

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Propuesta de mejora para una pequeña empresa enfocada en las
estrategias de fidelización a través del marketing relacional: caso de
estudio “Frenos & Embragues Lazo Zegar SAC”**

Tesis para obtener el título de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial
presentada por:

MALDONADO PACHECO, Rocio Christel

RUIZ ESTUPIÑAN, María Luisa

ZEGARRA LAZO, Evelyn Gladys

Asesoradas por: Mgtr. Ricardo José Meza Parra

Lima, noviembre de 2019

La tesis

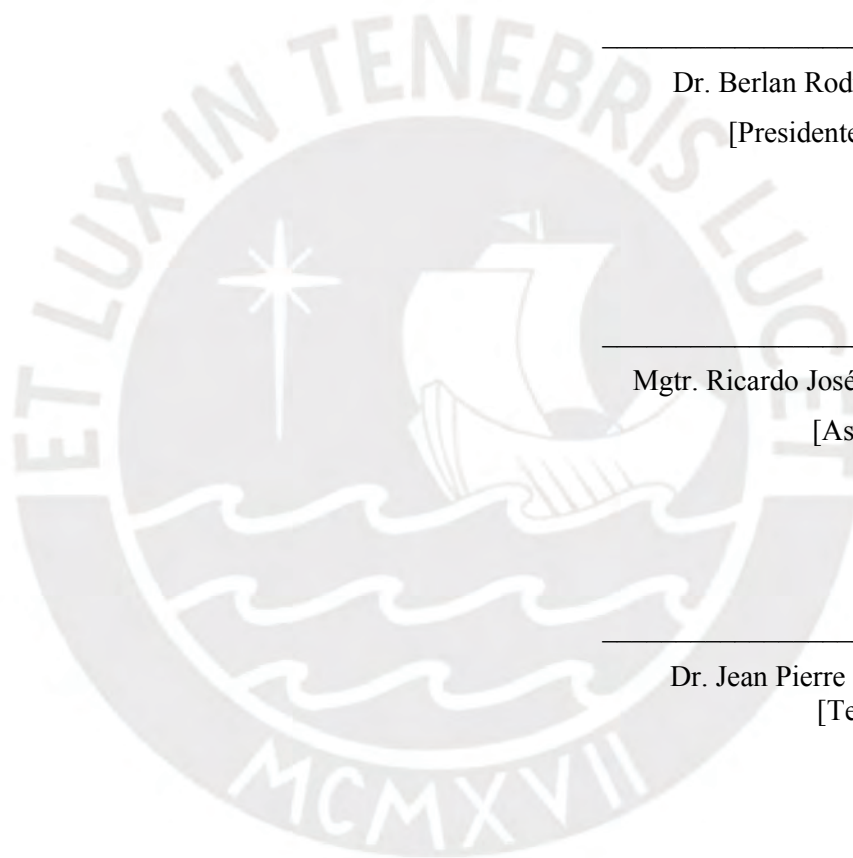
Propuesta de mejora para una pequeña empresa enfocada en las estrategias de fidelización a través del marketing relacional: caso de estudio “Frenos & Embragues Lazo Zegar SAC”

ha sido aprobada por:

Dr. Berlan Rodríguez Perez
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Ricardo José Meza Parra
[Asesor Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Tercer Jurado]



A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida y brindarme la fuerza que carecía en momentos claves. A mi abuelo que desde el cielo estuvo a mi lado cuidando cada paso. A mi madre por ser la persona incondicional que me apoyó en todo este camino e hizo realidad esta gran meta personal, gracias a su esfuerzo, dedicación y sus innumerables consejos me ayudaron a ser la persona que soy hoy. A mi sobrinita Camila por ser mi inspiración y la luz de mis ojos.

A mi hermano por impulsarme a no rendirme jamás. A mi padre por confiar en mí. A mis compañeras de tesis, por compartir esta aventura y aprendizaje a mi lado. A cada una de las personas que fueron parte de este proceso, que estuvieron apoyándome y tranquilizándome en momentos difíciles, amor y agradecimiento infinito.

Evelyn Zegarra

A mi padre, por acompañarme y apoyarme incondicionalmente en estos últimos ciclos de esta etapa. A mis amigos, por su constante preocupación y motivación para lograr este objetivo cuando parecía imposible. A mis compañeras de tesis, por elegir pasar toda esta aventura conmigo. Principalmente, a mi madre por su apoyo y cariño desde el infinito y más allá, donde se encuentre, quien cumplió mi sueño de estudiar en la PUCP, por lo que este logro es totalmente suyo.

María Luisa Ruiz

A Elena, por ser una madre ejemplar y haber guiado cada uno de mis pasos, sin ella no hubiera logrado convertirme en la persona y profesional que soy. A Ricardo, mi padre, por enseñarme a ser fuerte y recordarme que cuando me propongo algo, no existe nada que me detenga. A mis abuelos en el cielo y a los que aún siguen a mi lado, siempre orgullosos de cada uno de mis logros. Agradecer a mis jefes por el apoyo brindado para mi crecimiento profesional y por la comprensión que han tenido a lo largo de este proceso. A mis amigas y compañeras de tesis porque, aunque el camino fue difícil, supimos permanecer juntas hasta el final; y a todas las personas que de manera indirecta también han sido parte este logro, ayudándome a superar cada obstáculo presentado. Todo el amor y agradecimientos del mundo.

Christel Maldonado

En primer lugar, quisiéramos agradecer a nuestro asesor Ricardo Meza por haber aceptado este desafío, por haber depositado su confianza en nosotras, por la asesoría constante que nos brindó durante este proceso y por las palabras de aliento y motivación.

Por otro lado, agradecer a la empresa Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C por habernos permitido realizar nuestro proyecto profesional en ella, por abrirnos las puertas, por su amable disposición para realizar el levantamiento de información y por sus constantes ganas de crecer. Por último, a nuestras familias por el apoyo incondicional durante este proceso.



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de la investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	7
2.1. Objetivo general.....	7
2.2. Objetivos específicos.....	7
3. Preguntas de investigación.....	7
3.1. Pregunta general.....	7
3.2. Preguntas específicas.....	7
4. Justificación.....	8
5. Viabilidad.....	9
6. Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. Antecedentes de la investigación.....	11
2. Definición de Marketing.....	14
2.1. Marketing transaccional.....	14
2.2. Marketing relacional.....	15
2.3. Fidelización y marketing relacional.....	16
2.4. Estrategias de fidelización.....	18
3. Herramientas de Marketing Relacional para la fidelización de clientes.....	24
3.1. Customer Relationship Management (CRM).....	24
3.2. Trébol de la fidelización.....	27
4. Modelo Teórico Final.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	36
1. Sector automotriz.....	36
2. Tendencia sector automotriz en el mundo.....	37
3. Tendencias del sector automotriz en el Perú.....	39
4. Mercado de autopartes de frenos en el Perú.....	44
4.1. Sistema de frenos.....	44
5. Mercado limeño: El parque automotor y mercados derivados.....	47
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO.....	48
1. Tipo de investigación.....	48
2. Alcance de la investigación.....	50
3. Proceso general de la investigación.....	50
3.1. Fase Teórica.....	51

3.2. Fase Trabajo de Campo.....	51
3.3. Fase Analítica.....	52
4. Validez y fiabilidad de la metodología.....	52
5. Técnicas de recolección de información y selección de la muestra.....	53
5.1. Entrevistas a profundidad.....	53
5.2. Encuestas	55
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	57
1. Descripción del servicio	57
1.1. Marcas	57
2. Historia de la empresa	58
3. Descripción de la empresa.....	59
3.1. Alianzas estratégicas	59
3.2. Principales proveedores.....	60
3.3. Clientes	61
4. Diagrama de procesos.....	61
4.1. Pedido	62
4.2. Proveedor	62
4.3. Distribución.....	63
4.4. Almacén	63
4.5. Tienda	63
5. Análisis de las ventas del periodo (2016-2018).....	64
6. Análisis FODA	65
6.1. Fortalezas	66
6.2. Oportunidades.....	67
6.3. Debilidades	67
6.4. Amenazas	67
7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	68
7.1. Nuevos Competidores	69
7.2. Negociación con Proveedores.....	69
7.3. Negociación con Clientes.....	69
7.4. Productos Sustitutos.....	69
7.5. Rivalidad de la Industria	69
8. Principales estrategias de fidelización.....	70
8.1. Atención personalizada	70
8.2. Incentivos	71

8.3. Cercanía con los clientes.....	71
8.4. Crédito	72
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y RESULTADOS	73
1. Perspectiva empresa	73
1.1. Análisis basado en las variables teóricas.....	74
2. Perspectiva clientes.....	83
2.1. Análisis de las principales empresas	83
2.2. Análisis basado en las variables teóricas	87
3. Principales diferencias entre la perspectiva empresa y perspectiva clientes	114
3.1. Resultados basados en las variables teóricas.....	114
4. Gestión del Riesgo.....	120
4.1. Principales riesgos en la operación de la empresa.....	120
4.2. Diseño de estrategias para controlar los riesgos.....	121
4.3. Planes de Contingencia	123
CAPÍTULO 7: OPORTUNIDADES DE MEJORA Y PROPUESTA A LA ACTUAL	
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	125
1. Corazón del Trébol	126
1.1. Calidad del Servicio	126
1.2. Cultura orientada al cliente.....	127
1.3. Estrategia relacional	128
2. Pétalos	129
2.1. Información	129
2.2. Marketing Interno.....	134
2.3. Comunicación.....	138
2.4. Experiencia del cliente	142
2.5. Incentivos y Privilegios.....	144
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
1. Conclusiones.....	148
2. Recomendaciones	150
2.1. Recomendaciones para el sujeto de estudio	150
2.2. Recomendaciones para el sector.....	151
2.3. Recomendaciones para futuras investigaciones	152
REFERENCIAS	153
ANEXO A: Guía de Entrevista Exploratoria a Frenos Lazo.....	158
ANEXO B: Guía De Entrevista a Gerente de Administración de Frenos Lazo	162

ANEXO C: Guía de Entrevista a Trabajadores de Frenos Lazo	165
ANEXO D: Guía de Entrevista a los Principales Clientes de Frenos Lazo	166
ANEXO E: Guía de Encuesta a Clientes de Frenos Lazo	170
ANEXO f: Hallazgos de Entrevistas con la Gerente de Frenos Lazo	175
ANEXO G: Hallazgos de Entrevistas con Trabajadores de Frenos Lazo	178
ANEXO H: Hallazgos de Entrevistas con los Principales Clientes de Frenos Lazo.....	181
ANEXO I: Resultado de Encuestas.....	186
ANEXO J: Formato de Sugerencias, Quejas y/o Reclamos.....	188
ANEXO K: Cronograma de implementación de la propuesta de mejora	189
ANEXO L: Cuadro Resumen de la propuesta de mejora.....	191



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Vinculación entre variables teóricas y el enfoque de investigación.....	34
Tabla 2: Realización de entrevistas a colaboradores de Frenos Lazo	54
Tabla 3: Realización de entrevistas a los clientes más importantes de Frenos Lazo.....	55
Tabla 4: Variación de las ventas de Frenos Lazo en el periodo (2016-2018).....	64
Tabla 5: FODA.....	66
Tabla 6: Ventas totales de la empresa Iza Motors Perú SAC.....	84
Tabla 7: Ventas totales de la empresa Frenos & Importaciones Generales SAC.....	84
Tabla 8: Ventas totales de la empresa Inversiones del Campo SAC.....	85
Tabla 9: Ventas totales de la empresa Busec SCRL	85
Tabla 10: Ventas totales de la empresa Repuestos y Rodamientos Gabacal S.A.C.....	86
Tabla 11: Ventas totales de la empresa Becerra S.A.C.....	86
Tabla 12: Ventas totales de la empresa Toki SAC.....	87
Tabla 13: Análisis de puntos críticos de mejora.....	89
Tabla 14: Satisfacción sobre conocimiento del cliente	90
Tabla 15: Conocimiento acerca del cliente	91
Tabla 16: Satisfacción con entrega de la información	93
Tabla 17: Satisfacción con la información recibida.....	95
Tabla 18: Confiabilidad de la Información	96
Tabla 19: Satisfacción con los canales de comunicación.....	97
Tabla 20: Satisfacción con el uso de las redes sociales.....	98
Tabla 21: Frecuencia de contacto con el cliente.....	100
Tabla 22: Satisfacción con la oferta de productos.....	102
Tabla 23: Capacidad de respuesta del personal de ventas.....	104
Tabla 24: Entrega de obsequios	109
Tabla 25: Aplicación de promociones.....	112
Tabla 26: Aplicación de descuentos.....	113
Tabla 27: Costo del servicio y modulo.....	134
Tabla 28: Presupuesto total de la variable información	134
Tabla 29: Presupuesto para la variable marketing interno	137
Tabla 30: Proceso de Comunicación.....	140
Tabla 31: Las 5F de la comunicación.....	141
Tabla 32: Presupuesto para la variable comunicación	142
Tabla 33: Presupuesto para la variable Incentivos y Privilegios.....	146
Tabla 34: Presupuesto General de la Propuesta de Mejora	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Pareto de los clientes de Frenos Lazo	5
Figura 2: Trébol de la fidelización	27
Figura 3: Estructura del sector automotriz	36
Figura 4: Top 8 de países productores de vehículos en el mundo	38
Figura 5: Estadística Internacional de venta de vehículos nuevos (2017-2018)	39
Figura 6: Esquema del actual funcionamiento del sector automotriz en el Perú	40
Figura 7: Importación de vehículos automotores, según estado y clase vehicular: 2007- 2016 .	41
Figura 8: Importación de vehículos livianos (2017-2018)	41
Figura 9: Venta e inmatriculación de vehículos livianos (2017-2018)	42
Figura 10: Importación de suministros 2018	43
Figura 11: Zonas estratégicas de venta de repuestos automotrices	44
Figura 12: Parque automotor nacional estimado por clase de vehículo según departamento 2016	47
Figura 13: Procedimiento metodológico de la investigación para un estudio de caso	51
Figura 14: Fórmula para determinar el tamaño de la muestra	56
Figura 15: Organigrama de Frenos Lazo SAC	60
Figura 16: Diagrama de procesos	62
Figura 17: Comportamiento de los clientes de FRENOS LAZO que demuestra la alta rotación que existe en el periodo 2016-2018	64
Figura 18: Cinco Fuerzas de Porter	68
Figura 19: Tiempo de relación con la empresa	87
Figura 20: Satisfacción sobre conocimiento del cliente	90
Figura 21: Conocimiento acerca del cliente	92
Figura 22: Satisfacción con entrega de la información	93
Figura 23: Satisfacción con la información recibida	95
Figura 24: Confiabilidad de la Información	96
Figura 25: Satisfacción con los canales de comunicación	97
Figura 26: Satisfacción con el uso de las redes sociales	99
Figura 27: Frecuencia de contacto con el cliente	101
Figura 28: Satisfacción con la oferta de productos	103
Figura 29: Satisfacción con el conocimiento del personal de ventas	103
Figura 30: Capacidad de respuesta del personal de ventas	104
Figura 31: Satisfacción con la atención de reclamos	106
Figura 32: Motivos para romper relaciones comerciales	107
Figura 33: Entrega de obsequios	110

Figura 34: Entrega de reconocimientos.....	111
Figura 35: Aplicación de promociones	112
Figura 36: Aplicación de descuentos	113
Figura 37: Matriz de riesgos.....	122



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias de fidelización utilizadas por la empresa Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C, mediante el uso de las teorías del marketing relacional y a partir de ello, elaborar una propuesta de mejora.

Esta investigación se realiza principalmente en base al modelo del Trébol de la Fidelización propuesto por Juan Carlos Alcaide, complementado parcialmente por la teoría del Customer Relationship Management. De esta manera, la propuesta de mejora a elaborar toma en consideración dos grandes partes que constituyen el trébol, siendo estos el corazón y los cinco pétalos. En primer lugar, el corazón está constituido por tres elementos: calidad de servicio, cultura orientada al cliente y el enfoque relacional. Asimismo, los pétalos están constituidos por: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios.

Asimismo, el análisis se elaborará en base a los cinco pétalos, donde cuatro de ellos serán aplicados a una muestra del total de clientes a través de una encuesta, así como la realización de una entrevista semiestructurada a un grupo de los principales clientes de la empresa, previamente identificados, con el fin de conocer su percepción acerca del planteamiento, desarrollo y gestión de estos elementos por parte de Frenos Lazo. Por otro lado, los cinco pétalos en su totalidad será aplicado a los trabajadores de la empresa a través de entrevistas semiestructuradas a la dueña, gerente de administración y a los vendedores. A fin de comparar la percepción de la empresa con la información recogida sobre los clientes y de esa manera, identificar brechas entre estas dos partes.

Finalmente, el resultado de la investigación consistirá en identificar oportunidades de mejora a la estrategia actual aplicada por Frenos Lazo y a través de ello, se elaborará la propuesta de mejora en base a la teoría del Trébol de la Fidelización. El desarrollo de los pétalos se realiza en base a los hallazgos obtenidos, siendo la idea principal de esta propuesta la necesidad e importancia de la aplicación de una base de datos que permita organizar la información recolectada por la empresa tanto en cifras de ventas como de data relevante sobre los principales clientes. Esto, junto a los demás pétalos buscara generar mejoras en cuanto a la recolección, mantenimiento y distribución de la información sobre el cliente dentro de la empresa, el reforzamiento de la orientación al cliente y la mejora de la satisfacción de los trabajadores, el aumento de la frecuencia y mejora de los canales de comunicación y planteamiento, desarrollo y aplicación de políticas de incentivos y privilegios para los clientes de Frenos Lazo, entre otros.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el análisis de las estrategias de fidelización aplicadas por la empresa Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C, más conocido por su nombre comercial “Frenos Lazo”, para la retención de sus clientes y la posterior elaboración de una propuesta de mejora. Ambas partes se llevarán a cabo en base a la aplicación de las teorías del marketing relacional con el fin de mejorar el mantenimiento y fortalecimiento de relaciones a largo plazo con los principales clientes.

En el primer capítulo se detalla el planteamiento del problema, en el que, en base a un previo análisis de la evolución de las ventas y la aplicación de la teoría de Pareto, se explica principalmente los problemas de la disminución en las compras de los principales clientes y las fallas que pueden existir en la actual estrategia de fidelización aplicada por la empresa sujeto de estudio. Asimismo, se mencionan los objetivos principales del presente trabajo de investigación y las preguntas asociadas a ella, así como también se incluirá la justificación y la viabilidad de la investigación

Luego, en el segundo capítulo se aborda los conceptos teóricos en los que se basará el desarrollo de la investigación. Se iniciará con la descripción de los antecedentes de la investigación, los cuales son estudios previos que serán tomados como referencia inicial, que cuentan con marco teórico o sector similar que permitirá tener una guía sobre como ejecutar la investigación. Luego, se explicarán conceptos como Mipymes, la definición de marketing transaccional, relacional y fidelización de clientes. Posteriormente, se describirán los modelos de negocio como Business to Consumer y Business to Business. Finalmente se plantean los modelos teóricos en los cuales se basará la propuesta de mejora.

El tercer capítulo consistirá en la descripción del marco contextual del presente estudio, conformado por la descripción del sector automotriz, así como las tendencias que se presentan en el mundo y cómo estas se dan en nuestro país. Posteriormente, se buscará detallar el análisis del sector en el mercado de autopartes, centrado en las autopartes de frenos en Lima, buscando recalcar la importancia que tiene este segmento en la evolución del sector automotriz.

En relación al cuarto capítulo, se desarrollará el diseño metodológico, el cual abarca conceptos como el alcance, el enfoque, las técnicas para recolección y análisis de información, además de detallar el proceso general que se seguirá al momento del desarrollo de la investigación.

En el quinto capítulo se realizará el diagnóstico de la empresa sujeto de estudio, consideran aspectos como la descripción del servicio, la historia y descripción de la empresa. Además de un análisis previo, a través de herramientas como el diagrama de procesos, análisis de

ventas del periodo, FODA, 5 fuerzas de Porter y la identificación de las principales estrategias de fidelización.

En el sexto capítulo se llevará a cabo el análisis de los hallazgos obtenidos a través de las diversas herramientas, en el cual, la información será organizada en dos perspectivas: empresa y clientes. Posteriormente, en base a las variables del modelo teórico, se buscará contrastar la información e identificar las principales brechas entre ambas partes con el fin de hallar oportunidades de mejora.

Finalmente, en el séptimo capítulo, se desarrollará la propuesta de mejora del presente trabajo de investigación, en base a la información recolectada y a la aplicación del modelo teórico elegido. En esta, en primer lugar, se expone el corazón de la estrategia conformada por la calidad de servicio, la cual debe ser consolidada en la empresa; la cultura orientada al cliente, el cual debe ser incorporado de manera transversal a través de todos los niveles de la empresa y el enfoque relacional, el cual se utilizará como enfoque teórico. Asimismo, el desarrollo de los pétalos se realizará basados en los resultados obtenidos a través de las diversas fuentes de recolección de datos y serán contrastados con las variables escogidas, las cuales son: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios. Estas, en conjunto con diversas subvariables, brindarán resultados que serán la base al plan de mejora que se buscará proponer.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo tiene como objetivo principal plantear la problemática de la investigación, así como también los objetivos y las preguntas que se pretende desarrollar a lo largo del presente estudio. Además de la justificación y viabilidad de la misma.

1. Problema de la investigación

Actualmente nos encontramos frente a un entorno empresarial altamente competitivo en el que las empresas de distintos sectores compiten con otras en cuestión de precio y calidad. Los clientes se ven expuestos a una gran cantidad de ofertas debido a la existencia de productos y servicios con las mismas características, por ende, las empresas de hoy en día se encuentran obligadas a desarrollar ventajas competitivas que les permita responder a las exigencias del mercado. Asimismo, estas deben trabajar en el desarrollo e implementación de una estrategia que se enfoque en el cliente, de esta manera lograrán el éxito esperado y podrán diferenciarse de manera perdurable alcanzando la fidelización de sus clientes. Al respecto, Swift (2002) señala que el cliente es el punto focal de todas las organizaciones rentables y en expansión en todo el mundo, ya que un cliente leal, generador de ganancias y satisfecho puede transformarse en un poderoso propagador de cualquier empresa.

Los clientes cada vez más exigentes van en la búsqueda constante de nuevas y mejores opciones en el mercado, factor que impacta a todo tipo de empresas independientemente del sector al cual pertenezcan. Las maduraciones del mercado junto al desarrollo tecnológico han incrementado el nivel de la competencia de manera global, lo cual ha generado un cambio en la manera de ver la relación entre empresa y cliente. Según Agüero (2014), la relación con los clientes no solo consiste en una venta rápida y fácil, sino que se busca que este acuda siempre a la empresa y esté satisfecho con los productos y servicios que se le brinda. Es importante mantener una relación con los clientes, conocerlos y satisfacer sus necesidades. En tal sentido, los clientes siempre van a tender a elegir la opción que mejor satisfaga sus necesidades, esto implica que se encuentran abiertos a realizar un cambio de proveedor si sienten que el actual dejó de cumplir con sus expectativas.

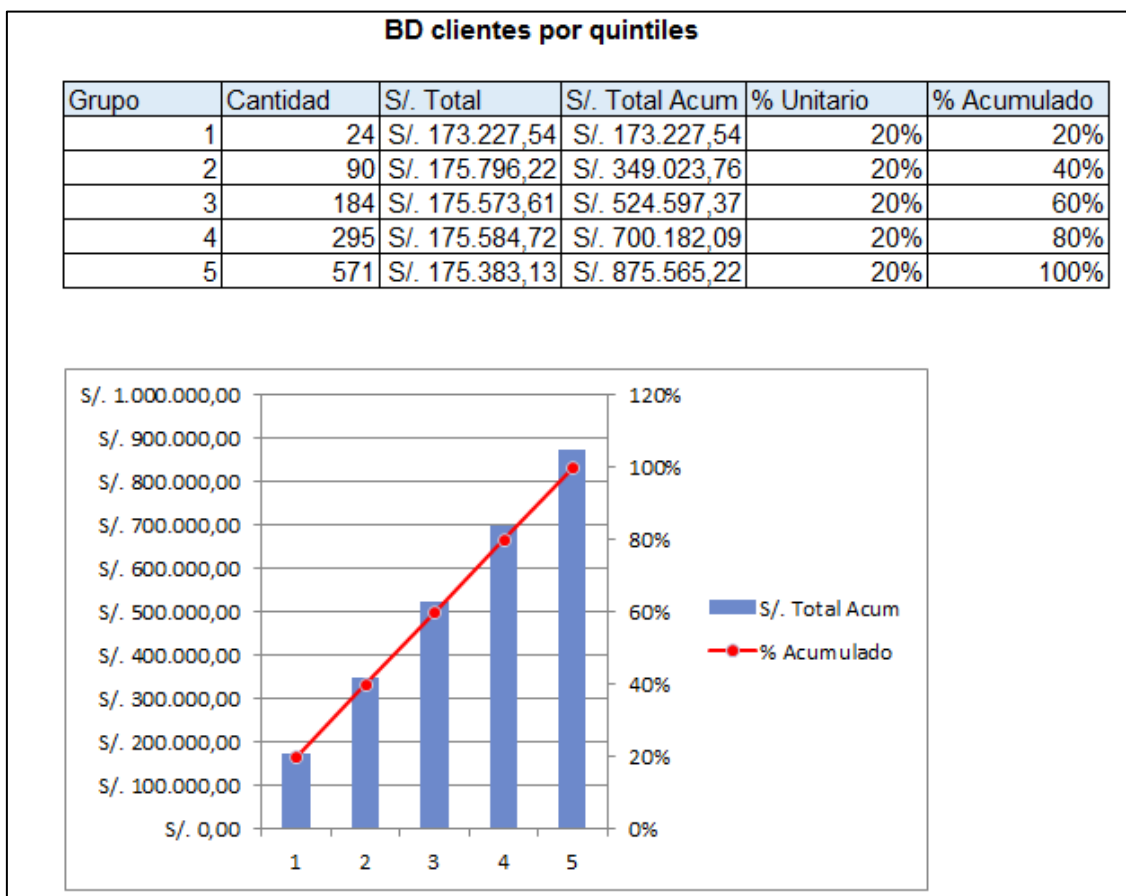
En el Perú, el sector automotriz, específicamente el mercado de autopartes también se ven afectados por esta problemática ya que la presencia de empresas de alto renombre como Frenosa, Frenos del Perú, Portocarrero, Grupo Dávalos, Renusa, Autorex, entre otros, representan para los clientes una serie de sustitutos con los cuales los clientes podrían reemplazar a la empresa Frenos & Embragues Lazo Zegar SAC fácilmente ante una caída en la calidad de prestación de sus servicios y/o incremento de precios. Cabe mencionar que ninguna de estas empresas llega al 30%

de participación de mercado, al tener porcentajes tan bajos a pesar de ser las empresas más representativas del sector demuestra que estamos hablando de un entorno altamente competitivo, donde cada empresa tiene la necesidad de realizar sus operaciones y estrategias de manera diferente para lograr sobresalir y hacerles frente a sus competidores. Es necesario contar con estrategias de marketing enfocadas en lograr la fidelización y retención de clientes para mermar el riesgo de que se vayan a la competencia y ganar ventaja frente a sus competidores.

Frenos Lazo cuenta con una amplia cartera de clientes y en base a la recopilación de información realizada, es una de las tiendas de la zona con mayor afluencia de clientes, sin embargo, aún tiene muchos retos que afrontar dentro del mercado de frenos y autopartes. En su intento por lograr un buen posicionamiento dentro del mercado, han dejado de lado temas importantes como el conocer a sus clientes, lo que permite identificar cuáles son los principales clientes según el nivel de ingresos que representan para la empresa y organizarlos en base a esto, contar con una base de datos de ventas y logística que ayude a detectar los problemas o cambios que puedan surgir con los clientes y las ventas, entre otros. Actualmente cuentan con un enfoque general sobre cómo se generan las ventas y la prestación del servicio, se basan en la observación a las transacciones que se generan cada día; hace falta tener un panorama más completo de los procesos de la empresa tal que la administración priorice a sus principales clientes, aquellos con los que viene trabajando durante más de cinco años y eliminen la idea de que solo los clientes “nuevos” o “potenciales” son los que representan una mejor oportunidad. La estrategia no solo debe consistir en atraer o retener clientes por separado, sino debe buscar los dos objetivos en conjunto, ya que eso conlleva a que la empresa crezca en temas de rentabilidad y en expandir su mercado.

Al hacer un análisis previo de cómo van evolucionando las labores de Frenos Lazo se llegaron a 2 principales conclusiones basados en las siguientes figuras:

Figura 1: Diagrama de Pareto de los clientes de Frenos Lazo



Fuente: Frenos Lazo (2019)

En primer lugar, la teoría de Pareto hace referencia a la regla que de manera general y para un amplio número de datos agrupados por nivel de importancia, el 80% de las consecuencias son basadas por el 20% de sus causas. (Alcaide, 2015). En este caso, al estar la base general en quintiles se logró identificar que el 20% de los principales clientes no genera el 80% de las ganancias. El 80% de las ganancias recién se alcanzan con la suma total de clientes hasta el cuarto quintil, con lo cual no se cumple la ley de Pareto del 80/20; con esto se puede concluir que existe la probabilidad de que los principales clientes no estén completamente fidelizados tal como infiere la empresa y que no están comprando en los volúmenes que se creía. Por otra parte, la mayor parte de las ventas provienen de los clientes rotativos o llamados “golondrinos”.

En segundo lugar, estos quintiles demuestran que 24 clientes son los que generan aproximadamente la misma cantidad de ganancias que el resto de quintiles, por lo que dichos clientes se clasificarían como los más importantes, sin embargo, estos no están generando las mayores ganancias para la empresa. Se debe hacer una investigación enfocada a identificar los motivos de esta discordancia con las ventas, partiendo de la hipótesis que los clientes compran de

manera frecuente se podría inferir que están comprando en cantidades mayores o menores a las esperadas o que, por otro lado, haya clientes antiguos se retiraron o hayan ingresado nuevos.

Debido al entorno altamente competitivo del sector y de la zona donde se encuentra ubicada la empresa, ya que el distrito de La Victoria es considerado como “clúster” de tiendas de frenos y repuestos en general, las empresas se ven en la necesidad de implementar estrategias de diferenciación que se centren en identificar y satisfacer las necesidades del cliente. Es aquí donde es necesario un enfoque que guíe esta orientación al cliente y a su vez permita establecer relaciones duraderas con los mismos. Kotler (como se citó en Guadarrama & Rosales, 2015), afirma que “las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. Por ello, una estrategia de marketing relacional es la mejor aproximación para dar valor al cliente y a su vez brindarle una mejor experiencia” (p.309).

En adición a la teoría antes mencionada, en esta investigación también se hará uso de las estrategias de fidelización para generar una posible propuesta de mejora que ayude a solucionar algunos puntos débiles que puedan existir y colaborar en la generación de una relación a largo plazo entre la empresa y los clientes. Al respecto, Cobo & González (2007) señala que “la fidelización de clientes es uno de los pilares más importantes del marketing relacional, posiblemente el más llamativo debido a todas a todas las posibilidades que las nuevas tecnologías permiten para gestionar las relaciones con los clientes” (p.554). Asimismo, el marketing relacional toma “como eje principal a los clientes actuales, convirtiéndolos en la base de la estrategia de las empresas” (p.554). Teniendo en cuenta que la empresa Frenos Lazo busca aumentar las ventas cada periodo y además mantener las relaciones con sus clientes más importantes, las herramientas de fidelización generarían un valor agregado para lograr dicho objetivo.

Como se mencionó anteriormente, las mejoras de las empresas están orientadas a ofrecer mejores precios y productos de calidad, pero se está dejando de lado un aspecto fundamental como es el dar un buen servicio al cliente y así lograr satisfacer al cliente, lo cual es el punto de partida para establecer relaciones a largo plazo entre empresa-cliente y finalmente una exitosa fidelización de estos. Al respecto Cobo & González (2007) señalan que:

“la fidelización de clientes está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor coste, y, por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa, lo que le permite mejorar el servicio” (p.555).

Ante lo expuesto, las herramientas del marketing relacional se presentan como una oportunidad para generar un vínculo con el cliente que conduzca a la fidelización, debido a las exigencias del mercado y la necesidad de crear valor para el cliente. No obstante, se debe tener en cuenta la creciente presencia de empresas internacionales, lo que hace a los clientes más propensos a cambiar de empresa dada la mayor cantidad de ofertas y beneficios que se ofrece en la actualidad. En ese contexto resulta relevante el estudio del marketing relacional y analizar si sus herramientas presentan una relación directa con la fidelización del cliente en el mercado peruano de frenos.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Identificar, a través del Marketing Relacional, la actual estrategia de fidelización de clientes de Frenos Lazo y a partir de ello, elaborar una propuesta de mejora de la misma.

2.2. Objetivos específicos

- Explorar las diferentes teorías del marketing relacional e identificar la herramienta de fidelización más adecuada para el desarrollo de nuestro análisis.
- Describir el sector automotriz, específicamente el mercado de autopartes en el Perú y el impacto que genera la incidencia del parque automotor en el mercado limeño.
- Describir la situación actual del área comercial de la empresa y proceso de ventas, e identificar la estrategia de fidelización aplicada por Frenos Lazo.
- Obtener la información de los clientes acerca del proceso de ventas de la empresa, resaltando las expectativas, percepciones y opiniones, usando el modelo teórico elegido.
- Analizar la información obtenida de los clientes e identificar los puntos críticos de mejora sobre la estrategia de fidelización actual.
- Elaborar una propuesta de mejora en base a las estrategias de marketing relacional para Frenos Lazo.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

¿Cuáles son las acciones tomadas por Frenos Lazo para la fidelización de sus clientes?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Qué herramienta de fidelización es la más adecuada para analizar las estrategias de Frenos Lazo?

- ¿Cómo ha evolucionado el mercado de autopartes en el sector automotriz a través del tiempo?
- ¿Cuál es la situación actual de Frenos Lazo y cuáles son sus principales estrategias de fidelización?
- ¿Cuáles son las principales expectativas que tienen los clientes de Frenos Lazo?
- ¿Cuáles son las brechas que se pueden identificar entre el valor ofrecido por la empresa y las expectativas de los clientes a través de la teoría elegida?
- ¿Qué oportunidades de mejora presenta la estrategia de fidelización que viene ejecutando la empresa Frenos Lazo?

4. Justificación

La presente investigación aporta valor al estudio de las estrategias de fidelización a través del marketing relacional en el sector automotriz peruano, principalmente en el mercado de autopartes, a partir del análisis de las estrategias actuales de Frenos Lazo. Asimismo, esta investigación se centrará en los clientes corporativos, ya que las empresas representan el 80% del ingreso total de Frenos Lazo, lo cual es un porcentaje significativo para realizar el análisis.

Cabe mencionar que servirá a futuras investigaciones académicas sobre las estrategias de marketing relacional que se utilizan en el mercado peruano de frenos y repuestos automotrices, ya que no existen trabajos de investigación que se centren específicamente en el sector. El cual es un mercado poco evolucionado y congrega a una gran cantidad de empresas con bajo nivel de valor agregado y cuyo principal argumento de venta es el precio. Esto las convierte en un foco interesante de estudio ya que existen pocos trabajos de investigación al respecto.

Como gestores, tenemos el deber de realizar estudios para contribuir a las ciencias de la gestión incrementando el conocimiento en técnicas que puedan aplicarse a pequeñas y medianas empresas a fin de lograr una mejora para estas, esto debido principalmente a que las Pymes representan el 19% del PBI Nacional (El Peruano 2019). Comúnmente, como menciona Daniel Vargas, las pymes en el Perú se caracterizan por no tener claro el concepto de sostenibilidad de sus actividades y no tienen una gestión estratégica o planificada, ya que se basan en lo que piensa el gerente en el momento (Gestión, 2018). Por ello, este estudio, basado en la mejora de la planificación de estrategias y la búsqueda de la fidelización, puede ser relevante para estas, más si forman parte del sector automotriz como es el caso de Frenos Lazo.

En el presente trabajo de investigación se aborda directamente el estudio de gestión de clientes, lo cual dentro del mercado peruano no ha sido estudiado y se ha gestionado de manera

errada; por ello, representa para nosotros como sujetos investigadores una oportunidad de ser parte de los primeros estudios a realizar.

5. Viabilidad

La presente investigación busca profundizar en las herramientas de la Gestión de Relaciones con clientes en el mercado de frenos, por ello, se tendrá como sujeto de estudios a la empresa Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C, debido a su gran cartera de clientes y a la gran variabilidad que existe en las ventas anuales que se han presentado desde el periodo 2016 hasta el 2018.

Asimismo, para tener acceso a la organización se cuenta con el apoyo de la dueña de la empresa y la gerente de administración, lo cual facilita el acceso a información de primera mano. A su vez, contamos con acceso a la información de carácter público a través de su página de Facebook, las páginas web de la competencia y se cuenta con información un poco más detallada a través de nuestros contactos.

También es viable centrar nuestra investigación en el mercado limeño, ya que es el mercado más representativo para Frenos Lazo al ser quienes concentran el mayor porcentaje de sus ingresos, a pesar que también tiene una cantidad de clientes considerable en provincia.

Cabe mencionar que el mercado limeño tiene el porcentaje más representativo del parque automotriz del Perú. Finalmente, existe literatura enriquecedora sobre la teoría del marketing relacional como de las herramientas de estrategias de fidelización, desde libros y publicaciones hasta elaboraciones de tesis pasadas.

6. Limitaciones

A lo largo de la presente investigación se pudo observar una serie de limitantes en el desarrollo de la misma. Dichas limitantes se centran principalmente en tres aspectos:

- Se cuenta con muy poca información acerca del sector de autopartes en el Perú y del mercado de frenos. Por ello, la gran condicionante se centra en que la información que recolectamos fue en gran medida por el conocimiento de las personas que trabajan en la empresa, los cuales en base a su experiencia nos pudieron brindar un panorama más claro acerca del sector.
- Al ser Frenos Lazo una pequeña empresa tuvimos la condicionante de no poder proponer cosas muy grandes, ya que, debido a sus ingresos anuales, los gastos no tenían que ser tan exuberantes. La propuesta de mejora está más ligada a la realidad de la empresa.

- Asimismo, consideramos como una limitación importante la que se da por el lado de la metodología. Esto debido a que nos encontramos frente a un estudio de caso y los resultados que se obtengan no se pueden transpolar a otros negocios o a otros casos fuera del sector automotriz. Es única y exclusivamente para hacer el análisis de un caso en específico. La gran limitación es que no se puede hacer una inferencia estadística, es decir, realizar las mismas recomendaciones para otros rubros, no se pueden hacer generalidades. Solo se puede generalizar los análisis sobre el entendimiento del caso y dichas generalidades solo deben ser analíticas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar la base teórica de los principales ejes temáticos de la presente investigación como lo son el Marketing Relacional y la fidelización de clientes desde la perspectiva de diferentes autores y las distintas estrategias del tema estudiado.

1. Antecedentes de la investigación

En primer lugar, antes de profundizar en los temas del marco teórico, es importante revisar los antecedentes que se puedan encontrar en diversos trabajos de investigación que se hayan realizado hasta la fecha. En relación con el tema de investigación, se han encontrado publicaciones, proyectos, así como también tesis de investigación que se centran en el marketing relacional, el modelo del trébol de la fidelización y el sector automotriz. Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- Existe la investigación sustentada por Ríos y Rodríguez (2018), enfocada en una propuesta de estrategia de fidelización a través del marketing relacional para una pequeña empresa del sector metalmecánico; Esta investigación se realiza mediante el desarrollo de un modelo adaptado en base al modelo de marketing relacional propuesto por Juan Carlos Alcaide, complementado parcialmente con el modelo propuesto por Josep Alet y tiene como principal objetivo elaborar una estrategia de fidelización a través del marketing relacional para la empresa del sector metalmecánico INTEMA con el propósito de lograr sostenibilidad a largo plazo.
- Si bien es cierto, el eje principal es la aplicación del marketing relacional para alcanzar la fidelización de los clientes de una pequeña empresa, esta tesis le da más importancia a la creación de una estrategia más no al diagnóstico y análisis de las estrategias de fidelización, sin embargo, la forma de aplicación del modelo del trébol de fidelización aporta como base para nuestra investigación. No obstante, se deberá adaptar de otra manera el modelo y el tipo de análisis debido a que la empresa estudiada en dicha investigación no pertenece al sector automotriz ni específicamente el mercado de autopartes.
- También existe una investigación de Galindo y Pérez (2018), la cual se enfoca en la teoría de marketing relacional y en la fidelización de clientes a través del servicio post venta en una empresa del rubro automotriz. Este estudio tiene como objetivo general describir la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de la empresa del sector automotriz. La investigación examina los conceptos teóricos de Marketing Relacional e identifica su

importancia en el alcance de fidelización de clientes; a través de la perspectiva de Alcaide donde se visualiza el enfoque ya sea Transaccional o Relacional para la fidelización de clientes.

- Esta investigación genera un aporte a nuestro estudio, debido a que nos brinda información teórica puesto que, se centra en un diagnóstico de las estrategias de marketing relacional con el objetivo de lograr la fidelización de clientes y nos puede dar una base sobre el método de análisis del contexto, ya que también se trata del sector automotriz. Sin embargo, el no centrarse específicamente en el sector de autopartes, puede significar la obtención de resultados diferentes.
- En tercer lugar, se encontró la investigación de Álvarez, Mandujano y Veliz (2017), la cual busca realizar el análisis contextual de la investigación, el análisis situacional del plan estratégico actual de la empresa, el marco de la teoría del marketing relacional propuesto por Reinares y Ponzoa que brindará los lineamientos para el diseño de una estrategia relacional y la investigación del cliente. Esta investigación tiene como objetivo general el diseñar una estrategia relacional para la empresa de transporte SFASA 40 que sirva como herramienta de fidelización para generar valor mediante relaciones sostenibles y rentables con sus clientes jóvenes.
- Por ello, este estudio apoya a nuestra investigación debido a que tiene como base teórica las estrategias de fidelización a través del marketing relacional, sin embargo, su enfoque es ligado a la creación de un modelo mas no presenta un diagnóstico previo. A su vez, el sujeto de estudio es la empresa de Transportes San Francisco de Asís Los Olivos - SFASA 40, la cual no guarda relación con el sector automotriz. Sin embargo, nos da una visión clara de las teorías y herramientas del marketing relacional que se utilizan en otro sector como lo es el transporte
- Además, se cuenta con la investigación de Rosales y Cantares (2015), la cual busca laborar y validar una propuesta de plan de marketing relacional para mejorar la fidelización del cliente de CENTROCOOP Hotel Tres Estrellas - Sucursal Huaraz puesto que, en el momento que se daba el estudio, la empresa carecía de herramientas que permita mejorar y gestionar eficientemente la cartera de clientes corporativos, de ese modo se pudo identificar limitadas actividades respecto al marketing relacional.
- Si bien, el sector no es el automotriz sino el de turismo, nos aporta como base para nuestra investigación ya que se centra en clientes B2B, basa sus variables en el trébol de la fidelización y elabora y valida su plan de marketing basado en el mismo modelo.

- Luego, se tiene la investigación realizada por López y Telenema (2014), el cual es un análisis de la gestión y administración de las relaciones con los clientes en la empresa VipClean debido a que el entorno competitivo genera que el cliente tenga mayores expectativas y un trato preferencial de los servicios prestados por VipClean en la ciudad de Guayaquil, desde el enfoque de la fidelización. Por ello, su objetivo general busca Elaborar un plan estratégico para la empresa VipClean, a partir de un estudio de mercado de los servicios que brinda actualmente, siendo esto, aplicando el modelo del trébol de la fidelización.
- A pesar de que esta investigación no presente la misma metodología en cuanto a técnicas de recolección de información y que el contexto de la empresa es distinto, debido a que esta pertenece al rubro de la limpieza, genera un aporte a nuestra investigación debido a que aplica el modelo del trébol de la fidelización para el desarrollo de una propuesta de un modelo de mejora basado en las estrategias actuales de dicha empresa.
- Por último, se tiene la investigación elaborada por Barandiarán, Calderón, Chávez & Coello (2012), la cual tiene como tema el plan estratégico del sector automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales. Este documento toma como referencia modelos exitosos aplicados en países de la región. Dichos modelos fueron desarrollados en condiciones menos favorables con las que cuenta el sector automotriz, en la actualidad. Además, demuestra que se puede impulsar al sector para hacerlo más competitivo, a través del aprovechamiento de una ventaja comparativa.
- Siendo esta una investigación de posgrado tiene otros objetivos a lograr que nuestra investigación, sin embargo, nos presenta un profundo análisis del sector automotriz peruano a través de diferentes variables y perspectivas del mercado. Esto siendo de mucha ayuda, debido a la falta de información que se puede presentar de la situación actual de este sector en nuestro país. A pesar de no ser específicamente del sector autopartes, es una guía y fuente bibliográfica bastante relevante.

A partir de todos los estudios presentados, se puede decir que a pesar de la existencia de estudios que se basen en el mismo tema de nuestra investigación y que cuenten con un marco teórico similar, no se ha encontrado un estudio específico que trate sobre la fidelización a través del marketing relacional en una empresa del sector automotriz, específicamente del mercado de autopartes y que a la misma vez aplique el modelo del Trébol de la Fidelización como principal herramienta.

2. Definición de Marketing

Para poder definir marketing relacional, se debe comenzar por entender el concepto de marketing tradicional o transaccional debido a que el denominado “relacional” surge como una necesidad de mejoras dadas las nuevas tendencias a las que el marketing tradicional no se ajusta en su totalidad. Por ello, debemos comprender por qué el marketing transaccional dejó de ser efectivo en un entorno altamente competitivo y está siendo desplazado por un tipo de marketing cuyo propósito es el lograr relaciones a largo plazo.

En la actualidad, el marketing está presente en la mayor parte de la vida del ser humano, tanto personas y organizaciones desarrollan una gran cantidad de actividades que podrían comprenderse dentro de esta área. Según Córdoba (2009), el marketing transaccional influye significativamente en la vida diaria de las personas, está arraigado en todas las actividades económicas, sociales, ecológicas, políticas, culturales, industriales, de salud, de servicios, entre otros. Por ello, se puede decir que el marketing se está convirtiendo en un componente imprescindible para el éxito, principalmente del éxito empresarial.

A partir de este enfoque existe una cantidad considerable de definiciones acerca del marketing, las cuales, han ido evolucionando, ya que a lo largo de los años se llegó a la conclusión que el marketing no solo consiste en vender, sino entender las necesidades de los clientes. Al respecto, Kotler (2003) señala que el marketing es la ciencia y el arte de crear, explorar y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así una utilidad. Lo cual conlleva a pensar que por un lado se busca satisfacer a los clientes con productos que cumplan con sus necesidades, pero por el otro solo recibir utilidades.

En otras palabras, se busca maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación en la que están inmersas. Esto va de la mano con lo expuesto por Drucker & Maciariello (2008), los cuales mencionan que el marketing tiene como finalidad conocer y entender al cliente, con el objetivo de que los productos y servicios sean exactamente lo que el cliente desee y así puedan venderse por sí solos.

2.1. Marketing transaccional

Como punto de partida se tiene al marketing transaccional. Una de las definiciones de tantos autores menciona que el marketing transaccional o tradicional se caracteriza en que “el cliente es un código más y está centrado en ampliar la cuota de mercado, es estático y básicamente persigue la calidad del producto y no la relación” (Arguello, 2017, pp.21). En otras palabras, es una visión de corto plazo y no tiene proyección de establecer relaciones duraderas con sus clientes. Por ello, se puede concluir que sus estrategias se basan en la adquisición de nuevos clientes y no en poner mayores esfuerzos en la conservación de los mismos.

Asimismo, el marketing transaccional trabaja bajo el concepto del marketing mix, el cual tiene como objetivo persuadir al consumidor hasta que se logre la compra del bien o servicio. Sin embargo, esto no logra ser suficiente para competir en los mercados actuales, puesto que, como menciona Kotler y Armstrong (2012), actualmente el marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente. Por lo tanto, se puede decir que la meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, a la vez que se busca mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades. Lo cual define el punto de partida hacia la definición de marketing relacional.

Como se mencionó anteriormente, el marketing transaccional deja de lado la elaboración de un plan estratégico que tenga como fin lograr la recompra de los clientes ya existentes, puesto que no tiene una visión a largo plazo. Esta solo se limita a vender en el presente sin pensar a futuro y en las ventajas que trae consigo el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes. Por lo tanto, el concepto de marketing tradicional evoluciona, debido a las nuevas tendencias y necesidades de los clientes, por ello, los conceptos de “marketing relacional” y “orientación al mercado” surgen para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados (Córdoba, 2009, p.10).

2.2. Marketing relacional

Una de las primeras definiciones sobre el concepto de marketing relacional es la de Grönroos (1994). Al respecto, Grönroos (1994) señala que el marketing de relaciones es el proceso que consiste en establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes y las partes del intercambio para que así el objetivo de las partes involucradas se cumpla. Esto se lograría mediante un intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas. Esta definición se centra en entender el marketing relacional como un todo, en el cual todos los actores de la organización deben involucrarse y tener claro los objetivos de la organización para poder brindar una mejor experiencia al cliente.

Según Kotler & Armstrong (2006), el marketing de relaciones es un sistema que crea, mantiene y mejora relaciones con los clientes, además de desarrollar estrategias para atraer nuevos clientes. Dicha definición se centra más en la etapa post adquisición de un nuevo cliente. Al respecto, Best (2007) señala que lo que busca el marketing relacional es establecer una relación duradera que beneficie tanto los intereses del cliente como los de la empresa. Esto permitirá brindarle al cliente un valor agregado a través de descuentos, promociones y ofertas especiales.

Si bien, cada autor tiene distintas definiciones acerca del marketing relacional, también existen elementos comunes que se repiten en la mayoría de las definiciones. El elemento

fundamental del marketing relacional es el enfoque al cliente y establecer relaciones a largo plazo con los mismos. Al respecto, Chiesa de Negri (2009) señala que el marketing relacional es un sistema de gestión empresarial y comercial que busca identificar a todos los clientes. Asimismo, se busca establecer y cultivar relaciones duraderas con los mismos, creando vínculos con beneficios para ambas partes. Esto demuestra que las organizaciones están cambiando radicalmente sus estrategias, es decir, se pasa de un enfoque mucho más general, que es lo que caracterizaba al marketing transaccional, a una estrategia más personalizada, que es lo que caracteriza al marketing relacional. El cliente es el objetivo final de todo plan estratégico, pero no solo consiste en satisfacer sus necesidades con productos de calidad, sino crear, mantener y desarrollar mejores relaciones de lealtad y confianza con sus clientes. Hoy en día las estrategias de las empresas deben de consistir no sólo en atraer nuevos clientes sino también en retener a los actuales de forma perdurable. Por ello es que nace el concepto de marketing relacional.

2.3. Fidelización y marketing relacional

Es necesario señalar que la fidelización de clientes es a lo que apunta cualquier estrategia empresarial que esté centrado en un enfoque relacional. El cliente es la parte fundamental de cualquier negocio, es para ellos que se crean los productos y servicios que existen en el mercado. Según Kotler (2002), las empresas que se centran en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. Al respecto, Gummesson (2004) afirma que los clientes leales son menos sensibles al cambio de precios, pero valoran mucho el tema de la confianza, el compromiso y la conveniencia. Lo que pretende la fidelización es establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, lo que guarda relación con lo que busca el marketing relacional.

La fidelización del cliente “es un conjunto de condiciones que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o servicio que requiera y esto lo impulse a volver a adquirirlo” (Alcaide, 2015, p. 18). Una estrategia orientada al cliente no solo consiste en vender sino en conseguir una relación sostenible en el tiempo. Hoy en día las empresas buscan crear una conexión fuerte con los clientes porque es la clave para el éxito empresarial a largo plazo. Sin embargo, esta no es una tarea fácil para las empresas, debido a la existencia de una gran cantidad de competidores. Por ello, las compañías que satisfaga de mejor manera las necesidades del cliente y trabajen en sostener una relación a largo plazo serán la que esté desarrollando estrategias de fidelización efectivas.

Según Oliver (1999), la fidelidad es un compromiso que se mantiene por la recompra de un producto o servicio en el futuro, lo que causa una compra repetida de la misma marca a pesar de las situaciones y de los esfuerzos del marketing por causar un cambio en el comportamiento

de los clientes. La fidelización de clientes busca proponer un modelo de relaciones duraderas, las cuales fomentan los comportamientos y fuertes compromisos del cliente con la empresa.

La fidelización y el marketing relacional son dos conceptos que van de la mano, ya que “el conocimiento del consumidor, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad de las relaciones constituyen las bases sobre las que reside el marketing relacional. La fidelización no es sino el reflejo en el cliente de todo ello” (Reinares y Ponzoa, 2004, p. 197). El objetivo del marketing relacional es conocer los gustos y preferencias de los clientes para así establecer un vínculo de confianza a largo plazo.

Según Reinares y Ponzoa (2004), existe un nexo entre la fidelización y el marketing relacional que se da mediante la intervención de esta última en los procesos de satisfacción del cliente, lo cual trae consigo la lealtad de los mismos. Esto hace difícil que los clientes se arriesguen a probar algo diferente, ya que al sentirse tan cómodos con el servicio que se les ha brindado, es casi imposible que busquen nuevas opciones. Por ello, el papel de la empresa, en lo que se refiere a las necesidades del cliente, debe concentrarse en adecuar la oferta sobre la base de la experiencia que esta dispone de los comportamientos del consumidor. Establecer relaciones no es sino conocer al cliente para ofrecerle un amplio abanico de ofertas adecuadas, entenderle como individuo, hacer que se sienta diferente y tratarle como amigo (Reinares & Ponzoa, 2004, pp.199 -2004).

Asimismo, para que un programa de fidelización tenga éxito tiene que cumplir con ciertos aspectos importantes que, como menciona Reinares y Ponzoa (2004), se componen de siete puntos claves:

- Innovación: la innovación es esencial en un programa de fidelización, ya que esta debe de tener en cuenta que las estrategias deben de estar en constante innovación y eso debe de ir de la mano con el uso de la tecnología en cada estrategia, todo esto con el fin de retener al cliente y conseguir su lealtad.
- Notoriedad del programa: los programas de fidelización deben de llamar la atención de sus clientes, deben de ser distintivos a los de la competencia.
- Participación activa de titulares: esto se refiere a que los programas deben de promoverse por distintos canales de comunicación.
- Nivel de penetración del programa/total de clientes: lo que se busca es tener identificado a los clientes más fieles y seguir trabajando en su lealtad, a su vez ver si el programa está funcionando o llegando a ellos.

- Influencia en decisiones de compra: el objetivo primordial es conocer sus gustos y preferencias y ahí la empresa interviene en influenciar sus decisiones de compra con productos y servicios que le generen valor.
- Valor percibido por la participación: los programas de fidelización deben de tener mapeado a los clientes más leales y a los que participan más. Esto le permitirá a la empresa darles mayor valor a esos clientes.
- Ajuste de nivel de compra y recompra: se debe de recompensar a los clientes más leales y fieles.

A través del marketing relacional, las empresas buscan conocer y satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos que generen valor. El objetivo es establecer relaciones a largo plazo con los clientes y así crear la fidelización de los mismos, lo cual traería consigo mayor valor para ambas partes.

2.4. Estrategias de fidelización

Una adecuada estrategia de fidelización busca conseguir que el cliente que ha adquirido con anterioridad algún producto o servicio siga comprando y así se convierta en un cliente habitual. La recompra es un aspecto fundamental para saber si la estrategia de fidelización está funcionando o no. A continuación, pasaremos a definir ciertas estrategias de fidelización que son importantes para lograr la satisfacción de los clientes y por ende estos vuelvan a comprar o adquirir un producto y/o servicio.

2.4.1. Tres niveles de programas de CRM para lograr mejores relaciones con los clientes.

El objetivo principal de las empresas y motivo por el cual deberían considerar adoptar un programa CRM de este tipo es para no solo atraer nuevos clientes, sino retener a los actuales. Se debe fomentar que el cliente actual continúe comprando y generando ingresos a la empresa. Por ello, es necesario conocer al cliente, saber cuáles son sus necesidades y adaptarse a estas para no solo obtener ganancias en un presente sino también en un futuro. La estrategia se centra en “[...] conquistar sus propios clientes antes de comenzar a conquistar los clientes de los otros” (Best, 2007, p.162)

El programa de marketing de relaciones con los clientes es un modelo expuesto por Best (2007) donde menciona los tres niveles en los que se divide este programa: La personalización masiva, basado en la personalización de las comunicaciones; plantear estrategias personalizadas, en atención a sus necesidades y comportamiento de compra específico; y programas individualizadas de gestión de relaciones para clientes que comparten altas expectativas de valor

para sí mismo y para la empresa. (Best, 2007, p.164-167). En este sentido, cada programa es mucho más personalizado e individualizado dependiendo de qué nivel de relación se quiera o se tenga la capacidad de adoptar.

Estos tres niveles de programas de CRM son imprescindibles para lograr establecer relaciones duraderas con los clientes:

a. Programa de personalización masiva

Según Best (2007), esta estrategia consiste en que las empresas conozcan a todos los clientes por su nombre, por su comportamiento de compra y segmento al cual pertenecen. Por ello, se necesita una base de datos que pueda seguir la pista de los clientes, su historial de compras, necesidades del segmento y proposición de valor ofrecida. Posteriormente, esta información se utiliza para reconstruir comunicaciones personalizadas con cada cliente. Esto significa encontrar la manera en la cual los clientes interactúen con la empresa de alguna forma en la que se permita obtener información sobre sus necesidades, su comportamiento de compra y así poder agruparlos según la empresa lo vea más conveniente para sus objetivos. Por ello, mientras más esfuerzos haga la empresa en tratar de ofrecer servicios adicionales y recompensas, pasará de programa de personalización masiva a un programa de ofertas personalizadas.

b. La estrategia de oferta personalizada

Según Best (2007), la estrategia de ofertas personalizadas permite que cada cliente diseñe el producto que se ajuste a sus necesidades, a sus restricciones personales y a sus consideraciones de precios. Esta estrategia comienza cuando la empresa se da cuenta que los clientes valoran los beneficios de los productos de forma diferente. En este sentido, se debe de considerar que algunos clientes pueden desear pagar un valor agregado a cambio de beneficios extras. Por ello, la estrategia de ofertas personalizadas consiste en ajustar el marketing mix a las preferencias de producto, servicios y precios de cada segmento de clientes.

En cierta manera se busca conocer las especificaciones que los clientes desean en sus productos o servicios para que calce casi perfectamente con sus expectativas y necesidades. Este tipo de personalización tiene como objetivo que el cliente se vuelva el segmento y ya no parte de él. Esto se logrará mediante una plataforma donde se le brinde al cliente varias opciones y sean estas explicadas de manera clara y concisa para que luego el producto o servicio sea entregado al poco tiempo, siendo este como ellos lo querían.

c. Programas individualizados de gestión de relaciones para clientes

Best (2007) menciona que el objetivo de este programa se centra más en crear relaciones individuales con los clientes previamente identificados basados en sus niveles de expectativas de valor para los clientes y la compañía. Para lograr esto, se cuenta con 4 pasos que son críticos para definir el éxito de la aplicación de un programa de este tipo:

- Paso I: Calificar a los clientes potenciales en base a sus expectativas de valor y el valor para la compañía.
- Paso II: Comprender las necesidades individuales de cada cliente, sus preferencias y comportamientos de compra.
- Paso III: Construir soluciones individualizadas para cada cliente, de acuerdo con sus necesidades individuales, y establecer puntos de contacto para desarrollar estas relaciones.
- Paso IV: Realizar un seguimiento de las experiencias de los clientes en todos los aspectos de valor, para asegurar la consecución de altos niveles de satisfacción y lealtad.

Para que esto se pueda dar de manera correcta, hay que tomar en cuenta como se dará el acercamiento para poder conocer al cliente. Existen diferentes tipos de contacto, pudiendo ser estos directos, es decir, personalmente o indirectos, como por ejemplo mediante correos, llamadas, entre otros. Cada empresa decide su propia estrategia, pero debe considerar que sea cual sea el método de interacción con los clientes, esta será clave para las futuras relaciones con sus clientes.

2.4.2. Las cinco pirámides del marketing relacional

Las cinco pirámides del marketing relacional es un proceso expuesto por Chiesa (2009) que surge como una alternativa para retener y fidelizar a los clientes actuales a través de distintas estrategias. El objetivo principal de cada pirámide está totalmente orientado hacia el cliente.

a. Pirámide uno: creación y gestión de un sistema de información

Según Chiesa (2009), el objetivo estratégico de esta pirámide consiste en lograr que se almacenen tanto la información transaccional como la posible información relacional necesaria de los clientes. Esto incrementará la capacidad para procesar la información y así poder tener mayores herramientas para conocer las necesidades de los clientes.

Asimismo, Chiesa (2009) menciona que contar con un buen sistema de información es de vital importancia, ya que permitirá:

- Tomar decisiones más acertadas, ya que el contar con mayor información y con las herramientas de análisis facilitarán que las decisiones se tomen más rápido y que se basen en la realidad.
- Conocer mejor a los clientes no solo a nivel de ventas, sino de empresa y así tener mayor interacción con los mismos.
- Mejorar el servicio prestado al cliente, ya que las personas encargadas de dicho servicio son los que cuentan con la información necesaria para atender mejor a los clientes.
- Segmentar a los clientes en colectivos con perfiles parecidos, esta segmentación se puede realizar por factores sociodemográficos como comerciales.
- Diseñar productos y servicios más adecuadas a cada cliente, ya que el análisis de la información de compra de los clientes puede ayudar a rediseñar o diseñar los productos y servicios y a preparar acciones de marketing más atractiva para el cliente.
- Afinar la estrategia de captación para centrar los recursos comerciales en los clientes adecuados.
- Identificar mejores prácticas de los equipos comerciales y aplicación al resto de la red a través del análisis de indicadores clave como vida media del cliente, margen bruto o volumen de descuento.

Todas esto nos llevan a concluir que existen algunos clientes más fieles que otros y seguramente algunos más rentables. Por ende, se debe de tener claro que

[...] a la hora de concretar nuestra estrategia de inversión, hay dos variables clave que definirán el diseño de nuestros sistemas de información: el potencial de frecuencia de recompra de nuestros productos y servicios y el nivel de personalización que ofrezcamos a nuestros clientes. Si tenemos pocos clientes que repitan, y estamos en un negocio en el que la frecuencia de compra debería ser alta, está claro que estamos perdiendo más de una oportunidad. Si el potencial de recompra es correcto, deberemos centrarnos en la captación de clientes y en satisfacer a nuestros clientes actuales para que hablen bien de nosotros y se acuerden de nuestra marca el día que vuelvan a comprar (Chiesa, 2009, p.233).

b. Pirámide dos: acciones de comunicación con el cliente

Según Chiesa (2009), el objetivo estratégico de esta pirámide consiste en diseñar una serie de metodologías que nos permitan informar y escuchar a los clientes, diseñando los oportunos sistemas para que la empresa tenga la máxima comunicación posible con todos sus canales. En este caso el objetivo es escucharlos e informarlos sobre todo aquello que se quiere hacer para que

su nivel de vinculación sea más alto. Las acciones de comunicación buscan crear y mantener la relación con el cliente a través de información sobre nuevos productos, ofertas, promociones y otros temas de su interés.

Escuchar a los clientes aporta beneficios importantes como la retroalimentación, lo cual favorece a la mejora continua de la empresa. Asimismo, esto permite conocer mejor a los clientes tanto en gustos como preferencias. Aunque el punto más importante a tener en cuenta es el nivel de satisfacción de los clientes con el producto o servicio que se brinda, por ello es importante tener una adecuada estrategia de comunicación.

c. Pirámide tres: programas para detectar y recuperar clientes insatisfechos

Según Chiesa (2009), el objetivo estratégico es conocer y detectar posibles causas de insatisfacción referentes al producto servicio prestado. La clave de todo es que las empresas sepan escuchar a sus clientes, ya que si no lo hacen pueden perderlos y ocasionar que estos hagan una publicidad negativa de la marca

Para una organización es de vital importancia detectar los errores a tiempo y posteriormente corregirlos, ya que ayuda a recuperar a ciertos clientes insatisfechos. Según Chiesa (2009), para detectar los errores cometidos o percibidos por los clientes se debe de tener en cuenta tres aspectos:

- Fomentar la queja y después analizar las posibles causas a través de distintos canales, como pueden ser la línea de atención al cliente. Asimismo, se debe entrenar al personal para que facilite al cliente a comunicación de su queja y sepa reaccionar ante el problema de forma adecuada.
- Detectar la insatisfacción antes del abandono del cliente, a través de los datos con que se cuente en los sistemas de información.
- Crear sistemas de escucha activa al cliente, para ello se debe de capacitar al personal de primera línea.

El objetivo principal es recuperar a los clientes insatisfechos y evitar que los clientes actuales piensen en la opción de marcharse. Una variable importante en este proceso es la atención postventa, ya que siempre van existir problemas y esto ocasiona insatisfacción en el cliente. La solución radica en actuar a tiempo y tener al personal capacitado para brindar soluciones correctas.

d. Pirámide cuatro: organización de eventos y programas especiales

Según Chiesa (2009), el objetivo estratégico de esta pirámide consiste en diseñar y definir

todo tipo de detalles, atenciones o prestaciones que pretenden vincular a los clientes con la empresa. Estos tipos de detalles y obsequios van desde el gadget más barato a la invitación más espléndida para asistir a eventos de prestigio. Esto con el fin de recompensar a los clientes más leales, premiarlos y mantenerlos satisfechos.

2.4.3. Programas de retención de clientes

Los programas de retención de clientes es un modelo expuesto por Rust, Zeithaml y Lemon (2003) que busca lograr la fidelización de los clientes mediante cuatro programas esenciales.

a. Programas de lealtad

Según Rust, Zeithaml y Lemon (2003), este programa consiste en recompensar a los mejores clientes según su nivel de compra. Lo que se busca es premiar a los clientes más leales a través de cupones de descuentos, promociones, entre otros. El programa va dirigido a los clientes claves de la organización.

b. Programa de reconocimientos y tratamientos especiales

Según Rust, Zeithaml y Lemon (2003), el objetivo de este programa consiste en recompensar el comportamiento de compra del cliente, muchas veces relacionadas a los productos y servicios que estos adquieren. Los clientes valoran que las empresas reconozcan su preferencia, por ello uno de las opciones se centra en otorgar puntos y cupones por la frecuencia de compra de los clientes

c. Programas de conexión de afinidad y emoción

Según Rust, Zeithaml y Lemon (2003), el objetivo de este programa se centra más en la conexión que existe entre el cliente y la empresa por una cuestión de confianza con la marca, producto o servicio. La empresa, el producto o servicio pasan a ser parte del cliente, es decir, se estableció un ligue entre él y la empresa lo cual se va a ver reflejado en las ventas. Un cliente que tienen una conexión de afinidad y emoción con la marca va a recomprar y por ende se convertirá en un cliente frecuente.

d. Programas de comunidades de clientes

Según Rust, Zeithaml y Lemon (2003) el objetivo de este programa se centra en que la empresa puede convencer a los clientes del beneficio que tendrían por estar conectados con otros clientes. Con esto lo que se busca es crear un espacio en el que los consumidores publiquen sus

opiniones sobre los productos o servicios relacionados que brinda la empresa y dar sugerencias sobre qué aspectos deben de mejorar. Hoy en día las redes sociales se han convertido en una buena opción para conocer la voz y la opinión de los clientes. Esto le permitirá a la empresa tener una buena retroalimentación y trabajar tanto en la retención como la atracción de clientes.

3. Herramientas de Marketing Relacional para la fidelización de clientes

Para identificar cuáles son las herramientas clave para una exitosa gestión de retención de clientes es de suma importancia entender de qué trata un programa de fidelización o retención de clientes. Un programa de fidelización de clientes es un sistema de comercialización establecido por una empresa que premia el comportamiento de compra, para aumentar el impulso del cliente a permanecer fieles a la empresa. Un programa de fidelización puede ofrecer comodidad, crédito de la tienda, premios o cualquier otro beneficio que atraiga la confianza del cliente (Rivera, 2017, pp. 428).

La implementación de un programa de fidelización trae consigo muchos beneficios para cualquier organización. Estos beneficios consisten en impulsar el crecimiento de la empresa, son accesibles en términos de inversión, aumentan la reputación de la empresa-marca, brinda importante data producto de la investigación de mercado que se tiene que realizar para identificar las demandas de sus clientes actuales, al tener clientes satisfechos y felices se hace buen marketing de boca a boca lo que lleva a un evidente aumento de las ventas que se refleja en recompensas económicas.

3.1. Customer Relationship Management (CRM)

La aparición del concepto *Customer Relationship Management* (CRM) según Garrido, (2008):

Se sitúa en los años noventa, en menos de una década se ha convertido en una herramienta clave para la gestión de empresas. La puesta en práctica de esta estrategia conlleva la orientación de todos los procesos de la empresa hacia el cliente, que se sitúa en una posición central, perfilándose como activo fundamental de la misma. Por tanto, la gestión de la relación con el cliente se convierte en una filosofía de negocio, que se sirve de las nuevas tecnologías como herramientas que permiten gestionar nuevas formas de relación con el cliente, con objeto de maximizar el valor de la misma para ambas partes. (pp. 4-5)

Según Kotler (como se citó en Garrido, 2008), menciona que: “Las empresas deberán orientar sus esfuerzos de marketing hacia la construcción de relaciones duraderas con sus clientes más rentables. Es decir, la empresa deberá conocer las expectativas de sus clientes para poder

satisfacerlas de una manera óptima mejorando la calidad del servicio” (p. 50). Asimismo, Garrido (2008), destaca que: “La clave del marketing relacional consiste en la entrega de valor a los clientes. Las empresas, para seguir siendo competitivas en el entorno actual, deben mejorar y ampliar de una manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes” (p.50).

Con estas definiciones, se busca resaltar los beneficios que representa la aplicación del CRM en las empresas, las cuales, son mejoras a la rentabilidad de la empresa producto de la retención de clientes y del desarrollo de relaciones a largo plazo que satisfagan sus necesidades. Asimismo, se desprende la publicidad “boca a boca” como otro beneficio, puesto que al tener clientes satisfechos y fidelizados serán ellos mismos quienes recomendarán los productos y servicios de la empresa, atrayendo así a más clientes.

El CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generando relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.

A pesar del papel fundamental que juegan la tecnología en este ámbito, hay que tener presente, tal y como afirman Triznova, Mat’ova, Dvoracekc y Sadekd (2015) que el CRM no hace referencia ni a un concepto ni a un término tecnológico, sino que supone una estrategia de negocio cuyo objeto es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de una organización.

Según Tiwana (2001), la estrategia CRM se basa en 3 fases fundamentales. La primera fase se denomina evaluación y alineación estratégica e implica alinear la estrategia de negocio y la tecnología con objeto de evaluar qué tanto conocen a sus clientes y alinearse al modelo estratégico. La segunda fase, se centra en el desarrollo y despliegue de la infraestructura. Esta incluye una serie de actividades necesarias para la implementación de una estrategia KCRM, como, por ejemplo, el diseño del equipo humano, planificación de la infraestructura tecnológica necesaria y puesta en marcha del sistema, siguiendo un enfoque orientado a resultados. La tercera fase incluye actividades de liderazgo, gestión del cambio y cultura, las cuales son necesarias para fomentar que los empleados conozcan y se involucren con la estrategia, teniendo así una posición participativa de estos. Asimismo, se requiere la evaluación de posibles mejoras que resulten necesarias para lograr el resultado esperado con la implementación de dicha estrategia.

Hugo Brunetta (2014) menciona a Don Peppers y Martha Rogers quienes manifiestan que para entregar al cliente lo que él espera, del modo y momento en que lo requiere, se debe seguir una serie de pasos.

- En primer lugar, la empresa debe identificar con nombre y apellido al cliente, debe colocar su información de manera muy detallada para que así se pueda clasificar a los mismos en frecuentes y no frecuentes.
- En segundo lugar, la empresa debe de diferenciar a sus clientes según el valor económico y por las necesidades del producto y/o servicio. Es decir, priorizar a los clientes que representan el mayor porcentaje de sus ingresos y que la empresa pueda personalizar su comportamiento de compra según el tipo de cliente.
- En tercer lugar, la empresa debe buscar la forma más efectiva de relacionarse con sus clientes y así conseguir información provechosa para fortalecer dichas relaciones. Esto puede darse por medio de los *feedbacks* y así la empresa puede evaluar el grado de satisfacción de los mismos.

Por último, la empresa tiene que adaptarse a las necesidades individuales de los clientes de manera que se logre personalizar el trato para cada tipo de cliente.

Según Rivera (2017), la implementación del CRM va de la mano de una automatización de funciones para poder asegurar un mejor resultado:

- Programar tareas de seguimiento a los clientes, establecer mensajes automáticos que se envíen a la cartera de clientes para mantener una comunicación activa y estar siempre presentes en la mente del consumidor.
- Tener clientes más formados haciendo uso de estos mensajes automáticos para ir educando al consumidor respecto a las ventajas y beneficios que este obtiene al adquirir sus productos frente a los de la competencia.
- Segmentación de clientes de acuerdo a sus intereses o necesidades para poder ofrecer una atención más personalizada.
- Mejorar la productividad del equipo comercial enfocando a la fuerza de ventas solo a lo que realmente se requiera y dejar para labor del CRM el resto.
- Lead scoring para tener un mejor seguimiento a los potenciales clientes ya que así podrán centrarse en estos para obtener información más relevante y así se logren concretar las ventas.

3.2. Trébol de la fidelización

El trébol de la fidelización es un modelo expuesto por Alcaide (2015) donde explica que “[...] los planes y programas de fidelización, nos han llevado a concebir los esfuerzos de fidelización de clientes de una empresa como un trébol formado, necesariamente, por cinco pétalos y un corazón.” (Alcaide, 2015, p.17)

Esto se puede interpretar como que si se quiere llegar al objetivo de la fidelización del cliente se puede seguir un enfoque estructurado con cinco grandes etapas, consideradas como los “pétalos”, que, de forma conjunta, con un enfoque relacional y siguiendo lo propuesto en el “corazón”, puede lograr la tan esperada creación de valor para el cliente, tal y como se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Trébol de la fidelización



Fuente: Alcaide (2015)

A continuación, una breve explicación de estas acciones:

3.2.1. El Corazón

Es el centro de esta teoría, la cual está conformada por tres conceptos imprescindibles para su análisis:

a. *Cultura orientada al cliente*

La cual consiste en poner al cliente como el eje principal de todas las actividades y a la vez como objetivo clave para todas las áreas de la organización. Para esto se tienen algunas

características que la empresa debería cumplir para lograr este tipo de orientación, como por ejemplo el buscar continuamente informarse con las necesidades, deseos y expectativas actuales de los clientes, tener el poder de comunicarlo alrededor de toda la organización y tener una capacidad de respuesta eficiente sobre dicha información recibida, lo cual llevaría al resultado final: la creación de valor (Alcaide, 2015).

b. Calidad del servicio al cliente

Basado en lo mencionado anteriormente, en este punto se busca que esta idea de calidad sea la máxima prioridad de la organización, ya que, basándonos en la realidad, sin un alto nivel de calidad, lograr la fidelización es casi imposible. Por ello, hay que dejar la creación de objetivos a corto plazo, ya que si la empresa se orienta a la venta inmediata se pierde la visión enfocada a relacionarse con los clientes.

c. Estrategia relacional

Alcaide menciona que la estrategia relacional implica una visión global e integral que debe caracterizar todas las relaciones, contactos, interacciones, comunicaciones, que establece una empresa con su base de clientes. El enfoque que se decida seguir en esa estrategia, debe condicionar y determinar los contactos e interacciones individuales (Alcaide, 2015, p.31).

Para esto, se debe buscar prolongar la relación con los clientes la mayor cantidad de tiempo posible, por lo cual es necesario poner un énfasis importante en el vínculo relacional entre empresa-cliente. La fidelización es un medio para esto, la cual se puede implementar de forma directa, programas de reconocimiento o parecido, o de forma implícita, mediante el servicio prestado, superar las expectativas y tener una relación más cercana con el cliente.

3.2.2. Pétalos

a. Información

Este pétalo hace referencia a la información que la empresa puede recoger de los clientes, pero

[...] no solo se refiere a las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores o usuarios de los productos y servicios de la empresa, sino, además, al establecimiento de sistemas y procesos que permitan conocer, recopilar y sistematizar todos los aspectos, matices y detalles, de la relación que mantiene el cliente con la empresa (Alcaide, 2015, p.20).

Sin embargo, a pesar de tener toda la información a la mano, el sistema debe ser eficaz y dar información fiable para mantener al personal informado, reforzar la cultura de orientación al

cliente, aportar información precisa, informar a la empresa sobre reacciones y comportamiento de los clientes y para gestionar eficazmente los programas de incentivos y privilegios, entre otros.

Según Alcaide (2015), un proceso para utilizar esta información es la carterización de clientes, el cual sustenta el esfuerzo por la fidelización. De forma resumida, la caracterización es un proceso que consiste en:

- Identificar los segmentos de clientes que son clave para la empresa al representar la principal fuente de beneficios para organización.
- Diseñar carteras o grupos de clientes seleccionado, de entre los segmentos más interesantes, los más rentables o con mayor potencial.
- Elaborar estrategias de crecimiento y fidelización, a nivel micro, individuales para cada cliente.

La caracterización se basa implica la aplicación de la conocida ley de Pareto que se basa en que el 80% del volumen de negocio de cualquier empresa se concentra en el 20% de sus clientes, entonces las empresas deben centrar sus esfuerzos en aquellos clientes que les aportan el 80% tanto el volumen como de rentabilidad. Para poder concentrarse en este 20%, Alcaide (2015) menciona que se puede seguir un proceso de 5 pasos:

- Identificar los segmentos clave para la organización: identificar la concentración y distribución del negocio actual
- Diseñar carteras y tácticas para los segmentos clave, con objetivos concretos: determinar, dentro de los grupos de clientes cuales son los clientes clave
- Identificar por carteras: quienes son los más importantes, cuál es el comportamiento atendiendo los distintos grados de vinculación y criterios
- Identificar factores importantes: por ejemplo, potencial del crecimiento de los clientes
- Detectar oportunidades de crecimiento y fidelización: por ejemplo, protección de clientes clave, análisis de niveles de satisfacción, creación de barreras de cambio, etc.

b. Marketing Interno

Este párrafo se refiere a que, para cualquier propuesta de valor para el cliente, la participación de todo el grupo interno es vital. Por ello, se menciona 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 esa participación activa,

decidida y voluntaria de todo el personal es mediante la implantación y eficaz gestión del marketing interno (Alcaide, 2015, p.21).

Alcaide (2015) define que el sentido de marketing interno está dado principalmente porque:

- Existe un producto que hay que vender: la organización, sus productos y servicios sus planes y proyectos, su imagen, sus objetivos y estrategias (de calidad y fidelización, entre otros.)
- Existe un mercado interno: el personal de la organización con sus propias características, expectativas, necesidades y deseos.
- Existe una relación comercial: cuyo propósito es lograr que las partes obtengan los más altos niveles de beneficio

Sin embargo, es necesario entender el carácter tridimensional del marketing interno y percibirlo como una herramienta que puede lograr:

- Motivar a los empleados a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas
- Implantar y desarrollar la orientación al cliente en toda la organización
- Implantar nuevas directrices y estrategias

c. Comunicación

Según Alcaide (2015), un sustento importante de la fidelización es el manejo eficaz de la comunicación entre la empresa y el cliente, ya que para poder lograr dicho objetivo la base es la creación de una fuerte connotación emocional con los clientes para que estos logren ver más allá de lo que ofrezca el producto o servicio en cuanto a funcionalidad y calidad.

Es por ello que, a través de la comunicación se busca crear una reacción en los destinatarios que pueden ser de tres tipos:

- Modificar el comportamiento: lograr que los receptores o destinatarios del mensaje hagan algo que no estaban haciendo antes.
- Consolidar un comportamiento: lograr que los receptores o destinatarios del mensaje sigan haciendo algo que estaban haciendo algo.
- Recopilar información: información sobre los propios receptores o destinatarios del mensaje y/o sus reacciones y las características y consecuencias de esas reacciones.

Sin embargo, para que estas reacciones sean posibles se deben tomar en cuenta las características de comunicación eficaz descritas por Alcaide (2015):

- Claridad: claros, comprensibles, sin ambigüedades, imposibles de ser mal interpretados
- Precisión: la información transmitida debe ser completa y precisa en todas sus partes, sin lagunas u omisiones
- Adecuación: el lenguaje utilizado debe adaptarse a la mentalidad, cultura, educación y capacidad de asimilación del o los receptores
- Objetividad: la información debe ser verdadera, auténtica, imparcial
- Difusión: llegar a todos los destinatarios a los que nos interesa que nuestro mensaje llegue, utilizando para ello los medio más apropiados
- Oportunidad: el mensaje debe emitirse en el momento en que es útil, no antes ni después
- Interés: el mensaje ha de crear en el receptor una reacción positiva desde el primer momento y eso solo sucederá si es interesante para el destinatario
- Extensión: el mensaje ha de tener la mínima extensión posible pero que siempre transmita la idea completa

d. Experiencia del cliente

Esta experiencia no se trata de que el servicio sea entregado al cliente de forma correcta, sin errores, técnicamente perfecto. Se trata de que la experiencia del cliente en todos sus tratos, contactos e interrelaciones con la empresa sea memorable, digna de ser recordada con agrado y de ser contada con alegría a parientes, amigos, relacionados y colegas (Alcaide, 2015, p.22).

Es decir, que sea enriquecedora para el cliente, el cual genere emociones positivas sobre el encuentro con la empresa.

Por ello, es importante identificar los elementos que integran esta experiencia. Según Alcaide (2015), existen cuatro elementos “estimuladores”:

- Personas: la forma en cómo se desarrolla la interrelación personal de la empresa y los clientes
- Proceso y sistemas: la forma como la empresa ha organizado la elaboración y entrega del servicio
- Elementos tangibles: los elementos físicos que acompañan el servicio o son necesarios para su prestación

- Marca: la carga emocional o la percepción que se transmite constituyen el sedimento sobre el cual se despiertan el resto de las emociones

Siendo una manera de plasmar estas ideas, el enfoque del marketing experiencial. El propósito de esto es el diferenciar las ofertas de la empresa a través de las experiencias vividas por los clientes, lo cual a su vez genera una ventaja competitiva para la empresa. Según Alcaide (2015), para lograr esto, se puede seguir un proceso de trabajo que consta de cuatro fases principales:

- Estudio y análisis de las experiencias de los clientes
- Definición de la plataforma experiencial
- Diseño y planificación de las experiencias
- Estructuración del contacto o encuentro con los clientes

e. Incentivos y privilegios

Dentro de este pétalo se menciona que “[...] al cliente fiel debe reconocerse su valor, recompensarlo por su dedicación a la empresa e, incluso, compartir con el parte de los beneficios que generan los negocios que hace con la organización.” (Alcaide, 2015, p.22) Esto significando un elemento estratégico para la empresa, en donde se reconoce al cliente por su fidelidad y mantenerse como parte de la empresa y de alguna manera compartir los beneficios generados gracias a él.

Sin embargo, un plan de reconocimientos debe ser formulado de manera minuciosa, ya que por un parte puede repercutir positivamente, no todos los clientes reacción de manera similar, por lo cual es necesaria una evaluación previa de cada perfil y el mismo sector. Según Alcaide (2015), una base que puede ayudar en el seguir el proceso de diseño de un programa de fidelización, el cual consta de 5 fases:

- Plataforma inicial: donde se establecen los objetivos estratégicos, se analiza la base de datos de clientes y se hace benchmarking
- Decisiones clave: se segmenta la base de clientes y se define el tipo de programa
- Infraestructura: se diseña o se adapta un programa ya existente y se le analizan los aspectos organizativos y legales
- Aspectos operativos: se seleccionan los premios o incentivos, se fijan objetivos cuantitativos, se elabora el presupuesto y se construyen indicadores

- Lanzamiento y seguimiento: se hace el lanzamiento interno y externo y se hace el seguimiento permanente

4. Modelo Teórico Final

En base a la literatura teórica y empírica previamente desarrollada, se procedió a escoger un modelo que se ajuste de mejor manera a los objetivos planteados y al sujeto que se busca estudiar. En el caso de las herramientas de fidelización, el modelo de los “Tres Niveles de Programas CRM” de Best (2007), a pesar de brindar una guía para brindar beneficios y mejorar relaciones con los clientes más importantes, el nivel de personalización no abarcaba muchos aspectos, puesto que el objetivo era mayormente hacia la mejora de la comunicación con los clientes y los incentivos. Por otra parte, no se adapta totalmente a una pequeña empresa porque estos incentivos se centran en brindar beneficios a grandes escalas a clientes “VIP”, los cuales podrían significar una muy grande inversión en cuanto a tiempo y dinero.

En segundo lugar, se mencionó a las “Cinco Pirámides del Marketing Relacional” de Chiesa (2009), las cuales tienen un parecido al modelo del Trébol de Fidelización. Sin embargo, el diseño de este modelo se da como una serie de pasos a seguir en un orden específico para llegar al objetivo máximo que es la fidelización. Por lo tanto, esto podría significar una desventaja para la empresa, ya que, si por alguna circunstancia no se pueda cumplir con una etapa en un momento previamente definido, el plan propuesto quedaría detenido. Asimismo, este modelo incluye una serie de pasos que se deben de seguir para lograr alcanzar la fidelización de los clientes, sin embargo, solo se centra en la parte del cliente y se descuida la parte principal como lo son los colaboradores, quienes son la base de cualquier organización y el contacto directo con el cliente. En este caso, el enfoque que brinda el modelo solo es externo, centrado en el cliente y pasa a un segundo plano el enfoque interno, centrado en los colaboradores.

En tercer lugar, se mencionó los “Programas de Retención de Clientes” de Rust, Zeithaml y Lemon (2003), los cuales se centran principalmente en el tema de incentivos para que el cliente sienta que es recompensado por su preferencia y la experiencia del cliente en cuanto a la conexión del clientes con la empresa y como este debe generar una buena opinión para los futuros clientes, lo cual no logra resolver totalmente el tema de fondo de nuestro problema de investigación, el cual va más allá de recompensas y buenas experiencias.

Es por ello que la base teórica que elegida que se aplicara en nuestra investigación el “Trébol de la Fidelización” propuesto por Alcaide (2015), el cual incluye al CRM como un complemento dentro de sus pétalos. Esta elección se dio debido al enfoque transversal que incluye diferentes puntos, a través de los pétalos, que son de suma importancia a tomar en cuenta en una organización, más que centrarse en un tema en específico. Además, este es un plan mucho más

abierto en cuanto al tema de su aplicación, donde la ejecución de una etapa no afecta la ejecución de otra. El tener cinco pétalos que se complementen entre sí para lograr el objetivo planteado por el corazón, lo hace un modelo muy completo que brinda una oportunidad grande de mejora con algunas recomendaciones a una pequeña empresa que no tiene una gran capacidad económica para invertir en estos puntos como lo tendría una gran empresa. Asimismo, no solo se centra en el cliente sino también en los colaboradores, esto a fin de que la estrategia este más ligada a un enfoque interno y externo. Los colaboradores son el nexo con el cliente y la parte fundamental de toda organización, por ello este modelo es mucho más completo que todos los anteriores, ya que abarca todos los aspectos importantes dentro de un programa de fidelización de cliente.

Por otra parte, se decidió tomar cada pétalo como una variable para analizar la situación actual de la empresa y la recopilación de datos de los clientes. Motivo por el cual, en el siguiente cuadro se explicará el enfoque que se le dará a cada pétalo en nuestra investigación, tal y como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1: Vinculación entre variables teóricas y el enfoque de investigación

Variables	Descripción
Información	El enfoque que se le dará a este pétalo se basa en el conocimiento del cliente a través de la recopilación de datos y la organización en algún sistema de información. De esta manera, se puede identificar datos relevantes de los clientes con el fin de aprovecharlos y poder mejorar las relaciones con ellos. Por otra parte, en cuanto a la información previa que se maneja sobre la empresa, se conoce que no cuentan con una herramienta de información, por lo cual una evaluación de este tipo sería beneficiosa.
Marketing Interno	En cuanto a marketing interno, lo que se busca con este pétalo es el compromiso con los objetivos y la orientación al cliente de manera transversal a toda la empresa. Esto se genera a través de la mejora de diferentes herramientas, de manera que todos los colaboradores manejen la misma información y conozcan al cliente además de poner atención en la satisfacción de los mismos trabajadores. En esta investigación se buscará conocer las opiniones de los colaboradores y la mejor manera de comunicarles la información necesaria, teniendo como ventaja que no se maneja una gran cantidad de personal.
Comunicación	Este pétalo se evaluará mediante los canales de comunicación con los que cuenta la empresa y que tan satisfechos se encuentran los clientes con ellos. La empresa maneja principalmente el trato directo en su local como medio de comunicación, sin embargo, se podría aprovechar canales de bajo costo para lograr reforzar relaciones con los clientes. A la vez, se buscará analizar la claridad de información que se transmite y la capacidad de respuesta que se tiene a través de todos los medios.

Tabla 1: Vinculación entre variables teóricas y el enfoque de investigación (continuación)

Variables	Descripción
Experiencia del cliente	Frenos Lazo identifica como un factor de ventaja competitiva su buena atención al cliente, lo cual se maneja desde el pedido hasta la entrega del producto. Dada la importancia de cómo se siente el cliente durante la experiencia de compra, con este pétalo se buscará encontrar oportunidades mejora a través de la opinión de los clientes que la empresa no haya tomado en cuenta hasta el momento. Este pétalo valora los sentimientos generados a través de toda la transacción comercial que incluye desde mucho antes del pedido y después de la entrega como medio para retener clientes.
Incentivos y Privilegios	En este pétalo se revisan los tipos de reconocimientos y beneficios que se brindan a los clientes por seguir trabajando con la empresa, pero tomando en cuenta que no debe ser el medio principal para buscar la fidelización de clientes. Frenos Lazo cuenta con ciertos beneficios y obsequios que son entregados a sus clientes, sin embargo, al no tener identificados a los principales podrían no estar reconociendo a los que más compran, siendo un punto por evaluar y mejorar.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se describe la situación actual del sector automotriz y del mercado de autopartes tanto a nivel mundial como a nivel nacional, específicamente en Lima Metropolitana, identificando así quienes son los principales actores del sector. A su vez, esto ayudará a entender el entorno en el que se desarrolla la problemática planteada en el capítulo uno.

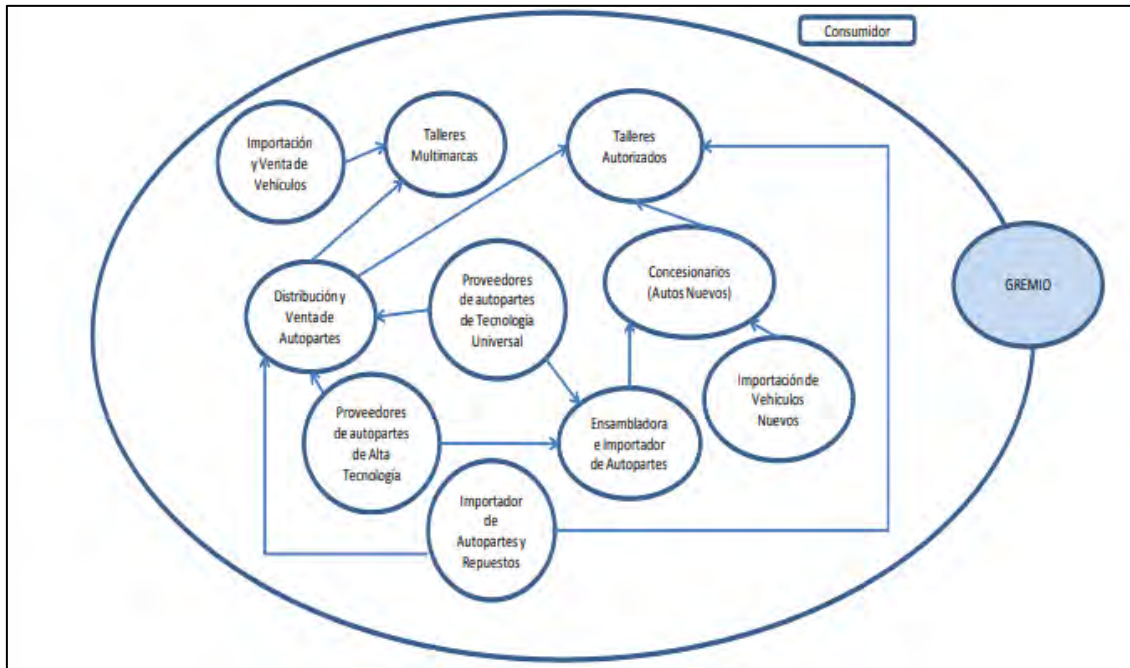
1. Sector automotriz

Según Barandiaran, Calderón, Chávez y Coello (2012), el sector automotriz está conformado por las compañías que importan, producen, transforman, ensamblan y comercializan vehículos y autopartes tanto nuevos como usados. En otras palabras, este sector está compuesto por dos grandes protagonistas: los importadores de vehículos y los que se encargan de la producción e importación de autopartes; los cuales se especializan en la comercialización de vehículos y autopartes.

Tal como se muestra en la Figura 3, el sector automotriz “agrupa a diferentes participantes, entre los que se encuentran tanto los productores e importadores de autopartes, importadores y las ensambladoras de vehículos, así como también los talleres de servicio postventa, los concesionarios, el cliente final y el gremio del sector” (Barandiaran, 2012, p. 132). Este último será el encargado de apoyar a todas las interrelaciones expuestas. Al respecto, Barandiaran, Calderón, Chávez y Coello (2012) señala que entre las principales funciones del gremio se encuentra la de

“velar por el interés del sector, asesorar a los afiliados sobre las leyes, regulaciones y trámites, apoyar en la capacitación y formación profesional del recurso humano, organizar seminarios, cursos y foros sobre temas relacionados a la industria, promover el cuidado y respeto al medio ambiente, fomentar el intercambio con empresas y asociaciones nacionales y extranjeras, promover acciones que consoliden e integren al sector y generar sinergias entre las empresas de la industria frente a la competencia latinoamericana y mundial, con el fin de generar mayor valor” (p. 133).

Figura 3: Estructura del sector automotriz











Fuente: Barandiaran et al. (2012)

Es necesario señalar que la importancia del sector radica en que este se establece como eje principal dentro del entorno empresarial de cualquier país debido a la gran demanda de autos que existe a nivel mundial.

2. Tendencia sector automotriz en el mundo

Respecto al panorama mundial del sector automotriz, nos encontramos frente a uno de los sectores económicos más importantes. Este sector se caracteriza por ser altamente competitivo, siendo esto debido a la entrada de marcas con bajos costos como lo son las que provienen de los países asiáticos. Según la Organización Internacional de Constructores de Automóviles, China lidera el top de países productores de vehículos en el mundo, seguido de EE. UU y Japón. Como se observa en la Figura 4, Brasil es el único país latinoamericano que se encuentra dentro del ranking, lo cual demuestra la importancia del mercado de América Latina para el sector automotriz. Cabe mencionar que, durante los próximos años, se proyecta que China vaya creciendo como país productor y exportador de vehículos, debido a sus bajos costos de producción y a sus reducidos precios de venta.

Figura 4: Top 8 de países productores de vehículos en el mundo

Clasif.	País	Vehículos (2014)	% Variac. 2013-2014
1º	 China	23.722.890	7,3
2º	 Estados Unidos	11.660.699	5,4
3º	 Japón	9.774.558	1,5
4º	 Alemania	5.907.548	3,3
5º	 Corea del Sur	4.524.932	0,1
6º	 India	3.840.160	-1,5
7º	 México	3.365.306	10,2
8º	 Brasil	3.146.118	-15,3

Fuente: El País (2015)

Según la BBVA Research (2010a), América Latina constituye un mercado automotriz con alta demanda y es muy destacado, ya que cuenta entre sus filas con grandes actores regionales como México y Brasil, así como con países en segunda línea como es el caso de Argentina. A su vez, Brasil forma parte de los países más importantes del sector automotriz en este mercado, debido a que experimenta un inédito período de crecimiento en sus ventas.

Como se observa en la Figura 5, la venta de vehículos en el 2018 ha sido favorable para algunos países de la región como Brasil, Ecuador, Paraguay y Chile. Estos han aumentado las ventas en porcentajes considerablemente buenos con respecto al año anterior. Por otro lado, se observa un panorama distinto en Perú, Venezuela, México, Venezuela, Uruguay y Argentina, donde las ventas han caído y esto se debe principalmente a la coyuntura política y económica que están atravesando en estos momentos.

Figura 5: Estadística Internacional de venta de vehículos nuevos (2017-2018)



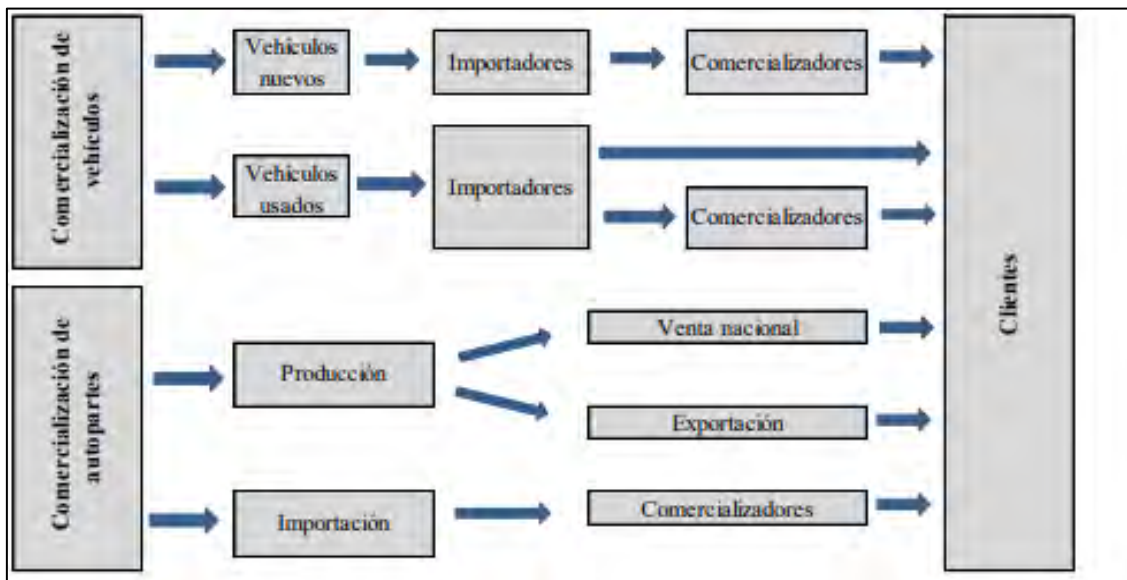
Fuente: Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2018)

Por otro lado, a nivel global las tendencias que predominan en el sector son las relacionadas a crear nuevas alternativas de producción en pro del cuidado del medio ambiente, como el uso de energía renovable, menor utilización de aquellas materias primas que generan fuerte impacto en el medio ambiente. Según Bosque (2009), la industria automotriz se encuentra desarrollando nuevas tecnologías para mejorar la reducción de emisiones de gases contaminantes teniendo como referencia las normas internacionales para el control ambiental, como es el caso de las normas europeas sobre emisiones (EURO) dictaminadas por la Unión Europea y las cuales tienen como fin limitar dichas emisiones.

3. Tendencias del sector automotriz en el Perú

En la actualidad, el esquema del sector automotriz se subdivide en dos grupos tal y como se puede observar en la Figura 6. Por un lado, el de la comercialización de vehículos, la cual está conformado por las compañías proveedoras de vehículos nuevos y usados. Por otro lado, se encuentra el de la comercialización de autopartes, la cual está conformado por aquellas empresas importadores y productoras de autopartes (Barandiaran et al., 2012).

Figura 6: Esquema del actual funcionamiento del sector automotriz en el Perú



Fuente: Barandiaran et al. (2012)

Cabe resaltar que en el Perú se cuenta con dos asociaciones representativas como lo son la AAP y la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), los cuales se encargan de organizar y brindar información acerca del mercado automotriz en el Perú.

Como se mencionó en la figura 11, en el mercado peruano el total de los vehículos que se comercializan son importados y de igual manera gran parte de las autopartes. A partir de esto, se procederá a explicar la evolución de estos dos grupos en los últimos años.

Las importaciones son un componente importante en el desarrollo del sector automotriz. Según Barandiaran et al. (2012), América Latina importa aproximadamente el 60% de los vehículos que vende, siendo los países asiáticos los principales países exportadores. En el caso peruano, Japón y Corea representan el 38% y 22%, respectivamente, del total de sus importaciones (BBVA Research, 2010a).

El primer grupo incluye la comercialización de vehículos, el cual ha tenido una gran demanda en los últimos años. Según Cabrera, Hernández, Rojas y Valencia (2017), el sector automotriz peruano ofrece distintos tipos de vehículos y una gran variedad de marcas. Entre los tipos de vehículos se encuentran los autos comerciales livianos, ligeros, transporte de pasajeros y transporte de carga. Como se evidencia en la Figura 7, el tipo de vehículo, tanto en nuevos como usados, con mayor demanda son los livianos, los cuales incluye entre los principales a los automóviles, Station Wagon y camionetas. Estos tipos de vehículos son los que abarcan el mayor porcentaje de las importaciones con respecto a los buses, camiones, tractos, remolque, entre otros.

A su vez, se muestra un marcado descenso en la importación tanto de los vehículos nuevos como usados a partir del año 2011, lo cual se debe a principalmente a una pronunciada desaceleración económica y a la subida del tipo de cambio que impacta directamente a este sector, ya que el costo de los vehículos importados es en dólares y por ende aumenta.

Figura 7: Importación de vehículos automotores, según estado y clase vehicular: 2007- 2016

[Unidades vehiculares]										
Estado y clase Vehicular	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	81.716	145.401	105.001	154.719	167.569	215.917	202.011	184.909	161.717	168.522
Nuevos	46.312	100.108	67.052	123.193	154.108	202.916	200.291	183.151	161.005	167.586
Usados	35.404	45.293	37.949	31.526	13.461	13.001	1.720	858	712	936
Autos/Station wagon	42.654	69.140	56.072	75.796	73.803	101.535	88.766	91.224	74.366	74.582
Camionetas	28.532	52.265	36.624	58.873	69.107	88.364	88.157	74.505	72.568	78.223
Camiones	5.051	16.040	7.803	13.638	17.205	17.994	17.435	11.801	9.103	9.350
Buses y chasis	1.843	3.042	2.761	3.918	4.690	4.002	3.626	3.530	2.986	3.256
Tracto Camiones	3.636	4.914	1.741	2.494	2.764	4.022	4.027	2.949	2.694	3.111
Remolque y Semiremolque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autos/Station wagon	15.726	38.755	28.086	50.910	62.972	91.089	87.805	90.838	73.988	73.974
Camionetas	22.966	42.298	29.165	54.002	66.631	86.008	87.516	74.187	72.323	77.978
Camiones	3.250	12.842	6.393	12.860	17.094	17.815	17.320	11.660	9.020	9.276
Buses y chasis	1.475	2.186	2.221	3.552	4.658	3.992	3.626	3.527	2.984	3.255
Tracto Camiones	2.895	4.027	1.187	1.869	2.753	4.012	4.024	2.939	2.690	3.103
Remolque y Semiremolque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autos/Station wagon	26.928	30.385	27.986	24.886	10.831	10.446	961	386	378	608
Camionetas	5.566	9.967	7.459	4.871	2.476	2.356	641	318	245	245
Camiones	1.801	3.198	1.410	778	111	179	115	141	83	74
Buses y chasis	368	856	540	366	32	10	0	3	2	1
Tracto Camiones	741	887	554	625	11	10	3	10	4	8
Remolque y Semiremolque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Cámara de Comercio de Lima (2018)

Asimismo, para los años 2017 y 2018 la situación no ha variado. Como se observa en la Figura 8, lo primeros meses del 2018 se presentó un incremento en las importaciones de los vehículos livianos con respecto al 2017 pero es notable la caída al cierre del año.

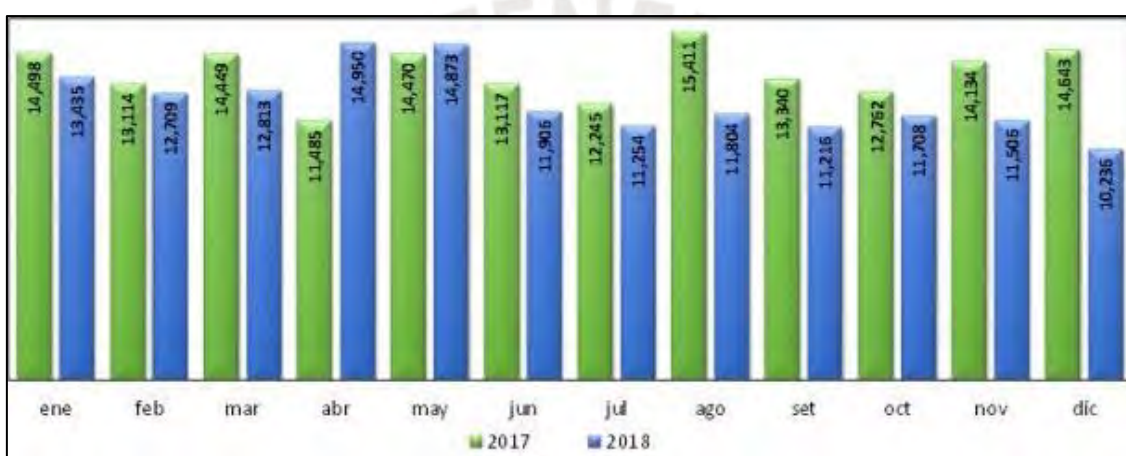
Figura 8: Importación de vehículos livianos (2017-2018)



Fuente: AAP (2018)

A raíz de la notable disminución de las importaciones de vehículos en los últimos años, no era difícil predecir que esta disminución se vería reflejada en las ventas de los mismos. Según la AAP, desde que comenzó el 2018 se presentó una notable caída con respecto al 2017, tal y como se observa en la Figura 9, donde las ventas del primer trimestre del año 2018 fueron menores con respecto a las ventas del mismo trimestre del año anterior. Esta disminución considerable se debió principalmente a la inestabilidad política que afectó a la economía del país y a las ventas de las empresas del sector. Según Edwin Derteano, presidente de la AAP, otro de los motivos que agravó más aún el impacto negativo fue el aumento del impuesto selectivo al consumo de los vehículos nuevos (El Comercio, 2018).

Figura 9: Venta e inmatriculación de vehículos livianos (2017-2018)



Fuente: AAP (2018)

El segundo grupo importante dentro del sector automotriz es el de los productores e importadores de autopartes. La presente investigación se centrará en el mercado de autopartes, específicamente el de frenos, sin embargo, antes de pasar a conocer el mercado de frenos en el Perú, debemos entender cómo se maneja el mercado de autopartes.

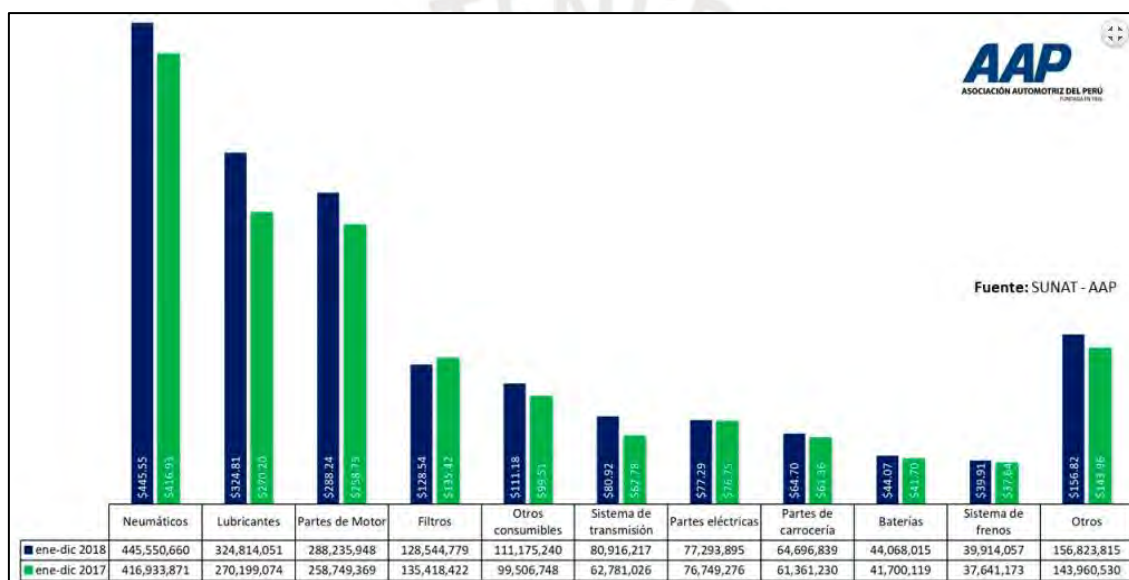
Cuando se menciona el término “autopartes” nos referimos específicamente a los repuestos, accesorios o suministros para todo tipo de vehículos. Estos pueden estar compuestos por neumáticos, motores, carrocerías y sus partes, frenos, amortiguadores, radiadores, asientos, entre otros. Según el BBVA Research (2010b), el mercado de autopartes peruano está compuesto por la comercialización de repuestos tanto originales como alternativos.

Según la AAP (2018) las importaciones de los suministros de autos han crecido en el 2018 en comparación del 2017 como se visualiza en la Figura 10. Este crecimiento se ve reflejado principalmente en los neumáticos, partes de motor, lubricantes y sistema de frenos. Esto se debe a la modernización de las pequeñas medianas empresas dentro del sector y los precios bajos que maneja el principal proveedor de autopartes, China. Asimismo, la perspectiva para el mercado de

autopartes es positiva, sin embargo, la entrada de autopartes usados impone un riesgo al crecimiento del mercado. Cabe mencionar que los principales mercados de origen de las compras de autopartes son China, Japón, Corea del Sur, India y Brasil. Tal como lo menciona The Henry Fund Research, en el 2017 los principales países proveedores de autopartes fueron México (US\$ 53,100 millones), China (US\$ 17,200 millones), Canadá (US\$ 15,800 millones) y Japón (US\$ 15,000 millones), lo cual revela la predominancia de China y de los países del NAFTA como abastecedores de este importante mercado de autopartes (Gestión, 2018).

Según la BBVA Research (2010b), estos países concentran alrededor del 75% de las importaciones. Las empresas chinas de autopartes buscan crecer en el Perú a un ritmo acelerado.

Figura 10: Importación de suministros 2018



Fuente: AAP (2018)

En los últimos años, el mercado de autopartes se ha convertido en un mercado estratégico para varias marcas reconocidas a nivel mundial. El crecimiento del mercado ha favorecido a las inversiones y el ingreso de nuevos vehículos. Según el BBVA Research (2010b), la concentración en la industria de autopartes difiere por producto, siendo más elevada en los segmentos de ruedas, neumáticos, cámaras, carrocerías y frenos, donde las cinco empresas más grandes concentran cerca de 50% del mercado, y es bastante menor cuando se trata de motores.

En el Perú, la venta de repuestos automotrices se concentra en tres zonas estratégicas de Lima: La Victoria, Santa Anita y Surquillo. Estos distritos se caracterizan por ser zonas comerciales donde existe una gran cantidad de empresas que se dedican a la venta de autopartes y accesorios en general a un menor precio que los concesionarios, lo cual atrae a los clientes y les da la seguridad de encontrar los repuestos que buscan, ya que existe una variedad de opciones que

elegir según la gerente de administración, Gabriela Lazo (comunicación personal, 28 mayo de 2019). Esto se evidencia en la Figura 11.

Figura 11: Zonas estratégicas de venta de repuestos automotrices



4. Mercado de autopartes de frenos en el Perú

Como se ha explicado anteriormente, la importación de la mayor parte de autopartes proviene de China y es una tendencia que va creciendo a raíz que pasan los años. Esto también se debe principalmente a que los costos de importación de los países asiáticos son más bajos en comparación de países europeos. El mercado de autopartes de frenos no es ajeno a esta tendencia, ya que la mayor parte de los accesorios son provenientes de países asiáticos.

Según la AAP (2017), la importación de las autopartes de frenos aumento, tal y como se evidencia en la figura 15 que se encuentra en el apartado anterior. Este incremento se debe a la cantidad de vehículos motorizados, esto principalmente asociado a diversos factores como el aumento del poder adquisitivo de las clases socioeconómicas, principalmente de ingresos medios, el mayor acceso al crédito, la reducción de los precios de venta, y la mayor oferta de vehículos usados.

4.1. Sistema de frenos

En primer lugar, debemos entender por qué es importante el sistema de frenos. En un automóvil, el sistema de frenos es de los más importantes porque implica la seguridad del conductor y de los pasajeros. Cuando los frenos responden adecuadamente, se puede estar tranquilo al conducir, sabiendo que es posible detenerse en cualquier momento. El sistema de

frenos está diseñado para que a través del funcionamiento de sus componentes se pueda detener el vehículo a voluntad del conductor. Este es uno de los sistemas más importantes, ya que es el encargado de detener el movimiento de un auto y se da cuando se pisa el pedal de freno, posteriormente se activa una bomba hidráulica que conduce el líquido de frenos hacia las pinzas de freno. La presión del líquido hace que los pistones empujan a las pastillas, las que a su vez hacen fricción contra el disco de freno, donde la energía cinética se convierte en calor disipado, y así el auto desacelera en forma progresiva. Existen tres tipos de frenado del vehículo:

4.1.1. Frenos de Tambor

Son un tipo de freno en el que la fricción se causa por un par de zapatas que presionan contra la superficie interior de un tambor giratorio, el cual está conectado al eje o la rueda, es decir a la llanta del vehículo.

4.1.2. Frenos de Disco

Son un tipo de freno en donde un disco rotor metálico ejerce presión a través de las pinzas de freno, las cuales tienen montadas unas pastillas de freno de material de fricción. Estas pastillas son las que se aplican contra la superficie del disco para generar fuerza de frenado.

4.1.3. Freno de Estacionamiento

Es el freno de mano que actúa solamente sobre las ruedas posteriores y sirve para mantener el auto parado y seguro al momento de estacionarlo.

4.1.4. Repuestos

Asimismo, dentro del sistema de frenado de cualquier vehículo intervienen una cantidad de repuestos, entre los que se encuentran las pastillas de freno, discos de freno, tambores de freno, zapatas de freno, bombas de freno, bombines entre otros accesorios. A continuación, detallaremos las principales autopartes del sistema de frenos:

a. Pastillas de Freno

Este producto es esencial dentro del sistema de frenado de cualquier automóvil, ya que proporciona la fricción necesaria a los discos de freno de tal forma que cuando se utilice el pedal, el vehículo se detenga automáticamente. Las pastillas de freno se dividen en 2 categorías: Semi metálicas, metálicas y cerámicas.

b. Pastillas semi metálicas

Son económicas y ayuda a prevenir la deformación del disco, la cual puede ocurrir cuando este se sobrecalienta. A su vez, estas pastillas de freno son duras y se desgastan poco a poco.

c. Pastillas metálicas

Pueden ser ruidosas, ya que contienen mayores fragmentos de metal, lo cual puede ocasionar ruidos molestos a la hora del frenado.

d. Pastillas cerámicas

Son más caras porque son más suaves y por lo tanto desgastan menos la superficie del disco. También son silenciosas y buenas produciendo una fricción suave para una parada consistente.

e. Discos de Freno

Los discos de freno son los dispositivos empleados para garantizar la reducción de la velocidad de cada una de las ruedas de los vehículos, hasta llegar a detenerlo. Dicha fricción es causada por las pastillas de freno. El desgaste de los discos de freno no se produce tempranamente ya que se trata de elementos que son fabricados en metal.

f. Tambores de Freno

El tambor gira junto con las ruedas. En el momento en que se acciona el freno, las zapatas son presionadas contra el tambor generando fricción para detener el vehículo. La fricción se causa por un par de zapatas que presionan contra la superficie interior de un tambor giratorio, el cual está conectado al eje o la rueda.

g. Zapatas de Freno

Las zapatas del freno por lo general están hechas de dos piezas de acero soldadas entre sí. El material de fricción está remachado al revestimiento de la tabla o pegado con adhesivo.

h. Bomba de Freno

Es simplemente el componente que se encarga de generar la presión al líquido de frenos dentro del circuito de frenos, para que, en conjunto con el resto de los componentes del sistema de frenos, se detenga el vehículo; es una bomba hidráulica por excelencia. Su función principal es convertir la fuerza física que ejerce el conductor del coche sobre el pedal de freno en presión hidráulica.

Estos repuestos y accesorios del sistema de freno son de vital importancia para un adecuado cuidado del vehículo. En el Perú existen una cantidad de empresas que se encargan de la importación y comercialización de estos productos. Entre las principales se encuentran las empresas: Frenos del Perú S.A, Renusa S.A, Frenosa, Benvenuto S.A, Autorex, Grupo Master

S.A, Aschiero Perú, entre otras según Gabriela Lazo (comunicación personal, 24 de junio, 2019).
Al ser un

5. Mercado limeño: El parque automotor y mercados derivados

En el Perú, el número de vehículos en circulación ha crecido en promedio 7% desde el año 2012, llegando en el 2016 a 2'661.719 vehículos en circulación. Además, Lima Metropolitana (incluyendo Callao) es la región más representativa para este sector (1'752.919 vehículos), como se puede observar en la Figura 12, la cual abarca el 66% de vehículos que existen en el parque automotor a nivel Perú, es decir, más de la mitad de carros que hay en el país circulan por las vías y carreteras de nuestra capital (Cámara de Comercio de Lima, 2018, p. 24).

Figura 12: Parque automotor nacional estimado por clase de vehículo según departamento 2016

Departamentos	CLASE DE VEHICULO									
	TOTAL	Automóvil	Station wagon	Camionetas			Ómnibus	Camión	Remolcador	Remolque Semitrailer
				Pick-up	Rural	Panel				
TOTAL	2'661.719	1'752.919	403.193	283.479	365.316	43.367	80.119	213.155	43.604	62.425
Lima / Callao	1'752.919	807.529	284.251	163.793	236.502	31.006	50.441	116.601	29.520	33.276
La Libertad	190.073	77.440	21.459	25.037	18.382	1.372	7.105	21.208	4.548	13.522
Arequipa	187.929	89.335	14.236	21.353	27.142	1.989	5.099	16.853	4.804	7.118
Cusco	73.997	29.313	12.253	9.108	11.300	578	2.938	8.160	281	66
Lambayeque	68.261	30.741	5.908	9.192	9.418	1.034	1.348	8.088	572	1.960
Junín	67.049	22.296	12.308	8.749	9.715	295	2.139	9.231	881	1.435
Piura	55.060	23.771	4.922	10.378	7.915	400	1.280	5.503	518	373
Tacna	49.382	18.040	11.476	4.777	5.580	1.556	1.703	4.727	614	909
Puno	47.696	8.711	8.867	4.740	14.029	3.246	2.562	4.887	297	357
Áncash	33.542	14.484	5.472	4.009	5.555	235	940	2.415	199	233
Los demás	135.811	45.381	22.041	22.343	19.778	1.676	4.564	15.482	1.370	3.176

Fuente: Cámara de Comercio de Lima (2018)

A partir de esto, se explica el efecto que genera la presencia del Parque Automotor en el mercado automotriz limeño, a mayor cantidad de vehículos en circulación mayor será el consumo de autopartes y suministros. "Los empresarios requieren de unidades para llevar su mercadería a provincias o traerla a la capital. Ello representa un mayor consumo de autopartes" (Perú 21, 2012).

En los últimos meses el crecimiento del parque automotor, principalmente el de los autos nuevos, ha ido bajando. Las causas pueden ser de índole coyuntural como el impuesto selectivo al consumo, el fútbol, temas políticos, entre otros, se espera que el sector siga creciendo en próximos años, debido a la ya mencionada relación que se tiene con el consumo de autopartes. "En algunos casos hay negocios familiares que empezaron vendiendo lubricantes y ahora cuentan con grandes tiendas" con esto la proyección que tienen los pequeños negocios que se trazan para la dinámica de venta de autopartes es continuar con su proceso de crecimiento.

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

A lo largo de este capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación, el cual muestra el proceso para alcanzar los objetivos trazados y dar solución al problema de investigación. Asimismo, se evidencia la forma en la que se lleva a cabo la recolección de la información y las técnicas para el análisis de las mismas.

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar las estrategias de Frenos Lazo en el establecimiento de buenas relaciones con los clientes y a partir de ello elaborar una propuesta de mejora de estrategia relacional para el mercado de autopartes. Por ello, el diseño de la investigación se vuelve relevante, ya que se trata de “la estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p.120). Por consecuencia, se debe de tener clara la secuencia metodológica tanto como el enfoque de la investigación, ya sea cualitativo, cuantitativo o mixto. A su vez se debe tomar en cuenta el alcance, tipo de diseño metodológico y la selección muestral de la misma.

1. Tipo de investigación

Existen tres tipos de enfoques de investigación “cualitativo, cuantitativo y mixto”: El enfoque cualitativo significa “emplear la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.7). Por otro lado, el enfoque cuantitativo hace uso de estadísticas, analiza la causa-efecto, y mide fenómeno, lo cual “Representa, como dijimos, un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase” (Hernández et al, 2010, p.4).

Para el presente trabajo de investigación haremos uso del enfoque mixto puesto que abordaremos tanto la parte cualitativa como cuantitativa. Este enfoque ha sido elegido ya que según Hernández et al. (2010), la flexibilidad que le caracteriza permite una interpretación y comprensión a mayor profundidad del análisis que se realizará a la empresa sujeto de estudio además de tener una amplia perspectiva del problema, con lo que se podrá llevar a cabo un trabajo de campo más completo.

Lo que se busca es contrastar la información brindada por la empresa con la percepción del cliente a través de entrevistas estructuradas y abiertas con el fin de comprobar que dicha información realmente se está aplicando y evaluar los resultados logrados, asimismo, conocer sus expectativas con respecto a los productos brindados.

Por otro lado, para poder elegir que método de investigación se utilizará según Yin (2014), se deben tener en cuenta tres aspectos; el primero es tener claro a qué preguntas se quiere

responder con la investigación, la segunda es la importancia de tener control sobre los eventos analizados en la investigación y, por último, al elegir un método de investigación se debe tomar en cuenta si los eventos analizados han sido enfocados en la época contemporánea o no.

Los métodos de investigación más comunes son estudios de caso, experimentos, estudio tipo encuesta; para esta investigación emplearemos el estudio de caso. Según Yin (1998), las características de esta metodología y el tipo de preguntas que se pueden responder se basan en los siguientes puntos.

- Investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real.
- Se lleva a cabo cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.
- Se ejecuta cuando fuentes múltiples de evidencia son utilizadas

Esta metodología es comúnmente empleada y recomendada cuando el fenómeno a estudiar no puede ser entendido fuera de su contexto natural, cuando hay un amplio número de elementos que se deben tomar en cuenta y cuando hay un amplio número de observaciones que son requeridas. (Johnston et al. 1999). El estudio de caso se prefiere en el examen de los eventos contemporáneos, es decir, cuando suceden dentro del periodo histórico más cercano a la actualidad, pero cuando las conductas pertinentes no pueden manipularse. Confía en muchas de las mismas técnicas como una historia, pero esto agrega dos fuentes de evidencia normalmente no incluidas en el repertorio de los historiadores: la observación directa y la entrevista sistemática.

Según Yin (1989, 2014) el estudio de caso aborda diferentes tipos de diseños, dependiendo de las unidades de análisis y el número de casos que se van presentar; el primero es el modelo holístico de caso único, el segundo es el modelo holístico de caso múltiple, seguido por el modelo incrustado de caso único y el modelo incrustado de caso múltiple. Cuando el investigador quiere evaluar cada aspecto del caso por separado, dividido en diferentes unidades análisis parcial se le llama de tipo incrustado. Por otro lado, se usará una unidad de análisis, llamado “holístico”, cuando no es posible definir unidades parciales de análisis o la referencia teórica en sí es holística. (Yin 1989, 2014.) En este caso, podemos identificar que la investigación es de tipo holístico único ya que se está realizando el análisis a una sola organización, no hay sub variables o unidades parciales más a analizar que el global de la organización “Frenos Lazo” y se busca dar respuesta a las interrogantes “cómo se están aplicando las estrategias de fidelización y el porqué de las mismas”. Su uso se fundamenta en la medida que el caso único tenga carácter crítico, es decir, que permita confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio, lo que puede ser un factor importante para la construcción teórica (Yin 1984).

2. Alcance de la investigación

El alcance de una investigación está relacionado a la cantidad de literatura que se disponga y a los objetivos que se esperan alcanzar. Por ello, “el investigador debe determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43).

El presente estudio tiene un alcance descriptivo ya que busca conocer las características de la actual estrategia relacional de la empresa seleccionada, lo cual se realizará a través de un diagnóstico de la organización que involucra la recolección, descripción y análisis de la información brindada, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández et al., 2010, p. 80).

También tiene un alcance explicativo ya que pretende realizar un estudio aún más profundo que una simple descripción de los fenómenos, el propósito es entender el panorama completo y comportamiento del sujeto de estudio, el “por qué de la ocurrencia, las condiciones en las que se da”. La estrategia recomendada por Yin (2014) que es la comúnmente más usada en estudios explicativos (Rialp 1998) es que después de realizar un análisis individual de cada caso, una estrategia general de análisis debe ser empleada para comparar las proposiciones teóricas con la evidencia disponible del estudio.

Siguiendo la línea de los alcances de nuestra investigación, es importante mencionar las limitantes presentadas durante el desarrollo de la misma, puesto que al tratarse de una pequeña empresa la estructura planteada e información otorgada presenta ciertas carencias históricas ya que no se ha llevado un riguroso registro desde el inicio de sus operaciones.

3. Proceso general de la investigación

Para el presente trabajo de investigación se ha empleado el procedimiento propuesto por Castro (2010), que se base en las guías propuestas para estudios de caso de los autores Yin y Villareal:

Figura 13: Procedimiento metodológico de la investigación para un estudio de caso



Fuente: Castro (2010)

3.1. Fase Teórica

Antes de comenzar cualquier tipo de investigación se necesita comenzar con una referencia teórica o de alguna investigación previa. (Yin 1989, 2014; Cooper 1984; Maxwell 1996, 1998; Fong 2002). Esto debido a que, de esa manera se puede identificar qué tan estudiado es el caso en cuestión, qué tipo de información hay disponible y que modelos teóricos existen que se adapten de mejor manera al estudio a realizar.

Por ello, la revisión bibliográfica permite especificar y definir conceptos clave, determinar que se conoce y que se desea conocer a través de la investigación. Además, el conocer y seleccionar los modelos teóricos existentes, a priori, podría ayudarnos a comprender y explicar lo complejo y abierto de la situación y así orientar el estudio. (Rialp 1998).

En esta investigación, se buscó conocer y entender las diferentes definiciones, perspectivas, modelos y herramientas de diferentes autores con referencia al marketing relacional, centrándonos de manera más específica en la fidelización de clientes. No obstante, se buscó material en repositorios de diferentes universidades para tener una base de literatura empírica sobre el contexto peruano o contextos similares, donde hayan sido utilizados tanto las teorías como los modelos que se buscaban adaptar al caso a investigar.

3.2. Fase Trabajo de Campo

Para la descripción profunda de la empresa en mención y sus lineamientos estratégicos se realizaron entrevistas exploratorias y abiertas al Gerente General y al Gerente de Administración a fin de contar con información de primera mano acerca de la organización y su entorno.

Asimismo, se realizaron entrevistas a los 07 clientes más representativos para Frenos Lazo, lo cual se complementó con las encuestas aplicadas al resto de clientes, todo esto se evidencia a detalle en el Capítulo 5. Con toda la información disponible se pasó a realizar el análisis sobre las acciones que realiza la empresa Frenos Lazo en cuestión de marketing relacional y en la fidelización de sus clientes.

3.3. Fase Analítica

Se realizó un análisis descriptivo de las variables del modelo teórico a partir de la información obtenida del cuestionario. Este análisis consistió en conocer y analizar los datos a través de las distribuciones de frecuencia, representaciones gráficas, como las gráficas de barras y círculos, así como también las medidas numéricas (Ponce y Pasco, 2015). Con la información recogida a partir de las encuestas, se midieron las variables definidas a partir del modelo teórico denominado trébol de fidelización el cual ya fue descrito anteriormente. Asimismo, la percepción de los clientes sobre las variables identificadas en el modelo teórico elegido fueron medidas a través de una escala de Likert que se desarrolla del 1 al 5, donde 1 es estar totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, esto para mantener la uniformidad de las escalas en todas las encuestas. También, se utilizó el método Top Two Box, el cual consiste en representar en forma numérica la suma de las opciones top o superiores de una encuesta, por ejemplo, los resultados 4 y 5 son considerados como top y se suman. Este análisis fue complementado por gráficos a través de Excel para las estadísticas de las encuestas realizadas a los 351 clientes, los cuales arrojaron los resultados de la perspectiva de la población sobre las estrategias de fidelización definido por cada sub variable elegida.

Por otro lado, el análisis de la información ha sido de contenido, el cual “es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes” (Ponce y Pasco, 2015, p. 74). Esto se dio a raíz de las entrevistas realizadas a la alta gerencia de la organización, así como también empleados y a los principales clientes. Se analizó lo que opinan y manifiestan los clientes con respecto a los mismos puntos antes mencionado y se logró identificar algunos puntos de discrepancia entre empresa y clientes el cual se refleja en el capítulo 6 basado en el modelo denominado el Trébol de la fidelización.

Finalmente, con toda la información recolectada y evidenciando las discrepancias se procedió a elaborar la propuesta de mejora, las cuales se desarrollan en el capítulo 7.

4. Validez y fiabilidad de la metodología

Es necesario comprobar la validez y fiabilidad de la metodología empleada en la investigación; un análisis de la evidencia y la comparación con las proposiciones teóricas nos trae a las conclusiones generales del estudio, sus implicaciones y las posibilidades de extrapolación

ellos a otros contextos. Siguiendo a Yin (1998, 2014), Maxwell (1996) y Oltra (2003), existen seis pruebas que pueden usarse para determinar calidad final y rigor del estudio: validez constructiva, validez interna, validez externa, fiabilidad, consistencia teórica / interpretativa y consistencia contextual.

Para una validación interna se puede desarrollar para este propósito la coincidencia de patrones. (Yin 1998) Un procedimiento en el que se empareja un patrón obtenido empíricamente contra otro preestablecido. (Trochim 1989). El patrón teórico de comportamiento esperado en las variables dependientes frente a las variables independientes se compara con el patrón real cada nuevo caso ofrece una prueba independiente de las relaciones hipotéticas (Mc-Cutcheon y Meredith 1993). Es un estudio que incluye múltiples variables, en el que ciertos valores inicialmente pronosticados se confirman y los patrones alternativos de predicciones rivales no logran ser confirmados, lo cual permite ofrecer algunas poderosas inferencias causales. En base a lo mencionado, lo que se busca es realizar un contraste entre lo que la empresa dice aplicar como estrategias de fidelización en comparación a la información que se recolectará de las entrevistas, encuestas realizadas a los clientes de Frenos Lazo.

Para una validación externa, se hace referencia a la capacidad de generalizar las conclusiones de la investigación, es preciso indicar, que este tipo de validación es el punto débil de la metodología de caso (Castro, 2010). Los resultados obtenidos no podrán ser generalizados para otras empresas del sector, toda la información recolectada se destinará plenamente a la elaboración de la Propuesta de mejora de Frenos Lazo.

5. Técnicas de recolección de información y selección de la muestra

Las técnicas elegidas para la recolección de la información son entrevistas individuales a profundidad tanto abiertas como semiestructuradas y encuestas a los clientes.

5.1. Entrevistas a profundidad

En una primera instancia, se realizó una entrevista exploratoria y abierta a la dueña de la empresa Frenos Lazo a fin de conocer el negocio, sus lineamientos y estrategias que la hacen ser una de las principales empresas dentro del mercado de autopartes (ver anexo A). Asimismo, se realizó dos entrevistas a expertos en temas de marketing tanto dentro como fuera de la universidad.

En una segunda instancia, se realizó entrevistas personales a personas estratégicas de distintas áreas de la empresa para conocer a fondo la relación que mantienen con sus clientes y las estrategias llevadas a cabo con respecto a dicha relación. Específicamente estas entrevistas

fueron dirigidas a la administradora de la empresa y a los vendedores, los cuales son parte fundamental del negocio, ya que son estos últimos los que tienen contacto directo con el cliente.

Estas entrevistas a profundidad están dirigidas a personas estratégicas de distintas áreas dentro de Frenos Lazo y expertos en el tema ligado al marketing relacional y fidelización del cliente con el propósito de “recabar información detallada sobre un tema específico” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Estas entrevistas fueron semiestructuradas, las cuales “comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Asimismo, las preguntas fueron abiertas a los entrevistados y no condicionaron la respuesta de los mismos, sino más bien les brinda la libertad de expresar su punto de vista con respecto a un tema en específico (Ponce & Pasco, 2015). La finalidad de las entrevistas fue determinar la situación actual en la relación con sus clientes a través de la recaudación de información de áreas específicas y su impacto en la organización investigada. Para realizar esta técnica se elaboró una guía de entrevista (Ver anexo B y anexo C). Asimismo, se muestra la relación de colaboradores a quienes se aplicó estas entrevistas, la cual se detalla en la siguiente en la Tabla 2.

Tabla 2: Realización de entrevistas a colaboradores de Frenos Lazo

Nombre	Cargo	Fecha	Duración
Catalina Lazo Ángeles	Dueña y Gerente General	Se realizaron 2 entrevistas los días: 28/05/2019 27/06/2019	1 hora 50 minutos
Gabriela Lazo Ocmin	Gerente de Administración	Se realizaron 3 entrevistas los días 22/06/2019: 24/06/2019 22/07/2019	1 hora y 10 min 40 minutos 50 minutos
Luis Lazo	Vendedor	29/06/2019	25 minutos
Jaime Guerrero	Vendedor	29/06/2019	27 minutos
Clinton García	Vendedor	29/06/2019	20 minutos

Asimismo, se cuenta con el consentimiento informado de la dueña de la empresa para poder utilizar la información recogida, así como la de la gerente de administración, la cual es parte fundamental para esta investigación.

En una tercera instancia, se realizaron entrevistas a los clientes con los que trabaja la organización, a fin de conocer su perspectiva sobre la calidad de los productos, así como también si las estrategias por mantenerlos fidelizados con la marca están funcionando adecuadamente. Se

escogieron a los siete clientes más representativos de la empresa y los que más fidelizados están con la misma a fin de conocer su perspectiva frente a las estrategias que la empresa está utilizando, identificar las aplicaciones del marketing relacional en la actualidad y reconocer cuáles son los aspectos que más valoran al tomar dichos productos y la que los mantienen fidelizados con la empresa. Esta información se contrastará con las encuestas que se aplicarán a los clientes. Cabe resaltar que la guía de entrevista que se utilizó para recolectar esta información se encuentra en el anexo D. La relación de entrevistas realizadas a los clientes más leales de la empresa se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Realización de entrevistas a los clientes más importantes de Frenos Lazo

Empresa	Nombre y Cargo	Fecha	Duración
Iza Motors Perú SAC	Raúl Vega - Jefe de mantenimiento	25/06/2019	37 minutos
Frenos & Importaciones Generales SAC	Cesar Portocarrero - Gerente General	27/06/2019	33 minutos
Inversiones del Campo SAC	Gustavo Fernández - Jefe de flota	27/06/2019	30 minutos
BUSEC SCRL	Gerson Flores - Encargado de compras	22/06/2019	32 minutos
Repuestos y Rodamientos Gabacal SAC	Pascual Gabacal - Gerente General	15/05/2019	35 minutos
Repuestos Becerra SAC	Rafael Becerra - Gerente General	19/05/2019	30 minutos
Toki SAC	Felipe Toki - Gerente General	01/07/2019	39 minutos

5.2. Encuestas

Otra técnica de recolección de información que se empleó fue la encuesta, para lo cual se diseñó un cuestionario (ver anexo E). La encuesta tiene como propósito “recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema” (Pasco & Ponce, 2015, p. 62). El objetivo principal es recolectar la mayor cantidad de información medible acerca del nivel de satisfacción de los clientes y su nivel de fidelización con la empresa. Se aplicó un cuestionario dirigido a los clientes de la organización, en el cual se emplearon preguntas con categorías de respuesta cerrada y principalmente escalas de Likert acerca de las percepciones que tienen los clientes sobre las variables del modelo teórico denominado el trébol de fidelización elegido para el análisis.

La investigación se trabajó a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que se ha querido tener una aproximación con todos los integrantes de la muestra a fin de obtener toda la información precisa y relevante acerca del comportamiento de las variables.

Asimismo, gracias a la predisposición de los clientes de la empresa Frenos Lazo se ha contado con la disponibilidad de cada uno de ellos para el presente estudio.

Se sabe que la población es representativa o finita y está conformada por 4000 personas, entre hombres y mujeres que son clientes de la empresa, por ello será sometida a fórmula para determinar el tamaño de la muestra, tal como se muestra en la Figura 144.

Figura 14: Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

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

Fuente: Pasco y Ponce (2015)

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (4000 clientes)

Z = Nivel de confianza (1.96 si es al 95% de confianza)

p = Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume p = 0.5)

q = (1-p)

E = error de muestreo (0.5)

A continuación, se muestra la determinación del tamaño óptimo de la muestra:

n = 351 clientes de la empresa Frenos Lazo

Las encuestas se aplicaron a los clientes de Frenos Lazo, en total se aplicaron 351 encuestas de un total de 4,000 clientes según la información brindada por la empresa, la cantidad de encuestas a realizar se determinó bajo la premisa del 95% de certeza, estas fueron estructuradas y el objetivo era conocer la perspectiva para un número representativo de la población de clientes.

Una vez que se detalló la metodología y el proceso general de la investigación se profundizará en el diagnóstico de la empresa Frenos y Embragues Lazo Zegar S.A.C tal y como se muestra en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

A continuación, se hará el análisis de la empresa Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C con el fin de obtener un conocimiento más profundo respecto a la situación actual de la misma. A su vez, se detalla de manera breve su historia y se analizará las estrategias en las cuales basa su oferta de productos.

1. Descripción del servicio

Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C más conocido por su nombre comercial, “Frenos Lazo”, tiene como actividad principal la venta y comercialización de repuestos automotrices, esencialmente de repuestos para frenos. Cuenta con un catálogo variado de repuestos entre los que se encuentra la venta de pastillas de freno, discos de freno, tambores de frenos, zapatas de freno, bombas de freno, bombines de freno, mangueras de freno, entre otros. Los productos de mayor demanda son los relacionados a las autopartes de freno, como, por ejemplo, las pastillas de freno, zapatas de freno, tambores de freno y los discos de frenos, los cuales representan el 70% de las ventas totales, según información brindada por la gerente de administración, Gabriela Lazo (comunicación personal, 25 de junio de 2019). En relación a lo antes expuesto, estos dos productos responden en mayor medida a las necesidades de los clientes, por ello pasamos a detallarlos a continuación:

1.1. Marcas

Con la finalidad de ofrecer el mejor servicio de frenos a los clientes, la empresa cuenta con una gran variedad de marcas, entre las que se encuentran:

1.1.1. Pastilla de freno

- Power Stop: Pastilla de freno semi metálica de procedencia china que tiene un costo bajo en comparación de las demás marcas.
- Fritec: Pastillas de freno semi metálica y cerámicas de procedencia mexicana
- Nibk: Pastillas de freno cerámicas de procedencia tailandesa.
- Centric: Pastillas de freno semi metálica y cerámicas de procedencia americana.
- Akebono: Pastillas de freno cerámica de procedencia americana, la cual tienen un precio elevado debido a la formulación Premium.

1.1.2. Discos de Freno

- Power Stop: Discos de freno de procedencia china que cuenta con mayor variedad y precios bajos en comparación de las demás marcas.
- Fremax: Discos de freno de procedencia brasileña. Está compuesta por más carbón en comparación de las demás marcas y el acabado es muy parecido a los discos originales que se encuentran en las mismas casas.
- Centric: Discos de freno de procedencia americana que se centra en vehículos de alta gama.

2. Historia de la empresa

La empresa inició sus actividades en el año 2000 bajo el nombre Embragues y Frenos Zegarra Lazo SAC mediante la asociación de los esposos Felipe Zegarra Valderrama y Catalina Gladys Lazo Ángeles. La empresa surge como una oportunidad debido a los conocimientos del señor Zegarra y la señora Lazo en el sector automotriz, la señora Catalina laboró por más de cinco años como parte del staff de venta de autos y camionetas para la concesionaria Toyota del Perú. Asimismo, el señor Felipe laboró en el concesionario Nissan brindando mantenimiento y servicio post venta durante 10 años. Dichos conocimientos fueron adquiridos a través de su formación académica en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI). A raíz de su formación académica y sus amplios conocimientos gracias a la experiencia laboral dentro del sector, decidieron invertir en un negocio propio. Por esos años contaban con una propiedad en el distrito de La Victoria, una de las zonas con mayor demanda de repuestos automotrices, esto fue un punto crucial para tomar la decisión de abrir un local de venta de repuestos para frenos y embragues. Sin embargo, luego de 4 años de haber formado la empresa vendieron la propiedad por motivos de fuerza mayor y optaron por trasladarse a un local alquilado dentro del mismo distrito, no muy lejos de su ubicación inicial. En el transcurso de los años al conocer un poco más el dinamismo del mercado, notaron que la venta de repuestos para frenos tenía mucha mayor demanda que los de embragues, es así que la empresa pasa a enfocarse en la venta de repuestos para frenos, según la información brindada por Catalina Lazo (comunicación personal, 27 de junio de 2019).

La razón social al día de hoy es “Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C”, una pequeña empresa de capital peruano que fue fundada como Sociedad Anónima Cerrada, cuyo primer activo adquirido ascendió a la suma de 1500 soles que fue destinado en inversión de compra de repuestos tanto de frenos como embragues. La empresa tiene una única sede ubicada en el distrito de La Victoria, una de las zonas comerciales de venta de repuestos automotrices más importantes de la provincia de Lima.

Según la PRODUCE (2019) Frenos Lazo se encuentra bajo la categoría de “pequeña empresa”, debido a que el nivel de ventas anuales se encuentra dentro del rango de 150 UIT a 1700 UIT. El primer año de actividad facturó 200 mil soles y durante los últimos tres años, 1 millón en promedio; este año se estima alcanzar los 2 millones de soles, basándose en el crecimiento que ha logrado alcanzar la empresa a lo largo de los años.

3. Descripción de la empresa

Frenos Lazo es una de las empresas con mayor demanda dentro del mercado de autopartes, debido a su política de precios bajos y calidad de sus productos. Buscan mantener su competitividad ofreciendo productos de buena calidad a precios bajos, es por este motivo que han establecido alianzas estratégicas con sus principales proveedores para siempre contar con el stock necesario al precio justo, y que esto se vea reflejado a la hora de ofertar sus productos en el mercado. Además, cuentan con una amplia variedad de opciones como por ejemplos productos muy económicos de media calidad hasta productos no tan económicos, pero de alta calidad.

3.1. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas que han adquirido durante los últimos años con empresas importadoras de gran renombre en el mercado han sido de gran importancia para el crecimiento de la empresa, por ello es importante mencionar a las mismas tal y como se muestra a continuación:

3.1.1 Grupo Master Perú SA

Es una empresa dedicada a la importación y venta de frenos y autopartes, su amplia gama de productos proviene de los países de México y Brasil. Esta alianza comercial se inició a mediados del año 2017 y fue un punto de partida importante para Frenos Lazo, ya que al realizarles pedidos a grandes escalas lograron conseguir facilidades de pago, acortar los tiempos de entrega, y tener grandes descuentos para sus precios de venta ofertados, siendo este último un factor de ventaja competitiva frente a los competidores de la zona. Grupo Master es el principal proveedor de la empresa y a nivel nacional de los discos de freno de la marca Fremax (Brasil) y de las pastillas de freno Fritec (México), marca con mayor demanda en el mercado.

3.1.2. Catic Sudamericana SA

Es una empresa importadora de repuestos de frenos provenientes de China, esta alianza estratégica se inició en el año 2017 y desde esa fecha Frenos Lazo se han convertido en el distribuidor directo de Catic en la zona en la que se encuentra la empresa, La Victoria. Esto se ve reflejado en el precio de venta y otras facilidades que le brinda el proveedor, lo cual lo les da ventaja frente a los competidores de la zona ya que al contar con un costo de venta menor a la de sus competidores pueden ofertar sus productos con precios bajos. Cabe mencionar que la empresa

Catic es uno de los principales proveedores de discos de freno, ya que son provenientes de China y el precio es mucho más bajo en comparación de otras marcas.

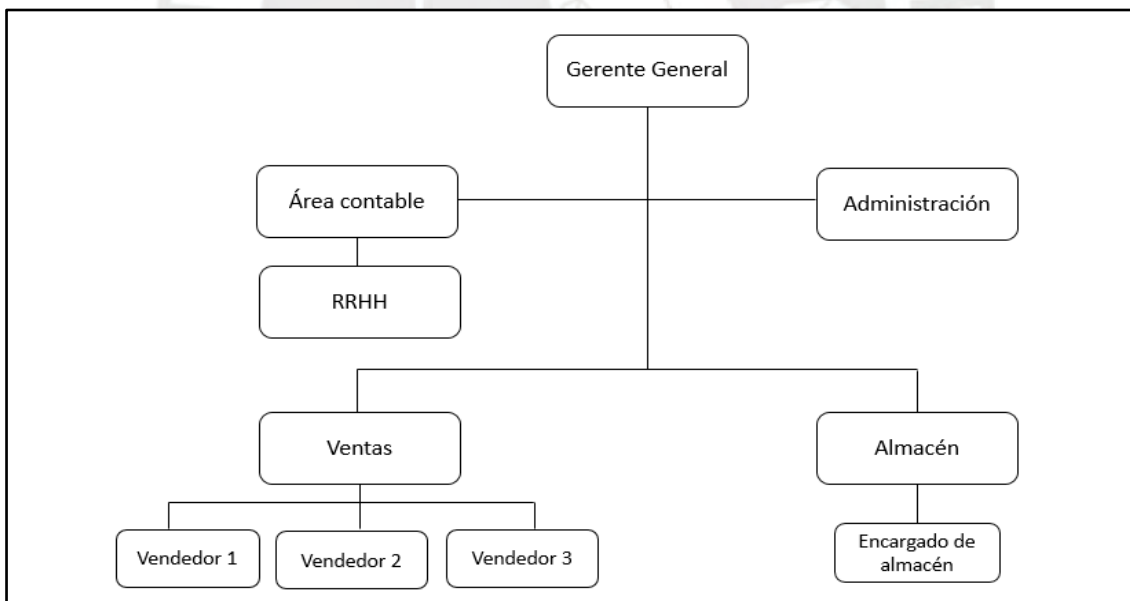
Estas alianzas han permitido que Frenos Lazo puedan competir con precios bajos volviéndose más atractivo que los de sus principales competidores. En el 2018 se vio un alza importante en sus ventas gracias a los nuevos precios y al descuento adicional que le brindaron sus principales proveedores, según informó la gerente de administración (comunicación personal, 27 de junio, 2019).

3.2. Principales proveedores

La empresa cuenta con 4 principales proveedores: Grupo Master Perú SA, Catic Sudamericana SA, Autofrenos Perú SAC y Ashiero Ventas EIRL., estos representan el 80% de las compras y son los principales proveedores de pastillas de freno, discos de freno, tambores de frenos y zapatas de freno. Como se mencionado anteriormente, los productos con mayor demanda son las pastillas y discos de freno.

Por otro lado, se presenta el organigrama de la empresa, la cual presenta las áreas funcionales expuestas en la Figura 155.

Figura 15: Organigrama de Frenos Lazo SAC



Adaptado de : Gabriela Lazo (comunicación personal, 22 de junio de 2019)

Por otro lado, la filosofía, misión, visión y objetivos a largo plazo son aspectos muy importantes para la organización:

3.2.1 Filosofía empresarial

Como parte esencial de la empresa se encuentra el compromiso pleno de los recursos humanos para trabajar orientados hacia el servicio al cliente hasta lograr alcanzar su satisfacción.

Lograr la puntualidad en las entregas, garantizando la máxima orientación y apoyo al cliente sobre los productos adquiridos.

a. Misión

Somos una pequeña empresa peruana que busca día a día lograr la satisfacción de todos nuestros clientes mejorando continuamente la calidad de nuestros productos, brindando precios bajos y un adecuado servicio al cliente.

b. Visión

Crecer la participación en el mercado de venta de frenos y autopartes, siendo una empresa que sea reconocida por superar las expectativas de sus clientes en los aspectos de calidad, precio y excelente servicio de venta.

c. Objetivos estratégicos

- Importar los frenos y autopartes directamente de los fabricantes de China.
- Inaugurar dos sucursales más en zonas estratégicas de Lima Metropolitana.

3.3. Clientes

Los clientes de Frenos Lazo se clasifican en dos: clientes finales y clientes corporativos. Por un lado, los clientes finales son aquellos que se acerca a la empresa para comprar un producto para uso personal. Por otro lado, los clientes corporativos son los intermediarios, es decir, empresas que compran los productos para vender al cliente final. El 70% de los clientes son empresas y el 30% restante son clientes finales, según la gerente de administración, Gabriela Lazo (comunicación personal 25 mayo de 2019). Los clientes corporativos representan el 70% de los ingresos anuales de la empresa, lo que significa que la estrategia de la empresa se centra en este tipo de clientes.

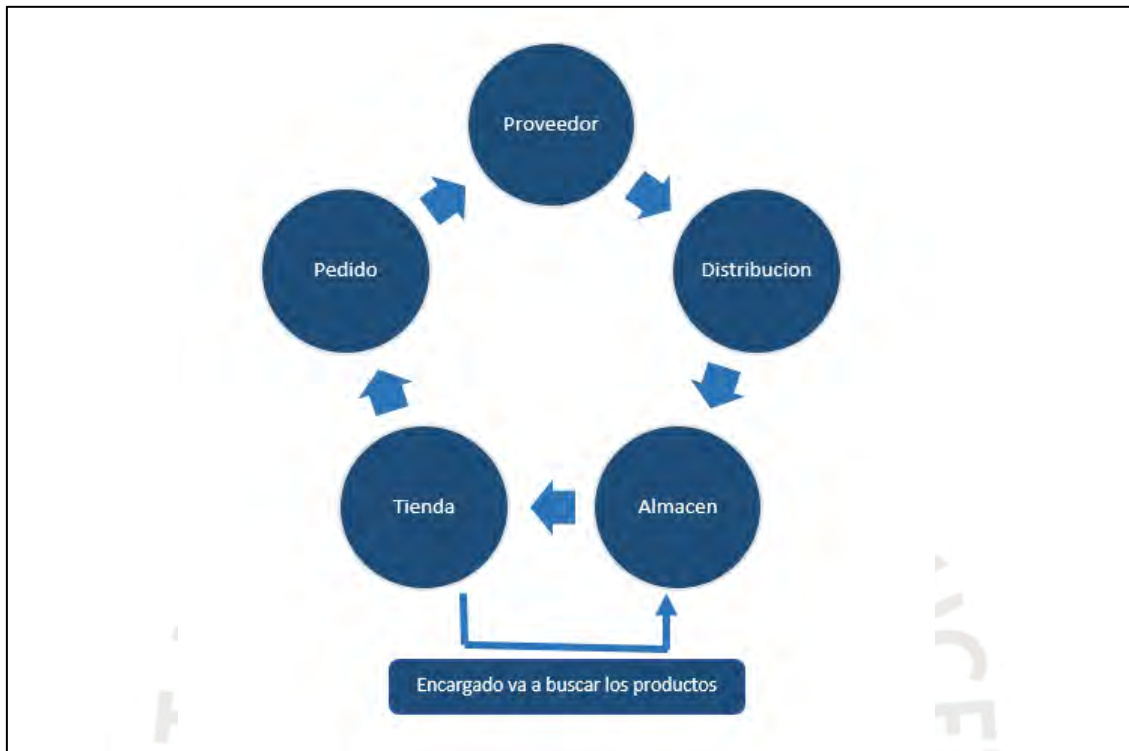
Cabe resaltar que los clientes corporativos están compuestos por talleres mecánicos, empresas comerciales y factorías.

4. Diagrama de procesos

Con la finalidad de identificar las etapas por las que pasa Frenos Lazo desde el momento que hace un pedido a su proveedor hasta que el producto llega a la tienda para la transacción comercial con los clientes. Esta información fue recogida a través de entrevistas previas a la

investigación y organizada a través de un diagrama de procesos, tal como se muestra en la Figura 16.

Figura 16: Diagrama de procesos



Adaptado de: Gabriela Lazo (comunicación personal, 22 de junio del 2019)

4.1. Pedido

El encargado en tienda hace un listado de la mercadería que está faltando y se busca ordenar por tipo, marca o código, luego, terminando el día o al día siguiente temprano, se llama al proveedor y se le da la lista de productos que están faltando

Si se trata de producto de alta rotación no se espera que se termine el día para hacer el pedido, se solicita durante el horario de atención para que llegue temprano al día siguiente y se pueda tener antes de abrir la tienda.

4.2. Proveedor

El pedido llega al proveedor, sin embargo, hay momentos en los que este comunica que no hay stock del producto que está faltando. Por ello, en tienda se tiene también una lista donde se colocan los códigos de productos que no hay en stock para poder informar al personal de venta que no se podrán tener.

Si hay una marca o código con la que el proveedor no cuenta, la tienda no puede quedar sin vender ese producto, entonces, busca encontrar un sustituto de otra marca que se asemeje lo más posible en calidad en otro proveedor. Esto, con la finalidad que cuando el cliente vaya en

busca de ese producto no se quede sin encontrarlo en ese momento, sino se le pueda dar la opción de un producto similar.

A la vez, se apunta igual para separar la mercadería en tránsito apenas el proveedor comunique y cuando eso suceda, se buscar comprar todo el stock, si es que dicho producto es de alta rotación. Esto debido a que hay veces en la que las unidades que está trayendo el proveedor es una cantidad para todo el Perú, por ejemplo, si se está trayendo stock de 50 unidades, se procura separar esas 50 unidades para la tienda.

4.3. Distribución

Cuando se tiene ya el pedido de productos a reponer listo para entrega, cada proveedor se encarga de la distribución de los productos a través de su propio sistema de transporte, hasta la tienda de los clientes, en este caso, la tienda de Frenos Lazo en La Victoria. Sin embargo, siempre hay casos de retraso en la entrega de la mercadería ya que la mayoría de almacenes de los proveedores son muy lejanos a dicho distrito, por ejemplo, en Ate o Lurín.

La empresa ya tiene mapeado estos casos, pues por el tiempo con el que tiene alianzas con distintos proveedores, ya tiene conocimiento del tiempo de entrega debido a la locación donde se encuentran los almacenes.

4.4. Almacén

Cuando en tienda se vende un producto, se procede a apuntar en un cuaderno dicho producto vendido debido a que se tiene que reponer lo más pronto posible, se va a verificar si se tiene en almacén y hay que traerlo a tienda o verificar si ya no se tiene en stock y hay que hacer el pedido por él.

El personal, es el encargado de contabilizar y codificar los productos, además de manejar la información sobre el stock de los productos para no quedarse inesperadamente sin algún producto importante para ofrecer en tienda.

También, son los encargados de entregar los productos requeridos a tienda. Es por ello que, cuando el personal de venta apunta los productos, se espera un momento donde no se tienen muchos clientes y se manda a traer dichos productos requeridos del almacén.

4.5. Tienda

Al ser el único local, cuenta con tres personas para atención al público, se encarga principalmente del proceso de ofrecer y concretar las ventas. Además de asignar al empleado que se encargará de recoger los productos del almacén. La tienda cumple también la función de local principal, aquí se hace el conteo de stock para ofrecer y se genera la información para confirmar

con el almacén, se anotan y hacen los pedidos. No es un local muy grande, pero se encuentra bien ubicado en el distrito de La Victoria.

5. Análisis de las ventas del periodo (2016-2018)

Según información obtenida de la empresa, las ventas han sufrido una variación importante durante los últimos años, lo cual se debe a que los clientes son muy rotativos y ha experimentado una fuerte pérdida en cuanto a la participación de sus clientes en materia de ventas totales en el año 2017, tal como se visualiza en la Tabla 4.

Tabla 4: Variación de las ventas de Frenos Lazo en el periodo (2016-2018)

	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
Ventas	S/1,884,796	S/1,318,925	S/1,876,239	-30%	42%

Fuente: Frenos Lazo (2019)

Asimismo, la variación de las ventas totales de los últimos tres años se explica con el comportamiento de los clientes más representativos para la empresa durante esos años, la cual se muestra en la Figura 17. Esta relación de clientes se obtuvo mediante la teoría de Pareto que ya se explicó en el capítulo del planteamiento de la problemática, la cual demuestra que el 80% del volumen de negocio de cualquier empresa se concentra en el 20% de sus clientes, entonces las empresas deben centrar sus esfuerzos en aquellos clientes que les aportan el 80% tanto el volumen como de rentabilidad.

Figura 17: Comportamiento de los clientes de FRENOS LAZO que demuestra la alta rotación que existe en el periodo 2016-2018

EMPRESA	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	TOTAL
IZA MOTORS PERU SAC.	S/ 42,947.74	S/ 24,263.50	S/ 10,114.52	-44%	-58%	S/77,325.76
INVERSIONES DEL CAMPO	S/ 37,219.04	S/ 16,527.05	S/ 9,294.07	-56%	-44%	S/63,040.16
FRENO& IMPORTACIONES GENERALES EIRL	S/ 10,679.68	S/ 15,539.82	S/ 18,224.54	46%	17%	S/44,444.04
REPUESTOS Y RODAMIENTOS GABACAL SAC.	S/ 10,068.64	S/ 17,782.19	S/ 15,165.37	77%	-15%	S/43,016.20
BUSEC SCRL	S/ 12,512.71	S/ 13,835.59	S/ 14,663.54	11%	6%	S/41,011.84
TMT AUTOMOTRIZ SRL.	S/ 16,875.41	S/ 11,070.82	S/ 11,763.54	-34%	6%	S/39,709.77
ROSILLO ANTON CARLOS EDITH	S/ 10,753.55	S/ 10,435.00	S/ 18,439.76	-3%	77%	S/39,628.31
VELASQUEZ LEON CESAR ALBERTO	S/ 17,001.72	S/ 4,494.08	S/ 16,446.59	-74%	266%	S/37,942.39
ROMERO MOTORS SRL.	S/ -	S/ -	S/ 35,272.90	-	-	S/35,272.90
BECERRA PEREZ RAFAEL ALFREDO	S/ 9,813.56	S/ 4,188.15	S/ 15,936.43	-57%	281%	S/29,938.14
TOKI SAC.	S/ 15,351.65	S/ 8,044.09	S/ 6,001.66	-48%	-25%	S/29,397.40
REPUESTERA Y DISTRIBUCIONES SAC.	S/ 3,186.46	S/ 7,260.17	S/ 12,483.06	128%	72%	S/22,929.69
FRENOS Y EMBRAGUES CERRON EIRL	S/ -	S/ 3,997.46	S/ 16,198.30	-	305%	S/20,195.76
FRENOS DEL PERU SAC.	S/ 635.58	S/ 3,791.53	S/ 12,214.43	497%	222%	S/16,641.54
NIVASCAR E.I.R.L	S/ 7,846.53	S/ 5,224.89	S/ -	-	-100%	S/13,071.42
EUROTECH SAC.	S/ -	S/ 2,347.88	S/ 7,615.66	-	224%	S/ 9,963.54
AUTOMOTRIZ ALVARADO EIRL.	S/ 1,576.28	S/ 652.54	S/ 1,960.17	-59%	200%	S/ 4,188.99
ORMEÑO GALVEZ KEVIN JOSUE	S/ -	S/ -	S/ 3,930.92	-	-	S/ 3,930.92
URTEAGA SIFUENTES EDWARD JONNY	S/ 529.66	S/ 1,555.91	S/ 1,004.24	194%	-35%	S/ 3,089.81
	S/196,998.21	S/151,010.67	S/226,729.70	-23%	50%	

Fuente: Frenos Lazo (2019)

A través de la Figura 17 se puede llegar a tres conclusiones principales sobre el comportamiento de los clientes:

En el año 2016 a pesar de tener un monto total de ventas considerable, solo dos clientes (IZA Motors e Inversiones Del Campo) generan la mayor cantidad de inversión en cuanto a ventas en relación a los demás principales clientes.

En el año 2017, el monto total de ventas bajó en alrededor de S/. 46,000. Lo cual da ciertos resultados contradictorios de cierta manera, ya que a pesar de que varios clientes aumentaron el monto en compras, los dos principales mencionados en el punto anterior, bajaron en cuanto a su inversión en compras a Frenos Lazo. Esto dando como resultado, que alrededor de siete clientes tuvieran montos bastante similares, pero ninguno destaque de manera importante para ser identificado como un cliente clave.

Para el año 2018, las ventas totales vuelven a subir y de manera considerable en relación a los dos años previos. A pesar de ello, ninguno de los siete clientes previamente identificados sigue siendo relevante, ya que las fluctuaciones de ventas han ido bajando, salvo uno o dos clientes que aumentaron en algunos dígitos. No obstante, se puede destacar el ingreso de un nuevo cliente que no participaba en los años 2016-2017, Romero Motors SRL, quien se vuelve un cliente clave en su primer año de compra.

Por ello, se puede decir que no existe fidelización de clientes dentro de la empresa Frenos Lazo. Siendo, el escenario más probable dentro de sus bases de datos que los clientes rotativos sean los que justifiquen la gran subida en las ventas. Además, que los clientes que ya tenían por años, vayan comprando en menos volumen mientras pase el tiempo, ya que son pocos y en poco volumen los que han ido aumentando.

6. Análisis FODA

En base a las entrevistas realizadas a la empresa y el análisis del marco contextual en el cual se viene desarrollando, se ha podido lograr la elaboración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el estado actual de la empresa y de sus proyecciones de crecimiento a futuro, tal como se evidencia en la Tabla 5.

Tabla 5: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Tienen precios competitivos Buen trato y servicio de atención al cliente. Gran diversidad de productos y marcas.	Disminuir los costos de los insumos a partir de la importación directa. Abrir nuevos puntos de venta en zonas estratégicas de Lima
DEBILIDADES	AMENAZAS
No cuentan con políticas claras ni una guía sobre cómo lidiar con clientes conflictivos. No cuentan con una base de datos con información de clientes. Ausencia de un sistema de control de inventarios	En el sector de autopartes existen empresas que venden repuestos usados a un menor precio, motivo por el cual pueden quitar clientes a Frenos Lazo. Dependencia de pocos proveedores únicos de ciertas marcas

6.1. Fortalezas

- La empresa posee precios por debajo de las casas de venta de repuestos de frenos o concesionarios como Toyota, Nissan, entre otros, es así que pueden competir con dichas empresas ya que ofrecen los mejores precios del sector.
- La atención y entrega de producto a los clientes es rápida, manejan cortos plazos de tiempo para la transacción entre que se recibe el pedido y se realiza el despacho.
- Tienen buena relación con sus clientes, cuentan con personal empático, con disposición a satisfacer las necesidades de los clientes y lograr transmitir la confianza de que están comprando a una de las mejores empresas del sector.
- Conocen a profundidad las funcionalidades de cada uno de sus productos, lo cual les permite dar una asesoría completa a los clientes al momento en que realizan la compra.
- Siempre cuentan con stock necesario para responder a la demanda, algo que representa una dificultad para muchas empresas del sector ya que se tratan de productos cuya cantidad en circulación es bastante limitada.
- Gran diversidad de productos: ofrecen desde discos de frenos, pastillas de freno, hasta accesorios varios de distintos tipos de calidad y precio según la necesidad y requerimiento de cada cliente.

6.2. Oportunidades

- Captar a organismos del sector público como clientes para ofrecer su cartera de productos: reposiciones y mantenimiento de carros de patrullaje, policías, etc.
- Importar productos para igualar a la competencia, ya que a la actualidad aún no han incursionado en la importación y muchas empresas del sector son competitivas gracias a que importan productos de buena calidad a precios bastante económicos. Para este reto se asignaría a una persona experta en importaciones a fin de que se logre obtener la rentabilidad que se espera al eliminar a los intermediarios y comprar los productos directamente desde las fábricas de su país de origen.
- Abrir un nuevo punto de venta para expandir su cartera de clientes, una propuesta atractiva es el ingreso a distritos estratégicos como Surquillo o Santa Anita, donde los niveles de venta se dan en grandes cantidades.

6.3. Debilidades

- Baja rotación de inventarios y excesivo stock de algunos productos debido a que no llevan un correcto control de cuáles son los productos más vendidos (de alta rotación) lo cual los lleva a tener un sobre stock de productos que en realidad tienen baja rotación de venta y ocupan lugar en almacén que podrían aprovecharse con productos que realmente van a venderse.
- No tienen políticas claras o una guía sobre cómo lidiar con clientes conflictivos, muchas veces acatan lo que los clientes reclaman para evitar problemas más grandes, estén justificados o no.
- Ausencia de un Sistema de Control de Inventarios, el cual es vital para llevar un control del registro de pedidos y la programación de compras, salidas y entradas de productos.
- No tienen una base de datos de sus clientes, por ende, el seguimiento que se lleva a cabo no es el más eficiente.
- La aparición de empresas que venden autos de segunda mano representa una oportunidad para la empresa ya que son a quienes van dirigidos sus productos, puesto a autos nuevos les vende directamente las concesionarias durante por los menos los dos primeros años de circulación.

6.4. Amenazas

- La aparición de empresas que venden repuestos de segunda mano representa una amenaza para la empresa ya que son productos de precios mucho más bajos, y en base a las

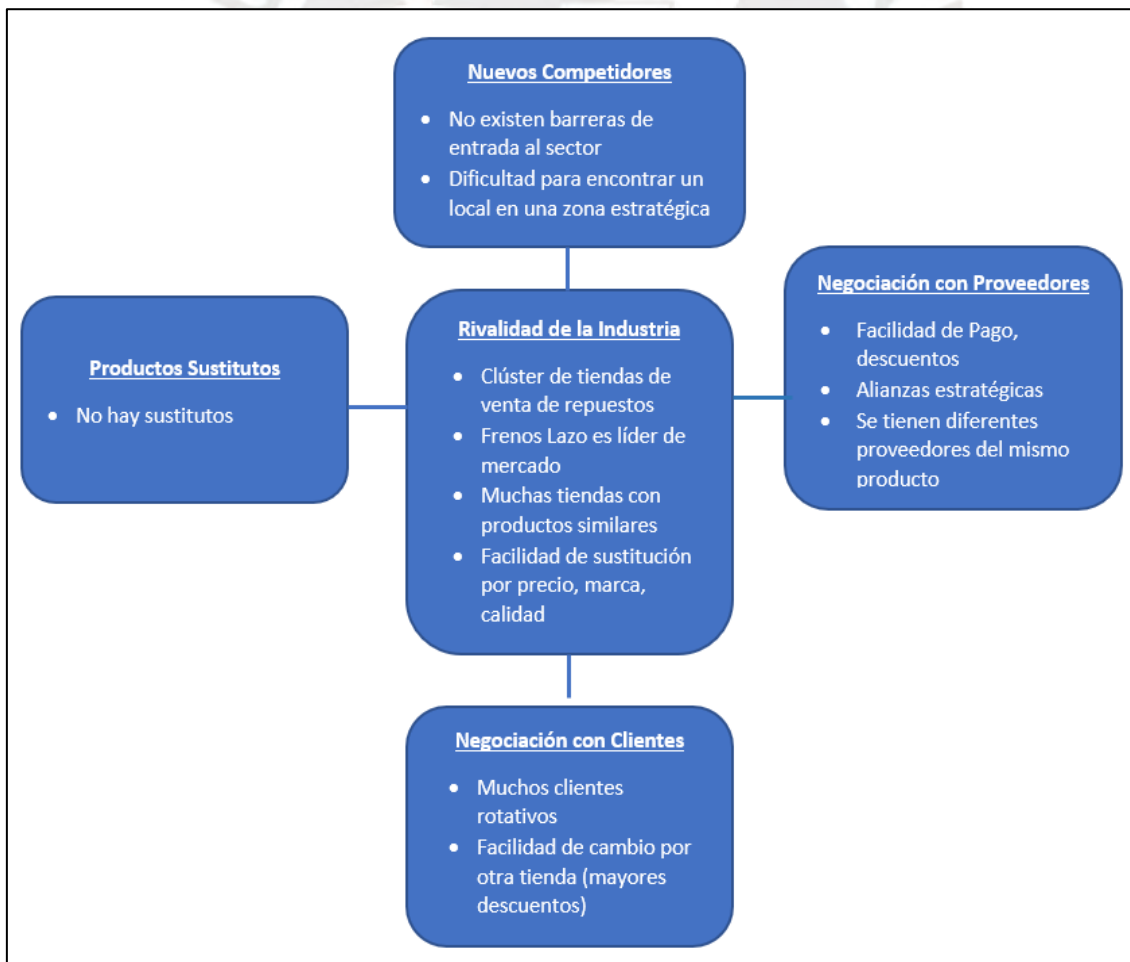
entrevistas realizadas a los principales clientes se identificó que uno de los factores clave al momento de tomar la decisión de comprarle a un proveedor o a otro es el precio, por lo cual se corre el riesgo de que sus clientes opten por comprar productos de segunda mano y dejen de comprarle a la empresa.

- Riesgo de quedarse sin stock al importar directamente los productos China ya que podría perder las alianzas hechas con sus principales proveedores, como por ejemplo con Grupo Master el cual es el único proveedor a nivel nacional de la marca Fritec. El perder esta alianza resultaría altamente perjudicial porque no habría otra forma de conseguir los productos de esa marca.

7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Con la finalidad de identificar y analizar el grado de influencia y poder de negociación que tienen los distintos actores dentro de la ejecución de los servicios de venta de Frenos Lazo, se elabora el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, tal como se evidencia en la Figura 18.

Figura 18: Cinco Fuerzas de Porter



7.1. Nuevos Competidores

Se podría considerar que los nuevos competidores tienen un poder medio en relación con la empresa, ya que en este sector no existen barreras de entrada para nuevos competidores puesto que cualquier empresario que cuente con capital puede abrir un negocio de este tipo.

La principal dificultad sería el poder encontrar un local que se ubique en una zona estratégica, debido a que la mayoría de zonas en los distritos que se especialicen en estos productos ya se encuentran copados, siendo muy complicado encontrar un local disponible, a buen precio para poder abrir una tienda.

7.2. Negociación con Proveedores

Actualmente, Frenos Lazo cuenta con un alto poder negociación con proveedores, debido a que trabajan con ellos una cantidad considerable de años por montos importantes, motivo por el cual estos ya se consideran aliados estratégicos de la empresa. Esto trae beneficios como facilidades de crédito, mayores descuentos, mejor atención al ser considerados clientes “top”.

Además, cuando un proveedor no cuenta con stock del producto requerido, se tienen otras opciones para poder conseguir un producto sustituto que permita no dejar a los clientes sin el producto que buscan, por lo que el costo de cambiar de proveedor es bajo.

7.3. Negociación con Clientes

En el caso de Frenos Lazo, este cuenta con 2 tipos de clientes: las empresas y los “golondrinos”, siendo estos últimos los que se presentan en mayor cantidad en la tienda. Estos no siempre compran en grandes volúmenes y no siempre regresan a comprar en una segunda oportunidad por lo que se consideran bastante rotativos. Además, por esa razón, no se consideran como clientes fidelizados con la empresa y es muy fácil para ellos buscar los mismos productos en otras tiendas que cumplan con sus expectativas del momento sin que este represente un costo mayor.

7.4. Productos Sustitutos

Ciertos repuestos, entre ellos los frenos, no se pueden sustituir por otros productos con la finalidad de que cumplan la misma función. En este caso, un auto no puede utilizar discos o pastillas de otros tipos de vehículos, por lo que siempre será necesario buscar el producto en específico, donde se puede encontrar un catálogo bastante amplio de precios, calidad, según lo que cada cliente desee.

7.5. Rivalidad de la Industria

El local de Frenos Lazo se encuentra dentro de una zona muy especializada en repuesto de autos por lo cual cuenta con una amplia cantidad de competidores muy cerca, sin embargo,

considera que cuenta con la mayor participación dentro del distrito. Lo cual, le genera una gran ventaja competitiva y es el resultado de una estrategia importante de diferenciación.

Además, debido a la zona en la que se encuentra el local, existen muchos más locales que venden productos similares y otras variedades, por lo cual es muy sencillo para un cliente buscar en diferentes tiendas el producto que necesita si es que en una tienda no encuentra algún producto que satisfaga completamente.

Además, existe una amplia variedad de un mismo producto, de diferente procedencia, calidad, precio, lo cual hace que los clientes tengan un amplio catálogo de opciones para escoger antes de cerrar una compra.

8. Principales estrategias de fidelización

Las estrategias aplicadas por Frenos Lazo para mantener buenas relaciones con sus clientes se centran en el precio, la buena atención y los incentivos:

8.1. Atención personalizada

Como principal estrategia de fidelización destacan lo importante que encuentran el ofrecer un buen trato a sus clientes, se intenta dar un servicio personalizado donde prime la confianza entre ambas partes. A pesar de no contar con sistema ERP y una base de datos consolidada para dar seguimiento a sus clientes, han logrado ganarse la confianza de estos debido a que los vendedores conocen acerca de los productos, marcas y variedades que ofrecen. Además, los vendedores conocen todo el funcionamiento del sistema de frenos de un auto, por ende, pueden realizar las recomendaciones necesarias para que el cliente se vaya satisfecho con su compra.

Esta atención personalizada se basa en que los trabajadores de la empresa conocen a los clientes más frecuentes y sus preferencias en cuestión de marcas. Tal es así que cuando el cliente se acerca a la empresa a comprar un producto, ya tiene asignado al vendedor por el nivel de confianza y conocimientos que este tiene acerca de las preferencias del cliente, lo cual logra que la venta se realiza de manera más rápida. Los vendedores conocen las preferencias y necesidades de sus clientes por un factor importante como lo es la frecuencia de recompra y las veces que este se acerca a la empresa. Como ya se mencionó anteriormente, “Frenos Lazo” no cuenta con una base de datos en la que tenga registrado quienes son sus clientes más frecuentes o que es lo que más compran los clientes, pero los vendedores si lo conocen por el vínculo de confianza que se genera entre el cliente y vendedor.

Esta atención personalizada no solo se da presencialmente sino también vía WhatsApp, ya que la persona encargada de manejar esta vía de comunicación busca resolver las cotizaciones de manera inmediata y rápida, lo cual hace que se logre cerrar la compra antes de que el cliente

llegue a la empresa. Tal es así que cuando el cliente llega a la empresa, se tiene listo el comprobante de pago y el producto de acuerdo a lo acordado, con lo cual el cliente no espera mucho tiempo a ser atendido y se va satisfecho con la compra.

Cabe destacar que, si los clientes más frecuentes dejan de realizar pedidos, la empresa tiene la confianza de poder llamarlos a consultar el motivo de dicha ausencia. Esto debido a que a la empresa le preocupa mucho cultivar relaciones duraderas con sus clientes.

8.2. Incentivos

Otra de las maneras en que la empresa busca generar relaciones duraderas con los clientes va por el lado de entregar obsequios e incentivos. Esta es una manera de agradecerle a los clientes su confianza y preferencia.

Se entregan obsequios a los clientes más frecuentes en dos fechas especiales como los son el día del padre/día de la madre y por fiestas navideñas. En el día de la madre y día del padre se entregan presentes personalizados como por ejemplo tazas, polos, billeteras, entre otros. Por otro lado, por fiestas navideñas se preparan canastas, polos y vales de pavo para los clientes que han sido leales durante el año y han comprado en mayor cantidad. Cabe resaltar, que la empresa no cuenta con un sistema donde puedan visualizar el volumen de ventas anuales por clientes, sino la entrega de estos obsequios se basa más en su criterio personal y con qué clientes tienen mayor afinidad.

Asimismo, la empresa recibe merchandising de sus proveedores y socios estratégicos, los cuales se envía regularmente a los principales clientes para que a su vez estos tengan pequeños obsequios que entregar a los sus clientes. Esto principalmente porque el 80% de los clientes de “Frenos Lazo” son empresas. A su vez, se negocia con los proveedores la organización de activaciones para promocionar sus marcas (estas activaciones se llevan a cabo en el local de Frenos Lazo). Estas activaciones se dan una vez al año y es una gran oportunidad para ofrecer asesorías y charlas sobre el correcto uso de los productos, promocionar los productos y darle mayor publicidad a la empresa.

Lo que se busca es incentivar a los clientes a seguir apostando en la empresa y establecer lazos a futuro. Por ello es importante la entrega de obsequios y premios, ya que es una manera de una manera de agradecer su preferencia.

8.3. Cercanía con los clientes

Para la empresa es muy importante el vínculo de confianza que se genera con los clientes. Por ello, responder a sus necesidades en el momento oportuno, de la manera adecuada y contestar a sus requerimientos a tiempo son sus principales objetivos. Se busca tener una cercanía que va

más allá de que la se da en la empresa de manera presencial, sino también busca esa misma cercanía a través de sus canales de comunicación. Cabe mencionar que la empresa maneja cuatro canales de comunicación con sus clientes: Presencial, vía telefónica, vía WhatsApp y Facebook.

De manera presencial se busca que el cliente reciba una asesoría adecuada por parte de los vendedores y que estos mismos puedan responder a todas sus dudas, inquietudes y hasta incluso recomendarle alguna marca y explicarle los beneficios de esa marca en comparación a otras. Así los clientes pueden tener un mayor acceso a la información y poder elegir de manera adecuada.

De manera telefónica y vía WhatsApp se busca responder a las inquietudes de los clientes de manera rápida, dar respuesta a su cotización e ir alistando su pedido incluso antes de que este se acerque a la empresa. Esto a fin de agilizar el proceso de venta y que el cliente no tenga que esperar mucho tiempo a ser atendido. Si existe algún inconveniente con el producto comprado se le brinda una asesoría y se trata de solucionar el inconveniente de manera inmediata de manera telefónica. En caso de cambios o devoluciones la empresa corre con los gastos de envío del nuevo producto o deposita el reembolso al número de cuenta de los clientes.

La cercanía con los clientes en todo el proceso de venta es de vital importancia para mantener relaciones duraderas.

8.4. Crédito

La empresa desarrolla líneas de crédito a sus principales clientes acorde a sus condiciones con la finalidad de que le permita tener un nivel de recompra óptimo que cumpla con sus niveles de inventario requerido. Actualmente solo maneja crédito con cinco empresas y tienen un acuerdo de pago que no pasan los 15 días.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se identifican y analizan las principales variables del modelo teórico elegido que se centra en el trébol de fidelización, el cual tiene como fin último lograr la fidelización, retención y satisfacción de los clientes de Frenos Lazo. Asimismo, se evidenciará los resultados del trabajo de campo realizado que responden a los objetivos de esta presente investigación. En primer lugar, nos centraremos en el análisis desde la perspectiva de la empresa sobre cómo viene manejando sus estrategias de fidelización, empezando por la gerencia general y luego por los trabajadores de la empresa. Se detallan algunas características identificadas dentro el personal de la empresa, seguido de un análisis a las variables del modelo teórico propuesto en el capítulo dos. Se presentan los hallazgos obtenidos del trabajo de campo cuya principal herramienta para la recolección de datos fueron entrevistas semi estructuradas y abiertas a todos los actores involucrados.

En segundo lugar, se realiza el análisis desde la perspectiva del cliente. Para ello, elegimos a los principales clientes de la empresa durante los últimos tres años, ya que nos permite realizar el análisis mediante las variables dirigidas a dichos grupo, las cuales son las expuestas en el modelo teórico propuesto anteriormente. Asimismo, se mostrará el resultado de la aplicación de las herramientas cualitativas y cuantitativas utilizadas para la recolección de la información pertinente, la cual se centró en entrevistas semi estructuradas y encuestas. Cabe resaltar que el análisis incorporará la descripción de los principales clientes de la empresa Frenos Lazo, tomando en consideración, el análisis de ventas de los mismos, entre otros aspectos.

Todos estos pasos nos permitirán la futura implementación de una propuesta de mejora para la estrategia de fidelización de clientes que viene siendo aplicada por la empresa.

1. Perspectiva empresa

Este apartado se centra en analizar y mostrar los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a los trabajadores y al área administrativa de la empresa, las cuales se basan en el modelo teórico denominado el Trébol de la Fidelización. Dicho análisis se centra en conocer el desarrollo de las variables información, marketing interno, comunicación al cliente, experiencia del cliente e incentivos y privilegios por parte de la empresa. Las entrevistas se realizaron de forma presencial en la empresa Frenos Lazo. Asimismo, el análisis presentado estará basado en los hallazgos de las entrevistas a la parte gerencial de la empresa (Ver anexo F) y a los trabajadores de la misma (Ver anexo G).

1.1. Análisis basado en las variables teóricas

1.1.1. Información

Para la recolección de información se consideraron sub variables que fueron agrupadas en un apartado dentro de la guía de entrevista a fin de realizar un análisis a mayor detalle. Asimismo, fueron analizadas en base a la entrevista llevada a cabo con la administradora de la empresa Frenos Lazo, Gabriela Lazo. Las sub variables fueron las siguientes:

a. Métodos para la recolección de datos

Actualmente, la empresa Frenos Lazo no cuenta con información real acerca de las compras de los clientes más frecuentes, sus necesidades, las marcas que más recompran y tampoco tienen identificado quienes son sus clientes más frecuentes por volumen de compra. Esto se debe a que no cuentan con un sistema de recolección de información que le permitiría tener registrado y mejor mapeados a los clientes. La empresa recolecta dicha información mediante la observación del día a día, las veces que el cliente se acerca a la empresa a comprar un producto y la interacción que mantienen con estos en cada visita, según la gerente de administración, Gabriela Lazo (comunicación personal, 22 de julio, 2019). En este sentido, la empresa busca que los vendedores se ganen la confianza de los clientes y así poder recolectar toda la información acerca de sus necesidades y expectativas con respecto a los productos, marcas, preferencias y precios. Cabe mencionar que bajo el método de la observación del día a día identifican quienes son los clientes más frecuentes.

Por otro lado, ante cualquier necesidad de información como por ejemplo la hora, ubicación y otras coordinaciones para la entrega de los productos, estas se resuelven mediante una llamada telefónica o un mensaje vía WhatsApp. El gran porcentaje de clientes que maneja Frenos Lazo son empresas, por ello consideran que el tener información sobre los consumidores finales a los cuales les venden sus productos también es importante, ya que conocer si dichos consumidores trabajan con flotas de autos, poseen convenios con casas de vehículos o con algún municipio, es el tipo de información que ayudaría a saber en qué líneas ampliar la oferta de productos y a su vez lograr que se tenga registrado cuáles son los más vendidos y cuáles no, para poder contar con el stock correcto de los mismos.

La empresa considera que podrían mejorar su método de recolección de información de clientes con la implementación de una base de datos que ayude a la gestión de los mismos, como un ERP, pero debido a la gran afluencia de clientes y la saturación en tienda, aún no están muy seguros de implementarlo, ya que temen que el personal no se adapte a este nuevo sistema y los costos altos que podría incurrir con la implementación. Hace aproximadamente seis meses, la empresa instauró la facturación electrónica, lo cual es un gran paso para poder reconocer a los

clientes más frecuentes por volumen de compras, pero aun así no se viene utilizando de la manera más eficiente, ya que se encuentra desactualizada y solo se utiliza para la facturación. Con la implementación del sistema electrónico, como por ejemplo un ERP, podrán tener una mejor gestión de sus clientes, reconocer a sus clientes más frecuentes, conocer sus preferencias en cuestión de marcas, información sobre sus compras, entre otros aspectos que podrán ayudar a mapear a los clientes e idear estrategias de atracción y retención de clientes.

b. Tipo de información recolectada (conocimiento del cliente)

La empresa manifiesta que uno de los objetivos es satisfacer las necesidades del cliente. Por ello, es de vital importancia conocer a los clientes, sus necesidades y sus expectativas. Recalcan que lo que buscan los clientes es un producto de bajo costo, alta calidad y de larga duración. A su vez, perciben que los clientes valoran el buen trato que se le brinda, el cual está más orientado a la atención inmediata durante todo el proceso de venta que inicia desde el momento que se comunican con la empresa hasta que se haya cerrado la venta. Por ello es importante conocer al cliente, conocer cuáles son sus preferencias en cuestión de marcas, productos, volumen de compras, entre otros aspectos.

Según Jaime Guerrero, uno de los vendedores de la empresa Frenos Lazo, manifiesta que conoce a casi todos los clientes, sobre todo a los más frecuentes y con alguno de ellos ha establecido una relación de confianza a tal punto de hacer bromas y llevar una conversación más amena. A su vez conoce cuales son los productos y marcas de su preferencia y tratan de atenderlos de manera rápida para que se vayan contentos y felices (comunicación personal, 29 de junio, 2019). Esto va de la mano con que los trabajadores consideran que cuentan con toda la información necesaria acerca de los productos, las distintas marcas con las que cuenta, la calidad y hasta en algunas ocasiones recomiendan productos según las necesidades de los clientes. Buscan que el cliente se vaya satisfecho con la atención recibida y con ninguna duda con respecto al producto, según Clinton García (comunicación personal, 29 de junio, 2019).

Los clientes esperan ser atendidos de forma rápida sin la necesidad de hacer largas colas de espera y que el personal tenga información necesaria sobre los productos que ofrecen, sus características, sus ventajas, entre otros aspectos. De esta manera puedan orientar a los clientes a elegir la mejor opción según su tipo de requerimiento. La empresa reconoce a sus principales clientes y reconoce los factores que podrían afectar su decisión de compra. Según Gabriela Lazo, gerente de administración de la empresa Frenos Lazo, uno de los factores más importantes que afecta en la decisión de compra es el precio, ya que al ser un precio bajo y menor a lo de sus competidores, un cambio o una subida de precio podría influir directa o indirectamente a que los clientes compren en otros lugares (comunicación personal, 22 de julio, 2019). Asimismo, el

segundo factor que afecta en la decisión de compra es la buena atención al cliente que se brinda, ya que la empresa Frenos Lazo siempre busca que la atención sea rápida, que los clientes no esperen largo tiempo a ser atendidos, que el cliente se vaya feliz con la compra y este cuente con toda la información clara con respecto a los productos que ha comprado. La buena atención que ofrecen, es vital para la empresa establecer buenas relaciones con sus clientes. Como tercer factor se encuentra la variedad en la cartera de productos que ofrece la empresa, ya que cuentan con una gran cantidad de marcas, lo cual les da la posibilidad a los clientes de elegir entre múltiples opciones, distintos precios y calidades de acuerdo a sus posibilidades.

1.1.2. Marketing interno

Para la recolección de información de la variable marketing interno se consideró importante incorporar las sub variables que se muestran a continuación. Asimismo, este apartado fue analizado en base a la entrevista llevada a cabo con la administradora de la empresa Frenos Lazo, Gabriela Lazo. Asimismo, en la búsqueda de complementar en mejor medida esta variable, se realizaron entrevistas a los colaboradores de la empresa a fin de conocer sus perspectivas con respecto a lo que realiza la empresa en temas de recursos humanos. Cabe resaltar que se agrupó esta variable en sub variables, expuestas de manera literal, en las entrevistas llevadas a cabo.

a. Relación con el cliente

El contacto con el cliente es bastante directo, se promueve el establecimiento de buenas relaciones. Esto se evidencia cuando los clientes visitan la empresa con frecuencia para comprar algún producto, ya que esto le permite al personal estar al tanto de las necesidades que estos presentan cada día, se muestran bastante empáticos con el trato a los clientes y siempre a disposición de satisfacer sus necesidades. Asimismo, todos los colaboradores recalcan la necesidad de que la empresa Frenos Lazo establezca capacitaciones una vez al año por lo menos. Según Clinton García, vendedor de la empresa Frenos Lazo, la empresa debería brindar capacitaciones, ya que esto ayudaría a mejorar el servicio al cliente puesto que a veces tienen consultas muy específicas sobre funcionalidades técnicas de los productos y estos se ven obligados a ponerlos en espera para hacer la consulta a algún superior y poder dar respuesta (comunicación personal, 29 de junio, 2019).

b. Importancia del trabajador

La empresa se preocupa por que el personal se sienta en un ambiente de trabajo cómodo y de confianza, les permite tener cierto grado de autonomía ante una situación difícil con algún cliente, creen en la idea de mantener trabajadores felices para tener clientes felices. Por otro lado, se han logrado formar vínculos muy fuertes entre los miembros de la empresa, se consideran como

parte de una sola familia y no como simples compañeros de trabajo, sin embargo, también se hizo mención que, debido al hecho de tratarse como familia, existen ocasiones en las que se sobrepasan los límites de confianza y caen en falta de respeto por la posición y las normas establecidas, según la información brindada por la gerente de administración, Gabriela Lazo (comunicación personal, 22 de julio, 2019).

Los colaboradores sienten que la empresa está abierta a sugerencias y toman en cuenta sus opiniones sobre los procesos o cambios que se generen. Actualmente no se ofrecen capacitaciones o cursos, solo charlas durante algún desayuno o almuerzo que se realiza con poca frecuencia, confían en el criterio que tienen los colaboradores para la resolución de problemas. Según Clinton García, uno de los vendedores de la empresa Frenos Lazo, considera que la empresa les permite muchas veces tomar ciertas decisiones y toman en cuenta algunas sugerencias. Escuchan sus opiniones y eso se debe a la relación de confianza que existe entre ambas partes (comunicación personal, 29 de junio, 2019). Por otro lado, se acepta que la empresa si acepta sugerencias y opiniones sobre algún tema en específico pero que aún no tienen autonomía suficiente para la toma de decisiones, según Jaime Guerrero (comunicación personal, 29 de junio, 2019).

c. Motivación

La motivación del personal es un aspecto clave para la empresa Frenos Lazo, ya que sus colaboradores son la base de la organización y mantenerlos motivados hará que se sientan más comprometidos con los objetivos organizacionales. Se centran en la idea de que mantener trabajadores felices lograra mantener a los clientes felices. Por ello, la empresa manifiesta que se organizan desayunos o almuerzos que consisten en que los colaboradores puedan expresarse y dar sus opiniones sobre algunos aspectos claves dentro de la organización y así encontrar soluciones en conjunto. Asimismo, son bastantes flexibles respecto a los permisos, vacaciones y otros aspectos relevantes para los colaboradores

Por otro lado, los colaboradores consideran que los permisos, el buen trato, la relación de confianza, el agradable ambiente laboral y los horarios flexibles son aspectos que los mantienen motivado. Tener un buen ambiente laboral y una relación de confianza con los jefes ayuda a que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa, según Clinton García (comunicación personal, 29 de junio, 2019). Los trabajadores recalcan que otra de las maneras en que la empresa los motiva es con la entrega de obsequios en fechas especiales, organizan desayunos y cenas fuera del horario de trabajo a fin de establecer buenas relaciones entre los trabajadores y la alta dirección. Además, consideran que la empresa es flexible con el tema de los permisos por estudios, salud o por algún otro inconveniente ajeno al trabajo. Según

Jaime Guerrero, vendedor de la empresa Frenos Lazo, considera que está motivado debido a que ve una oportunidad de aprender más del sector y es beneficioso para su experiencia laboral, ya que va acorde con su carrera profesional. A su vez recalca el buen trato, la relación de confianza y el buen ambiente laboral como factores importantes para levantarse día a día motivado de ir a su lugar de trabajo (comunicación personal, 29 de junio, 2019). Asimismo, los trabajadores consideran importante que la empresa implemente un sistema de incentivos no económicos a fin de que estos sientan que la empresa reconoce su desempeño.

d. Capacitaciones

La empresa manifiesta que el sistema de capacitaciones se basa en charlas o sesiones donde enseñan las funcionalidades de cada producto para que de esta manera se encuentren totalmente capacitados a responder las consultas de los clientes. Asimismo, considera a futuro la implementación de capacitaciones sobre gestión de atención al cliente debido a la demanda de las mismas por parte del personal, quienes encuentran a esta petición como necesaria para brindar un mejor trato y experiencia de servicio al cliente. También capacitaciones sobre conocimientos técnicos de los productos, información acerca del mercado y las nuevas tendencias a fin de incrementar su nivel de especialización a favor del cliente.

Por otro lado, los trabajadores recalcan que la empresa no realiza capacitaciones, solo charlas muy esporádicas sobre la entrada de nuevos productos y nuevas marcas, las cuales las brinda la gerente de administración de la empresa en los desayunos que se brinda al personal. Asimismo, manifiestan que al momento de ingresar a la empresa se les brindó una inducción clara y directa sobre la variedad de productos, marcas y sobre cómo se desenvuelve el mercado. Hoy en día, las capacitaciones se han vuelto parte importante en la formación de los trabajadores, por ello es necesario que se brinden capacitaciones sobre el mercado, los nuevos productos, las nuevas tendencias y sobre cómo lidiar con clientes conflictivos, lo cual es necesario para garantizar un adecuado servicio al cliente, según información brindado por Jaime Guerrero (comunicación personal, 29 de junio de 2019).

Asimismo, a los colaboradores les gustaría que la empresa pague un curso de capacitación sobre los productos, el mercado automotriz, las nuevas tendencias, sobre cómo brindar un adecuado servicio al cliente y poder afrontar con ciertas quejas y reclamos, según Clinton García (comunicación personal, 29 de junio de 2019).

e. Satisfacción laboral

Siguiendo el lema de tener empleados felices para tener clientes felices y satisfechos, la empresa se preocupa por el bienestar de su capital humano. Para Frenos Lazo es importante compartir momentos con los trabajadores, establecer lazos de confianza, escuchar sus sugerencias, opiniones y darles la libertad de tomar ciertas decisiones. La empresa manifiesta que los trabajadores son la base de la empresa, puesto que son quienes dan la cara ante el cliente, por ello tratan de incentivarlos mediante la entrega de obsequios, organizan desayunos y programan actividades fuera del horario de trabajo.

Por otro lado, los trabajadores manifiestan que se sienten a gusto en su lugar de trabajo, debido a la relación de confianza y el buen ambiente laboral que existe en la empresa. Asimismo, los trabajadores resaltan que la empresa es flexible con los permisos, horarios de entrada y de salida, así como también con las vacaciones programadas. Valoran mucho que la empresa se acuerde de las fechas especiales como cumpleaños, día del padre, navidad y año nuevo, ya que, se realizan agasajos para los trabajadores y se les brinda obsequios.

Algo que resaltan de la empresa es que muchas veces les permiten tomar ciertas decisiones, escuchan sus opiniones y sugerencias y eso se debe a la relación de confianza que existe entre ambas partes. La relación de confianza y comunicación constante que existe entre jefe y subordinado es de vital importancia para los trabajadores se sientan satisfechos. Asimismo, se sugiere que la empresa instaure un sistema de incentivos económicos y no económicos como bonificaciones y reconocimientos al buen desempeño, ya que sería un aspecto adicional que los mantendría motivados y decididos a cumplir con los objetivos de la empresa, según Clinton García (comunicación personal, 29 de junio de 2019).

1.1.3. Comunicación

Para la recolección de información de esta variable, se consideró en gran medida la comunicación que existe dentro de una transacción comercial, es decir, el momento en que un cliente le solicita un pedido a la empresa. Se identifican los principales canales y medios de comunicación como también la rapidez y el nivel de interacción entre empresa-cliente, no solo durante la transacción de compra venta, sino también durante el seguimiento postventa.

a. Capacidad de respuesta

Tanto la empresa como los empleados manifiestan tener una atención inmediata a las exigencias de los clientes, es decir, no hacen esperar tiempos muy prolongados a los clientes. Buscan que la atención sea rápida y eficiente. Solo en casos específicos, como por ejemplo la atención a clientes conflictivos, la problemática ha trascendido hasta la gerencia general en

búsqueda de un acuerdo o solución, pero en general el tiempo de respuesta es inmediata. La empresa busca que la comunicación con los clientes sea rápida y que se convierta en una ventaja competitiva, ya que se encuentran dentro de un sector demandante. Esta capacidad de respuesta se evidencia en la cantidad de vendedores con los que cuentan la organización para la atención al cliente, la rapidez en la atención y tener clara la información que se le debe de brindar a los clientes ante una circunstancia relacionada al producto y servicio. Para la empresa la capacidad de respuesta ante las dudas del cliente es la adecuada y cumple con los requisitos del tiempo adecuado ante cualquier inconveniente. Cabe resaltar que, con respecto a temas de cotizaciones por WhatsApp, la empresa acepta que puede demorar de uno a dos días en responder la cotización, ya que al haber tantos clientes que cotizan por ese medio y en volúmenes altos, sienten que no se dan abasto.

b. Medios de comunicación

Actualmente, la empresa cuenta con cuatro medios de comunicación con los clientes, los cuales son: la atención presencial en tienda, vía telefónica, vía WhatsApp y por medio de la página de Facebook.

El principal medio de comunicación con el que cuenta la empresa es el WhatsApp, es el medio de mayor valoración por parte de los clientes debido a la rapidez de la respuesta, así como la posibilidad de enviar videos o imágenes de las autopartes. Por otro lado, cuenta con atención presencial en tienda, la cual se da al momento que los clientes van a comprar un producto a la empresa. Ellos consideran a ambas herramientas como las maneras más efectivas y rápidas de hacer llegar la información al cliente. A nivel empresa, la comunicación se da de manera presencial mediante la organización de desayunos o almuerzo para compartir, y a nivel de clientes también utilizan el “cara a cara” cuando éstos visitan la tienda o vía WhatsApp cuando se trata de algún seguimiento o consulta de pedido. Hasta la fecha los métodos de comunicación utilizados han demostrado ser efectivos y no han recibido quejas respecto a estos por parte de los clientes.

Por otro lado, cuentan con una página de Facebook que sirve para dar a conocer la empresa y promocionar la cartera de productos. Sin embargo, la empresa considera que no se encuentra actualizada debido a que no cuentan con una persona que se encargue de manejar las redes sociales y muchas veces la administradora no se da abasto con el manejo de WhatsApp. Consideran importante el manejo de las redes sociales para tener mayor contacto con los clientes y dar a conocer sus productos.

c. Frecuencia de comunicación

La empresa considera importante estar en constante comunicación con sus clientes cuando notan que alguno de estos deja de ir a la tienda. Esta comunicación se da una vez por semana, ya que automáticamente se les escribe vía WhatsApp consultando el porqué de su ausencia a la empresa. Se da esta comunicación con los clientes que compran de cuatro a cinco veces por semana, por ello es preocupante cuando dejan de comprar y es ahí donde la comunicación es constante. Asimismo, se hace seguimiento a las intenciones de compra de los mismos para saber si necesitan más de sus productos y poder programar la orden a tiempo. La frecuencia de comunicación se ve condicionada por la cantidad de pedido que realizan los clientes, es decir, una solicitud de pedido grande requiere una comunicación más reiterativa, ya que se deben hacer coordinaciones con respecto al lugar de entrega, precios y fechas. A su vez, la empresa considera que cuanto más fiel es un cliente, la comunicación con este es mayor, ya que se tiene como fin retenerlo, seguir satisfaciendo sus necesidades y continuar con las transacciones comerciales entre ambas partes.

d. Comunicación Post Venta

La empresa manifiesta que mantiene comunicación post transacción de compra venta con sus clientes a fin de incentivarlos a realizar su próximo pedido y no se pierda la relación con el cliente. La comunicación se hace vía telefónica (llamadas) o WhatsApp ya que son los medios que ellos consideran los más efectivos, simples y directos.

1.1.4. Experiencia del cliente

Para la recolección de información se consideraron sub variables que fueron agrupadas en un apartado dentro de la guía de entrevista a fin de realizar un análisis a mayor detalle. Asimismo, estas fueron analizadas en base a la entrevista llevada a cabo con la administradora de la empresa Frenos Lazo, Gabriela Lazo (comunicación personal, 22 de julio de 2019). Las sub variables fueron las siguientes:

a. Interacción con el cliente

La interacción con los clientes es un punto importante, ya que se busca que el personal se interese por mantenerse en contacto con los clientes ya sea vía telefónica o por WhatsApp. Asimismo, que se encuentre capacitado a fin de dominar la información necesaria respecto a las ventajas y características de la cartera de productos, de esta manera podrán resolver cualquier duda o inconveniente rápida y eficientemente. Siempre transmitiendo la seguridad de que están comprando productos de buena calidad, a una de las empresas mejor conocidas del sector. En este

sentido, la empresa siempre busca que la atención sea personalizada y que cada vendedor conozca al detalle las preferencias de los clientes en cuestión de productos, marcas y otros aspectos.

b. Calidad del servicio

La empresa promueve que los vendedores brinden un servicio de alta calidad y que conozcan a fondo cada uno de los productos. No solo consiste en comunicar precios bajos sino también las variedades de productos, marcas, calidades, entre otros aspectos que tiene la empresa como ventaja competitiva y que se ajustan a los diferentes tipos de requerimientos de los clientes. En términos generales se ofrecen productos de larga duración, los inconvenientes presentados por algunos clientes han ocurrido de manera esporádica y los motivos más recurrentes eran defectos de fábrica, los cuales tenían que verse solucionados a través de la intermediación de la empresa con los proveedores de manera inmediata.

c. Gestión de quejas y reclamos

No tienen una guía establecida para la resolución de quejas o reclamos, sin embargo, dan autonomía al personal para la toma de decisiones ante una situación conflictiva con algún cliente. Se busca dar rápida solución y darle la razón al cliente en la medida que se pueda, si hay algún reclamo sobre deficiencia del producto se evalúa y se procede a realizar el cambio si corresponde sin mayores inconvenientes. Los empleados sugieren la implementación de charlas o sesiones donde se les capacite en temas de atención al cliente y sobre cómo lidiar con clientes conflictivos, ya que al no tener una guía o políticas claras muchas veces se les ha presentado dicho tipo de situaciones y no han sabido cómo actuar o qué medidas tomar para dar la mejor solución al cliente.

1.1.5. Incentivos y Privilegios

Para el recojo de información de este apartado se consideró las sub variables que se muestra a continuación con el fin de delimitar mejor la selección de nuestra variable.

Para el recojo de información de este apartado se consideró las sub variables que se muestra a continuación con el fin de delimitar mejor la selección de nuestra variable.

a. Incentivos no económicos

Se evidenció que para la empresa es importante ofrecer beneficios y reconocimientos a sus mejores clientes. Estos están vinculados a brindar obsequios, *merchandising*, entre otros ofrecidos de manera esporádica. Por otro lado, la empresa tiene la cultura de otorgar *merchandising* como llaveros, polos, aromatizantes, entre otros accesorios que les brinda sus principales proveedores para entregar al cliente final. Asimismo, se ofrecen canastas y pequeños regalos tanto para personal como a principales clientes en fechas festivas como navidad, entre

otros. Algo exclusivo de sus principales clientes es otorgar descuentos especiales como forma de agradecimiento por su preferencia. La empresa recalca que la entrega de obsequios y premios a los mejores clientes se da por observación, es decir, a los que ellos consideran que compran en mayor volumen, lo cual se mide por la cantidad de veces que los clientes se acercan a la empresa a comprar un producto y por los años que llevan trabajando con estos.

b. Incentivos económicos

No cuentan con una política de entrega de obsequios, ni con un rango de ventas al que tienen que llegar los clientes para recibir algún tipo de obsequio. Esto solo se da por medio de la observación de la administradora del local y por la relación de confianza que mantiene con los principales clientes.

Con respecto a los incentivos económicos que otorga la empresa, estos se dan por medio de descuentos a los clientes más frecuentes. La política consiste en aplicar un descuento adicional del 5% del precio de venta regular de los productos a los clientes que llevan años trabajando con Frenos Lazo. Como ya se ha mencionado anteriormente, los precios bajos y competitivo es lo que caracteriza a la empresa por lo que este beneficio adicional busca retener a los clientes más frecuentes.

2. Perspectiva clientes

Como segunda parte, en esta sección se analizarán los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los clientes de Frenos Lazo. Las entrevistas se realizaron a los principales clientes, los cuales fueron identificados previamente en la sección de ventas de la empresa del capítulo anterior y las encuestas se realizaron al azar a los clientes que se acercaban al local. Ambos fueron basados en cuatro de los cinco pétalos del modelo del Trébol de la Fidelización. Asimismo, el análisis presentado estará basado en los hallazgos obtenidos de las entrevistas a los principales clientes de la empresa (ver anexo H) y los hallazgos de las encuestas a los clientes elegidos por conveniencia (ver anexo I)

2.1. Análisis de las principales empresas

Antes de comenzar el análisis basado en las variables teóricas, se debe de conocer a fondo a los principales clientes de la empresa. Esta delimitación del grupo de clientes más importantes se dio a través del Principio de Pareto, el cual se explica a detalle en el análisis de ventas que se muestra en el capítulo 6 Cabe mencionar que esta delimitación se dio de acuerdo al nivel de ventas anuales. A continuación, se hará un breve análisis de cada una de las empresas que pertenecen a este grupo.

2.1.1. Iza Motors Perú SAC

Iza Motors es una empresa dedicada al mantenimiento automotriz y venta de repuestos multimarca. Cuentan con experiencia y permanencia en el mercado desde 1999. Asimismo, se preocupan permanente en brindar un servicio de calidad con eficacia y responsabilidad. Cuenta con más de 25 locales a nivel nacional y ofrecen toda la gama de servicios para su auto desde plataformas de atención al cliente y ventas de repuestos, servicio de post venta y mecánica en general.

Con respecto a las transacciones comerciales, la compañía mantiene relaciones comerciales con Frenos Lazo desde hace seis años, siendo esta su principal proveedor de repuestos de freno. Los productos de mayor demanda son las pastillas, discos y zapatas de freno. Tal y como se puede mostrar en la Tabla 6, la empresa ha tenido una disminución importante en cuanto a las ventas totales de Frenos Lazo durante los últimos tres años, lo cual identifica un problema, ya que es uno de los principales clientes de la empresa. En el 2016 se posicionó como el cliente más importante para Frenos Lazo, pero esta posición se fue desvaneciendo con el pasar de los años.

Tabla 6: Ventas totales de la empresa Iza Motors Perú SAC

	2016	2017	2018
Ventas Totales	S/.42,947.74	S/.24,263.50	S/.10,114.52

Fuente: Frenos Lazo (2019)

2.1.2. Frenos & Importaciones Generales

Es una empresa dedicada a la comercialización e importaciones de repuestos de freno. Son la primera empresa especializado de frenos en el Perú con más de 34 años de experiencia, a su vez son especialistas en marcas de alta gama y Up Grade. También brindan los servicios de mecánica general y mantenimiento.

La compañía inició relaciones comerciales con Frenos Lazo en el año 2011, siendo esta su principal proveedor de repuestos de freno, específicamente de pastillas de freno. En los últimos tres años, tal como se observa en la Tabla 7, se evidencia un crecimiento durante los últimos dos años llegando a alcanzar los casi S/. 20,000 anuales en el 2018.

Tabla 7: Ventas totales de la empresa Frenos & Importaciones Generales SAC

	2016	2017	2018
Ventas Totales	S/.10,679.68	S/.15,539.82	S/.18,224.54

Fuente: Frenos Lazo (2019)

2.1.3. Inversiones del campo SAC

Inversiones del Campo es una empresa con una amplia experiencia en el sector automotriz que presta servicios de mecánica general multimarcas, mecánica rápida y alquiler de vehículos. Prestan el servicio de montaje de neumáticos nuevos de todas las marcas y servicios relacionados con los mismos, alineación de dirección y diagnóstico con auto data, mecánica rápida, cambio de aceite y filtros. La compañía inició sus actividades en el año 1993.

En relación a las ventas, la empresa inició transacciones comerciales con Frenos Lazo en el año 2009. Durante los primeros años de relación comercial, las ventas aumentaron año tras año, pero en el 2017 se detectó un declive importante y preocupante tal y como se muestra en la Tabla 8, ya que es una de las empresas con la que mayor tiempo se trabaja.

Tabla 8: Ventas totales de la empresa Inversiones del Campo SAC

	2016	2017	2018
Ventas Totales	S/.37,219.04	S/.16,527.05	S/.9,294.07

Fuente: Frenos Lazo (2019)

2.1.4. Busec SCRL

Busec es una empresa ubicada en el sector servicios, en el segmento de mantenimiento y reparación de vehículos, dedicada principalmente a prestar servicios de mecánica, planchado, pintado, electricidad y electrónica multimarca, así como servicios afines complementarios. Cuenta con dos talleres mecánicos a nivel nacional. La empresa cuenta con más de 10 años de experiencia en el mercado.

La compañía inició relaciones comerciales con Frenos Lazo en el año 2016, siendo este su principal proveedor de repuestos y accesorios de frenos. Con respecto a la evolución en cuanto a las transacciones comerciales, esta ha sido favorable y se ve reflejado en la Tabla 9, ya que se evidencia que las ventas se han ido incrementando año tras año.

Tabla 9: Ventas totales de la empresa Busec SCRL

	2016	2017	2018
Ventas Totales	S/.12,512.71	S/.13,835.59	S/.14,663.54

Fuente: Frenos Lazo (2019)

2.1.5. Repuestos y Rodamientos Gabacal

Es una empresa dedicada a la comercialización de rodamientos y repuestos automotrices al mayor y por menor. La compañía inició relaciones comerciales con Frenos Lazo en el año 2009, siendo esta su principal proveedor de repuestos de freno, específicamente de pastillas y tambores

de freno. Tal y como se puede mostrar en la Tabla 10, la empresa tuvo un crecimiento significativo de ventas en los últimos años, aunque hubo una ligera disminución en el 2018, el cual no impactó en gran medida, si es un punto importante a considerar.

Tabla 10: Ventas totales de la empresa Repuestos y Rodamientos Gabacal S.A.C

	2016	2017	2018
Ventas Totales	S/.10,068.64	S/.17,782.19	S/.15,165.37

Fuente: Frenos Lazo (2019)

2.1.6. Repuestos Becerra SAC

Repuestos Becerra es la primera empresa en el rubro automotriz con más de cinco años de experiencia que ofrece servicio de asesoría técnica en tiempo real. Es una empresa comercializadora de repuestos automotriz en el Perú y ofrece productos de garantía a precios accesibles y brindando un servicio de calidad en venta y post-venta.

En relación a las ventas totales, la empresa inició transacciones comerciales con Frenos Lazo en el año 2009, siendo esta última su proveedor de repuestos de frenos. Durante los primeros años de relación comercial las ventas iban aumentando año tras año, pero en los años 2016 y 2017 hubo un decline considerable que se evidencia en la siguiente Tabla 11. Al 2018 hubo un crecimiento significativo, el cual impactó positivamente en las ventas totales de la empresa Frenos Lazo

Tabla 11: Ventas totales de la empresa Becerra S.A.C

	2016	2017	2018
Ventas Totales	S/.9,813.56	S/.4,188.15	S/.15,936.43

Fuente: Frenos Lazo (2019)

2.1.7. Toki SAC

Mecánica Toki es una empresa de servicios multimarca, especializados en el rubro del mantenimiento correctivo y preventivo para todo tipo de vehículos. Cuenta con más de 15 años operando en el mercado nacional, ofreciendo a sus clientes una atención personalizada con profesionalismo, amabilidad, honestidad y confiabilidad. Cuenta con dos talleres mecánicos a nivel nacional.

La empresa comenzó relaciones comerciales con Frenos Lazo hace diez años y mantuvo un nivel de ventas de alrededor de S/. 15,000 hasta el año 2016. Los últimos dos años se ha visto una gran caída en las ventas de S/. 7,307 entre los años 2016-2017 y de S/. 2,043 entre los años 2017-2018 del cual aún no se ha recuperado, lo cual se ve representado en la Tabla 12.

Tabla 12: Ventas totales de la empresa Toki SAC

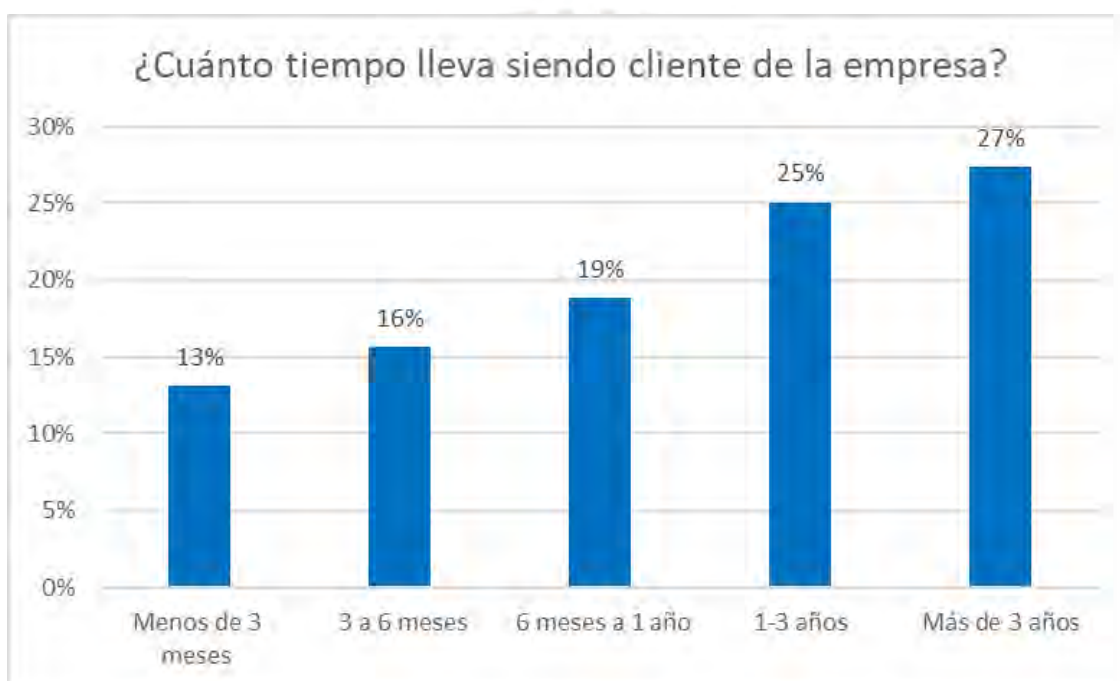
	2016	2017	2018
Ventas Totales	S/.15,351.65	S/.8,044.09	S/.6,001.66

Fuente: Frenos Lazo (2019)

2.2. Análisis basado en las variables teóricas

Antes de pasar al análisis de las variables, se realizó una pregunta introductoria, la cual tiene como objetivo identificar el tiempo de relación que la empresa mantiene con sus clientes (ver Figura 19).

Figura 19: Tiempo de relación con la empresa



Identificamos que el 27% de los encuestados tiene una relación comercial con la empresa de tres años a más, seguido de un 25% que llevan trabajando entre uno a tres años, de esta manera se demuestra que la empresa ha logrado mantener relaciones a largo plazo con la mayor parte de sus clientes. Por otro lado, existe un 48% de clientes que tiene una relación menor a un año, de lo cual se puede inferir que este porcentaje representa a los clientes rotativos de Frenos Lazo. Al ser un porcentaje significativo para la empresa, abarca parte importante de sus ingresos.

Por otro lado, el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas a los clientes se procesó bajo el Método del “Top Two Box”, el cual es un método que representa de forma numérica la suma de las dos opciones más altas dentro de una escala de Likert, por ejemplo, en una escala de Likert del 1 al 5 donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 significa “en desacuerdo”, 3 significa “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 significa “de acuerdo” y 5 significa

“totalmente de acuerdo”, Top Two Box sería la suma de las opciones 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, (las dos opciones más altas), donde 4 sería el límite inferior aceptable. Cabe mencionar que se recomienda establecer escalas reducidas debido a que, si fuese una escala de, por ejemplo, del 1 al 10, tendría un rango de valores más amplio y distorsionaría los resultados de la media ya que no saldrían las interrogantes a simple vista. Asimismo, con una escala más amplia se podría llegar a confundir a los sujetos encuestados. “Encontramos que la mayoría de instrumentos diseñados para medir satisfacción del usuario usan escalas validadas tipo Likert que tienen de 3 a 7 puntos” (Llanos, 2001).

Para la construcción de las encuestas se tomaron como variables a los pétalos del Trébol de la Fidelización; según la calificación que recibió cada variable (dentro de la escala del 1 al 5) se sacó el promedio ponderado para asignarle un puntaje a cada una de estas, es decir, se multiplicó la cantidad de clientes por cada escala, se sumaron estas multiplicaciones y se dividió entre el número total de clientes, sacando así el puntaje otorgado por cada variable encuestada (ver Tabla 13)

Siguiendo esta teoría se puede observar que los puntajes más bajos, y por ende críticos, son los ítems de “Tengo que dar muchas explicaciones antes de que los vendedores comprendan lo que quiero”, “La empresa se comunica frecuentemente conmigo”, “He encontrado la información que necesito en Facebook”, “La empresa entrega premios a sus principales clientes”, “La empresa suele hacer promociones”, los cuales se encuentran dentro de las variables Información, Comunicación e Incentivos y Privilegios. En base a lo identificado, la propuesta de Mejora se orientará hacia estos ítems a fin de incrementar su calificación y se ubique por encima del límite inferior aceptable (“4”).

Tabla 13: Análisis de puntos críticos de mejora

Variables	Item	Escala de Likert					Promedio Ponderado
		1	2	3	4	5	
Información	Siento que la empresa conoce mis expectativas y necesidades, por lo que cualquier persona que me atienda lo hará correctamente	20	40	62	124	105	3.72
	Cada vez que pido información sobre una compra anterior, la tienen perfectamente registrada	20	63	67	86	115	3.61
	Tengo que dar muchas explicaciones antes de que los vendedores comprendan lo que quiero	83	83	25	77	83	2.98
Comunicación	La información que me brindan es completa y precisa	2	2	40	196	111	4.17
	La información que me brindan me genera confianza	2	2	41	185	121	4.20
	He encontrado una rápida capacidad de respuesta en los diferentes medios de comunicación de la empresa (WhatsApp y llamadas)	26	56	54	116	99	3.59
	He encontrado la información que necesito en la página de Facebook de la empresa	82	65	59	69	76	2.98
	La empresa se comunica conmigo frecuentemente	110	73	29	67	72	2.77
Experiencia del cliente	La empresa cuenta con variedad de marcas y precios	0	0	25	164	162	4.39
	El personal de ventas domina la información sobre los productos que ofrece	5	55	66	106	119	3.79
	El personal de ventas tiene rápida capacidad de respuesta	3	67	63	103	115	3.74
Incentivos y privilegios	La empresa entrega premios a sus principales clientes	101	56	25	43	126	3.11
	La empresa suele hacer promociones	93	83	40	70	65	2.80
	La empresa brinda descuentos por una cierta cantidad de compras	32	44	35	95	145	3.79
	Me gustaría que la empresa haga reconocimientos para el mejor cliente	15	4	24	44	52	3.82

2.2.1. Información

Con esta variable se busca conocer la perspectiva de los clientes sobre el grado de conocimiento que consideran la empresa tiene de ellos, si se toma en cuenta o guardan la información que ellos brindan con cada compra, sus expectativas, necesidades, opiniones, entre otros.

a. Conocimiento del consumidor

Tabla 14: Satisfacción sobre conocimiento del cliente

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio ponderado
Siento que la empresa conoce mis expectativas y necesidades, por lo que cualquier persona que me atienda lo hará correctamente	20	40	62	124	105	3.72

Figura 20: Satisfacción sobre conocimiento del cliente



En cuanto a la figura 20, se puede describir, en primer lugar, que el 65% de los encuestados se encuentra “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la afirmación en cuestión, sin embargo, hay un 17% que se encuentra entre “en desacuerdo” y “totalmente desacuerdo”, lo cual genera que el puntaje del promedio ponderado se encuentre en 3.72 (Ver tabla 14), lo cual no lo vuelve un punto muy crítico, pero si un punto a mejorar. Algunas causas que se han podido encontrar, por las cuales la empresa no logra destacarse por conocer las expectativas y las necesidades de los clientes, son principalmente ligadas a la estrategia de atención personalizada.

Esto debido a que, no hay una base de datos que recopile este tipo de información, como, por ejemplo:

- Gestión de clientes: datos generales, tipo y tamaño de empresa, persona y datos de contacto
- Reporte de venta por documento, ventas por vendedor, por cliente, resúmenes de venta por producto
- Gestión de cotizaciones a clientes: historial de cotizaciones para conocer frecuencia de compra y productos más pedidos, montos y volumen de compra
- Gestión de pedidos: historial de pedidos, estado de los pedidos, inconvenientes que pueda haber durante el proceso de entrega del pedido, etc.

En cambio, la principal fuente usada dentro de la empresa es la percepción que tienen los trabajadores sobre los clientes basada en las veces que se han acercado a comprar en tienda. Esto es notado por los mismos clientes, ya que como menciona Cesar Portocarrero, gerente general de Frenos & Importaciones Generales SAC, siente que existe mucha confianza en su relación con Frenos Lazo debido a los años que lleva trabajando con ellos, por lo que está seguro que cualquier tipo de información que requiera será correcto y directo, que el trato que reciba siempre será el mejor y que la empresa conoce como él maneja sus compras (comunicación personal, 27 de junio, 2019). Sin embargo, algún cliente que no tenga tantos años trabajando con Frenos Lazo o sea relativamente nuevo, no se sentirá de la misma manera ya que su relación será más profesional que amical.

Debido a ello, pueden existir inconvenientes y genera esta disyuntiva entre los clientes que sienten que los conocen y los que no. Al no tener una base de datos con información registrada de la frecuencia de compra, el volumen de compra, los productos más comprados por cada cliente, los vendedores utilizan su experiencia con cada uno para asumir sus preferencias pudiendo ser estar correctas o equivocadas.

Tabla 15: Conocimiento acerca del cliente

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio ponderado
Tengo que dar muchas explicaciones antes de que los vendedores comprendan lo que quiero	83	83	25	77	83	2.98

Figura 21: Conocimiento acerca del cliente



En este caso, los resultados se encuentran bastante divididos, como se presenta en la figura 20. Mientras existe un 46% que muestra una respuesta satisfactoria de entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, hay un 48% que opina lo contrario con respuestas entre “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, lo cual genera que el promedio ponderado se encuentre en 2.98 y se considerado un punto crítico de mejora (Ver tabla 15). Las causas por las que se da este resultado están ligadas a la estrategia de atención personalizada pero también a políticas y actividades internas en cuanto a cómo se da la transmisión de información relevante de los clientes y capacitaciones para saber cómo utilizarla.

En cuanto a la atención personalizada, como se mencionó anteriormente, los vendedores se basan en la experiencia en el trato con los clientes para tratar de conocer sus preferencias, sin embargo, esto puede dar un conocimiento erróneo, ya que el tratar más o menos a un cliente no significa que se le conoce más o menos. Raúl Vega, jefe de mantenimiento de Iza Motors Perú SAC comentó que debido a los años que lleva trabajando con Frenos Lazo, siente que tiene un método de trabajo con ellos que hace que los vendedores o la administradora comprendan lo que él desea y sabe que, si existe alguna duda o algún cambio, hay confianza de poder contactarse con ellos directamente (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Esto demuestra que la relación basada en la confianza y experiencia hace sentir seguros a ambos grupos, de que el servicio siempre será óptimo debido a que, durante mucho tiempo el modo en el que se trabaja con cada cliente antiguo ha ido mejorando y consolidándose, pudiendo dejar satisfecho cada vez más

satisfecho a este grupo de clientes. Sin embargo, esta situación puede que no se cumpla en todos los casos, más si no existe una relación muy estrecha, motivo el cual existe de un grupo de encuestados que no está de acuerdo con la afirmación presentada.

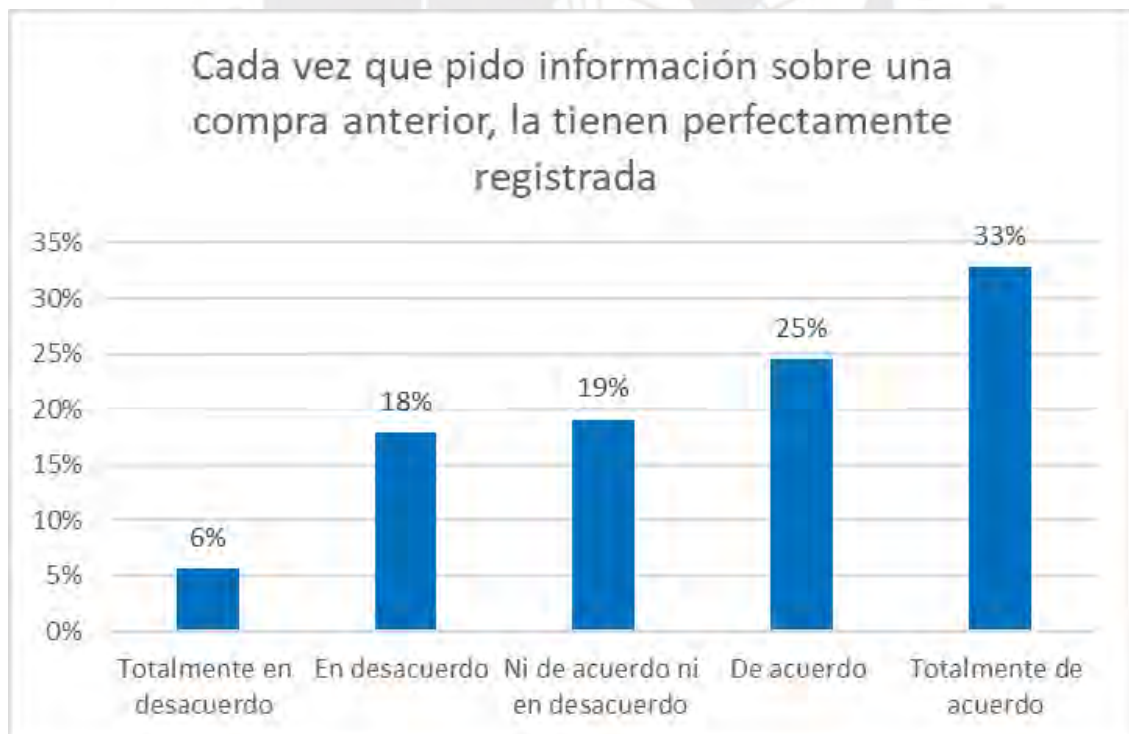
Es por ello, la necesidad de tener una base de datos donde se registre información importante de los clientes, como las mencionadas en el punto anterior, para tener una fuente confiable de conocimiento que pueda ser usado y a la vez compartido con todos los trabajadores. He ahí, la necesidad de mejora en las políticas y actividades internas, ya que, si se logra general un registro de información, será necesario tener un método de como transmitir la información a todos los trabajadores para que todos ellos la manejen y la utilicen cuando más lo necesiten. Esto puede ser a través de reuniones, capacitaciones, talleres, etc.

b. Recopilación de datos:

Tabla 16: Satisfacción con entrega de la información

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio ponderado
Cada vez que pido información sobre una compra anterior, la tienen perfectamente registrada	20	63	67	86	115	3.61

Figura 22: Satisfacción con entrega de la información



En este caso, un 58% de los clientes reconoce que el sistema de registro con el que la empresa cuenta si está funcionando de manera eficiente ya que cada vez que han requerido algún

tipo de información pasada han logrado recibirla. Sin embargo, existe un 24% que pudo haber tenido inconvenientes al momento de requerir información, lo cual genera que el promedio ponderado de esta pregunta se encuentre en 3.61 (Ver tabla 16). Esto debido, al igual que en las preguntas anteriores, a actividades ligadas a la estrategia de atención personalizada.

El principal inconveniente es la excesiva dependencia en la confianza que se tiene con los clientes. Debido a que, a su percepción, si se tiene un trato más cercano con algún cliente puesto que lo ven comprando mucho más frecuentemente que otros o por los años que lo conocen, además de la falta de un registro de compras de cada uno, los vendedores confían en esta experiencia y en su memoria para brindar algún tipo de información sobre alguna compra pasada.

Rafael Becerra, gerente general de Repuestos Becerra SAC, menciona que cada vez que ha requerido algún tipo de información sobre sus compras pasadas debido a que no tiene un dato a la mano, siempre ha recibido los datos que necesitaba de parte del vendedor que lo atiende la mayoría de veces que se acerca al local (comunicación personal, 15 de mayo, 2019), sin embargo, Pascual Gabacal de Repuestos y Rodamientos Gabacal SAC, menciona que algunas veces si ha presentado inconvenientes con la información que ha requerido sobre pedidos pasados, no en cuanto a recibir datos erróneos, sino al tiempo de respuesta, debido a que el vendedor que lo atendía no ha tenido los datos a la mano y ha tenido que recurrir a otro vendedor que si conocía dicha información (comunicación personal, 19 de mayo, 2019).

Cabe destacar, que al igual que las preguntas en la variable anterior, la necesidad de una base de datos con el registro de este tipo de información es necesaria, se ha logrado dar un paso al incluir desde hace un par de meses el registro de facturas electrónicas. A pesar de no ser la fuente más ordenada y sencilla de entender para obtener este tipo de información, es un primer paso para recopilar datos importantes y confiar en su forma de registro. Por ello, sobre el tema de la base de datos, además de la información mencionada en los puntos anteriores, se debería contar con data de:

- Gestión de ventas (Facturas, Boletas, Nota de Crédito y Débito).
- Gestión de Guías de remisión

2.2.2. Comunicación

Con esta variable se busca confirmar la eficiencia de los diferentes canales de comunicación que posee la empresa en cuanto a la transmisión de información, la capacidad de respuesta, la frecuencia y alguna recomendación con respecto a dichos puntos.

a. Claridad de información

En cuanto al tema de cómo se les transmite a los clientes la información que ellos requieren, un 88% está de acuerdo con que la información que se les brinda es precisa y completa, es decir, ellos manifiestan sus dudas o solicitud de asesoría a los empleados de la empresa y estos responden sin problemas, lo cual se da generalmente en persona o si es por algún canal digital por WhatsApp y llamadas telefónicas.

La calificación de la información completa y precisa se ubica con un puntaje de 4.17, lo cual demuestra el nivel de satisfacción de los clientes sobre la manera de gestionar las consultas que tienen a través de sus diferentes canales de comunicación (Ver tabla 17).

Tabla 17: Satisfacción con la información recibida

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Puntaje
La información que me brindan es completa y precisa	2	2	40	196	111	4.17

Figura 23: Satisfacción con la información recibida



Esto basado en la idea que la empresa, a través de sus diferentes canales, resuelve las dudas de los clientes de manera que estos se sientan satisfechos con la información que reciben y no duden de la veracidad de esta, a pesar que estos medios sean el contacto directo o redes sociales y llamadas.

Tabla 18: Confiabilidad de la Información

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Puntaje
La información que me brindan me genera confianza		2	41	185	121	4.20

Figura 24: Confiabilidad de la Información



Por otro lado, con respecto a la confiabilidad de esta información, un 87% de clientes está de acuerdo con que la información brindada por la empresa es confiable. La confianza en la información es un punto que destaca el representante de Frenos y Rodamientos Generales, ya que, debido a su larga relación con la empresa, se ha generado un lazo de amistad que a su vez a colaborado en que se genere confianza con la empresa. Asimismo, durante la entrevista realizada a Felipe Toki, este manifestó que uno de los elementos principales que tiene Frenos Lazo y es un punto a su favor es la confiabilidad y la calidad de atención. Debido a esta confianza, tiene consciente que la empresa será clara y directa con la información que brinda (comunicación personal, 01 de julio, 2019). Sin embargo, este sentimiento de confianza se puede estar dando de manera subjetiva por una relación amical más que por una relación profesional. Este punto recibe un puntaje de 4.20 (Ver tabla 18), que está dentro del rango considerado como aceptable, lo cual demuestra que efectivamente los clientes califican a la empresa y la información que estos les brindan sobre los productos, precios, entre otros, como confiable y que le otorga una ventaja sobre aquellos competidores que aún no logran ganarse la total confianza de sus clientes.

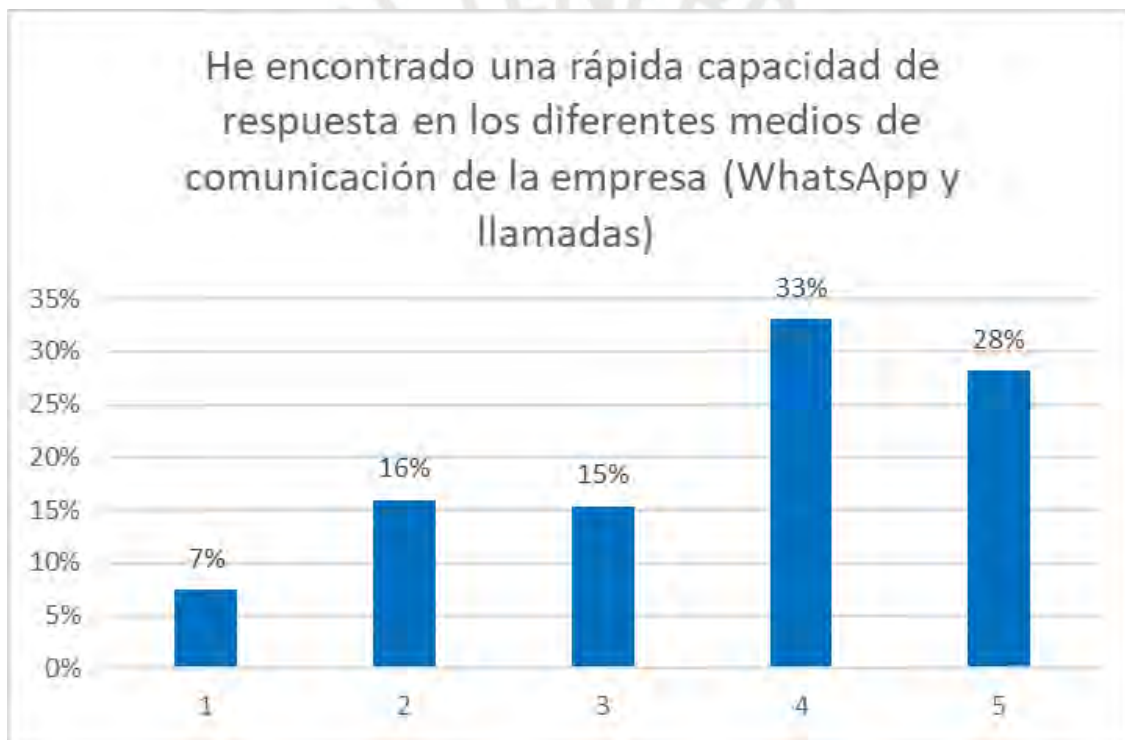
Cabe resaltar que la empresa logra resolver las dudas de los clientes de manera que estos se sientan satisfechos con la información que reciben y no duden de la veracidad de esta, a pesar que estos medios en la mayoría de casos sean por redes sociales o llamadas y no de manera directa.

b. Capacidad de respuesta y accesibilidad

Tabla 19: Satisfacción con los canales de comunicación

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio ponderado
He encontrado una rápida capacidad de respuesta en los diferentes medios de comunicación de la empresa (Whatsapp y llamadas)	26	56	54	116	99	3.59

Figura 25: Satisfacción con los canales de comunicación



Respecto a los medios de comunicación que la empresa utiliza, se decidió separar las preguntas en dos tipos de canales: WhatsApp y llamadas, por un lado, y por el otro a la página de Facebook. Para el caso de WhatsApp y llamadas, 61% de los encuestados están de acuerdo que estos canales son eficientes en cuanto a capacidad de respuesta y la facilidad de recibir la información que necesitan y un 23% opina totalmente lo contrario, generando un promedio ponderado de 3.59, convirtiéndolo en un punto que aún tiene por mejorar (Ver tabla 19). Esto, teniendo como causa a la estrategia de cercanía con el cliente, debido a que el objetivo de esta es que los clientes reciban asesoría y toda la información que ellos necesiten para que se pueda generar un pedido de compra, lo cual no se está cumpliendo.

En el caso del manejo de WhatsApp, no hay una persona encargada que se centre específicamente en contestar los requerimientos por este medio, sino que debe compartir el tiempo entre sus actividades diarias y el hacerse un tiempo para contestar los mensajes. Es por ello que, este medio puede estar funcionando bien pero no para todos y se da la presencia de personas satisfechas e insatisfechas con la atención. Sin embargo, de igual manera se pueden generar desigualdades en el tiempo de respuesta y a quien se le presta más atención, debido a que, a criterio de la persona encargada, este elige que clientes es más importante dependiendo de lo que conoce de él y se le responde primero o se le da más prioridad, además que el número de WhatsApp puede no ser conocido por todos los clientes, sino solo por los más cercanos.

Sin embargo, se dan casos que hasta a los principales clientes tampoco se les logra responder a tiempo, como mencionó Pascual Gabacal, Gerente General de Repuestos y Rodamientos Gabacal SAC, se han dado oportunidades en las cuales ha solicitado cotizaciones o información de algunos productos en horas de la mañana y no ha recibido respuesta hasta la tarde, donde a veces ha tenido que insistir o acercarse al local si era un requerimiento urgente (comunicación personal, 15 de mayo, 2019).

El WhatsApp podría ser mucho más aprovechado ya que es un medio sin costo significativo y que podría ayudar en el flujo del proceso de compra, ya que la empresa podría anticiparse para completar los pedidos y tenerlos listos para cuando el cliente se acerque a tienda, de esa manera el tiempo de atención podría ser mucho menor y se evita la gran aglomeración de clientes que podría generar molestias.

Tabla 20: Satisfacción con el uso de las redes sociales

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio ponderado
He encontrado la información que necesito en la pagina de Facebook de la empresa	82	65	59	69	76	2.98

Figura 26: Satisfacción con el uso de las redes sociales



Por otra parte, para el tema de la página de Facebook, hay un 43% de encuestados que están de acuerdo que estos canales brindan la información necesaria y son sencillos de comprender, sin embargo, hay un 40% que está en desacuerdo con esta afirmación, lo cual general que se tenga un puntaje crítico de 2.98 en el promedio ponderado de la pregunta (Ver tabla 20).

En cuanto a Facebook, existen motivos por los cuales hay diferencias entre la población encuestada. Por un lado, Facebook es una fuente alternativa de información para el grupo de clientes que aún no tenga una relación sólida con la empresa y no se le haya compartido el número de WhatsApp para poder requerir algún tipo de información. A su vez, es un medio más sencillo para brindar información a un público mucho mayor de manera más sencilla que el contactar a cada cliente directamente por WhatsApp cuando no se trata de un tema particular. Por otro lado, existen clientes que no utilizan Facebook con esos fines, por lo que no los ayudaría como un medio de información, además por contar con el antecedente que la empresa cuenta con su página de Facebook desactualizada y no se responder preguntas a través de esta.

Actualmente, la página de Facebook de la empresa cuenta con fotos de algunas marcas con las que trabajan, de algunos nuevos productos con los que cuentan, algunas activaciones que se hacen para los clientes, sin embargo, estos no siguen un orden específico y tampoco cuentan con una leyenda detallada que explique el motivo de la foto, además, se da el caso que algunas fotos se publican sin alguna descripción que permita entender el por qué es relevante dicha imagen. A estos inconvenientes, se le suma la frecuencia con la que se publica algún tipo de información, puesto que como mencionó Gerson Flores, encargado de compras de Busec SCRL,

a inicios del año decidió buscar información sobre un nuevo producto en la página de Facebook de la empresa, sin embargo no encontró publicaciones recientes y dentro de las publicaciones pasadas no había información de relevancia sobre los productos, por lo que decidió no tomar a Facebook como una fuente de información en el futuro (comunicación personal, 22 de junio, 2019). A su vez, Gustavo Fernández, jefe de flota de Inversiones del Campo SAC, comentó que también quiso hacer uso de Facebook como fuente de comunicación de la empresa, por lo que pidió información con respecto a una foto de un producto que fue publicado, sin embargo, no logró recibir alguna respuesta, motivo por el cual tuvo que recurrir a otro medio para poder resolver su duda. (comunicación personal, 27 de junio, 2019)

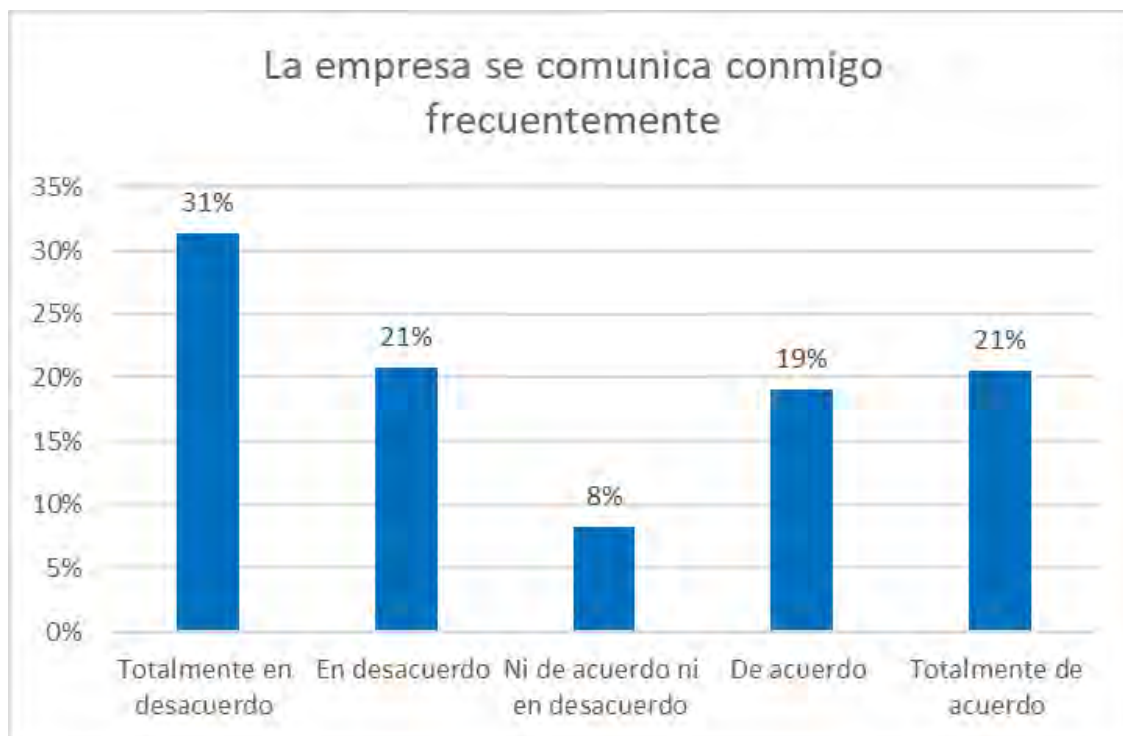
Esto último refuerza la idea que, si se busca conseguir algún tipo de información, la comunicación directa ya sea por WhatsApp, llamadas o contacto directo, serán los medios más eficientes. A partir de todo ello, se puede decir que la principal causa de esta diferencia es que no existe una estrategia de redes sociales que les permita aprovechar un medio de comunicación sin costo que le podría brindar varios beneficios, ya que un número importante de la población tiene como fuente de información a Facebook. Se podría mejorar este medio al contar con información organizada en secciones como: catálogo de productos, ofertas, activaciones, entre otros, teniendo una frecuencia de publicación regular, como por ejemplo de 3 a 4 veces por semana para que haya datos actualizados. También se le debe tomar importancia al uso de un lenguaje formal empresarial y que cada foto cuente con una descripción que brinde información o algún dato relevante de la empresa, además de actualizar sus datos de contacto para que cualquier cliente interesado pueda sentirse motivado a contactar a la empresa a través de diferentes medios.

c. Frecuencia de comunicación postventa

Tabla 21: Frecuencia de contacto con el cliente

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Puntaje
La empresa se comunica conmigo frecuentemente (01 vez por semana)	110	73	29	67	72	2.77

Figura 27: Frecuencia de contacto con el cliente



En cuanto a la frecuencia de comunicación, hay un 40% de encuestados que está de acuerdo que la empresa se comunica con ellos por lo menos 01 vez por semana. Sin embargo, existe un 52% que no está de acuerdo con esta afirmación, ya que muchas veces la comunicación se queda en la etapa de pedido y cierre de venta, más no existe una comunicación posterior o anterior a que se genere una venta.

Según Felipe Toki, uno de los clientes más representativos, la empresa Frenos Lazo no realiza ninguna comunicación adicional a la que se da durante el proceso de venta, pero considera importante implementar este tipo de comunicación, ya que muchas veces puede ocurrir algún tipo de inconveniente con los productos, los cuales se pueden resolver a tiempo. Considera que esta comunicación podría darse por WhatsApp (comunicación personal, 01 de julio, 2019).

De igual manera, Cesar Portocarrero, representante de la empresa Frenos & Importaciones Generales, considera que la empresa no entabla algún tipo de comunicación luego de haber cerrado la venta, pero que los vendedores si tienden a preguntarle al cliente qué tal le fue con el producto para saber si ha presentado algún inconveniente. Este tipo de comunicación se da en la siguiente compra del cliente (comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Los clientes lo consideran como punto crítico a mejorar ya que no solo le serviría a la empresa para corroborar que efectivamente sus productos estén cumpliendo con los niveles de calidad esperados, sino que también sería una manera de demostrar interés por entablar relaciones

a largo plazo y no solo iniciar un proceso de comunicación cuando haya un interés por que estos compren. Los clientes hicieron estas críticas partiendo de la premisa que existen competidores en el sector que sí realizar estas acciones de comunicación post-venta, lo cual demuestra que si no se trabaja sobre este punto existe la posibilidad de que opten por irse a la competencia.

Siguiendo la Teoría del Top Two Box, esta variable se ubica con un puntaje de 2.77 de una escala del 1 al 5, lo cual se interpreta como una calificación bastante baja y cuya mejora tiene que trabajarse de carácter necesario por la vitalidad del negocio.

2.2.3. Experiencia del Cliente

Esta variable consiste en identificar qué tan satisfactoria es la experiencia que tienen los clientes durante todo el proceso de compra, ya sea en relación a la interacción con los vendedores, el producto, reclamos y posible comunicación postventa.

a. Satisfacción con el producto

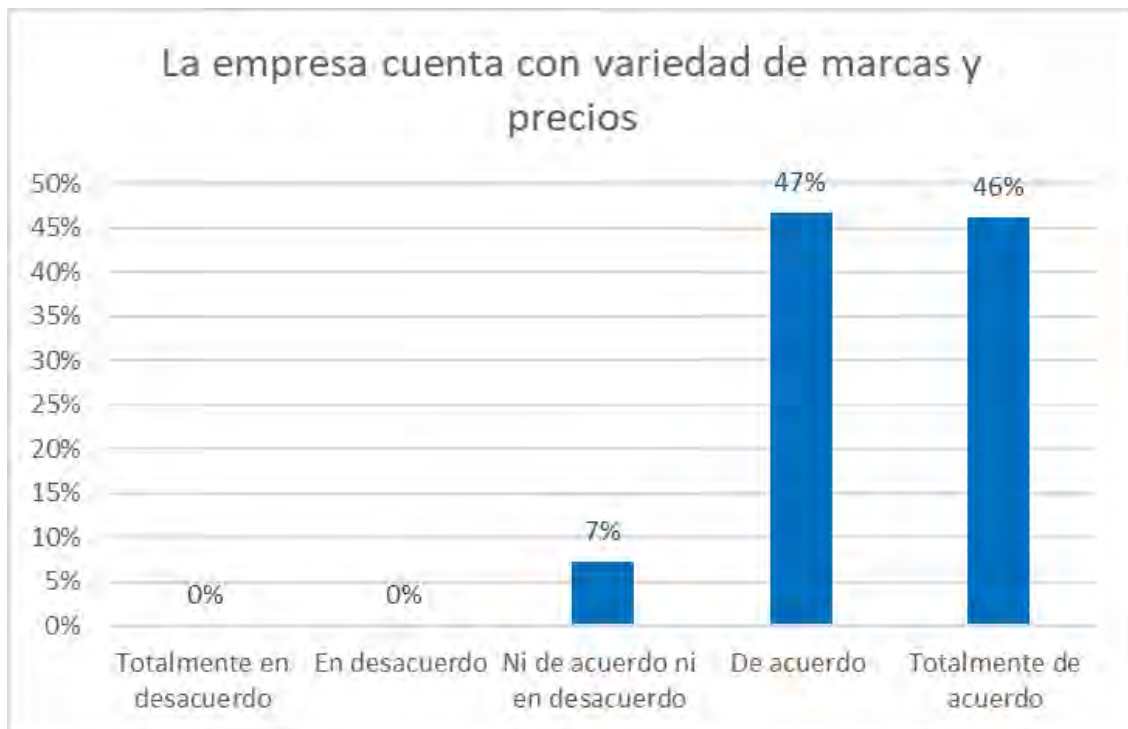
Un punto que los encuestados destacan es la relación que existe entre precio - calidad y el extenso catálogo de marcas y productos que la empresa posee. El 93% de clientes está de acuerdo con el hecho de que en Frenos Lazo puede encontrar una amplia gama de opciones de distintos tipos de calidades y precios, cumpliendo así con sus expectativas y logrando satisfacer sus necesidades. En las entrevistas a los clientes, unánimemente reconocen al precio, la variedad y el servicio como los puntos de ventaja competitiva con respecto al resto de locales o proveedores que poseen. Según Felipe Toki, representante de la empresa Toki SAC, Frenos Lazo cuenta con un stock completo y con variedad de marcas con respecto a otras empresas, por ello sienten la confianza de ir y encontrar el producto que necesitan (comunicación personal, 01 de julio, 2019).

Esta variable se sitúa con un puntaje de 4.39, demostrando la buena gestión que se viene realizando en la empresa respecto al abastecimiento de productos de todo tipo de marcas y precios para que así sus clientes puedan encontrar lo que se acomode a sus bolsillos y necesidades según sea el caso (Ver tabla 22).

Tabla 22: Satisfacción con la oferta de productos

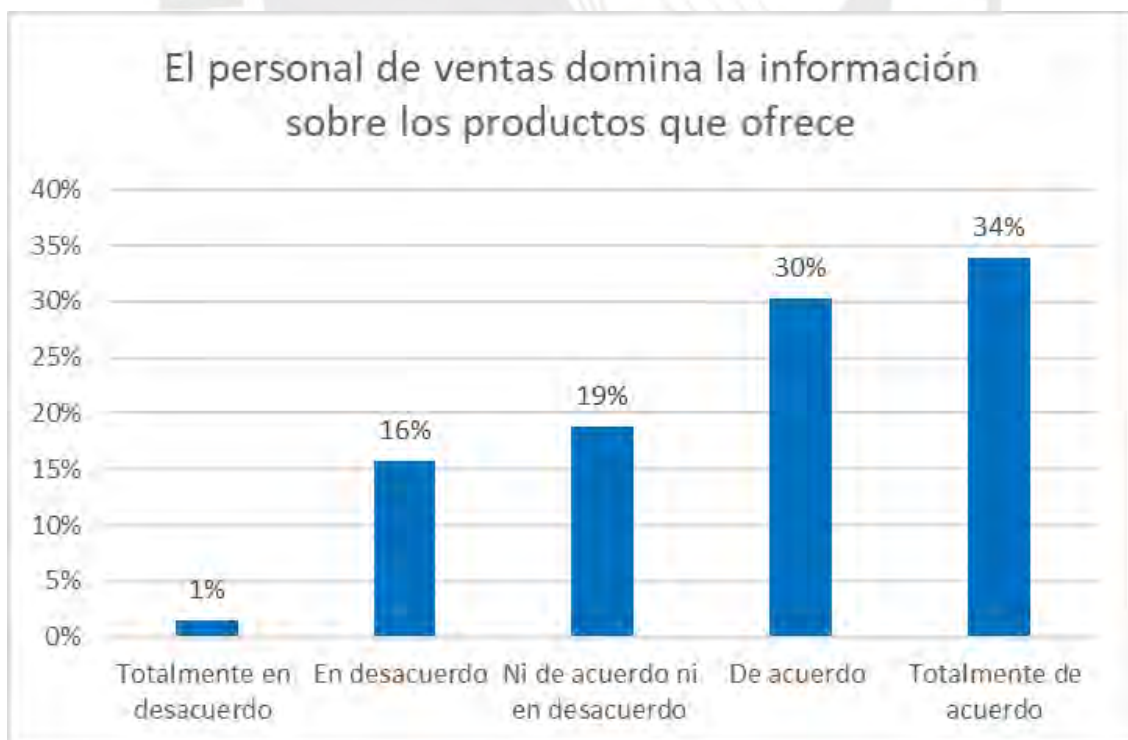
Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Puntaje
La empresa cuenta con variedad de marcas y precios	0	0	25	164	162	4.39

Figura 28: Satisfacción con la oferta de productos



b. Interacción con el cliente

Figura 29: Satisfacción con el conocimiento del personal de ventas



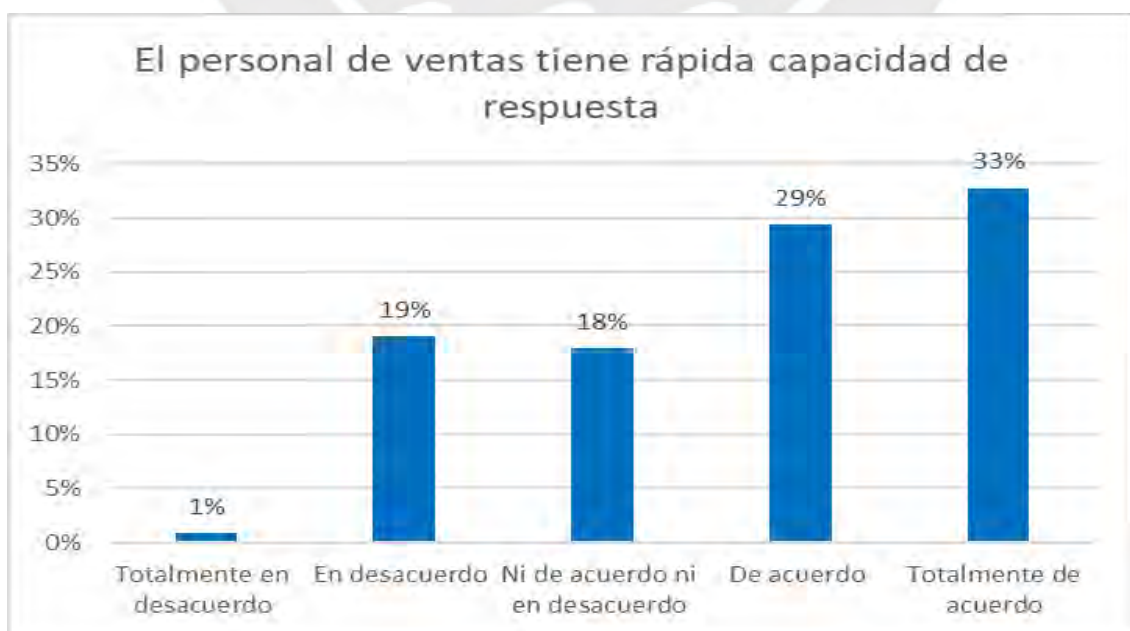
En cuanto a la interacción vendedor - cliente, un 64% está de acuerdo que los vendedores tienen conocimiento y dominan la información con respecto a los productos que ofrecen, pero a la vez existe un 17% que se encuentra en desacuerdo con esto. Esto se ve corroborado en las entrevistas realizadas, debido a que, por ejemplo, el representante de Frenos y Rodamientos Generales destaca el conocimiento que tienen los vendedores con respecto al tema de los autos. Dada su experiencia en el mercado, reconoce que con otros proveedores ha tenido el problema que, al consultar sobre algún tema, ellos no contaban con la respuesta en el momento y ha tenido que esperar un periodo regular de tiempo para recibir una respuesta, cosa que no ha sucedido cuando consulta en Frenos Lazo, quienes le dan la información al instante.

Sin embargo, hay clientes como Busec SCRL que a pesar de calificar el conocimiento de los vendedores como bueno, resalta que les falta conocimiento sobre el tema técnico para poder apoyar también a los mecánicos. A su vez, el representante de Toki SAC, reconoce a la administradora como la persona dentro de Frenos Lazo que posee más conocimiento y que genera más confianza al transmitir información, por lo que le recomendaría que existieran más capacitaciones a los vendedores sobre temas relacionados a los productos y su respectivo uso.

Tabla 23: Capacidad de respuesta del personal de ventas

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio Ponderado
El personal de ventas tiene rápida capacidad de respuesta	3	67	63	103	115	3.74

Figura 30: Capacidad de respuesta del personal de ventas



Tal como se muestra en la Figura 30, en cuanto a la capacidad de respuesta de los vendedores, los resultados de las encuestas arrojan un promedio ponderado moderado, lo cual significa que no existe muchos aspectos de mejora, ya que un 62% de personas está de acuerdo con que los vendedores tienen una rápida capacidad de respuesta y solo un 20% está en desacuerdo con esta información.

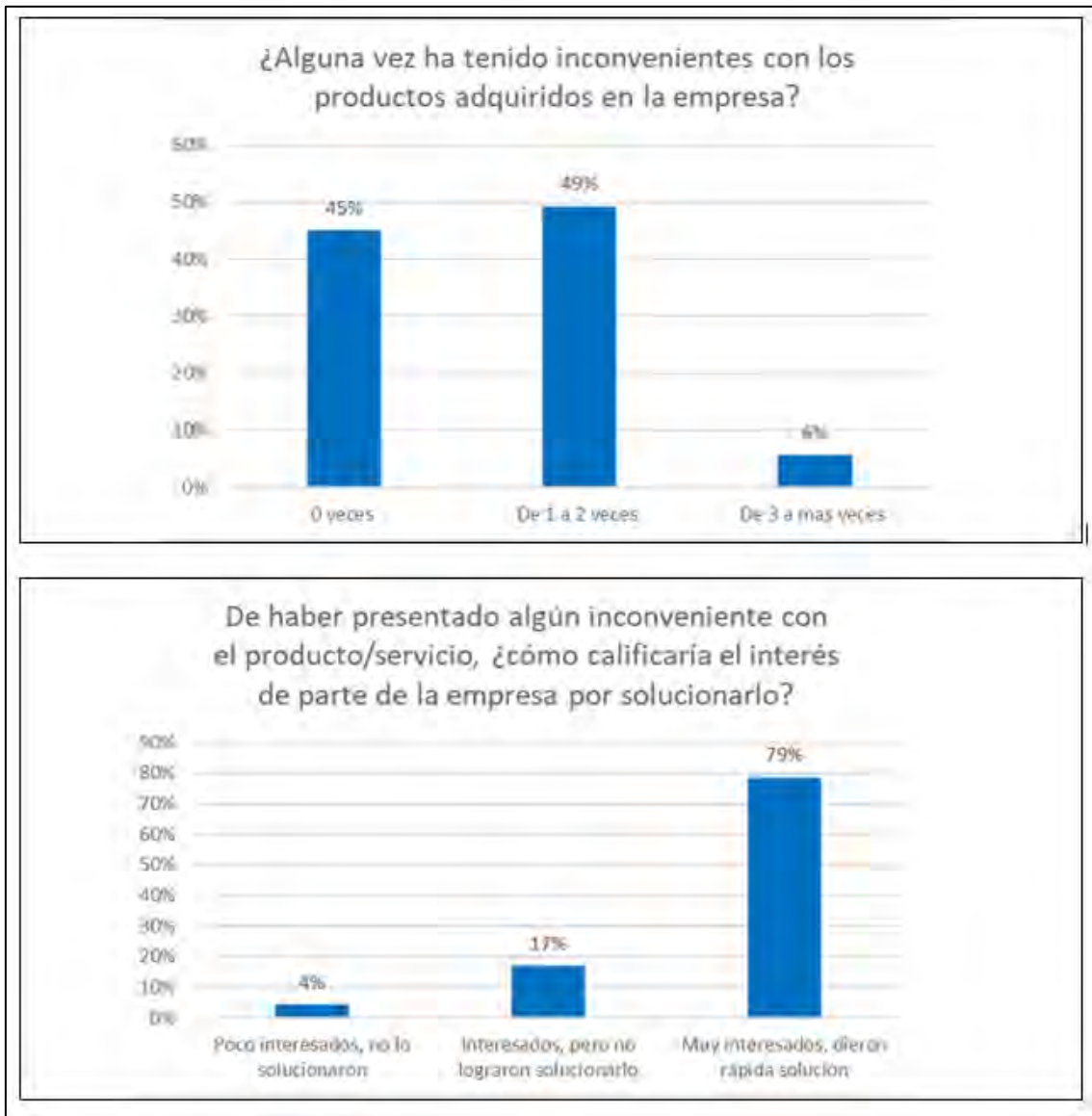
Esto se ve corroborado con las entrevistas realizadas. Según Pascual Gabacal, gerente general de la empresa Repuestos y Rodamientos Gabacal SAC, los vendedores siempre cuentan con información actualizada de los productos, por ende, su capacidad de respuesta es eficiente. No tienen que esperar muchos minutos para ser atendidos, la atención es inmediata y cuentan con una política de atender a los clientes por orden de llegada (comunicación personal, 25 de mayo, 2019). Asimismo, cuando se han presentado inconvenientes con algún producto, la empresa siempre brinda una rápida solución. Esta solución inmediata consiste en un cambio de producto o la devolución del dinero de manera inmediata, según Raúl Vega (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Sin embargo, hay clientes como Cesar Portocarrero, el cual menciona que, si bien la empresa Frenos Lazo da soluciones a los inconvenientes que se puedan presentar, muchas veces toma demasiado tiempo en dar respuesta a un reclamo, este puede demorar hasta tres días cuando esta debería solucionarse en un día (comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Con esto lo que se observa es que la capacidad de respuesta de los vendedores es buena y rápida, pero existen algunos inconvenientes que se pueden presentar, los cuales están relacionadas a falla de fábrica de los productos. Muchas veces este tema lo maneja la administradora de la empresa, la cual se comunica con su proveedor y el tiempo de espera dependerá de lo que le indique este. En la mayoría de los casos se da soluciones inmediatas.

c. Gestión de quejas y reclamos

Figura 31: Satisfacción con la atención de reclamos



Un punto a destacar es cómo la empresa maneja la existencia de inconvenientes o algún tipo de reclamo. Los resultados sobre la presencia de algún tipo de inconvenientes se encuentran dividido en un 49% por la presencia de estos de 1 a 2 veces al año, un 6% que ha presentado inconvenientes más de 3 veces en un año y un 45% en el que nunca han presentado algún problema con el producto. En cuanto a la solución de estos inconvenientes, un 79% resalta que esta fue dada de manera rápida. En las entrevistas se identificó que los clientes reconocen la rápida acción para solucionar algún problema que encuentren con el producto vendido y a la vez conocen que estos inconvenientes no son plena responsabilidad de la empresa, ya que no son fabricantes sino

distribuidores por lo que estas fallas son de fábrica, por lo que no generan ningún mal comentario contra Frenos Lazo.

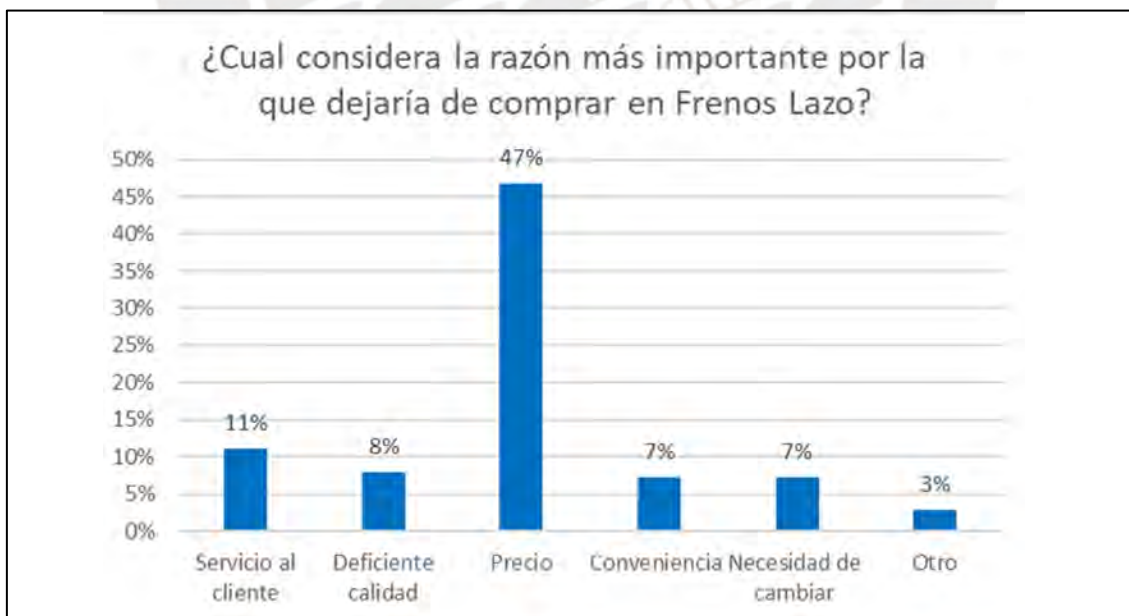
Según Raúl Vega, muy pocas veces ha presentado inconvenientes con algún producto y cuando los ha tenido, la empresa Frenos Lazo siempre brinda una rápida solución. Estas fallas más que nada se deben a errores de fábrica del producto y ese sentido la empresa procede al cambio de producto o la devolución del dinero de manera inmediata (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Sin embargo, si ha habido casos en el que el tiempo de respuesta ha sido mucho mayor al estimado. Según Gustavo Fernández, Jefe de Flota de la empresa Inversiones del Campo SAC, Frenos Lazo no hace cambios de productos, no hay devoluciones. Hay veces que toman mucho tiempo en dar respuesta a un reclamo, aproximadamente 3 días cuando se debería dar solución en un tiempo estimado de 1 día o 2 como máximo (comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Si bien es cierto, la empresa Frenos Lazo responde rápidamente a los inconvenientes de sus clientes, el tiempo de respuesta en algunos casos causa malestar e incomodidades. Por ende, se debe de reforzar este punto para poder establecer un mejor gestión y control de las quejas y reclamos de los clientes.

d. Barreras de compra

Figura 32: Motivos para romper relaciones comerciales



Al presentarle a los clientes una lista de motivos por los cuales tomarían la decisión de abandonar a la empresa, las encuestas arrojaron que un 47% dejaría de comprar por un tema de

cambios en el precio que no sean favorables y un 11% por un mal servicio al cliente. Siendo otros motivos como la deficiencia de calidad o la conveniencia, los que no reciben la mayor importancia. Esto puede ser posible, debido a que, según la información recopilada en las entrevistas a un grupo de clientes, los principales atributos que destacan de trabajar con Frenos Lazo es su precio competitivo al cual pueden definir como “bajo” y la atención y servicio al cliente que dan. A pesar que este último puede mejorar en ciertos puntos, reconocen que siempre son atendidos con la mayor rapidez posible, amabilidad y empatía.

Es necesario destacar que el precio es el factor que más valoran de la empresa, puesto que, a comparación con otros locales o proveedores, Frenos Lazo, por ahora, está cumpliendo con sus necesidades de precios bajos. Motivo por el cual, si el precio llegara a elevarse más allá de lo que puedan pagar o a comparación de otros locales, será un motivo para abandonar las relaciones con la empresa. Por otro lado, el segundo factor con alta valoración es el servicio al cliente, el cual, como se mencionó en un punto anterior, consta de elementos: parte técnica y de comportamiento. El dominio de conocimiento de productos y sus variedades debe ir complementado del buen trato y la ayuda por parte de los vendedores principalmente, por lo tanto, si los clientes comenzarán a notar deficiencias en cuanto al conocimiento que poseen los vendedores, los cuales no parecen conocer el producto que ofrecen y tampoco presentan un buen trato, sería un factor por el cual los clientes decidirían alejarse de la empresa.

2.2.4. Incentivos y Privilegios

Esta variable busca identificar la satisfacción de los clientes en cuanto a los reconocimientos y beneficios que le brinda la empresa por concepto de lealtad y confianza. La presencia de un incentivo por concepto de lealtad en el mercado de autopartes presenta un impacto moderado mas no relevante, ya que esto es más entendido como un reconocimiento que otorga la empresa hacia los clientes para mantener relaciones a largo plazo con los mismos. Existen variantes diversas que son más valoradas por los clientes, los cuales están más relacionados a los descuentos, el precio bajo, el trato y la rapidez en la atención, según Felipe Toki (comunicación personal, 01 de julio, 2019).

Asimismo, la existencia de incentivos a los clientes por parte de los proveedores es considerado algo característico dentro de la industria, pero no relevante. Según Rafael Vega, Jefe de Mantenimiento de la empresa Iza Motors Perú SAC, en el sector automotriz, específicamente el mercado de autopartes, las empresas en general no entregan muchos incentivos, solo se preocupan por mantener los precios bajos y los descuentos esporádicos (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Según las entrevistas realizadas, los incentivos y privilegios que brinda la

empresa Frenos Lazo durante el periodo de relación con los clientes se centra en los precios bajos y obsequios esporádicos.

Se consideró el recojo de información concerniente a esta variable a través de las sub variables presentadas a continuación.

a. Incentivos no económicos

En este punto nos centraremos en los incentivos no económico que se brindan a los clientes, los cuales se basan en obsequios simbólicos que brinda la empresa como una forma de agradecerle a los clientes su confianza y la lealtad.

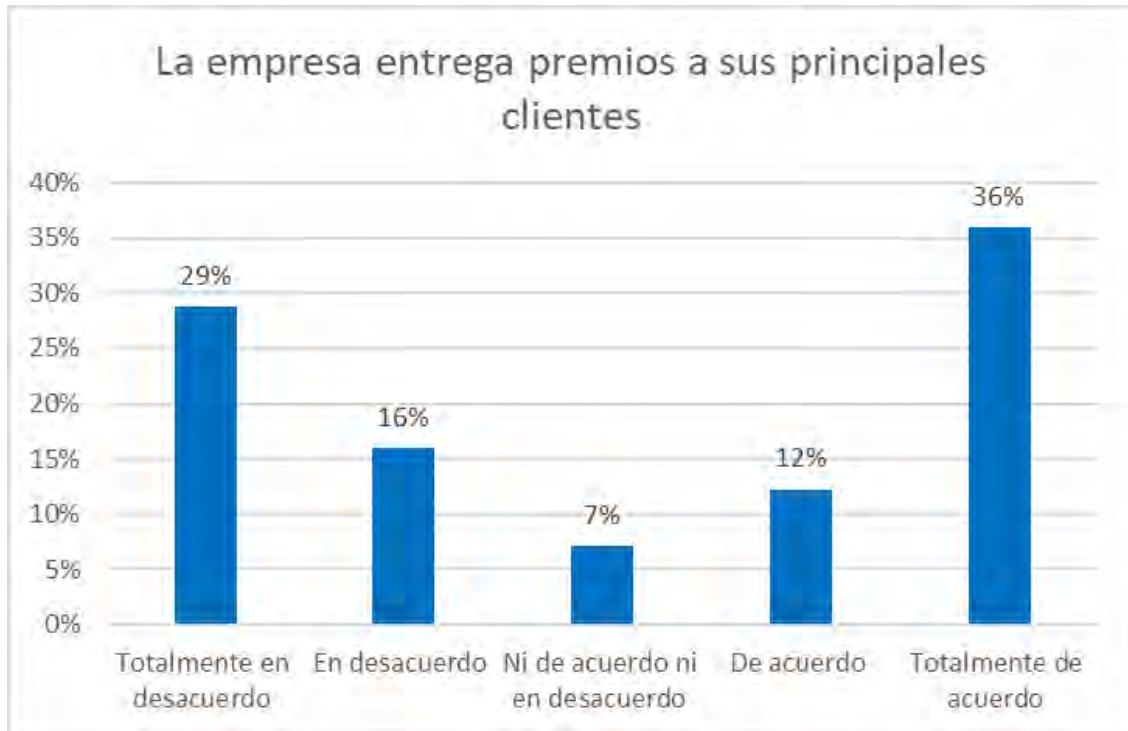
Tal como se muestra en la figura 33 , en cuanto a premios, reconocimiento y obsequios, los resultados de las encuestas arrojan un promedio ponderado bajo, ya que un 48% está de acuerdo con la afirmación que la empresa entrega premios a sus principales clientes y un 45% está en desacuerdo, esto podría deberse a que el grupo de acuerdo si ha recibido algún tipo de reconocimiento que el grupo en desacuerdo no, lo cual demuestra que no todos los clientes se encuentran satisfechos con el criterio que tiene la empresa al momento de entregar obsequios. Según Gustavo Fernández, representante de la empresa Inversiones del Campo SAC, los incentivos económicos y no económicos son importantes para la fidelización de los clientes, ya que considera que es una forma importante de agradecerle al cliente la lealtad con la marca. Asimismo, menciona que a pesar del tiempo de relación comercial que mantiene con la empresa, la cual es de aproximadamente diez años, son pocas las veces que se le ha entregado un presente simbólico en comparación de sus otros proveedores (comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Por otro lado, según Pascual Gabacal, gerente general de la empresa Repuestos y Rodamientos Gabacal SAC, Frenos Lazo si entrega premios a sus mejores clientes. Durante todo el tiempo que viene trabajando con Frenos Lazo, el cual es de ocho años, la empresa siempre le ha brindado un obsequio simbólico en fechas especiales. Asimismo, valora más que la empresa mantenga sus precios bajos en comparación a los obsequios (comunicación personal, 25 de mayo, 2019).

Tabla 24: Entrega de obsequios

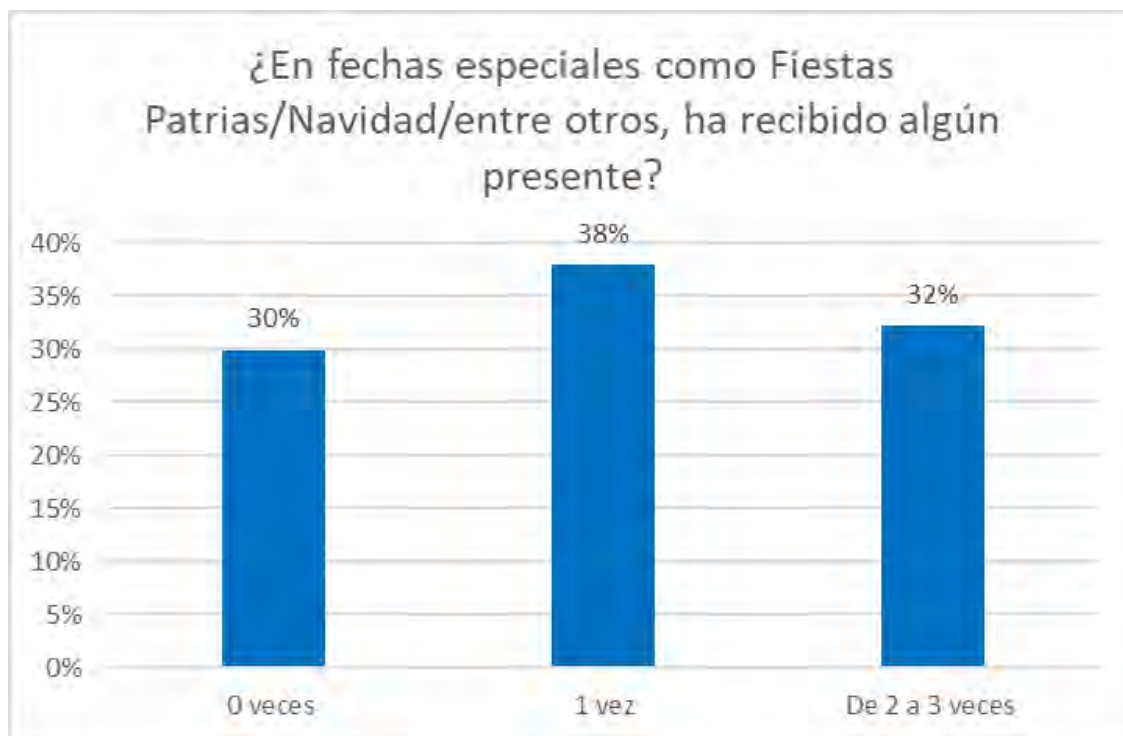
Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio Ponderado
La empresa entrega premios a sus principales clientes	101	56	25	43	126	3.11

Figura 33: Entrega de obsequios



Esto se complementa con lo expuesto en la figura 33, puesto que un 32% reconoce que se le ha entregado algún tipo de presente en dos o tres ocasiones en el año, un 38% ha recibido solo en una fecha especial y un 30% nunca ha recibido algún tipo de incentivo. Siendo tres el máximo de fechas especiales en los cuales la empresa entrega obsequios, los cuales son: Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad/Año Nuevo. Este 30% que nunca ha recibido ningún presente por parte de la empresa es preocupante, ya que son clientes que frecuentan la empresa, por ende, se debería generar relaciones a largo plazo con los mismos y una manera es premiarlos por su preferencia e incentivarlos a seguir comprando.

Figura 34: Entrega de reconocimientos



Según las entrevistas realizadas, estos reconocimientos y obsequios generan cierta satisfacción en los clientes, ya que todos los proveedores del sector ofrecen incentivos al mismo nivel y esperan que la empresa Frenos Lazo también lo haga.

En este sentido, Raúl Vega, representante de la empresa de Iza Motors Perú SAC, menciona que la empresa Frenos Lazo otorga de vez en cuando polos, casacas, entre otros obsequios y generalmente solo se dan en fiestas de fin año como agradecimiento por su preferencia (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Asimismo, los clientes recalcan que las empresas del sector suelen regalar merchandising, como por ejemplo agendas, lapiceros y polos de manera frecuente. Sin embargo, la empresa Frenos Lazo lo da en ocasiones muy esporádicas. En ocasiones el personal recibe premios o algún tipo de reconocimiento de parte de la empresa como agradecimiento por su preferencia de compra, según Rafael Becerra, representante de la empresa Repuestos Becerra SAC (comunicación personal, 19 de mayo, 2019). Con esto se puede inferir que para los clientes es importante los incentivos no económicos que le brinda la empresa como una forma de agradecimiento a su lealtad, pero esta no influye en la relación que mantiene con la misma. Existen otros incentivos como los económicos que son más valorados por los clientes, como por ejemplo mantener los precios bajos y los descuentos especiales que tienen los clientes más fieles.

b. Incentivos económicos

En este punto nos centraremos en los incentivos económico que se brindan a los clientes, los cuales se basan en promociones y descuentos que brinda la empresa como una forma de agradecerle a los clientes su confianza y la lealtad.

Tabla 25: Aplicación de promociones

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio Ponderado
La empresa suele hacer promociones	93	83	40	70	65	2.80

Figura 35: Aplicación de promociones



Tal como se muestra en la figura 35, en cuanto a promociones, los resultados de las encuestas arrojan un promedio ponderado muy bajo. El resultado refleja un 50% de clientes que no identifica que la empresa haga algún tipo de promoción, pero, por otro lado, un 39% de encuestados si está de acuerdo en que la empresa hace promociones regularmente. Esto hace notar que existe una diferencia en el trato a los clientes, siendo un grupo el que recibe promociones que otro grupo desconoce. Siendo este un punto también identificado en las entrevistas, ya que algunos clientes si reconocían la existencia de ciertas promociones y otros no. Según Gustavo Fernández, representante de la empresa Inversiones del Campo SAC, es importante ofrecer algún tipo de promoción para motivar a los clientes, funciona como mejor incentivo los descuentos que el dar regalos en fechas especiales (comunicación personal, 27 de junio, 2019). Por otro lado, se

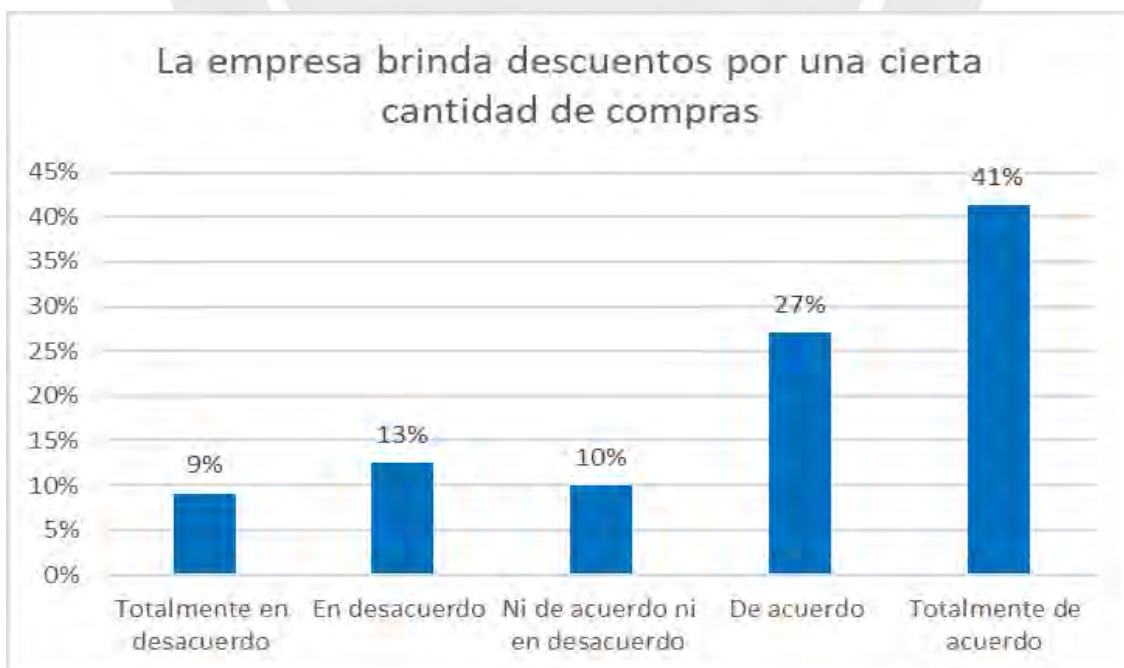
señala que la empresa no realiza promociones, pero considera que el principal incentivo está ligado en mantener los precios especiales con los que vienen trabajando durante todos los años de relación comercial en comparación a los obsequios o premios que se brindan. Los incentivos no económicos son solo opcionales pero los de más valor son los económicos, según Rafael Becerra (comunicación personal, 19 de mayo, 2019).

Esto se complementa con lo expuesto en la figura 35. En el caso de los descuentos, las encuestas arrojan promedio ponderado de 3.79, lo que significa que esta tan por debajo del límite inferior. Lo que se evidencia es que un 68% está de acuerdo con la afirmación sobre la existencia de estos dependiendo del volumen de compra, mientras que un 22% no lo está. Se evidenció que existían incentivos ofrecidos por Frenos Lazo, los cuales estaban vinculados a descuentos, ofrecidos de manera esporádica, así como el acompañamiento que la empresa ofrecía al cliente durante todo el proceso de venta.

Tabla 26: Aplicación de descuentos

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Promedio Ponderado
La empresa brinda descuentos por una cierta cantidad de compras	32	44	35	95	145	3.79

Figura 36: Aplicación de descuentos



Según Pascual Gabacal, gerente general de la empresa Repuestos y Rodamientos Gabacal SAC, los descuentos y precios especiales deben ser los incentivos más importantes dentro del sector. Considera que la empresa Frenos Lazo viene manejando bien el tema de los descuentos adicionales a sus clientes más frecuentes, ya que durante todo el tiempo que lleva trabajando con la empresa, el precio bajo se ha mantenido y se ha logrado establecer un descuento especial. Asimismo, se suma la línea de crédito que le brinda Frenos Lazo como incentivo adicional, ya que le da la opción de pago de quince días (comunicación personal, 25 de mayo, 2019).

Sin embargo, otro de los clientes menciona que Frenos Lazo no suele otorgar descuentos adicionales por compras en grandes volúmenes, pero considera que el precio especial que le brinda por ser uno de sus clientes más antiguos es el incentivo que más valora. Mientras la empresa Frenos Lazo mantenga sus precios bajos y la buena atención al cliente ese es el mayor reconocimiento, según Felipe Toki (comunicación personal, 01 de julio, 2019).

Tanto incentivos económicos como no económicos son importantes para fidelizar a los clientes. El incentivo más importante debe ser respecto al precio, el cual se ve reflejado mediante los descuentos que brinda la empresa. Los incentivos no económicos como canastas, vales y obsequios no son tan importantes, pero si son un incentivo que motiva e incentiva a seguir trabajando con la empresa, según Pascual Gabacal (comunicación personal, 25 de mayo, 2019).

3. Principales diferencias entre la perspectiva empresa y perspectiva clientes

A partir de la información recolectada en las entrevistas y encuestas, se llegaron a los siguientes resultados e identificación de puntos de mejora, los cuales fueron divididos en cinco grupos basados en los pétalos del trébol de la fidelización.

3.1. Resultados basados en las variables teóricas

3.1.1. Información

Las diferencias que se encuentran en cuanto a la variable información van ligadas principalmente a 2 causas:

- La falta de una base de datos donde se registre información relevante sobre los clientes que genera una dependencia en la confianza.
- Actividades internas relacionada a la transmisión de información relevante sobre los clientes.

Con respecto al primer punto, la empresa reconoce que no tiene un sistema o base de datos donde se recopile la información recolectada de los clientes ya que su principal fuente de información es la observación e interacción diaria, sin embargo, esta no va más allá de la transacción comercial. De cierta manera, se está perdiendo información valiosa de los clientes y

los servicios que podrían generar ventajas competitivas si se logran identificar a tiempo. Los motivos por los cuales no cuenta con un sistema de información por el momento son:

- Consideran que el sistema de observación e interacción diaria con los clientes es suficiente para conocerlos e identificar sus necesidades.
- Aún no quieren incurrir en costos elevados.
- No cuentan con personal calificado que maneje dicha base de datos, lo cual podría significar contratar a una persona adicional y así incurrir en un gasto adicional.

En cuanto al segundo punto, existe cierta diferencia entre la información que maneja un trabajador con relación a sus demás compañeros. Esto se da, por una parte, debido a la falta de una base de datos que estandarice la información que se puede tener de los clientes para que todos puedan tener acceso a esta en el momento que lo requiera, pero también, se debe tomar en cuenta que existe un problema en cuanto la transmisión de información sobre los clientes. Cuando un trabajador tiene más contacto con un cliente, este maneja mucho más conocimiento sobre las preferencias que puede tener este cliente en particular, por lo que, si en algún momento este debe ser atendido por otro vendedor, tal vez este no posea dicha información ya que no fue compartida a tiempo, lo cual podría generar cierta insatisfacción en el cliente.

A pesar de esto, los clientes reconocen que el servicio es bueno y que sienten que la empresa los conoce en cuanto a sus expectativas y necesidades. No obstante, se logró identificar puntos de mejora como, por ejemplo, la dificultad que existe algunas veces para lograr entenderse completamente con los vendedores debido a que tal vez no todos cuentan con la misma información. Además, existe entre un 17% a 35%, que ha tenido problemas cuando ha requerido información pasada a la empresa, ya que no han contado con esta o no de manera rápida, por lo que un sistema de información sería de mucha ayuda para estos casos.

3.1.2. Marketing Interno

Los colaboradores de la empresa, entre los puntos que destacan como favorables se encuentran: la autonomía que se les brinda para enfrentar ciertas situaciones difíciles, lo abierta que puede ser la empresa para recibir sugerencias y el buen ambiente laboral que hay debido a que la empresa se preocupa por el bienestar del capital humano que es lo que se presenta de cara al cliente.

Sin embargo, existen puntos a mejorar basados en las entrevistas realizadas a los trabajadores, que a pesar de que existen almuerzos, reuniones y beneficios en cuanto a las jornadas laborales, no existen incentivos claros que los ayude a motivarse mucho más con el trabajo que vienen haciendo. Esto se debe a que no tienen metas claras a los cuales llegar para que de cierta

manera se le pueda brindar una bonificación por el esfuerzo y el trabajo realizado. A la vez, también reconocen la falta de capacitaciones para temas que van más allá de las características de los productos, como lo es la gestión de clientes, el cómo reaccionar en diversas situaciones complicadas, entre otros.

A partir de estos puntos y otros previamente analizados en el capítulo se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- Con respecto a las capacitaciones, actualmente la empresa no realiza capacitaciones al personal debido a que consideran que no se necesita mayor información de los productos y de la empresa que la que se le brinda al colaborador al momento de ingresar a trabajar a la empresa. Sin embargo, este es un punto muy importante para los colaboradores de Frenos Lazo, ya que consideran que es necesario que la empresa invierta en capacitaciones para que ellos puedan ofrecer un mejor servicio al cliente, cuenten con toda la información técnica acerca de los productos y el mercado, así como también contar con técnicas para poder lidiar con ciertos conflictos que se pueden presentar durante la transacción comercial y así lograr establecer relaciones de confianza con los clientes.
- Por otro lado, la motivación es un punto a resaltar, ya que la empresa busca siempre mantener motivados a los colaboradores y que estos se sientan en un ambiente de trabajo cómodo y de confianza. Por ello, organiza desayunos con ellos una vez al mes, son muy flexibles con el tema de horarios, permisos y vacaciones. Los colaboradores manifiestan que se sienten motivados, ya que existe una relación de confianza con los jefes, se toman en cuenta sus sugerencias y les dan la libertad de tomar ciertas decisiones. A su vez, recalcan que la empresa cumple con los horarios de trabajo y son muy flexibles con los permisos. No obstante, los vendedores consideran importante que la empresa implemente un sistema de incentivos económicos y no económicos como reconocimientos por el buen trabajo desempeñado y bonificaciones por llegar a una meta de venta.
- Por último, el ambiente laboral es otro punto a destacar. Por un lado, la empresa considera que hay una relación de confianza y respeto con los trabajadores lo cual hace que el trato sea cercano y de alguna manera sea familiar. Por otro lado, los colaboradores se sienten a gusto en su lugar de trabajo, reconocen la flexibilidad de la empresa y el trato que se le brinda.

3.1.3. Comunicación

La empresa se comunica principalmente con sus clientes vía telefónica o por medio de WhatsApp puesto que consideran que son los medios más efectivos para estar en contacto. Las diferencias en cuanto el tema de comunicación se dan por las siguientes causas:

- WhatsApp, siendo uno de los medios de comunicación más utilizados, no está cumpliendo con la estrategia de cercanía con el cliente ni de brindar la información necesaria a tiempo.
- No se tiene una estrategia de redes sociales que permita sacarle provecho a medios de comunicación sin costo para poder tener mejor transmisión de información a los clientes.

En el primer punto, se menciona que la empresa se comunica principalmente con sus clientes vía telefónica o por medio de WhatsApp puesto que consideran que son los medios más efectivos para estar en contacto. Un grupo de clientes, más del 50%, está de acuerdo en que se tratan de medios prácticos y efectivos, pero señalan que esta comunicación se centra de manera específica en la toma de pedidos y el cierre de la venta. No obstante, el porcentaje restante de clientes señala que su único medio es la interacción directa en el local, desconociendo WhatsApp como canal de comunicación.

Sin embargo, a pesar que WhatsApp es un buen medio de contacto rápido con la empresa, existen ciertos problemas que se mencionaron en las entrevistas, como lo es el tema de las cotizaciones. En este caso, la empresa presenta demoras con las respuestas ya que no hay un personal asignado a responder dichos requerimientos, si no se espera que algún colaborador cuente con un momento libre para hacerse cargo de ellos.

Por otra parte, la empresa mantiene mayor comunicación con los clientes que compran grandes volúmenes ya que cuanto más grande sea el pedido mayor será la necesidad de coordinación para fijar fechas, lugar de entrega, etc. Es por ello que, WhatsApp es el medio más “eficiente” que presenta la empresa hasta el momento, ya que el dinamismo y el contacto directo con el que se puede interactuar con el cliente hace que estos se sientan más seguros sobre la información recibida para generar una compra. Sin embargo, el auge que este canal está presentando, ayuda a identificar la poca preparación que hay por parte de la empresa para darse abasto y lograr contestar a tiempo todo tipo de mensajes.

En segundo lugar, Facebook puede ser un canal con potencial para aprovechar. Esto debido a que, los clientes utilizan Facebook para encontrar información de manera más rápida y sencilla como medio alternativo al contacto directo. A su vez, no todos los clientes cuentan con una relación sólida que les permita conocer con el número de WhatsApp si este no es difundido

de manera pública. Por otro lado, la empresa puede encontrar una manera de responder las preguntas más frecuentes, a manera de “FAQ”, para resolver dudas de manera más general y liberar de cierta manera los mensajes de WhatsApp. Todo esto, puede ser recopilado dentro de una estrategia de redes sociales estructurada que les permita relanzar su página de Facebook, la cual no está siendo actualizada por el momento, tener la oportunidad de difundir mejor su catálogo de ofertas y productos, resolver varias consultas a la vez y mantener informados a sus clientes de manera masiva.

Por último, el tema de la comunicación postventa es un punto valioso a tomar en cuenta ya que influye en la experiencia emocional de los clientes que a su vez genera influencia en su decisión de compra y en la motivación a mantenerse como cliente. La empresa aún cuenta con una visión transaccional en ciertos puntos de su ciclo de proceso, que debe evolucionar a una visión relacional. Además, se presenta la existencia de la comparación que existe con proveedores que, si lo llevan a cabo, lo cual podría generar descontento y pérdida de clientes a largo plazo.

3.1.4. Experiencia del cliente

Los clientes destacan de la empresa el cómo están planteados los precios, el amplio catálogo de productos y el buen servicio al cliente que reciben cada vez que se acercan al local. Sin embargo, a través de las encuestas y entrevistas se identificaron que puede haber problemas de información por parte de los vendedores, que a pesar de conocer sobre los productos que venden, pueden carecer de ciertos conocimientos técnicos que podría de ser de ayuda para un grupo de clientes como son los mecánicos.

Por otro lado, a pesar de no tener políticas claras sobre el procedimiento que se debe seguir ante la aparición de reclamos, los clientes han manifestado que cuando han tenido algún inconveniente con el producto o servicio, la empresa ha sabido dar rápida una solución, han percibido el interés y preocupación por parte de la empresa de solucionar el problema cuando incluso en la gran mayoría de casos presentados los descontentos provenían de desperfectos de fábrica de los productos, y la empresa era solo una intermediaria. No obstante, los colaboradores reconocen que sería de mucha ayuda algún tipo de capacitación sobre cómo lidiar con clientes conflictivos, ya que a pesar que, en su mayoría, las situaciones difíciles fueron resueltas satisfactoriamente y tienen la capacidad de decisión sobre cómo resolverlas, sienten que sería favorable tener más conocimiento del tema.

A modo de conclusión, se puede decir que:

- En primer lugar, existe la necesidad de una actualización constante sobre información de productos y temas técnicos para ofrecer información de confianza a los clientes. Esto debido a que, a pesar que no existe una gran cantidad de quejas sobre esto, son

comentarios que se logran escuchar de boca de clientes, los cuales se dan cuenta que existen pequeñas brechas entre vendedores y entre vendedores y la administradora, por lo que se esperaría que este tipo de información sea equitativamente difundida entre todos.

- Luego, se identifica la necesidad del planteamiento de políticas claras para el trato correcto de los clientes y fomentar la uniformidad en el manejo de situaciones complicadas. A pesar que no existen mayores quejas sobre este tema, los vendedores refieren que hay clientes conflictivos que les generan temor al momento de atenderlos y como se debe manejar la situación y es necesaria asistencia adicional. Por lo que, para evitar este tipo de casos y las incomodidades del cliente, una base con tácticas, reglas, instrucciones claras sería de apoyo.
- Por último, se debe de contar con una guía o un protocolo para resolver alguna queja o inconveniente que pueda surgir a raíz de un fallo de fábrica del producto. Esto para que no hayan demoras y se pueda dar soluciones rápidas a los clientes.

3.1.5. Incentivos y Privilegios

La empresa tiene una estrategia de reconocimiento que se basa en incentivos económicos y no económicos. Los incentivos no económicos se centran en brindar merchandising, canastas y obsequios mucho más grandes en fechas especiales para sus principales clientes. Por otro lado, los incentivos no económicos se centran más en los descuentos y promociones por tipo de producto o volumen de compra.

Estos incentivos o privilegios no deben ser la base de la fidelización, pero es un complemento importante para que el cliente se sienta motivado y sienta que es valioso para la empresa. Además, los clientes tienen tendencia a comparar la atención que tienen otros proveedores con los que reciben en Frenos Lazo, que a pesar de no ser lo que más valoran de la empresa como lo sería el tema del precio o el servicio, si es un punto a tomar en cuenta.

A partir de estos puntos y otros previamente analizados en el capítulo se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- Con respecto a los incentivos económicos, la empresa manifiesta que brinda promociones y descuentos a sus principales clientes, un descuento del 5% adicional a todos los demás clientes. Sin embargo, los clientes recalcan que la empresa no hace promociones, pero que si maneja el tema de los descuentos por una cantidad de compra y son accesibles con ello. Por ello, se identifica la necesidad de que la empresa Frenos Lazo realice promociones una vez al mes y mantenga los precios bajos a sus principales clientes, ya

que lo que buscan los clientes es aprovechar las promociones y que la empresa mantenga el precio especial a los clientes más frecuentes.

- Con respecto a los incentivos no económicos, la empresa recalca que si bien entrega obsequios y premios a los clientes más frecuentes, estos se dan por medio de la observación. No cuentan con un sistema que identifique quienes son los clientes que más compraron en el año en cuestión de volumen de ventas, pero recalcan que por medio de la observación los tienen mapeados. Sin embargo, los clientes están divididos, ya que como se mencionó anteriormente, hay cierto porcentaje que manifiesta que, si reciben obsequios y premios, pero hay otro porcentaje que manifiesta que no recibe ningún tipo de beneficio. Por ello, se identifica la necesidad de que la empresa Frenos Lazo siga manteniendo sus incentivos económicos y no económicos e implante una política de entrega de premios que se base en el volumen de compra y no en la observación.

4. Gestión del Riesgo

4.1. Principales riesgos en la operación de la empresa

A lo largo del desarrollo de nuestro trabajo de investigación logramos identificar riesgos internos como externos, que, de concretarse, generarían un impacto negativo para el ciclo regular de operaciones de la empresa. Frenos Lazo al ser una pequeña empresa no ha tomado en consideración los riesgos que serán explicados a continuación, por ende, es importante mencionar la necesidad de contar con una Estrategia de Manejo de Riesgos. Los riesgos se clasifican en: riesgos operacionales, de mercado, estratégicos y de créditos.

4.1.1. Riesgos Operacionales

Dentro de los riesgos operacionales identificamos a los incendios, debido al tipo de negocio en el cual operan, ya que se tratan de productos altamente inflamables, cabe una media posibilidad de ocurrencia. Asimismo, encontramos al robo de la tienda dinero o mercadería que podría ocurrir en cualquier momento debido a la inseguridad que existe en Lima. También encontramos el riesgo de ocurrencia de un desastre natural, específicamente un terremoto, el cual es un riesgo con alta probabilidad, ya que Lima es caracterizada por ser una zona sísmica. Otro riesgo externo es que se genere un accidente en la empresa, ya que al trabajar con productos químicos podrían generar algún error de manipulación o derrame de alguna sustancia perjudicial para la salud o integridad del trabajador.

4.1.2. Riesgos de Mercado

Frenos Lazo está a puesta a riesgos de tipo de cambio, ya que trabajan con tres proveedores de frenos de auto como pastillas, discos de freno, zapatas, que solo venden en moneda extranjera (dólares), lo que hace que la empresa quede expuesta a la volatilidad del tipo

de cambio de esta moneda. Asimismo, existe un riesgo de inflación debido a factores externos de carácter político o económico, por ejemplo, el Cierre del Congreso, Cambio de Mando, liberación de subsidios a productos de primera necesidad que generen una limitación en el poder adquisitivo de aquellos productos que se consideren como no primarios, como, por ejemplo, los productos que comercializa Frenos Lazo.

4.1.3. Riesgos Estratégicos

Identificamos como riesgos estratégicos a la posibilidad de un aumento en el nivel de rivalidad de los competidores, que trabajen por tener una estrategia agresiva de guerra de precios ya que una de las ventajas competitivas de Frenos Lazo por la cual muchos de sus clientes la prefieren, es que poseen los precios más bajos del sector. Asimismo, el incremento de productos golondrinos en el mercado, esta segunda opción si bien son productos de baja calidad tienen una ventaja de gran nivel que se tratan de una buena alternativa para aquellos quienes priorizan obtener buenas ofertas y contar con productos de carácter económico, ya que sus precios son mucho más bajos que los productos de marcas reconocidas. El riesgo en el alza de precios de la mercadería también es un riesgo existente ya que la empresa se vería obligada a también subir sus precios de venta para no reducir su margen de ganancias, esto podría generar un duro golpe para la empresa ya que una de sus ventajas competitivas es que ofrece precios que son catalogados de accesibles por sus clientes. Por otro lado, la pérdida de relaciones con sus proveedores de marcas exclusivas.

4.1.4. Riesgos de Crédito

Frenos Lazo presenta riesgos de crédito debido a que otorga facilidades de pago a sus clientes de confianza, sin embargo, haciendo una revisión al historial de estos créditos otorgados se encontró que ya han existido casos en los que los clientes no han pagado a tiempo a pesar de ser de “confianza”. Por ende, existe la posibilidad de que aquellos clientes con créditos de pago aprobados no cumplan con la cancelación de su deuda y en un futuro la empresa provisione estos gastos como cobranza dudosa para finalmente asumirlos y castigarlos.

4.2. Diseño de estrategias para controlar los riesgos

En relación a los riesgos identificados anteriormente, se generarán estrategias que ayuden a MITIGAR, TRANSFERIR y ELIMINAR los mencionados, esto con el fin de reducir al máximo la exposición del negocio ante los riesgos señalados. A continuación, se explicará cada una de ellas.

4.2.1. Terremotos, incendios, robos y accidentes en el lugar de trabajo

se propone la contratación de una aseguradora para transferir los riesgos mencionados, y de esta manera estar preparados para cubrir la emergencia.

4.2.2. Escasez de stock, pérdida de proveedores de marcas exclusivas y alzas en los precios de mercadería

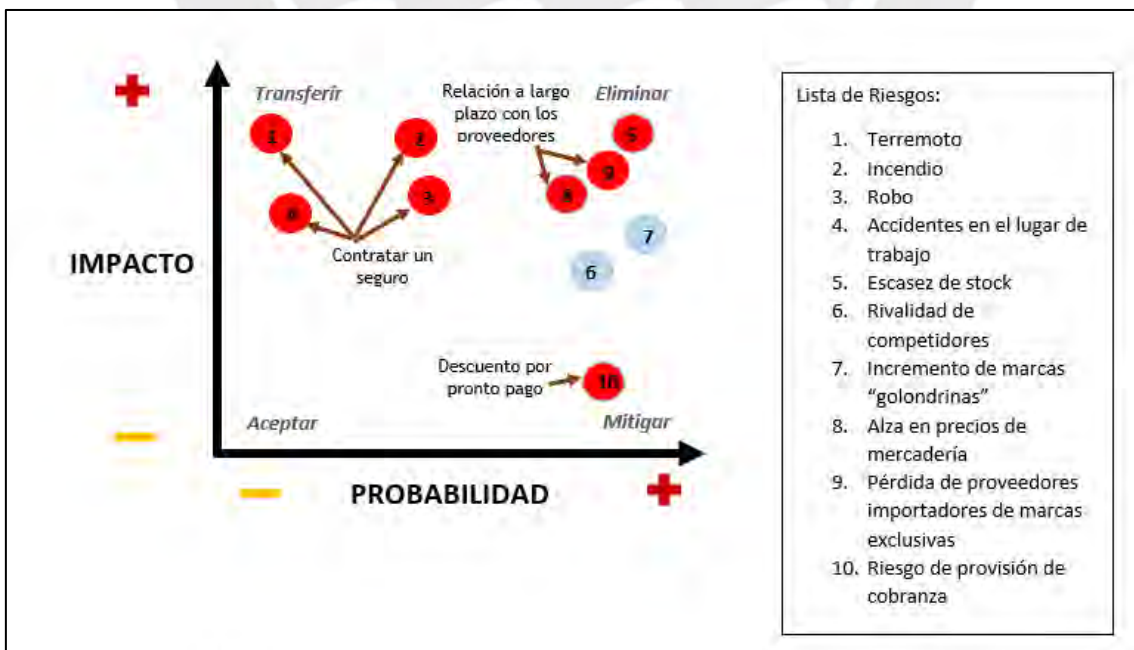
se encuentra necesario el establecer acuerdos por escrito, es decir, contratos con plazos de relación comercial determinados, para eliminar el riesgo de escasez de stock y la pérdida de proveedores de marcas exclusivas, ya que en base al estudio realizado al sector y el análisis de la empresa se identificó que una de las principales barreras era conseguir el abastecimiento de mercadería necesario y sobre todo de aquellas marcas que se comercializan de manera limitada (exclusiva) en el sector. Asimismo, establecer acuerdos de precios fijos previamente negociados con los proveedores, además de solicitar descuentos o precios rebajados por grandes volúmenes de compra para eliminar este riesgo.

4.2.3. Riesgo de provisión de cobranza

En las entrevistas realizadas a la administración de la empresa se pudo identificar muchos casos de clientes con incumplimientos y retrasos de pagos; para no afectar o tener que modificar las políticas que maneja la empresa con las facilidades de pago que ofrece a sus principales clientes, se propone otorgar descuentos por pronto pago, es decir, manejar un descuento de aproximadamente el 5% del saldo adeudo para aquellos que cancelen sus deudas antes de la fecha establecida en el plazo del crédito, mitigando así el riesgo de provisiones de cobranza.

En la siguiente figura, se visualiza de mejor manera los riesgos inherentes de la empresa y las estrategias llevadas a cabo para combatirlos.

Figura 37: Matriz de riesgos



4.3. Planes de Contingencia

Es muy importante contar con un plan de contingencia para la empresa en el caso de que ocurra algún desastre, accidente o amenaza que interfieran con las actividades del negocio, el objetivo del plan es contar con medidas preventivas antes de que se desarrolle la amenaza y afecte la integridad y seguridad del personal.

4.3.1. Terremoto

Ante un terremoto o sismo los empleados deberán conservar la calma para buscar soluciones y actuar rápido. Apenas comience el sismo, los empleados deben detener sus actividades, desconectar los equipos electrónicos y acudir a la zona de evacuación a las afueras de las instalaciones de la tienda.

4.3.2. Incendio

Ante un incendio se activará una alarma, la cual es señal que el personal debe abandonar el lugar de trabajo; así mismo, deben llevar consigo el mínimo de ropa de abrigo. También el líder asignado debe coger extintor que tenga más próximo. Si hay humo, no se debe abandonar el lugar erguido, sino se debe gatear con un paño en la boca, es importante para ello haber memorizado las salidas. Una vez que en el exterior se comprueba que está todo el personal se proceden la operación de extinción.

4.3.3. Robo

En caso de robo en el lugar de trabajo el personal no se debe oponer resistencia ante las personas que cometen el asalto. Se debe dejar que los asaltantes se lleven las pertenencias; sin embargo, en la medida de lo posible, el personal que esté en el momento del robo debe intentar memorizar los rasgos de los delincuentes, ya que es importante para la posterior investigación. Una vez que los delincuentes se retiren del área, si existen lesionados se debe llamar a emergencias, sino ir donde la policía a presentar los detalles del suceso.

4.3.4. Accidentes en el lugar de trabajo

Ante cualquier situación que atente contra la salud del personal de la empresa se debe llamar de forma inmediata a la aseguradora o al número de emergencias de alguna de las clínicas enlistadas en el seguro contratado para el personal. Se deberá buscar mantener calmada a la persona afectada hasta que lleguen las ambulancias y puedan trasladarla a la clínica más cercana donde será atendida.

4.3.5. Incumplimiento de entrega

Ante el surgimiento de alguna emergencia en la cual a la empresa le resulta imposible cumplir la entrega, esta debe avisar en el acto al cliente, pedir las disculpas del caso, pero esto

debe ser ante situaciones muy excepcionales; por ello, se debe gestionar adecuadamente cada pedido y evitar llegar a esta situación. Así mismo, se debe buscar recompensar al cliente, darle súper descuentos, pues es importante recuperar su confianza.

4.3.6. Escasez de stock y/o pérdida de proveedores de marcas exclusivas

Establecer acuerdos contractuales con sus proveedores donde se establezcan fecha de inicio y fin de la relación comercial, para esto, se buscará firmar acuerdos con aquellos proveedores de marcas exclusivas que son difíciles de conseguir en plazos tan largos como puedan prolongarse ya que buscarles un sustituto a dichos proveedores puede implicar una mayor inversión de tiempo y dinero.

4.3.7. Alza en el precio de la mercadería

Al igual que en el punto anterior, la empresa debe establecer acuerdos con sus proveedores donde se fijen precios estándar que hayan sido negociados de manera anticipada para evitar un impacto significativo en su estructura de costos. Así mismo, la empresa debe hacer una correcta proyección de inventario para disminuir no incurrir en costos innecesarios y así contrarrestar un posible impacto por alza de precio en mercadería. En la mayoría de casos cuando se genera un alza en la mercadería, la comercializadora traslada este incremento a sus precios de venta, con lo cual, quien asumiría esta alza sería directamente el cliente, sin embargo, estamos hablando de bienes no primarios, por lo que podría generar una disminución en el nivel de compra de estos productos ya que las personas van a preferir invertir su dinero en productos de primera necesidad y esperar a la regulación de precios de este tipo de productos.

4.3.8. Riesgo de provisión de cobranza

El primer paso es tener mapeados a todos aquellos clientes a los que se les haya dado facilidades de pago, es decir, créditos, como segundo paso deberá hacerse un seguimiento de que vienen realizando las cancelaciones dentro del plazo establecido, de identificar que hay clientes que han pasado la fecha de vencimiento, el tercer paso es ponerse en contacto con los mencionados; de tener una respuesta por parte del cliente que sustente como motivo del retraso del pago a la falta de liquidez, se evalúa la negociación de un mayor plazo bajo nuevas condiciones; por otro lado, en caso que el cliente no responda, se procede a enviarle una carta notarial, sobre la cual si no se tiene respuesta y de ser la deuda por montos grandes (base de s/3,000) podría generarse una demanda, la condición del monto de la deuda es debido a que un proceso legal no es tan simple y requiere inversión de tiempo y dinero. Si el monto es pequeño, la opción más viable es castigar y vetar al cliente generándole a través del marketing “boca a boca” dentro de los competidores del sector una mala reputación de “cliente moroso” o “deudor” con “incapacidad de pago”.

CAPÍTULO 7: OPORTUNIDADES DE MEJORA Y PROPUESTA A LA ACTUAL ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta de mejora basada en las estrategias de fidelización a través del marketing relacional para la pequeña empresa de Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C y sus principales clientes del sector automotriz en Lima.

La elaboración de dicha propuesta toma como base la teoría del trébol de la fidelización del autor Juan Carlos Alcaide, aplicando el esquema a la situación actual de la empresa. Posteriormente, se propondrá acciones basadas en cada variable expuesta en el trébol, elaborando objetivos generales y actividades que se podrían realizar para mejorar situaciones que no estén dando los resultados esperados. La elección de este modelo teórico se da principalmente por las dos grandes partes en la que está dividido: el corazón y los pétalos. El corazón abarca tres importantes directrices: la calidad del servicio, la cultura orientada al cliente y el enfoque relacional, lo cual genera una sólida base para la elaboración de una estrategia relacional; este tiene a los pétalos como pilares de soporte para enfocarse en cada área clave que una empresa debe analizar para lograr el objetivo de la fidelización: la información, el marketing interno, la comunicación, la experiencia del cliente, los incentivos y privilegios.

Esta propuesta presenta un orden de desarrollo, en primer lugar, se enfoca la aplicación de los lineamientos del corazón del trébol, es decir, colocar al cliente como punto cardinal y prioridad para la organización debido a que ningún otro elemento tendrá mayor impacto en los negocios y rentabilidad de las empresas que la gestión de relación con los clientes. En segundo lugar, se presentarán los pétalos, comenzando por la información debido a la necesidad de automatizar ciertos procesos de la empresa; seguido por el marketing interno, ya que, a pesar de contar con una pequeña cantidad de colaboradores, son estos quienes llevan a cabo las actividades de fidelización de cara a los clientes. Luego se encuentra la comunicación, la cual se encuentra en cada parte de la transacción comercial, como una fuente básica de transmisión de información; en cuarto punto, está la experiencia del cliente, debido a ser una empresa que se basa netamente en ventas, el proceso de compra debe ser una experiencia positiva para dirigir a los clientes a la decisión de la recompra y seguir manteniendo relaciones con la empresa por un largo plazo. Finalmente, se desarrollada el pétalo de incentivos y privilegios debido a que son un complemento motivador para los clientes y a la vez un reconocimiento para estos de parte de la empresa.

Cabe resaltar que la propuesta de mejora presentada, será justificada con los hallazgos encontrados en el capítulo 6, los cuales fueron recolectados de las entrevistas a los colaboradores de la empresa Frenos Lazo, de las encuestas a varios clientes que se acercaban al local y entrevistas a los principales clientes, tomando en consideración las variables y sub variables pertinentes.

1. Corazón del Trébol

El corazón del trébol es la base para el desarrollo de la propuesta de mejora, ya que está compuesta de tres pilares fundamentales que se vinculan a los cinco pétalos pertenecientes al modelo teórico. Estas tienen como fin reforzar las relaciones a largo plazo con los clientes y así conseguir la fidelización de los mismos.

1.1. Calidad del Servicio

El primer pilar se centra en específicamente en una estrategia de gestión que coloca la calidad del servicio al cliente como prioridad número uno de la organización. Según Alcaide (2015) sin un alto nivel de calidad del servicio, la fidelización se convierte en un objetivo casi imposible. A su vez, nos encontramos frente a un sector donde se deben de cumplir ciertos estándares de calidad y de procesos que se exige en un mercado muy competitivo como es la industria automotriz, entre estos están el aseguramiento que los productos cumplan con las exigencias de los clientes previa revisión de correcto funcionamiento. Por ello, es de suma importancia desarrollar un conjunto de acciones que ayuden a mejorar el servicio. Para ello se tiene que tener claro que la calidad del servicio abarca desde los productos tangibles que se ofrece al público, en este caso específicamente las autopartes de frenos que en su mayoría son importadas y deben de contar con un tratamiento adecuado, así como también el servicio que se le brinda a los clientes a fin de que estos sientan que se satisfacen todas sus necesidades en todo el proceso de compra, es decir, desde el momento que estos establecen comunicación con la empresa Frenos Lazo hasta que la venta haya concluido. Asimismo, una excelente atención al cliente, se vuelve de vital importancia para mantener los estándares de calidad que los clientes esperan percibir por parte de la organización.

En este sentido, la calidad de servicio es un pilar clave para lograr una adecuada estrategia de fidelización y que se debe de trabajar en todas las áreas de la organización, tanto en tecnología, capacitación del personal, motivación, entre otros que se vinculan con el plan de acción propuestos en cada uno de los cinco pétalos incluidos en el modelo teórico, el cual se explicará más adelante.

1.2. Cultura orientada al cliente

El segundo pilar del corazón se centra en el enfoque transversal que debe existir en la organización, el cual debe poner al cliente como punto cardinal de cualquier actividad que busque alcanzar el objetivo de la fidelización. La empresa debe generar información continua sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes, para posteriormente comunicar y distribuirla a través de todas las áreas de la organización.

Alcaide propone siete prácticas que caracterizan a las empresas orientadas al cliente, las cuales pueden ser relacionadas con Frenos Lazo a partir de la información recopilada en el capítulo anterior. Estas prácticas son:

- Incentivos vinculados a la satisfacción de los clientes: Establecer las recompensas en función de los niveles de satisfacción de los clientes.
- La responsabilidad de la satisfacción de los clientes es de todos: No solo los que establecen contacto directo con clientes son los responsables de su satisfacción
- Mediciones integrales de la satisfacción de los clientes: Miden la satisfacción de sus clientes de forma más amplia y profunda, con más frecuencia que el resto de empresas.
- Impacto de la satisfacción de los clientes en los resultados: Se analizan con mayor rigurosidad y profundidad el impacto que tiene la satisfacción de los clientes en diferentes factores generadores de éxito para la organización.
- Foco continuo en los clientes: Se trabaja más arduamente en las estrategias centradas en los clientes, las que se discuten ampliamente en todos los niveles de la organización.
- Servicio después del servicio: Alto nivel de esfuerzo a prestar servicios de apoyo a todos lo largo del ciclo de vida de la relación y no solo en el momento de la compra o inmediatamente después de ella.
- Interacción regular con los clientes: Las empresas orientadas al cliente hablan con sus clientes más a menudo.

Al comparar la teoría con la situación actual, trae como resultado que los puntos 1, 2 y 4 son tomados en cuenta en la estrategia que viene desarrollando Frenos Lazo, pero no de la manera más eficiente. La empresa establece recompensas para sus principales clientes, pero no específicamente centradas en la satisfacción del cliente. Además, teniendo en cuenta que se identificó que no todos valoran de la misma manera dichos incentivos, motivo por el cual se podrían generar mejoras en el sistema de reconocimientos. Por otro lado, la empresa es consciente de la importancia de sus colaboradores, por ellos siempre busca mantenerlos motivados con

ciertos incentivos, los cuales se explicaron con mayor detalle en el capítulo anterior. Son quienes dan la cara frente a los clientes y son responsables de que el cliente se sienta satisfecho con la atención recibida desde el momento que se acercan a la empresa hasta el momento que la compra haya concluido. Si durante este proceso no se logra la satisfacción del cliente, esto podría afectar los resultados finales de la empresa, ya sea en imagen, rentabilidad, entre otros. Sin embargo, al igual que el punto anterior, hay un espacio de mejora para alcanzar mejores resultados. Estas mejoras se desarrollarán posteriormente en el pétalo de Marketing Interno; así como en el pétalo de Información, ya que es importante recopilar toda la información posible acerca de las expectativas y ciertas percepciones que tengan los clientes acerca del servicio que ofrece la empresa y en qué aspectos puede mejorar.

En cuanto a los puntos 3, 5, 6 y 7, estos son identificados como los que son necesarios que la empresa reconozca como importantes a aplicar para llegar a la meta de convertirse en una empresa orientada al cliente. A Frenos Lazo le hace falta un sistema para medir la satisfacción del cliente de manera profunda y sus características, y que, a partir de ello, las estrategias orientadas al cliente sean planteadas en base a las opiniones expresadas por toda la organización, puesto que, en el caso de la empresa, claramente estas decisiones son tomadas por la alta dirección. Por otro lado, el tema de la comunicación es un punto a tomar en cuenta, ya que la comunicación empresa-cliente se basa en el proceso de compra-venta más no siempre se da antes o después de esta, haciendo notar que la frecuencia de comunicación no es constante.

Cada una de estas prácticas se tratará de manera más específica en cada uno de los pétalos a desarrollar posteriormente, los cuales se centran detalladamente en sus diferentes características dada la relación que se encuentra con cada uno de ellos.

1.3. Estrategia relacional

Como menciona Alcaide, “La función de vínculo empresa-mercado no la cumple el área de marketing de la organización [...], sino que la realizan todos los empleados y directivos que establecen contacto directo, aunque sea esporádico, con los clientes” (Alcaide, 2015, p.28.). Es por ello que, en conjunto con el objetivo de generar una calidad de servicio de buen nivel y lograr que la empresa tenga una visión orientada al cliente, se identifica la importancia que tiene el centrarse primero en todos los niveles internos de una organización antes de ofrecer un producto o servicio de cara al cliente.

Esto debido a que, es necesario un análisis previo de las necesidades dentro de la empresa para que, de manera transversal, todos los miembros logren comprometerse con la meta de tener al cliente como objetivo central y que toda actividad vaya acorde a ello de manera estructurada, antes de intentar crear y fortalecer relaciones de largo plazo con ellos. “Uno de los fallos más

reiterados del marketing relacional es intentar poner en marcha una estrategia de marketing relacional antes de haber diseñado una estrategia de actuación con sus consumidores” (Alcaide, 2015, p.34)

Un punto relevante para intentar proponer o mejorar una estrategia es identificar el vínculo con el cual se va a sustentar la relación estructurada con los clientes, ya que “vínculo es todo elemento, racional o emocional, que hace que los clientes de forma espontánea y voluntaria, se sientan unidos a la empresa, lo que les induce a preferirla como proveedor” (Alcaide, 2015, p.35.). Es importante conocer dicho vínculo, ya que a través de esto se pueden potenciar los factores característicos de este para consolidarlo y lograr los mejores resultados.

A través de la teoría hemos identificado que los tipo de vínculos empresa cliente que mantiene Frenos Lazo y van más acorde a como se ha ido desarrollando son, en primer lugar, el vínculo basado en la marca, puesto que “el vínculo basado en la marca se sustenta en el valor que los clientes obtienen al relacionarse directamente con la empresa, tanto por los atributos funcionales de sus productos y servicios como por los atributos emocionales (u otros factores no funcionales) que la marca encierra” (Alcaide, 2015, p.35). Siendo el producto, precio, calidad y variedad de marcas, algunos de los atributos que los clientes más destacaron durante las encuestas y entrevistas.

En segundo lugar, el vínculo actitudinal debido a que, “se relaciona con la profesionalidad, habilidades, orientación al cliente, valores, cultura, capacidad de respuesta y actitudes similares por parte de la organización, es decir, la empresa satisface mejor que los competidores las necesidades, deseos y expectativas de los clientes” (Alcaide, 2015, p.35). Sumándole a los atributos antes mencionados, los clientes también destacan la atención, la amistad, la confianza, la capacidad de respuesta, el conocimiento, entre otros, como puntos que valoran de la empresa y los motiva a continuar trabajando con esta.

2. Pétalos

2.1. Información

Dentro de la empresa Frenos Lazo, se identifica que existe una necesidad de conocimiento e información cuando se logra entender que

para lograr una eficaz orientación al cliente es necesario disponer de los instrumentos que permitan alcanzar un conocimiento a profundidad de la base de clientes de la empresa. Sin ese conocimiento se hace muy difícil mantener una relación que, por sí misma, represente un factor de valor para los clientes [...] (Alcaide, 2015, p.63.).

Es por ello, que el objetivo del pétalo de información se centrará en la importancia de implementar un sistema que recopile toda la información necesaria para la organización a fin de analizarla y difundirla a todos los niveles de la empresa, de esta manera todos sus miembros estarán orientados bajo un mismo lineamiento hacia el logro de la satisfacción del cliente.

2.1.1. Aplicación de técnicas para recopilar información de los clientes más importantes

Si bien Frenos Lazo ha logrado mantener relaciones, basadas principalmente en la confianza y amistad, con sus principales clientes a través del trato directo y la frecuencia de comunicación que pueda mantener con ellos. Sin embargo, estos no son métodos suficientes para obtener información valiosa que la empresa pueda utilizar al momento de intentar conocer sus preferencias, opiniones o expectativas, a fin de mejorar sus estrategias.

En este sentido, lo que se sugiere en esta sección es que se pueda aplicar alguna de las técnicas identificados por Alcaide, que, según las características y capacidad, propone instrumentos para distintos objetivos de información que se espere obtener. En este caso, se identificó que los métodos tradicionales sería la mejor técnica para la empresa. Este se basa en 5 ejemplos de instrumentos que pueden ser usados para recopilar diferentes tipos de información, teniendo la empresa el poder de decisión de cual utilizar y en qué momento. A partir de esto, se decidió que para la empresa Frenos Lazo solo se aplicaran 2 de estas actividades, siendo estas las siguientes:

a. Implementación de un buzón de sugerencias, quejas y/o reclamos complementado con un cuaderno de incidencias

En este primer punto se busca que, a través de la retroalimentación reactiva, los clientes logren expresarse de manera sencilla y anónima. Por ello, se propone 2 herramientas:

- La instalación de un buzón de quejas anónimas como base de la creación de políticas y lineamientos para la solución de reclamos y quejas que puedan presentar los clientes: El buzón se instalará en la recepción de la tienda con el fin de que los clientes se sientan libres de comunicar sus quejas escritas en cualquier momento.
- Esto, a su vez, se verá complementado con un cuaderno de incidencias a cargo de cada vendedor, los cuales servirán para hacer seguimiento de cualquier incidente o inconveniente y tener un registro de incidentes más comunes si es que por algún motivo los mismos clientes no hacen la queja formal.

Ambas herramientas serán utilizadas para luego poder obtener una retroalimentación a partir de los datos registrados y con ello, poder desarrollar una solución para el futuro, la cual

pueda ser conocida por todos los trabajadores de la empresa, de tal forma que haya una base de información y guía de actuación estandarizada y no se deba confiar tanto en la experiencia.

En cuanto a la implementación, se propone que el costo del buzón será s/80.00 soles y se plantea que la revisión del contenido del buzón se realice los sábados de cada semana durante la última hora de la jornada laboral. En dicho horario se procederá a leer las quejas, sugerencias, opiniones e incidencias de manera pública para generar un debate entre todos los miembros de la empresa, a fin de buscar soluciones a través del método de la lluvia de ideas. Se realizará un formato de sugerencias y reclamos para que el cliente rellene al momento de insertarlo en el buzón y un método de registro de incidencias para obtener los datos necesarios. (ver anexo J)

b. Levantamiento de información de los clientes a través de encuestas de satisfacción

En este caso, se propone la realización de cortas encuestas de satisfacción mensualmente y de manera presencial, siendo está dirigida aleatoriamente a los clientes que se presenten en la tienda a realizar compras.

En cuanto a las preguntas de la encuesta “una opción interesante es utilizar el primer cuestionario de opinión que realicemos para incluir, además de preguntas relativas al nivel de satisfacción actual del servicio, otras preguntas relativas a sus expectativas, a lo que esperan del servicio, lo que consideran más importante. De esta forma, para los siguientes cuestionarios de opinión, que llevemos a cabo, tendremos información valiosa sobre las cuestiones prioritarias a tratar” (Gobierno de Navarra, 2009). A su vez, se buscará tomar como referencia las “10 dimensiones universales de la calidad del servicio” (Gobierno de Navarra, 2009):

1. Fiabilidad: Capacidad de realizar el servicio prometido de manera correcta y continua.
2. Tiempo de respuesta, sensibilidad: Velocidad de respuesta ante las necesidades de la persona usuaria.
3. Accesibilidad: Facilidad para establecer contacto.
4. Cortesía: Educación, respeto, consideración y amabilidad del personal de ventas
5. Competencia técnica: Capacidad y conocimiento de los recursos necesarios para realizar un servicio como, por ejemplo, el conocimiento sobre los productos y su uso.
6. Comunicación: Mantener informada a la persona usuaria en un lenguaje que pueda entender, escuchar sus necesidades y capacidad para explicar lo sucedido.
7. Credibilidad. Confianza, reputación y honestidad de la persona que presta el servicio.

8. Seguridad: Confianza en no asumir riesgo alguno en las transacciones con la organización, ni si quiera de tipo financiero o de confidencialidad.
9. Comprensión de las necesidades de la persona usuaria: Esfuerzo y capacidad de la organización para conocer a las personas usuarias y sus necesidades.
10. Aspectos físicos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipo y personal.

Todo ello, procurando que la encuesta sea breve, tomando en cuenta que los clientes no siempre cuentan con mucho tiempo disponible y que el análisis de los resultados no sea muy complicado. Por ello, se sugieren preguntas abiertas y que la persona asignada para el análisis de resultados sea escogida por la misma empresa.

2.1.2. Implementar una base de datos con la información histórica de ventas y los requerimientos particulares de cada cliente en base a la información recopilada (costo, requerimientos técnicos)

A la actualidad, Frenos Lazo no ha presentado mayores inconvenientes con la estrategia aplicada para el relacionamiento con sus clientes y su atención personalizada, a pesar de no contar una base sólida de información que sirva como guía para el planteamiento e implementación de esta. Como se mencionó anteriormente, recién, hace aproximadamente dos años, se incorporó un sistema electrónico de facturación para mejorar su sistema contable, el cual podría contar como un inicio para generar un histórico de ventas.

Sin embargo, aún no cuentan con un sistema general que contenga información de la evolución de ventas, identificación de los clientes más importantes, datos generales de clientes como procedencia, el giro de su negocio, años de relación con la empresa, generación de requerimientos, seguimiento de quejas, entre otros. Siendo esto último, siendo notado por los clientes que reconocen que no sienten que la empresa los conozca a su totalidad y que a veces puede ser complicado darse a entender con los vendedores.

En base a esto, se propone en un inicio, comenzar con la implementación de una base de datos de ventas que permita recopilar información como la siguiente:

- Gestión de clientes.
- Gestión de vendedores
- Gestión de comisiones por vendedor
- Gestión de cotizaciones a clientes
- Gestión de pedidos
- Gestión de ventas (Facturas, Boletas, Nota de Crédito y Débito).

- Gestión de Guías de remisión
- Reporte de venta por documento, ventas por vendedor, por cliente, resúmenes de venta por producto.

A partir de esto, se logrará tener mapeada la evolución de ventas de manera general como por cliente. Esto con el objetivo de poder identificar a los principales clientes y, de esa manera, conocer en el momento adecuado si alguno tiene un comportamiento no favorable, como, por ejemplo, una disminución en sus volúmenes de compra. Así, se podrá anticipar la situación y conocer los motivos de este comportamiento antes de que este decida finalmente no continuar más como cliente de la empresa.

En segundo lugar, este sistema permitirá organizar de manera eficiente la información recopilada del punto anterior y categorizarla por los principales requerimientos u opiniones que tienen los clientes, esto con el fin de conocerlos y poder ofrecerles un mucho mejor servicio. Todo ello, sin olvidar la necesidad de una actualización constante para que el objetivo del sistema no se pierda y se encuentren puntos de mejora o nuevas oportunidades. Esta base de datos servirá como inicio para un sistema más amplio de información, dependiendo de las necesidades que tenga la empresa en el futuro se podrán ir agregando más módulos, además se considera el costo como una inversión buscando beneficios a largo plazo.

Para esto, se buscó obtener información de primera mano de parte de alguna empresa que se encargue de la implementación de bases de datos. Por lo que, se cuenta con un estimado de los requerimientos técnicos que se deben tener, el tiempo que podría tomar la implementación y el costo por el producto y servicio, siendo estos presentados a continuación:

a. Requerimientos

- Listado de usuarios y roles de estos.
- Formato de reportes gerenciales (5 como máximo).
- Proceso de la compañía.
- Organigrama de la compañía.
- Plan contable usado.
- Logo de la Compañía.
- Servidor dedicado Windows server 2016, SQL server 2016, memoria RAM de 8GB, Disco duro de 500GB, procesador Xeon de 2.0 Ghz. (Este requerimiento es necesario siempre y cuando “El Cliente” desee gestionar la aplicación desde sus servidores).

b. Plazos para la implementación:

Los tiempos de implementación se cumplirán siempre y cuando el cliente entregue la información dentro de los plazos estipulados por la empresa.

El siguiente cronograma es el tiempo de implementación expresado en días laborales, luego de todo el levantamiento de información con el cliente y es aplicado por módulo pudiendo reducir el tiempo de acuerdo con la claridad de información recibida.

- Día 1 a 5: Levantamiento de información recibida.
- Día 6 a 11: Configuración de maestros y fórmulas que se requieran.
- Día 12 a 20: Personalización de documentos que serán emitidos.
- Día 21 a 27: Instalación y capacitación del módulo de nómina.
- Día 30: Go-Live.

c. Costo del servicio y modulo

El siguiente detalle del costo está expresado en soles y no incluye el impuesto general a la venta, adicional se considera un posible descuento por campaña.

Tabla 27: Costo del servicio y modulo

Ítem	Producto	Cant.	P. Uni	Total.	Descuento.
1	Módulo de VENTAS (Pago único)	1	S/9,500.00	S/ 9,500.00	S/ -300.00

A continuación, se presenta el resumen de la inversión necesaria para la implementación de las propuestas de la variable Información:

Tabla 28: Presupuesto total de la variable información

Buzon de Sugerencias			
Unidades	Costo Unitario		Costo Total
1	S/	80.00	S/ 80.00
Base de datos			
Unidades	Costo Unitario	Descuento	Costo Total
1	S/ 9,500.00	-S/ 300.00	S/ 9,200.00
			S/ 9,280.00

2.2. Marketing Interno

La participación del personal es parte esencial de la implementación de una estrategia, ya que, a pesar de contar con una muy buena planificación y estructura, una estrategia no funcionará si el capital humano se encuentra indispuerto o poco involucrado, sobre todo si carece de una

cultura de orientación al cliente. Es importante mantener al personal motivado y lograr que se sientan valorados por la empresa, para esto se proponen las siguientes medidas:

2.2.1. Formación y capacitación del personal de ventas

Un factor importante es la formación y capacitación del recurso más importante para la empresa: el capital humano. Frenos Lazo cuenta con personal altamente calificado para atender las necesidades de los clientes, poseen el conocimiento necesario para responder ante cualquier duda o reclamo que se presente durante la transacción de compra y venta. Sin embargo, es necesario reforzar el desempeño del personal, ya que, el mercado automotor sigue creciendo año tras año, nuevas marcas de autos ingresan al panorama nacional lo cual lo vuelve aún más competitivo con el transcurrir del tiempo.

Un factor determinante para medir el rendimiento de los vendedores es el nivel de formación. Una persona bien formada es el mejor activo que puede tener tu compañía. Por ello, se propone ofrecer capacitaciones constantes a los vendedores para mejorar los tiempos de respuesta y estar al día con las nuevas tendencias del mercado de autopartes de freno. Estas capacitaciones consisten en habilidades interactivas y técnicas.

a. Habilidades interactivas

Establecer programas de capacitación relacionados con el desarrollo y reforzamiento de las competencias de los vendedores como el manejo de equipos de trabajo, inteligencia emocional y liderazgo de manera que permitan desarrollar sus habilidades.

- Frecuencia: 2 veces al año (semestral)
- Lugar: Instalaciones de la empresa
- Encargado: La dueña y administradora de la empresa Frenos Lazo

b. Habilidades Técnicas

Establecer un programa en el que se pueda enviar a los vendedores a charlas en que puedan reforzar sus conocimientos sobre el mercado automotriz y autopartes a fin de estar al día con las nuevas tendencias y poder brindarle una mejor información al cliente con respecto a los productos, marcas y demás aspectos. La retribución de estos vendedores es que con los conocimientos adquiridos pueda mejorar la atención del cliente y reforzar sus conocimientos técnicos sobre el sector.

- Frecuencia: 1 vez al año
- Costo: 200 soles por persona

- Lugar: SENATI

2.2.2. Acercamiento de la alta dirección con los trabajadores

Si bien es cierto que la empresa coordina desayunos con los trabajadores, esto se da muy de vez cuando. Lo que se propone es coordinar reuniones entre vendedores, la administración y alta dirección.

a. Reuniones

Estas reuniones servirán para que los vendedores expongan sus dudas, molestias, brinden sugerencias y demás aspectos que denotan preocupación dentro de la organización. Lo que se busca lograr es un estilo de dirección mucho más participativo, en el que el alto mando de la empresa les otorgue la confianza a los trabajadores de exponer sus preocupaciones haciéndolos parte de la toma de decisiones. Esto generaría un mejor clima laboral, lo cual se vería reflejado en mejores resultados y mayor compromiso por parte de los colaboradores. Asimismo, estas reuniones reafirman los objetivos trazados, así como también fomenta el diálogo horizontal permitiendo la integración, colaboración y el intercambio de información importante entre los colaboradores y la alta dirección.

- Frecuencia: quincenal
- Costo: 40 soles en insumos como pan, café, jugos y embutidos
- Lugar: Empresa
- Horario: 8-9 am

2.2.3. Premios y reconocimientos a los vendedores

Valorar y premiar el esfuerzo de los vendedores es fundamental para mantenerlos motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. Es importante reconocer la labor de los trabajadores. En este sentido, la empresa Frenos Lazo no otorga premios ni reconocimientos a los trabajadores, por ello, se plantea los siguientes ítems:

a. Reconocimiento verbal

Esto consiste en felicitar de forma personal y grupal a los vendedores más destacados, explicando las razones por las que es merecido este reconocimiento. Es importante remarcar qué es lo que valoran del colaborador, para reforzar ese tipo de actitudes o comportamientos en los demás. Esto es un reconocimiento que ayuda mucho a los trabajadores a sentirse valorados por la empresa, se llevará a cabo cada tres meses uno de los sábados previa reunión para la revisión del buzón de quejas durante las dos últimas horas de la jornada laboral, se llamará al frente al empleado destacado y se le hará reconocimiento de la buena labor realizada, se le hará un especial

agradecimiento y como recompensa se le otorgarán dos horas a su favor durante la siguiente semana de trabajo.

b. El vendedor del mes

Bajo el lineamiento de colocar metas a los vendedores, se identificará al empleado con mayor porcentaje de cumplimiento en base a su meta trazada para proceder a tomarle una foto que junto a su nombre y apellido se colocará en la recepción del local, lo cual enaltece el orgullo que sienten por su trabajo tanto a nivel interno con sus demás compañeros como con los clientes ya que al ingresar a tienda tendrán acceso a visualizar este reconocimiento que se colocará como cuadro de honor en la pared de la tienda.

c. Regalos

Este punto consiste en sorprender a los vendedores con pequeños regalos que demuestren la satisfacción de la empresa con su desempeño, así como también en algún momento histórico por haber tenido una excelente recomendación para la mejora de la empresa o por haber demostrado un excelente desenvolvimiento en el servicio al cliente y manejo de problemas. Estos obsequios consisten en:

- Tazas Personalizadas y chocolates en el día del padre
- Canastas Navideñas
- Almuerzo de fin de año

A continuación, se presenta el resumen de la inversión necesaria para la implementación de las propuestas de la variable comunicación:

Tabla 29: Presupuesto para la variable marketing interno

Capacitaciones			
Inscripcion	Capac. X año	N° empleados	Total
S/ 200.00	1	3	S/ 600.00
Reuniones con la alta direccion			
Insumos	Veces al mes	meses x año	Costo total
S/ 40.00	2	12	S/ 960.00
Premios y reconocimientos			
Producto	Precio unitario	Unidades	Costo total
Tazas Personalizadas	S/ 15.00	3	S/ 45.00
Chocolates	S/ 10.00	3	S/ 30.00
Canasta de Navidad	S/ 80.00	3	S/ 240.00
Almuerzo Fin de Año	S/ 50.00	3	S/ 150.00
			S/ 2,025.00

2.3. Comunicación

En Frenos Lazo se cuenta con una variedad de canales de comunicación con los clientes, sin embargo, se debe entender la importancia que representan para fomentar la fidelización. Hasta el momento el uso que se le da a estos es netamente comercial y de transmisión de información, por lo que es necesario entender que “En la información existe la simple transmisión de un mensaje, mientras que en la comunicación existe la transmisión de un mensaje más la retroalimentación [...]” (Alcaide, 2015, p. 219.).

Por lo que, a través de este pévalo, se buscará plantear métodos para el manejo eficaz de los canales de comunicación, para que estos vayan acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, de manera que la empresa logre favorecerse de los canales que maneja, los cuales, a su vez, no le generan mayores costos y cuentan con amplio potencial.

2.3.1. Mejorar la difusión y eficiencia de los canales de comunicación

Teniendo Frenos Lazo distintos canales de comunicación como lo son el trato directo, llamadas telefónicas, WhatsApp y Facebook, este punto se basará principalmente en la mejora de 2 medios de comunicación:

- WhatsApp, debido a los inconvenientes que presenta en cuanto a la capacidad de respuesta y la difusión del número.
- Facebook, debido a la falta de una estrategia de redes sociales

En cuanto al primer punto a tratar, se identificó que los principales y más usados por parte de los clientes son el trato directo y WhatsApp debido a su facilidad y el poder establecer una comunicación constante y directa. Sin embargo, esta sección se centrará específicamente en el uso de WhatsApp, debido a se identificó dos inconvenientes:

- No todos los clientes conocen la existencia de WhatsApp como un medio para comunicarse con la empresa
- Las demoras en cuanto a la capacidad de respuesta por este medio.

En ese sentido, se sugiere para el caso del poco conocimiento de los medios de comunicación, el poder compartir, de manera notoria, a través de la entrega de volantes y un cartel en el local, el número de WhatsApp y el tipo de información que se puede requerir a través de este. De manera que, todos los clientes estén informados que existen medios además del apersonarse al local para poder establecer contacto con la empresa ante cualquier requerimiento, quedando en manos del cliente la decisión de hacer uso de ello o no. Se plantea que el costo de volanteo y colocación de acrílico tiene un único costo de s/30.

Para el segundo caso, se presenta el inconveniente que, al momento de requerir información a través de WhatsApp, específicamente las cotizaciones, se generan demoras en el tiempo de respuesta. Se sugiere que la administradora será la encargada de atender los requerimientos por WhatsApp y ya no un vendedor, debido a que esto permite que en una sola persona recaiga el centrarse de manera específica y ser responsable de atender los mensajes de este canal. Al ser un medio popular y fácil de utilizar, existen clientes que lo toman como primera fuente de contacto, pero no está cubriendo satisfactoria sus expectativas, puesto que, hasta el momento, los mensajes se contestan cuando el personal de ventas tiene tiempo libre que puede ser en un corto o muy largo periodo de tiempo dependiendo de la afluencia de clientes en el local.

Cabe resaltar que estos medios no generan costo adicional y brindan una gran oportunidad de acercamiento con los clientes debido a la rapidez de contacto, facilidad de uso, además que la administradora ya se ha hecho cargo de atender llamadas y WhatsApp si existía algún inconveniente con el personal de ventas.

En el punto que trata el tema de Facebook, se propone el planteamiento de una estrategia de redes sociales que permita a la empresa hacer uso de la página de Facebook que ya fue creada pero que dejó de ser actualizada. En esta estrategia se debe definir el tipo de información que sea deseada que se difunda, como, por ejemplo:

- Catálogo de productos
- Precios
- Ofertas
- Información de contacto, entre otras

También se debe definir el periodo de tiempo que se irá actualizando dicha página, a la vez de definir si se aceptara algún tipo de requerimiento por ese medio o difundir los canales por lo que si se pudiese hacer algún pedido.

Esta estrategia será planteada por la misma empresa dependiendo de sus necesidades de difusión de información y el tiempo que le parezca más pertinente basado en las características antes planteadas, sin embargo, se propone que la persona encargada, al igual que en punto anterior, sea la administradora. Esto último debido a que, de esa manera puede tener control de que toda la información que se difunda por los diferentes medios sea coherente además de que esta sea correcta, clara y precisa.

2.3.2. Mejorar de los procesos de comunicación

Se logró identificar que la empresa está haciendo uso de los canales de comunicación como medio específico para la transacción comercial mas no para intentar mantener y fortalecer una relación con sus principales clientes, por ellos es necesario entender que “La fidelización depende, fundamentalmente de la creación de vínculos cada vez más sólidos y profundo con los clientes. [...] esos vínculos dependen en gran medida de la calidad y continuidad de la comunicación que se establezca entre la empresa y cliente.” (Alcaide, 2015, p. 221). Es decir, el no centrarse en la comunicación en tiempos específicos y de manera directa, sino procurar que esta se dé de manera continua.

Se sugiere que la empresa, en base a la información recolectada y el conocimiento obtenido sobre cada cliente acerca de sus preferencias de compra, ticket promedio, frecuencia de compra, lo que más valora de la empresa, pueda establecer un sistema donde logre programar un proceso de seguimiento adecuado a las características de cada cliente principal. El objetivo de este sistema es que se dé la comunicación desde antes que se genere el pedido, como un medio de fortalecimiento de la relación hasta después de la venta para asegurar la satisfacción con el producto y servicio recibido, de manera que se logre hacer sentir el interés que se tiene por el bienestar del cliente. Esto se explica en la Tabla 30.

Tabla 30: Proceso de Comunicación

Etapas	Tipo de comunicación
Solicitud de cotización	El cliente solicita una cotización sobre los productos que requiere comprar. El medio utilizado es WhatsApp o llamada telefónica y se indica la cantidad, tipo de producto, la marca de su preferencia, fecha, hora y lugar de entrega o si es recojo en tienda. La empresa envía la cotización solicitada por el cliente en un transcurso menor a 24 horas.
Solicitud del pedido	Una vez el cliente recibe la cotización hace su evaluación para finalmente decidir si procede a realizar la compra o no. De estar de acuerdo con la cotización, el cliente acepta vía WhatsApp o vía telefónica y solicita empiecen con la preparación del pedido para el despacho.
Confirmación de orden	La empresa recibe la confirmación del cliente con las indicaciones respectivas, se verifica la información e inicia la preparación de los productos para despacho. Asimismo. se prepara el comprobante, ya sea boleta o factura para que así el cliente no espere mucho tiempo al momento de entregar su pedido en tienda o vía delivery.
Entrega del producto	La empresa realiza el envío de haber el cliente seleccionado esa opción o espera el recojo de los productos en tienda. Los productos en este caso ya fueron verificados, revisados y envueltos para entregar.
Confirmación postventa	Después de la entrega del producto la empresa se comunicará vía WhatsApp con los clientes para recibir la confirmación de que el pedido se entregó acorde a lo solicitado. Esta comunicación se realizará en un transcurso no mayor a 24 horas.

Para que este sistema sea planteado y se desarrolle de manera correcta, también se sugiere el uso de la herramienta de las 5F de la comunicación de los clientes planteada por Alcaide (2015), la cual explica que la comunicación debe ser:

- Fluida: Bidireccional, sin obstáculos o interrupciones.
- Funcional: Debe de ser de valor para los clientes.
- Flexible: Adaptable, con base en un amplio conocimiento de cada cliente.
- Feedback: Se hace uso de medios tanto formales como informales para preguntar al cliente sobre sus niveles de satisfacción, opiniones y sugerencias.
- Frecuente: Debe investigarse la frecuencia adecuada que espera tener cada contacto.

En la Tabla 31 se explica la manera en que la empresa debe medir las 5F de la comunicación.

Tabla 31: Las 5F de la comunicación

5F	Indicadores
Fluida	Nº clientes que han presentado inconvenientes al intentar comunicarse con la empresa vía WhatsApp o llamada telefónica.
Funcional	% Satisfacción con la atención vía WhatsApp por parte de la empresa.
Flexible	Nº clientes que han sido atendidos por otros medios a su solicitud/Nº clientes que han solicitado ser atendidos por otro medio.
Feedback	Nº de comentarios realizados por los clientes postventa hacia la empresa.
Frecuente	Nº clientes que manifiestan la empresa no ha manifestado iniciativa en contactarlos postventa/ Nº total de clientes.

Por todo ello, se ha decidido que una buena medida para mejorar el sistema de comunicación es la mejora de la principal herramienta que la empresa utiliza para comunicarse: el teléfono celular. Esto se plantea debido a que, actualmente, se utiliza el celular de la administradora para cualquier gestión entre la empresa y los clientes, pero también es para su uso personal, lo cual perjudica de cierta manera el sistema de atención al cliente. Existen momentos en los cuales las llamadas y mensajes personales no permiten responder a tiempo o prestar la atención adecuada a cualquier intento de comunicación por parte del cliente. Por ello, se busca promover la compra de un equipo celular de gama media con un plan postpago empresarial que permita que ese medio de comunicación este enfocado totalmente en las gestiones de la empresa,

de manera que se tenga una mejor organización sobre las comunicaciones que se tienen con el cliente, de manera que no se mezclen con otro tipo de mensajes o llamadas.

Para esto, a través de una búsqueda en las diferentes empresas telefónicas se tiene que un equipo con las herramientas básicas como:

- Conexión a internet
- Sistema operativo que soporte aplicaciones como WhatsApp o Facebook
- Memoria mínima de 16 GB
- Cámara de buena calidad, entre otros

Este cuenta con un costo máximo de S/. 800 de pago único al momento de la compra, más una línea postpago empresarial de precio promedio de S/. 50 para contar con internet móvil de 8GB, línea y mensajería ilimitada, además de redes sociales ilimitadas, teniendo en cuenta que, en el caso de la conexión a internet, esta se ve complementada con la red wifi del local.

A continuación, se presenta el resumen de la inversión necesaria para la implementación de las propuestas de la variable Comunicación:

Tabla 32: Presupuesto para la variable comunicación

Mejorar difusión			
Productos	Inversion	N° de veces x año	Costo total
Volantes y Acrilico	S/ 30.00	1	S/ 30.00
Mejora de los procesos			
Productos	Inversion	N° de veces x año	Costo total
Equipo celular	S/ 800.00	S/ 1.00	S/ 800.00
Línea postpago	S/ 50.00	S/ 12.00	S/ 600.00
			S/ 1,430.00

2.4. Experiencia del cliente

Frenos Lazo siempre se ha preocupado por que la experiencia de sus clientes sea la mejor, pero eso no evita que existan ciertos puntos en los cuales se pueda mejorar. La necesidad de centrarse en este punto va en la idea de “Convertir cada contacto empresa-cliente en un evento memorable que lleve al cliente a desear volver a tener más contactos en el futuro con la empresa y que lo induzca a comentarlo con sus amigos, relacionados y familiares” (Alcaide, 2015, p.257).

Es por ello que, el objetivo de este pétalo va en lograr interrelacionar y mejorar todos los factores y elementos necesarios para que la experiencia del cliente se dé de la manera más satisfactoria posible, lo cual genera la intención de mantenerse como cliente y recomendar.

2.4.1. Mejora del proceso de atención al cliente

a. Protocolo de atención al cliente

Establecer la política de atención al cliente. Esta se dará por orden de llegada y no por preferencia a aquellos clientes que compran grandes volúmenes o que mantienen una relación amical con el personal de la empresa, ya que lo que se busca es ofrecer un estándar de atención que sea más ordenado e igualitario. Con esto se pretende lograr que cuando los clientes lleguen a la empresa, tengan la percepción de un manejo ordenado y organizado del servicio ofrecido. Esto también va a permitir una mejor organización y rapidez en atención en tienda ya que se entrenará a los empleados 01 vez al mes con un “speech” de bienvenida y practicarán la optimización de tiempos de emisión de cotizaciones para atender a los clientes en lapsos de tiempo no mayores a 10 minutos. Se mantendrá la tolerancia de 2 horas de espera como tiempo establecido para el despacho de órdenes grandes de compra, es decir, si bien emitirán las cotizaciones en 10 minutos, se le solicitará al cliente que vuelva a la tienda dentro de 2 horas, tiempo necesario para preparar el despacho de la orden de compra.

El “speech” que se les dará a los vendedores abarcará desde el saludo, hasta las indicaciones que darán a los clientes sobre tiempos de espera para el despacho de sus productos.

Se emitirán formatos estandarizados para llenar las cotizaciones y que así los clientes reciban la información que requieren de manera uniforme, esta ficha consistirá en un cuadro de formato Excel listo para completar con la información que según requiera cada cliente:

- Productos
- Precios
- Marcas
- Cantidad
- Promoción de descuento (en caso de que aplique)
- Monto total de la compra que se pretende realizar

b. Protocolo de cambios y devoluciones de productos

Actualmente, la empresa acepta devoluciones de productos, reembolsos de dinero o cambios por otros productos, pero no cuenta con protocolos establecidos. Lo que se busca es

contar con protocolos establecidos para dar soluciones rápidas y efectivas a los clientes. Estas variarán dependiendo del caso:

- **Fallas de fábrica:** Frenos Lazo al no ser fabricante, solo funciona de intermediario entre el fabricante y los clientes finales. Por ende, en caso los productos presenten fallos de fábrica como por ejemplo que no cargue la bomba de freno o que los productos estén defectuosos, el cliente está en todo su derecho de pedir el reembolso de su dinero o solicitar que le realicen el cambio de producto por alguno que si funcione correctamente. Frenos Lazo hace el informe para la empresa fabricante, ya que será esta quien debe cubrir el reembolso o cambio del producto. Se propone el establecimiento de un plazo de 2-3 días hábiles (considerando que la empresa opera de lunes a sábado) para realizar las acciones correspondientes y el cliente no se perjudique y adquiera una actitud de incomodidad.
- **Error de manipulación:** Frenos Lazo deberá cumplir con informar a cada cliente al momento de cerrar una venta que no se hace responsable por la compra equivocada de algún producto, o errores de manipulación, no hay reembolso o cambio de productos para estos casos.

Cabe mencionar que cualquier devolución o reembolso se hará solo si el producto mantiene su empaquetado, no hay cobertura de garantías para productos que ya han sido abiertos o manipulados. Asimismo, la empresa debe dejar en claro a los vendedores que son responsables de comunicar estas políticas a cada cliente. Asimismo, indicar el plazo de 2-3 días para dar solución a los diferentes inconvenientes presentados se cuentan entre los días lunes a sábado ya que los domingos la empresa no opera.

2.5. Incentivos y Privilegios

Si bien es cierto Frenos Lazo reconoce la confianza que los clientes más frecuentes depositan en la empresa, mediante obsequios en fechas especiales y ofrecer una línea de crédito de acuerdo a la frecuencia de compra, no se brinda ningún incentivo por concepto de lealtad. Esto también se debe a que nos encontramos frente a un sector en el cual no se brindan muchos incentivos y privilegios, ya que para los principales clientes es importante que se mantenga los precios bajos, ya que esto es considerado por la mayoría de clientes como el mayor incentivo que le podría brindar Frenos Lazo para mantener relaciones comerciales con ellos.

Según Alcaide (2015), la selección de premios e incentivos deben ser diferenciadores e importantes para el público objetivo, ya que es una forma de dar las gracias a los clientes más

fieles. Por ello, el objetivo del pétalo es mejorar la frecuencia de compra y consolidar la relación con los clientes.

2.5.1. Obsequios y reconocimientos especiales a los clientes más frecuentes

Las ofertas y descuentos pueden ayudar a la empresa a incrementar sus ingresos y atraer nuevos clientes. Asimismo, ayudaría a rotar los productos antiguos o con poca rotación, lo cual puede disminuir sus costos de almacenamiento. Entre las principales acciones se encuentran:

a. Sorteos

Un sorteo es un tipo de promoción que se utiliza mucho en el sector automotriz. Por ende, lo que se plantea es realizar sorteos entre los clientes más frecuentes de la empresa a fin de que recompensar la fidelidad de los clientes que siguen a la empresa y a reforzar la relación cliente-empresa. En este sentido, el sorteo será un kit completo para el sistema de frenos de un automóvil el cual incluye: pastillas de freno, discos de freno, tambores de freno, zapatas de freno, entre otros. Solo una persona será acreedora a este premio. Cabe mencionar que estos accesorios tienen un costo de 1000 soles aproximadamente.

- Frecuencia: una vez al año
- Costo: 1000 soles

b. Obsequios

Si bien es cierto la empresa entrega regalos a los clientes en fechas especiales, lo que se busca es ser eficiente en la entrega de estos obsequios. Actualmente la empresa realiza la entrega de estos obsequios según su criterio, es decir, por la cantidad de veces que un cliente compra o por un vínculo de confianza. Con la propuesta de mejora se plantea instaurar una base de datos y al ya contar con esta, la empresa podrá verificar quienes son los clientes que han comprado en mayor volumen en el año y según eso disponer sus obsequios. Los obsequios se darán en dos fechas especiales:

- Día de la Madre/Padre: Se darán obsequios a los clientes más frecuentes como por ejemplo tasas personalizadas, polos, billeteras, entre otros. El valor de estos obsequios no excederá los 50 soles por persona y se dará una vez en el año.
- Fiestas Navideñas: Se darán canastas, vales de pavo y polos de la empresa a los clientes más frecuentes. Estos obsequios no excederán los 100 soles por persona y se dará una vez al año.
- Viaje al cliente más frecuente: De acuerdo a la frecuencia de compra, la empresa revisara su base de datos y otorgara al cliente, que durante todo el año ha comprado en mayores

volúmenes, un viaje de dos días a las afuera de Lima. Este viaje tendrá un valor de 1000 soles y se dará a fin año. Esto a fin de premiar al cliente que durante todo el año ha comprado en mayores cantidades a la empresa, lo cual es una forma de agradecer su fidelidad.

Asimismo, se ofrecerán regalos a los clientes que compren un valor mayor a 400 soles. Estos obsequios consisten en aceites lubricantes, y aromatizadores en forma de agradecimiento por su preferencia. Cabe mencionar que estos productos también lo venden la empresa a un costo menor a 10 soles y con poca rotación. Lo que se busca es terminar con los problemas de tener almacenados un producto antiguo o de difícil rotación.

A continuación, se presenta el resumen de la inversión necesaria para la implementación de las propuestas de la variable Incentivos y Privilegios:

Tabla 33: Presupuesto para la variable Incentivos y Privilegios

Promociones				
Sorteo de productos				S/ 1,000.00
Obsequios				
	Precio Unitario	Numero de clientes	Veces x año	Costo Total
Día la Madre/Padre	S/ 50.00	24	1	S/ 1,200.00
Fiestas Navideñas	S/ 100.00	24	1	S/ 2,400.00
Viaje	S/ 1,000.00	1	1	S/ 1,000.00
				S/ 5,600.00

Habiendo hecho un recuento de todas las mejoras correspondiente a cada variable, el presupuesto total anual de toda esta propuesta de mejora se muestra a continuación:

Tabla 34: Presupuesto General de la Propuesta de Mejora

PRESUPUESTO ANUAL	S/.
Informacion	
Implementacion de buzón de Sugerencias	S/ 80.00
Implementacion de base de datos	S/ 9,200.00
Marketing Interno	
Capacitaciones	S/ 600.00
Reuniones con la Alta Direccion	S/ 960.00
Premios y Reconocimientos	S/ 465.00
Comunicación	
Volantes y Acrilico	S/ 30.00
Equipo celular	S/ 800.00
Linea Postpago	S/ 600.00
Experiencia al cliente	
	S/ -
Incentivos y Privilegios	
Sorteos	S/ 1,000.00
Viaje	S/ 1,000.00
Regalo por Compra	S/ 3,600.00
TOTAL	S/ 15,935.00

Para concluir este capítulo es importante mencionar que cada uno de los planes de acción deben de trabajarse de manera constante dentro de toda la organización y deben de involucrarse todos los actores, desde la gerencia general hasta los trabajadores. Todo lo descrito se describe en un cronograma de implementación (ver anexo K) y en cuadro resumen (ver anexo L). Se deben de cumplir los plazos establecidos y se deben elegir a las personas adecuadas para que se encarguen de cumplir cada uno de los objetivos propuestos. Esta propuesta de mejora de la actual estrategia de Frenos Lazo puede considerarse un punto de partida para lograr la retención de los clientes actuales y atraer a nuevos clientes

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se detallarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas producto del trabajo de investigación realizado a la empresa Frenos Lazo.

1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general identificar, a través del Marketing Relacional, la estrategia actual de fidelización de clientes de Frenos Lazo y a partir de ello, elaborar una propuesta de mejora de la misma. A partir de esta premisa, podemos concluir que se cumplió con el objetivo ya que, a partir de la metodología planteada, la bibliografía revisada y el trabajo de campo realizado se logró cumplir con los objetivos específicos y proponer mejoras a los puntos críticos identificados en el análisis.

Este proyecto profesional ha permitido hacer uso de las herramientas de las ciencias de la gestión al abordar temas de marketing, ventas, finanzas, recursos humanos, entre otros. Además, al ser un estudio de caso holístico, se pudo conocer y analizar información relevante de la empresa en cuanto a estrategias de fidelización aplicadas a sus clientes. Por otra parte, se pudo comparar las teorías de marketing relacional con un caso real, lo cual permitía reconocer que tanto se aplicaba la teoría en la práctica, además de sus diferencias y similitudes.

La literatura revisada permitió comprender la importancia del marketing relacional en desarrollo de la fidelización de clientes y, a través de la comparación de los diferentes modelos, se logró identificar la herramienta de fidelización más adecuada, siendo este el Trébol de la Fidelización de Juan Carlos Alcaide (2015). Esta herramienta permitió reunir diferentes variables de importancia identificadas en las diversas fuentes revisadas en la sección de estado del arte sobre los temas de fidelización en pequeñas empresas y como analizar el sector automotriz. En base a ello, se logró adaptar el modelo al tipo de empresa en el que clasifica nuestro sujeto de estudio y se logró generar variables a medir relacionadas a nuestro problemas y objetivos planteados.

En cuanto al sector automotriz, específicamente el mercado de autopartes en el Perú, en base a la investigación realizada en el marco contextual, se concluye que es un sector que, a pesar de depender del crecimiento del parque automotor peruano, no disminuye sus importaciones y ventas, sino que va con tendencia al aumento. Este incremento se debe a la cantidad de vehículos motorizados, esto principalmente asociado a diversos factores como el aumento del poder adquisitivo de las clases socioeconómicas, el incremento de importación de vehículos a precios más accesibles, mayormente de procedencia China, y el desarrollo tecnológico que promueve la constante renovación.

Sin embargo, este es un sector poco estudiado al que se le debería prestar más atención debido a que, actualmente, es muy escasa la información que se tiene del sector automotriz peruano en general y en comparación a otros países, siendo la información sobre el mercado de autopartes mucho más escasa aún. Sin embargo, se puede notar el crecimiento de este mercado debido a la presencia varios clústeres que van expandiéndose dentro del mercado limeño, siendo este el mercado que abarca la mayor cantidad de vehículos del parque automotor del Perú. Por otra parte, es necesario que se genere una mayor y mejor fiscalización de los denominados productos “golondrinos”, puesto que, la entrada de autopartes usados impone un riesgo al crecimiento del mercado, esto se podrá lograr luego de un estudio, que permita reconocer como se desarrolla el ingreso de estos productos al mercado y la magnitud de este problema para las empresas del sector ya sean estas grandes o pymes.

En relación con nuestro sujeto de estudio, Frenos Lazo, se pudo concluir que, a pesar de contar con algunas estrategias que podrían promover la fidelización, estas no están correctamente planteadas ni se cumplen a su totalidad. Además, al ser comparadas con la literatura revisada, estas no cumplen con incentivar el relacionamiento a largo plazo, sino solo a mejorar la transacción comercial, estando más alineadas al marketing transaccional y no al marketing relacional. Esto debido principalmente a que, actualmente, no cuentan con una base sólida que les permita conocer a sus clientes más importantes ni el desarrollo de su empresa en cuanto a ventas y prestación del servicio. Todo tipo de información y conocimiento adquirido se basa en la observación de las transacciones que se generan cada día, la confianza y la amistad con sus clientes.

En base al procedimiento metodológico aplicado, se validó el problema general y se obtuvieron resultados del análisis de datos que aportan conocimiento relevante del perfil del sujeto de estudio y la percepción que tienen sus clientes en base a las variables de fidelización establecidas. En primer lugar, se identificó que los cinco pétalos de la fidelización son participes en las diferentes actividades comerciales y administrativas de la empresa y que, además, se cuenta con puntos críticos de mejora en cada uno de los pétalos, siendo la más relevante la variable información, debido a la necesidad de una base de datos, la cual tiene influencia en la problemática de las demás variables estudiadas.

Luego de analizar los cinco pétalos de la teoría de Juan Carlos Alcaide (2015) y haber realizado los hallazgos pertinentes en cada uno de ellos, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En primer lugar, en el pétalo de información, se identificó la necesidad de una base de datos que permita a la empresa organizar la información de ventas y de las características de los clientes, lo cual ayudara a que todos los trabajadores conozcan a sus principales clientes en base

a datos sólidos y no solo la observación. A su vez, permitirá a la administración poder planificar de mejor manera la aplicación de sus estrategias.

Por otro lado, en el caso del pétalo de marketing interno, se identificó la importancia de las capacitaciones y los reconocimientos a los trabajadores. Las capacitaciones se darían con el objetivo que exista un estándar en el conocimiento para una mejor atención a los clientes y se les pueda brindar la información completa. En cuanto a los reconocimientos, es necesario que los vendedores se sientan valorados, de manera que se les motive a continuar con un buen trabajo y se sientan satisfechos con el ambiente donde trabajan, ya que son indispensables para la empresa.

En tercer lugar, en el pétalo de comunicación, se hace hincapié en la importancia de tener un trabajador que se haga cargo de las redes sociales y los medios de comunicación, debido a que son medios que pueden traer beneficios, como el caso de difusión de información y el responder dudas y requerimientos de manera anticipada, sin necesidad de acercarse a tienda como primera opción. Además, se busca promover la comunicación no solo durante la venta, sino antes y después de ella, para que el cliente también se pueda sentir valorado.

En cuarto lugar, en cuanto al pétalo de experiencia del cliente, se busca principalmente estandarizar procesos como la atención al público y la resolución de inconvenientes, ya que actualmente no se tiene políticas o una guía clara de cómo hacer frente a estos, lo cual puede generar cierto descontento en los clientes.

Finalmente, en cuanto al quinto y último pétalo de incentivos y privilegios, se concluyó que las actuales estrategias de incentivos no estaban siendo dirigidas a los clientes correctos, ya que no había una base de información que permita identificar a quienes se les debería “premiar” con algún beneficio adicional.

2. Recomendaciones

2.1. Recomendaciones para el sujeto de estudio

A partir de las entrevistas realizadas a todos los actores involucrados se presentan sugerencias para mejorar la satisfacción de sus clientes al igual que acciones que permitan potenciar la relación de largo de plazo con los mismo y lograr su fidelización.

- Durante la implementación de la propuesta de mejora, se sugiere que la empresa se encargue de monitorear constantemente que se cumplan eficazmente las acciones de marketing relacional que se plantea. Esto con el fin de que se garantice que todas las partes involucradas están alineadas con los objetivos propuestos.
- En cuanto a la variable Información, una vez culminada la implementación de la base de datos, la empresa debería aprovechar esta información para generar estrategias de venta

y de promoción personalizada que permita mejorar la satisfacción del cliente y por ende, lograr la fidelización del mismo.

- En cuanto a la variable marketing interno, se recomienda capacitar de manera constante al personal de ventas acerca de los productos que ofrecen y desarrollar sus habilidades técnicas e interactivas para lograr que el vínculo que sienten los clientes con la empresa, a través del personal, sea cada vez más cercano.
- En cuanto a la variable comunicación. Frenos Lazo; en primer lugar, debe establecer una estrategia de redes sociales para volver más activo la página de Facebook y aprovechar ese medio para comunicar mejor el catálogo de productos, precios y promociones; en segundo lugar, ejecutar una comunicación post venta a través de WhatsApp y llamadas de manera homogénea a todos sus clientes que han realizado alguna compra, para preguntar por la calidad del producto recibido, por la atención brindada por el vendedor y para saber si el ambiente donde realizó la compra fue el adecuado, ya que esto permitiría obtener retroalimentación constante para mejorar la experiencia del cliente.
- Una vez culminado el proceso de mejora de los canales actuales de comunicación (Facebook y WhatsApp), se sugiere implementar una página web que permita comunicar mejor a los clientes sobre los servicios que se ofrece, asimismo automatizar el proceso de ventas de tal manera que los usuarios puedan observar los productos que desean comprar, con sus respectivas características, cotizar y realizar la compra de manera online. De esta manera, el cliente podrá realizar su compra con mayor rapidez y sin salir de su casa u oficina.
- En cuanto a la variable incentivos y privilegios, si bien es recomendable otorgar descuentos por volumen de compra y obsequios a los clientes más frecuentes, en una segunda etapa se debería establecer alianzas estratégicas con empresas del sector automotriz que ofrecen productos complementarios a los que brinda Frenos Lazo, para así establecer nuevas promociones entre los integrantes de estas alianzas, lo que permitirá compartir clientes frecuentes, lo que aumentará el alcance y la posibilidad de atraer a clientes directos.

2.2. Recomendaciones para el sector

- Se identificó que el sector automotriz, específicamente el mercado de autopartes, cuenta con poca información disponible. Sin embargo, cuenta con mucho potencial gracias a la evolución que está teniendo y a las propias tendencias que se crean en nuestro país y en el mundo. Por lo tanto, se recomienda que, para futuras investigaciones se realice un

análisis basado en variables específicas, yendo desde el contexto más amplio como lo es el sector automotriz, a lo más específico como el mercado de autopartes, tal y como se realizó en el presente estudio.

- Se identificó que, si bien el sector automotriz cuenta con investigaciones en grandes empresas, hay una carencia de investigaciones en las pequeñas empresas, más aún en el mercado de autopartes, por lo que se sugiere desarrollar más investigaciones sobre la fidelización de clientes dentro del sector automotriz en Mipymes, ya que el contexto bajo el que se rige es diferente.

2.3. Recomendaciones para futuras investigaciones

- La presente investigación sirve de base para ahondar más en la gestión de relaciones duraderas con los clientes, ya que no existe información de fuentes académicas sobre la gestión llevada a cabo por las pequeñas empresas dentro del sector automotriz.
- Para futuras investigaciones, se recomienda tener en cuenta que en la actualidad no se han realizado suficientes investigaciones que engloben los temas de fidelización de clientes y marketing relacional dentro del sector automotriz. Por ello es recomendable que se tome en cuenta que las pequeñas empresas de este sector requieren y se ven en la necesidad de desarrollar estrategias de fidelización, ya que los clientes son muy volátiles y la competencia es cada vez mayor. Esto considerando que cada pequeña empresa se rige bajo un contexto diferente y posee diferentes recursos.
- El enfoque y el modelo teórico utilizado para la elaboración de la propuesta de mejora en el presente trabajo de investigación constituye un potencial elemento a ser tomado en cuenta no sólo por otras pequeñas empresas del sector, sino por futuros equipos de investigación.
- Se debe tomar en consideración el contexto de las Mipymes, ya que, al ser empresas de un tamaño y número de trabajadores reducido, las teorías de marketing relacional aplicadas y sus variables han tenido que ser adaptadas tal que las actividades propuestas calcen con el tamaño y las posibilidades económicas características de dicho tipo de empresas.

REFERENCIAS

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%3%BCero%20Cobo%20L.pdf>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización del cliente*. Madrid: ESIC
- Álvarez, C.; Mandujano, J. & Veliz, J. (2017). Diseño de una estrategia de fidelización a través del marketing relacional. Caso: empresa de transportes SAN FRANCISCO DE ASIS LOS OLIVOS - SFASA 40 (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8156/ALVAREZ_MANDUJANO_VELIZ_DISENO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arguello, S. (2017) Estrategia de marketing relacional basado en el valor del cliente en el tiempo - VCT y su efecto en el desarrollo de la lealtad de los clientes en los hostales de la ciudad de Riobamba – Ecuador (Tesis de doctorado en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5815/Arguello_es.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2017). *Asociación automotriz del Perú*. Recuperado de <http://aap.org.pe/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2018): *Venta e Inmatriculación de Vehículos Nuevos 2018*. Recuperado de https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/inm-2018/
- Barandiarán, M.; Calderón, D.; Chávez, G. & Coello, A. (2012). Plan estratégico del sector automotriz en el Perú – Vehículos ligeros y comerciales (Tesis de maestría, CENTRUM católica, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4614/BARANDIARAN_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BBVA Research. (2010a). *Latinoamérica Situación Automotriz*. Santiago, Chile: Departamento de Estudios Económicos. 167
- BBVA Research. (2010b). *Perú: Situación Automotriz*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/en/publicaciones/situacion-automotriz-peru-2010/>
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación S.A. México.
- Bosque, M. (2009). *Tendencias globales para el combustible diesel*. Recuperado de http://www.unep.org/transport/pcf/PDF/ecofuel_tendencias.pdf
- Brunetta, H. (2014). *Del Marketing Relacional al CRM: Gerenciamiento de las relaciones con el cliente*. Buenos Aires: Todo Managment.
- Cabrera, M.; Hernández, M.; Rojas, M. & Valencia, C. (2017). Plan estratégico para el sector de comercio automotriz de vehículos ligeros del Perú (Tesis de Maestría, CENTRUM

católica, Lima, Peru). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8240>

Callol, P. (2002). *Mercados “b2b” y el mito de la transparencia perfecta*.

Cámara de Comercio de Lima (2018). *Aumento continuo del parque automotor, un problema que urge solucionar*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r816_3/comercio%20exterior.pdf

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2018). *Mipymes en el Perú*. Recuperado de https://camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_agosto_2018.pdf

Cereghino, G. (2014). *Cuando las empresas hacen negocios entre ellas*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/cuando-las-empresas-hacennegocios-entre-ellas/>

Chiesa De Negri, C. (2009). *CRM: Las cinco Pirámides del marketing relacional*. España: Ediciones Deusto.

Córdoba, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6 – 17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf>

Diario Gestión (28 de noviembre del 2011). La medición de resultados: Un punto debil de las pymes peruanas, pero ¿Existen otros? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/medicion-resultados-punto-debil-pymes-peruanas-existen-otros-251162-noticia/>

Drucker, P. & Maciariello, J. (2008) *Management*. Northwestern University: Collins.

El Comercio (9 de octubre del 2018). AAP: Venta de vehículos nuevos cayó 17% en septiembre. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/venta-vehiculos-nuevos-cayo-17-setiembre-noticia-nndc-566101>

El País (2015). España recupera tres puestos y ya es el noveno fabricante de coches. (2015, 04 de marzo). *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/03/04/actualidad/1425466359_034852.html

Fill, C. & Fill, K. (2005). *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*. Pearson Education.

Frenos & Embragues Lazo Zegar S.A.C (2019). *Ventas del periodo 2016-2018*. [Excel]. Lima.

Galindo, L. & Perez, A. (2018). El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12491/BEATRIZ_PEREZ_EL_MARKETING_RELACIONAL_EN_LA_FIDELIZACION_DE_CLIENTES_EN_EL_NEGOCIO_POST_VENTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Garrido, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (2)
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32 (12), págs. 4-20.
- Gummesson, E. (2004). Return on Relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(19), 136-148.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Institución Universitaria Esumer Observatorio de Tendencias Futuro 360° (2017). B2B y B2C. *Mercatec*, 54, pp.91-100.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Marketing* (10ª ed.). Pirámide Hall, Madrid-España.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing: creación y captación de valor del cliente. En G. Domínguez & B. Gutiérrez (Eds.), *Marketing* (14ª ed., pp. 3-34). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de Marketing*. New Jersey: Prentice
- Melo, M. & Hu, C. (2015). Plan de Fidelización de clientes a través del marketing relacional y herramienta CRM - Caso: Empresa sector confecciones de ropa de bebé. (Tesis de Licenciatura en Gestión y Alta Dirección, con mención en Gestión Empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Ministerio de producción [PRODUCE] (2015). *Las Mipymes en cifras*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31587/2015-3.pdf>
- Ministerio de Producción [PRODUCE] (2019). Las Mipyme en cifras 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-45
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: PUCP.
- Perú21 (29 de mayo del 2012). El negocio de la venta de repuestos. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendimiento/negocio-venta-repuestos-30364>
- Quesada, F & Ruiz, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario jurídico y económico escorialense*, (40), 543-568. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267957>
- Reinares, P. & Ponzoa, J. (2004). *Marketing Relacional, un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Pearson.

- Ríos A. & Rodríguez, A. (2018). Propuesta de estrategia de fidelización a través del marketing relacional para una pequeña empresa del sector metalmecánico: Caso de estudio INTEMA SAC. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13246/RIOS_RODR%C3%8DQUEZ_PROPUESTA_DE ESTRATEGIA DE FIDELIZACION A TRAVES DEL MARKETING RELACIONAL PARA UNA PEQUE%C3%91A EMPRESA DEL SECTOR METALMECANICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivera, J. (2017). *Marketing Relacional*. Lima: Pearson.
- Swift, R. (2002). *CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes*. Pearson Educación. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.482454&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management, e-Business and CRM Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Triznova, M.; Maťova, H.; Dvoracek, J. & Sadekd, S. (2015). Customer Relationship Management based on Employees and Corporate Culture. *Procedia Economics and Finance* 26, 953 – 959. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82831429.pdf>
- BEST, Roger J. (2007) “Marketing estratégico”. Pearson Educación S.A. México.
- CHIESA DE NEGRI, Cosimo. (2009) “CRM: Las cinco Pirámides del marketing relacional”. Ediciones Deusto: España
- RUST, Ronald T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. O valor do cliente. Edit. Bookman: São Paulo, 2003.
- Yin, R. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage
- Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage
- Yin, R. (2014). *Case study Research: Design ad Methods* (5ª ed). California: Sage
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección de empresas y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/332/227>
- Cantaro, c. & Rosales, D. (2015) Propuesta de un Plan de Marketing Relacional; Para mejorar la fidelización de los clientes de CENTROCOOP Hotel Tres Estrellas - Sucursal Huaraz, 2015. (Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/851/CENIA%20CARI DAD%20CANTARO-DANIEL%20ROSALES%20ESPINOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, C. & Tenelema, C. (2014). Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Vip Clean, a partir de un estudio de mercado de los servicios que brinda actualmente. (Tesis de Licenciatura en Ingeniería Comercial, Universidad Católica de Santiago de

Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2556/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-102.pdf>

Barandiaran, M; Calderón, D; Chávez, G. & Coello, A. (2012). Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú - Vehículos Ligeros y Comerciales. (Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4614/BARANDIARAN_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gobierno de Navarra (2009). *Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados*. Recuperado de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5A006CFC-7EBC-4A3F-9FA54574ADA817D8/0/GuiaPARAMEDIRLASATISFACCION2012.pdf>

Trochim, W. (1985). Pattern Matching, Validity, and Conceptualization in Program Evaluation. *Evaluation Review*, 9, 575-604.

Trochim, W. (1989). Concept mapping: Soft science or hard art? In W. Trochim (Ed.) *A Special Issue of Evaluation and Program Planning*, 12, 87-110

McCutcheon, D.M. and Meredith, J.R. (1993) Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11, 239-256

Guadarrama Tavera, Enrique, & Rosales Estrada, Elsa Mireya (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), undefined-undefined. [fecha de Consulta 30 de Noviembre de 2019]. ISSN: 0378-7680. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87041161004>

Pinto, St. K. (1997). Marketing de relación o la transformación de la función de marketing. *Harvard Deusto Business Review*, 4(2), 32-40.

Cobo, Q. F. B., & Gonzales, R.G. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (40), 543-568. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267957>

Garrido Moreno, A. (2008). La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como Estrategia de Negocio: Desarrollo de un Modelo de Éxito y Análisis Empírico en el Sector Hotelero Español (tesis doctoral). Universidad de Málaga, España. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4606/TDR_GARRIDO_MORENO.pdf?cv=1&sequence=6

Kotler, P. (1992). *Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There*. *Planning Review*, Vol. 20, nº 5, pp. 50-52.

ANEXO A: Guía de Entrevista Exploratoria a Frenos Lazo

Fecha:

Entrevistador:

Entrevistado:

Buenos días, como parte de nuestro proceso de titulación, nos encontramos realizando una investigación de una pequeña empresa del sector automotriz. Por ello, es de suma importancia, como parte de la empresa, la entrevista que agradecemos nos brinde. Cabe resaltar que la información brindada será utilizada sólo para fines académicos y se guardará la confidencialidad de la identidad personal.

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

- ¿Cuéntenos sobre la empresa, a que se dedica?
- ¿Qué productos son los que comercializa?
- ¿Cuenta con socios estratégicos?
- Estructura, ¿cómo se organiza? ¿Cuánto personal?
- Explíquenos los procesos dentro de la empresa, desde la compra del producto (principales proveedores, clientes) hasta la venta. Modificaría/eliminaría algunos de estos procesos, por qué?
- ¿Cuáles son sus funciones principales? ¿Cuánto tiempo viene siendo parte de la organización?
- ¿Cuáles considera el área más importante para la empresa? ¿Por qué?
- ¿Considera que el trabajo de las áreas de ventas y marketing son vitales para el sector y la empresa? ¿Cómo calificaría este desempeño?

Sector Automotriz

- ¿Cómo considera que ha ido evolucionando el sector automotriz, específicamente el mercado de autopartes? ¿Considera que tiene proyecciones de crecimiento?
- ¿Cuál considera es el principal problema o limitante para las empresas que compiten o quieren ingresar a este sector?

- ¿Cómo ha sido la evolución de la empresa Frenos Lazo en el sector durante los últimos 5 años en porcentaje de ventas? ¿Ha ido mejorando según lo esperado? ¿Ha tenido algún momento donde se detuvo el crecimiento? ¿Por qué cree que se han dado estos resultados?
- ¿Cuánto es el presupuesto que se le brinda al marketing dentro de la empresa, en porcentaje?
- ¿Considera ha sido suficiente el presupuesto otorgado al área de marketing durante los últimos 3 años? ¿Aumentó o disminuyó? En porcentajes por año
- ¿Cuáles empresas considera que son sus mayores competidores?
- ¿Cuáles considera que son las más grandes fortalezas/motivos por los cuales estas empresas están bien posicionadas?
- ¿Qué factores políticos/económicos/sociales/ambientales considera que afectan más a este sector?

Frenos Lazo

- ¿Cuál es el % de participación en el mercado que tiene actualmente?
- ¿Cuál considera es el mayor reto a enfrentar para lograr aumentar su participación en el mercado? ¿Cuál sería su meta de participación a alcanzar?
- ¿Que la diferencia de su competencia?
- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Considera que tiene gran capacidad de negociación con estos? ¿Le dan facilidades de pago, material POP, entre otras?
- ¿Cuál sería algunos problemas que está teniendo la empresa actualmente? ¿Cómo considera que se podría mejorar estos aspectos?
- ¿Cuáles son los principales objetivos de Frenos Lazo?
- ¿Cómo han ido cambiando sus estrategias para lograr alcanzar esos objetivos?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afecta a la empresa?

Fidelización de clientes

- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cómo se clasifican sus clientes?

- ¿Cuáles son los tipos de clientes que maneja la empresa?
- ¿En qué porcentaje y cuál es el más representativo? ¿Por qué?
- ¿Cuentan con alguna cartera o base de datos para mapear a los clientes? Si no, ¿Como los manejan?
- ¿Priorizan el atraer o mantener clientes? ¿Por qué?
- ¿De qué manera buscan posicionarse en la mente de los clientes?
- ¿Considera que tienen clientes fidelizados con la empresa? ¿A qué se debe?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra de sus principales clientes? ¿Cada 30 o 15 días?
- ¿Cuáles son sus principales estrategias para concretar ventas con los diferentes tipos de clientes?
- ¿La empresa cuenta con servicios post venta? Si lo tienen, ¿Cuáles son? Si no, ¿Por qué no?
- En el caso de fidelizar clientes, ¿Cuáles son las principales estrategias que utiliza?
- ¿Cuáles son las que dan mejores resultados?
- ¿Qué indicadores utiliza para medir estos resultados? Y ¿Cuáles han sido estos resultados?
- ¿Que considera que podría mejorar en cuanto a fidelización de clientes en la empresa?
- ¿Ha habido quejas de clientes? ¿Sobre qué aspectos? ¿Cómo se resolvieron?
- ¿Tienen mapeada la rotación de clientes?

Sabemos que Frenos Lazo para fortalecer las relaciones con sus clientes otorga distintos beneficios como descuentos, entrega afiches, beneficios para clientes preferentes, obsequios, merchandising, entre otros:

- ¿Considera que dichas acciones potencian las relaciones con los clientes?
- ¿Cómo aportan la realización de estas actividades en el comportamiento de los clientes?
¿Les compran más?
- ¿Considera que la empresa posee un porcentaje considerable de clientes fieles o continúa trabajando en ellos? Si se tuviera cuál es el porcentaje aproximado.

- De manera general ¿Cómo considera que influyen las actividades que realiza las actividades de la empresa mencionadas anteriormente en la fidelización de los clientes de los servicios de posventa?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro trabajo de investigación



ANEXO B: Guía De Entrevista a Gerente de Administración de

Frenos Lazo

Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre las estrategias de fidelización que ha venido realizando FRENOS LAZO en los servicios de venta.

Basado en el modelo del Trébol de la fidelización de Alcaide.

Información

Importancia del cliente

- ¿Cuál es su método para la recolección de información de sus clientes?
- ¿Qué datos considera que son relevantes conocer de ellos?
- ¿Cuáles considera que son las principales necesidades y expectativas de sus clientes?
- ¿Conoce quiénes son sus principales clientes y los factores que afectan su decisión de compra?
- ¿Tiene conocimiento acerca de los productos que más compran los clientes más importantes?
- ¿Por qué motivos considera que los clientes dejarían de comprar en la empresa y cambiarían de proveedor?
- ¿Cómo considera que se está llevando la relación con sus clientes? ¿Considera que alguno está fidelizado?
- ¿Cómo considera que podría mejorar su método de recolección de información de clientes? ¿Cómo quisiera que fuese?

Marketing Interno

Importancia del colaborador

- ¿Siente que el colaborador está comprometido con los objetivos de la empresa?
- ¿La empresa tiene algún método para que cada empleado conozca los objetivos y se comprometa con estos?
- ¿La empresa otorga premios o reconocimientos al personal por sus esfuerzos a favor del cliente? ¿Cuáles son?
- ¿Se brinda algún tipo de incentivo o privilegio para el trabajador?
- ¿Ellos reciben algún tipo de bonificación por llegar a sus metas de venta?

- ¿Con qué tipo de reconocimientos cree que se sentirían más motivado?
- ¿La empresa brinda capacitaciones a fin de establecer una orientación al cliente en todos los trabajadores?
- ¿Cómo quisiera que se dieran estas?

Participación del colaborador

- ¿Los dueños aceptan de buena manera las sugerencias para mejorar los procesos de la empresa?
- ¿Se les permite a los empleados tener autonomía al tomar decisiones?
- ¿Toman en cuenta su opinión dentro de la empresa?
- ¿Siente que podría colaborar de alguna manera en la mejora del servicio de la empresa?
- ¿Se organizan reuniones con el personal de manera regular?
- ¿Considera que hay un trato horizontal entre dueños/gerentes/empleados?

Comunicación

- ¿Les piden un feedback a sus clientes luego de realizar la venta?
- ¿Realizan llamadas para ofrecer productos/promociones a sus clientes?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación con los que cuenta la empresa?
- ¿Cómo considera que es la capacidad de respuesta?
- ¿Considera que los métodos de contacto con los clientes son los más adecuados?
- ¿Cuál es el proceso y tiempo de respuesta ante una inquietud de algún cliente a través de sus medios de comunicación?
- ¿Realizan una comunicación post venta? ¿lo vería necesario?
- ¿Tiene alguna sugerencia o propuesta de mejora?

Experiencia del cliente

- ¿Cuál considera que es el aspecto que más valora el cliente de la empresa?
- ¿Considera que cuentan con todos los aspectos necesarios para proporcionarle al cliente todo lo que necesitas?
- ¿Alguna vez ha tenido inconvenientes con algún cliente? ¿Cómo logro resolverlo?
- ¿Tienen claras las políticas que deben seguir ante algún tipo de reclamo/queja?

- ¿Qué la diferencia de la competencia?

Incentivos y privilegios

- ¿Cuáles los tipos de incentivos y privilegios que se le dan a los clientes?
- ¿Tiene un tipo de categorización para saber a qué clientes se les entrega incentivos?
¿Cuáles son?
- ¿Considera que estos son buenos, suficientes y dan buenos resultados?
- ¿Que considera que podría mejorar con respecto a estos?
- ¿Ha recibido algún tipo de feedback sobre sus incentivos?



ANEXO C: Guía de Entrevista a Trabajadores de Frenos Lazo

Fecha:

Entrevistado/a:

Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre las estrategias de fidelización que ha venido realizando FRENOS LAZO en los servicios de venta.

Basado en uno de los pétalos del modelo del Trébol de la fidelización de Alcaide.

Marketing Interno

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
- ¿Al llegar a la empresa recibió una orientación clara acerca de los productos y la importancia del servicio al cliente?
- ¿Se siente comprometido con los objetivos de la empresa?
- ¿La empresa le otorga premios o reconocimientos por sus esfuerzos a favor del cliente?
- ¿Con qué tipo de reconocimientos cree que se sentiría más motivado?
- ¿La empresa le brinda capacitaciones a fin de ofrecer una mejor orientación al cliente?
¿Cómo quisiera que se dieran estas?
- ¿Se les permite a los trabajadores tener autonomía al tomar decisiones?
- ¿Usted considera que la empresa estimula, impulsa y apoya el desarrollo de sus trabajadores? ¿De qué manera?
- ¿Considera que la empresa tiene interés en conocer sus necesidades?
- ¿La alta dirección le brinda apoyo al personal de venta incluso más allá del que le corresponde?
- ¿Se encuentra motivado para realizar sus labores cotidianas dentro de la empresa?
- ¿Conoce a la perfección a cada uno de los clientes más importantes que trabajan con la empresa? ¿Quiénes son?
- ¿Usted considera que posee la información necesaria a fin de satisfacer en mejor medida a los clientes desde su puesto?
- ¿Qué tipo de sugerencias brindaría a la empresa?

ANEXO D: Guía de Entrevista a los Principales Clientes de Frenos

Lazo

Fecha:

Entrevistado/a:

- Nombre:
- Cargo:
- Empresa:

Buenos/as días/tardes, en primer lugar, agradecerle por el tiempo asignado para esta entrevista, la cual forma parte de nuestro trabajo de investigación cuya finalidad es poder establecer para la empresa Frenos Lazo SAC una propuesta de mejora de la estrategia de fidelización dirigida a sus principales clientes en la actualidad bajo un enfoque relacional. Es importante mencionarle que las respuestas brindadas serán tratadas bajo los estándares académicos correspondientes, así como con la reserva de información pertinente.

Acerca de la empresa entrevistada:

- ¿Cuántos años de relación comercial lleva con Frenos Lazo SAC?
- ¿Cuáles son los productos que más le compra a Frenos Lazo SAC?

Precio

- ¿Cómo considera que la empresa Frenos Lazo se encuentra trabajando el tema de precios respecto al promedio de empresas del mercado? ¿Es bueno, malo o puede mejorar?

Acerca de las variables a analizar:

A. Información

- ¿Cuáles son las características o atributos del servicio brindado por FRENOS LAZO que más le satisfacen?
- ¿Qué le induce a seguir haciendo negocios con FRENOS LAZO?
- ¿Cómo se estructura su proceso de decisión de compra y qué factores toma en consideración durante el mismo?
- ¿Qué le induce a considerar la posibilidad de cambiar de proveedor?

- ¿Que busca en un nuevo proveedor?
- ¿Qué piensa de la empresa y de su relación con ella?
- ¿Cuáles son las cosas que usted realmente valora de FRENOS LAZO, sus productos y servicios?
- ¿La información que le brindan sobre algún producto siempre es clara y directa?
- ¿Siente que la empresa tiene registrada sus compras más frecuentes?

B. Comunicación

Capacidad de respuesta

- ¿Alguna vez ha tenido algún problema con los servicios brindados por FRENOS LAZO? En caso responder sí, ¿De qué forma considera que FRENOS LAZO solucionó dichos inconvenientes?
- ¿Considera adecuado el tiempo de respuesta para sus dudas o alguna necesidad durante la transacción comercial?
- ¿Considera que la información transmitida de parte de la empresa FRENOS LAZO es siempre clara y solo contiene información esencial?
- ¿Considera que el lenguaje emitido durante las comunicaciones con FRENOS LAZO es el adecuado?
- En comparación con otros proveedores, ¿cómo evaluaría la capacidad de respuesta que mantiene con FRENOS LAZO?

Frecuencia de comunicación

- ¿Cuál es la frecuencia de comunicación que mantiene su empresa con FRENOS LAZO?
- ¿Considera adecuada la frecuencia de la comunicación?
- En comparación a otros proveedores, ¿cómo evaluaría la frecuencia de comunicación que mantiene con FRENOS LAZO?

Accesibilidad

- ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que mantienen con FRENOS LAZO? ¿Redes sociales, llamadas, correo?
- ¿Cuál considera que son los canales de comunicación utilizados con FRENOS LAZO de mayor valoración para su empresa?

- ¿Considera que la empresa se encuentra ubicada geográficamente en un lugar accesible?

Empatía

- ¿Los vendedores son siempre amables al momento de atender?
- ¿Atienden sus dudas de manera clara y directa?

Comunicación Post Venta

- ¿FRENOS LAZO mantiene comunicación con su empresa?
- ¿Considera importante el mantener comunicación con su empresa durante este periodo?
¿Por qué?

C. Experiencia del cliente:

- ¿Cada cuánto tiempo viene a la empresa? ¿Y en qué momento suele venir?
- ¿Qué le motiva a comprar a Frenos Lazo en comparación de otras empresas?
- ¿Qué ofrece FRENOS LAZO que otras empresas no lo hagan?
- ¿La atención es rápida o hay retrasos por parte de los vendedores?
- ¿Cómo considera que es la actitud del personal de venta? ¿En que podría mejorar?
- ¿Cómo calificas su experiencia de compra en FRENOS LAZO?
- Cuando se comunica con la empresa vía telefónica o por WhatsApp ¿le contestan de manera rápida?
- ¿Alguna vez ha presentado alguna queja o reclamo por un producto o servicio? ¿La empresa logró solucionarlo?
- ¿Por qué recomendaría comprar en FRENOS LAZO?

D. Incentivos y privilegios

- ¿Qué grado de influencia tendría un incentivo o privilegio económico brindado por un proveedor para seguir manteniendo vínculos comerciales con el mismo?
- ¿Qué grado de influencia tendría un incentivo o privilegio no económico brindado por un proveedor para seguir manteniendo vínculos comerciales con el mismo?
- ¿FRENOS LAZO le otorga a su empresa algún incentivo o privilegio?
- ¿Los incentivos que le otorga la empresa le parecen adecuados? ¿En que podrían mejorar?
- ¿Qué incentivos o privilegios le brindan sus demás proveedores?

- Dentro del sector donde se desenvuelve su empresa, ¿cuál consideraría un incentivo o privilegio por concepto de lealtad de un proveedor? ¿Por qué?
- ¿Qué incentivo considera más importante?

Agradecimiento final al entrevistado por la disposición brindada



ANEXO E: Guía de Encuesta a Clientes de Frenos Lazo

Encuesta de satisfacción del cliente para la empresa Frenos Lazo. Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta ANÓNIMA. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL destinadas únicamente para nuestro Trabajo de Investigación.

¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de la empresa?

- a) Menos de 3 meses b) 3 a 6 meses c) 6 meses a 1 año d) 1-3 años e) más de 3 años

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la empresa divididas en diferentes categorías:

Información del cliente

Frente a cada una de las afirmaciones tendrá cinco alternativas de respuesta:

1. Totalmente desacuerdo	2. Relativamente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. Relativamente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	--------------------------

Favor marcar con una X en la respuesta que describe según su parecer con mayor exactitud la afirmación leída.

Preguntas	1	2	3	4	5
Siento que la empresa conoce mis expectativas y necesidades, por lo que cualquier persona que me atienda lo hará correctamente					
Mis pedidos se atienden en el acto no importa con quien hable primero					
Cada vez que hablo con alguien de la empresa no recibo una respuesta uniforme/similar					
Cada vez que pido información sobre una compra anterior, la tienen perfectamente registrada					
Tengo que dar muchas explicaciones antes de que los vendedores comprendan lo que quiero					
Estoy satisfecho con la información que me brinda la empresa con respecto al producto que compro.					

¿Cuál considera la razón más importante por la que dejaría de comprar en Frenos Lazo?

- a) Servicio al cliente
b) Deficiente calidad

- c) Precio
- d) Conveniencia
- e) Necesidad de cambiar
- f) Otro: _____

Comunicación

Siendo las alternativas de respuesta:

1. Totalmente desacuerdo	2. Relativamente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. Relativamente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	--------------------------

Favor marcar con una **X** en la respuesta que describe según su parecer con mayor exactitud la afirmación leída.

Preguntas	1	2	3	4	5
La información brindada acerca de los productos es clara, comprensible, sin ambigüedades y difícil de ser malinterpretada					
La información que me brindan es completa y precisa					
La información que me brindan me genera confianza					
La información que recibo es verdadera, auténtica, imparcial y esencialmente objetiva					
El mensaje es transmitido en el momento oportuno, no antes ni después					
He encontrado una rápida capacidad de respuesta en los diferentes medios de comunicación de la empresa (Whatsap y llamadas)					
He encontrado la información que necesito en los diferentes medios de comunicación de la empresa (redes sociales)					
Prefiero recibir información a través de Facebook					
Prefiero recibir información a través de llamadas telefónicas y correo					
La información que recibo es demasiado extensa, con muchos rellenos innecesarios					
La empresa se comunica conmigo frecuentemente					

Experiencia del cliente

Preguntas	1	2	3	4	5
El personal de ventas ofrece un buen servicio					
La atención es rápida y segura					
Siempre encuentro el producto que busco					
La empresa cuenta con variedad de marcas y precios					
El personal de ventas domina la información sobre los productos que ofrece					
El personal de ventas tiene rápida capacidad de respuesta					

¿Cómo clasificarías el tiempo de atención en tienda?

- a) Rápido, siempre hay personal disponible
- b) Regular, la espera toma entre 10-30 minutos en promedio
- c) Excesivo, más de 30 minutos para atender un pedido

¿Alguna vez ha tenido inconvenientes con los productos adquiridos en la empresa?

- a) Nunca
- b) Rara vez
- c) Frecuentemente

De haber presentado algún inconveniente con el producto/servicio, ¿cómo calificaría el interés de parte de la empresa por solucionarlo?

- a) Poco interesados, no lo solucionaron
- b) Interesados, pero no lograron solucionarlo
- c) Muy interesados, dieron rápida solución

¿Cómo calificaría a la experiencia de comprar en Frenos Lazo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

Calidad de servicio

Siendo las alternativas de respuesta:

1. Totalmente desacuerdo	2. Relativamente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. Relativamente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
--------------------------------	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------

Favor marcar con una X en la respuesta que describe según su parecer con mayor exactitud la afirmación leída.

Preguntas	1	2	3	4	5
La empresa sabe gestionar eficientemente las quejas o reclamos					
Siento que el precio que pagó por los productos es equivalente a la calidad de los mismos.					
Considero a Frenos Lazo una empresa de confianza y garantía					
Siento que la empresa satisface mis necesidades					
Siento que la empresa escucha a sus clientes					
Me siento satisfecho con el servicio que recibo					
La empresa mantiene y cumple sus promesas (tiempo de entrega de productos, promociones, garantía, etc)					
La empresa tiene un sistema de precios claro y transparente					
La empresa cumple con lo que promete					
La empresa comete errores en la facturación					
La empresa hace demasiadas llamadas de ventas					
Siento que la calidad del producto es inconsistente					
La empresa protege adecuadamente la privacidad de la información de sus clientes					
La empresa informa oportunamente sobre los cambios de precios en los productos					
La empresa tiene un sistema de precios poco claro lo cual me genera dudas					

Incentivos y privilegios

Preguntas	1	2	3	4	5
La empresa entrega premios a sus principales clientes					
La empresa reconoce las fechas especiales					
Me siento satisfecho con los obsequios que otorga la empresa					
Los obsequios son agradables y útiles					
La empresa suele hacer promociones					
Suelo considerar las promociones al momento de realizar mi compras					
La empresa brinda descuentos por una cierta cantidad de compras					
Cuando solicito algún descuento la empresa me lo concede					
Percibo que la empresa me brinda un trato adecuado					
Me gustaría que la empresa haga reconocimientos para el mejor cliente					

¿En fechas especiales como Fiestas Patrias/Navidad/entre otros, ha recibido algún presente?

- a) Nunca
- b) 1 vez
- c) Siempre

ANEXO F: Hallazgos de Entrevistas con la Gerente de Frenos Lazo

Tabla F1: Hallazgos de entrevistas con la gerente de Frenos Lazo

Variables	Respuesta de Gabriela Lazo
Síntesis	
Información	
Métodos para la recolección de información	<p>No cuentan con método de recolección de información de los clientes, se basan en observaciones del día a día. Reconocen las necesidades de los clientes y consideran relevante que deberían conocer si los clientes trabajan con flotas de autos, convenios con casas de vehículos o municipios que necesitan de cierta carga específica para poder contar con el stock necesario para ese tipo de autos y poder responder a sus pedidos. Para la empresa es importante conocer al cliente, saber que marcas son las de su preferencia, cuál es el presupuesto con el que cuentan y así poder responder a sus necesidades de manera inmediata. A su vez brindar productos de alta calidad a precios bajos. La gerente afirma que la cantidad de veces que va un cliente a la empresa y estar en contacto directo con ellos es la mejor técnica de recolección de información, pero afirman que contar con una base de datos en la que tenga mapeados a los clientes y sus necesidades es de vital importancia.</p> <p>La empresa considera que podrían mejorar su método de recolección de información de clientes con la implementación de una base de datos, pero debido a la gran afluencia de clientes y la saturación en tienda, el personal no se da abasto. Manifiestan que con la implementación del sistema electrónico tienen una herramienta electrónica en la cual pueden mapear a sus clientes más frecuentes, pero no se encuentra actualizada debido a que la han instaurado hace menos de un año. Aún se están adecuando al sistema electrónico, ya que durante 10 años todo era de manera manual.</p>
Conocimiento del cliente	<p>La empresa manifiesta que uno de los objetivos es satisfacer las necesidades del cliente: Por ello, es de vital importancia conocer a los clientes, sus necesidades y sus expectativas. Recalcan que los clientes lo que buscan es un producto de bajo costo y de larga duración y perciben que estos valoran el buen trato que se le brinda, el precio bajo, productos de alta calidad y la atención inmediata.</p> <p>La empresa reconoce a sus principales clientes y reconoce los factores que podrían afectar su decisión de compra, como, por ejemplo, el conocimiento y el manejo de información que tengan los vendedores sobre los productos que ofrecen según el modelo de auto. Asimismo, el trato familiar y los precios bajos son otro de los factores que la empresa identifica que los clientes más valoran.</p> <p>La empresa no tiene registrado los productos que más compran los clientes, ya que no cuentan una base de datos. Asimismo, consideran que los motivos por los que dejarían de comprar es el precio, ha habidos casos donde los clientes le compran a la competencia, debido a que la empresa no ha podido competir en precios. Estos clientes compraban directamente a sus proveedores y ya no a ellos, por ello los productos les costaba menos y más barato. Hay momentos en que existe una escasez de los productos, pero la empresa siempre suele tener stock y eso hace que los clientes vuelvan a ellos.</p>

Tabla F1: Hallazgos de entrevistas con la gerente de Frenos Lazo (continuación)

Variables	Respuesta de Gabriela Lazo
Marketing Interno	
Importancia del colaborador	<p>La empresa manifiesta que el colaborador es la base de la empresa. Consideran que ahora el trabajar con familia o colaboradores comprometidos es la clave, ya que antes trabajaban con personal externo especializado en el mercado, pero no eran comprometido, en cambio ahora perciben que el compromiso es bastante arraigado debido a la confianza que existe entre el personal y la alta gerencia. El trato es horizontal.</p> <p>Actualmente no cuentan con un método para que los empleados conozcan los objetivos, pero si buscan compartir momentos con ellos para escuchar sus sugerencias. La empresa manifiesta que parten de “primero el trabajador” puesto que son quienes dan la cara ante el cliente, por ello tratan de incentivarlos de alguna manera, como, por ejemplo, organizar desayunos y almuerzos. La empresa manifiesta que no otorgan premios ni reconocimientos a los trabajadores, tampoco bonificaciones porque no tienen metas de venta, solo brindan incentivos.</p> <p>Por otro lado, recalcan que no realizan capacitaciones a sus trabajadores, solo brindan charlas constantes sobre la atención al cliente y alguna información adicional sobre los productos. Se aceptan sugerencias de colaboradores, aunque a veces cuesta un poco.</p> <p>Consideran que los empleados tienen autonomía para tomar ciertas decisiones aunque a veces los colaboradores tienden a equivocarse con cierta decisión que tomaron, la cual no fue la mejor pero se comprende según el contexto.</p>
Comunicación	<p>La empresa manifiesta tener una rápida capacidad de respuesta a las exigencias de los clientes, solo en casos específicos con clientes conflictivos la problemática ha trascendido hasta la gerencia general en búsqueda de un acuerdo o solución, pero en general el tiempo de respuesta es inmediata.</p> <p>El principal medio de comunicación con el que cuenta la empresa es el WhatsApp, es el medio de mayor valoración por parte de los clientes debido a la rapidez de la respuesta, así como la posibilidad de enviar videos o imágenes de las autopartes. Asimismo, resaltan que también cuentan con una página de Facebook pero que actualmente se encuentra desactualizada. Hasta la fecha los métodos de comunicación utilizados han demostrado ser efectivos y no han recibido quejas respecto a estos por parte de los clientes.</p> <p>La empresa considera importante estar en constante comunicación con sus clientes, por ello buscan que la frecuencia de comunicación con los clientes sea constante, cuando notan que alguno de estos deja de ir a la tienda automáticamente se les escribe vía WhatsApp o por llamada consultando el por qué de su ausencia en la tienda.</p>

Variables	Respuesta de Gabriela Lazo
Marketing Interno	
Experiencia del cliente	<p>La empresa manifiesta que los clientes lo que buscan es un producto de bajo costo y de larga duración, a su vez estos lo que más valoran es el buen trato que se le brinda, el precio bajo, productos de alta calidad y la atención inmediata. La empresa promueve que los vendedores brinden un servicio de alta calidad y que conozcan a fondo cada uno de los productos. No solo consiste en comunicar precios bajos sino también las variedades de productos, marcas, calidades, entre otros aspectos.</p> <p>La empresa busca que la experiencia al cliente sea lo mejor posible, por ello, es importante que el personal esté bien capacitado a fin de dominar la información necesaria respecto a las ventajas y características de la cartera de productos, de esta manera podrán resolver cualquier duda o inconveniente rápida y eficientemente.</p> <p>Las políticas ante quejas o reclamos es ponerse en lugar del cliente, se les da prioridad a los principales clientes para resolver las quejas.</p>
Incentivos y privilegios	<p>Para la empresa es importante ofrecer beneficios y reconocimientos a sus mejores clientes. Estos están vinculados en brindar obsequios como aromatizantes, llaveros, polos, entre otros. A fin de año se premia la preferencia de los clientes con ciertos reconocimientos como canastas, tazas decorativas, relojes, entre otros. La empresa actualmente no categoriza a sus clientes, pero mediante la observación saben quiénes son los más recurrentes y así tienen claro a quienes darles los obsequios.</p> <p>La empresa manifiesta que aplica descuentos especiales a sus principales clientes , un 5% adicional del precio normal , lo cual es una manera de reconocer la preferencia de los clientes y en parte se aseguran de retener a los clientes.</p>

ANEXO G: Hallazgos de Entrevistas con Trabajadores de Frenos Lazo

Tabla G1: Hallazgos de entrevistas con trabajadores de Frenos Lazo

Nombre	Jaime Guerrero	Clinton García
Cargo	Vendedor	Vendedor
Síntesis		
Marketing interno		
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	El entrevistado recalcó que lleva trabajando con la empresa 4 años y que este año cumple 5 años. Manifestó que durante todo ese tiempo se ha sentido comprometido con la empresa debido a que existe un buen ambiente laboral, una relación de confianza que va más allá del jefe subordinado.	Lleva trabajando 3 años con la empresa y espera seguir trabajando mucho más tiempo, ya que le da la oportunidad de aprender más del sector y es a lo que se quiere dedicar en un futuro. Adquiere experiencia importante para luego independizarse.
¿Al llegar a la empresa recibió una orientación clara acerca de los productos y la importancia del servicio al cliente?	Manifestó que cuando ingresó a la empresa tuvo un poco de temor porque no tenía mucha experiencia en el sector automotriz y mucho menos en el área de ventas, pero debido a la inducción que le brindó su jefa y la paciencia que tuvo para enseñarle cada cosa de los productos y cómo realizar un adecuado servicio al cliente, le sirvió mucho para tomar confianza y aprender rápido.	Manifestó que cuando ingresó a la empresa ya tenía conocimientos acerca del sector automotriz, debido a que es estudiante de la carrera de mecánica automotriz en la SENATI. Pero recalco que no tenía conocimientos sobre la atención al cliente, nunca había lidiado con clientes, por ello la empresa si se preocupó por realizar una adecuada inducción.
¿Se siente comprometido con los objetivos de la empresa?	Existe un compromiso al 100% por la relación de confianza que existe y el buen ambiente laboral.	Existe una relación de confianza y un buen ambiente laboral, eso hace que se sienta comprometido pero considera que empresa no impulsa a que los vendedores se comprometen mucho más con sus objetivos.
¿La empresa le otorga premios o reconocimientos por sus esfuerzos a favor del cliente?	No hay reconocimientos, ni bonificaciones por llegar a meta de ventas, ya que la empresa no tiene una política de metas de ventas. Pero recalca que si reciben premios en fechas especiales, obsequios como por ejemplo polos, canastas, les invitan desayunos, organizan cenas con los vendedores fuera del horario de trabajo, entre otros.	Considera que la empresa no otorga reconocimientos por buen desempeño o por cumplir metas de ventas, ya que no tienen una política, pero en ocasiones especiales como fiestas patrias, navidad y año nuevo si reciben obsequios. Además que son muy flexibles con el tema de los permisos por estudios.

Tabla G1: Hallazgos de entrevistas con trabajadores de Frenos Lazo (continuación)

Nombre	Jaime Guerrero	Clinton García
Cargo	Vendedor	Vendedor
Síntesis		
Marketing interno		
¿Con qué tipo de reconocimientos cree que se sentiría más motivado?	Le gustaría que la empresa pague un curso de capacitación sobre los productos, el mercado automotriz, las nuevas tendencia, sobre cómo brindar un adecuado servicio al cliente y poder afrontar con ciertas quejas y reclamos.	Le gustaría que la empresa invierta en capacitación para los vendedores en temas de productos y servicio al clientes, esto último debido a que muchas veces no saben lidiar con clientes conflictivos.
¿La empresa le brinda capacitaciones a fin de ofrecer una mejor orientación al cliente?	Actualmente no brindan ningún tipo de capacitación, solo algunas charlas muy de vez en cuando.	Actualmente no brindan ningún tipo de capacitación, solo algunas charlas muy de vez en cuando.
¿Se les permite a los trabajadores tener autonomía al tomar decisiones?	Considera que la empresa les permite muchas veces tomar ciertas decisiones y toman en cuenta algunas sugerencias. Escuchan sus opiniones y eso se debe a la relación de confianza que existe entre ambas partes.	Considera que la empresa si acepta sugerencias y opiniones sobre algún tema en específico pero que aún no tienen autonomía suficiente para la toma de decisiones
¿La alta dirección le brinda apoyo al personal incluso más allá del que le corresponde?	Manifiesta que la alta dirección se preocupa por su salud, por su familia y por su día a día. Mantienen una comunicación constante debido a que se ha generado una relación de confianza. Son muy accesibles con los permisos en caso de enfermedad, algún inconveniente familiar, entre otros.	Manifiesta que la alta dirección se preocupa por su salud, por sus estudios, horarios y por su día a día. Mantienen una comunicación constante debido a que se ha generado una relación de confianza. Son muy accesibles con los permisos en caso de estudios, algún inconveniente familiar, entre otros.
¿Se encuentra motivado para realizar sus labores cotidianas dentro de la empresa?	Considera que se encuentra muy motivado y comprometido con la empresa por las facilidades que le brinda, el buen trato, la relación de confianza y el agradable ambiente laboral que se ha generado.	Considera que está motivado debido a que ve una oportunidad de aprender más del sector y es beneficioso para su experiencia laboral, ya que va acorde con su carrera profesional. A su vez recalca el buen trato, la relación de confianza y el buen ambiente laboral como factores importantes para levantarse día a día motivado de ir a su lugar de trabajo.

Tabla G1: Hallazgos de entrevistas con trabajadores de Frenos Lazo (continuación)

Nombre	Jaime Guerrero	Clinton García
Cargo	Vendedor	Vendedor
Síntesis		
Marketing interno		
¿Conoce a la perfección a cada uno de los clientes más importantes que trabajan con la empresa?	Manifiesta que conoce a casi todos los clientes, sobre todo a los más frecuentes y con alguno de ellos ha establecido una relación de confianza a tal punto de hacer bromas y llevar una conversación más amena. A su vez conoce cuales son los productos y marcas de su preferencia y tratan de atenderlos de manera rápida para que se vayan contentos y felices.	Manifiesta que conoce a casi todos los clientes, sobre todo a los más frecuentes y con alguno de ellos ha establecido una relación de confianza a tal punto de hacer bromas y llevar una conversación mucho más amena. A su vez conoce cuales son los productos y marcas de su preferencia y tratan de atenderlos de manera rápida.
¿Usted considera que posee la información necesaria a fin de satisfacer en mejor medida a los clientes desde su puesto?	Considera que cuenta con toda la información necesaria acerca de los productos, las distintas marcas con las que cuenta, la calidad y hasta en algunas ocasiones recomiendan productos según las necesidades de los clientes. Buscan que el cliente se vaya satisfecho con la atención recibida y con ninguna duda con respecto al producto.	Considera que cuenta con toda la información necesaria acerca de los productos, las distintas marcas y cualquier otro requerimiento de los clientes. Para el vendedor es primordial que el cliente se vaya satisfecho con la atención recibida y con ninguna duda con respecto al producto.
¿Qué tipo de sugerencias brindaría a la empresa?	Capacitaciones más frecuentes para saber solucionar los inconvenientes que presentan los clientes.	Que la empresa programe capacitaciones y charlas a los vendedores a fin que estos puedan atender de manera satisfactoria a los clientes

ANEXO H: Hallazgos de Entrevistas con los Principales Clientes de Frenos Lazo

Tabla H1: Hallazgos de Entrevistas con los principales Clientes de Frenos Lazo

	IZA MOTORS PERÚ S.A.C	FRENOS & IMPORTACIONES GENERALES	INVERSIONES DEL CAMPO	BUSEC SCRL	REPUESTOS Y RODAMIENTOS GABACAL	REPUESTOS BECERRA	TOKI S.A.C
Información General	Raúl Vega - Encargado de compras	Cesar Portocarrero - Gerente General	Gustavo Fernández - Jefe de ventas	Gerson Flores - Encargado de ventas	Pascual Gabacal - Gerente General	Rafael Becerra - Gerente General	Felipe Toki - Gerente General
Características del Servicio							
	Relación comercial de 6 años, los productos que adquiere son discos, frenos y zapatas.	Relación comercial de 8 años, los principales productos que adquiere son pastillas y embragues.	Relación comercial de más de 10 años, los principales productos que adquiere son pastillas, discos y zapatas.	Relación comercial de 3 años, los principales productos que adquiere son pastillas, discos y tambores.	Relación comercial de 10 años, los principales productos que adquiere son las pastillas, zapatas, discos y tambores.	Relación comercial de 10 años, los principales productos que adquiere son pastillas de freno.	Relación comercial de 10 años, los principales productos que adquiere son las pastillas, zapatas y embragues.
Calidad							
Cumplimiento de Especificaciones técnicas	Productos de buena calidad, pero la ventaja frente a la competencia son los precios.	Tienen variedad dentro de su cartera de productos.	Productos de buena calidad, considera a este un factor por el cual compra en la empresa.	Productos de buena calidad, pero no es lo más importante, valoran más un buen servicio al cliente a calidad.	Tiene variedad de mercadería y uno puede escoger la calidad que mejor le convenga.	Variedad en la calidad de productos.	Variedad en la calidad de productos y buena relación calidad-precio.
Precio							
Nivel de precios respecto al mercado	Tiene los precios más bajos de todo el mercado.	Tiene los precios más bajos del mercado.	Tiene buenos precios, competitivos en el mercado, son económicos..	Tiene buenos precios, son cómodos.	Ofrece buenos precios dentro del mercado, es una ventaja frente a sus competidores.	Tienen buenos precios, bajos en el sector.	Precios competitivos en el mercado.

Tabla H1: Hallazgos de Entrevistas con los principales Clientes de Frenos Lazo (continuación)

	IZA MOTORS PERÚ S.A.C	FRENOS & IMPORTACIONES GENERALES	INVERSIONES DEL CAMPO	BUSEC SCRL	REPUESTOS Y RODAMIENTOS GABACAL	REPUESTOS BECERRA	TOKI S.A.C
Personalidad de la marca							
Principales Atributos	La atención, y servicio al cliente son amables, rápidos y buscan solucionar cualquier inconveniente que se presente.	El dominio de conocimiento de las características de sus productos (especialmente en pastillas de freno), sus precios bajos, el buen trato al cliente y la confianza.	Variedad de productos, tiene multimarcas y sobre todo el servicio al cliente.	El crédito, les dan facilidades de pago y el buen stock que maneja. El buen servicio del personal también es un punto clave.	Atención al cliente manejo de información de códigos de los productos, la rápida capacidad de respuesta y los precios bajos.	El precio, servicio al cliente, amistad, buen trato y las multimarcas	Variedad de productos y precios, stock completo (uno siempre encuentra el producto que va buscando).
Conocimiento sobre los pilares del servicio ofrecidos	El personal informa sobre las actualizaciones y novedades que ingresan a tienda, así como de sus características.	La información que brindan los empleados es clara gracias a que son especialistas en el manejo de conocimiento del sector.	La información brindada es clara, los empleados conocen los productos que venden, se sugiere ser un poco más carismáticos.	El personal debe recibir capacitaciones para brindar mayor y mejor información sobre especificaciones técnicas de los productos.	La información que transmiten los empleados es clara, saben lo que venden y todos manejan el mismo nivel de información.	La información es clara y exacta respecto a los códigos de los productos.	El gran conocimiento de la empresa es una de sus ventajas competitivas.
Acceso de conocimiento sobre los pilares del servicio	La información la obtienen durante las visitas de los clientes en tienda, vía telefónica y WhatsApp.	La información la reciben rápidamente vía telefónica y WhatsApp.	La información la recibe de forma presencial durante sus visitas casi diarias a la tienda.	La información se da por WhatsApp, es un medio eficiente.	La información la reciben mayormente por WhatsApp, también por llamadas telefónicas y de manera presencial.	La información la recibe directamente, de manera presencial.	La empresa hace un buen trabajo de intermediario entre fabricante y cliente.
Comunicación							
Frecuencia	La comunicación es diaria, siempre están en contacto con el cliente.	Comunicación constante, 20-30 llamadas a la semana adicional a las visitas a tienda.	La comunicación es diaria, visita la tienda casi todos los días.	Comunicación constante, casi a diario comparten conocimientos.	La comunicación es diaria, presencial, WhatsApp o llamadas telefónicas.	La comunicación es diaria, todo es de forma presencial	Visitas a tienda de 2-3 veces a la semana.

Tabla H1: Hallazgos de Entrevistas con los principales Clientes de Frenos Lazo (continuación)

	IZA MOTORS PERÚ S.A.C	FRENOS & IMPORTACIONES GENERALES	INVERSIONES DEL CAMPO	BUSEC SCRL	REPUESTOS Y RODAMIENTOS GABACAL	REPUESTOS BECERRA	TOKI S.A.C
Personalidad de la marca							
Capacidad de respuesta	Ante los inconvenientes presentados han sabido dar rápida solución. Cuando hay mucha clientela en tienda los vendedores se aturden un poco.	Atienden a sus necesidades rápidamente, algunas veces hacen muchas observaciones cuando un cliente quiere devolver un producto por algún desperfecto.	No hacen cambios a los productos, no hay devoluciones. A veces toman mucho tiempo para dar respuesta a un reclamo, (hasta 3 días cuando debería darse solución en solo 1).	La empresa coloca algunas trabas para devolución de productos, pero el tiempo de respuesta es adecuado.	Al tener información actualizada su capacidad de respuesta es eficiente.	Ha presentado mínimos inconvenientes con los productos, las veces que ha tenido que hacer un cambio o devolución se ha solucionado rápidamente.	Tienen buen nivel de capacidad de respuesta, saben dar soluciones.
Accesibilidad	Se utiliza el canal de comunicación vía WhatsApp. La ubicación geográfica es buena, está en un punto céntrico ya que es de fácil acceso.	Se utiliza el canal de comunicación vía telefónica y WhatsApp. La ubicación geográfica es relativamente accesible pero sería mejor si abren más locales en diferentes puntos de Lima (algo más cerca a San Miguel).	Canal presencial y vía WhatsApp, considera son los más adecuados, podrían subir fotos e información de los productos a su página de Facebook para que los clientes puedan visualizarlos. La ubicación es accesible al estar ubicado en una avenida principal.	Se utiliza el canal de comunicación vía WhatsApp y es una manera rápida y directa, consideran se debe colocar personal que se dedique solo a responder los mensajes de WhatsApp. La ubicación geográfica es accesible y notoria ya que se ubica en una avenida principal.	Se utiliza el canal de comunicación vía telefónica, WhatsApp y presencial. La ubicación geográfica que tiene la empresa es una de las zonas más importantes del sector.	Canal presencial. La ubicación geográfica es bastante accesible, está en el corazón de la zona de los repuestos.	Canal presencial, muy poco por llamadas o WhatsApp. La ubicación es bastante estratégica, en el corazón de la Victoria, la zona repostera. Considera buena alternativa abrir sucursales para aligerar tiempo de compra.

Tabla H1: Hallazgos de Entrevistas con los principales Clientes de Frenos Lazo (continuación)

	IZA MOTORS PERÚ S.A.C	FRENOS & IMPORTACIONES GENERALES	INVERSIONES DEL CAMPO	BUSEC SCRL	REPUESTOS Y RODAMIENTOS GABACAL	REPUESTOS BECERRA	TOKI S.A.C
Personalidad de la marca							
Cuando no hay transacción	Hay comunicación post transacción para saber si todo está conforme con los productos adquiridos.	No mantienen comunicación post transacción de compraventa, consideran que los vendedores deberían hacer seguimiento post venta.	No hay comunicación postventa, consideran que sería bueno para demostrar interés en la venta.	Casi nunca han recibido algún tipo de comunicación postventa por parte de la empresa. Consideran importante que se realice.	Si ha habido comunicación postventa para hacerle seguimiento a los productos que han comprado.	Considera importante la comunicación post venta que realiza la empresa.	No hay comunicación adicional a la transacción de compra -venta, considera importante implementar comunicación post venta via whatsapp.
Incentivos y privilegios							
Presencia de incentivos en la industria	No se otorgan muchos incentivos a nivel industria.	Se otorgan polos, casacas y canastas.	Otros proveedores regalan viajes, casacas, obsequios diferentes a los de Frenos Lazo.	La mayoría de proveedores otorga incentivos acorde al sector.	Los descuentos, precios especiales son los incentivos que deben ser más importantes en el sector.	Otros proveedores regalan merchandising como agendas, lapiceros de manera frecuente.	Todos los proveedores del sector ofrecen incentivos al mismo nivel.
Cantidad de incentivos	Se otorgan de vez en cuando polos, casacas, entre otros y generalmente se da a fin de año como agradecimiento por su preferencia durante el año.	Se regalan canastas en fechas especiales, y polos, casacas de vez en cuando. Consideran que como incentivos se debe ofrecer afiches con información especializada de los productos.	No se ofrecen muchos incentivos, considera deberían ofrecerse más descuentos.	Ofrecen descuentos por grandes volúmenes de compra, no regalan merchandising como llaveros, polos, casacas, etc.	Otros proveedor ofrecen más regalos como canastas, panetones, entre otros.	A veces el personal recibe premios o algún tipo de reconocimiento de parte de la empresa como agradecimiento por su preferencia de compra.	No se suele otorgar descuentos adicionales por compras en grandes volúmenes ni como reconocimiento a sus clientes más antiguos.

Grado de importancia de los incentivos	Consideran importante la entrega de incentivos.	No considera importante recibir incentivos adicionales al hecho que la información que se brinde sea completa y clara, y ofrezcan una rápida atención.	Es importante ofrecer algún tipo de promoción para motivar a sus clientes, funciona como mejor incentivo los descuentos que el dar regalos en fechas especiales..	Tanto incentivos económicos como no económicos son importantes para fidelizar a los clientes. Consideran la empresa debería ofrecer charlas, asesorías, etc.	El incentivo más importante debe ser respecto al precio. Los no económicos como canastas, entre otros, no son tan importantes pero motiva recibir un regalo en fechas especiales.	Consideran importante los incentivos de promociones y descuentos, los no económicos no considera necesarios, solo opcional.	Es importante otorgar descuentos a mayor volumen de compra como beneficios a sus clientes más antiguos..
---	---	--	---	--	---	---	--



ANEXO I: Resultado de Encuestas

Tabla II: Resultado de encuestas

Variable/Subvariable	N° de Ítem	Resultado Individual	Resultado General
Tiempo de Relación	1°	28%	28%
Información del Cliente	2°	91%	69%
	3°	86%	
	4°	56%	
	5°	65%	
	6°	47%	
	7°	100%	
	8°	36%	
Comunicación	9°	91%	73%
	10°	93%	
	11°	92%	
	12°	92%	
	13°	91%	
	14°	77%	
	15°	44%	
	16°	48%	
	17°	61%	
	18°	58%	
	19°	58%	
Experiencia del Cliente	20°	86%	78%
	21°	85%	
	22°	100%	
	23°	100%	
	24°	82%	
	25°	81%	
	26°	58%	

	27°	55%	
	28°	82%	
	29°	47%	
Calidad del Servicio	30°	89%	83%
	31°	91%	
	32°	100%	
	33°	100%	
	34°	89%	
	35°	97%	
	36°	52%	
	37°	91%	
	38°	89%	
	39°	63%	
	40°	62%	
	41°	61%	
	42°	96%	
	43°	90%	
44°	76%		
Incentivos y Privilegios	45°	51%	62%
	46°	50%	
	47°	50%	
	48°	47%	
	49°	63%	
	50°	48%	
	51°	81%	
	52°	90%	
	53°	90%	
	54°	69%	
	55°	38%	

ANEXO J: Formato de Sugerencias, Quejas y/o Reclamos

FORMATO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y/O RECLAMOS

Fecha: _____

Nombre Completo: _____

Dirección: _____

Teléfono de Contacto: _____

Correo electrónico: _____

Sugerencia

Queja

Reclamo

MOTIVO DE LA SQR

Servicio

Instalaciones

Atención del personal

Calidad del producto

Tiempo de entrega

Otros

Relato de la queja o sugerencia

Agradecemos sus observaciones y serán atendidas en el menor tiempo posible

¡GRACIAS!

ANEXO K: Cronograma de implementación de la propuesta de mejora

Figura K1: Cronograma de implementación de la propuesta de mejora

PÉTALOS	PROPUESTA	ACTIVIDAD	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mago				Junio			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
INFORMACIÓN	Implementación de técnicas para recopilar información de los clientes más importantes	Implementación de un buzón de sugerencia y/o reclamos																								
		Encuestas a clientes de manera presencial																								
	Implementación de una base de datos	Creación de base de datos																								
		Alimentación de la base de datos																								
MARKETING INTERNO	Formación y capacitación del personal de ventas	Capacitaciones de habilidades técnicas																								
		Capacitaciones de habilidades blandas																								
	Acercamiento de la alta dirección con los trabajadores de la empresa	Reuniones entre el personal de ventas y la alta dirección																								
		Reconocimiento verbal																								
	Establecimiento de premios y reconocimientos a los vendedores mas destacados	Vendedor del mes																								
		Regalos																								
COMUNICACIÓN	Mejora de la difusión y eficiencia de los canales de comunicación	Entrega de volantes y colocación de acrílico																								
		Un personal a cargo de la eficiencia de la comunicación WhatsApp																								
	Mejora de los procesos de comunicación	Implementación y seguimiento de comunicación Post Venta																								
EXPERIENCIA CLIENTE	Mejora del proceso de atención del cliente	Política de atención a clientes																								
		Guía de devolución de productos por falla																								
INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS	Ofertas y descuentos especiales a los clientes más frecuentes	Descuentos																								
		Obsequios																								

Figura K1: Cronograma de implementación de la propuesta de mejora (continuación)

			2020																							
PÉTALOS	PROPUESTA	ACTIVIDAD	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
INFORMACIÓN	Implementación de técnicas para recopilar información de los clientes más importantes	Implementación de un buzón de sugerencia y/o reclamos																								
		Encuestas a clientes de manera presencial				■				■				■				■				■				■
	Implementación de una base de datos	Creación de base de datos																								
		Alimentación de la base de datos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
MARKETING INTERNO	Formación y capacitación del personal de ventas	Capacitaciones de habilidades técnicas																								
		Capacitaciones de habilidades blandas																								■
	Acercamiento de la alta dirección con los trabajadores de la empresa	Reuniones entre el personal de ventas y la alta dirección		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■
		Reconocimiento verbal												■												■
	Establecimiento de premios y reconocimientos a los vendedores más destacados	Vendedor del mes	■				■				■				■				■				■			
		Regalos																							■	
COMUNICACIÓN	Mejora de la difusión y eficiencia de los canales de comunicación	Entrega de volantes y colocación de acrílico																								
		Un personal a cargo de la eficiencia de la comunicación WhatsApp	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Mejora de los procesos de comunicación	Implementación y seguimiento de comunicación Post Venta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EXPERIENCIA CLIENTE	Mejora del proceso de atención del cliente	Política de atención a clientes																								
		Guía de devolución de productos por falla																								
INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS	Ofertas y descuentos especiales a los clientes más frecuentes	Descuentos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Obsequios												■												■

ANEXO L: Cuadro Resumen de la propuesta de mejora

Tabla L1: Cuadro Resumen de la propuesta de mejora

Pétalo	Objetivo	Actividad	Descripción
Información	Aplicación de técnicas para recopilar información de los clientes más importantes	Implementación de un buzón de sugerencias, quejas y/o reclamos complementado con un cuaderno de incidencias	La instalación de un buzón de quejas anónimas como base de la creación de políticas y lineamientos para la solución de reclamos y quejas que puedan presentar los clientes. Complementado con un cuaderno de incidencias a cargo de cada vendedor, los cuales servirán para hacer seguimiento de cualquier incidente o inconveniente.
		Levantamiento de información de los clientes a través de encuestas de satisfacción	Realización de cortas encuestas de satisfacción mensualmente y de manera presencial, siendo está dirigida aleatoriamente a los clientes que se presenten a realizar compras directamente en tienda.
	Implementar una base de datos con la información histórica de ventas y los requerimientos particulares de cada cliente	Implementar base de datos, específicamente módulo de ventas	La implementación de una base de datos de ventas que permita recopilar información de la evolución de ventas, datos generales de clientes como procedencia, el giro de su negocio, años de relación con la empresa, generación de requerimientos, seguimiento de quejas, entre otros.

Tabla L1: Cuadro Resumen de la propuesta de mejora (continuación)

Pétalo	Objetivo	Actividad	Descripción
Marketing Interno	Formación y capacitación del personal de ventas	Habilidades Interactivas	Establecer programas de capacitación relacionados con el desarrollo y reforzamiento de las competencias de los vendedores.
		Habilidades Técnicas	Establecer un programa en el que se pueda enviar a los vendedores a charlas en que puedan reforzar sus conocimientos sobre el mercado automotriz y autopartes a fin de estar al día con las nuevas tendencias.
	Acercamiento de la alta dirección con los trabajadores	Reuniones	Lo que se busca lograr es un estilo de dirección mucho más participativo, en el que el alto mando de la empresa les otorgue la confianza a los trabajadores de exponer sus preocupaciones haciéndolos parte de la toma de decisiones.
	Premios y reconocimientos a los vendedores más destacados del mes y del año	Reconocimiento verbal	Felicitar de forma personal y grupal a los vendedores más destacados, explicando las razones por las que es merecido este reconocimiento. Remarcar qué es lo que valoran del colaborador, para reforzar ese tipo de actitudes o comportamientos en los demás.
		El vendedor del mes	Se identificará al empleado con mayor porcentaje de cumplimiento en base a su meta trazada para proceder a tomarle una foto que junto a su nombre y apellido se colocará en la recepción del local
		Regalos	Sorprender a los vendedores con pequeños regalos que demuestren la satisfacción de la empresa con su desempeño, así como también en algún momento histórico (buena recomendación, buen desenvolvimiento).

Tabla L1: Cuadro Resumen de la propuesta de mejora (continuación)

Pétalo	Objetivo	Actividad	Descripción
Comunicación	Mejorar la difusión y eficiencia de los canales de comunicación	Mejora de capacidad de respuesta y establecimiento de estrategia de redes sociales	Se basará principalmente en la mejora de 2 medios de comunicación: WhatsApp, debido a los inconvenientes que presenta en cuanto a la capacidad de respuesta y la difusión del número. Facebook, debido a la falta de una estrategia de redes sociales
	Mejora de los procesos de comunicación (redes y comunicación)	Revisión y mejora de los procesos de comunicación	El objetivo de este sistema es que se dé la comunicación desde antes que se genere el pedido, como un medio de fortalecimiento de la relación hasta después de la venta para asegurar la satisfacción con el producto y servicio recibido.
Experiencia del Cliente	Mejora del proceso de atención al cliente	Protocolo de Atención	Establecer la política de atención por orden de llegada y no por preferencia a aquellos clientes que compran grandes volúmenes o que mantienen una relación amical con el personal de la empresa ya que lo que se busca es ofrecer un estándar de atención
		Guía de devolución de productos	La empresa acepta devoluciones de productos, reembolsos de dinero o cambios por otros productos. Las políticas variarán dependiendo del caso.
Incentivos y Privilegios	Ofertas y descuentos especiales a los clientes más frecuentes	Descuentos	Se plantea es una promoción de otorgar descuentos por el volumen de compra. Los clientes más frecuentes seguirán contando con un precio y descuento especial por cada compra que realicen como se ha venido trabajando hasta el día de hoy.
		Obsequios	Con la propuesta de mejora se plantea instaurar una base de datos y al ya contar con esta, la empresa podrá verificar quienes son los clientes que han comprado en mayor volumen en el año y según eso disponer sus obsequios.