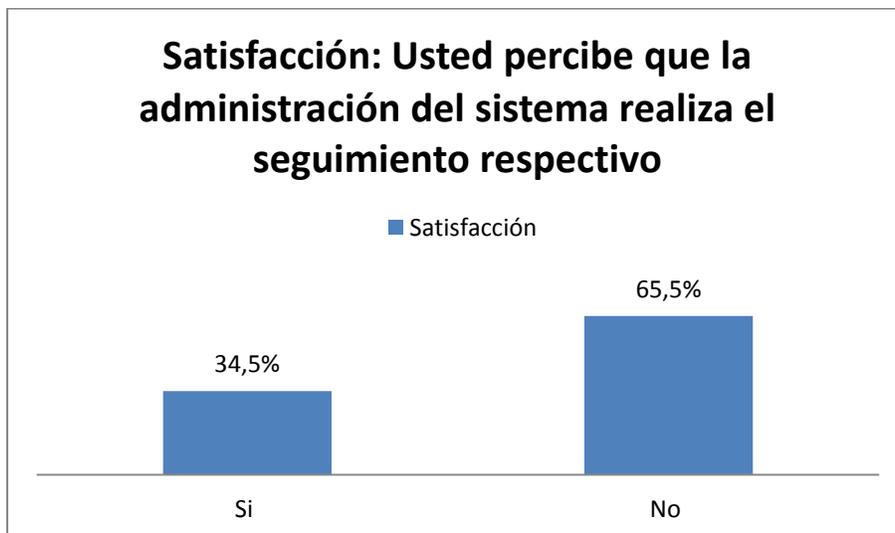
Se recomienda realizar un coaching a los administradores del software, jefes de tecnología para el desarrollo de las habilidades de comunicación para llegar y transmitir de mejor manera a los usuarios finales.



**Gráfico 11: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción de la comunicación referente a cambios en el software**  
Elaborado Por: Autora

**Satisfacción: Usted percibe que la administración del sistema realiza el seguimiento respectivo**

El gráfico 12 indica que los usuarios finales en un 65.50% si están insatisfechos y un 34.5% no está satisfecho con el seguimiento que realiza la administración del software. Se recomienda realizar sesiones con los usuarios finales para conocer los inconvenientes y realizar retroalimentaciones en caso de ser necesarios.



**Gráfico 12: Resultados Usuarios Finales- Satisfacción con el seguimiento al software**  
Elaborado Por: Autora

Como información adicional a este anexo, la Tabla 1 incluye los resultados de la investigación a las preguntas de la encuesta de servicio y de satisfacción a los usuarios finales de Cordialsa y Celyasa a partir de la pregunta 2. Cabe mencionar que el resultado de la pregunta 1 referente a la satisfacción general, se encuentra descrita en el Capítulo III y no en este anexo.

PREGUNTAS	EMPRESAS		Satisfacción
	Celyasa	Cordialsa	Tiempo Uso
<b>2. Tiempo de uso</b>			
Menos de un mes	-	5%	3%
Entre un mes y seis meses	14%	30%	22%
Entre seis meses y un año	21%	40%	31%
Entre uno y tres años	65%	25%	45%
Más de tres años	-	-	0%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>3. ¿Con qué frecuencia usa el sistema móvil?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Frecuencia Uso</b>
Todos los días dentro de la jornada laboral	93%	90%	92%
Sólo en las noches	-	5%	3%
Sólo en la hora del lunch	-	5%	3%
Al transportarse de un lugar a otro	4%	-	2%
No lo usa	-	-	0%
No responde	3%	-	2%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>Operatividad: Por favor, valore su grado de satisfacción:</b>			
<b>4. ¿Con la facilidad de manejo del sistema?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Muy Satisfecho	10%	-	5%
Satisfecho	48%	55%	52%
Insatisfecho	35%	35%	35%
Muy Insatisfecho	4%	10%	7%
Indiferente	3%	-	2%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>5. ¿Con el diseño e interfaz del sistema?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Muy Satisfecho	10%	5%	8%
Satisfecho	66%	35%	51%
Insatisfecho	17%	55%	36%
Muy Insatisfecho	7%	5%	6%
Indiferente	-	-	0%
PORCENTAJE:	100%	100%	-

<b>Rapidez</b>			
<b>6. ¿Con la rapidez del sistema?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Muy Satisfecho	7%	-	4%
Satisfecho	4%	25%	15%
Insatisfecho	45%	45%	45%
Muy Insatisfecho	41%	30%	36%
Indiferente	3%	-	2%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>Seguridad</b>			
<b>7. ¿Con la seguridad que usted siente que le ofrece el sistema?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Muy Satisfecho	10%	5%	8%
Satisfecho	62%	80%	71%
Insatisfecho	21%	10%	16%
Muy Insatisfecho	7%	5%	6%
Indiferente	-	-	0%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>Funcionalidad: Responda por favor a las siguientes preguntas desde su percepción, con respuestas de SI/NO.</b>			
<b>8. ¿El sistema ejecuta y procesa las peticiones e instrucciones de forma correcta?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Si	72%	85%	78.5%
No	28%	15%	21.5%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>9. ¿El sistema le indica e informa de una manera clara y comprensible las alertas y mensajes?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Si	93%	75%	84.0%
No	7%	25%	16.0%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>10. ¿Conoce perfectamente todas las opciones que le ofrece el sistema?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Si	76%	70%	73.0%
No	24%	30%	27.0%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>Soporte</b>			

<b>11. ¿Cuándo tiene inconvenientes con el sistema los encargados de la administración del software atienden su solicitud (petición o requerimiento) de forma inmediata?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Si	28%	35%	31.5%
No	72%	60%	66.0%
No Responde	-	5%	2.5%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>Comunicación</b>			
<b>12. ¿Cuándo existe algún tipo de cambio en el sistema, usted es informado y recibe con anticipación el comunicado del cambio?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Si	17%	30%	23.5%
No	83%	70%	76.5%
PORCENTAJE:	100%	100%	-
<b>Seguimiento</b>			
<b>13. ¿Usted percibe que la administración del sistema realiza el seguimiento respectivo?</b>	<b>Celyasa</b>	<b>Cordialsa</b>	<b>Satisfacción</b>
Si	34%	35%	34.5%
No	66%	65%	65.5%
PORCENTAJE:	100%	100%	-

Tabla 1: Resultado Investigación Usuario Final Celyasa-Cordialsa

-----

## ANEXO VI: MATRIZ DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

En este anexo se detallan dos matrices de oportunidades de mejora mencionadas por los usuarios finales de los dos clientes de ScienceTech: Cordialsa y Celyasa.

MATRIZ DE OPORTUNIDADES MEJORA DEL SOFTWARE SELLERMÓVIL - CORDIALSA		
¿Indíquenos tres oportunidades de mejora?		
a.	b.	c.
CAPACITACIÓN DE LA WEB		
MUCHOS TEMAS SE NECESITA LA PRESENCIA DE UN TÉCNICO PARA ACLARARLOS		
RAPIDEZ	FUNCIONAMIENTO AL 100%	COMUNICACIÓN
CAMBIO DE EQUIPOS MÁS SOFISTICADOS		
RAPIDEZ	QUE NO SE PONGA MUCHOS OBSTACULOS PARA PODER INGRESAR A CUALQUIER PARTE DEL CELULAR.	
MANEJO DE CARTERA	RAPIDEZ EN EL INGRESO DE PEDIDOS	
QUE EXISTA SEÑAL EN TODO LUGAR	QUE PARA REALIZAR UN PEDIDO NO HAYA MUCHAS OPCIONES PARA REALIZARLO.	
SISTEMA MAS DIRECTO PARA FACTURAR		
VELOCIDAD	CLARIDAD	COMUNICACIÓN
MAYOR RAPIDEZ EN EJECUTAR LOS PEDIDOS		
MAYOR RAPIDEZ	FUNCIONAMIENTO TODOS LOS DÍAS DEL SISTEMA	INFORMAR CUANDO EXISTA ALGÚN INCONVENIENTE CON TIEMPO
RAPIDEZ EN LA INFORMACIÓN	FACILIDAD DE TRANSPORTAR LA INFORMACIÓN A EXCEL.	
MÁS COBERTURA DE INTERNET	MÁS RAPIDEZ PROCESO DE GRABACIÓN	QUE NO SE VAYA EL SISTEMA A CADA RATO
RAPIDEZ SISTEMA	VERIFICAR EL SISTEMA	
MEJOR SOPORTE	AYUDA INMEDIATA	MEJORAR SU FRONT
MEJORES EQUIPOS	PROCESO DE INFORMACIÓN SE ALMACENE EN EL EQUIPO	SISTEMA DE REGISTRO QUE PASE DEL CELULAR AL COMPUTADOR DEL DISTRIBUIDOR POR MEDIO DE INTERNET EN CASA.
MEJORES EQUIPOS	MEJOR SEÑAL	MEJORAR RAPIDEZ

Anexo VI: Matriz de Oportunidades Mejora - Cordialsa

Empresa Cliente de ScienceTech S.A. autorizada para realizar la encuesta (Celyasa).

<b>MATRIZ DE OPORTUNIDADES MEJORA DEL SOFTWARE SELLERMÓVIL - CELYASA</b>		
<b>¿Indíquenos tres oportunidades de mejora?</b>		
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>
EQUIPOS MÁS TECNOLÓGICOS	SISTEMA MÁS READECUADO	OPERADORA CON MÁS COBERTURA
SISTEMA MÁS RÁPIDO		
SISTEMA RÁPIDO		
MÁS COBERTURA		
VELOCIDAD DE INGRESO DE INFORMACIÓN	QUE SE INFORME DE LOS PROBLEMAS	MEJORAR EQUIPO MÓVIL
MÁS SEGUIMIENTO	MÁS RAPIDEZ	SEÑAL CLARA
MÁS RAPIDEZ SISTEMA	QUE NO SE CAIGA EL SISTEMA CADA MOMENTO	NUEVOS EQUIPOS DE TRABAJO
MEJORAR EQUIPOS	SISTEMA MÁS RÁPIDO	MEJORAR LA RECEPCIÓN DE LA SEÑAL EN LOS VALLES PARA QUE NO AFECTE AL SISTEMA
QUE EL SISTEMA NO SEA LENTO		
MEJORAR RAPIDEZ SISTEMA	CONEXIÓN CONSTANTE	
RECOMENDAR OPERADORA CELULAR QUE DE MEJOR COBERTURA Y SERVICIOS		
CAMBIO DE EQUIPOS	REVISIÓN DE OPERADORA SISTEMA	
MÁS RAPIDEZ DEL SISTEMA MUY LENTO		
SISTEMA MÁS VELOZ	QUE NO SE CUELGUE	NUEVAS OPCIONES MÁS RAPIDEZ
MAYOR VELOCIDAD	QUE NO SE CUELGUE EL SISTEMA	CAPACITACIÓN OPCIONES DEL SISTEMÁS
SISTEMA MÁS RÁPIDO	MÁS COBERTURA	NUEVOS EQUIPOS CELULARES
CAMBIO DE EQUIPO	ACTUALIZAR EL SISTEMA	
SISTEMA MEJORADO	CAMBIO DE EQUIPO	MÁS RÁPIDO
QUE MEJORE EL SISTEMA	CAPACITACIÓN OPCIONES DEL SISTEMA	

RAPIDEZ	QUE NO SE CUELGUE EL SISTEMA	CAPACITACIÓN CONSTANTE
CAPACITACIÓN	MEJORAR EL SISTEMA	RAPIDEZ DE LA COMUNICACIÓN
RAPIDEZ	MAYOR COBERTURA	CUANDO SE PIERDE QUE LO REPORTARAN RÁPIDO
QUE MEJORE EL SISTEMA	VELOCIDAD	MEJORAR EQUIPO
RAPIDEZ	APOYO EN MEJORAR SERVICIO	CAMBIAR EQUIPO
NUEVA OPCIÓN (ACCEDER DIRECTAMENTE AL SISTEMA.LISTADO CLIENTES)	RAPIDEZ	COBERTURA

Anexo VI: Matriz Oportunidades Mejora Celyasa

-----

## ANEXO VII: NIVEL DE SATISFACCIÓN POR EMPRESAS

La gráfica a continuación presenta los niveles de satisfacción por empresa para Celyasa y Cordialsa, indicándonos que para las escalas 5 y 7 existe el mayor grado de satisfacción por el sistema SellerMóvil de ScienceTech S.A.

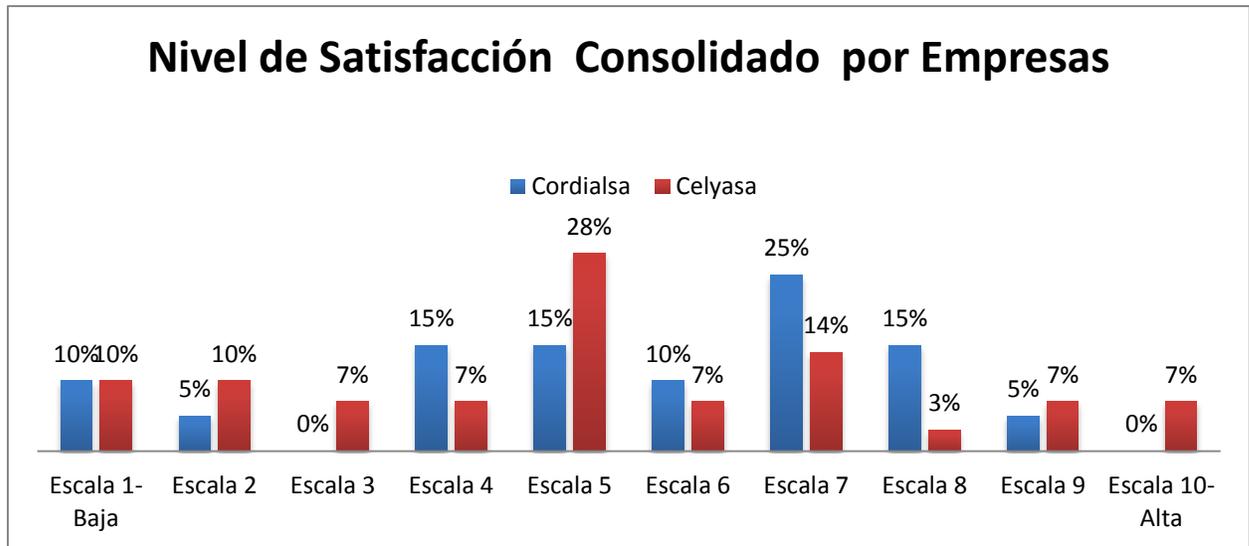


Gráfico: Nivel de Satisfacción Consolidado por Empresas  
Elaborado Por: Autora

-----

## ANEXO VIII: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER SCIENCETECH S.A.

Este anexo presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para ScienceTech S.A.:

La escala utiliza para el análisis de las fuerzas de Porter es:

- 1 = muy poco atractivo (mpa)
- 2 = poco atractivo (pa)
- 3 = regular atractivo (ra)
- 4 = atractivo (a)
- 5 = muy atractivo (ma)

NEGOCIO: SCIENCETECH S.A.								
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Evaluación de los factores					OBSERVACIONES	Oportunidad o una Amenaza para el negocio	
	1	2	3	4	5		OPOR	AME.
¿Cuál es el grado de diferenciación de su oferta? (muy bajo _____ muy alto)				X		El producto de software ofrecido por SCIENCETECH S.A. (amabilidad y profesionalismo de los consultores, atención personalizada al cliente, es definitivamente diferente al ofrecido por la competencia. Dado entonces que el grado de diferenciación de la oferta de los productos es alto, las BARRERAS A LA ENTRADA PARA POTENCIALES COMPETIDORES son altas también y, por lo tanto, se evalúa con 4 el atractivo del sector.	X	
¿Cómo es su capacidad de acceso a los canales de ventas? (muy baja _____ muy alta)			X			Este factor está dado por la Fuerza de Ventas de SCIENCETECH S.A, ya que los vendedores nuevos reciben el training respectivo de inducción y acompañamientos a visitas comerciales hasta lograr desarrollar destrezas en ventas. Se evalúa con un 3 el sector. Las BARRERAS A LA ENTRADA PARA POTENCIALES COMPETIDORES, transforma en un sector VULNERABLE para ScienceTech S.A		X
¿Qué tan altos o bajos son los requerimientos de capital para ingresar en este mercado? (muy bajos _____ muy altos)			X			Para operar en forma competitiva, ScienceTech S.A. como unidad de negocio cuenta con el respaldo económico de la consultora GRUPO MACRO CIA. LTDA, la cual posee solidez y solvencia económica, sin embargo para posibles entrantes, esto NO puede ser una barrera de entrada difícil de superar. Dado entonces que los requerimientos de capital de este negocio son ni altos ni bajos, disminuye las BARRERAS A LA ENTRADA PARA POSIBLES COMPETIDORES. Se evalúa con un 3 el atractivo del sector.		X
<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>	<b>3.33</b>							

**Tabla: Amenaza de Nuevos Competidores**  
Elaborado por: Autora

## Fuerza de Porter: Rivalidad Competitiva

NEGOCIO: SCIENCETECH S.A.								
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Evaluación de los factores					OBSERVACIONES	Oportunidad o una Amenaza para el negocio	
	1	2	3	4	5		OPORT.	AMENAZA
¿Cuántos competidores existen en su industria? (muchos ____ pocos)				X		El número de empresas que ofrecen soluciones Móviles de software para internet móvil para toma de pedidos ONLine son empresas reconocidas en el mercado de software: Kruger, Intergrupo. Correspondiendo para ScienceTech S.A., una menor rivalidad competitiva en el sector, de acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 4 correspondiente POCOS COMPETIDORES.	X	
¿Cómo es el crecimiento de su industria? (muy baja ____ muy alta)					X	El sector de los servicios que ofrece la telefonía móvil ha evolucionado y tiene gran crecimiento en Ecuador. ScienceTech S.A intentará captar el mayor crecimiento que está experimentando el mercado, lo que corresponde evaluarlo con 5 industria de MUY ALTO CRECIMIENTO.	X	
¿Cuál es el grado de diferenciación del producto o servicio ofrecido por los competidores? (muy bajo __ muy alto)	X					La competencia de SCIENCETECH S.A., ofrece a sus clientes un producto con poca personalización a diferencia de ScienceTech S.A., de acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1 que corresponde a un GRADO DE DIFERENCIACIÓN MUY BAJO.		X
EVALUACIÓN GENERAL	3.33							

**Tabla: Rivalidad entre Competidores**

Elaborado por: Autora

## Fuerza de Porter: Poder de Negociación de los Clientes

NEGOCIO: SCIENCE TECH S.A.								
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Evaluación de los factores					OBSERVACIONES	Oportunidad o una Amenaza para el negocio	
	1	2	3	4	5		OPORT.	AMENAZA
¿Qué tan alto o bajo es el grado de concentración de las ventas? (muy alto __ muy bajo)	X					ScienceTech S.A tiene concentradas las ventas de la empresa en unos pocos clientes, siendo mayor el poder de negociación de ellos con ScienceTech S.A. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1, MUY ALTO EL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE VENTAS.		X
¿Cómo es la disponibilidad de productos o servicios sustitutos? (muchos sustitutos __ pocos sustitutos)					X	ScienceTech S.A, tiene muy diferenciado el producto de software en sus clientes por lo que menor será su grado de sustitución con otro y, por tanto, menor será el poder de negociación de los clientes hacia ScienceTech S.A. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 5, POCOS SUSTITUTOS.	X	
¿Cuál es el grado de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos para los clientes? (muy diferenciado __ poco diferenciado)	X					ScienceTech S.A, ofrece a sus clientes el producto o servicio ofrecido único, personalizado al cliente, correspondiendo a una demanda asociada a un tipo de producto específico y diferenciado que a uno estándar, de acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1 MUY DIFERENCIADO.	X	
EVALUACIÓN GENERAL	2.33							

Tabla: Poder de Negociación de los Clientes

Elaborado por: Autora

## Fuerza de Porter: Poder de Negociación de los Proveedores

NEGOCIO: SCIENCE TECH S.A.								
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Evaluación de los factores					OBSERVACIONES	Oportunidad o una Amenaza para el negocio	
	1	2	3	4	5		OPORT.	AMENAZA
¿Cuán concentradas en unos pocos proveedores están las compras del negocio? (muy concentradas ____ muy poco concentradas)	X					ScienceTech S.A tiene muy concentradas las compras de la empresa en pocos proveedores que son los operadores de telefonía celular: Movistar y Claro por el servicio de datos que ofrecen , siendo mayor el poder de negociación que ellos tienen en relación con la empresa, debido a la importancia que el proveedor representa para ScienceTech S.A. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1, MUY CONCENTRADO.		X
¿Los costos de cambiar proveedor son altos o bajos? (altos ____ bajos)	X					ScienceTech S.A, al pretender cambiar de proveedor, tendrá menor incentivo al cambio y por tanto, mayor será el poder de negociación de los proveedores en relación con ScienceTech S.A. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1, ALTOS.		X
¿Existe disponibilidad de sustitutos de los productos o servicios que compramos a los proveedores? (poca ____ alta)	X					ScienceTech S.A, adquiere mensualmente el servicio de datos a la operadora móvil siendo menor el grado de sustitución de éste y, por tanto, mayor será el poder de negociación de los proveedores hacia ScienceTech S.A., de acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1 POCA DISPONIBILIDAD.		X
EVALUACIÓN GENERAL	1							

Tabla: Poder de Negociación de los Proveedores  
Elaborado por: Autora

## Fuerza de Porter: Fortaleza y Calidad de Productos o Servicios Sustitutos

NEGOCIO: SCIENTECH S.A.								
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	Evaluación de los factores					OBSERVACIONES	Oportunidad o una Amenaza para el negocio	
	1	2	3	4	5		OPORT.	AMENAZA
¿Los costos de cambiar de producto o servicio para el cliente son altos o bajos? (muy bajo ____ muy alto)					X	El cliente de ScienceTech S.A., si tiene costos asociados por conocimiento de uso, por inversiones ya realizadas, por costumbre y tradición. De esta manera mientras mayores sean los costos asociados a dejar de preferir la oferta de ScienceTech S.A., cambiándola por la entregada por un sustituto, menor incentivo al cambio tendrá el cliente y por tanto, menor amenaza habrá por parte de productos o servicios sustitutos. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1, MUY ALTO LOS COSTOS DE CAMBIO.	X	
¿Existe disponibilidad de sustitutos que satisfacen necesidades similares a nuestros productos o servicios? (varias alternativas ____ pocas alternativas)	X					Si existe para ScienceTech S.A, productos sustitutos que son los sistemas de toma de pedidos que operan OFF LINE o fuera de línea y no presentan la información al instante sino cuando se desea descargarla.. De acuerdo a la escala, corresponde evaluarlo con 1, VARIAS ALTERNATIVAS DE SUSTITUTOS.		X
EVALUACIÓN GENERAL	3							

**Tabla: Amenaza de Productos Sustitutos**  
Elaborado por: Autora

## ANEXO IX: FACTORES HIGIÉNICOS Y CRÍTICOS DE ÉXITO SCIENCETECH S.A

**Factores Higiénicos, Factores Críticos de Éxito y Atributos valorados por los clientes en la Cadena de Valor de ScienceTech S.A.**

<b>NEGOCIO: SCIENCETECH S.A.</b>		
<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Actividades, procesos y operaciones del negocio que permiten el logro de los Factores Higiénicos</b>	<b>Actividades procesos y operaciones internas clasificadas en los eslabones de la Cadena de Valor de ScienceTech S.A.</b>
Tener dispositivo celular con cobertura, y servicios de datos, ofrecido por la operadora celular.	Manejo de las relaciones con los proveedores	Gestión Administrativa y Financiera
Operatividad y facilidad de manejo del sistema	Planificación	Administración Tecnológica
Funcionalidad del sistema en ejecución y procesamiento de las peticiones e instrucciones de forma correcta.	Planificación	Administración Tecnológica
Conocimiento perfectamente de todas las opciones que le ofrece el sistema.	Planificación	Administración Tecnológica
Tener consultores que generen y trasmitan confianza.	Formación y Preparación de Personal.	Administración de Talento Humano
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Actividades, procesos y operaciones del negocio que permiten el logro de los Factores Higiénicos</b>	<b>Actividades procesos y operaciones internas clasificadas en los eslabones de la Cadena de Valor de ScienceTech S.A.</b>
Diseño e interfaz del sistema	Planificación	Administración Tecnológica
Rapidez del sistema	Infraestructura Tecnológica.	Infraestructura y Operaciones
Seguridad que le ofrece el sistema.	Control de Calidad	Infraestructura y Operaciones Administración Tecnológica
Alertas y mensajes que el sistema le indica e informa de una manera clara y comprensible.	Planificación	Administración Tecnológica
Soporte a los inconvenientes con el sistema por los encargados de la administración del software en atención a su solicitud (petición o requerimiento) de forma inmediata.	Infraestructura Tecnológica. Formación y Preparación de Personal. Administración del área de Servicio al Cliente.	Infraestructura y Operaciones Administración de Talento Humano Servicio al Cliente y Post Venta
Comunicación cuando existe algún tipo de cambio en el sistema. El cliente es informado y recibe con anticipación el comunicado del cambio.	Administración del área de Servicio al Cliente.	Servicio al Cliente y Post Venta
Seguimiento percibido por los usuarios	Administración del área de Servicio al Cliente.	Servicio al Cliente y Post Venta
Generar Satisfacción con los clientes para lograr fidelización.	Administración del área de Servicio al Cliente.	Servicio al Cliente y Post Venta
Incremento de número de consultores tecnológicos .	Selección, Formación y Preparación de Personal.	Administración de Talento Humano

Atributos Valorados por los clientes de ScienceTech S.A.	Actividades, procesos y operaciones del negocio que permiten el logro de los Factores Higiénicos	Actividades procesos y operaciones internas clasificadas en los eslabones de la Cadena de Valor de ScienceTech S.A.
Consultores: honestos, amigables, respetuosos, que generan empatía, un ambiente grato y cordial y tienen expertise profesional.	Entrenamientos y Capacitación al personal	Administración Talento Humano
Innovación Tecnológica permanente.	Tecnología innovadora en Software Estudios de Mercado al desarrollo de nuevos productos(encuestas)	Gestión de Innovación Tecnológica Marketing y Ventas Administración Tecnológica
Reducir tiempos de respuesta	Infraestructura Tecnológica. Administración del área de Servicio al Cliente.	Infraestructura y Operaciones
Implementación de Estándares	Procesos que garanticen el Control de Calidad del software	Administración Tecnológica
Ofertas de la Competencia	Estudios de Mercado	Marketing y Ventas
Fases Software	Planificación: Actividades de las etapas de análisis, diseño, desarrollo y testing del software.	Administración Tecnológica Planificación
Relación con el cliente Post Implantación	Administración del área de Servicio al Cliente.	Servicio al Cliente y Post Venta
Precio pagado por producto y/o servicio recibido.	Procesos Financieros	Marketing y Ventas Gestión Administrativa y Financiera

**Tabla: Factores Higiénicos, Críticos de éxito y Atributos en la Cadena de Valor de ScienceTech S.A.**

**Elaborado por: Autora**

-----

## ANEXO X: VENTAJA COMPETITIVA SCIENCETECH S.A.

### Determinación de la Ventaja Competitiva de ScienceTech S.A.

Este anexo presenta el análisis de la determinación de la ventaja competitiva de ScienceTech S.A.

<b>NEGOCIO: SCIENCETECH S.A.</b>											
<b>Determinación de la Ventaja Competitiva: Atributos Valorados por los Clientes</b>											
Atributos Valorados por los clientes	Operaciones y procesos internos claves para lograr los atributos	Estado de las Operaciones Internas ScienceTech S.A.					Estado de las Operaciones Internas Competencia				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Consultores: honestos, amistosos, respetuosos, que generan empatía, un ambiente grato y cordial y tienen expertise profesional.	Entrenamientos y Capacitación al personal				4.50				3.00		
Innovación Tecnológica permanente.	Tecnología innovadora en Software  Estudios de Mercado al desarrollo de nuevos productos(encuestas)			3.50							5.00
Reducir tiempos de respuesta	Infraestructura Tecnológica. Administración del área de Servicio al Cliente.				4.00					4.00	
Implementación de Estándares	Procesos que garanticen el Control de Calidad del software				4.00						5.00
Fases Software	Planificación: Actividades de las etapas de análisis, diseño, desarrollo y testing del software.				4.00						5.00
Ofertas de la Competencia	Estudios de Mercado			3.50							5.00
Relación con el cliente Post Implantación	Administración del área de Servicio al Cliente.			3.50					3.00		
Precio pagado por producto y/o servicio recibido.	Procesos Financieros			3.50					3.00		

**Tabla: Determinación de la Ventaja Competitiva: Atributos Valorados por los Clientes**  
Elaborado por: Autora

## Selección de la Ventaja Competitiva

Atributos Valorados por los Clientes, mejor evaluados en la empresa que en la competencia y que constituyen la Ventaja Competitiva para el negocio (atributo diferente al competidor, que es valorado por el cliente y que induce la preferencia por la oferta entregada por nuestra empresa)	Consultores: honestos, amigables, respetuosos, que generan empatía, un ambiente grato y cordial y tienen expertise profesional.
---	---

**Tabla: Selección de la Ventaja Competitiva de ScienceTech S.A.**

Elaborado por: Autora

### Negocio: SCIENCETECH S.A.

#### Calidad de la Ventaja Competitiva:

Consultores: honestos, amigables, respetuosos, que generan empatía, un ambiente grato y cordial y tienen expertise profesional. (Con más alto puntaje).

Principales Amenazas a la Sustentabilidad de la Ventaja Competitiva	1 Muy alta amenaza	2 Alta Amenaza	3 Regular amenaza	4 Baja amenaza	5 Muy baja amenaza	Observaciones	Acciones recomendadas para proteger la Ventaja Competitiva de las amenazas
¿Qué tan alta es la amenaza de Imitación? (muy alta___muy baja)		X				Algunos competidores podrían intentar preparar a consultores en tecnología y desarrollar sus habilidades.	Generar Lealtad y Fidelización con el Cliente.
¿Qué tan alta es la amenaza de Sustitución? (muy alta___muy baja)			X			Es difícil que puedan satisfacer y generar en el largo plazo confianza con el consultor.	Subir el porcentaje de satisfacción al cliente.

**Tabla: Evaluación de Calidad de la Ventaja Competitiva**

Elaborado por: Autora

-----