

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“POLÍTICAS DE ROTACIÓN INTERNA DE CLIENTES
FIDELIZADOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN GRÁFICA
DEL SUR S.A. –2016”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

ARIAS RUEDA BENITO MANACÉS

MUSAJA RAMOS SEGUNDINO

SANTIAGO MARTÍNEZ VICTOR REMO

ASESORA: Dra. SALAZAR LLERENA SILVIA LILIANA

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

**DESARROLLO DE PLANES ESTRATEGICOS
Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, 2019

**“POLÍTICAS DE ROTACIÓN INTERNA DE CLIENTES FIDELIZADOS DE LA
EMPRESA CORPORACIÓN GRÁFICA DEL SUR S.A. - 2016”**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración de Empresas y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. VINCES YACILA, VICTOR EDUARDO

.....

Presidente

LIC. VÁSQUEZ QUIÑONEZ, MANUEL JOSÉ

.....

Secretario

MG. CASTILLO PEBES, ROBERTO JAVIER

.....

Vocal

FECHA: 24 / 05 / 2,017

Dedicatoria

A Dios por permitirme estudiar en ésta etapa de mi vida, ser el inspirador y darme fuerza para el haber llegado hasta este momento tan importante de mi vida logrando obtener uno de los anhelos más deseados, como es mi formación Profesional.

A mi Madre, quien merece mi reconocimiento especial por su amor desmedido, humildad, trabajo y sacrificio en todos estos años, quién siempre será mi ejemplo de vida por su perseverancia.

A mi esposa e hijos por su paciencia , aconsejarme motivarme, compartir sus conocimientos conmigo para mi crecimiento, desarrollo profesional y brindarme su apoyo incondicional y darme su aliento permanente.

Los Autores

Agradecimiento

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas y ser el apoyo y fortaleza en algunos momentos de dificultad y de debilidad.

A mis compañeros de estudios por los maravillosos momentos compartidos, a mi alma Mater “Universidad Peruana de las Américas” que a través de sus grandes catedráticos me enseñaron sus valiosos conocimientos y apoyo, motivando que pueda crecer día a día y desarrollarme como persona, como alumno y hoy como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Los Autores

Resumen

La presente tesis realiza el análisis y evaluación que origina la rotación de clientes fidelizados, y el impacto que ocasiona a corporación gráfica del Sur S.A. Mediante la elaboración de un modelo instruccional que contribuya a desarrollar el pensamiento reflexivo, el cual nos permitirá contar con la valiosa fuente de información de la industria gráfica.

Describimos el entorno del negocio en la actualidad haciendo énfasis en la necesidad de contar con estrategias para determinar las variables internas y externas que originan la rotación de clientes fidelizados. En tal sentido Podemos mencionar lo siguiente “cómo podemos transformar una impresión en un valor” es ahí donde tenemos que ser innovadores diversificar nuestros productos adaptarnos a nuevos mercados, tiempos y tecnología.

El proyecto estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptiva el cual nos llevo a conocer situaciones y actitudes predominantes de objetos procesos y personas siendo lo mas importante los recursos disponibles y estos debe ser empleados de manera eficiente y eficaz. Por consiguiente tenemos que realizar una relación rentable a largo plazo con los clientes y ser capaces de entregarle un valor superior y un alto nivel de satisfacción.

Esto nos lleva a ver la sociedad futura, a tener una visión clara de la empresa y la política de personal, tenemos que generar valor en todo aspecto esto debe ser una herramienta básica para atraer y retener clientes, nuestro reto actual no es producir clientes satisfechos, sino producir clientes leales.

Palabras Claves: Innovar, Motivación, Clientes Fidelizados, Políticas de Rotación, Diversificar.

Abstract

Summary this thesis is an analysis and assessment arising from the rotation of loyal customers, and the impact causing graphics Corporation of del Sur S.A. Through the development of an instructional model that contributes to developing reflective thinking, which will allow us to count on the valuable source of information for the graphic industry.

We describe the business environment in the update emphasizing the need for strategies to determine the variable internal and external causing rotation of loyal customers. In this sense we can mention the following "How can transform a print on a value" is where we have to be innovative to diversify our products to adapt to new markets, times and technology.

The project was framed in the kind of descriptive research which took us to meet situations and predominant attitudes of objects processes and people remain so more important the resources available and these must be efficient and effective employees . We therefore need to make a profitable relationship in the long term with customers and be able to deliver a superior value and a high level of satisfaction.

This leads us to see the future society, to have a clear vision of the company and the personnel policy, we must generate value in every aspect, this must be a basic tool to attract and retain customers, our current challenge is not to produce satisfied customers, but produce loyal customers.

Keywords: Innovate, Motivation, Loyal Customers, Rotation Policies, Diversify.

Tabla de Contenidos

Caratula	i
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de Contenidos	vii
Introducción	viii
1. Problema de la Investigación	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Problema General	2
1.2.2 Problemas Específicos	2
1.3. Casuística	2
2. Marco Teórico	12
2.1 Antecedentes	12
2.1.1 Internacionales	12
2.1.2 Nacionales	19
2.2 Bases Teóricas	26
3 Alternativas de Solución	57
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndice	

Introducción

Corporación Gráfica del Sur S.A., se crea en el año 1995, como empresa perteneciente al rubro Industrial gráfico, sus inicios fueron dentro del domicilio familiar en el Distrito de San Borja, el cual con el transcurso del tiempo tuvo que migrar por distintos motivos entre ellos, el que este tipo de actividades no correspondía ni estaba permitido en la zona y llega a establecerse en la Victoria (Av. Manco Cápac N°608) dirección que se conserva a la fecha.

La empresa cuenta en la actualidad con 05 trabajadores formalmente inscritos y registrados con todos los beneficios de ley y utiliza mucho el método de tercerización de servicios para poder cumplir eficientemente con los requerimientos de los clientes.

Dentro del rubro gráfico las empresas se especializan en ciertos productos y Corporación Gráfica con el transcurso de los años ha ido diversificando su gama y creando productos alternativos con la finalidad de potenciar las ventas a los clientes y encontrar nuevos nichos de mercados para nuevos productos.

A lo largo de los años podríamos decir que la mayor fortaleza para mantenerse con éxito en el mercado han sido varias, pero mencionaremos las principales:

Trato personalizado con sus clientes,

Entrega a domicilio sin costo adicional,

Cumplimiento en la entrega,

Precios accesibles y crédito,

Cuidar la buena calidad de materiales y el buen acabado en los servicios,

Baja rotación de personal con experiencia en el área.

Una cualidad que consideramos muy importante es la de ser innovadores y creativos, ya que hace muchos años atrás iniciaron sus operaciones imprimiendo formatería simple y brindando servicio a terceros del mismo rubro. Hoy día les llegan clientes por recomendación de la

publicidad boca a boca a solicitarles trabajos que le otorgan prestigio por su complejidad en sus procesos y el fino acabado de su presentación.

El Presidente del directorio nos brinda esta breve reseña histórica de su empresa y agradece a su equipo de trabajo por el sitio bien ganado de esta progresista y emprendedora empresa.

La primera regla de gestión empresarial es que el nivel de lealtad y compromiso que muestran los clientes con la empresa no se puede separar del nivel de compromiso de los empleados con la empresa. No tiene sentido ver las métricas de satisfacción y calidad del servicio comercial aislada de las métricas de satisfacción y compromiso de los empleados. Habitualmente las primeras son responsabilidad del área comercial y las segundas del área de Recursos Humanos pero es necesario aprender a ver los dos lados de la interacción comercial como mutuamente interdependientes y gestionarlos de manera holística.

La segunda regla establece que las emociones son centrales en la interacción empleado-cliente. Las emociones siempre han sido terreno resbaladizo en la gestión empresarial por su volatilidad y la dificultad de su gestión, sin embargo la variable de compromiso del empleado incorpora precisamente elementos emocionales que van más allá de la tradicional satisfacción. Es fundamental porque descubrimos conocimientos nuevos, que podemos aplicar y desarrollar a través de la investigación.

Nos ayuda a mejorar el estudio, fijando los conceptos de manera más sencilla. Podemos desarrollar el pensamiento reflexivo (ordenar nuestras ideas y tomar conciencia de ellas así como reconocer y valorar nuestra forma de pensar) esto nos ayuda a poder tomar las decisiones correctas.

Nos permite contar con una valiosa fuente de información acerca del mercado Dentro de las oportunidades y tendencia de la industria gráfica a nivel mundial.

El presente trabajo nos ayuda a tomar decisiones y crear ideas sobre bases reales, controlando, dirigiendo y disciplinando acciones que habrán de seguirse y evaluarse en el futuro, los expertos coincidieron en que la industria gráfica debe hacer un esfuerzo por adaptarse a los nuevos tiempos, nuevos mercados, nuevas tecnologías, tipos de producción y de productos innovadores.

Hoy en día son muchas las organizaciones que emplean la investigación de mercado, podemos mencionar como una herramienta de gestión el “benchmarking”.

Para referirnos sobre la Estructura de la Investigación se plantea en los siguientes:

I Problemas de Investigación, el capítulo II Marco Teórico y el capítulo

III Alternativas de Solución.

1. Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La industria gráfica en el Perú está pasando una gran transformación tecnológica la cual nos lleva a efectuar cambios y adaptación, es ahí donde tenemos una gran oportunidad de aprovechar al máximo los recursos disponibles que tenemos, Cómo podemos lograr esto, teniendo personal capacitado , calificado y siendo creativos e innovadores.

El escenario adverso que tenemos refleja una pérdida de cliente fidelizados para lo cual debemos estar preparados y tener las alternativas de acciones inmediatas que nos ayuden a superar esta problemática. Así mismo necesitamos diversificar nuestra gama de productos, servicios y ampliar nuestro portafolio de clientes. ¿Qué lograremos conseguir con esto? Mantener nuestro promedio de venta y lograr un crecimiento sostenible anual.

Dentro de las oportunidades y tendencia de la industria gráfica en el mercado mundial podemos plantear lo siguiente, como podemos transformar la impresión en un valor los expertos coincidieron en que la industria gráfica debe hacer un esfuerzo por adaptarse a los nuevos tiempos, nuevos mercados, nuevas tecnologías, tipos de producción y de productos innovadores.

En este contexto podemos concluir que la empresa Corporación Gráfica del Sur S.A., debería implementar esta nueva visión comercial en busca de resultados favorables. Uno de los factores claves para lograr este objetivo es contar con colaboradores comprometidos y con experiencia que deben tener en el rubro.

Para la elaboración del trabajo de investigación determinamos el tipo de **investigación descriptiva** con el objetivo en determinar la situación y el fenómeno el cual nos llevará al

análisis y medición de los diversos aspectos que genera la pérdida de clientes fidelizados de Corporación Grafica del Sur S.A.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Problema General

Analizar las causas que originan la política de rotación de los clientes fidelizados y el impacto que ocasiona a Corporación Gráfica del Sur S.A.

1.2.2 Problemas Específicos

Conocer la filosofía interna de los clientes de Corporación Gráfica del Sur S.A.

Determinar las acciones que reviertan el impacto que origina la rotación de clientes fidelizados de Corporación Gráfica del Sur S.A.

1.3. Casuística

Casos exitosos de programas de fidelización de clientes.

Un consumidor busca siempre la oferta que mejor cumpla sus objetivos en cada momento; objetivos que pueden ser a la vez racionales y emocionales, y que además van a cambiar a lo largo del tiempo, por lo que la lealtad representa una contradicción en sus términos. Los números lo dicen: el 79% de los clientes de tiendas de moda y el 70% de los clientes de supermercados declaran que siempre buscan alternativas a su tienda habitual.

Con todo, las empresas gastan fortunas en desarrollar programas de lealtad que a la postre terminan muriendo sin un entierro digno.

Una vez lanzados, los programas de fidelidad pasan a formar parte de la promesa de marca, de modo que los errores son difíciles de corregir. Incluso los programas más débiles son considerados por los clientes como un “derecho adquirido” y reaccionan negativamente ante cualquier intento de discontinuidad aunque no participen activamente en ellos.

Es difícil ver un programa que de verdad “compense” como consumidor. Recientemente J.D. Power and Associates elaboró un ranking basado en la satisfacción de viajeros frecuentes respecto a diferentes aspectos de los viajes en avión, concluyendo que los elementos que menos les satisfacían eran las tarjetas de fidelización y la comida del avión.

A pesar de su número y popularidad, la mayoría de los programas de fidelidad no son capaces de modificar los patrones de compra de sus miembros a lo largo del tiempo. De hecho, la mitad de los miembros de un programa de fidelidad disfruta de descuentos sin gastar más en la marca que se los proporciona. Esto hace que los programas terminen reduciendo el margen por cliente en lugar de recompensar el cambio positivo de conducta. Por ejemplo, en España, desde el año 2000 hasta ahora, más de 10 millones de clientes han cambiado de operador de telefonía y los programas de recompensa se han mostrado incapaces de hacer algo por evitarlo.

Sin embargo no todo son malas noticias. Conscientes del reto que supone lanzar un programa de fidelidad que funcione, algunas marcas han tratado de hacer algo tremendamente difícil: conciliar las motivaciones del consumidor con las necesidades de negocio.

Javier Sánchez, de la Escuela de Negocios de la Universidad Antonio de Nebrija, ha realizado una interesante recopilación de casos exitosos de programas de fidelización.

Harley Davidson, la comunidad de usuarios más fiel del mundo. Probablemente, el mayor reto de una marca es proyectar valores y experiencias que la gente quiera adoptar y compartir. Es el caso de Harley-Davidson Motor Company, una marca que se transformó hace años en un nexo de unión de personas que comparten las mismas aspiraciones vitales.

Todo comenzó en 1903, cuando el veinteañero Arthur Davidson y William Harley, fabricaron

la primera moto Harley-Davidson. Ya en los años 60 la mítica marca de Milwaukee se había convertido en símbolo de libertad para sus propietarios, pero no fue hasta 1983 cuando la marca se dio cuenta de la necesidad de fortalecer la conexión emocional con sus clientes.

A partir de entonces la marca comenzó promover las agrupaciones de propietarios de Harleys, hasta crear el llamado HOG. El HOG (Harley Owners Group) es un club internacional de propietarios de Harley que reúne a cerca de un millón personas en todo el mundo que comparten valores, aficiones y formas de ver la vida.

A través del HOG, los fanáticos de las dos ruedas se mantienen informados de las últimas noticias sobre la marca y pueden comprar diversos productos a precios más económicos que en el mercado. Pero sobre todo, pueden intercambiar vivencias y opiniones sobre la marca. Opiniones que, por cierto, son muy tomadas en cuenta por los directivos de la compañía y que, en ocasiones, acaban siendo auténticas estrategias empresariales.

Además, los fans asociados al HOG cuentan con una revista de alto valor percibido, un programa para alquilar motos (“Fly & Ride”), facilidades para el envío de motocicletas, un programa de asistencia en carretera, y convocatorias masivas de “moteros”.

Para muchos, es precisamente la presencia activa de esta comunidad ligada por el rock, la pasión por las motos y el espíritu de libertad y rebeldía, lo que agranda el mito de Harley-Davidson; un mito que ha provocado que miles de clientes se hayan tatuado la marca.

¿Qué otra empresa puede presumir de ello? Cómo la propia Compañía mantiene: “Vendemos un estilo, un sentimiento de vida. Las motos las entregamos gratis”.

Club Adolfo Domínguez, fidelización racional o emocional.

Adolfo Domínguez Experiencia es un programa basado en una tarjeta de fidelización no de

pago que ofrece contenidos muy equilibrados en cuanto a las motivaciones del consumidor.

Se trata de un club gratuito, eso sí, pero sus ventajas son mucho más interesantes de lo habitual, ya que pone todo el énfasis en los beneficios emocionales:

Servicio Asesor de Imagen: Los titulares pueden solicitar a través de la web una cita con un asesor de imagen de Adolfo Domínguez.

Servicio de Búsqueda de Tallas: Desde el website los socios pueden solicitar la búsqueda de su talla en los establecimientos adheridos.

Invitación a Eventos: los miembros del programa reciben invitaciones a pases privados, inauguraciones o eventos especiales de la marca, incluidos preestrenos de cine, teatro o acceso a conciertos.

Descuentos: Los socios tienen un 10% de descuento en prendas de temporada y, en el caso de ser menores de 25 años un 5% de descuento en periodo de rebajas, en las tiendas adheridas.

Acceso a Promociones Especiales: Los titulares de la tarjeta reciben regularmente ofertas y descuentos especiales en producto o servicios.

Arreglos Gratuitos: Los socios pueden solicitar arreglos básicos gratuitos en todas sus compras de temporada.

Regalos Sorpresa: Sin previo aviso, los mejores socios reciben regalos en tienda o en su domicilio como agradecimiento por su fidelidad.

Además, cada mes, los socios reciben noticias mensuales con información de interés como novedades, promociones, periodos de descuento o recomendaciones.

Air Berlín, cómo dotar de flexibilidad a un programa de recompensa.

Es muy común en fidelización consumir una gran cantidad de recursos en dar con la mecánica de recompensa más apropiada.

Pero en muchos casos las empresas acaban centrándose en lo que es apropiado para ellas, no para el cliente, lo que da lugar a programas de recompensa tremendamente rígidos.

Air Berlín optó por lo contrario, por la flexibilidad.

Su programa de viajeros frecuentes Topbonus incorporó una ventaja denominada “Mi Trayecto” para miembros Silver y Gold, a fin de incrementar la cuota de cliente en el segmento de viajeros de negocios.

“Mi trayecto” permite a los mejores clientes de Air Berlín seleccionar su ruta favorita en Europa, o bien aquella que más frecuenta, y acumular el doble de millas cada vez que vuelen en dicha ruta. De esta forma el usuario personaliza el esquema y se siente más recompensado.

Bien pensado es similar a lo que hacen las operadoras móviles con las ofertas de “números favoritos”. Sin embargo hay algo que añade aún más valor en el caso de Air Berlín: al seleccionar una ruta favorita, o modificarla, el cliente está proporcionando información muy valiosa a la marca, permitiendo a ésta adaptar sus mensajes y estrategias a la medida de cada cliente.

Gracias a esta nueva ventaja, la revista Airline Business y la sociedad de gestión Global Flight especializada en programas para viajeros frecuentes, galardonaron a Air Berlin con el Premio a la Innovación en Fidelización en los “Loyalty Awards 2010” celebrados en Kuala Lumpur, en Malasia.

El que la sigue la consigue J.D. Power and Associates elaboró un ranking basado en la

satisfacción de viajeros frecuentes respecto a diferentes aspectos de los viajes en avión, concluyendo que los elementos que menos les satisfacían eran las tarjetas de fidelización y la comida del avión.

Lo cierto es que la mayor parte de los programas de fidelización fracasan, porque se convierten en esquemas de descuento que no ofrecen ningún valor añadido a la marca. Sin embargo, algunas empresas han dado en el clavo centrandos sus programas en añadir valor en lugar de reducir el precio, por ejemplo:

-Avis en EEUU, a través de Avis Preferred Service sabe que sus clientes odian perder el tiempo, así que una vez registran sus datos, nunca más se los vuelven a pedir. Cuando uno de sus clientes llega, no espera colas ni rellena contratos, es más, tiene su vehículo preparado con las llaves puestas en el mejor lugar del parking.

-Emerald Club Aisle (Nacional Car Rental) ha ido más lejos, ya que brinda a sus clientes la posibilidad de alquilar un Porsche, un Rolls Royce, un Ferrari y otras marcas que sus clientes no podrían permitirse tener (o sus mujeres no se lo permitirían).

-Kawasaki organiza “track days” para que los miembros del club mejoren sus habilidades de conducción; también dispone de zonas privadas para socios en los numerosos eventos de motociclismo en los que está presente.

Incluso una tarjeta de crédito ha de añadir emoción: las REDcards de Target Corporation por ejemplo, en lugar de devolverte el 1% de tus compras a fin de año como hacen todos, dona ese dinero a una escuela local de tu elección, volcando el protagonismo en el cliente.

El Corte Inglés. Como rejuvenecer la marca a través de un programa de fidelización Cuando una marca quiere rejuvenecerse, suele emplearse a fondo en publicidad general (off y on)

para transmitir valores y tendencias que atraigan a los más jóvenes. Sin embargo, es difícil conseguirlo sin caer en estereotipos y a menudo todo queda en un patético intento de parecer una marca “cool”.

Los programas de fidelización pueden ayudar. Es el ejemplo Doblecerero de El Corte Inglés, un programa creado para atraer y vincular al target joven de entre 18 y 30 años que la no tienen como cadena de tiendas de referencia.

Doblecerero comenzó siendo una revista, después dio lugar a un website y más tarde se convirtió en una comunidad 2.0 con más de un millón de usuarios registrados. El último paso ha sido la puesta en marcha de la Tarjeta Doblecerero.

Desde mi punto de vista, Doblecerero cumple con los 6 requisitos básicos para el éxito en fidelización:

Credibilidad: Que una marca se perciba como juvenil requiere a menudo la participación de empresas que ya están posicionadas en ese target. Doblecerero cuenta con más de 200 marcas adheridas, entre las que destacan Levi's, Pepe Jeans, Naf- Naf, Desigual, Converse, Adidas, Puma, Play Station, Samsung, Nokia o Sony. Reconocimiento: los socios del programa obtienen descargas gratuitas de música, descuentos en centros asociados y acceso a concursos. La tarjeta es un “monedero” donde el socio va acumulando un porcentaje sobre el valor de sus compras (1-3%) en forma de puntos que luego puede canjear por dinero. Existen además acuerdos con cines, gimnasios, parques de ocio, viajes, restauración, donde el socio puede obtener ventajas y descuentos adicionales.

Relevancia. A través de la página www.doblecerero.com el programa ofrece contenidos especialmente interesantes para los jóvenes: música, moda, videojuegos, etc. existiendo además promociones, concursos, castings, etc. que otorgan dinamismo a los contenidos.

Interacción con la Marca: Doblezero centraliza su comunicación en el mundo on line, estableciendo el contacto con sus usuarios a través de Internet y el móvil, además de estar presente en redes sociales (Facebook, twitter, etc.).

Interacción con otros Usuarios: La web de Doblezero cuenta con espacios de comunicación donde el usuario interactúa con otros usuarios a través de un chat, un servicio de búsqueda de amigos, una herramienta para compartir fotos y videos (normalmente blogs, foros de discusión, emails y sms) y dotarles de un contenido relevante.

Personalización: Gracias a la tarjeta Doblezero, El Corte Inglés conoce en detalle todo el proceso de compra de un cliente y cuáles son las promociones más interesantes para los mismos, lo que le permite segmentar y personalizar las comunicaciones directas a los socios. Finnair Plus, canjea tus puntos por un aumento de pechos.

Lo venimos oyendo desde hace tiempo: La diferenciación de un programa de fidelización viene dada por los contenidos y ventajas que ofrece a sus socios.

En el mundo de las líneas aéreas es lo mismo, sólo que cada vez es más difícil diferenciarse ya que todas ofrecen casi de todo: redención en vuelos, hoteles, alquiler de coches, experiencias y un largo etcétera.

Pues bien, la aerolínea finlandesa Finnair sorprendió a todos al incluir operaciones de cirugía estética en su catálogo de redención de puntos de Finnair Plus, su programa de fidelización.

Para ello ha llegado a un acuerdo con el Hospital Nordström de Cirugía Estética de Helsinki. Para canjear el regalo las socias deberán abonar 3,18 millones de puntos, o lo que es lo mismo, realizar en torno a 120 vuelos de ida y vuelta en clase business entre Helsinki y Nueva York en un plazo de 5 años.

Más allá del número de redenciones, si es que llega a haber alguna, la iniciativa supone un golpe de efecto que tiene al menos tres consecuencias inmediatas: sorprender a los socios con una propuesta original, generar repercusión mediática y diferenciar el programa de la competencia.

Supongo que a muchos les parecerá sencillamente una tontería, pero a mí me parece valiente apostar por añadir valor siempre que sea coherente con la marca y no se olviden del servicio al pasajero como pilar fundamental de la relación.

Justificación de la Investigación

Justificación Teórica: El aporte teórico que va tener este trabajo de investigación, es un aporte innovador que permitirá la sostenibilidad de la empresa en el mercado siendo cada día más competitivo. Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos “el capital humano de las organizaciones “Octava Edición” Actualmente productos y servicios son generados mediante capital, materiales, tecnología, personas y conocimientos. De estos cinco componentes sólo personas y conocimientos crean una ventaja competitiva duradera, en tal sentido debemos solucionar con claridad y eficiencia para evitar complicar nuestra visión y misión empresarial.

Justificación Práctica: Con los resultados obtenidos podemos visualizar de forma clara las situaciones que se presentan de manera adversa, con actitud y creatividad podemos encontrar soluciones e incluso lograr sacar ventajas competitivas sobre nuestro rubro.

Justificación Legal: El Congreso de la República promulga y publica en el diario oficial el peruano la Ley General de Sociedades N 26887 vigente desde el 1º de enero de 1998, y establece taxativamente que todas las clases de sociedades deben adoptar algunas de las formas

previstas en la ley. La constitución de una sociedad, cualquiera sea su forma, debe cumplir con los requisitos establecidos en esta norma, tanto en modalidades de su constitución, la pluralidad de socios, denominación o razón social, fijación de un domicilio, objeto social lícito y su inscripción en el registro correspondiente para tener personalidad jurídica y poder actuar legalmente y desarrollar su actividad empresarial, en caso contrario estaríamos ante una sociedad irregular. Las acciones tomadas como solución a los problemas son estrategias de ventas para lograr estandarización en el mercado y no contradicen ningún dispositivo legal.

Justificación Social: Sobre todo a los estudiantes de la Facultad de Administración y Gestión Empresas de la Universidad Peruana de las Américas, así como a los Administradores y Empresarios que consideren importante tomar nuestra experiencia y aplicarla en sus respectivas empresas.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Universidad Nacional Autónoma de México - Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Tesis: Modelo de Cambio Organizacional para Maximizar los Resultados en una Empresa del Sector Público

Autor: Valencia G. (2017)

Conclusiones:

En la actualidad existen muchas organizaciones que no están

Considerando los cambios ambientales, no están adquiriendo una mentalidad abierta, dispuesta al cambio, es necesario que se empiece por cambiar su manera de pensar, que cambien o modifiquen sus paradigmas. Es fundamental que tomen en cuenta las nuevas tendencias mundiales, y tratar de ir a la par de ellas.

Es por eso que en este trabajo de investigación llevado a cabo en el ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, podemos ver que la hipótesis planteada, “Un modelo de cambio organizacional maximizará los resultados y se conseguirá la calidad en los servicios en una empresa del sector público”, ha sido comprobada, dado que se obtuvieron excelentes resultados, como es el caso de los siguientes rubros:

Al saber que sus ideas o propuestas son tomadas en cuenta, la actitud de los Trabajadores se ve fortalecida.

Se realiza una mejor supervisión, coordinación y control de las actividades Realizadas en las

áreas del ayuntamiento.

Los empleados consideran al trabajo en equipo como una cultura de la Organización.

Debemos tener en cuenta que los clientes internos son los más importante ya que en ellos está el poder del cambio. Si el elemento humano no está de acuerdo y muestra una fuerte resistencia, será muy difícil que logremos el cambio. De ahí la importancia que haya un monitoreo constante de todas y cada una de las actividades que se realicen, supervisadas siempre por un agente de cambio tanto interno como externo, para estar plenamente identificados con la empresa y conscientes de que el cambio será benéfico para ambos.

Nos damos cuenta que el principal problema es la resistencia al cambio, ya que la cultura de los mexicanos influye de manera importante, porque estamos acostumbrados a ser muy tradicionalistas, y en ocasiones se ve al cambio como una gran amenaza y creemos que vamos a perder estabilidad o seguridad si aceptamos.

Beneficios

Al poner en marcha el cambio organizacional ofrece una serie de beneficios entre los cuales están:

Mejoran las relaciones interpersonales y de grupos.

Las personas que laboran en la organización están orgullosas y satisfechas de Pertenecer a esta, ya que los considera y valora.

Se adoptó una nueva cultura organizacional que se enfoca a la excelencia de las Actividades y de los servicios que proporcionan las áreas del ayuntamiento.

Al saber que las ideas o propuestas del trabajador son tomadas en cuenta su actitud se ve fortalecida.

Existe una mayor responsabilidad y compromiso por las funciones asignadas a cada uno de

los miembros de la organización.

Se eliminaron las barreras que limitan y evitan la comunicación entre los miembros de la organización.

La calidad del servicio proporcionado en las áreas del ayuntamiento es óptima.

El ambiente laboral es cordial y agradable.

Los empleados consideran al trabajo en equipo como una cultura de la Organización.

Y por último se logran tres aspectos fundamentales en cada uno de los integrantes de la organización:

Actitud positiva

Disposición

Compromiso

Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales -

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

Tesis Doctoral: Factores de Fidelización de Clientes de Operadores de Telecomunicaciones en España

Autor: Rivero G. (2017)

Conclusiones

Contraste de las Hipótesis Formuladas. Por último, se mostrarán las principales conclusiones derivadas del proceso de investigación, con la finalidad de contrastar las hipótesis iniciales formuladas como objetivo de esta tesis doctoral:

“Los operadores entrantes en el sector de las telecomunicaciones implantan estrategias comerciales competitivas genéricas y clásicas, para lograr un posicionamiento estable en el mercado”.

El análisis estratégico realizado muestra que los operadores entrantes participan en el mercado sin haber definido una estrategia comercial clara y coherente, lo que dificulta su despegue y debilita su posicionamiento. No mantienen una estrategia competitiva estable en el tiempo, sino que se producen fuertes cambios en la orientación de las acciones comerciales que llevan a cabo. Ello provoca fluctuaciones respecto a su posicionamiento en el sector que les hace perder fuerza y competitividad, excepto A una, que mantiene una estrategia a largo plazo orientada a ser el operador global alternativo al líder, y Colt, que se ha posicionado como operador de nicho en el segmento de mercado empresarial.

“En el sector de las telecomunicaciones en España sólo existen tres posibles estrategias a seguir por los operadores participantes: estrategia como operador global dominante, estrategia como operador global alternativo y estrategia como operador de nicho”. Los operadores de telecomunicaciones en España han adoptado distintas estrategias comerciales según su orientación a largo plazo, siendo identificadas, a través del análisis matricial de Atractividad – Competitividad, las siguientes:

Operador global dominante, mantenido por Telefónica como operador líder frente a los nuevos operadores que se incorporan al mercado tras la ruptura del monopolio. Su estrategia es claramente defensiva, reaccionando de forma agresiva ante las continuas ofensivas de las que es objeto.

“En el sector de las telecomunicaciones en España, los clientes del segmento empresarial consideran que la calidad del servicio es el principal factor de fidelización hacia su operador de servicios de telecomunicaciones”.

Los resultados del panel de expertos revelan que recibir un servicio de calidad es el principal factor fidelizador de los grandes clientes empresariales hacia su proveedor de

telecomunicaciones. Es el único aspecto vital para mantener un nivel de satisfacción sostenido en el tiempo. Asimismo, en el momento de tomar la decisión de contratar sus servicios con un nuevo operador, antepone la variable calidad del servicio a la variable precio, aunque en un primer momento declarasen que, principalmente estarían dispuestos a escuchar ofertas de la competencia por una rebaja significativa de precios, sin cuestionarse la calidad de los servicios.

Finalmente, podemos concluir que tras la liberalización del sector de las telecomunicaciones, Telefónica, mantiene su posición de liderazgo respecto a sus nuevos competidores. Asimismo, se confirma como el mejor operador en términos globales, según los criterios de Atractividad y Competitividad establecidos para nuestro análisis estratégico, siendo, por tanto, la mejor alternativa entre las empresas que actualmente ofrecen servicios de telecomunicaciones en España.

Sin embargo, la ventaja competitiva que para Telefónica supone no tener que invertir en la construcción de una red, al ser propietaria de la mayor infraestructura de red existente a nivel nacional, se vería amenazada con la entrada en el sector de las empresas de servicios eléctricos, como Iberdrola o Endesa, mediante alianzas estratégicas con los operadores de telecomunicaciones. Dichas compañías de servicios ofrecen la tecnología PLC (Power Line Comunicación), que transmite voz y datos a través de líneas de energía eléctrica, una alternativa a los sistemas tradicionales (xDSL, cable, fibra óptica, etc.), pero a un menor coste y mayor velocidad de instalación. Por ello, al aprovechar las redes de distribución de energía eléctrica y, por tanto, no incurrir en las fuertes inversiones y los dilatados plazos necesarios para la construcción de una nueva infraestructura, situación en la que actualmente se encuentran los nuevos operadores para lograr dar servicio a sus clientes, supondría una gran oportunidad para competir contra el operador dominante, en mercados como el residencial y pymes.

Captación, Fidelización y Reactivación de Clientes de la Empresa Intelneg Solutions LTDA.

Autora: Garzón C. (2017)

**Universidad Católica Popular del Risaralda Programa de Negocios Internacionales
Prácticas Profesionales Pereira.**

Conclusiones

Para determinar el estado actual de la empresa, es necesario efectuar un diagnóstico utilizando metodologías que permitan obtener datos más específicos y reales, en este caso se utilizó la metodología de la Matriz DOFA. Mediante la tabulación de la encuesta de satisfacción del cliente, se pudo determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa desde la perspectiva de los clientes, esto con el fin de obtener más información acerca del proceso de diagnóstico actual de la empresa. Así mismo, mediante la entrevista se conoció el punto de vista de los gerentes de la empresa Intelneg Solutions Ltda. En cuanto a las necesidades actuales de la empresa y sus posibles causas. Desde el punto de vista del área comercial la prioridad son los clientes y su satisfacción, por este motivo, la empresa ha clasificado sus clientes en tres tipos: Clientes Activos, Clientes Inactivos y Clientes Prospecto.

Son muchas las oportunidades existentes, al especificar el precio, se tiene que éste está definido por la empresa Onvision de Chile quién es la encargada de otorgarle los permisos de distribución de CorVu en Colombia a la empresa Intelneg Solutions Ltda.

Recomendaciones

Diseñar planes de fidelización de clientes constantemente, aprovechando las herramientas tecnológicas que vayan surgiendo para establecer una mejor comunicación entre empresa-cliente. Es crucial para esto mantener actualizadas las bases de datos de los clientes, por lo menos cada tres o cuatro meses hacerlo.

Estructurar las fuerzas de ventas de la empresa mediante la contratación y capacitación de sub distribuidores y/o vendedores, con el fin de incrementar el número de clientes y la contratación de nuevos servicios por parte de los clientes actuales.

Invertir en promoción y publicidad tanto de la empresa como de los servicio que esta ofrece para lo cual, es necesario implementar todas las estrategias que se plasman en este trabajo, sin embargo, debe haber un departamento dentro de la empresa que se encargue solamente de este función, esto le dará reconocimiento a la empresa y confianza a los clientes prospecto de la misma.

Llevar a cabo el plan de negocio pues este contiene estrategias que son de mucha utilidad para el crecimiento de la empresa y la satisfacción de los clientes.

Reforzar la falencia que los clientes encuentran en cuanto al tiempo de respuesta que la empresa les da al momento de hacer una solicitud de un servicio, ya que esto afecta la imagen y credibilidad del cliente con respecto a la empresa, para esto se deberá establecer un tiempo de respuesta y se le dará al cliente, de manera que éste tenga la seguridad de que su solicitud tendrá respuesta en un lapso de tiempo definido.

Aprovechar las macro ruedas de negocios, ferias y demás eventos donde se pueda dar a conocer la empresa y su producto CorVu, estos eventos son organizados por proexport y Cámaras de Comercio, por esto, hay que estar pendiente de las convocatorias que estos entes hagan.

Crear alianzas estratégicas con empresas que tengan reconocimiento a nivel local y nacional en el sector de software, pues esto permitirá ampliar mercados, dar a conocer la empresa y crear nuevas relaciones con Gerentes y empresas de software.

2.1.2 Nacionales

Pontificia Universidad Católica del Perú Facultad de Ciencias e Ingeniería
Implementación de un sistema de gestión de la relación con los clientes en una empresa
proveedora de servicios de televisión de pago

Tesis para optar por el Título de Ingeniero Informático, que presenta el

Bachiller: Montoya D. (2017)

Conclusiones

Las conclusiones obtenidas al finalizar el proyecto son las siguientes:

El escenario de negocios de la televisión de pago se encuentra en constante cambio, con clientes cada vez mejor informados y con la aparición de nuevos competidores. Una empresa que desea ser competitiva debe replantear su estrategia de negocios y enfocarse en los clientes. Con el uso de aplicaciones tecnológicas, se puede brindar un mejor servicio. Sin embargo, para asegurar el éxito del proyecto, los participantes e interesados deben entender el propósito de la implementación de este producto y los beneficios que genera, como ahorro de tiempo y recursos.

La herramienta CRM desarrollada, permite obtener las variaciones del valor real y potencial de los clientes. Por ejemplo, En el área de Ventas, el sistema identifica el valor real de los clientes según su paquete de televisión y sus meses de deuda. Luego, el vendedor asignado puede determinar su valor potencial con el historial de ventas que la herramienta mantiene, permitiendo así, explotar las oportunidades de negocio que se puedan dar. En el área de Atención al cliente, el sistema permite gestionar los reclamos técnicos de manera eficaz, otorgando prioridad a los clientes de alto valor para la empresa. Los clientes que son bien atendidos desarrollarán una alta lealtad hacia la empresa.

Se logró desarrollar un algoritmo, basado en GRASP fase construcción, para la asignación de

clientes a vendedores y técnicos en los distintos procesos de 72 negocio, permitiendo que los jefes de área puedan llevar a cabo la tarea de asignación de forma más rápida, aprovechando al mismo tiempo la información que el sistema registra tanto del cliente como del vendedor o técnico. Esta suma de beneficios demuestra que es factible utilizar las técnicas básicas de la rama de Inteligencia Artificial en la aplicación de un problema real.

Se desarrollaron distintos tipos de reporte para obtener información a partir de los datos que almacena el sistema cuando los usuarios registran actividades de ventas y reclamos. Los reportes permiten a los jefes conocer si se cumplen las metas propuestas de las campañas de comercialización que se vienen trabajando, así como medir los tiempos y el nivel de atención al cliente. De este modo la herramienta brinda un respaldo y apoyo constante a la toma de decisiones.

Recomendaciones

En esta última sección se listan las recomendaciones para futuros proyectos que tomen el presente trabajo como base.

Para el desarrollo de un sistema CRM para una empresa y modelo de negocio específico, el compromiso de la gerencia es de vital importancia, debido a que se trata de una estratégica que se refleja en la revisión y renovación de los procesos para obtener una visión enfocada en mejorar nuestro servicio al cliente. Se recomienda la promoción del proyecto desde los niveles más altos de la empresa.

Analizar la posibilidad de implementar un módulo adicional que dé soporte a los procesos del área de Marketing. Luego, la herramienta CRM puede permitir que se comparta la información entre todas las áreas de interacción con el cliente, de forma que se obtenga una perspectiva más completa del mismo y sus necesidades. De este modo se fomenta la integración de

información en la empresa y se beneficia la gestión de los clientes en general.

Por último, se sugiere experimentar los beneficios que podría traer la implementación de la fase de búsqueda local al algoritmo GRASP utilizado para la asignación de clientes. Esto permitirá encontrar mejores soluciones al 73 problema de la asignación de clientes, pero se debe tener en consideración que el tiempo total de procesamiento no debe ser muy largo, pues el objetivo principal es ofrecer soporte eficientemente a los procesos de negocio.

Universidad Privada Antenor Orrego - Facultad de Ciencias Económicas - Escuela Profesional de Administración.

Modelo de gestión enfocada a lograr la fidelización de los clientes de la empresa Exportadora el Sol S.A.C. en el Distrito de San José – Provincia de Pacasmayo en el año 2015.

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autores: Castro y Sigüeñas (2017)

Conclusiones

Con base a los datos recogidos y analizados, el producto de las encuestas para la evaluación del Modelo de Gestión enfocada a lograr la fidelización de los clientes de la empresa Exportadora El Sol S.A.C – Sucursal Cruce San José, Provincia de Pacasmayo, se evidenció que existe un desconocimiento de un buen manejo y aplicación de un sistema de calidad eficiente, lo que abarca y quiénes son los responsables de su ejecución.

El perfil del cliente de acuerdo a las encuestas que se tomó en cuenta y que se registró para mejor análisis fue el cliente por frecuencia de compra que son los que más ventas registraron y los que más frecuentan a Exportadora El Sol S.A.C.

La empresa no cuenta con un sistema de gestión de Calidad estructurado, su forma y manejo

de calidad es muy empírico, es decir, no se realiza un programa detallado de los procedimientos que se llevaran a cabo, ya que no existe un mapa de procesos complejos. Las tareas para cada miembro no son asignadas según el estudio global de los procesos, tampoco existe una conformación de un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas para analizar, diseñar y elaborar el mapa de Procesos.

Actualmente se encuentran una serie de debilidades, las cuales son detectadas por el Jefe de Planta en su proceso de inspección a la Sucursal, la misma que presenta el incumplimiento de los lineamientos indicados, los cuales deben detalladas de manera oficial y por escrito (Manual de Normas y Procedimientos) para su fiel cumplimiento.

Con la propuesta para definir un Modelo de Gestión enfocada a lograr la fidelización, se podrán elaborar manuales de políticas, normas y procedimientos de cada área, para así determinar los procesos y estandarizar esta herramienta que tanta falta hace para consultar acciones y responsables.

Con la aplicación del Modelo la empresa podrá mejorar sus procesos de calidad y sobre todo lograr fidelizar a sus clientes.

Recomendaciones

Formular planes, estrategias tácticas, prácticas coherentes, realizables, y estimulantes de modo que conduzcan a un adecuado manejo y control de los procesos de gestión de calidad y fidelización de clientes.

Crear nuevas promociones, ofertas e incentivos para los clientes tomando como base su frecuencia de compra, de tal manera que ayude a incentivar el nivel de fidelización actual que poseen los clientes con respecto a la empresa.

Se propone el rediseño de Manuales de Organización, Normas y Procedimientos, Descripción de Cargos, Funciones y prácticas, Formularios de trabajo que coadyuven a que la organización realice cada uno de sus procesos en forma exitosa.

Evaluar el desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad para determinar si el diseño conlleva a mejorar el control y monitoreo de los procesos de calidad de manera que permita a su vez mitigar riesgos y evaluar las áreas a través de indicadores de gestión.

Capacitar al personal en todos los aspectos relacionados con sistemas de Gestión de Calidad, de tal manera que su implementación sea lo más exitosa posible.

Realizar auditorías de control Interno para detectar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, de modo que permitan reformular los objetivos y metas, así como las estrategias y tácticas necesarias para potenciar y aprovechar las fortalezas y oportunidades, y eliminar y enfrentar las debilidades y amenazas respectivamente.

Que se aplique la propuesta mencionada para que se mejore las deficiencias encontradas en los procesos de calidad y sobre todo se logre fidelizar a los clientes.

Universidad Peruana Unión - Facultad de Ciencias Empresariales - EAP Marketing y Negocios Internacionales.

Tesis: El Neuromarketig y la Fidelización de Clientes una Tienda de Tarapoto San Martín, 2015.

Autores: Cuyan y Olaya (2017)

Tarapoto San Martín - Perú

Después de haber realizado una vasta investigación, se puede realizar las siguientes conclusiones:

La influencia de la neuropublicidad dentro de la decisión de compra es un hecho factible, con el uso de esta herramienta pseudocientífica se puede incrementar los resultados de las ventas, y la captación de más clientes en un tiempo record, obtenido así, la capacidad de alcanzar las metas propuestas de la empresa.

Es verdad la gente no sabe lo que compra y porque lo hace, pero todos compramos por miedos internos, por improntas que en el pasado han impactado en nuestras vidas, entonces lo que ocurre en la mente de los consumidores es un conjunto de confusiones y cuando el momento caliente de la compra llega, terminamos comprando cosas que no entendemos porque se hizo y cuando nos preguntan por ejemplo porque compramos un carro nuevo de tal o cual marca decimos que lo hicimos por que ahorra gasolina, y cuando estas personas son sometidas a la instrumentación de neurociencia aplicada a la actividad comercial nos damos cuenta al comprender su lado inconsciente e interno que lo hizo por el sonido deportivo del carro o por la ranura del iPod o iPad pero eso no lo vemos, no lo aceptamos.

Ahora en medio siglo XXI las organizaciones en su afán de fidelizar mejor a sus clientes se han gastado mucho dinero por querer darle algo más a sus clientes con tal de lograr su objetivo (que se queden con ellos por siempre), pues cabe resaltar que el siguiente, es más inteligente, informado cliente de hoy es un cliente que cumple las características siguientes e infiel, a esto lo llamamos las 3ies del cliente moderno. Entonces con la neurociencia podemos fidelizar y satisfacer mejor deseos más profundos de los clientes.

Debería ser una prioridad de toda organización hacer un seguimiento muy cercano a cada cliente que entra a su tienda comercial, ya que este se convertirá en un rico y potencial cliente, además de ello cada cliente que entra a nuestra tienda de negocios se convertirá en un arma poderosa en favor o en contra y esto depende de la calidad de servicio que cada entidad brinde a sus clientes y cuan responsables son con su prospecto, entonces la clave está en aplicar la

neurociencia a esta actividad de negocio, hacer un seguimiento utilizando las dos ciencias que ahora es llamado Neuromarketing ,solo así se lograra alcanzar una conexión perdurable.

Recomendaciones

Tomando como referencia los resultados obtenidos a través de la investigación se realiza las siguientes recomendaciones:

La tienda GQ como empresa comercializadora de ropa juvenil en la región San Martín aplicando los hallazgos que la neurociencia ha logrado y que ahora lo estamos aplicando a la actividad comercial, si esta tienda comercial aplica como se explicó a través de esta investigación puede cambiar el rumbo en la que viene haciendo sus procesos de captación, ventas y seguimiento a sus clientes. Es necesario que las entidades comerciales de la región San Martín rompan el paradigma que el Neuromarketing es una forma en que las empresas manipulan la mente humana para que terminen comprando, pues vuelvo a resaltar que esta ciencia lo que nos permite es ser más exactos al momento de comprender que es lo que está pasando por la mente de un individuo antes, durante y después de su adquisición de un bien.

Basta ya señores del sector del Marketing y administradores, basta ya de seguir preguntándole al cliente que es lo que quiere pues estos no saben qué cosa quieren, están confundidos, simplemente decidamos hacer del Marketing algo científico, tenemos toda la instrumentación en el mercado simplemente decidamos implementar aplicando el neuromarketing a la actividad comercial. El sector del marketing es un sector lleno de ego.

2.2 Bases Teóricas

Chiavenato I. (2017) Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones

El Sistema de Administración de Recursos Humanos

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:

1. Alcance de los objetivos.
2. Por medio de personas.
3. A través de técnicas.
4. En una organización.

Chiavenato I. (2017) define como la etapa de formación que provee las herramientas que permiten el rápido conocimiento de una función y que es aplicada por una persona logrando resultados favorables (p. 332).

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

Vilcarromero R.R. (2014).

Hace una precisión de los métodos y procedimientos en la fabricación de un producto y cuáles son las estrategias que hoy en día los gerentes deben aplicar para que una empresa pueda liderar el mercado y conlleve a obtener un producto de calidad total (Pag. 7)

Los Recursos Organizacionales

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables *factores de producción*, es decir, de *recursos productivos* que deben ser empleados con *eficiencia y eficacia*.

Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo.

La *naturaleza* provee los materiales y las materias primas que serán transformados en productos o en servicios prestados. El *capital* proporciona los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarias y para la remuneración de la mano de obra.

El *trabajo* representa la intervención humana o física realizada sobre los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

Obviamente, esta presentación peca de un simplismo exagerado y de superficialidad, pues el proceso productivo es mucho más complejo y comprende una gran cantidad de variables. Además, esta presentación se centra en el proceso productivo sólo visto como un sistema cerrado, mientras que en la realidad, este proceso presenta características de un sistema abierto, debido al intenso intercambio con el ambiente.

Nota interesante: Recursos organizacionales

Antiguamente, los productos y servicios se producían con el empleo de capital, materiales y tecnología.

En la era de la información, estos factores tradicionales son desplazados por un factor nuevo y diferente:

El conocimiento. Actualmente productos y servicios son generados mediante capital materiales, tecnología, personas y conocimiento.

De estos cinco componentes, sólo personas y conocimiento crean una ventaja competitiva duradera.

El conocimiento es un activo intangible e invisible que se encuentra en las cabezas de las personas o, en algunos casos, archivado en sistemas de información administrados mediante informes, perfil de productos o servicios, diagramas de flujo, etc.

La mayor parte de las organizaciones no se ha dado cuenta de esto ni de que las organizaciones con éxito son las que saben administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios.

Altamente competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo.

¡Todo esto a través de las personas! La organización es una empresa social a través de la cual se reúnen *recursos* diversos para lograr determinados objetivos. Sin recursos no hay manera de alcanzarlos.

Los *recursos* son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, esto es los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales.

Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización.

Generalmente cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo,

materiales, personal. Sin embargo, los recursos organizacionales son extremadamente diversos y complejos.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar, de manera general, en cinco grupos:

Dessler G. (2015) describió como un desarrollo de breve estudio que es utilizado de manera organizada y correlativa para que las personas puedan adquirir conocimientos, habilidades, y de ser competitivos para llegar a los objetivos deseados (Pag. 330 – 331).

Recursos Físicos y Materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización. Buena parte de lo que se verá sobre tecnología es aplicable al área de los recursos materiales y físicos de la organización. Sin embargo, la tecnología no se limita a los recursos físicos y materiales.

García, P. (2014) nos refiere que al haber escases de dinero, los individuos, las empresas y las instituciones estarían dispuestas a pagar mayores precios con tal de conseguir los recursos. En este caso debe entenderse que el dinero es como una mercadería y las leyes de la oferta y la demanda afectarían su precio, si hay muchas mercancías en el mercado el precio tendera a bajar, por el contrario si hay escasez siempre habrá alguien dispuesto a pagar un mayor precio por obtener las mercancías, lo cual genera que los precios suban (Pag. 21, 22, 23).

Recursos Financieros

García, P. (2014)

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización.

Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que requiere la organización. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, ya que le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones.

También es muy común medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, el valor de materias primas y productos acabados en almacén, etcétera.

Perret R. (2016) nos dice: “La capacidad de destinar los recursos escasos que se disponen, para lograr un objetivo, que en un determinado periodo generara mejores beneficios de los que una persona espera” (Pag. 16).

Recursos Humanos

Perret, R. (2016)

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el *nivel institucional* de la organización (dirección), en el *nivel intermedio* (gerencia y asesoría) y en el *nivel operacional* (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos éstos son los puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización.

Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra *recurso* representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización.

Recursos Mercadológicos

Constituye los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la

organización, también integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado sobre consumidores y competidores, toda la organización de ventas, promoción, propaganda, distribución a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.

Sin estos recursos, de nada sirven los demás recursos de la organización, pues si ésta es despojada de sus clientes, consumidores o usuarios perdería fatalmente la propia razón de existir. A los recursos mercadológicos se les llama también *recursos comerciales*, como denominación restrictiva para distinguir sólo a las actividades directamente relacionadas con las operaciones de ventas, que corresponden al término de *marketing* empleado por los autores estadounidenses.

Centraremos la atención en los recursos humanos. A lo largo de los capítulos iniciales hemos Verificado que no hay organización sin personas; sin embargo, las organizaciones no existen sólo para tener personas. Es decir, tener personas no constituye un objetivo de las organizaciones.

Las personas son medios, recursos para que las organizaciones logren sus objetivos. Por otro lado, las personas no son los únicos recursos, como ya vimos anteriormente. Sin embargo, sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás recursos inermes e inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de los que dispone una organización: los recursos humanos. De esta manera, todos los demás recursos exigen la presencia de los recursos humanos para poder ser procesados.

Esto significa que los ejecutivos de la *administración de la producción*, *administración financiera*, *administración mercadológica* e incluso de la *administración de recursos humanos*

necesitan de personas para procesar sus recursos básicos. Como muestra la figura II.5, las personas son los únicos recursos que permean la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles.

Nota interesante: ¿Quién es el responsable?

De acuerdo con este concepto, administrar personas es una tarea común a todas las áreas y niveles de la organización. Administrar personas no es una tarea exclusiva del profesional de *ARH*, sino una responsabilidad presente en todas las áreas y niveles de la organización. Cada uno de los directores, gerentes o jefes, además de sus responsabilidades específicas, administra personas que le están subordinadas directa e indirectamente.

¿Cuál es el valor en el mercado de una organización?

¿Ha considerado cuánto vale una empresa? ¿Cuál es el valor que alcanza en el mercado? Si su valor es únicamente el patrimonial que el contador atribuye a los activos tangibles — como locales, máquinas, equipo, instalaciones, materias primas, artículos en almacén, etc. la empresa es sólo un puñado de cosas físicas y materiales.

Una simple suma de piezas y cosas usadas. Si fuera así, la empresa no incrementaría el capital financiero invertido. Todo lo hecho a lo largo del tiempo no le agregaría valor, ni siquiera alteraría la inversión inicial. Al contrario, si se contabiliza el desgaste de las máquinas y del equipo o la depreciación de las máquinas y del mobiliario, entonces la situación sería aún peor: habría una reducción del capital financiero inicial. Estaríamos ante una empresa que cada día que pasa pierde y cuyo valor de mercado se reduce paulatinamente, hasta llegar al punto cero. Al punto en el que no vale nada.

Los recursos físicos (máquinas, equipos, edificios, materias primas, tecnología, etc.) y financieros (capital inicial y capital de circulación) son inertes, estáticos y pasivos; no hacen

nada por cuenta propia, necesitan de la acción del hombre para su empleo y rentabilidad. Además de esto, los recursos físicos están sujetos a la entropía.

Cuando la empresa los ve como prioridad y como punto fundamental, el resultado es generalmente decepcionante.

Las empresas que ponen atención exclusivamente a los recursos financieros dejan de ser un buen negocio. Esto se debe a que el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. El conocimiento más que el dinero se está convirtiendo en el recurso más valioso de la era de la información. El conocimiento produce innovación y riqueza. El conocimiento no ocupa lugar, no es finito ni es sustraíble. Es el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta progresivamente con el uso. Él es el combustible principal en la era digital.

Nota interesante: Los activos intangibles

Existe actualmente una migración de los activos tangibles y físicos hacia los activos intangibles y abstractos. Las empresas están ocupadas en hallar indicadores para sus activos intangibles, como el capital humano (habilidades y competencias de sus empleados) y el capital estructural interno (sistemas internos) y externo (apoyo e interés de sus clientes e idoneidad y rapidez de sus proveedores). Las personas se convierten en la prioridad fundamental de las empresas.

Alcaide J. C. (2015) describe en su libro *Fidelización de clientes 2* lo siguientes:

Competencias Organizacionales

No basta tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos están constituidos por activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en

escala, plantas, localización y valor de la marca (*brand equity*). En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para efectos de la obtención de una ventaja competitiva.

El trébol de la fidelización

Las experiencias vividas, los trabajos de análisis realizados y las implantaciones que hemos hecho en estos últimos años de planes y programas, nos han llevado a concebir los esfuerzos de fidelización de los clientes de una empresa como un trébol formado, necesariamente, por cinco pétalos y un corazón:

Pero antes de pasar a explicar de esta conceptualización es necesario aclarar algunas cosas muy importantes:

Ese trébol usted no la encontrara en ningún prado.

Ese trébol no se integra al azar.

Ese trébol debe ser hecho paciente y esforzadamente. En la fidelización de clientes nada está sujeto al azar.

Todo responde a una estricta secuencia de causas y efectos. En consecuencia:

FIGURA 1.1
EL TRÉBOL DE LA FIDELIZACIÓN



Si usted no está dispuesto a trabajar seria y arduamente para lograr la fidelización de los clientes de su empresa, es preferible que se busque un trébol (de verdad) de cuatro hojas y encomiende a la buena suerte la posibilidad de que sus clientes se fidelizan por si solos.

Como es lógico, las posibilidades de que tal evento ocurra son extremo escasas.

El Corazón

El centro del trébol, el núcleo o el meollo, está formado por tres conceptos que son impredecibles en todo esfuerzo eficaz de fidelización que constituye la plataforma o base que necesariamente deben sustentar toda acción orientada a la fidelización:

Las Características Claves de una Empresa Orientada al Cliente

1	En la empresa se genera continuamente información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes (la empresa escucha en todo momento la voz del cliente)
2	La información recopilada sobre los clientes se comunica, distribuye y disemina en todas las áreas de la organización (la voz del cliente se inyecta en toda la estructura).
3	La empresa demuestra poseer una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila sobre los clientes (todo el personal de la organización, sin excepciones, escucha, con atención la voz del cliente y reacciona positivamente a la misma: todos en la empresa trabajan cerca del cliente).
4	La empresa se esfuerza por crear un valor superior para el cliente, toda la organización trabaja para satisfacer, las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
5	En la empresa existe un alto grado de coordinación interfuncional, de tal manera que todas las áreas de la estructura, sin excepción, están orientadas hacia un objetivo común: el cliente. Uno de los problemas más frecuentes de la fidelización es `poner en marcha una estrategia de marketing relacional sin tener en cuenta los cambios que se debe introducir en la organización.

Figura 1.2

PRIMERO: La existencia en la empresa de una cultura orientada al cliente u OC, que coloque al cliente como el punto cardinal y el objetivo de todas las áreas de la organización. Este asunto fue ampliamente tratado en el libro anterior (ALTA FIDELIDAD, 2002, capítulo 3), la razón por la cual nos limitaremos a reproducir como recordatorio básico, en la figura 1,2 las 5 características que configuran una empresa en la que existe una cultura orientada al cliente (cliente orientado customer centric).

SEGUNDO: los estudios indican que sin un alto nivel de calidad del servicio a los clientes, la fidelización se convierte en una misión imposible. También este aspecto fue ampliamente tratado en varios capítulos del libro anterior.

ESTRATEGIA RELACIONAL: este asunto lo trataremos con todo detalle, más adelante, en este mismo capítulo I.

Por su importancia, y como información más reciente, véase en la figura 1.3 un resumen de la investigación realizada por touch tone (3), sobre las prácticas que caracterizan las empresas con una fuerte orientación al cliente.

En el anexo que aparece al final de este capítulo analizamos el caso de la cadena de supermercados krogers de EEUU, la tercera del país, que muestra de qué forma se aplican en la práctica los conceptos básicos de la orientación al cliente y los resultados reales y comprobados que se obtienen cuando se hace de forma eficaz y eficiente.

Prácticas que Caracterizan las Empresas Orientadas al Cliente

1	Incentivos vinculados a la satisfacción de los clientes	Las empresas orientadas al cliente muestran una fuerte tendencia a establecer las recompensas en función de los niveles de satisfacción de los clientes, lo que aplican desde los miembros del consejo de administración hasta los niveles operativos más bajos.
2	La responsabilidad de la satisfacción de los clientes es de todos	Las empresas orientadas al cliente insisten en que todos los miembros el personal, no solo los que establecen contacto directo con los clientes, son responsables de la satisfacción de los clientes.
3	Mediciones integrales de la satisfacción de los clientes	Las empresas orientadas al cliente miden la satisfacción de sus clientes de forma más amplia, y profunda, con mayor frecuencia y con base en un mayor número de dimensiones, que el resto de las empresas.
4	Impacto de la satisfacción de los clientes en los resultados	Las empresas orientadas al cliente analizan con mayor rigurosidad y profundidad el impacto que tiene la satisfacción de los clientes en el desarrollo de productos, la rentabilidad, y otros factores generadores de éxito para la organización.

5	Foco continuo en los clientes	Las empresas orientadas al cliente trabajan más arduamente en las estrategias centradas en los clientes, las que se discuten ampliamente en todos los niveles de la organización.
6	Servicio después del servicio	Las empresas orientadas al cliente dedican un alto nivel de esfuerzo a prestar servicios de apoyo a todo lo largo del ciclo de vida de la relación y no
		solo en el momento de la compra o inmediatamente después de ella
7	Integración regular con los clientes	Las empresas orientadas al cliente hablan con sus clientes más a menudo: los grupos focales, los sitios web, las encuestas y estudios los encuentros informales, son algunos de las formas a las que recurren con regular frecuencia.

Figura 1.3

Con los tres elementos antes señalados el primer paso en los esfuerzos de fidelización consiste en:

Información

Nos estamos refiriendo a todo lo relacionado al cliente. Pero no solo lo referente a las necesidades, deseos y experiencias de los consumidores o usuarios de los productos y servicios, sino, además, al establecimiento de sistemas y procesos que permiten conocer, recopilar y

sistematizar todos los aspectos, matices y detalles, de la relación que mantiene el cliente con la empresa. Esto incluye herramientas como los sistemas informáticos centrados en la gestión de la relación con los clientes (customer relationship management o CRM), La gestión de base de datos (data warehouse, data mining, y similares), la creación y establecimiento de alertas y alarmas que permitan actuar activamente cuando un cliente está dando señales de que es proclive a abandonar la empresa.

Por ejemplo, una entidad financiera española considera alertas en su relación con los clientes particulares:

Paso de cliente activo o inactivo.

Dejar de pagar algunos recibos considerados importantes. Cancelación de tarjetas de débito.

Abandono de nómina, pensión o desempleo.

Disminución sin explicación del patrimonio financiero en más de 2,500 euros, la suma de transferencias y pagos a otras entidades a través de cheques por valores considerables.

Dejar de usar las tarjetas de crédito para disposiciones en efectivo. Cancelación de las tarjetas de crédito.

Y similares:

Marketing Interno

Una de las características del servicio radica en la alta intervención del factor humano en los procesos de elaboración y entrega. No existe sector de servicio en el que el personal de las empresas proveedoras no desempeñe un papel preponderante y crucial en la calidad de la prestación (con excepción del negocio de las maquinas auto – expendedoras). esto quiere decir que todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio y la fidelización de los clientes será inútil si no se sustenta en la participación decidida y voluntaria de todo el personal

de la empresa. Ahora bien, la única manera de lograr esto es mediante la gestión e implementación eficaz del marketing interno.

Comunicación

La fidelización se sustenta, en una eficaz gestión de la comunicación entre la empresa y el cliente. Esto implica crear una fuerte connotación emocional, requiere ir más allá de la funcionalidad del producto o del servicio básico y más allá de la calidad interna y externa de los servicios que presta la empresa.

Es necesario, establecer vínculos emocionales con los clientes; es decir, los llamados costes de cambio emocionales. Por ejemplo, podemos tomar como ilustrativas las notas de la empresa Atos Origin (extraídas de una presentación comercial pública de sus servicios) sobre como trato de crear la fidelización en el real Madrid:

Intentamos crear una respuesta emotiva por parte del club al sentido madridista, que no puede medirse con un sistema de puntos, y que se materializa en la posición de un carnet personalizado, no gratuito y la suscripción a la revista exclusiva Halamadrid. Además, se produjo el lanzamiento en el 2001 del carnet madridista, que otorga a sus titulares ventajas ligadas al club: Identidad (posesión del carnet); comunicación (revista periódica de alta calidad); otras (compra preferente de entradas; descuentos en la compra de merchandising; asistencia a entrenamientos) así como ventajas en empresas colaboradoras de diferentes sectores. El peso de lo emocional es evidente.

Para lograr la vinculación emocional, la gestión de la comunicación adquiere una importancia determinante. No se puede crear una relación emocional con los clientes si no existe la correcta y adecuada comunicación. Esta realidad contrasta con una característica muy bien estudiada en la sociedad moderna: la escasa influencia que tienden a tener los medios de

comunicación masivos en los comportamientos de los consumidores y usuarios, además de que dichos medios no son eficaces cuando se trata de crear un vínculo emocional duradero. Esto último solo se logra mediante la comunicación directa y personalizada, uno a uno, entre la organización y sus clientes.

Experiencia del Cliente

De nada vale todo lo anterior si en el momento en que se produce el encuentro cliente empresa, la experiencia que vive el primero es más frustrante que emocionalmente enriquecedora. Ese punto de encuentro es vital para la fidelización. No se trata de que el servicio sea entregado al cliente de forma correcta, Se trata de que la experiencia del cliente en todos sus tratos, con la empresa sea memorable, digna de ser recordada con agrado y de ser contada con la alegría a parientes, amigos, relacionados y colegas de eso trata el marketing experimental y sus herramientas: el blueprint o planos del servicio, el mapping o mapeo de la experiencia, la gestión de los encuentros, los momentos de la verdad es más fácil de lo que podría parecer. La siguiente situación describe como una importante cadena hotelera lo hizo.

La dirección intentaba encontrar una fórmula de coste razonable para identificar a los huéspedes repetitivos. El personal dio con una sencillísima solución cuando se les recogía en el aeropuerto o recibían el saludo del portero, una conversación aparentemente casual demostraba si el huésped en cuestión ya habría visitado el hotel con anterioridad. Imagínese cuál fue la sorpresa de la dirección al enterarse de que, sin ningún coste añadido, el personal de recepción daba bienvenida a los huéspedes con un: Nos complace verla de nuevo, Sra.

Incentivos y Privilegios

Finalmente, al cliente fiel se le debe reconocer por su valor, y ser recompensado por su dedicación a la empresa e, incluso, compartir con el parte de los beneficios que generan los

negocios que hace con la organización. Los clientes fieles son una fuente importante de rentabilidad y beneficios para las empresas esto permite consolidar una base de clientes debidamente fidelizados. Nos limitamos a resumir y reproducir, en la figura 1.4, los beneficios directos que generan las estrategias eficaces de satisfacción y fidelización que han sido comprobados y ratificados en innumerables estudios empíricos.

1	Ahorro en la gestión comercial: vender a un nuevo cliente puede llegar a ser, según el sector de negocios, hasta 17 veces más caro que vender a un cliente actual.
2	Los clientes leales generan menos costes operativos ya que conocen a fondo los productos o servicios de la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra
3	Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la empresa a través de la comunicación boca a boca positiva, las referencias de los clientes satisfechos, etc.
4	Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente precios más altos
5	Venta más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes.
6	Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).

7	Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que no son capaces de crear clientes leales se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para reponer los clientes que pierden continuamente.
8	Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9	Mejor imagen y reputación de la empresa (mayor capacidad para atraer nuevos clientes)
10	Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes disgustados.
11	Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin
12	Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad)
13	Menor rotación del personal (menores costes de formación de los nuevos empleados)
14	Una mayor participación de mercado.

La Estrategia Relacional

Van N. (Trends 2017), en el prólogo del libro ESTIMADO LECTOR (5), nos explica que en el modelo anglosajón, antes vendemos y después fidelizamos. Así de simple. Y es la confianza en la marca la que lo hace posible. En España, no es así. La relación viene antes de la compra, no después. No compramos a no ser que exista una relación de confianza con el proveedor o conozcamos a alguien que ya haya tenido una buena experiencia en él para comenzar, debemos señalar que cuando hablamos de estrategia relacional no nos referimos a gestionar el contacto o encuentro o momento de la verdad con los clientes, para lo cual se ha desarrollado un conjunto de técnicas y métodos suficientemente eficaces. Nos referimos a una visión más amplia del vínculo empresa – cliente.

En su sentido más amplio, la gestión de las relaciones con los clientes es el proceso integral de construir y mantener relaciones rentables con los clientes, al ser capaces de entregarles un valor superior y un más alto nivel de satisfacción, así, las empresas de hoy día están actuando más allá del diseño de estrategias para atraer nuevos clientes y generar transacciones con ellos. Están utilizando la gestión de las relaciones con los clientes y generar transacciones con ellos. Esto para retener a los clientes actuales y construir relaciones rentables a largo plazo con ellos, la nueva visión es que el marketing es la ciencia y el arte de captar, retener y crecer con clientes rentables.

Druker P. (2017) En su libro El Liderazgo que Marca la diferencia sobre la Gerencia en la sociedad Futura, cuarta parte de la sociedad futura y 5 claves de Drucker nos dice:

El Camino a Seguir

Ya es hora de prepararse para la sociedad futura. La sociedad futura no ha llegado aún, pero se ha acercado lo suficiente como para que estudiemos lo que hay que hacer en las siguientes áreas.

La Empresa Futura

Las empresas incluyendo muchas de naturaleza peculiar como las universidades, deben empezar a experimentar con nuevas formas corporativas y llevar a cabo unos cuantos estudios pilotos, especialmente trabajando con alianzas, con socios y operaciones a riesgo compartido, y definiendo nuevas estructuras y nuevas tareas para la alta gerencia. Igualmente se necesitan nuevos modelos de diversificación geográfica y por productos para las compañías multinacionales y para balancear concentración y diversificación.

Políticas de Personal

La manera como se dirige al personal en todas partes da por sentad que la fuerza de trabajo se compone de individuos que son empleados de la empresa y trabajan para ella tiempo completo hasta que se les despida o se marchen o se jubilen o se mueran. Sin embargo, ya en muchas organizaciones hasta las dos quintas partes de quienes trabajan allí ni son empleados ni trabajan de tiempos completos.

Los gerentes de recursos humanos también dan por sentado que los empleados más deseables y menos costosos son los jóvenes. En los estados unidos, especialmente se está forzando a los de más edad y en particular a los gerentes y a los profesionales más antiguos para que se retiren temprano, a fin de hacer campo para los jóvenes, quienes se supone que serán menos costosos y que tienen destrezas más el día. Los resultados de esta política no han sido alentadores. En general, después de dos años los costos de salario por empleado para los jóvenes reclutas tienden a volver a donde estaban antes de sacar a los viejos, pero en todo caso, la demografía hará que la política actual sea cada vez más contraproducente y costosa.

Lo primero que se necesita es una política que cubra a todos los que trabajan para una empresa, ya sean empleados de ella o no, pues al fin y al cabo el rendimiento de todos es

importante. Hasta el momento nadie parece haber ideado una solución satisfactoria para este problema. En segundo lugar, las empresas tienen que atraer, retener y hacer productivos a los individuos que han llegado a la edad oficial de jubilación, que se han convertido en contratistas independientes o que no están disponibles como empleados permanentes de tiempo completo. Por ejemplo, en lugar de retirar a las personas de más edad que tienen grandes destrezas y preparación, se le puede ofrecer que elijan una relación continua que las convierta a la larga en afiliados externos, con lo cual se conservan sus conocimientos y destrezas para la empresa y al mismo tiempo se les da la flexibilidad y la libertad que esperan y que pueden disfrutar.

Ya hay un modelo para esto, pero proviene del mundo académico, más bien que de los negocios: el profesor emérito que ha dejado su cátedra y ya no devenga un sueldo. Sigue en libertad para enseñar todo lo que quiera, pero solo se le pega por lo que haga. Muchos se jubilan del todo, pero tal vez hasta la mitad de ellos siguen enseñando medio tiempo o quizá dedican todo su tiempo a la investigación. Algo por el estilo podría ser apropiado para los veteranos profesionales de los negocios. Una compañía estadounidense está ensayando actualmente un acuerdo de este tipo para personas de más edad y del más alto nivel en sus departamentos jurídico y tributario, en investigación y desarrollo y en puestos de asesoría. Pero para los individuos en trabajos de operaciones, por ejemplo, de ventas o manufactura, se necesita desarrollar algo distinto.

Información Externa

Tal vez se pueda argüir aun cuando sea una sorpresa, que la revolución informática ha hecho que la gerencia este ahora menos bien informado que antes. Dispone de más datos, desde luego, pero la mayoría parte de la información que tan repentinamente le da su sistema es sobre cuestiones internas de la compañía; y ya se ha visto en estas páginas que los cambios más importantes que en la actualidad afectan a una institución son los que ocurren por fuera de ella y que los actuales sistemas de información desconocen totalmente.

Una razón es que la información sobre el mundo exterior no está disponible por lo general de una manera que se pueda usar en los computadores. No está codificada ni cuantificada. Por eso la gente de la tecnología informática y sus clientes ejecutivos se inclinan a menospreciar la información sobre el mundo exterior y a considerarla como anecdótica. Por otra parte, muchos gerentes suponen equivocadamente que la sociedad que han conocido toda la vida va a continuar igual para siempre.

La información externa empieza a estar disponible por la internet. Aun cuando esto está ocurriendo por ahora de una manera enteramente desorganizada, ya es posible que la gerencia pregunte qué información externa necesita, como un primer paso para idear un sistema adecuado para recoger información pertinente sobre el mundo exterior.

Agentes de Cambio

Para sobrevivir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio. La manera más eficaz de manejar el cambio es crearlos; pero la experiencia ha demostrado que injertar innovaciones en una empresa tradicional no da buenos resultados, la empresa tiene que convertirse en agente de cambio y esto requiere abandono organizado de cosas que se ha demostrado que no tiene éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización lo que los japoneses llaman *kaisen*, requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados y requiere innovación sistemática. La importancia de volverse agentes de cambio es que con ello se cambia toda la mentalidad de la organización, en lugar de ver el cambio como una amenaza la gente llegará a considerarlo como una oportunidad.

Eso en cuanto a la necesidad de prepararnos para un futuro que ya podemos proyectar. Pero, ¿Qué decir de futuras tendencias y sucesos de los cuales ni siquiera nos damos cuenta

todavía? Si hay algo que se pueda pronosticar confiadamente, es que el futuro se presentara de maneras inesperadas.

Tomemos por ejemplo la revolución informática. Casi todos están seguros de dos cosas acerca de ella: primera, que está procediendo con una velocidad sin precedentes y, segunda, que sus efectos serán más radicales que cuanto ha sucedido en el pasado. Error, y más error. Tanto por su velocidad como por su impacto, la revolución informática se parece increíblemente a sus dos antecesoras de los últimos doscientos años, la primera revolución industrial de fines del siglo XVIII y principios del XIX, y la segunda revolución industrial de fines del siglo XIX.

La primera revolución industrial, que empezó con la máquina de vapor perfeccionada de James Watt a mediados de la década de 1770, tuvo inmediatamente un enorme impacto en la imaginación de Occidente, pero no produjo muchos cambios sociales y económicos hasta el invento de los ferrocarriles en 1825 y del servicio postal con porte pagado y el telégrafo de la década siguiente. De igual modo, en la década de 1840, el invento del computador, que en la revolución informática es el equivalente de la máquina de vapor, estimuló la imaginación del público, pero solo 40 años después, al extenderse la Internet en la década de 1940, la revolución informática empezó a producir grandes cambios sociales y económicos.

Igualmente, hoy nos desconcierta y nos alarma la creciente desigualdad de ingresos y de riqueza y la aparición de superricos como Bill Gates de Microsoft; pero el mismo inexplicable y súbito crecimiento de la desigualdad y la misma aparición de los superricos de su época caracterizó la primera y la segunda revolución industriales. Con relación al ingreso medio y la riqueza media de su tiempo y su país, esos tempranos superricos eran más ricos que Bill Gates con relación al ingreso medio y la riqueza media de los Estados Unidos.

Estas analogías son bastante impresionantes y se acercan bastante para hacer casi seguro que,

como en las anteriores revoluciones industriales, los efectos de la revolución informática en la sociedad futura están todavía por verse. Las décadas del siglo XIX que siguieron a la primera y la segunda revoluciones industriales fueron los períodos más innovadores y fértiles desde el siglo XVI para la creación de nuevas teorías e instituciones. La primera revolución industrial convirtió la fábrica en la organización central de producción y la principal creadora de riqueza. Los obreros fabriles fueron la primera clase social nueva desde la aparición de los caballeros armados de punta en blanco de más de mil años atrás. La casa Rothschild, que fue la potencia financiera dominante en el mundo después de 1810, no fue solo el primer banco de inversión sino también la primera compañía multinacional desde la liga hanseática del siglo XV y los Medieis. La primera revolución industrial dio a luz, entre muchas otras, a la propiedad intelectual, la cooperativa, la universidad técnica y el periódico diario. La segunda revolución industrial trajo servicio civil moderno, la cooperación moderna, la banca comercial, la escuela de negocios y los empleados no serviles para las mujeres fuera del hogar.

Las dos revoluciones industriales también trajeron teorías y nuevas ideologías. El manifiesto comunista fue una reacción a la primera revolución industrial; las teorías políticas, que en su conjunto dieron forma a las democracias del siglo XX- el estado benefactor de Bismarck, el socialismo cristiano y el fabianismo de Inglaterra, la reglamentación estadounidense de los negocios – fueron todas reacciones a la segunda, como lo fue la administración científica de Frederick Winslow Taylor, que empezó en 1911, con su explosión de la productividad.

Autor: Kothler P. (2016) en su libro dirección de marketing Como proporcionar valor y satisfacción al cliente

Dada la importancia del valor para el cliente y la satisfacción del cliente, ¿Qué se necesita para producirlos y entregarlos? Para contestar a esta pregunta, necesitamos analizar los conceptos de cadena de valor y de sistemas de entrega de valor.

Cadena de Valor

Michael Porter, de Harvard, propuso la cadena de valor como la herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes, Toda empresa es un conjunto de actividades que se efectúan para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado, esas nueve actividades creadoras de valor comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

La tarea de la empresa consiste en examinar sus costos y desempeño en cada una de las actividades que crean cadena de valor, y buscar formas de mejorarlas. La empresa debe estimar los costos y desempeños de sus competidores como benchmarks, o puntos de referencia, contra los cuales comparar sus propios costos y desempeños. En la medida en que la organización pueda desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva.

En la actualidad, muchas empresas están sometiendo a reingeniería sus negocios, al crear equipos interdisciplinarios que manejan con mayor continuidad estos cinco procesos de negocios centrales.

Creación de productos nuevos; investigar, desarrollar y lanzar nuevos productos de alta calidad Control de inventarios; establecer y manejar con eficiencia de costos los niveles de inventarios de materias primas, materiales semi terminados, y productos terminados.

Adquisición y retención de clientes, atraer los clientes Pedido a envío, recibir y aprobar pedidos, el pago de forma eficiente.

Servicio a clientes, proporcionar a los clientes de forma rápida y respuestas y resolución de problemas.

Como Atraer y Retener a Clientes

Además de mejorar las relaciones con sus socios de la cadena de suministro, muchas empresas están forjando lazos de lealtad más fuertes con sus clientes finales. En el pasado, muchas compañías daban por sentada la fidelidad de sus clientes, en la actualidad estos son muy inteligentes, más conscientes del precio, súper exigentes, menos dispuestos a perdonar, y son abordados por más competidores con ofertas que son iguales o mejores. El reto actual no es producir clientes satisfechos, sino producir clientes leales

Como Atraer a Clientes

Las empresas que quieren incrementar sus ventas y utilidades tienen que dedicar tiempo y recursos considerables a la búsqueda de clientes nuevos. Para ello se requiere gran habilidad para generar y calificar prospectos y convertir cuentas. La empresa puede usar anuncios, páginas web, correo directo, telemarketing y ventas personales para generar y producir una lista de futuros clientes. La siguiente tarea consiste en calificar a los sospechosos como prospectos, colocarlos en orden de prioridad e iniciar actividades de ventas para convertirlos en clientes. Una vez adquiridos, algunos de estos no se retendrán

Cálculo del Costo de los Clientes Perdidos

Demasiadas empresas padecen una elevada rotación de clientes, es decir, ganan nuevos pero pronto pierden muchos de ellos. Las empresas actuales deben poner más atención en su tasa de deserción de clientes (la rapidez con que pierden clientes). Las compañías de teléfonos celulares, por ejemplo, pierden 25% de sus suscriptores cada año con un costo que se estima entre \$.2000 y \$4,000 millones.

Las empresas pueden seguir cuatro pasos para reducir la deserción.

Primero: la compañía debe definir y medir su tasa de retención. En el caso de una revista, la tasa de renovaciones es una buena medida de la retención. En el caso de una universidad, podría usarse la tasa de retención entre el primero y el segundo años, o la tasa de graduación.

Segundo: la empresa debe distinguir las causas de la pérdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor. La fórum corporation analizo a los clientes perdidos por 14 empresas importantes, por razones distintas a las de salir de la región o dejar de operar: 15% cambio a un producto mejor, otro 15% encontró un producto más barato, y 70 % se fue porque el proveedor no le prestaba mucha atención o no lo atendía bien. Obviamente, las empresas pueden tomar medidas para retener a los clientes que se van por servicio deficiente, productos chapuceros o precios altos.

Tercero: la empresa necesita estimar que tantas utilidades pierde cuando pierde clientes. En el caso de un cliente individual, las utilidades perdidas equivalen al valor de por vida del cliente; es decir, el valor presente del flujo de utilidades que la empresa habría obtenido si el cliente no hubiera desertado prematuramente. Supongamos que en una compañía pierden anualmente 5% de sus 64,000 clientes a causa de un servicio deficiente (3200 clientes). Si cada cuenta perdida genera, en promedio, ganancias por \$40,000, la empresa pierde ganancias por \$12, 800,000 (3200 x \$40,000). Se el margen de utilidades es de 10%, esto equivale a \$12, 800,000 de utilidades perdidas al año.

Cuarto: la empresa necesita determinar cuánto le costaría reducir la tasa de deserción. En tanto al costo sea menor que las utilidades perdidas, la compañía debería reducir la tasa de deserción. En tanto el costo sea menor que las utilidades perdidas, la compañía deberá gastar esa cantidad para reducir la tasa de deserción. No hay nada mejor que simplemente escuchar a los clientes, MBNA, la gigantesca empresa de tarjetas de crédito, pide a cada ejecutivo que

escuche las conversaciones telefónicas del área de servicio a clientes o de las unidades de recuperación de clientes. Esto mantiene a los gerentes de MBNA en la sintonía con la retroalimentación de clientes, relacionada con problemas y oportunidades.

Definición de Términos Básicos

Autocontrol: No se deja llevar por impulsos emocionales controla el estrés con efectividad.

Bienes y Servicios: Un producto o locales y servicios ofrecidos.

Brand Equity: Valor de la Marca.

Casuística: Razonamiento basados en casos (éticos Jurídicos).

Cliente: Es la persona que esta fidelizado con el producto.

Clima Laboral: El medio en que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Coach: Aquella persona que sabe motivar, inspirar y enseñar.

Condiciones Socio Ambientales: Valores Sociales bloqueo de carreteras.

Condiciones Ecológicas: Contaminación Ambiental minería ilegal.

Control de Calidad: Sistema o herramientas que utilizamos para detectar presencia de errores.

Entorno Político Legal: Legislación Peruana.

Entropía: Efecto de pérdida entre las partes que provocan que el resultado global sea menos que la suma de las partes.

Estrategia Empresarial: Son los planes de acción a tomar para lograr nuestros objetivos empresariales.

Estudio de Mercado: Estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo.

Evolución Industrial: Reducción de tiempo en procesos, reducción de la mano de obra automatizada.

Feed back: Retroalimentación de procesos, cambio de ideas, conceptos.

Heterogeneidad: Dos servicios que pueden resultar parecidos pero nunca serán idénticos.

Intangible: Las cosas o servicios que no se ven (inteligencia, comunicaciones).

Liderazgo: Arte de motivar comandar conducir personas.

Liderazgo Autocrático: Líder que impone sus ideas.

Liderazgo Democrático: Líder que consulta con su equipo y toma la decisión por mayoría.

Macro Ambiente: Todas las condiciones de fondo en el ambiente externo.

Merchandising: Técnica de Marketing que busca incrementar la rentabilidad.

Misión: Razón de ser de una organización.

Outsonrcing: Subcontratación o tercerización de servicios a una tercera empresa.

Percibilidad: El tiempo de vida de un producto.

Proceso de Producción: Ingreso – Transformación – Salida.

Proveedores: Son los abastecedores específicos de la empresa.

Retroalimentación: Terminación de un proceso y de forma automática volverlo a repetir.

Servicios Privados: Realizado por profesionales que trabajan en empresas privadas.

3. Alternativas de Solución

Las alternativas de solución sobre la rotación de clientes fidelizadas de la empresa Corporación Grafica del sur S.A. debido a los cambios de políticas empresariales de sus clientes se identifica que es un problema externo por cuanto, la empresa deberá continuar con su política de fidelización de nuevos clientes y diversificar sus productos agregando la línea de Merchandising y el levantamiento de la revista turística “Perú Regional” en el valle del Mantaro, basando su garantía de buenos productos y buenos servicios en el posicionamiento de 22 años de experiencia en el mercado Gráfico con una imagen sólida de garantía comprobada.

Conclusiones

Conclusión General: La rotación de los clientes fidelizados de Corporación Grafica S.A., se debe a los cambios de políticas empresariales externas que son ajenas a la corporación, en tal sentido podemos concluir que ante este fenómeno que se presentan en las diversas instituciones, las ventas se ven mermadas y se busca la opción de otras alternativas de generación de ingresos como la diversificación de productos y la ampliación de la base de cartera de clientes.

Conclusiones Específicas: La Política Interna de los clientes fidelizados de Corporación Gráfica del Sur S.A., genera esta rotación y posicionarse en el mercado Gráfico con 22 años de experiencia, basada su fortaleza en el buen servicio y la Garantía de sus productos como base de clientes fidelizados.

- La relación directa con el lanzamiento de la Revista Turística en el Valle del Mantaro (Huancayo -Junín) la característica básica de las funciones del trabajo diario es diseñar e imprimir papelería, cuadernos, revistas y el manejo del personal de ventas.
- La toma de decisiones y creación de ideas sobre bases reales, controlando, dirigiendo y disciplinando acciones que habrán de implementarse y evaluarse en el futuro, además la industria gráfica debe hacer un esfuerzo por adaptarse a los nuevos tiempos, nuevos mercados, nuevas tecnologías, tipos de producción y de productos innovadores.
- La diversificación de productos le permitirá a la empresa su campo de acción y nuevas fronteras comerciales a nivel nacional e internacional, productos que constituyen el inicio de la diversificación y apertura de nuevos clientes que serán la contribución de una mayor penetración en el mercado que estarán asegurados a partir del inicio de nuevos niveles de ventas y estimamos que los resultados empezarán a tener efectos positivos a partir de la segunda edición de cada edición de las revistas.

Recomendaciones

Recomendación General: La diversificación de productos es una parte esencial del Marketing en tal sentido podemos recomendar los siguientes puntos:

Agregar a nuestra lista de productos y servicios la línea de Merchandising (conjunto de productos publicitarios).

Recomendaciones Específicas: Lanzamiento de la revista Perú Regional en la Región Ica y Lima de periodicidad trimestral, este producto cuenta con un estudio de mercado y aceptación implícita de inversionistas vitivinícolas que tienen vínculos comerciales con el Directorio de Corporación Grafica del Sur S.A por lo que se visualiza un clima de confianza para la captación de la publicidad que luego se convertirá en el financiamiento del proyecto.

- La Revista Turística Perú Regional su objetivo es cubrir nichos de mercados que se encuentran en los productores de vinos y piscos a nivel regional de Ica y Lima, vinculándolos con las entidades públicas y privadas relacionadas con el rubro.
- Entre las prioridades es informar las distintas actividades inherentes al rubro como las vendimias, congresos, concursos regionales y nacional del pisco, difusión de distintas actividades de capacitación y eventos relacionados con el rubro. Tendrá mucha importancia para el turismo nacional, como para los productores artesanales ya que publicaremos una guía de proveedores de envases y logística donde pueden adquirir productos que satisfagan sus necesidades para la producción y comercialización de sus piscos y vinos.
- Podremos encontrar en la revista la difusión de los distintos lugares turísticos que se encuentran en las regiones que abarcaremos y las fechas de las festividades próximas a realizarse, lo cual es recomendado para tal finalidad y el interés de los artesanos.

Huacho, Huaral, entre otras ciudades por el norte y Lima, Santa Cruz de Flores, Cañete, Cerro Azul, Lunahuaná, Chincha, Pisco, Ica, Palpa, El ingenio, Nazca, Marcona. Por el Sur entre otros lugares que serán donde se desarrollará nuestro campo de acción. El Lanzamiento de una revista turística en el valle del Mantaro (Junín):

Para ello se indica que este producto ha estado como pendiente porque hace un tiempo atrás se efectuó un estudio en el mercado en la zona de la región Junín obteniendo una aceptación considerable y solo faltaba concretar el proyecto que consiste en elaborar una revista de 32 páginas en tamaño A4 impresa a full color donde se destacarán los principales atractivos turísticos de la región así como los cronogramas de fiestas costumbristas, difundir los acontecimientos de interés turístico, intercambiar información con las cámaras de comercio y turismo sobre actividades relacionadas con el rubro.

Se recomienda que La Revista deberá contener información que capte la atención de los turistas y público en general. Entrevistar a autoridades vinculadas al rubro que nos refresquen los eventos más próximos y de importancia que nos otorgue credibilidad y tengamos información en primicia y de confiabilidad. La distribución debe ser gratuita porque la inversión de la elaboración de la revista y la utilidad ha sido financiada con el pago de los auspicios. La distribución gratuita permitirá llegar a una mayor cantidad de público y facilitar un mejor posicionamiento de la revista en todos los sectores. Esta revista contará con una página web en dos idiomas donde aparece la misión, visión, público objetivo, alcances y toda la información de las ediciones que se emitan para que el público pueda ver la información y su publicidad de forma virtual.

La idea de tener la información en 02 idiomas es para dirigirla al turista extranjero que desea visitar el Perú y puede ingresar desde cualquier parte del mundo y visualizar los

atractivos turísticos del Perú en la Región Junín y ver la publicidad de las ofertas comerciales que nuestros auspiciadores publican de la mejor forma para atraer a sus probables clientes.

Referencias

Libros

- Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes 2. Editado por: Madrid., Madrid Essic Editorial.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. COLOMBIA: Nomos S.A.
- Drucker, P. (2017). El Liderazgo que marca la diferencia, Editado por: Editorial Profit Editorial.
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos, Editado por: Pearson Educación de México S.A.
- Garcia, P. (2014). Introducción a las finanzas, Editado por: El Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. México 1ra. Edición ebook: 2014.
- Kothler, P. (2016). Dirección de Marketing, Editado por: Pearson Educación de México S.A.
- Perret, R. (2016). El secreto de la motivación, Editado por: Pearson Educación de México S.A.
- Van, H. (Trends 2017). Economía Digital Esic Busines & Marketing School, Edición Digital.
- Vilcarromeo R.R. (2014). La Gestion d ela Produccion, Editado por la fundación Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.

Tesis

- Castro A.F.M. y Sigüeñas (26 de marzo de 2017). Modelo de Gestión de la calidad para lograr la fidelización de los clientes de la empresa exportadora del sol S.A.C. Obtenido de Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de ciencias económicas escuela profesional de administración, Pacasmayo Perú: <http://www.repositorio.upau.edu.pe>.
- Cuyan H. y Olaya O. (26 de Marzo de 2017). Tesis presentada para obtener el grado de

académico en licenciado en marketing y negocios internacionales. Obtenido de universidad peruana unión, Tarapoto San Martin: <http://www.academia.edu.pe>.

Garzón C. L. (26 de marzo de 2017). Captación, fidelización y reactivación de clientes de la empresa Intelneg Solutions L.T.D.A. Obtenido de Universidad Católica Popular de Risaralda programa de negocios internacionales prácticas profesionales: <http://www.ribuc.ucp.edu.com>.

Montoya, D.A.H. (26 de marzo de 2017). Implementación de un sistema de gestión de la relación empresa proveedora de servicios de televisión. Obtenido de Universidad Católica Del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe>.

Rivero, G. (26 de Marzo de 2017). Factores de Fidelización de Clientes de Operadores de Telecomunicaciones en España. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas Empresariales: <http://www.biblioteca.ucm.es>.

Valencia, G.J.L. (26 de marzo de 2017). Modelo de cambio organizacional para maximizar una empresa del sector público. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México facultad de estudios superiores cuautitlan: <http://www.docplayer.es>.

APÉNDICE

TENDENCIAS QUE AFECTAN A LA INDUSTRIA GRÁFICA

Las empresas pueden hacer una transición de solamente ofrecer un producto que es muy fácil de copiar por la competencia, a ser una empresa orientada a las personas.

Vivimos en un mundo de constante movimiento. Una mega tendencia es una fuerza transformadora que se prevé impacte a las empresas, economías, industrias y, por ende, a las personas involucradas durante al menos cinco años.

La innovación tecnológica ha transformado todas las industrias, y la industria gráfica no es la excepción. La última mega tendencia que vivió la industria gráfica fue la del Movimiento Verde, en el que todas las empresas se vieron obligadas a contar con prácticas sustentables debido a la gran demanda que hubo por crear conciencia hacia los impactos antropogénicos en el medio ambiente.

Sin embargo, esta tendencia es cosa del pasado y en los últimos 18 meses hemos sido testigos de una mega tendencia muy positiva: la diferenciación tecnológica. Antes de empezar a hablar acerca de esta mega tendencia, es importante entender los factores que llevaron a desarrollarla.

Innovación y diferenciación

La mayoría de las compañías gráficas, especialmente la fuerza de ventas, ha seguido la misma estrategia durante más de una década. En vez de proponer nuevas cosas a los clientes, como podría ser complementar un catálogo impreso con una campaña de mailing digital, siguen proponiéndoles a sus clientes el mismo catálogo.

La habilidad de creatividad e innovación está muy ausente en nuestra industria. Los clientes

no saben lo que pueden llegar a obtener, y nosotros no sabemos ofrecerles cosas nuevas. Así, es obvio que la demanda haya disminuido y que la tendencia de monopolizar el mercado haya tomado fuerza con compañías grandes absorbiendo las más pequeñas que no pueden soportar la guerra de precios.

Otro gran reto al que nos enfrentamos actualmente es la alta producción y venta del equipo de imprenta.

Los proveedores que venden la maquinaria y el software para operarlos ofrecen muy buena tecnología, sin embargo venden el mismo equipo a todas las empresas de tal manera que en el momento en el que una empresa empieza a tener éxito con un nuevo producto, todas las demás empresas empiezan a comprar el mismo equipo y se genera una sobre oferta.

Además, esto genera una guerra de precios en la que el único beneficiado acaba siendo el cliente final ya que, se puede dar el lujo de exigir los precios más bajos y, eventualmente, alguien acabará por otorgárselo.

El éxito está en la diferenciación. Sin embargo, cada vez es más difícil lograrlo, sobre todo si dependemos únicamente de la maquinaria que está al alcance de todos. Aunado a esto, la industria gráfica es una industria madura en la que los cambios son lentos y no son significativos.

Aquí es donde entra la mega tendencia de la que hablamos, lograr la diferenciación a través de un software llamado Proprietary Customer Interface Technology (Interfaz de propiedad del cliente o PCIT por sus siglas en inglés).

Conclusiones

El impacto de la tecnología es tan omnipresente que ningún negocio en cualquier sector – de

la empresa familiar más pequeña hasta la más grande multinacional – es inmune a él. Y el ritmo de los avances tecnológicos no ha disminuido en absoluto, sino que por el contrario, continúa con una tendencia a la alza.

Debemos encontrar la manera de incorporar todos estos avances, ya sea ayuda para resolver problemas complejos o abrir nuevas formas de utilizar la tecnología – o ambos – a nuestras empresas.

La reconocida empresa de consultoría Price Waterhouse Coopers, identificó tres tendencias que se verán en los negocios durante los próximos diez años.

La primera, la tendencia de las empresas a adoptar el e-commerce a sus actividades diarias.

La segunda, la asociación de las empresas con el consumidor hacia un resultado trascendental como puede ser un cambio de estilo de vida. Y la tercera, será impulsada por los consumidores que toman de nuevo su identidad digital y extraigan valor de la misma.

Esta última va muy de la mano de lo que comentamos acerca de la PCIT – los consumidores serán dueños de su marca digital y esperarán que la organización sepa lo que quieren y se los ofrezca como individuos.

Para las empresas, tener una estrategia digital ya no será suficiente. En lugar de ello, se va a necesitar un ajuste de la estrategia de negocio para la era digital y debemos estar preparados para ella.

10 principales tendencias globales de consumo en la Industria gráfica para 2017.

De acuerdo con el reporte, la autenticidad es un valor destacado entre los consumidores en 2017.

La empresa de investigación de mercado, Euro monitor Internacional, presentó su informe sobre las principales tendencias de consumo para el 2017.

Los consumidores ahora demandan más de los productos, servicios y marcas y usan herramientas digitales para articular y satisfacer sus necesidades.

Desean autenticidad y esperan elementos de personalización tanto en bienes producidos en masa como en artículos de lujo”, afirma Daphne Kasriel-Alexander, autora del reporte “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017” de la empresa de investigación de mercado Euro monitor International.

El estudio releva las actitudes y comportamientos de los consumidores así como las iniciativas de marcas y empresas.

Algunas de las diez tendencias son el cambio de rol de niños y adultos mayores, la búsqueda de artículos personalizados, el bienestar como símbolo de estatus, entre otros.

Cabe recordar que el año 2016 estuvo dominado por la incertidumbre y los consumidores reaccionaron ajustando sus presupuestos. Esto tuvo como resultado el crecimiento más bajo en el gasto de los consumidores desde la crisis financiera, con tan solo un 2.4% en términos reales.

Tendencias destacadas en 2017

Envejecimiento

Una historia que está cambiando: Los consumidores mayores están transformando lo que significa ser mayor en términos del estilo de vida. Son entusiastas consumidores de productos de salud y belleza y son receptivos a desarrollos tecnológicos.

Consumidores en entrenamiento

Los más jóvenes “consumidores en entrenamiento”, tienen un rol más activo en las decisiones de compra, convirtiéndolos a menudo en consultores de compras para el hogar.

Extraordinarios

Los consumidores que se salen del promedio en términos de, por ejemplo, su tamaño o necesidades nutricionales, están ejerciendo presión para ver una mejora en la satisfacción de sus necesidades.

Compras más rápidas

Las marcas responden frente a consumidores impacientes con modelos de negocio de entrega rápida en restaurantes, supermercados y moda.

Volverse real

La fascinación con la autenticidad. Las marcas buscan sean reales y ofrecer información local, alimentos naturales y vacaciones del mundo real.

Identidad en movimiento

Consumidores buscan su identidad en un mundo post-género, pensando de manera más colectiva y las marcas deben replantearse quiénes son realmente sus audiencias.

Personalízalo

Ejemplos de la democratización de la personalización abundan alrededor del mundo, desde viajes hasta información, ropa y juguetes.

Post-compra

La conveniencia va más allá de satisfacer a los consumidores y efectivamente predice sus necesidades, incluyendo la experiencia post-compra.

Privacidad y seguridad

La volatilidad global causa ansiedad en los consumidores, volviendo la atención de los mismos en la seguridad de sus seres queridos.

Bienestar como símbolo de estatus

Muchos consumidores consideran el bienestar como un símbolo de estatus, especialmente a medida que la importancia de los bienes materiales ha ido declinando como indicador de logros.

“Llevar una vida saludable se está convirtiendo en un símbolo de estatus a medida que más consumidores presumen de su pasión por el bienestar al pagar por sesiones boutique para estar en forma, ropa “athleisure”, alimentos con propiedades saludables y vacaciones saludables lujo”.

“Esto se ve reflejado en un floreciente menú de opciones de actividades de salud cada vez más esotéricas y personalizadas en centros urbanos y spas”, concluye Kasriel-Alexander.

Los consumidores de la Industria Gráfica prefieren las marcas sostenibles.

Unilever ha reducido a la mitad el total de sus emisiones de CO2 en el conjunto de sus centros de producción europeos desde 2008.

Un nuevo estudio realizado por Unilever revela que un tercio de los consumidores (33%) está optando por comprar marcas con perfil social o ambiental.

Los consumidores prefieren marcas sostenibles. Así lo confirma un estudio realizado por la empresa Unilever a 20.000 hombres y mujeres de cinco países a los que les han preguntado sobre la sostenibilidad y cómo influye en sus decisiones de compra.

Según el estudio, la sostenibilidad se está convirtiendo en una parte muy importante en la decisión de compra de los consumidores. El estudio revela que una tercera parte de los consumidores encuestados (33%) prefiere comprar productos de marcas que aplican criterios sociales y/o medioambientales a sus productos.

Uno de cada cinco encuestados (21%) afirmó que elegirían marcas que mostraran más claramente sus credenciales de sostenibilidad en sus embalajes y en sus acciones de marketing. Hablando en cifras, esto representa 966 billones de euros de los 2.5 trillones que supone el mercado para los productos sostenibles.

De los cientos de marcas que forman parte de Unilever, algunas como Dove, Hellmann's o Ben & Jerry's han protagonizado un crecimiento mayor y más rápido (30%) que el resto de las marcas, al incorporar criterios de sostenibilidad.

El estudio también muestra que los consumidores de los países emergentes, son más responsables a la hora de comprar que los de los países desarrollados. Mientras que el 53% de los consumidores de Reino Unido y el 78% de los estadounidenses afirman sentirse mejor al comprar productos sostenibles, el número incrementa en India con un 88% y en Brasil y Turquía ambos con un 85%.

Keith Weed, Jefe de Marketing y Comunicaciones de Unilever, dijo: *“Esta investigación confirma que la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo. Para tener éxito globalmente, y especialmente en las economías emergentes de Asia, África y América Latina,*

las marcas deben ir más allá de las áreas de enfoque tradicionales como el rendimiento de los productos y la asequibilidad."

"En cambio, deben actuar rápidamente para demostrar sus credenciales sociales y ambientales y mostrar a los consumidores que se les puede confiar el futuro del planeta y de las comunidades".

El estudio identifica dos razones probables que explican por qué los consumidores en las economías emergentes son más propensos a la sostenibilidad en comparación con los mercados desarrollados.

La primera es la exposición directa al impacto negativo de las prácticas comerciales insostenibles, como la escasez de agua y energía, la pobreza alimentaria y la mala calidad del aire. Y segundo es el poder de las normas sociales.

Así, mientras que los brasileños, los indios y los turcos sienten la presión de sus familiares, amigos e incluso de sus hijos para comprar productos más ecológicos y socialmente responsables, este sentido de escrutinio social es actualmente menos frecuente en el Reino Unido y los Estados Unidos.

Para una marca, reducir riesgos en la cadena de suministro es vital para su reputación e imagen a la vez que contribuye a mitigar el cambio climático. Desde PEFC recomendamos a las marcas que utilicen materiales que puedan demostrar su origen sostenible y trazabilidad, como son las materias primas procedentes de bosques con certificado PEFC.