

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN A TRAVÉS
DEL MARKETING RELACIONAL PARA UNA PEQUEÑA
EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO: CASO DE
ESTUDIO INTEMA SAC.**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de Licenciado
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

RIOS PEÑA, Alexander Giovanni

20132901

RODRÍGUEZ CHAFALOTE, Alberto Efraín

20122967

Asesorado por: Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent

Lima, 01 de diciembre de 2018

El proyecto profesional

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN A TRAVÉS
DEL MARKETING RELACIONAL PARA UNA PEQUEÑA
EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO: CASO DE
ESTUDIO INTEMA SAC.**

ha sido aprobada.

Mgtr. Néride Herminia Laura Sotomarino Maturo
Presidente del Jurado

Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent
Asesor del Proyecto Profesional

Mgtr. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro
Tercer Jurado

A Dios por su guía espiritual. A mis padres Víctor y Tina, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento y la fortaleza cuando lo necesite. A Jasmín por su disposición siempre y compañía. A mis abuelos por los consejos brindados en todo aspecto de mi vida.

Alexander Ríos

A Dios, por otorgarme las fuerzas que carecía en momento claves; a mis padres Carmen y Carlos, quienes constituyeron mi mayor fortaleza siempre y estuvieron conmigo, brindándome su apoyo incondicional, durante cada etapa de mi vida universitaria. A mi hermano mayor Carlos, por ser un ejemplo. A mi abuelita espiritual, Yolanda Cabrera, quien es mi familia en esta ciudad.

Alberto Rodríguez



Un agradecimiento muy sincero hacia todas aquellas que nos apoyaron durante la realización de nuestro trabajo. En primer lugar, agradecer a nuestro asesor, el profesor Juan Coriat, quien nos brindó su apoyo tanto en materia teórica como personal. A la profesora Fátima Ponce, quien nos mostró una disposición total cuando lo requerimos. Al gerente de la empresa, Martín Farroñay, quien nos brindó la posibilidad de desarrollar nuestro trabajo con todas las facilidades necesarias. Por último, a la profesora Neride Sotomarino, quien nos acompañó en un inicio y nos guio en la realización de la tesis.



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Problema de Investigación.....	3
2. Objetivo de la investigación	6
2.1 Objetivo general.....	6
2.2 Objetivos específicos	6
3. Preguntas de investigación	7
3.1. Pregunta general.....	7
3.2. Preguntas específicas	7
4. Hipótesis.....	7
5. Justificación y viabilidad	7
6. Limitaciones y alcances.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL.....	9
1. Sector metalmeccánico	9
2. Tendencia en el mundo	10
3. Tendencia en América Latina	13
4. Tendencia en Perú.....	15
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	19
1. Caso Empírico	19
2. Pymes.....	20
3. Modelos de negocios	22
3.1. Business to Consumer (B2C).....	22
3.2 Business to Business (B2B)	23
4. Marketing.....	24
4.1. Marketing de Servicios	25
4.2. Estrategia de Marketing Transaccional	27
4.3. Estrategia de Marketing Relacional	29
4.4. Marketing relacional, fidelización y sostenibilidad.....	29
4.5. Modelos teóricos del marketing relacional.....	32
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO	42
1. Alcance de la Investigación	42
2. Enfoque de la investigación	42
3. Herramientas de investigación.....	42
3.1. Revisión documentaria.....	42
3.2. Observación cualitativa pasiva	43
3.3. Encuesta	43

3.4. Entrevista abierta	43
3.5. Entrevista semi estructurada	45
4. Análisis de la información	46
CAPÍTULO 5: CASO INTEMA	47
1. Descripción del servicio	47
2. Historia de la empresa	47
3. Análisis de la cadena de valor	48
3.1. Infraestructura	50
3.2. Recursos Humanos	51
3.3. Desarrollo tecnológico	51
3.4. Abastecimiento	52
3.5. Logística de entrada	53
3.6. Operaciones	53
3.7. Logística de salida	54
3.8. Marketing y ventas	54
3.9. Servicio post venta	55
4. Análisis de las ventas periodo 2015 - 2017	55
5. Pilares en el servicio brindado por INTEMA	57
CAPITULO 6: ANÁLISIS Y RESULTADOS	60
1. Análisis del grupo interno	60
1.1. Descripción de los trabajadores	60
1.2. Análisis mediante las variables teóricas	61
2. Análisis del grupo externo	64
2.1. Descripción de empresas	65
2.2. Análisis mediante las variables teóricas	71
CAPITULO 7: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	79
1. Corazón del trébol	80
1.1. Calidad del servicio	80
1.2. Cultura orientada al cliente	81
1.3. Enfoque relacional	82
2. Pétalos a desarrollar	83
2.1. Información	83
2.2. Marketing Interno	84
2.3. Comunicación	86
2.4. Incentivos y privilegios	88
2.5. Personalidad pública de la marca	89
CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS	94

ANEXO A: Guía de encuesta	100
ANEXO B: Guía de entrevista semi estructurada	102
ANEXO C: FODA de INTEMA SAC.	105
ANEXO D: Resultado de las encuestas	106
ANEXO E: Hallazgos de entrevistas con el Grupo de clientes más importantes de INTEMA SAC.....	107
ANEXO F: Hallazgos de entrevistas con las Unidades Comparativas.....	114
ANEXO G: Cuadro resumen de los objetivos propuestos.....	117



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos estratégicos relacionales para el caso SFASA.....	20
Tabla 2: Empresas formales según estrato empresarial en Perú (2015)	21
Tabla 3: Dimensiones dentro de la Gestión de base de clientes propuesto por Josep Alet.....	33
Tabla 4: Pilares dentro de la Gestión de lealtad propuesto por Josep Alet	33
Tabla 5: Factores de vinculación de las variables del modelo teórico final con el trabajo de investigación	40
Tabla 6: Realización de entrevistas a colaboradores de INTEMA	43
Tabla 7: Realización de entrevistas a expertos en marketing relacional e industrial	44
Tabla 8: Realización de entrevistas a docentes y actores vinculados al trabajo de investigación	44
Tabla 9: Realización de entrevistas a las Unidades comparativas	45
Tabla 10: Realización de entrevistas al Grupo de clientes más importantes de INTEMA	45
Tabla 11: Comportamiento de los clientes de INTEMA que evidencian el fenómeno de migración en el periodo 2015-2017.....	56
Tabla 12: Comportamiento de los clientes de INTEMA que evidencian el fenómeno de abandono en el periodo 2015-2017	57
Tabla 13: Propuesta de canales a utilizar con los clientes	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exportaciones mundiales de maquinarias herramientas metalmecánicas (Miles de Dólares)	12
Figura 2: Consumo mundial de maquinarias herramientas metalmecánicas (Miles de Dólares)	12
Figura 3: Exportaciones mundiales de manufacturas del metal (Miles de Dólares)	13
Figura 4: Exportaciones netas de productos metamecánicos en América Latina (Miles de Millones USD)	14
Figura 5: Comparación de importaciones latinoamericanas de productos Metalmecánicos (equipos mecánicos y eléctricos) según origen (Miles de Millones USD)	14
Figura 6: Empresas formales según segmento empresarial en Perú (2015)	16
Figura 7: Empresas de la industria manufacturera en Perú (2015)	17
Figura 8: Duración de la relación y contribución del cliente a la rentabilidad	32
Figura 9: Modelo del trébol de fidelización de Alcaide	34
Figura 10: Modelo teórico final	40
Figura 11: Organigrama de INTEMA	49
Figura 12: Cadena de valor de INTEMA	50
Figura 13: Distribución de trabajadores en INTEMA	61
Figura 14: Histograma de Pareto en INTEMA	65
Figura 15: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente San Miguel Industrias PET SA	66
Figura 16: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente Alusud Perú SAC	67
Figura 17: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente Energotec SAC	68
Figura 18: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente Emin Geo Estructuras SAC	68
Figura 19: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente Peruana de Gas de GNV EIRL.	69
Figura 20: Evolución de las ventas de INTEMA a la empresa Amcor Rigid Plastics del Perú SA.	70
Figura 21: Evolución de las ventas de INTEMA a la empresa B.Braun Medical Perú SA	71
Figura 22: Esquema de la estrategia de fidelización para INTEMA	80

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo la elaboración de una estrategia de fidelización para el grupo de clientes más importantes dentro de la empresa metalmecánica INTEMA SAC., mediante la utilización del enfoque propuesto por el marketing relacional, el cual será la base para el desarrollo de dicha estrategia.

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. De esta manera, la propuesta para la estrategia de fidelización toma en consideración dos grandes segmentos que constituirán la figura de un trébol; siendo el primero de ellos el corazón del trébol, constituido por tres elementos pilares en el desarrollo de la estrategia, los cuales son calidad de servicio, cultura orientada al cliente y enfoque relacional. Asimismo, el segundo segmento constituirá los pétalos del trébol, conformado por cinco elementos a desarrollar, teniendo en consideración los pilares anteriormente mencionados. Dentro de dichos elementos, se encuentran información, marketing interno, comunicación, personalidad pública de la marca e incentivos y privilegios.

Asimismo, los dos primeros elementos serán evaluados al interior de la empresa, a través de la aplicación de una encuesta dirigida a todos los trabajadores; así como la realización de una entrevista semi estructurada con el jefe de operaciones, con el fin de complementar el análisis de aquellos elementos. Por otro lado, los elementos comunicación, marca e incentivos y privilegios serán analizados en el grupo de clientes más importantes de la empresa, con el fin de conocer su percepción acerca del desarrollo y gestión de estos elementos por parte de INTEMA SAC. Dichos hallazgos se obtendrán mediante entrevistas semi estructuradas con las personas responsables del contacto entre la empresa cliente e INTEMA SAC.

Finalmente, el resultado de la investigación será la creación de la estrategia de fidelización, en la cual se expone el corazón de la estrategia conformado por la calidad de servicio, la cual debe ser consolidada en la empresa; la cultura orientada al cliente, pilar que debe ser incorporado como directriz dentro de la organización; y el marketing relacional, el cual servirá como enfoque teórico. Asimismo, el desarrollo de los pétalos se realiza en base a los hallazgos obtenidos, siendo los principales la mejora en cuanto a la obtención y distribución de la información sobre el cliente dentro de la empresa; el reforzamiento de la orientación al cliente en los trabajadores; la personalización de la comunicación y el aumento de la frecuencia de esta cuando no existe transacción; el reforzamiento de la personalidad pública de INTEMA SAC; entre otros

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la elaboración de una estrategia de fidelización a través del enfoque teórico del marketing relacional para la empresa de servicios perteneciente al sector metalmeccánico Innovaciones Tecnológicas en Mantenimiento SAC con el fin de generar sostenibilidad dada su visión estratégica de expansión hacia nuevos mercados.

En el primer capítulo se detallará el planteamiento del problema, en el cual se explicará principalmente los problemas de migración y abandono de clientes que afecta de gran manera a la empresa sujeto de estudio, así como se mencionarán los objetivos principales del presente trabajo de investigación y las preguntas asociadas a ellos. Asimismo, los componentes de este capítulo también incluyen la hipótesis, justificación y alcance de la investigación.

Posteriormente, el segundo capítulo tendrá como objetivo principal describir el marco contextual del presente estudio, conformado por una descripción general del sector metalmeccánico, así como la situación actual del mencionado sector a nivel mundial, dentro de la región y a nivel local; denotando la importancia que este posee a nivel nacional.

Con respecto al tercer capítulo, se abordará los conceptos teóricos que guiarán el desarrollo de la investigación. Este apartado iniciará analizando un caso empírico que servirá de referencia inicial, el cual tiene como base teórica el marketing relacional con el fin de diseñar una estrategia de fidelización, denotando similares características en cuanto al presente trabajo, aunque diferenciándose en aspectos esenciales como el sector perteneciente a la empresa sujeto de estudio y el modelo de negocio de la misma. Asimismo, se desarrollarán los conceptos sobre modelos de negocio, marketing transaccional y relacional, los modelos teóricos a utilizar dentro del enfoque relacional; así como el modelo teórico final que servirá como base para la propuesta final de la estrategia de fidelización.

El cuarto capítulo desarrollará el diseño metodológico, abarcando los conceptos sobre el alcance, enfoque, herramientas a utilizar durante la investigación, así como el método para su análisis respectivo. Asimismo, se mencionan los objetivos a conseguir con cada herramienta y los actores involucrados en el recojo de la información pertinente.

En relación al quinto capítulo, se analizará a la empresa sujeto de estudio, considerando aspectos como el tipo de servicio ofrecido, su historia, análisis de sus ventas dentro del periodo 2015-2017, análisis de su cadena de valor, así como los pilares sobre los cuales basa el desarrollo de su servicio.

En el sexto capítulo se llevará a cabo el análisis de los hallazgos obtenidos a través de las herramientas utilizadas, agrupándolas en dos análisis específicos con el fin de evaluar de la mejor manera las variables pertinentes para la elaboración de la estrategia de fidelización.

El séptimo y último capítulo será en el cual se desarrolle la propuesta final del presente trabajo de investigación; ello en base al modelo teórico.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo, se expondrá el problema seleccionado como materia de estudio, el cual busca generar una estrategia de fidelización a través del marketing relacional para una pequeña empresa dentro del sector metalmecánico.

Con respecto a lo mencionado, se explicarán los objetivos y preguntas de investigación, entre otros considerandos tales como hipótesis, justificación y alcance del presente trabajo.

1. Problema de Investigación

Actualmente la competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia dentro del entorno empresarial, explicado principalmente por las exigencias propias del entorno económico actual, enmarcado dentro del proceso de globalización vigente. Es así como la importancia de la misma se ve reflejada en el conocimiento en materia de gestión sobre los recursos de la empresa, el incremento de su productividad y el desarrollo de una adecuada capacidad de respuesta ante los requerimientos del mercado. En ese sentido, para que la estrategia de una empresa logre el éxito, dentro del contexto mencionado anteriormente, debe “ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos” (Castro, 2010, p. 248).

Es a raíz de la competitividad desarrollada entre empresas que los clientes se ven expuestos a un vasto abanico de ofertas, logrando así no solo satisfacer en mejor medida sus necesidades, sino también expandirlas e intensificarlas en términos de calidad, servicio y entrega de productos. En este sentido, según un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (2015) se determinó que los clientes consideran a las empresas como poseedoras de una vasta información sobre ellos, por lo cual sus expectativas de transformación de dicha información en un servicio personalizado y adaptado a sus necesidades son altas.

Debido al incremento respecto a las exigencias de los clientes, la búsqueda por las opciones más convenientes para los mismos se vuelve un factor que impacta en la gestión de las empresas. Es así como la mencionada búsqueda del proveedor que cumpla de mejor manera con sus expectativas conlleva al abandono de su actual proveedor, siempre que este no se adapte a sus necesidades. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las empresas, independientemente del sector al cual pertenezcan, padecen este fenómeno, el cual la literatura teórica lo describe como “churn”, traducido como “abandono de clientes”. Este es entendido, de manera general, como el abandono de los clientes de su actual empresa proveedora hacia otra (Richeldi y Perucci, 2002). Por su parte, Lemmens y Gupta (2013) consideran el abandono de clientes como un fenómeno

generalizado que amenaza a las empresas, en una amplia variedad de industrias, con dramáticas consecuencias financieras.

Asimismo, dentro del contexto mencionado anteriormente, se evidencia un fenómeno que presenta un impacto en la cartera de clientes de similares, incluso mayores, consecuencias que el abandono. Dicho fenómeno es conocido como “migration”, o “migración de clientes”, el cual es entendido como “cambios significativos en las relaciones con los clientes hacia arriba o hacia abajo” (McKinsey&Company, 2011, p. 2). La migración de clientes hace referencia a la volatilidad en términos de participación económica por parte de los clientes dentro de la empresa proveedora, los cuales pueden ser ascendentes o descendentes. La gran mayoría de dichos cambios en su comportamiento de compra sucede en lugar de abandonar por completo la empresa, siendo la migración responsable de mayores cambios en el valor del cliente, para la empresa, que el abandono mismo (Buttle, 2009). Es por ese motivo que la gestión de la migración de clientes se vuelve un concepto de gran importancia dentro de las empresas, debido a que su análisis evidencia factores de fidelidad que no son considerados dentro del análisis del abandono de clientes propiamente dicho.

El abandono y migración de clientes, en este entorno donde el acceso a nuevos mercados y consumidores es mucho más complejo y costoso, significa un problema con múltiples repercusiones, generando un impacto negativo, entre otras variables, en la cuenta de resultados. Con respecto a un análisis más profundo, el abandono genera resultados negativos en relación al corto plazo, debido a que una alta deserción de clientes evidenciaría una salida de dinero y disminución de ventas futuras, así como un incremento en costes unitarios, consecuencia de la asignación de costes fijos entre una menor base de clientes (Yanamandram y White 2006 citado en Iglesias, Varela y Vázquez 2009).

Asimismo, el coste de atracción de un nuevo cliente varía respecto a la industria. En ese sentido, dicho costo obtenido por medio del aislamiento de los costes comerciales, marketing y personal, dividido entre el número de clientes nuevos, es alto. De igual manera, se menciona que aproximadamente una reducción del 5% en el porcentaje total de abandono de clientes evidencia entre un 25 % - 85 % de incremento en beneficios para las empresas; es así como, no solo se evidencian efectos negativos, sino ausencia de consecuencias positivas al no retenerlos (Reichheld y Sasser, 1990).

Con respecto a la migración de clientes, sus consecuencias tienen una repercusión en ocasiones mayores al abandono debido a que la empresa no focaliza su atención en ella, perdiendo una oportunidad de fidelización posterior para con dichos clientes. Asimismo, la migración genera incertidumbre respecto al comportamiento por parte de los clientes debido a la volatilidad de su

participación en los ingresos de la empresa proveedora, imposibilitando la generación de una estrategia a largo plazo por parte de la misma.

En cuanto a la imagen de la empresa, tanto el abandono de clientes total (churn) como la migración (migration) repercuten de manera perjudicial para aquella, ya que aquel cliente que presente una participación en la empresa proveedora en descenso o nula, compartirá su experiencia negativa con otros potenciales clientes de la organización (Staus 1997 citado en Filip 2013). Cabe mencionar que dichos problemas se vuelven más relevantes a medida que la empresa se encuentre en una etapa crítica de crecimiento, el cual es el caso de la mayoría de empresas en el Perú; es decir, los impactos tanto económicos, competitivos, y/o cualitativos se vuelven más difíciles de sobrellevar.

Con respecto a la problemática, vista de manera particular en el sector industrial, se observa que las empresas business to business suelen caracterizarse por una menor base de clientes, pero por un volumen de transacción mucho mayor. Es así como los fenómenos de abandono y migración tienen un efecto directo más significativo sobre los ingresos de la compañía. Dentro de este sector, los costos de atracción significan una gran inversión por parte de las empresas, debido a que “puede ser hasta 10 veces más caro ganar un cliente que retener a uno, y el costo de llevar a un nuevo cliente al mismo nivel de rentabilidad como el cliente perdido es hasta 16 veces más” (Kotler, 2002, p. 13). Por tal motivo, la retención de clientes dentro de empresas industriales se considera esencial para desarrollar relaciones comerciales a largo plazo. Dada la gran diversidad de valores de compra típicamente obtenidos por los clientes de este tipo de empresas, la retención puede crear recompensas financieras notables para ellas.

En relación a la empresa de servicios business to business Innovaciones Tecnológicas en Mantenimiento SAC (en adelante INTEMA), considerada como sujeto de estudio, el abandono y la migración de clientes se evidencia mediante el análisis de sus ventas durante el periodo comprendido entre 2015 – 2017, en la cual se puede observar la pérdida total, así como la migración en forma descendente de aquellos que representaron los porcentajes más altos en términos de ingresos para la empresa. Entre los clientes más importantes que dejaron de pertenecer a INTEMA se encuentran B. Braun Medical Perú SA, Amcor Rigid Plastics del Perú, entre otros, siendo este último cliente el más representativo, debido a que constituía aproximadamente el 40% y 28% de sus ventas en los años 2015 y 2016 respectivamente, según el gerente general de INTEMA, Martín Farroñay (comunicación personal, 9 de septiembre, 2017).

Asimismo, dentro del periodo de análisis mencionado, se observó una importante migración en cuanto a la participación de los clientes más importantes para la empresa; entre los

cuales se puede mencionar a San Miguel Industrias Pet SA., Alusud Perú SA., Energotec SAC., Peruana de Gas de GNV EIRL., entre otros.

En vista de lo mencionado anteriormente, esta problemática se constituye como un importante tema a solucionar para la organización, debido a que el grupo de clientes donde se evidencian los fenómenos tanto de abandono como migración, representaron un gran porcentaje en términos de ingresos para INTEMA, durante el periodo de análisis considerado.

Es preciso señalar que lo expuesto anteriormente es esencialmente perjudicial para la organización sujeto de análisis, dada la actual visión estratégica de consolidación y expansión hacia nuevos mercados, propuesto por Martin Farroñay (comunicación personal, 9 de septiembre, 2017). Por tal motivo, dicha visión deberá estar cimentada en una sostenibilidad aún no lograda por la empresa, debido, entre otras razones, a la baja fidelización por parte de sus clientes.

2. Objetivo de la investigación

2.1 Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es 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.

2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Describir el contexto actual de las pequeñas empresas dentro del sector metalmecánico en el Perú
- Determinar las variables a desarrollar mediante el marketing relacional orientadas a empresas Business to Business (B2B) más apropiadas para la generación de una estrategia de fidelización enfocado al grupo de clientes más importantes de la empresa sujeto de estudio INTEMA
- Describir la situación actual de la empresa sujeto de estudio INTEMA
- Evaluar el desarrollo de las variables pertinentes por parte de la empresa sujeto de estudio INTEMA
- Elaborar la estrategia de fidelización a través del modelo teórico propuesto para la empresa sujeto de estudio INTEMA

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

¿Cuál es la estrategia de fidelización a través del marketing relacional para la empresa del sector metalmeccánico INTEMA con el propósito de lograr sostenibilidad a largo plazo?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el contexto actual de las pequeñas empresas dentro del sector metalmeccánico en el Perú?
- ¿Cuáles son las variables a desarrollar mediante el marketing relacional orientadas a empresas Business to Business (B2B) más apropiadas para la generación de una estrategia de fidelización enfocado al grupo de clientes más importantes de la empresa sujeto de estudio INTEMA?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa sujeto de estudio INTEMA?
- ¿Cómo se vienen desarrollando las variables pertinentes por parte de la empresa sujeto de estudio INTEMA?
- ¿Cuál es la estrategia de fidelización a través del modelo teórico propuesto para la empresa sujeto de estudio INTEMA?

4. Hipótesis

La hipótesis de la presente investigación sugiere que la elaboración de la estrategia de fidelización mediante el marketing relacional enfocada al grupo de clientes más importantes de la empresa INTEMA contribuye en la búsqueda de la sostenibilidad necesaria dada la actual visión estratégica.

5. Justificación y viabilidad

En principio, la implementación de mejoras en el campo de la gestión dentro del sector metalmeccánico adquiere importancia debido a que este se constituye en el país como uno de los sectores que mayor impacto posee en el potencial desarrollo de diversas industrias (minería, construcción, consumo masivo, etc.), las cuales actualmente resultan esenciales para el crecimiento económico nacional.

Asimismo, el desarrollo de la presente investigación será de utilidad para las empresas dentro del sector con similares características que la empresa sujeto de estudio, debido a que los resultados de la misma sentarán una base respecto al desarrollo de acciones importantes en materia de gestión para la consecución de objetivos estratégicos, generando de esta manera un punto de

partida para el desarrollo de futuras investigaciones en diversos campos de la gestión, beneficiando a empresas semejantes a INTEMA dentro del sector.

De igual manera, el valor teórico se evidencia a través de la contribución positiva a un campo de la gestión, en este caso el marketing, mediante la adaptación de un marco conceptual, vinculado y enfocado directamente hacia el marketing relacional, en el desarrollo de una estrategia de fidelización para pequeñas empresas business to business en el Perú.

Finalmente, la viabilidad del presente trabajo de investigación se evidencia debido a la disponibilidad necesaria requerida en materia de recursos tanto físico, financiero, de tiempo e información. Dentro de este último punto es importante precisar la accesibilidad total a la empresa sujeto de estudio, así como las facilidades en cuanto al contacto directo con los clientes.

6. Limitaciones y alcances

El alcance del presente trabajo académico se centrará en la elaboración de una estrategia de fidelización para una pequeña empresa business to business dentro del sector metalmeccánico, mediante la aplicación del marketing relacional, a fin de generar sostenibilidad, dada la visión estratégica de la empresa, la cual consiste en la consolidación y expansión hacia nuevos mercados. Cabe señalar que dicho alcance se limitará a la presentación de la propuesta en sí, sin considerar la implementación de la misma dentro de la empresa sujeto de estudio.

A lo largo de la investigación se pudo observar una serie de condicionantes al desarrollo de la misma, las cuales serán materia de análisis, con el fin de minimizar el impacto que pueda producir sobre el resultado final buscado. Dichas condicionantes se centran principalmente en la recopilación de información propia de INTEMA, incidiendo principalmente en aquellos inconvenientes debido a la falta de organización que presenta su base de datos; ello a causa de factores internos de la empresa. Asimismo, la muestra a analizar de los clientes será constituido por aquellos que generen, de manera conjunta, el mayor valor económico a la empresa; sin embargo, el recojo de la información obtenida por parte de ellos evidencia, dentro de las facilidades brindadas por el gerente general de INTEMA, algunas limitaciones, debido principalmente a la disponibilidad de la persona a entrevistar dentro de cada empresa cliente, así como al plazo máximo para la realización del presente trabajo.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se detallará el contexto acerca de la industria metalmecánica, tanto a nivel mundial, como aquella presentada en el Perú; evidenciando en primer lugar el concepto entendido por sector metalmecánico, así como sus repercusiones en materia de empleabilidad, aporte al producto bruto interno (PBI), entre otras variables.

1. Sector metalmecánico

El sector metalmecánico es aquel sector encargado de la transformación de materias primas, provenientes principalmente de la siderurgia y sus derivados. Dentro de la siderurgia se encuentran las industrias básicas del hierro y del acero; así como la industria de metales no ferrosos dentro de los derivados siderúrgicos (Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia [SENA], 2012). Dicha materia prima se encuentra destinada a la fabricación de maquinarias, artículos, equipos, suministros y mantenimiento de sectores vitales en la economía de un país tales como el sector minero, construcción, consumo masivo, entre otros. En términos más generales, las empresas que forman parte del sector son todas aquellas que se dedican directamente a la fabricación, reparación, ensamble y transformación del metal (Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios [IDITS], 2004).

La industria metalmecánica gira sus actividades en torno a dos grandes grupos: los productos metálicos, y los correspondientes a maquinarias/equipos mecánicos. Con respecto al primero de ellos, se dividen en productos intermedios y finales, los cuales tienen como destino principal el sector industrial, construcción y consumo final. Dentro de este grupo, el conjunto de organizaciones encargadas de la fabricación de los productos metálicos intermedios está compuesto por empresas especializadas en el dominio de técnicas y procesos de fabricación específicos. De manera recurrente, estos productos se fabrican bajo pedido, siguiendo las especificaciones técnicas y productivas del cliente. Asimismo, dentro de los productos metálicos finales, se encuentran los productos destinados al sector industrial (herramientas y utensilios industriales), los elementos metálicos para la construcción, y los productos destinados al consumo, como por ejemplo artículos de uso doméstico, material de oficina, artículos de seguridad, ferretería y bricolaje, grifos, etc. (Adjuntament de Barcelona, 2013).

En relación al segundo grupo, maquinarias y equipos mecánicos, las actividades se vinculan directamente a la fabricación de maquinaria útil en diversos sectores, tales como el sector de producción de bebidas, plástico y caucho, tratamiento del metal, entre otros. Dicha maquinaria tiene un impacto significativo dentro del desarrollo de la economía de un país, debido a que abarca una serie de industrias importantes para el desarrollo del mismo, tales como la fabricación de

bienes dentro de sectores tales como el sector alimentos (desbrozadora, cosechadoras, etc.), el sector vinculado a la fabricación de piezas metálicas (termoformador, perfiladoras, etc.), producción de bienes en general (turbinas, maquinaria industrial, etc.) Cabe señalar que también se ramifica hacia industrias con menor grado de utilización de las máquinas, entre las cuales encontramos la industria farmacéutica, la vinculada a la producción de prendas de vestir, entre otros (Adjuntament de Barcelona, 2013).

Respecto a la importancia del sector, radica en que se establece como eje principal dentro del entramado empresarial, específicamente en la producción de elementos indispensables dentro de las industrias, siendo un nexo entre la materia prima y el producto terminado, debido a que brinda los insumos para la fabricación dentro de sectores de vital importancia en la economía. Debido a dicha importancia, el sector metalmeccánico incide en el crecimiento económico de un país, especialmente cuando se trata de países con un modelo económico primario exportador como es el caso del Perú, en el cual un sector que impacta de manera significativa es el minero, presentado como uno de los más importantes ejes activadores de la economía nacional.

Es importante señalar que el sector metalmeccánico tiene un alto efecto multiplicador, debido a una mayor tecnología y complejidad utilizada en los procesos (Departamento Nacional de Planeación de Colombia [DNP], 2007); repercutiendo así en los insumos ofertados a los diferentes agentes económicos, así como la generación de beneficio para la sociedad en materia de tecnologías de salud, vehículos más eficientes, tratamiento del agua, reciclaje, etc. (Adjuntament de Barcelona, 2013). Es así como el sector contribuye a generar inversión; empleo altamente calificado, logrando alrededor de 4 millones de empleos directos y cerca de 20 millones de empleos indirectos (considerando como análisis principalmente los países de Argentina, Colombia y México); y la elaboración de productos de alto valor agregado (Asociación Latinoamericana del Acero [ALACERO], 2012).

Por otro lado, el beneficio tecnológico de los procesos en las industrias que impactan en la economía de un país tiene como uno de sus principales actores al sector metalmeccánico. Dicho aporte radica en el aspecto de avances en I+D (Investigación y Desarrollo) en las diferentes industrias a las cuales provee de servicios, mejorando de esta forma el desarrollo de sus productos finales, así como de los procesos productivos de las mismas (Adjuntament de Barcelona, 2013).

2. Tendencia en el mundo

En la antigüedad (3400 a.C.) se desarrollaron materiales y herramientas de características relativamente comparables a las actuales, como por ejemplo el taladro, masones de golpe, entre otros instrumentos, utilizando en su fabricación ciertos metales, entre los cuales destacan el hierro,

y aleaciones como el acero, bronce, etc., marcando así el progreso de nuestra civilización y dando origen a su vez a las primeras actividades vinculadas al sector metalmeccánico (Schwab, 2011).

A lo largo de su desarrollo, la industria metalmeccánica fue, progresivamente, adecuándose a las exigencias de un mundo cada vez más globalizado. Con el objetivo de lograr aquel desarrollo se hizo necesario un avance en tecnología, capacitación y educación de manera vertiginosa. En virtud de ello, un gran número de empresas metalmeccánicas alrededor del mundo se han dirigido hacia una oferta con mayor valor añadido mediante la introducción de mejoras en los ámbitos de la tecnología y de la calidad, tanto de producto como de servicio (como por ejemplo a través de la reducción del plazo de entrega de los pedidos). Asimismo, se han aplicado mejoras en los niveles de productividad mediante el desarrollo de técnicas específicas orientadas a la organización de la producción, estimulando en cierta medida trabajadores polifacéticos; así como la renovación sistemática de los sistemas productivos. Cabe mencionar que, siguiendo la línea de mejoras, se han introducido tecnologías de la información en las diferentes áreas de la empresa tales como gestión, producción, marketing, etc. (Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica [ALTEC], 2005).

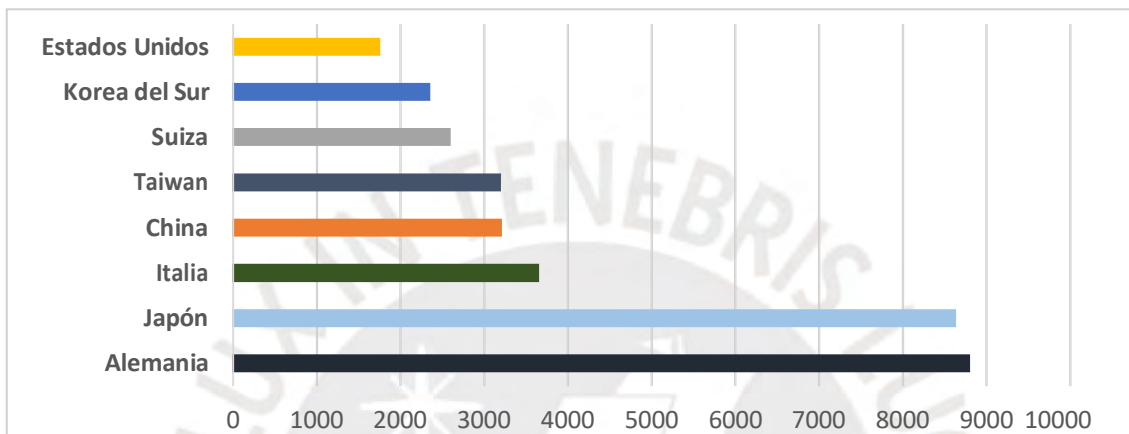
En este sentido, el desarrollo tecnológico evidenciado en el sector se centra en dos principales aspectos: en primer lugar, la innovación referente a los procesos productivos, convirtiéndose en un eje clave para lograr mejoras en materia de calidad, productividad y seguridad laboral; y, en segundo lugar, la innovación en el desarrollo de productos, orientando sus actividades hacia la mecánica de precisión y trabajos de ingeniería a medida (Adjuntament de Barcelona, 2013).

La atomización dentro del sector metalmeccánico se ha incrementado a lo largo de los últimos años, dando lugar a empresas que dirigen sus esfuerzos hacia mercados exteriores. Dichas empresas persiguen el objetivo en mención mediante la exportación de bienes o servicios a través del establecimiento de filiales comerciales o productivas en países fuera de su centro de origen. La búsqueda de otros mercados ha conllevado al desarrollo de un profesional global, el cual pueda poner en práctica sus conocimientos técnicos en un contexto mundial (Adjuntament de Barcelona, 2013).

Analizando la situación metalmeccánica mundial por países, se observó en aquellos países industrializados tales como Estados Unidos, Alemania, Francia y República de Corea la presencia de cadenas de valor metalmeccánicas consolidadas que explican entre el 40% y el 60% del valor agregado industrial. En cuanto a las exportaciones a nivel global se ha evidenciado un incremento en términos monetarios, los cuales para el 2003 representaban USD 3,200 millones, alcanzando en el 2011 la cifra de USD 6,400 millones, reflejando en dicho periodo un equivalente al 35% del

total de las exportaciones mundiales (Asociación Latinoamericana del Acero [ALACERO], 2013). Considerando la producción de maquinarias herramientas, cabe mencionar que el 50% del total de lo que se produce mundialmente se exporta, siendo el continente europeo el actor más dinámico con más de la mitad de exportaciones registradas en el mundo, seguido del asiático con el 45% (Gardner, 2016), tal como se puede observar en la figura 1.

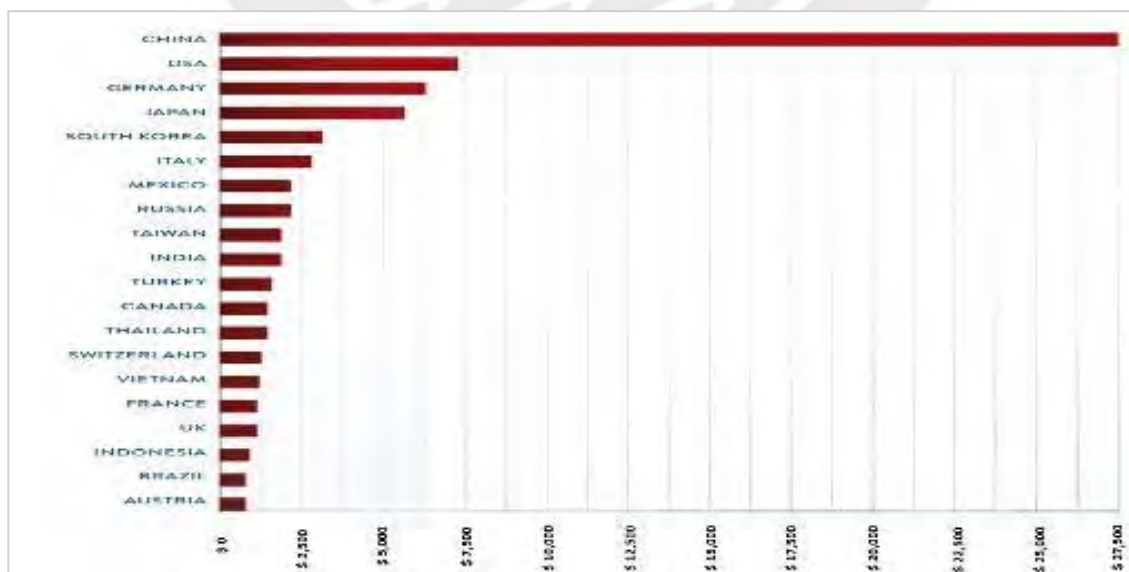
Figura 1: Exportaciones mundiales de maquinarias herramientas metalmecánicas (Miles de Dólares)



Adaptado de: Gardner (2016)

Por otro lado, los principales importadores con respecto a este grupo de productos metalmecánicos (maquinarias herramienta) son China, seguido de Estados Unidos y Alemania; así como aquellos que presentan un mayor consumo a nivel mundial, tal como se observa en la figura 2 (Gardner, 2016).

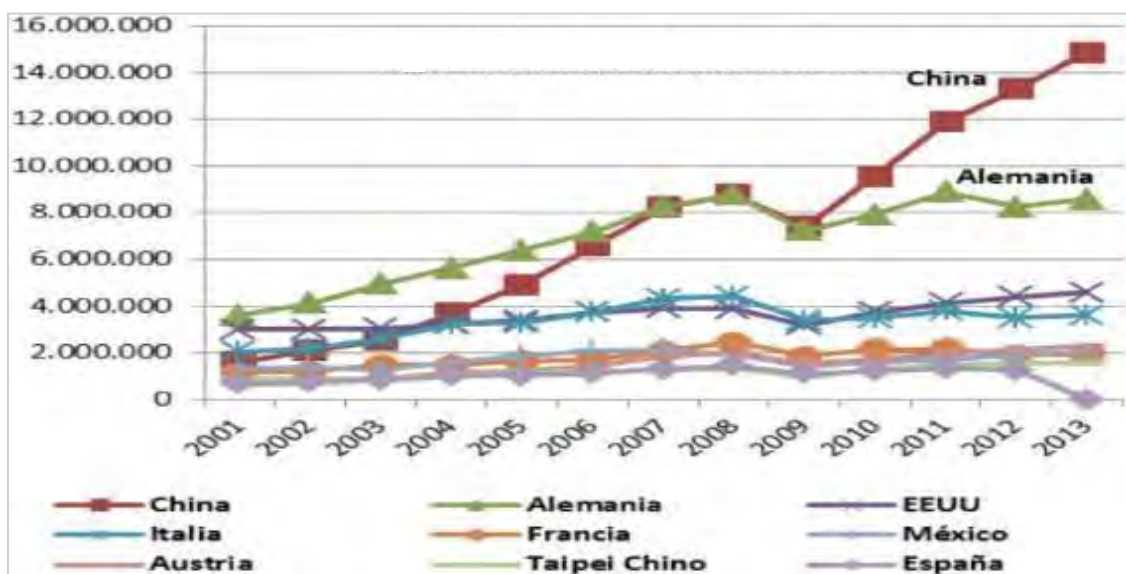
Figura 2: Consumo mundial de maquinarias herramientas metalmecánicas (Miles de Dólares)



Adaptado de: Gardner (2016)

Con respecto a las manufacturas del metal (productos metálicos), se observa en el año 2013 una participación exportadora liderada por China, seguido de Alemania y Estados Unidos (figura 3). A nivel mundial, las exportaciones de dichos bienes representan el 3% del total, siendo el 97% restante perteneciente al grupo de maquinarias/herramientas; esto explicado debido a que en dicho grupo se concentran los bienes de mayor valor añadido (Ortiz y Zapata, 2015).

Figura 3: Exportaciones mundiales de manufacturas del metal (Miles de Dólares)



Fuente: Ortiz y Zapata (2015)

3. Tendencia en América Latina

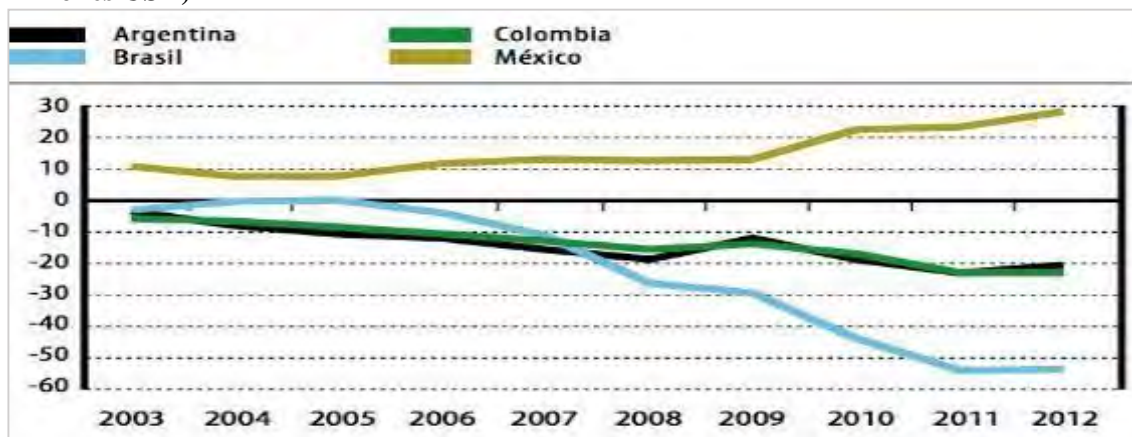
Con respecto a América Latina, en el año 2015, la industria representó cerca de 16% del PIB industrial en la región; generando 4.1 millones de empleos de forma directa y 19.7 millones de forma indirecta. Por otro lado, el sector metalmeccánico representa un importante porcentaje de participación del total de las exportaciones realizadas, siendo México un claro ejemplo de lo mencionado, alcanzando un 57% del total exportado como país (Asociación Latinoamericana del Acero [ALACERO], 2015).

Tal como se mencionó, el efecto multiplicador está asociado a la capacidad que mantiene la industria metalmeccánica para generar puestos de trabajo (entre 3.8 y 6.2 veces) alrededor de sus actividades, las cuales son descritas como propias de un sector con un intensivo requerimiento de mano de obra dentro de América Latina (ALACERO, 2012).

En relación a las exportaciones netas, durante el lapso del 2003 al 2012, estas han fluctuado significativamente, explicado aquello debido a la baja participación durante el año 2003, alcanzando las exportaciones netas (exportaciones menos importaciones) un saldo promedio aproximado de cero, considerando países como Argentina, Brasil y Colombia. Sin

embargo, para el 2012, las importaciones superaron a las exportaciones, obteniendo un saldo en la balanza comercial de USD 67 mil millones en importaciones netas, según lo descrito en la figura 4.

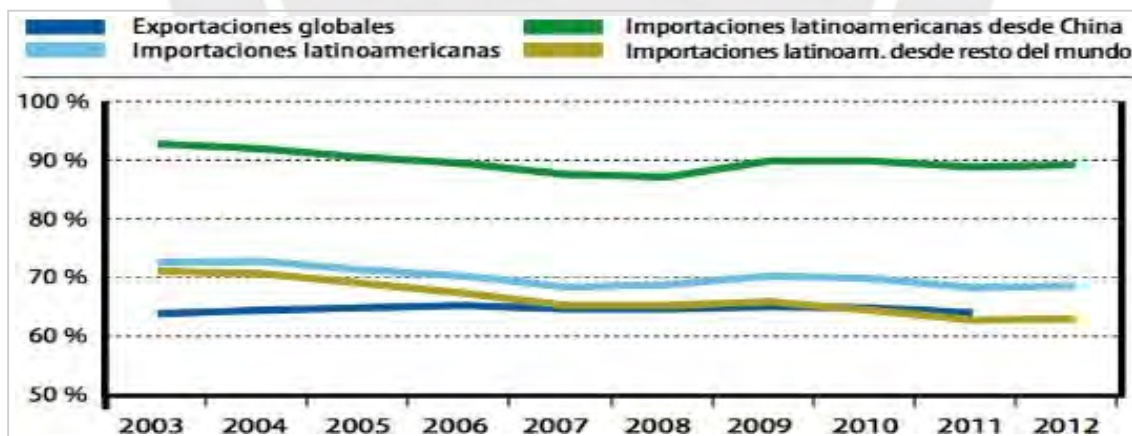
Figura 4: Exportaciones netas de productos metalmecánicos en América Latina (Miles de Millones USD)



Fuente: ALACERO (2013)

En 2011, las importaciones metalmecánicas en América Latina estuvieron conformadas en un 67% por productos mecánicos y eléctricos, tal como se evidencia en la figura 5, cifra no distante al promedio, si consideramos a la máxima potencia exportadora (China) y el resto del mundo, con un 88% y 62% respectivamente.

Figura 5: Comparación de importaciones latinoamericanas de productos Metalmecánicos (equipos mecánicos y eléctricos) según origen (Miles de Millones USD)



Fuente: ALACERO (2013)

Analizando la situación metalmecánica en Latinoamérica por países, se evidenció en el año 2013, por ejemplo, que el sector representó en Argentina el 17.0% del valor bruto de la producción; en Brasil fue 27.0% del valor agregado manufacturero en el 2012; por su parte para Colombia y México significó el 10.4% y el 31.0% del valor agregado en el sector manufacturero respectivamente (ALACERO, 2015).

Sin embargo, en las últimas décadas, América Latina se ha enfrentado a dos retos importantes en su proceso de desarrollo económico: por un lado, la apertura de sus mercados y, por otro, la presencia de China en la competencia global, lo cual generó un proceso de desindustrialización en la región. De acuerdo con ALACERO (2015), la participación de la industria manufacturera en el PBI ha decrecido 1,6 puntos porcentuales en la región, evidenciado en países como Argentina, México y Brasil, observando en este último país una reducción de 7 puntos porcentuales (18% de participación de la industria en el PBI en el año 2011 a 11% de participación en el 2014).

4. Tendencia en Perú

Los orígenes de la actividad industrial en el Perú se remontan a principios de la época colonial. En dicha época, la industria se enfocó principalmente en la realización de productos tanto para las actividades militares (fabricación de armas), como para la actividad religiosa (producción de ornamentos eclesiásticos, entre otros) (Comités Metalmecánicos, s.f.). Durante la década de los noventa, la industria metalmecánica fue una de las que presentó un desarrollo superior con respecto a sus similares, debido principalmente al auge del sector construcción, así como al incremento en materia de inversión minera durante dicho lapso de tiempo (De Althaus, 2008).

Con respecto a la actualidad, en el año 2016 el sector manufacturero (sector que abarca las actividades metalmecánicas) representó aproximadamente el 12.78% del PBI nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). Asimismo, este sector se posiciona como el cuarto con mayor cantidad de empresas en el Perú, tal como se aprecia en la figura 6. Si bien la importancia del sector es un factor relevante para el país, en los últimos tres años, este ha presentado una constante disminución en su desempeño, situación evidenciada principalmente en el último año, la cual es explicada por los menores pedidos de exportación en sectores como textil y metalmecánica, la reducción de la demanda interna y la desaceleración del sector construcción (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2016).

Figura 6: Empresas formales según segmento empresarial en Perú

Sección	Descripción	Número de Mipyme				Gran empresa	Total de empresas
		Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total mipyme		
G	Comercio al por mayor y menor	715 500	28 704	1 091	745 295	3 275	748 570
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	214 783	11 236	440	226 459	1 231	227 690
O	Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	171 485	2 902	83	174 470	199	174 669
D	Industrias manufactureras	140 908	7 531	293	148 732	1 327	150 059
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	121 751	8 680	292	130 723	933	131 656
H	Hoteles y restaurantes	115 058	2 850	61	117 969	141	118 110
F	Construcción	50 004	4 882	197	55 083	469	55 552
A	Agricultura ganadería caza y silvicultura	22 165	1 926	93	24 184	341	24 525
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	21 557	1 088	29	22 674	107	22 781
M	Enseñanza(privada)	14 165	904	21	15 090	89	15 179
C	Explotación de minas y canteras	12 767	843	59	13 669	349	14 018
B	Pesca	2 813	663	21	3 497	75	3 572
J	Intermediación financiera	3 037	326	20	3 383	156	3 539
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1 312	129	12	1 453	89	1 542
	Total	1 607 305	72 664	2 712	1 682 681	8 781	1 691 462

Fuente: PRODUCE (2015)

Con respecto a la industria manufacturera, uno de los sectores que los compone es el metalmeccánico, siendo preciso detallar que dicho sector, reflejado en las actividades de fabricación de maquinaria y equipo, representa una de las principales actividades con mayor presencia dentro del sector (Seclen, 2016), representado ello de manera concreta por un 8.8% de participación en relación al número total de empresas dentro de la industria (INEI, 2016), tal como se observa en la figura 7.

Figura 7: Empresas de la industria manufacturera en Perú

ACTIVIDAD ECONOMICA 1/	Total	AÑO DE INICIO DE OPERACIONES					
		Antes del 2009	Del 2009 a 2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
10 Elaboración de productos alimenticios	17,1	22,7	11,9	19,5	20,0	18,3	2,2
11 Elaboración de bebidas	1,0	1,5	0,8	0,8	0,9	-	-
13 Fabricación de productos textiles	7,0	3,8	6,8	19,6	10,8	10,0	-
14 Fabricación de prendas de vestir	13,4	12,3	12,3	14,1	15,2	14,4	51,3
15 Fabricación de productos de cuero y productos conexos	3,6	1,5	4,2	-	10,1	9,5	-
16 Producción de madera y productos de madera y corcho	3,8	2,0	4,5	5,9	9,4	3,0	-
17 Fabricación de papel y de productos de papel	1,4	1,6	0,7	0,2	4,1	1,9	7,3
18 Impresión y reproducción de grabaciones	6,4	7,9	7,4	-	6,9	-	-
19 Fabricación de productos de la refinación del petróleo	0,2	0,3	0,2	-	0,2	-	-
20 Fabricación de sustancias y productos químicos	4,5	6,5	4,8	0,9	0,4	-	-
21 Fabricación de productos farmacéuticos y medicinales	1,0	1,6	0,9	0,6	-	0,6	-
22 Fabricación de productos de caucho y de plástico	6,2	7,4	6,0	8,9	3,7	-	11,1
23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	3,2	3,7	3,6	-	4,2	0,4	-
24 Fabricación de metales comunes	1,3	1,7	1,1	1,8	-	1,6	-
25 Fabricación de productos elaborados de metal	13,4	11,1	14,9	18,4	0,2	27,9	0,7
26 Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica	0,3	0,5	0,5	-	-	-	-
27 Fabricación de equipo eléctrico	1,7	2,9	1,4	-	0,2	-	6,4
28 Fabricación de maquinaria y equipo	3,4	3,6	3,1	4,3	4,7	0,2	8,8
29 Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	2,3	1,7	3,4	-	1,8	-	8,1
30 Fabricación de otro equipo de transporte	0,4	0,5	0,5	0,1	-	-	-
31 Fabricación de muebles	4,4	1,9	5,8	2,9	3,2	12,0	-
32 Otras industrias manufactureras	2,2	1,3	4,0	-	-	-	-
33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo	1,9	2,1	1,4	2,0	4,0	0,2	6,9

Fuente: INEI (2016)

Por otro lado, a inicios del año 2017, las empresas que conforman el sector metalmeccánico evidenciaron en materia de exportaciones una variación negativa de 11.9% respecto del año anterior, con un saldo en la balanza comercial de USD 31 millones. En ese sentido, los principales destinos de dichas exportaciones fueron América del Sur (61%), América del Norte (21%) y Europa (5%). Por último, es importante mencionar que los centros de exportaciones en el territorio nacional estuvieron representados por Lima (74%), Callao (18%) y Arequipa (4%) (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2017).

De acuerdo a Humberto Palma (2016), presidente de la Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas del Perú, el sector metalmeccánico en el país emplea de manera directa a aproximadamente 50 mil trabajadores y 200 mil en forma indirecta. Asimismo, tomando como referencia la promoción del empleo en países latinoamericanos, se puede observar que, en países como Argentina el sector genera 350 mil y 980 mil empleos de manera directa e indirecta, respectivamente. Colombia evidencia un número de 96 mil empleos de forma directa; y por último Brasil presenta una cantidad de 2.5 millones y 13 millones de empleos generados directa e indirectamente, respectivamente. Dado lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que la industria metalmeccánica en el Perú se encuentra por debajo de sus similares dentro de la región en cuanto a efectos producidos sobre el empleo (ALACERO, 2015).

Por último, de acuerdo a las proyecciones estimadas para el sector se espera un mejor desempeño en los próximos años; sostenido principalmente por los proyectos de infraestructura tanto en materia de construcción como modernización. Los mencionados proyectos están vinculados con la realización de los Juegos Panamericanos en el país; los proyectos dentro del sector minería como las ampliaciones en las minas de Toquepala, Marcona, Toromocho, y Shahuindo; así como la exigente demanda de atención con rapidez y eficiencia generada por los desastres naturales producidos en el país durante el fenómeno costero “El niño” (Energiminas, 2017).



CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo guiar al lector en mejor medida sobre el tema a abordar en el presente trabajo de investigación, a través de la explicación de aquellos conceptos recolectados mediante la revisión de fuentes secundarias.

Para ello, se explicará el caso empírico investigado cuyo enfoque ayudará a un mejor acercamiento sobre el tema. Luego, se detallarán conceptos teóricos en materia de modelos de negocios tanto business to consumer, así como business to business. Posteriormente, se expondrán los conceptos de marketing de servicios, abarcando de manera más profunda la estrategia de marketing relacional, explicando en ella los modelos considerados para el desarrollo de la investigación.

1. Caso Empírico

En la búsqueda de literatura relacionada al desarrollo del presente trabajo, se procedió a analizar la investigación realizada por Álvarez, Mandujano y Veliz (2016), alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual expone el diseño de una estrategia de fidelización a través del marketing relacional para la empresa de transporte público SFASA 40. A continuación, se detallarán sus principales lineamientos, desarrollo conceptual, metodológico y producto final del trabajo académico.

El objetivo se centra en la generación de una estrategia relacional para la empresa de transporte público SFASA 40 buscando fidelizar a sus clientes jóvenes, generando valor mediante relaciones sostenibles, tomando como elementos centrales aquellas variables de marketing relacional consideradas pertinentes. Es importante mencionar, en este punto, la diferencia con respecto a dichos autores, la cual radica en el foco de trabajo, siendo en este caso una empresa business to consumer como lo es SFASA 40, a diferencia de INTEMA, una empresa business to business. De igual manera, los sectores denotan una desigualdad entre sus principales actividades, así como el análisis de aquellas variables más apropiadas para la generación del producto final (Álvarez et al., 2016).

En cuanto a la formulación de la estrategia relacional, se toma como base las fases incorporadas en el libro de Reinares y Ponzoa (Reinares y Ponzoa 2004 citado en Álvarez, Mandujano y Veliz 2016), detallándola en primer lugar como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, continuando con la determinación de objetivos para el caso SFASA, así como sus respectivas estrategias, los cuales se detallarán en la tabla 1.

Tabla 1: Objetivos estratégicos relacionales para el caso SFASA

Fortalecer las relaciones con los clientes	Fortalecer el desarrollo y motivación del personal
<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia 1: Promoción del uso de Facebook entre los clientes. - Estrategia 2: Campaña para comunicar e incentivar a los clientes para que participen en encuestas. - Estrategia 3: Promoción de uso de WhatsApp a los clientes como medio de reclamo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia 1: Promoción y desarrollo de una cultura organizacional con base en el nuevo enfoque relacional de la empresa: reuniones del personal antes del inicio de sus funciones, capacitaciones. - Estrategia 2: Diseño de protocolo de atención al cliente: - Estrategia 3: Capacitación al personal en relaciones interpersonales y atención al cliente. - Estrategia 4: Promoción y desarrollo de incentivos a colaboradores en base al servicio brindado.
Posicionamiento	Mejorar el servicio dentro del bus
<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia 1: Brindar a los clientes herramientas para la recomendación de la empresa. - Estrategia 2: Exponer las innovaciones que diferencian a la empresa de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia 1: Diseño de encuesta para medir la satisfacción respecto al servicio del operario - Estrategia 2: Implementación de mejoras en la infraestructura del bus - Estrategia 3: implementación de medidas de seguridad dentro de los buses - Estrategia 4: Conocer al cliente SFASA 40.

Adaptado de: Álvarez, Mandujano y Veliz (2016)

En conclusión, se puede afirmar, en primer lugar, la exposición de las dificultades encontradas en el sector transporte a lo largo de los años en el Perú; es por tal motivo que se plantea la necesidad de fidelizar al público de dicho sector. Asimismo, la insatisfacción de dicho público es un factor recurrente, debido a los maltratos sufridos dentro de los servicios que brindan las empresas de transporte público (Álvarez et al., 2016). Tomando el marketing relacional como base de marketing a fin de fidelizar a un target, el cual serían los jóvenes, elaboran una estrategia con acciones puntuales con el objetivo descrito líneas arriba. La empresa posee una fortaleza tecnológica y financiera a fin de soportar el nuevo enfoque propuesto por los autores.

2. Pymes

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2017), las Pymes (pequeñas y medianas empresas) se encuentran representadas por todas aquellas empresas que cuentan con un nivel de facturación anual superior a 150 UIT e inferior a 1700 UIT. Por su parte, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013), las Pymes son consideradas como un verdadero motor de creación de empleo, llegando a constituir las dos terceras partes del empleo a nivel mundial. No obstante, dicha contribución se ve afectada en épocas de recesión económica, tal como se observó durante la gran recesión ocurrida entre 2007 – 2009, reduciendo un 2,4% al año la generación de empleo en pequeñas y medianas empresas a nivel mundial.

En la actualidad, la contribución al empleo mundial por parte de las Pymes se estancó, evidenciado en el hecho de que entre los años 2015 – 2016, su aporte al empleo total no presentó ninguna variación significativa, pasando de 34,6 % a 34,8 % (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2017). En este sentido, según Deborah Greenfield, Directora General de Políticas de la OIT, con el fin de revertir la tendencia de estancamiento del empleo en las Pymes a nivel mundial, se requieren políticas dirigidas a la promoción en mejor manera de las Pymes, así como respecto a la mejora del clima empresarial para todas las empresas, incluyendo el acceso al financiamiento para los más jóvenes (OIT, 2017).

Dentro de las pymes se evidencia una fuerte heterogeneidad, explicada por la presencia de diversos sectores, características, etc., lo cual genera gran dificultad para la formulación de políticas globales en beneficio de las empresas pertenecientes al mencionado conglomerado empresarial. Las estrategias de crecimiento homogéneas no generan resultados efectivos, generando una mayor probabilidad de incurrir en el riesgo de sacrificar la calidad por la cantidad de empleos generados (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2011). Dentro de los aspectos a considerar para la formulación de políticas que generen beneficios a las pymes se encuentran el acceso a financiamiento y capacitación empresarial; la creación de un entorno propicio entendida como la adopción de reformas y la agilización de la burocracia; la formalización; la mejora en condiciones de trabajo y productividad; entre otras (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015).

Con respecto al contexto nacional, las Pymes presentan una baja participación del total de empresas, representadas respecto al total de empresas formales en el país por 4,3% y 0,2%; en el caso de pequeñas y medianas empresas, respectivamente (PRODUCE, 2015). Es así como el Perú, siguiendo la tendencia latinoamericana, presenta un perfil completamente diferente al de los países con un mayor desarrollo en estas industrias, con una débil presencia de sus estratos medianos y pequeños; y un estrato de microempresa absolutamente desproporcionado (Villarán, 2000), tal como se observa en la tabla 2.

Tabla 2: Empresas formales según estrato empresarial en Perú (2015)

Estrato empresarial	N° de empresas	%
Microempresa	1 607 305	95,0
Pequeña empresa	72 664	4,3
Mediana empresa	2 712	0,2
Total mipymes	1 682 681	99,5
Gran empresa	8 781	0,5
Total de empresas	1 691 462	100,0

Adaptado de: PRODUCE (2015)

Finalmente, los principales factores que limitan el crecimiento de las Pymes están constituidos por el acceso a la financiación, a recursos vitales (energía eléctrica, etc.), así como a la competencia de las empresas informales; sin embargo, estas limitantes presentan variaciones en función del nivel de desarrollo del país y de una región a otra. En el caso del Perú, los principales retos para las Pymes en búsqueda de lograr un crecimiento sostenido están determinados por la atracción de nuevos clientes, el desarrollo de nuevos productos e innovación, y el mantenimiento de la rentabilidad (Inga, 2017). Asimismo, es correcto mencionar que entre las acciones de orden gubernamental llevadas a cabo para el beneficio de las pymes se pueden nombrar múltiples programas ejecutados por entidades tales como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Ministerio de la Producción (MP) y el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES), siendo los dos primeros entes enfocados en conceptos de productividad y competitividad, así como acciones respecto a la reducción de la pobreza por parte del MIMDES (Tello, 2014). Por el lado del financiamiento, el Ministerio de Economía y Finanzas proyecta para el 2018 la creación de un fondo de financiamiento para pequeñas y medianas empresa, contando inicialmente con un capital de S/1,000 millones. Dichos fondos tienen un enfoque en el desarrollo en temas de capacitación para el empleo, innovación, desarrollo y generación de marcos de productividad (El Comercio, 2018).

Sin embargo, el desarrollo de actividades por parte del estado se encuentra marcado por el escaso trabajo en conjunto con las pequeñas y medianas empresas para su correcta elaboración, generando que el nacimiento de nuevas empresas dentro del mencionado conglomerado (pymes) se encuentren dentro de la informalidad, con un 74% del total de nuevos emprendimientos; siendo uno de los porcentajes más altos de la región (Pantigoso, 2015).

3. Modelos de negocios:

3.1. Business to Consumer (B2C)

El modelo de negocio business to consumer (en adelante B2C), conocido también como el modelo de marketing tradicional, se define como aquel en el cual el enfoque está orientado hacia los clientes o consumidores finales. En otras palabras, hace referencia a un modelo de negocio de comercio directo.

Como principales características del mercado en el cual operan estas empresas está, como ya se mencionó, el hecho de que el enfoque esté dirigido a consumidores o clientes finales (se adquiere los productos o servicios para consumo propio), lo cual conduce a que el mercado en este caso sea grande, numeroso y global. A pesar de ello, el volumen de compra promedio es pequeño, debido a esto el precio unitario es mayor con respecto a una venta a nivel mayorista.

En relación a los medios de comunicación utilizados, dadas las características del producto y el mercado objetivo, suele priorizarse la publicidad en medios masivos tradicionales (TV, radio y medios gráficos) y online (sitios web, buscadores, email marketing y redes sociales) sobre el contacto personalizado. Asimismo, el consumidor o cliente final busca satisfacer necesidades o deseos inmediatos, por ello, el establecimiento de una relación en este modelo no busca necesariamente ser duradera y a largo plazo.

Finalmente, la llegada de Internet y el comercio online ha facilitado mucho la venta directa por parte del propio productor, eliminando de esta manera los intermediarios entre él y el consumidor final, lo que ha permitido a su vez la proliferación de este sistema en la actualidad (Barros, 2003).

3.2 Business to Business (B2B)

El modelo de negocio business to business (en adelante B2B) se caracteriza por las transacciones de bienes o la prestación de servicios producidos entre dos empresas. El modelo de negocio B2B es entendido como “aquel modelo de negocio donde las actividades de marketing están enfocadas a los individuos y organizaciones que adquieren productos y/o servicios que serán utilizados para la producción de otros bienes/servicios” (Honalli 2011 citado en Vidulich y Vélez 2014, p. 15).

En otras palabras, las empresas pertenecientes a este conjunto son todas aquellas que crean productos o servicios para el consumo por parte de otras empresas, siendo estas últimas las que satisfacen finalmente al consumidor final. Según Cereghino (2014), la expresión B2B se relaciona principalmente con el comercio mayorista, aunque también puede referirse a prestación de servicios y consumo de contenidos.

Si bien el rubro y número de las empresas pertenecientes a esta categoría en cada país varía de acuerdo a diferentes criterios como la estabilidad económica, exigencias del mercado, demanda potencial, entre otras; se debe tomar en cuenta en este punto que un modelo de negocio B2B no excluye el también ser B2C; debido a que, una empresa puede tener como público objetivo tanto a consumidores finales como empresas, ello dependiendo de los productos o servicios ofrecidos y de la utilización de estos. En el 2014, a nivel mundial más del 50% de las ventas estaban representadas por el tipo B2B, perteneciendo estas a diversos rubros como la construcción, automoción, seguridad, entre otros (Cereghino, 2014).

Según Cereghino (2014), el marketing B2B se diferencia del tradicional (B2C) en 3 aspectos fundamentales, los cuales se centran en el hecho de que la cantidad de clientes es menor, aunque las transacciones unitarias generan un mayor valor en promedio; los compradores son más

especializados y exigentes acerca de los servicios que requieren; así como la priorización de una adecuada relación entre las variables precio-calidad.

Asimismo, es relevante mencionar que, en este modelo de negocio es de vital importancia establecer un nexo a largo plazo con los clientes; ya que, cada operación del tipo B2B, más que un negocio aislado, es la base para más ventas futuras. En este sentido, Roberto Mora (2015), Consultor de Estrategia de Marketing B2B de la Universidad de Chile, menciona que “el desafío de las compañías B2B es que sus productos/servicios y tecnologías se sigan usando como primera preferencia para llevar a cabo la solución para cada uno de sus clientes objetivo”. Es así como se menciona que el marketing debe ser una función estratégica continua en toda compañía B2B, ya que debe conectar al mercado a través de las necesidades específicas de cada segmento, con las propuestas de valor diferenciadas por parte de la compañía proveedora.

4. Marketing

Desde el primer uso del término marketing en el año 1902 por el profesor Jones de la Universidad de Michigan hasta la actualidad, la definición de marketing elaborada por estudiosos y actores directamente relacionados a este campo ha venido evolucionando (Sexto, 2010). Un factor que evidencia dicha evolución son los cambios producidos en el concepto de Marketing brindado por la American Marketing Association desde 1960 hasta el 2007.

En este sentido, según la American Marketing Association (2013a) en su última delimitación del concepto, lo define como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, clientes, socios y la sociedad en general”. De igual forma, el concepto es entendido como “un proceso social y administrativo mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 5).

En la evolución del concepto mencionado anteriormente, es preciso señalar que se han identificado hasta 5 etapas en cuanto a la forma de utilización del mismo, pasando las primeras tres por una orientación a la producción, al producto y a las ventas, lo cual se enmarca dentro del marketing visto desde el aspecto transaccional; y las últimas dos etapas orientadas a las interacciones enmarcado dentro del marketing desde el punto de vista relacional (Tirado, 2013).

De igual manera, inmerso en las definiciones sobre marketing, el concepto de producto es entendido como aquel elemento tangible que es utilizado para la satisfacción de las necesidades (Mullins, Walker y Boyd, 2007). Kotler y Armstrong (2012) entienden dentro de ello, la inclusión de servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. Sin embargo, el desarrollo del concepto servicio dentro de la puesta en escena del Marketing toma mayor

importancia. Se puede observar que desde el 2011 el comercio de servicios representa un 74% del PBI en los países desarrollados, y un 51% en aquellos en vía de desarrollo (Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI], 2016).

Por tal motivo hay autores que definen a los servicios como “cualquier acción, esencialmente intangible, que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos” (Kotler y Keller, 2012, p.356). La mención de dichos conceptos servirá de prelude para la explicación a profundidad de marketing de servicios, así como el desarrollo del enfoque transaccional y en especial del enfoque relacional.

4.1. Marketing de Servicios

La American Marketing Association (2013b) define el servicio como “aquellas actividades, esencialmente intangibles, que pueden identificarse aisladamente, proporcionan satisfacción y no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”. Por su parte Kotler y Armstrong lo definen como “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 29). Asimismo, Lovelock y Wirtz (2009) afirman que los servicios involucran un grado de arrendamiento. Dichos autores exponen la definición que se considera más apropiada para el concepto de servicios, el cual es:

“Actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra [...] A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, etc.; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados” (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 15).

Por tal motivo, el marketing de servicios es entendido como aquel enfoque especializado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores que tienen un carácter principalmente intangible. Sin embargo, se menciona que la prestación de los servicios puede ser vinculada o no con productos físicos (Kotler y Keller, 2012).

Lovelock y Wirtz (2009) exponen 8 factores que evidencian las características del enfoque de marketing de servicios, resaltando sus diferencias con respecto a los netamente destinados a productos tangibles:

En primer lugar, la mayor parte de los servicios no se pueden inventariar, esto debido a que los servicios representan (en su gran mayoría) acciones o desempeños, por lo cual son efímeros. Una función fundamental del personal de marketing consiste en el manejo de niveles

de demandas aceptables donde la capacidad de utilización de elementos para el servicio no genere pérdidas.

En segundo lugar, los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor. Dicha diferencia radica en la imposibilidad de palpar, oler los principales elementos dentro de un servicio (actitudes del personal, capacidad técnica, etc.). La tangibilidad del servicio ayuda en gran medida para el desarrollo de una estrategia de Marketing. Ante la dificultad para diferenciar los servicios de los bienes, la literatura expone una serie de tratamientos, partiendo por el nivel de tangibilidad, donde se exponen los bienes tangibles puros, aquellos donde no existe ningún grado de servicios (ej. lapicero, sal, etc.); bienes tangibles con algún servicio, tales como una computadora que requiere mantenimiento; bienes híbridos, los cuales cuentan con igual proporción de bienes y servicios (como por ejemplo el restaurante); servicios acompañados con algún bien (transporte aéreo) y servicios netos tales como cuidado de niños, donde no se evidencia ningún soporte tangible (Ildefonso, 2005).

En tercer lugar, los servicios con frecuencia son difíciles de visualizar y comprender, conllevando a una dificultad respecto a la visualización de la experiencia antes de la compra. La propuesta de marketing pasa por la información previa para una correcta decisión por parte del cliente.

En cuarto lugar, es posible que los clientes participen en la co-producción del servicio, lo cual se explica por sí misma, conllevando a una correcta comunicación entre ambas partes a fin de maximizar el valor para ambos.

En quinto lugar, las personas pueden formar parte del servicio, debido a la interacción entre el cliente y los empleados de la empresa proveedora en comparación con otra. Es prioridad la correcta selección del personal que brindará el servicio a fin de lograr diferenciarse de manera positiva de la competencia.

En sexto lugar, las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables. Es en este punto donde la diferencia con la fabricación de elementos tangibles radica en la capacidad de control del proceso, siendo en los servicios más complejos el manejo debido a que se despliegan a tiempo real. Las estrategias de marketing se ven desarrolladas de mejor manera a medida que se logre un grado de estandarización mayor al permitido al brindar un servicio.

En penúltimo lugar, el factor tiempo suele adquirir mayor importancia, ello debido a que los servicios entregados son en tiempo real. Es así como la diferenciación radica en la mejora con respecto a los niveles de tiempos empleados para el desarrollo del servicio, lo cual impacta directamente en el cliente.

Por último, la distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos. Dicha característica pasa por el desarrollo de canales virtuales, tales como internet, siendo la seguridad de dichos portales que sirven como canales de distribución, el atributo a considerar al desarrollar el marketing de determinados servicios (bancarios, etc.)

Idelfonso (2005) logra clasificar a los servicios según una serie de criterios que considera los más adecuados para lograr determinar la agrupación dentro de los servicios:

- Por su naturaleza: Está centrada en el objeto de su actividad. Según el autor, dicha clasificación mezcla servicios puros como la asesoría, con aquellos que mantienen dentro del mismo algún bien tangible como lo es el caso de los restaurantes, hoteles.
- Por el sector de actividad: Utilizan criterios del destino de los servicios para clasificarlos. Respecto a los servicios de producción se encuentran los servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, de ingeniería, manufactureros, etc. (Browning y Singelman 1978 citado en Idelfonso 2005). Es importante mencionar que dentro de los últimos se encuentran los servicios brindados por la empresa sujeto de estudio.
- Por su función: Los servicios de fabricación engloban los relacionados a mantenimiento, reparación, servicios técnicos y fabricación. Servicios de información tales como base de datos están dentro de la división en esta categoría.
- Por el comportamiento del consumidor: Entre ellos se encuentran los servicios de conveniencia, servicios de compra, los servicios de especialidad, los servicios especiales y por último los servicios no buscados.

4.2. Estrategia de Marketing Transaccional

“Una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización” (Ferrell y Harline, 2012, pp. 16.). La estrategia conlleva la multiplicidad de opciones, así como de caminos y potenciales resultados que determina una empresa, siendo su diseño más complejo y difícil de implementar que las soluciones lineales (Davies 2000 citado en Contreras 2013).

Dado el desarrollo de los mercados y empresas a lo largo de los años, es evidente que los enfoques estratégicos de Marketing han sufrido cambios, convirtiendo el centro de dicha estrategia ya no al producto sino un concepto mayor como son las interacciones o relaciones entre las partes destinadas a producir valor para el cliente. Se hace referencia a las estrategias de marketing transaccionales (enfocado en el producto) y a las estrategias de marketing relacionales (enfocados en las relaciones).

El marketing transaccional se circunscribe a la transacción definida dentro de un periodo de corto plazo, delimitando un principio y un final los cuales se encuentran definidos por el intercambio propiamente dicho (Bagozzi 1975 citado en Córdoba 2009). Entre sus características principales se evidencian la orientación hacia los esfuerzos por el incremento en ventas mediante el desarrollo de las características intrínsecas de los productos o servicios; es decir, en sus cualidades y beneficios, manteniendo con el cliente un mínimo contacto, basado en la búsqueda de resultados a corto plazo (Nova 2005 citado en Córdoba 2009). Asimismo, el marketing transaccional es aquel que abarca no solo la mayor línea de tiempo dentro de la historia del marketing, sino que se constituye como la base para el desarrollo del marketing relacional (Egan, 2011).

4.2.1. Variables de marketing transaccional

La mezcla de marketing (marketing mix) se posiciona como el eje mediante el cual se elaboran las estrategias dentro del enfoque transaccional. El mencionado enfoque, a su vez, se encuentra vinculado con los mercados masivos en donde los intercambios se estudian como transacciones directas, y es justamente de dicha acción que se deriva el nombre de marketing transaccional. A continuación, se procederá a explicar las 4 Ps que conforman las variables centrales dentro del enfoque transaccional.

- **Producto:** Las estrategias del producto parten por la definición de aquel elemento tangible o intangible que formará parte de la transacción con el cliente mediante su compra. Según Lamb, Hair y McDaniel (2011), no solo se debe incluir al producto de forma independiente, sino de manera conjunta con el empaque, la garantía, factores tangibles e intangibles.
- **Precio:** Mediante la fijación del precio se elaborará una ventaja competitiva. Este tiene un impacto significativo respecto a las demás variables dentro de la estrategia, siendo el más flexible de los elementos (Lamb et al., 2011).
- **Plaza:** Son aquellas estrategias de distribución mediante las cuales se conecta el producto con el cliente, a fin de que este lo encuentre de manera rápida.
- **Promoción:** Se centra en fomentar los intercambios, mediante ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Se intenta centrar el mensaje en las características diferenciadoras del producto (Lamb et al., 2011).

Finalmente, el enfoque del marketing tradicional o masivo implica que, sin importar el estado del cliente, es decir, ya sea un cliente actual, pasado, potencial o no cliente, todos sean tratados de la misma manera y por ende tienen un valor y estado comparable para la organización. Es en este punto donde el marketing relacional toma como base dicho precepto para darle un giro

distinto, centrándose en la comunicación basada en la relación del cliente con la organización. Es por tal motivo que decir que el marketing relacional parte desde un punto distinto al marketing transaccional es equivocado, puesto que toma como base las formas elaboradas por este enfoque, centrándose en la construcción de “relaciones cargadas de valor” en lugar de la confrontación (Grönroos 1996 citado en Molinillo y Parra 2001).

4.3. Estrategia de Marketing Relacional

El concepto de marketing relacional es entendido como:

“El proceso social y directivo de establecer y cultivar las relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación” (Alet, 2000, p. 55).

Por otro lado, Reinares y Ponzoa (2004) establecen ciertos lineamientos que deben ser considerados para la elaboración de un concepto correctamente estructurado sobre marketing relacional. Entre los principales se puede mencionar, por un lado, que su centro pasa por la maximización del valor de un número reducido y seleccionado de consumidores sobre el total de segmento. Asimismo, su objetivo son las relaciones con un conjunto integrado de agentes que va mucho más allá de los propios consumidores.

Es así como las características diferenciadoras con respecto al marketing tradicional radican, esencialmente, en la perspectiva temporal, siendo en el caso del enfoque relacional una perspectiva a largo plazo. En esta línea, la búsqueda de transacciones puntuales se aleja del objetivo dirigido hacia el mantenimiento y reforzamiento de relaciones continuas, expuestas por el marketing relacional. El contacto con el cliente, los tipos de relaciones, el desarrollo de la función de marketing dentro de la organización son algunos puntos donde el marketing relacional diverge del enfoque transaccional (Reinares y Ponzoa, 2004).

4.4. Marketing relacional, fidelización y sostenibilidad

En principio, es necesario señalar que la fidelización de cliente es aquel fin último dentro de todo proceso de venta cuyo desarrollo esté centrando en el enfoque relacional. Es así como la fidelización transcurre en un proceso mediante el cual la empresa ha mantenido un vínculo de estrecha relación que conlleva al consumidor final a una compra sistemática del producto (Bastos, 2006).

En este sentido, la fidelización de clientes busca que aquellos compradores y/o usuarios del producto o servicio brindado por una empresa mantengan relaciones comerciales de manera estable y continúa (a largo plazo) con la misma. De manera directa, la fidelidad se produce dada

la existencia de una relación favorable entre la actitud del cliente frente a la organización y su comportamiento de compra respecto a la empresa (Mesén, 2011).

El énfasis se encuentra en desarrollar aquellas estrategias de fidelización que conllevan hacia beneficios propios para la empresa, los cuales son en mayor medida: la mejora de cartera y recaudo respecto a los ingresos por clientes, la reducción de los costos de atención al cliente, y el incremento de las ventas hacia los clientes más rentables (Peña, Ramírez y Osorio, 2014). Asimismo, entre los principales aspectos a considerar sobre la importancia de la fidelización en una empresa, se pueden mencionar la especialización de productos, la estabilidad en la empresa, y el elevar el nivel de servicio (Bastos, 2006).

Según Mejía, el cliente permanece con la empresa debido a una idea de valor generada en su mente, la cual puede estar condicionada por elementos tales como el producto en sí mismo, el servicio, la atención, el reconocimiento de la marca, la reputación del vendedor, entre otros (Mejía 2011 citado en Mesén 2011). La literatura menciona elementos que deben considerarse dentro del concepto de fidelización de un cliente, los cuales son:

- Marketing relacional adecuado: La creación de clientes leales es el centro del desarrollo del marketing relacional, tal como se mencionó anteriormente. Para tal fin, la empresa debe cimentar y fortalecer dichos vínculos de unión, los cuales finalmente repercutirán en la fidelidad del cliente.
- Política de cliente: Es importante determinar, de manera previa, aquellos clientes que representen una cuota importante dentro de la empresa. A priori, dicha acción servirá para clasificar aquellos clientes hacia los cuales apuntará la empresa la estrategia de fidelización correspondiente.
- Gestión de valor percibido: La satisfacción de cliente reviste de una importancia superlativa en el proceso de fidelizar un cliente. Conocer las perspectivas, percepción del cliente para con el producto/servicio brindado servirá para mejorarlo en la medida que genere en él un valor percibido positivo, buscando como fin su fidelidad (Mesén, 2011).

Asimismo, la expresión del deseo de satisfacción conlleva de manera implícita un alto nivel de conocimiento de las necesidades del individuo/consumidor; por ello, se considera pertinente la intervención de la empresa tomando como referencia la necesidad del cliente para ofrecerle una respuesta que este no puede o no desea solucionar por sus propios medios (Peña et al., 2014).

La satisfacción es entendida como pieza clave en el proceso de generación de lealtad hacia el cliente, definido como aquel sentimiento propio del cliente respecto a la valoración del producto final obtenido por parte de la empresa, comparando expectativas ante los resultados. La

satisfacción es considerada una condición necesaria, aunque no suficiente, para que exista lealtad en un cliente; asimismo la satisfacción en el cliente es un buen indicador para medir el valor percibido del mismo (Peña et al., 2014).

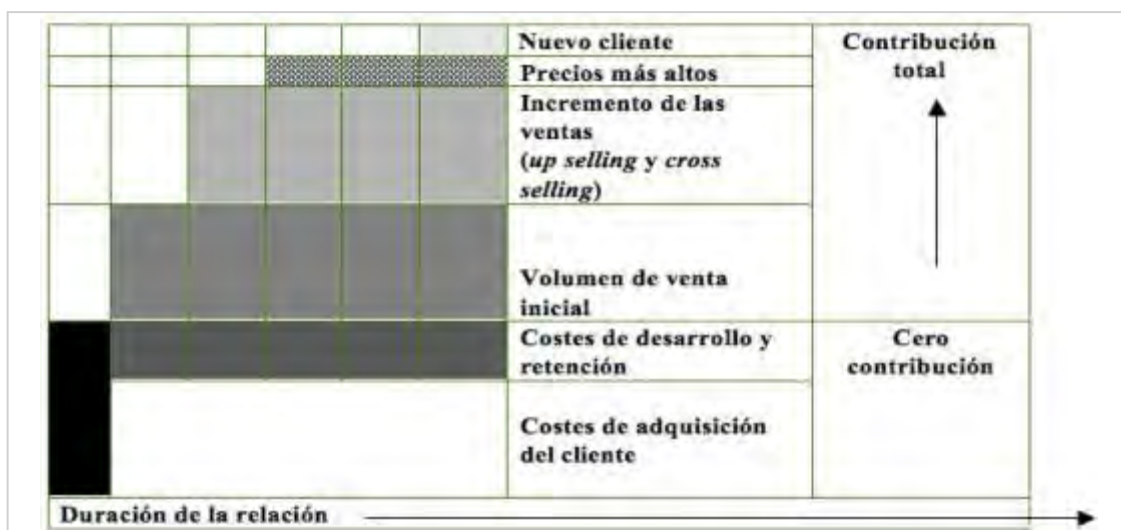
Las cualidades de los productos o servicios junto con la promesa de satisfacción de una necesidad o conjunto de necesidades se constituyen como elementos de vital importancia para el comprador; es así como el marketing relacional es aquel que proveerá de aquellas herramientas con el fin de detectar la relación existente entre la expresión del deseo y lo esperado; ello con un fin mayor para la organización: convertir la promesa de satisfacción en una realidad sostenible en el tiempo.

Por otro lado, la búsqueda de fidelización del cliente conlleva en si una búsqueda y desarrollo de una relación con el consumidor a largo plazo, y es esa relación la cual permite a las empresas la generación de más altos niveles de rentabilidad con respecto a su base de clientes. Según menciona Alcaide (2015), la generación de dichos niveles de rentabilidad tiene su sustento no solo en la repetición de la compra durante mayores años, sino a través de otros factores tales como:

- Amortización más prolongada de los costes de captación del cliente
- Aumento del volumen de las ventas del mismo servicio a lo largo del tiempo (up selling)
- Aumento de las ventas como resultado de incorporar nuevos servicios de la empresa a las compras de los clientes (cross selling)
- Posibilidad de vender servicios de más alto precio
- Incorporación de nuevos clientes como resultado de la comunicación boca a boca

Tal como se observa en la figura 8, el desarrollo de la duración en la relación entre el cliente y la empresa, generará beneficios para la empresa, adquiriendo por parte de los clientes con mayor tiempo de relación, una contribución superior, lo cual incide en mayores niveles en términos de rentabilidad (Alcaide, 2015).

Figura 8: Duración de la relación y contribución del cliente a la rentabilidad



Fuente: Alcaide (2015)

En síntesis, la fidelización centra su valor más importante en la percepción por parte de los clientes que la empresa tiene, y tendrá en el futuro, la capacidad y disposición para satisfacer sus expectativas en cuanto al servicio ofrecido. En este sentido, el marketing relacional coloca a disposición de la empresa el lineamiento teórico necesario para lograr conocer a mayor profundidad a sus clientes (entablando una relación más fuerte con ellos) y de esta manera poder satisfacer sus expectativas en el tiempo (Reinares y Ponzoa, 2004). Es así que con el objetivo de lograr una relación a largo plazo con sus clientes, la empresa debe buscar mecanismos para obtener constante información acerca de las necesidades y expectativas de sus clientes actuales (y potenciales) para tener la capacidad de adecuar su oferta en base a esta información.

4.5. Modelos teóricos del marketing relacional

En este apartado, en base al análisis realizado respecto a los modelos teóricos de marketing relacional existentes, se procederá a detallar en profundidad aquellos modelos utilizados para la generación de la estrategia de fidelización.

4.5.1 Modelo propuesto por Josep Alet

a. Descripción del modelo propuesto

Josep Alet (2000) plantea un modelo relacional tomando como base dos aspectos importantes a desarrollar, a fin de mantener, retener y desarrollar las relaciones con los clientes. Dichos aspectos se desarrollarán a continuación.

a.1. Gestión de base de clientes

Tiene como finalidad el establecimiento de oportunidades con ellos, generando el mayor beneficio posible para ambas partes. El desarrollo por parte de la empresa hacia el cliente radica en la mejora fundamentalmente de tres dimensiones, observadas en la tabla 3.

Tabla 3: Dimensiones dentro de la Gestión de base de clientes propuesto por Josep Alet

Dimensión de alcance	Dimensión temporal	Dimensión de rentabilidad
Hace referencia principalmente al incremento en el volumen de ventas cruzadas	Se tiene como objetivo una relación sostenida en el tiempo	Vinculado directamente con el comportamiento de compra de los clientes

Adaptado de: Alet (2000)

Asimismo, la base de datos, considerada el corazón del marketing relacional, se constituye en la herramienta estratégica de la cual parte la estrategia relacional. A medida que más información se pueda obtener sobre los clientes, más adecuada serán las acciones para identificarles con valores de la marca (Alet, 2000).

a.2 Gestión de la lealtad

La lealtad es entendida como el mayor grado de vinculación entre el cliente y la empresa. Dicho vínculo mayor o fidelidad es el indicador de la retención futura de la base de clientes de una empresa. Dentro de los aspectos para lograr la lealtad en los clientes, el autor expone cuatro pilares, los cuales son expuestos en la tabla 4.

Tabla 4: Pilares dentro de la Gestión de lealtad propuesto por Josep Alet

Personalidad pública de la marca	El concepto de marca desarrollado en el modelo centra su análisis en dos puntos: en primer lugar, describe la sensibilidad de marca como aquella variable que indica el papel que juega la marca en el proceso que precede a la compra. Por otro lado, menciona la creación de la personalidad pública de la marca, lo cual es descrito como la creación de aquellas representaciones que vincularán al cliente con la organización, recogiendo los atributos deseados que la empresa quiere representar como una marca de manera consistente, apropiada y atractiva, buscando la lealtad.
Satisfacción del cliente	La satisfacción es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado por la empresa, la cual puede ser medida mediante dos factores: calidad percibida y expectativas/desempeño; entendiendo por la primera como aquella percepción de un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas; asimismo, respecto al segundo punto, se hace referencia a un conjunto de aspectos que impactan en esta, tomando como base dimensiones de calidad.
Costes de cambio	Los costes de cambio apoyan a la lealtad en la medida que hacen costosa la partida o el cambio hacia otro proveedor. En ese sentido, mientras más costosa sea el costo por cambiar de proveedor, el impacto sobre la fidelización será mayor para la empresa.
Voz del cliente	La voz es un intento de conseguir un cambio de prácticas, políticas u ofertas de la empresa. Aquellas quejas que no tienen una voz tienen un coste de oportunidad asociado; ya que, un cliente insatisfecho que no reclama es más propenso a dejar de ser cliente.

Adaptado de: Alet (2000)

b. Análisis del modelo propuesto en base al objetivo investigativo

El modelo de Alet (2000) incorpora elementos de recuperación de clientes y atracción de nuevos prospectos, variantes no tomadas en cuenta directamente como eje principal del presente trabajo; sin embargo, este modelo brinda una aproximación estructurada al desarrollo del marketing relacional mediante la determinación de dos variantes importantes, la gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad, vinculadas al concepto de fidelización. Debido a la unión entre ambos conceptos es que se considera la personalidad pública de la marca como pilar en el desarrollo de una correcta relación con el cliente siendo su incorporación al modelo explicado posteriormente.

4.5.2. Modelo propuesto por Juan Carlos Alcaide

a. Descripción del modelo propuesto

El concepto “Trébol de la fidelización” fue expuesto por Alcaide (2015), haciendo alusión a aquellos esfuerzos estructurados que una empresa debe seguir con el objetivo de lograr la fidelización de los clientes. En este sentido, el modelo busca la fidelización de los clientes mediante una serie de etapas, teniendo como fin la generación de una estrategia basado en el enfoque relacional; considerando en todo momento la creación de valor para el cliente.

Figura 9: Modelo del trébol de fidelización de Alcaide



Adaptado de: Alcaide (2015)

Tal como se evidencia en la figura 9, el Trébol de la fidelización consta de 5 pétalos, los cuales son consideradas las acciones que se integran de manera conjunta, teniendo como base lo

propuesto por el corazón del trébol, produciendo como resultado final una estrategia de fidelización cuyo objetivo está enfocado en la creación de valor para el cliente. A continuación, se analizará el núcleo del modelo y posteriormente las acciones que se deben llevar a cabo para lograr la fidelización.

a.1. Corazón del trébol

Tal como se apreció en la figura 9, el corazón del trébol integra tres elementos, los cuales son considerados de vital importancia para el desarrollo de una estrategia relacional, los cuales serán presentados a continuación:

- **Calidad del servicio:** La calidad de servicio es entendida como la prestación del servicio en su esencia más focalizada. Sin un alto nivel de dicha calidad, la fidelización en cualquier industria o empresa se vuelve un objetivo inalcanzable. La centralización en objetivos de corto plazo para la generación de mejores servicios, conlleva a un enfoque equivocado sobre dicho pilar, debido a que es mediante la orientación a la venta inmediata, en donde se descuida la relación.
- **Cultura orientada al cliente:** Alcaide desarrolla el concepto de orientación al cliente, exponiendo que el centro y objetivo de todas las áreas que componen a la organización debe ser el cliente. No obstante, el autor menciona que la orientación al cliente está compuesta por cinco elementos: generación continua de información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes, diseminación de dicha información a las áreas dentro de la organización, alta capacidad de respuesta al contenido de dicha información, la generación de valor superior para el cliente, y el trabajo entre todas las áreas teniendo al cliente como centro del negocio (Alcaide, 2015).
- **Enfoque relacional:** Dentro del sector de servicios, no existe la desvinculación del cliente en todo el proceso que mantiene con la empresa proveedora, con lo cual su participación se hace necesaria, a diferencia del sector de los tangibles. Es por lo cual, ante la búsqueda de su fidelización, dicha participación es entendida como “vínculo relacional directo que se establece entre clientes y empresa” (Alcaide, 2015, p. 26). Es por tal que “La única manera que tiene una empresa para lograr una diferenciación perdurable en el tiempo es mediante la clase diferente de relaciones que logre establecer con sus clientes y mediante la diferenciación que puede crear vía la experiencia del cliente” (Alcaide, 2015, p. 27).

Al referirse al enfoque relacional, no se hace referencia a la gestión del encuentro o el contacto que se tenga con los clientes, sino evoca una visión más amplia del vínculo entre la

empresa y cliente, la cual incorpora todas las relaciones, contactos, interacciones, comunicaciones presentes entre la empresa proveedora y el cliente.

a.2. Pétalos del trébol

Se definen como aquellas acciones que deben estar integradas de manera correcta dentro de la estrategia relacional teniendo como objetivo la fidelización, las cuales son explicadas a mayor detalle a continuación.

a.2.1 Información

El modelo hace referencia a la información recogida de los clientes. La importancia de la información no solo radica en la recopilación de las principales requerimientos, deseos y futuras necesidades de los consumidores, sino también a la gestión de los procesos para la generación continua de la misma, así como la distribución de esta en todas las áreas de la organización. Todo ello con la finalidad de establecer alertas o avisos a la organización que permitan la actuación proactiva de esta, en caso un cliente este dando señales de abandonar la empresa como cliente.

Como primer pétalo dentro de la estrategia de fidelización, se menciona que además de la recopilación y gestión de la información, anteriormente mencionadas, se debe hacer hincapié que este sistema de información debe servir en gran medida para transmitir hacia toda la organización los valores, principios y objetivos de la misma, fortalecer a nivel individual y organizativo el enfoque basado en el cliente, fomentar una relación de comunicación constante con sus principales clientes, entre otros aspectos claves (Alcaide, 2015).

Asimismo, un concepto clave mencionado en este apartado, producto de una correcta aplicación de las acciones anteriormente mencionadas, que a su vez será de base teórica del presente trabajo investigativo, será el de carterización de clientes. Ello indica que una estrategia de fidelización debe ir necesariamente enfocada hacia un grupo específico de clientes, los cuales fueron seleccionados bajo criterios objetivos; es decir, ya que cualquier estrategia implica una inversión de recursos, se debe analizar cuáles son los clientes en los que sea útil y redituable esta inversión. En este sentido, el criterio más aceptado, y además el que será utilizado en el presente trabajo investigativo, será la Ley de Pareto, la cual indica que el 80% del volumen de negocios de cualquier empresa se concentra en el 20% de sus clientes, aunque ya que es un principio de aplicación general no se espera que sea el mismo porcentaje mencionado para todos los sectores de negocio.

a.2.2 Marketing Interno

En relación a este apartado, se expone que, dentro del desarrollo de cualquier propuesta de valor hacia el cliente mediante la oferta de un producto o servicio, la participación del personal se constituye como un aspecto vital. Ello es explicado por el hecho de que, principalmente en el caso de los servicios, aunque la organización pueda elaborar los más detallados manuales, protocolos y estándares de calidad, ello con el fin de asegurar una adecuada actuación del personal, si es que el capital humano dentro de la compañía no está dispuesto a implicarse realmente con los clientes, este esfuerzo será inútil. Es así como una correcta gestión del marketing interno es de vital importancia en el desarrollo de cualquier estrategia de fidelización.

Asimismo, se menciona que, en relación a la gestión de los servicios, se debe consolidar en el personal una fuerte orientación hacia los clientes y ello se debe lograr por la vía del convencimiento no por la de la imposición. En este sentido, la denominación de marketing interno está dada principalmente:

- Existe un producto que se debe vender: la organización, sus planes, proyectos, imagen y objetivos en materia de calidad y fidelización.
- Existe un mercado interno: constituido por el personal de la organización con sus propias expectativas, necesidades y deseos.
- Existe una relación comercial: cuyo objetivo se orienta hacia el logro de los mayores beneficios para ambas partes.

a.2.3 Comunicación

Esta variable hace referencia esencialmente a la comunicación entre la empresa y sus diferentes clientes. Se menciona, de manera general, que el principal objetivo de las comunicaciones empresariales es la de generar una reacción en sus destinatarios, las cuales pueden ser:

- Modificar el comportamiento: lograr que, por ejemplo, los potenciales clientes opten por los servicios de la empresa. Dirigido principalmente a la atracción de clientes.
- Consolidar un comportamiento: lograr, por ejemplo, mantener la cartera actual de clientes de la empresa. Dirigido principalmente a la fidelización de clientes, propósito principal del presente trabajo de investigación.
- Recopilar información: realizar, por ejemplo, estudios de mercado u otras acciones similares para ello.

Asimismo, con respecto a la fidelización, se menciona que esta depende en gran medida de la creación de vínculos cada vez más sólidos y profundos con los clientes, es así como la calidad y continuidad que se establezcan resultan vital para la compañía. Es decir, la comunicación con su cartera de clientes no solo debe ser en ambas direcciones, sino también continúa.

Con respecto a los factores generadores de lealtad, se hace énfasis en que, si bien es correcto que la comunicación sea interactiva y continua, esta no solo debe estar dirigida en las características de sus productos y servicios con el fin de generar ventas a corto plazo, sino también en aquellos factores que los clientes valoran y que los motivarán a mantener una vinculación a largo plazo con la empresa, o, en otras palabras, lograr la fidelización con ellos. En este sentido, estos factores dependerán, en gran medida, del sector en el cual se desarrollen su base de clientes, y la forma más efectiva de conocerlos es preguntarles directamente a ellos.

Finalmente, se define que el principal objetivo de la comunicación, en el caso de desarrollar una estrategia de fidelización, es demostrar y recordar a sus clientes que han realizado la mejor elección al optar por trabajar con ellos, por medio de distintas acciones y comportamientos.

a.2.4 Experiencia del cliente

La experiencia del cliente explicado por Alcaide, se define por el desarrollo de un encuentro que repercuta en beneficios emocionalmente enriquecedores y no en decepciones por parte del cliente en el momento de encuentro con la empresa. En este sentido, esta experiencia es integrada por cuatro elementos principales:

- Personas: dirigida a la forma en que se desarrolla la interrelación personal entre la empresa y sus clientes
- Procesos y sistemas: definidos como la base para la elaboración y entrega del servicio
- Elementos tangibles: constituidos por los elementos físicos necesarios para la prestación de servicios o complementos de este
- Marca: mencionada como la base o carga emocional sobre la cual se constituyen las demás emociones

En este sentido, se afirma que las emociones condicionan en gran medida las experiencias que se tiene acerca de los servicios brindados, ya que ello es lo que produce que una experiencia sea memorable y, de esta manera, motive al cliente a desear volver a tener más contactos en el futuro con la empresa. Es así como una adecuada gestión de la experiencia del cliente se torna fundamental en este apartado.

Finalmente, se menciona el marketing experiencial como el enfoque adecuado para la correcta gestión de la experiencia para el cliente, por medio del conocimiento acerca del tipo de experiencia que se desea proporcionar a los clientes y la forma de proporcionársela. Es así que se plantea diferenciar las ofertas de la empresa a través de las experiencias vividas por los clientes, generando de esta manera ventajas competitivas para la empresa.

a.2.5 Incentivos y privilegios

Como elemento estratégico, se menciona que es importante el reconocimiento de aquel cliente que evidencia una fidelidad para con la empresa y de alguna manera comunicarle los beneficios de continuar manteniendo esta relación; ya que, dichos clientes son una fuente de rentabilidad para la empresa que debe ser consolidada en el largo plazo. Ello sustentado en que sin una base de clientes estable es muy complicado lograr mantener en una empresa niveles de crecimiento continuos de sus operaciones, y, en el peor de los casos, lograr la subsistencia en el largo plazo.

Asimismo, se indica que, si bien el desarrollo de un programa de incentivos podría repercutir positivamente en la relación a largo plazo entre la empresa y sus clientes, se debe investigar la relación entre premios-recompensas y comportamiento del cliente, ya que, no todos los clientes actúan de la misma manera ante el desarrollo de un programa de este tipo. Ello dependerá en gran medida de las características del cliente y del sector en el cual se desarrolle.

Finalmente, se pone énfasis en que la fidelización de los clientes no se logra únicamente con un programa de fidelización (programa de incentivos), ya que esto es solo una parte de todo el accionar, explicado anteriormente, que se debe hacer en búsqueda de una vinculación a largo plazo con los clientes; aunque si se considera que este elemento constituye un instrumento adicional útil y eficaz para lograr este propósito.

b. Análisis del modelo propuesto en base al objetivo de investigación

El modelo del trébol de la fidelización expone una serie de pasos estructurados a seguir por las empresas a fin de lograr un vínculo a largo plazo con su cliente, buscando su fidelización. Al incorporar dentro de su centro de acción (corazón del trébol) el enfoque relacional, así como estar dirigido hacia empresas de servicios, se evidencia un esencial similar con respecto al objetivo del presente trabajo de investigación.

4.5.6. Modelo teórico final

Tal como se aprecia en la figura 10, la base teórica sobre la cual se cimentará el presente trabajo de investigación será el trébol de fidelización, incorporando el elemento de la personalidad pública de la marca definido por Josep Alet.

Figura 10: Modelo teórico final



Adaptado de: Alet (2000) y Alcaide (2015)

En la tabla 5, se puede observar mayor detalle acerca de las razones principales para la consideración de cada una de las variables en presente trabajo de investigación, así como las razones de la exclusión de la variable experiencia del cliente.

Tabla 5: Factores de vinculación de las variables del modelo teórico final con el trabajo de investigación

Variables	Descripción del vínculo
Información	El manejo y gestión de la información es de vital importancia en una empresa B2B metalmecánica, debido a que es muy valorado el conocimiento por parte de los clientes acerca de los elementos que conforman el servicio, tales como productos con los que trabaja, ciclo productivo, necesidades tecnológicas, así como aquellas asociadas al servicio brindado por la empresa proveedora. Asimismo, debido al número reducido de importantes empresas clientes (de acuerdo al porcentaje de estas en sus ventas anuales), la mayor cantidad de información posible obtenida, así como una distribución adecuada de esta en todas las áreas de la organización, conllevarán en un servicio más especializado hacia estos, teniendo como consecuencia directa una menor migración y abandono de clientes.

Tabla 5: Factores de vinculación de las variables del modelo teórico final con el trabajo de investigación (Continuación)

<p>Marketing Interno</p>	<p>Vinculado directamente con el Corazón dentro del Trébol de Fidelización (Cultura orientada al cliente), el Marketing Interno exige a la empresa factores trascendentales para un adecuado servicio basado en la directriz del cliente y sus necesidades como aspecto vital dentro de toda la organización. Tomando en consideración que los servicios brindados por INTEMA son en la mayoría de los casos personalizados de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, un adecuado Marketing Interno es la más eficiente manera que tiene la empresa para establecer un patrón de comportamiento hacia sus clientes que a su vez sea valorado por estos, dado que la prestación de servicios en esta industria tiene una fuerte frecuencia de comunicación con el cliente desde el inicio del pedido hasta la finalización de este.</p>
<p>Comunicación</p>	<p>En referencia a la comunicación, se ha podido observar que dentro de la industria metalmecánica esta variable posee una valoración muy importante para los clientes, ya sea durante la realización del servicio solicitado, así como durante la no realización de este servicio. Es así que la gestión de factores como la frecuencia de comunicación, canales de comunicación y demás resulta esencial en el objetivo de reducir la migración y abandono de clientes presente en la organización y mantener las relaciones comerciales con sus clientes actuales.</p>
<p>Incentivos y privilegios</p>	<p>Si bien dentro de la industria metalmecánica y tomando en consideración el tamaño de la empresa sujeto de estudio no es frecuente la presencia de incentivos y privilegios por concepto de lealtad, si se aprecia que esta variable, con una gestión adecuada por parte de la empresa, se consideraría un factor diferenciador y valorado durante la elección del proveedor, por ello se considera esta variable principalmente por su potencial en cuanto al mantenimiento de relaciones comerciales con los clientes, repercutiendo ello en una menor ratio de migración y abandono de clientes.</p>
<p>Personalidad pública de la marca</p>	<p>Como se mencionó anteriormente, esta variable fue incluida dentro del modelo teórico final debido principalmente a la valoración dada por parte del entorno metalmecánico, ya que se consideró la marca empresarial y su característica representativa de vital importancia, tanto al momento de iniciar alguna relación comercial con la empresa como durante su permanencia como cliente. En este sentido, el conocimiento por parte de los clientes acerca de la tecnología con la que cuenta la empresa, calidad del servicio, personal especializado, entre otros resulta esencial durante las transacciones comerciales llevadas a cabo, ya que le otorga a los clientes la seguridad de que la empresa está en la capacidad de responder adecuadamente a sus requerimientos ante potenciales pedidos.</p>
<p>Experiencia del cliente</p>	<p>No será tomada en cuenta la variable experiencia del cliente debido principalmente a la desvinculación observada con respecto al modelo de negocio presente. Ello debido a que los servicios ofertados no generan una fuerte emotividad por parte de las empresas cliente dado el producto final ofrecido; es decir, ya que estos productos finales o servicios son requeridos para una siguiente transacción comercial, se valora principalmente la calidad del resultado final por medio de la satisfacción, mas no se otorga necesariamente un juicio de valor por parte de las emociones presentadas durante el servicio. Asimismo, es importante mencionar que las personas encargadas de las transacciones comerciales tanto por parte de la empresa como por parte del cliente se establecen como representantes de sus respectivas organizaciones, aunque este hecho no implica necesariamente que cada uno de ellos se mantenga en ese rol de representación durante mucho tiempo.</p>

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se expondrán las variables metodológicas a utilizar dentro del contexto de investigación. Con dicho fin se detallarán el alcance, enfoque y herramientas que servirán para la recolección de información.

1. Alcance de la Investigación

El alcance es descriptivo, debido a que se tiene por objetivo describir el fenómeno de abandono y migración de clientes en la empresa sujeto de estudio, así como recoger la información de las variables consideradas para el desarrollo del presente trabajo de investigación. En relación a los estudios pertenecientes a este alcance, estos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupo, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es como se relacionan estas” (Baptista, Hernández y Fernández, 2010).

2. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo debido a que este “se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Baptista et al., 2010), ello dado que se realizó el recojo de información sobre situación actual respecto a las variables determinadas principalmente por la estrategia de fidelización mediante el marketing relacional bajo el modelo del trébol de fidelización expuesto por Alcaide; información que tendrá especial relevancia para el presente trabajo de investigación, puesto que permitirá determinar los principales factores que afectan la satisfacción de los clientes propios de la empresa sujeto de estudio.

3. Herramientas de investigación

En la presente investigación se hizo uso de las herramientas de recolección de información explicadas a continuación:

3.1. Revisión documentaria

Esta herramienta fue utilizada con el fin de conocer los conceptos estudiados en base a dos pilares dentro de la investigación: por un lado, la literatura centró sus enfoques en describir las herramientas existentes dentro del marketing relacional, analizándolas en búsqueda de la incorporación al presente trabajo de investigación. Asimismo, la revisión documentaria también se centró en el conocimiento respecto a las tendencias del mundo, América Latina y Perú sobre

el sector metalmecánico. Por ello, se revisaron fuentes documentarias secundarias para conocer, evaluar y utilizar los conceptos pertinentes para el desarrollo de la investigación. Por otro lado, la empresa sujeta de estudio puso a disposición documentos de acuerdo a sus ventas, estructura organizacional, entre otros que también fueron de utilidad para la presente investigación.

3.2. Observación cualitativa pasiva

Esta herramienta permite la observación acerca de detalles, sucesos o eventos con respecto a aquellos actores importantes que repercutirán de manera significativa dentro de la investigación, ello sin una participación directa dentro de las actividades observadas por parte del observador (Baptista et al., 2010). Dicho enfoque se utilizó para realizar un contraste de la información brindada por el Gerente General y el Jefe de Operaciones, sobre la situación de las diversas áreas de la empresa con respecto al estado actual de las mismas, a fin de tener una mayor aproximación de la realidad. Las visitas se llevaron a cabo en todas las áreas presentes dentro de la organización.

3.3. Encuesta

Esta herramienta de recolección de datos consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Baptista et al., 2010). En el presente trabajo de investigación, la aplicación será auto administrada de forma grupal (Baptista et al., 2010), ya que se pretende realizar encuestas dirigidas a los trabajadores dentro de la organización (ver *Anexo A*). En este sentido, esta herramienta será utilizada para recoger información de acuerdo al modelo teórico elegido; dirigido de esta manera al personal de la empresa, el cual no constituye un gran número, ya que está constituido por 23 trabajadores en su totalidad.

3.4. Entrevista abierta

Las entrevistas abiertas “se fundamentan en una guía general de contenido, y el entrevistador posee toda la libertad para manejarla” (Baptista et al., 2010). La relación de colaboradores a las que se aplicó esta herramienta dentro de INTEMA, se detalla en la siguiente tabla 6:

Tabla 6: Realización de entrevistas a colaboradores de INTEMA

Nombre	Cargo	Fecha
Martín Farroñay Quispe	Gerente General de INTEMA	Se realizaron 5 entrevistas los días: <ul style="list-style-type: none"> • 09/09/2017 • 13/10/2017 • 12/04/2018 • 17/05/2018 • 02/06/2018

Tabla 6: Realización de entrevistas a colaboradores de INTEMA (Continuación)

Yeisson De la Cruz	Supervisor de planta y jefe de operaciones	Se realizó 2 entrevistas los días: <ul style="list-style-type: none"> • 10/05/2018 • 19/07/2018
Marleny Pinedo	Encargada del área contable y recursos humanos	Se realizó 1 entrevista el día: 18/05/2018

Asimismo, se dio uso a esta herramienta para poder conocer la opinión de expertos en el tema de marketing vinculado al presente trabajo, los cuales se detallan en la tabla 7:

Tabla 7: Realización de entrevistas a expertos en marketing relacional e industrial

Nombre	Cargo	Fecha
Juan Carlos Macedo Vigil	Docente de Marketing de CENTRUM Católica	Se realizó 1 entrevista el día: 29/05/2018
Humberto Espinoza	Docente de Marketing de la Universidad de Lima	Se realizó 1 entrevista el día: 05/06/2018

El uso de esta herramienta estuvo dado también para poder conocer la opinión de actores vinculados al sector metalmeccánico, así como docentes vinculados con la realización del presente trabajo, los cuales se detallan en la tabla 8:

Tabla 8: Realización de entrevistas a docentes y actores vinculados al trabajo de investigación

Nombre	Cargo	Fecha
Jean Pierre Seclen	Docente del Departamento de Ciencias de la Gestión	Se realizó 1 entrevista el día: 11/04/2018
Roberto Herrera Méndez	Docente del Departamento de Ciencias de la Gestión	Se realizó 1 entrevista el día: 04/05/2018
Marta Tostes	Docente del Departamento de Ciencias de la Gestión	Se realizó 1 entrevista el día: 31/05/2018

Asimismo, la utilización de esta herramienta se aplicó también a las unidades comparativas (tabla 9), definidas como aquellas empresas que hayan establecido en algún momento relaciones comerciales con la empresa sujeto de estudio pero que actualmente no sean clientes de esta, asimismo que posean similares características en relación al Grupo de clientes más importantes de INTEMA, explicado posteriormente. Cabe señalar, que se utilizaron de manera general las variables evaluadas en el grupo más importantes, sin tomar en consideración necesariamente las sub variables presentes en cada una de ellas.

Tabla 9: Realización de entrevistas a las Unidades comparativas

Empresa	Persona entrevistada	Cargo	Entrevista
Amcor Rigid Plastics del Perú SA.	Claudia Fabián	Jefe de compras	Se realizó 1 entrevista el día: 20/07/2018
B.Braun Medical Perú SA	Juan Carlos Campos	Jefe de compras	Se realizó 1 entrevista el día: 27/06/2018

3.5. Entrevista semi estructurada

Las entrevistas semi estructuradas, se basan en una guía de preguntas sobre la cual el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, lo cual quiere decir que no todas las preguntas son predeterminadas (Baptista et al., 2010). Es así como las entrevistas se basan en una guía, aunque se tiene libertad para profundizar en algún tema relevante para el trabajo de investigación (ver anexo B).

La utilización de esta herramienta se dio con el fin de conocer las variables teóricas mencionadas anteriormente dentro del grupo de clientes más importantes para la empresa sujeto de estudio, ello utilizando el tipo de muestra no probabilística o dirigida, la cual es definida como aquella en la cual “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación” (Baptista et al., 2010). Es así como el procedimiento para la definición de los elementos que constituyeron esta muestra no es mecánico ni depende de fórmulas de probabilidad, sino más bien se da en base a criterios de investigación específicas de cada estudio, las cuales en este caso se definen como aquellos clientes que constituyen en conjunto más del 90% de las ventas totales de la empresa sujeto de estudio en el año 2017. En la tabla 10, se detallan las entrevistas realizadas a estas empresas, exceptuando a las empresas Amcor Rigid Plastics del Perú SA y Peruana de Moldeados SA, casos particulares que serán explicados posteriormente.

Tabla 10: Realización de entrevistas al Grupo de clientes más importantes de INTEMA

Empresa	Persona entrevistada	Cargo	Entrevista
San Miguel Industrias PET SA	Pablo Rabinez Juárez	Jefe Técnico	Se realizó 1 entrevista el día: 22/05/2018
Alusud Perú SAC.	Juan Eduardo Real	Coordinador de Mantenimiento	Se realizó 1 entrevista el día: 23/05/2018
Energotec SAC.	Nyger Moreno	Supervisor de servicios	Se realizó 1 entrevista el día: 19/07/2018

Tabla 10: Realización de entrevistas al Grupo de clientes más importantes de INTEMA (Continuación)

Emin Geoestructuras SAC.	David Degollar	Jefe de operaciones	Se realizó 1 entrevista el día: 27/06/2018
Peruana de Gas GNV EIRL	Juan Felipe Espinal	Gerente de operaciones	Se realizó 1 entrevista el día: 23/06/2018

4. Análisis de la información

El análisis de la información recolectada de parte del Grupo de clientes más importantes de INTEMA, así como de las Unidades Comparativas, y los colaboradores de INTEMA se dio a través del análisis 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), ya que el uso de estas herramientas tienen como objetivo principal analizar la situación percibida acerca de las variables anteriormente mencionadas. En relación a las entrevistas realizadas, se utilizó el software Atlas – Ti para el apoyo en materia de análisis, agrupando la información transcrita de las entrevistas en los códigos más pertinentes.

Por otro lado, la información recolectada a través de la encuesta fue analizada mediante el método Top Two Box, el cual utiliza los porcentajes que calificaron los ítems con la valoración 4 y 5, siendo considerado como el grupo superior (García y Gómez, 2015). Asimismo, se procedió a procesar la información a través de Excel, analizando los porcentajes de valoración obtenido por cada sub variable considerada.

CAPÍTULO 5: CASO INTEMA

A continuación, se analizará la empresa sujeto de estudio INTEMA, con el fin de obtener un conocimiento más profundo respecto a la situación presente en la misma, realizando dicha evaluación a través de las áreas organizacionales correspondientes. Asimismo, se detallará de manera breve su historia y se analizará los pilares sobre los cuales basa su oferta de servicios.

Asimismo, uno de los objetivos del análisis es evidenciar la competitividad presentada por la empresa con respecto a la calidad técnica de sus servicios, explicado en aquellos pilares en los cuales basa su propuesta de negocio. Dicha evaluación constituye un paso indispensable a considerar ante la propuesta de una estrategia de fidelización a través del marketing relacional, objetivo central de la presente investigación.

1. Descripción del servicio

INTEMA tiene como actividad principal el servicio de reparación y/o fabricación de repuestos industriales, así como el servicio de mantenimiento a maquinarias vinculadas al área productiva de sus clientes (especializada en compresoras y sopladoras), utilizando para el primero de los servicios mencionados insumos como el acero; así como mano de obra calificada para el servicio de mantenimiento. Las actividades de fabricación se realizan bajo pedido de los clientes considerando las especificaciones técnicas correspondientes. En relación a las actividades de mantenimiento realizadas por INTEMA, cabe señalar que entre las principales maquinarias a las cuales se enfoca el servicio se encuentran las sopladoras Krones, Sidel Sipa, Marcom, entre otras; y compresores VH9, WH28, ABS y ATELIER. Dentro de los sectores con los cuales la empresa mantiene relaciones comerciales se encuentran los sectores bebidas, plástico, textil, minero, entre otros; según Martín Farroñay (comunicación personal, 12 de abril, 2018).

2. Historia de la empresa

INTEMA inició actividades en el año 2005 mediante la asociación de los hermanos Martín Farroñay Quispe y Henry Farroñay Quispe con Fernando De Quesada Portugal. La empresa surge como una oportunidad debido a los conocimientos obtenidos por parte de Martín Farroñay en el sector industrial de mantenimiento. Dichos conocimientos fueron adquiridos a través de su formación académica en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI). Posteriormente, su formación laboral en Coca Cola, empresa de bebidas mundialmente reconocida, así como en Alcoa CSI, empresa dedicada a la venta de activos de sopladora e inyección, potenció sus conocimientos respecto a las actividades dentro del sector de mantenimiento industrial, logrando desempeñar, en el cuarto año de trabajo dentro de Alcoa, el puesto de especialista en sopladoras. Es en dicho periodo en el cual la empresa vende sus activos

a Amcor Rigid Plastics del Perú SA., empresa transnacional dedicada al servicio de fabricación de botellas de plásticas para el sector bebidas. De esta manera, Martín Farroñay ante la eventual desaparición de la empresa donde se desempeñaba, recibe una propuesta por parte de Amcor, para laborar de manera independiente y constituir su propia empresa, a fin de proveerle de servicios de mantenimiento. Ante dicho escenario, con la asesoría de Tito Mejía, decidió crear su propia empresa. Durante la etapa de creación, Martín Farroñay decide asociarse junto a su hermano, Henry Farroñay Quispe, trabajador durante dicho periodo de tiempo de Amcor con sede en España. Debido a su experiencia, así como la oportunidad de radicar en Perú, Henry Farroñay acepta la invitación de unirse al proyecto. Por último, se realiza el pedido de asociación a Fernando de Quesada Portugal, ex compañero de trabajo de Martín Farroñay en Coca Cola, y quien poseía un amplio conocimiento en temas de mantenimiento, aceptando la oportunidad ofrecida, según la información brindada por Martín Farroñay (comunicación personal, 13 de octubre, 2017).

De esta manera, se constituye INTEMA SAC, pequeña empresa de capitales peruanos, fundada como una Sociedad Anónima Cerrada, adquiriendo su primer activo valorizado en 200 dólares, el cual tenía como finalidad brindar los servicios de mantenimiento a Amcor quien se constituyó como su primer cliente y el impulsor de la idea. La empresa tiene una única sede, ubicada dentro del parque industrial Los Hornos, en el distrito de Los Olivos, provincia de Lima.

INTEMA en la actualidad se encuentra bajo la categoría de pequeña empresa, según la SUNAT (2017), explicado por su nivel de ventas anuales, los cuales fluctúan en el rango de 150 UIT a 1700 UIT. En cuanto a sus ventas anuales, la empresa inició actividades con una facturación promedio de 1 millón de soles, evidenciando un crecimiento a lo largo de sus operaciones, logrando ventas anuales de 4 millones de soles en promedio durante los últimos tres años.

3. Análisis de la cadena de valor

“El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente” (Quintero y Sánchez, 2006, p. 381.). Dicha herramienta ayuda en la identificación de aquellas actividades generadoras de valor en una empresa, así como aquellas cuyo costo es mayor al valor generado hacia el consumidor. La aplicación de la cadena de valor brindará un análisis completo respecto a INTEMA, así mismo, servirá para poner en contexto la situación actual de la empresa.

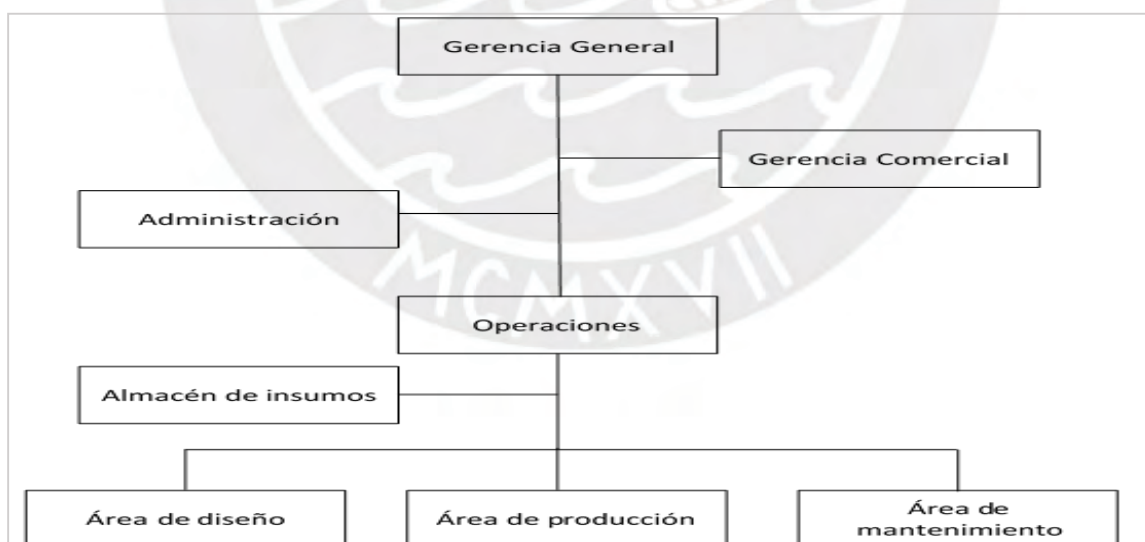
La cadena de valor divide en dos grupos el análisis de las actividades en una empresa: el primero de ellos se denominan actividades primarias, las cuales a su vez están conformadas por:

- Logística de entrada: Relacionada a las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materia prima, etc.
- Operaciones: Vinculada al core business de la empresa (transformación de la materia prima, etiquetado, etc.).
- Logística de salida: Constituida en actividades de distribución del producto terminado y sus derivados (almacenaje de mercancías, transporte, etc.).
- Marketing y ventas: Se evidencian aquellas actividades involucradas con el fácil acceso a los productos (fuerza de ventas, publicidad, etc.).
- Servicio post venta: Presenta actividades de soporte al servicio, agregando valor al mismo (instalación, reparación, etc.)

Por otro lado, el segundo grupo se denomina actividades de soporte o apoyo, incorporando en las mismas las siguientes actividades:

- Abastecimiento: Vinculada con las actividades de adquisición de materiales.
- Desarrollo tecnológico: Relacionada con actividades donde se incorpore la utilización de tecnología, con el fin de potenciar las actividades primarias.
- Recursos Humanos: Actividades vinculadas a los procesos concernientes a selección, capacitación, promoción del personal.
- Infraestructura: Actividades de finanzas, legal, administración, planificación, etc.

Figura 11: Organigrama de INTEMA



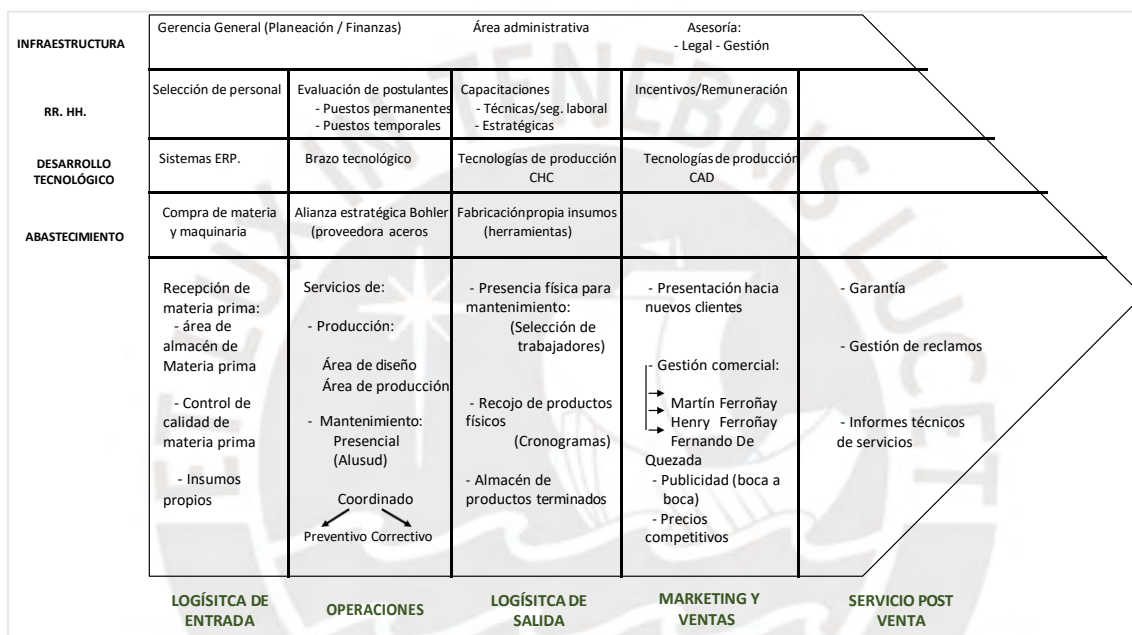
Fuente: INTEMA (2017)

En primer lugar, se presentará el organigrama de la empresa, la cual presenta las áreas funcionales expuestas en la figura 11, complementado ello con el análisis FODA (ver anexo C). Por último, se presentará el análisis de la cadena de valor de la empresa INTEMA.

Con respecto a su plana laboral, la empresa registra en planilla un total de 23 trabajadores, distribuidos en su mayoría en el área de operaciones (19 trabajadores), mientras que el restante se encuentra asignado en las demás áreas consignadas en el organigrama.

Las áreas funcionales de la empresa han experimentado variaciones a lo largo de los últimos años, debido a una reorganización en materia administrativa, con mejoras en diversas áreas, así como creación de otras que puedan diversificar las cargas resultantes en la empresa. Ante tal escenario, se procedió a evaluar la situación interna mediante el análisis de la cadena de valor mencionado anteriormente, evidenciada en la figura 12.

Figura 12: Cadena de valor de INTEMA



Adaptado de: INTEMA (2017)

3.1. Infraestructura

Las funciones de índole financiera de la empresa son responsabilidad de la Gerencia General, a cargo de Martín Ferroñay. Las labores se centran en la planificación respecto a las actividades con un impacto en el crecimiento de la empresa. Asimismo, el área administrativa desarrolla actividades de orden diario e interno para el correcto funcionamiento de la empresa, reportando de manera frecuente las decisiones y/o consecuencias de estas hacia la gerencia general. En ese sentido, dicha área está conformada por Eduardo Ñuñure y Marleny Pinedo, quienes de manera individual presentan responsabilidades propias de un área, las cuales serán evidenciadas en los próximos apartados.

Es importante mencionar que la administración fue re-estructurada a medida que INTEMA fue evidenciando un crecimiento en términos de ventas. No obstante, el escaso control

por parte de la gerencia general hacia dicha área ha conllevado, en ciertas ocasiones, a generar inconvenientes, tales como desorganización de información, cobranzas retrasadas por periodos prolongados, entre otros.

Asimismo, la gerencia general se apoya de asesores externos para aquellos temas de gestión que requieren ser gestionados. Dentro de estas actividades se puede mencionar principalmente la organización de la información de la empresa, así como la asesoría legal (beneficios a trabajadores, etc.).

3.2. Recursos Humanos

La selección de personal se realiza de acuerdo a las necesidades requeridas para el desarrollo de las actividades propias de la organización. Los puestos dentro de la empresa presentan poca rotación, por lo cual la contratación de personal se enfoca en cubrir funciones donde se evidencie una mayor demanda. El proceso es liderado por la persona encargada de recursos humanos, Marleny Muñoz quien realiza la evaluación de los postulantes, dependiendo de las labores que necesiten ser cubiertas, según información brindada por la misma encargada (comunicación personal, 18 de mayo, 2018). Tal como se mencionó anteriormente, en el área de administración, los colaboradores adquieren, de manera individual, responsabilidades propias de un área.

Todos los trabajadores se encuentran en planilla, contando con los beneficios correspondientes. Asimismo, se vienen trabajando en brindar capacitaciones técnicas, las cuales incorporan las mejoras que pueden devenir de la adquisición de nuevas maquinarias, mejoras en procesos, seguridad laboral; todo aquello con el fin de lograr un mejor desempeño por parte de los trabajadores; las cuales se realizan de manera mensual, en la sala de reuniones dentro de la empresa. Asimismo, de manera conjunta con la ayuda de los asesores en temas de gestión, las capacitaciones abarcarán conceptos estratégicos, con el único fin de alinear las actividades dentro de la empresa con los objetivos estratégicos de la misma.

3.3. Desarrollo tecnológico

Con respecto al desarrollo tecnológico en la empresa, se pueden mencionar la incorporación de tecnología CNC (Control Numérico Computarizado) y CAD por sus siglas en inglés (Computer Aided Design), los cuales favorecen en la mejora de servicio de fabricación de pedidos metalmecánicos, otorgando una mayor precisión y adecuación a las necesidades del cliente.

Por otro lado, la incorporación del brazo digital contribuyó significativamente en el análisis previo de la pieza a ser fabricada. Es importante mencionar que, dichas mejoras

tecnológicas serán detalladas en el siguiente capítulo, dentro de la evaluación de la calidad del servicio, explicando el concepto de la tecnología, su aplicación y repercusiones en la calidad ofrecida hacia el cliente.

Por último, la incorporación de un sistema MRP ha sido una mejora implementada hace dos años para manejar eficientemente los recursos en el almacén de la empresa; no obstante, la inexistencia de capacitación al personal de almacén para la correcta utilización de dicho sistema informático ha conllevado al uso no eficiente del mismo.

3.4. Abastecimiento

La selección de proveedores es realizada de manera individual por parte del encargado de logística, Eduardo Nuñure. Para el aprovisionamiento de la materia prima (acero), INTEMA desarrolló una alianza estratégica con su proveedor Bohler Aceros del Perú, brindándole los insumos necesarios (con su respectiva certificación), así como la facilidad de analizar dentro de sus instalaciones las piezas solicitada a fabricar por INTEMA, teniendo como beneficio un mejor servicio hacia el cliente final. Con respecto al restante de proveedores, la relación es positiva, solicitando la orden de compra de manera directa con el área encargada dentro de la empresa proveedora, adecuándose a los tiempos requeridos por parte de INTEMA. Por otro lado, dentro de las empresas proveedoras que mantienen relación comercial con INTEMA se encuentran Tecnofajas, la cual se constituye como su principal proveedor en materia de insumos tales como rodamientos, mangueras, fajas, poleas, entre otros. Es importante mencionar la existencia de una similitud en el plazo de crédito otorgado a INTEMA, el cual fluctúa entre 30 y 45 días, aproximadamente, según Eduardo Nuñure (comunicación personal, 17 de mayo, 2018).

Dentro del aprovisionamiento de insumos requeridos para el servicio de mantenimiento, es INTEMA quien se provee de manera propia de aquellas herramientas necesarias para el correcto desarrollo del servicio, fabricando los utensilios, así como las piezas que han de ser fuente de solución de los problemas presentados en aquellas maquinarias dentro de las empresas clientes.

Por último, el aprovisionamiento de maquinarias es un punto crucial dentro de la empresa, puesto que son aquellas las cuales dan base a la fabricación de las piezas requeridas tanto para el cliente final, o como herramientas ante un servicio de mantenimiento. La compra de las maquinarias (taladro, torno, rectificadoras, entre otros), vienen acompañada de una instrucción hacia el personal operativo de las mismas, con el fin de obtener una ventaja total de su utilización.

3.5. Logística de entrada

La logística de entrada está a cargo de Eduardo Ñuñure en coordinación con el área de almacén de materia prima. Dentro del almacén de materia prima se reciben los pedidos solicitados a los proveedores, así como las herramientas y piezas fabricadas propiamente utilizadas como insumos para el servicio de mantenimiento. El proceso de recepción de materia prima exterior se realiza mediante un ingreso por parte de logística hacia almacén, detallando la cantidad, fecha de ingreso, proveedor; siendo colocado dentro del espacio físico del almacén de forma organizada, dividiéndolo por herramientas/piezas para servicios e insumos metalmecánicos para la producción, según Eduardo Ñuñure (comunicación personal, 17 de mayo, 2018).

Por otro lado, la recepción de información del cliente es un elemento sin una gestión adecuada, debido a que las actividades de comunicación no se encuentran debidamente organizadas ni sistematizadas, repercutiendo en las mejoras posibles a ser desarrolladas tomando como base dicha información.

3.6. Operaciones

Las operaciones son el centro del trabajo dentro de una empresa metalmecánica como INTEMA, por tal motivo las actividades realizadas en este campo se focalizan en las tres áreas operativas con mayor impacto dentro de la empresa, las cuales serán explicadas a continuación. En primer lugar, el área de diseño es encargada de la elaboración de los dibujos técnicos, planos y prototipos vinculados directamente con los pedidos por parte de los clientes, mediante la utilización del modelo tecnológico *Computer-Aided Design (CAD)*, mencionado anteriormente. Dicho modelo tiene la ventaja de no requerir mano de obra para la elaboración de planos y prototipos necesarios para la fabricación de repuestos, aumentado así la productividad del diseñador; asimismo, mejora la calidad del diseño, las comunicaciones y crea una base de datos para la fabricación.

En segundo lugar, se encuentra el área de producción, encargada de la fabricación y reparación de piezas, herramientas y/o repuestos solicitadas a pedido como parte del servicio de mantenimiento que brinda a los clientes. Para su correcta realización emplea tecnología CNC, anteriormente mencionada, mediante el torneado, fresado, cepillado, taladrado, rectificado plano y cilíndrico. Dentro de esta área la empresa cuenta con diversas maquinarias entre las cuales se encuentran el torno paralelo, taladro radial, taladro paralelo, taladro de columna, rectificadora plana, rectificadora cilíndrica, erosión por penetración, electro erosionadora, máquina de corte por hilo, cuarto eje, centro mecanizado y torno.

El área de mantenimiento está conformada por un conjunto de trabajadores que reciben las solicitudes de servicio, previamente ingresadas en el área de logística. Dentro de las actividades realizadas por el grupo de mantenimiento, es importante señalar aquellas realizadas dentro de INTEMA y aquellas realizadas en la empresa cliente. En el caso de reparación de alguna pieza propia de una maquinaria, INTEMA realiza dicha reparación en sus instalaciones. Por otro lado, cuando el mantenimiento requiere la presencia inmediata del personal, previa coordinación con el cliente, los trabajadores se dirigen hacia las instalaciones de la empresa cliente, contando con los insumos necesarios para el correcto mantenimiento, según Yeison de la Cruz (comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

3.7. Logística de salida

Con respecto a los servicios finales de fabricación, INTEMA no presenta un servicio de envío de los mismos, siendo el cliente quien recibe los productos finales en las instalaciones de la empresa en Los Olivos; es decir, son los clientes los encargados del transporte hacia su destino final. Al realizarse los pedidos de manera coordinada con el cliente, comunicando un periodo de tiempo de fabricación determinado, no existe un almacén de productos terminados; sin embargo, aquellos productos que presentan un desfase en la hora programada de recojo se ubican en el área de almacén, a la espera de la entrega hacia el cliente. Ante ese escenario, la importancia de la programación de entrega de los productos es significativa, debido a la falta de espacio asignado únicamente para el almacenamiento de productos terminados.

3.8. Marketing y ventas

Dentro de las actividades correspondientes a este apartado, se puede mencionar la realización de actividades por parte de la gerencia general, trabajando de manera conjunta con Henry Farroñay y Fernando de Quezada, quienes realizan las actividades comerciales de la empresa. Se realiza una asignación de responsabilidades de los clientes más importantes pertenecientes a la empresa ante cualquier imprevisto presente dentro del proceso de solicitud de pedido.

Actualmente, se viene realizando una estrategia de comunicación hacia potenciales nuevos clientes, bajo la responsabilidad de Martín Farroñay, quien realiza una presentación, elaborada de manera conjunta con los asesores de gestión, exponiendo las características de la empresa, así como aquellas ventajas competitivas que presenta frente al mercado. Asimismo, la gestión de contacto con dichos clientes se presenta debido al “boca a boca” por parte de los clientes actuales de INTEMA, los cuales comunican eventualmente los servicios de la empresa

hacia su círculo empresarial cercano, generando de esa manera una oportunidad comercial entre un potencial cliente e INTEMA.

3.9. Servicio post venta

Las actividades de soporte se encuentran representadas principalmente en actividades de complemento al servicio brindado hacia el cliente. En ese sentido, al inicio del mismo, se realizan análisis con el brazo digital, a fin de poder conocer, en mayor medida, la situación de la pieza solicitada a fabricar. Asimismo, al término de la misma, se elabora un informe final, detallando aquellos puntos que fueron evidenciados durante el proceso de fabricación tales como material utilizado, medidas, planos, dureza, pruebas de dureza, entre otros elementos que aportan un valor agregado al servicio de fabricación.

Es importante señalar que, al finalizar el trabajo, bien sea de mantenimiento o fabricación directa, se le entrega al cliente un informe final, el cual consiste en el caso de la fabricación, en el diagnóstico previamente comunicado, las acciones desarrolladas para tal fin, recomendaciones brindadas, plan de acción aprobado por el cliente, materiales utilizados, así como los planos elaborados del producto sustituto brindado, elemento de vital importancia para la posterior fabricación de la pieza (según el plan de acción trazado). Por el lado del mantenimiento, se brinda la situación anterior y posterior a la realización del trabajo, detallando las piezas utilizadas en el servicio, posibles sustitutos, acciones desarrolladas, etc. Es así como el objetivo de la empresa es generar un servicio completo entendiendo las necesidades del cliente mediante acciones que repercuten de valor en beneficio del mismo.

Por otro lado, la atención de reclamos no presenta una adecuada gestión, ya que no existe un procesamiento adecuado de dicha información a fin de generar una base de datos con aquellos reportes recurrentes, con el propósito de lograr un mejor seguimiento hacia el cliente final.

4. Análisis de las ventas periodo 2015 - 2017

Según información obtenida de INTEMA, durante los últimos años de operación (periodo 2015 – 2017), se ha experimentado una fuerte migración en cuanto a la participación de sus clientes en materia de ventas totales, teniendo como consecuencia en algunos casos una pérdida significativa de aquellos que representaban un gran valor para la compañía, asimismo con respecto a otros clientes se pudo observar un abandono definitivo o un cese en las relaciones comerciales que se llevaban a cabo.

Con respecto a la migración en cuanto a las ventas sin significar ello un abandono definitivo, en algunas empresas se puede observar una reducción continua o significativa con respecto a las ventas realizadas dentro del periodo de análisis, tal como se observa en la tabla 11.

Ello es sumamente importante para la empresa sujeto de estudio, ya que, en los casos mencionados, estas ventas durante el año de mayores transacciones comerciales significaban un gran valor para la compañía.

Tabla 11: Comportamiento de los clientes de INTEMA que evidencian el fenómeno de migración en el periodo 2015-2017

Empresa	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET SA.	S/107,319	S/394,484	S/3,948,669	268%	901%
ALUSUD PERÚ SA.	S/1,009,788	S/2,173,791	S/1,945,350	115%	-11%
AMCOR RIGID PLASTICS DEL PERU SA.	S/1,761,510	S/1,581,880	S/1,074,917	-10%	-32%
ENERGOTEC SAC.	S/0	S/9,869	S/326,030	-	3204%
PERUANA DE MOLDEADOS SA.	S/120,959	S/400,086	S/215,320	231%	-46%
EMIN GEOESTRUCTURAS SAC.	S/0	S/0	S/104,900	-	-
PERUANA DE GAS DE GNV EIRL.	S/2,655	S/2,110	S/89,452	-21%	4139%
EMPRESA B	S/265,636	S/69,096	S/71,849	-74%	4%
EMPRESA C	S/67,462	S/12,625	S/65,046	-81%	415%
EMPRESA D	S/25,329	S/112,885	S/57,360	346%	-49%
EMPRESA E	S/0	S/99,555	S/55,467	-	-44%
EMPRESA G	S/34,777	S/8,347	S/51,311	-76%	515%
EMPRESA I	S/39,925	S/58,277	S/32,002	46%	-45%
EMPRESA J	S/17,452	S/10,197	S/29,025	-42%	185%
EMPRESA U	S/12,418	S/406	S/9,440	-97%	2225%
EMPRESA V	S/0	S/16,807	S/7,636	-	-55%
EMPRESA W	S/54,455	S/6,225	S/5,365	-89%	-14%
EMPRESA AB	S/3,953	S/2,826	S/4,706	-29%	67%
EMPRESA AC	S/88,725	S/164,765	S/4,471	86%	-97%
EMPRESA AM	S/17,745	S/4,171	S/2,276	-76%	-45%

Fuente: INTEMA (2017)

En relación al abandono definitivo de clientes, tal como se observa en la tabla 12, se pueden mencionar el caso significativo de B. Braun Medical Perú SA., entre otras empresas en las cuales se puede denotar un cese en cuanto a las relaciones comerciales con la empresa sujeto de estudio. Lo anteriormente mencionado constituye un problema de igual o mayores dimensiones con respecto al primer caso, ya que, ello significa no solo reducir un porcentaje significativo de sus ventas sino también reducir su cartera de clientes con la cual cuenta y en ocasiones generar una mala reputación dentro de su entorno de negocio, ello debido a la no adecuada gestión de los aspectos por mejorar por las cuales las empresas optaron por otros proveedores.

Tabla 12: Comportamiento de los clientes de INTEMA que evidencian el fenómeno de abandono en el periodo 2015-2017

Empresa	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
EMPRESA BP	S/48,986	S/6,179	S/0	-87%	-100%
EMPRESA BQ	S/0	S/158,517	S/0	-	-100%
EMPRESA BR	S/19,183	S/21,791	S/0	14%	-100%
EMPRESA BS	S/0	S/85,240	S/0	-	-100%
EMPRESA BT	S/13,142	S/0	S/0	-100%	-
EMPRESA BU	S/18,054	S/0	S/0	-100%	-
EMPRESA BV	S/13,195	S/25,209	S/0	91%	-100%
EMPRESA BW	S/56,211	S/0	S/0	-100%	-
EMPRESA BX	S/84,309	S/124,134	S/0	47%	-100%
B.Braun Medical Perú SA.	S/399,195	S/1,239	S/0	-99%	-100%

Fuente: INTEMA (2017)

Asimismo, con respecto a los casos de abandono de clientes, es importante mencionar a la empresa Amcor Rigid Plastics del Perú, ya que constituye el caso más representativo en el presente trabajo de investigación. Si bien este caso será explicado posteriormente en mayor detalle, con respecto a las relaciones comerciales con la empresa sujeto de estudio, estas culminaron en mayo del año 2017, según el gerente general Martín Farroñay (comunicación personal, 9 de septiembre, 2017), generando un impacto de gran magnitud debido a la importancia de este cliente para INTEMA, la cual se puede observar que estando solo hasta la fecha indicada al final del periodo anual se posicionó como el tercer cliente más valioso en materia de ventas totales.

En este sentido, si bien el impacto puede ser, de alguna manera, sopesado por la mayor participación en ventas con sus clientes actuales, según el Gerente General Martín Farroñay, la preocupación mayor se da por el hecho del desconocimiento acerca de la causa de la finalización de relaciones comerciales de manera unilateral, y más aún por la posibilidad de reincidencia de dicho comportamiento con otro de sus clientes importantes en el futuro (comunicación personal, 9 de septiembre, 2017).

5. Pilares en el servicio brindado por INTEMA

Con el fin de brindar un servicio de calidad, INTEMA tiene a su disposición maquinarias de última tecnología, las cuales incorporan en su desarrollo la tecnología CNC (Computer Numerical Control), la cual consiste en un sistema controlado numéricamente, siendo este caso las maquinarias utilizadas para la fabricación. Mediante dicha tecnología se logra elaborar piezas de alta calidad técnica, las cuales pueden ser requeridas para el cliente de manera directa o como insumos dentro del servicio de mantenimiento.

Por otro lado, la incorporación del brazo digital, herramienta tecnológica que tiene como función evaluar cada ángulo de una pieza mediante un dispositivo láser, a fin de conocer los puntos de desgaste (altos y bajos), tamaño, resistencia, entre otros aspectos a considerar para la reparación o correcta fabricación de una pieza sustituta para el cliente, constituyó un elemento de gran valía dentro de la elaboración de las piezas, destinadas a fabricación directa requerida por los clientes o a aquellas utilizadas en los mantenimientos solicitados. El análisis del brazo digital (tecnología inversa), realizado mediante rotación a través de la pieza, se refleja en una computadora con el objetivo de ser interpretado por los operarios. El beneficio del brazo digital incide en la precisión del análisis brindado, obteniendo métricas manualmente difíciles de conseguir, con lo cual se obtiene un diagnóstico preciso sobre la pieza que el cliente busca reparar/sustituir o la cual necesita ser utilizada en el mantenimiento, según información brindado por Yeison de la Cruz (comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Al solicitarle a la empresa el servicio de fabricación de alguna pieza, luego del diagnóstico sobre el daño que sufrió, realizado por el brazo digital, se analiza la dureza de la pieza a través de durómetros de última tecnología, se realiza un análisis destructivo en Bohler (empresa proveedora de INTEMA), el cual se convierte en un aliado de gran importancia, brindando toda la información posible a fin de comunicar al cliente las razones de desgaste, ruptura, dureza de la pieza, según sea el caso, proponiendo a su vez un plan de acción a largo plazo de acuerdo a los resultados obtenidos, con recomendaciones que cumplan de manera satisfactoria los requerimientos del clientes. Dichas recomendaciones pueden partir desde la continuación de la pieza durante un periodo mayor de tiempo sin necesidad de ser reparada, la fabricación de un sustituto que mejore las características de la pieza original, la utilización de cierto material, etc. Cabe señalar que dichas recomendaciones en primer lugar no son debidamente almacenadas por parte de INTEMA, desaprovechando su potencial utilidad. Por otro lado, si bien es cierto las recomendaciones generan confianza en los clientes entrevistados, respecto a las soluciones brindadas por parte de INTEMA, son los mismos clientes quienes consideran oportuno la incorporación de certificaciones de calidad (ISO's) como una variante de gran relevancia para el aumento de dicho nivel de confianza.

Con el fin de disminuir los tiempos de fabricación de productos, es importante mencionar la vinculación entre las diversas áreas dentro de operaciones (diseño, producción y mantenimiento), dado que el correcto servicio se llevará a cabo teniendo una comunicación fluida y oportuna entre dichas áreas; llevando a cabo el abastecimiento de planos por parte de diseño hacia producción utilizando la tecnología CAD (Computer Aided Design) el cual consiste en el diseño asistido por computadoras de última generación, a través de la utilización de software,

facilitando la generación, modificación y optimización de una parte o una compilación de piezas, logrando que el pedido no presente retrasos.

Asimismo, producción recibe los pedidos de mantenimiento ante la necesidad de fabricación de una eventual pieza para desarrollar el servicio de manera eficiente. Dicha comunicación se realiza mediante los equipos computarizados que se encuentran conectados a fin de minimizar los tiempos. Por otro lado, dentro de la planta se viene realizando un mayor seguimiento respecto a las órdenes internas de trabajo (OIT), con el objetivo no solo de registrar de manera correcta la labor de cada operario, sino también monitorear la utilización de recursos, tiempos y flujo de procesos al desarrollar los productos con el fin de reducir tiempos en la entrega del servicio. Sin embargo, existe equipamiento tecnológico (Sistema ERP) el cual no viene siendo aprovechado debido al desconocimiento por parte del operario a cargo de la misma, desaprovechando su utilidad, el cual está vinculado con la utilización de recursos dentro de la elaboración del servicio, puesto que en ocasiones las piezas utilizadas como insumos se encuentran dentro del mismo campo de trabajo del operario, generando la posibilidad de sufrir un posible daño, pérdida de tiempo, entre otras consecuencias.

Por otro lado, el know how en materia de mantenimiento preventivo y correctivo especializado en compresoras y sopladores conlleva a brindar un servicio de calidad hacia las empresas clientes, ofreciendo soluciones adecuada al estado de la máquina. No obstante, el servicio de mantenimiento se lleva a cabo operando sin presentar inconvenientes respecto a temas de seguridad, lo cual no exime a la empresa de la elaboración de un protocolo de riesgo, que mitigue y ayude en el correcto desempeño de las funciones del trabajador hacia el cliente.

CAPITULO 6: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se expondrán los resultados del trabajo de campo realizado para el logro de los objetivos de la presente investigación. En la primera sección, se expondrá el análisis del grupo interno, constituido por los trabajadores de la empresa. Se explicará de manera general las características de los mismos (sexo, área de trabajo, etc.), seguido del análisis mediante las variables correspondientes dentro del modelo propuesto, presentando los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de la herramienta utilizada para la recolección (encuesta).

En la segunda sección, se presentará el análisis del grupo externo, conformado por el grupo de clientes más importantes de la empresa durante el periodo 2017, así como las unidades comparativas, explicadas anteriormente. El análisis incorporará la descripción de las empresas, tomando en consideración el giro de negocio, análisis de ventas en INTEMA, entre otros aspectos. Posteriormente, se procederá al análisis mediante las variables dirigidas a dichos grupos, expuestas en el modelo propuesto anteriormente, incorporando los resultados de la aplicación de las herramientas cualitativas utilizadas para la recolección de la información (entrevistas semi-estructuradas y entrevistas abiertas). Asimismo, uno de los objetivos del análisis al Grupo de clientes más importantes es evidenciar la competitividad presentada por la empresa con respecto a las variables calidad y precio del servicio ofrecido, lo cual permite la implementación a futuro de una estrategia relacional, objetivo central de la presente investigación.

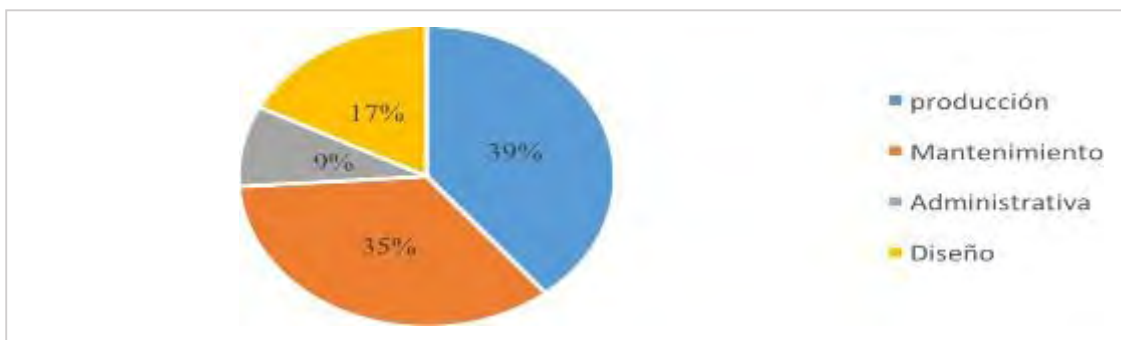
1. Análisis del grupo interno

Dentro del presente apartado, se expondrá la descripción y posteriormente el análisis acerca de los trabajadores de la empresa INTEMA. Se presentarán los hallazgos obtenidos de las encuestas realizadas a la totalidad de trabajadores de la empresa, conformada por 23 trabajadores en planilla. Dicho análisis responde al cuarto objetivo de investigación, debido a que se buscará conocer el desarrollo actual de las variables información y marketing interno por parte de la organización. La encuesta fue realizada de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

1.1. Descripción de los trabajadores

Dentro del grupo de 23 trabajadores encuestados, el tiempo promedio de trabajo en INTEMA es 3 años, 5 meses. Asimismo, se encuentran conformados en su mayoría por las áreas de producción y mantenimiento, tal como se aprecia en la figura 13. Únicamente labora una mujer dentro de la empresa (área administrativa).

Figura 13: Distribución de trabajadores en INTEMA



Adaptado de: INTEMA (2017)

1.2. Análisis mediante las variables teóricas

Para el análisis del grupo de trabajadores se consideraron dos variables: información y marketing interno; presentando en cada una de ellas sus respectivas sub variables. La agrupación de la encuesta permitió presentar los hallazgos y análisis de manera ordenada. Los resultados se analizaron de acuerdo al método Top Two Box, considerando la muestra de manera general (ver anexo D).

1.2.1. Información

Para la recolección dentro de la variable información se consideraron las sub variables expuestas a continuación, las cuales se buscaron complementar de manera adecuada con lo propuesto por el experto en marketing relacional Juan Carlos Macedo Vigil (comunicación personal, 29 de mayo, 2018) agrupándolas en un apartado dentro de la encuesta para un análisis y una disgregación posterior más detallada. En este sentido, con respecto a las sub variables dentro de este apartado, estas fueron analizadas en base a la entrevista llevada a cabo con el Jefe de producción y mantenimiento de INTEMA, Yeison de la Cruz (comunicación personal, 19 de julio, 2018) contrastando el desarrollo adecuado de esta variable en base a los hallazgos obtenidos por parte de los trabajadores.

a. Medios para la recolección de información

Con respecto a la obtención de la información, la principal y única herramienta formal utilizada para este fin es la Orden Interna de Trabajo (OIT) con la cual se obtiene información principalmente acerca de los servicios brindados a los clientes y la frecuencia con la cual la empresa les realiza estos servicios. Asimismo, la información acerca de las expectativas por parte de los clientes y las quejas de parte de estos es obtenida a partir de la conversación presencial con estos, no siendo organizada con un plan de trabajo específico.

b. Canales para la distribución de información

En relación a la distribución de la información recolectada, esta se realiza por medio de reuniones semanales, en las que, si bien el principal motivo de la reunión no es el de brindar información acerca de las percepciones de los clientes más importantes acerca de los servicios brindados, esta información se menciona de manera escueta y sin gran profundidad en el análisis, repercutiendo en una no adecuada transmisión de la información hacia los trabajadores.

c. Tipo de información recolectada

En relación al tipo de información recolectada, de acuerdo al análisis se encontraron información más relacionada con el aspecto operativo de la transacción comercial como el tipo de servicio y la frecuencia de realización de este en relación al cliente, obtenida de parte de la OIT, como ya se mencionó anteriormente. Si bien esta información está al alcance de todo el personal dentro de la organización, no existe actualmente un método o programa de organización con respecto a estos datos.

Asimismo, es con respecto al tipo de información relacional, constituido principalmente por la información recabada acerca de las expectativas y los aspectos por mejorar (quejas) por parte de los clientes acerca de los servicios realizados, donde se encuentran los principales puntos de mejora para la organización. Ello debido esencialmente a una no adecuada gestión de la información, ya que, por un lado, esta información no se encuentra accesible para todo el personal, así como no existe actualmente un programa de organización dirigido a estos datos de vital importancia para ofrecer un servicio más personalizado a las necesidades de los clientes, y así poder generar una mayor satisfacción de parte de ellos.

1.2.2. Marketing interno

Para la recolección dentro de la variable marketing interno se consideró pertinentes la incorporación de las sub variables expuestas a continuación. En la búsqueda de complementar en mejor medida el desarrollo de dicha variable, se sostuvo una entrevista con el docente en recursos humanos Roberto Herrera (comunicación personal, 04 de mayo del 2018) agrupando esta variable en sub variables, expuestas de manera literal, en las encuestas llevadas a cabo.

a. Importancia del cliente

En relación a la orientación al cliente, se pudo observar que en general se encuentra en un nivel aceptable de interiorización de esta por parte de los trabajadores, aunque existe un potencial para mejorar ello en algunos aspectos específicos. En principio, es necesario mencionar que se considera que existe compromiso dentro de la organización para cumplir con lo requerido

por el cliente, ello a través de una misión y visión orientado a este fin. Asimismo, se considera que la empresa tiene el lineamiento de invertir en tecnología y maquinarias con el fin de satisfacer en mayor medida a sus clientes.

Por otro lado, si bien es cierto que al interior de la organización existe un compromiso con los clientes, se considera que este comportamiento no es reforzado de una correcta manera por parte de la empresa hacia sus trabajadores, ya que en la mayoría de los casos no se da un reconocimiento adecuado. Asimismo, se considera que la inversión en tecnología y maquinaria no es complementada por una inversión en el capital humano por medio de capacitaciones de acuerdo a los requerimientos de sus principales clientes, ello debido principalmente a la ausencia de una estrategia desarrollada internamente.

b. Importancia del trabajador

Con respecto acerca de la percepción de la importancia del colaborador dentro de la organización, se puede concluir que, por una parte, los trabajadores consideran que su trabajo tiene un valor importante dentro de la organización, así como presentan un alto grado de motivación para la realización de sus labores cotidianas.

Por otra parte, se considera que la satisfacción de las necesidades de los trabajadores no es una prioridad dentro de la organización, ello explicado dentro del ámbito profesional por la ausencia de un adecuado esquema de entrenamiento, así como una no adecuada retroalimentación acerca del desempeño de los colaboradores denotando sus fortalezas y aspectos por mejorar con respecto a sus funciones desganadas.

c. Participación del colaborador

De acuerdo al análisis, se puede concluir que la participación por parte de los trabajadores en la empresa se encuentra en un nivel correcto. Ello debido principalmente a la percepción acerca de una apertura de canales por parte de la organización para brindar opiniones o puntos de vista acerca de temas de diversa índole. Asimismo, se considera que los trabajadores están dispuestos a brindar sugerencias acerca de posibles cambios que se pueda realizar dentro de la organización para generar algún impacto positivo dentro de sus áreas pertinentes.

d. Liderazgo de la gerencia

En relación al liderazgo ejercido dentro de la organización, se considera que tanto la alta gerencia como el jefe directo poseen las competencias necesarias para ejercer adecuadamente su rol de líder, ello debido principalmente a sus conocimientos y experiencia con respecto al sector y funciones específicas. Asimismo, se puede concluir que también se da una adecuada delegación

de funciones por parte del líder hacia sus subordinados en las situaciones correspondientes. Lo anteriormente mencionado se relaciona de manera directa con el hecho de que los jefes gozan de una credibilidad por parte de la mayoría de los trabajadores, explicado por la percepción de que los puestos de liderazgo son ocupados por las personas pertinentes.

Por otro lado, si bien no se encuentra en un estado crítico, se considera que las últimas decisiones por parte de la gerencia no han dado los beneficios esperados, por ello se denota un ligero desánimo de parte de los trabajadores; aunque esta situación puede ser que sea algo temporal producto de un momento específico dentro del periodo laboral y se mejore con el transcurso del tiempo.

e. Lineamientos de la organización

Con respecto al conocimiento de parte de los trabajadores acerca de los lineamientos sobre los cuales se basa el accionar y la toma de decisiones dentro de la organización, se puede concluir que la mayoría de trabajadores no tiene un conocimiento total acerca del estado actual de la empresa, así como la visión que se tiene a futuro. Por otro lado, se puede denotar un conocimiento mayor acerca de los valores sobre los cuales se basa la empresa, así como el plan de acción para sus respectivas unidades productivas.

2. Análisis del grupo externo

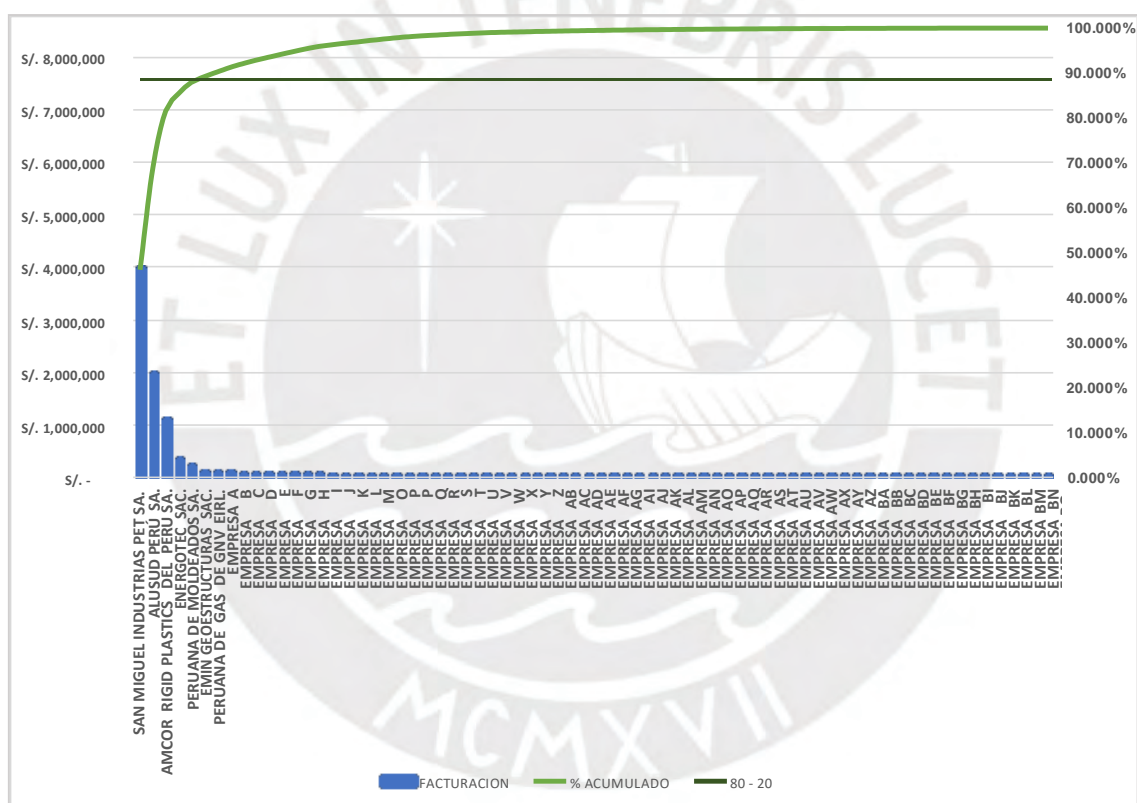
El presente análisis se enfoca en dos grupos en particular, el grupo de clientes más importantes y las unidades comparativas. Se menciona la división debido a que la recolección de datos en el primero de ellos se realiza con el fin de resolver el cuarto objetivo de la investigación, el cual es evaluar el desarrollo de las variables pertinentes por parte de la empresa sujeto de estudio INTEMA, en este caso las variables comprendidas por comunicación, personalidad pública de la marca e incentivos y privilegios. Por otro lado, la incorporación de las unidades comparativas responde a la necesidad de complementar de manera más apropiada la formulación de la estrategia de fidelización. Dicha incorporación fue soportada teóricamente a través de la entrevista con la docente Marta Tostes, la cual considero apropiada la incorporación del mencionado grupo comparativo (comunicación personal, 31 de mayo, 2018). Asimismo, el análisis presentado estará basado en los hallazgos de las entrevistas con el Grupo de clientes más importantes (ver anexo E) y los hallazgos de las entrevistas con las Unidades comparativas (ver anexo F).

2.1. Descripción de empresas

2.1.1. Grupo de clientes más importantes

La delimitación del grupo de clientes más importantes para el trabajo de investigación se realizó mediante la utilización del principio de Pareto. Dicho principio es conocido como la ley del 80 – 20; mediante el cual se explica que “en un conjunto constituido por un gran número de unidades, solo una pequeña parte de las mismas son realmente significativas. Generalmente el 20% de los elementos del grupo constituyen el 80% del total ponderado” (Palom, 1991, p. 91). Cabe señalar que la exactitud de las cifras no es un factor discriminatorio para la aplicación del principio mencionado.

Figura 14: Histograma de Pareto en INTEMA



Fuente: INTEMA (2017)

Es así como, tal como se evidencia en la figura 14, el 10% aproximadamente del total de clientes del año 2017 representaron el 90% del total de facturación para la empresa INTEMA. Es importante mencionar que no se consideró a las empresas Amcor Rigid Plastics del Perú SA y Pamolsa SA, debido en el primer caso, tal como se mencionó anteriormente, la empresa se desvinculó comercialmente con INTEMA en el mes de mayo del 2017, pasando a ser considerado por tal motivo como una de las unidades comparativas. En el segundo caso, la razón de su exclusión se debió únicamente a la inaccesibilidad del contacto dentro de dicha empresa,

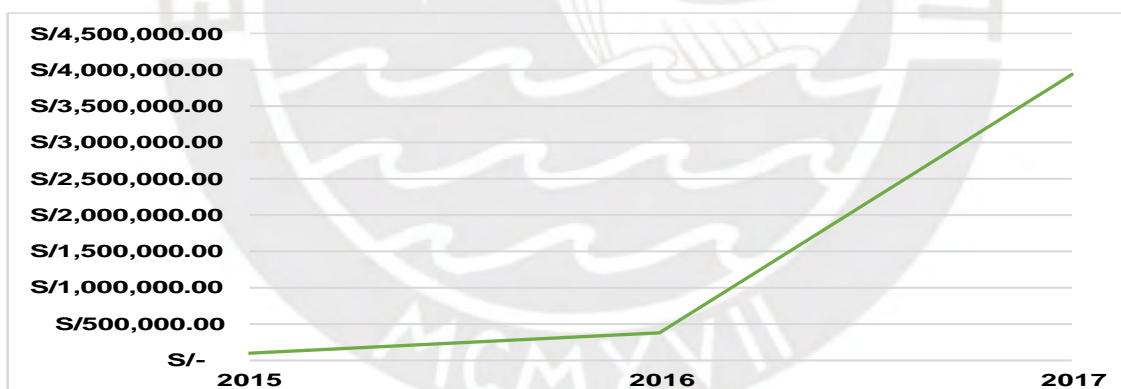
limitando de esa manera la recolección de datos. A continuación, se presentará un análisis detallado por cada empresa dentro de dicho grupo.

a. San Miguel Industrias PET SA

Es una empresa dedicada principalmente a la producción y comercialización de envases PET, así como al llenado en caliente y frío para plásticos PEAD, PEBD y PP. Asimismo se encarga de la producción de botellas, tapas, preformas PET, entre otras. San Miguel Industrias PET SA inició sus actividades en el año 1995, siendo en la actualidad el principal productor en la región andina, teniendo bajo su control centros de producción en Bolivia, Ecuador, Colombia, Panamá y El Salvador.

La compañía mantiene relaciones comerciales con INTEMA desde hace aproximadamente 4 años, siendo este su principal proveedor de servicios de mantenimiento, así como de fabricación de repuestos para máquinas sopladoras y compresoras de la empresa. Es así que la empresa, tal como se puede observar en la figura 15, ha tenido un gran aumento en cuanto a la participación de las ventas totales de INTEMA durante los tres últimos años, produciéndose el mayor crecimiento en el periodo 2016-2017, convirtiéndolo de esta manera en el cliente más importante durante este último año con un total de casi cuatro millones de soles en ventas.

Figura 15: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente San Miguel Industrias PET



Fuente: INTEMA (2017)

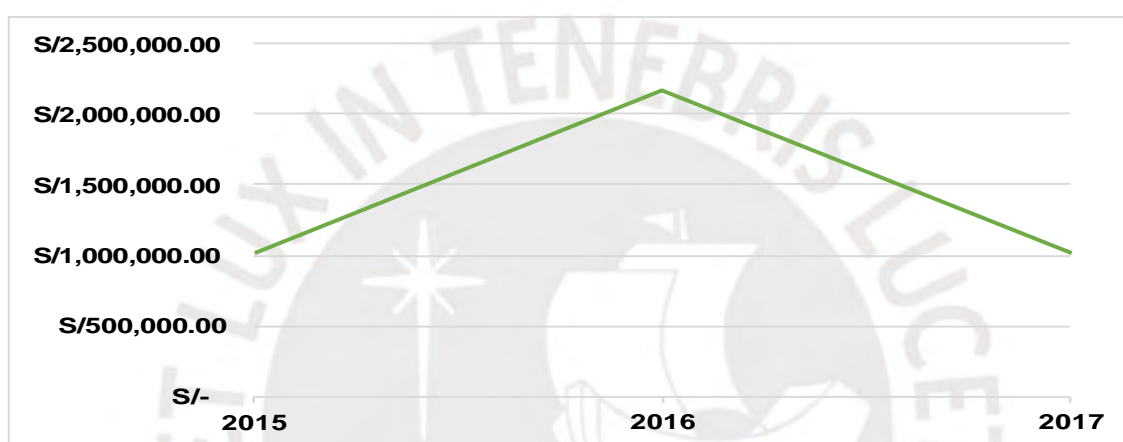
b. Alusud Perú SAC.

Alusud Perú SAC es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de tapas plásticas y equipos de capsulado, siendo proveedores para los mercados de bebidas, licores, cuidado personal, productos farmacéuticos, entre otros. Asimismo, se encargan del diseño y fabricación de equipamiento de encapsulado de alta velocidad. La compañía inició sus actividades en noviembre del año 1993, y mantiene relaciones comerciales con INTEMA desde hace 8 años

aproximadamente, siendo INTEMA su proveedor de servicio de mantenimiento y fabricación de piezas para sus maquinarias.

Con respecto a las transacciones comerciales llevadas a cabo con INTEMA, tal como se observa en la figura 16, se puede evidenciar un comportamiento casi constante durante el periodo comprendido entre los años 2015- 2017 a excepción del año 2016, en el cual se produjo ventas totales por poco más de dos millones de soles, posicionándose para ese año como el cliente más importante para INTEMA. Durante el último año, la compañía representó aproximadamente el 20% en las ventas totales, posicionándose como el segundo cliente más importante.

Figura 16: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente Alusud Perú SAC.



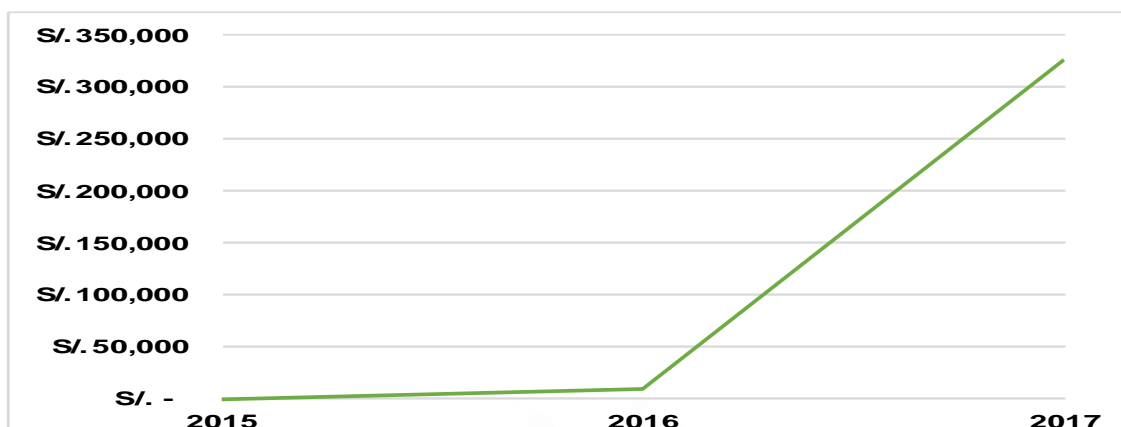
Fuente: INTEMA (2017)

c. Energotec SAC.

Energotec SAC es una empresa peruana la cual inicio sus actividades en el año 1994, a raíz de la división de Peruvian Trading Coporation, empresa comercial de origen británico. La compañía se dedica a la venta y servicio técnico de equipos, herramientas y componentes para la industria básica y el sector minero, siendo distribuidor o agente comercial de diversos fabricantes del extranjero, entre los cuales destacan los países de EE. UU y Canadá. Asimismo, la empresa inicia relaciones comerciales con INTEMA en el año 2016, siendo este último su proveedor de los servicios de fabricación de piezas y reparación de repuestos.

En relación a las ventas totales, como ya se mencionó, la empresa inicia su vinculación comercial con INTEMA en el año 2016, teniendo un incremento significativo hacia el año siguiente, logrando posicionarse en el cuarto lugar con una participación de casi 4% en las ventas totales de ese año, tal como se aprecia en la figura 17.

Figura 17: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente Energotec SAC.



Fuente: INTEMA (2017)

d. Emin Geo Estructuras SAC.

Emin Geoestructuras SAC es una compañía peruana respaldada por el grupo Emin de Chile, la cual participa en la ejecución de obras y proyectos de ingeniería, principalmente en el sector minero, pero también para otros sectores como el agrícola, industrial e hidrocarburos. En este sentido, la empresa brinda servicios en las áreas de Geo sintéticos y Mejoramiento de Suelos principalmente dentro de los sectores ya mencionados.

La compañía inició relaciones comerciales con INTEMA el año 2017, brindándole este último el servicio de fabricación de piezas y repuestos para las maquinarias que maneja la empresa, principalmente el servicio de fabricación de estructuras mecánicas. En ese mismo año, la compañía se convirtió en uno de sus principales clientes de acuerdo a su participación en el nivel de ventas totales, tal como se observa en la figura 18.

Figura 18: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente Emin Geo Estructuras SAC.



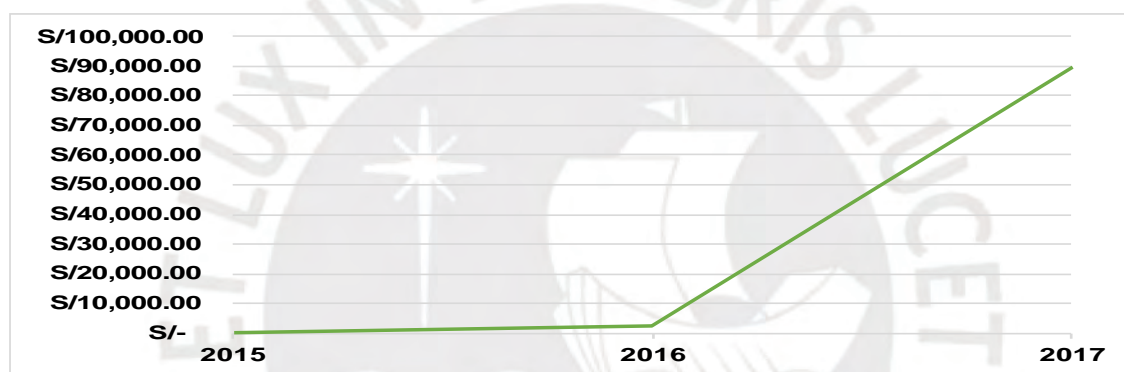
Fuente: INTEMA (2017)

e. Peruana de gas de GNV EIRL.

Peruana de Gas de GNV EIRL es una empresa peruana dedicada principalmente a la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. Esta compañía inició sus actividades comerciales en el año 2013, entablando, aproximadamente, un año posterior vinculación comercial con INTEMA. Actualmente, los principales servicios que le ofrece INTEMA son la fabricación de diversas piezas como pistones, reparación de válvulas, entre otras.

Con respecto a la evolución en cuanto a transacciones comerciales llevadas a cabo con INTEMA en los últimos tres años, tal como se observa en la figura 19, se evidencia un crecimiento durante el último año llegando a alcanzar los casi S/. 90 000 anuales, posicionándose como el séptimo cliente más importante

Figura 19: Evolución de las ventas de INTEMA a cliente Peruana de Gas de GNV



Fuente: INTEMA (2017)

2.1.2. Unidades comparativas

Tal como se mencionó en el capítulo 4, se integró al análisis general la presencia de dos empresas que culminaron relaciones comerciales con la empresa INTEMA, considerándolas como unidades comparativas, reflejando en ellas el fenómeno de abandono dentro de la empresa sujeto de estudio. Dicha incorporación tiene como finalidad la recolección de información vinculada a las variables analizadas dentro del grupo de clientes más importantes, tomando en consideración el estado actual de no vinculación comercial como elemento enriquecedor a fin de obtener una perspectiva distinta que complementa en mayor medida la generación de la estrategia de fidelización de clientes actuales, objetivo final del trabajo de investigación.

La delimitación de las unidades comparativas tuvo en consideración principalmente la participación en el nivel de ventas de estas dos empresas dentro del periodo 2015-2017 y la semejanza en cuanto a los servicios ofrecidos a estas con respecto al Grupo de Clientes más importantes, siendo Amcor Rigid Plastics del Perú SA y B. Braun Medical del Perú SA, las cuales estuvieron ubicadas en el primer y tercer puesto en el ranking de facturación en el año 2015, con

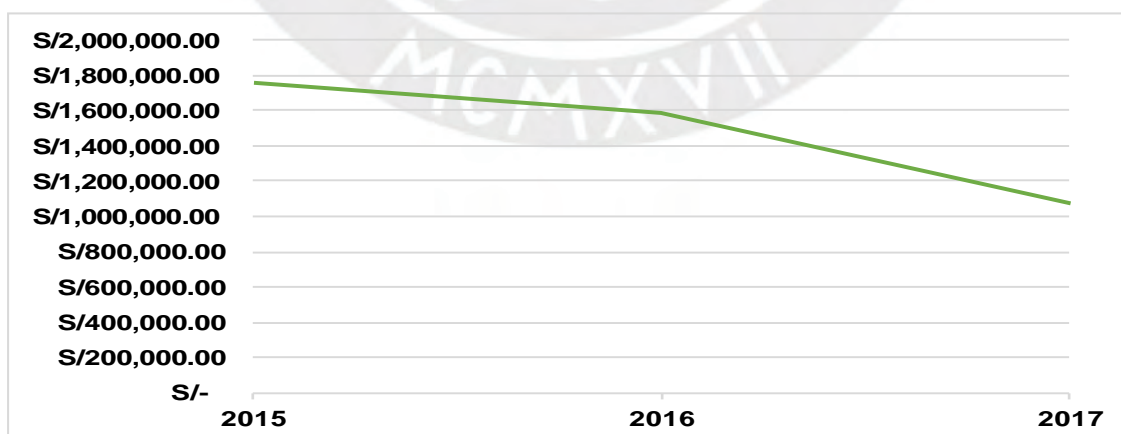
39.08 % y 9.021% respectivamente. A continuación, se presentará un análisis respecto a los integrantes del grupo en mención.

a. Amcor Rigid Plastics del Perú SA.

Amcor Rigid Plastics del Perú SA. es una empresa subsidiaria de la compañía australiana Amcor Ltd. Rigid Plastics, la cual está dedicada a la producción de embalajes plásticos para una variedad de productos entre los cuales se encuentran productos alimenticios, bebidas, productos de cuidado personal, dispositivos médicos, entre otros. La compañía inicio sus operaciones en el Perú en el año 1998, entablado relaciones comerciales con INTEMA posteriormente, ya que, fue una de las empresas con las que INTEMA inicio sus operaciones. Los principales servicios que INTEMA le realizaba era el de mantenimiento exclusivo de sus maquinarias por medio de contratos que se renovaban según la necesidad, finalizando la vinculación comercial en mayo del año 2017.

El caso de este cliente es de vital importancia, ya que, es el caso más representativo del fenómeno de migración y, finalmente, abandono de clientes existente en la actualidad. En ese sentido, ello no solo fue perjudicial para INTEMA por el nivel de participación en las ventas que este cliente significaba - ya que aún estando hasta poco menos de mediados del año 2017 se posicionó como el tercer cliente más importante al final del periodo anual – sino también por el desconocimiento de las causas producto de la desvinculación comercial de uno de sus más antiguos clientes. Con respecto a lo mencionado acerca del nivel de participación en las ventas, las transacciones comerciales en su conjunto durante el último año llegaron a alcanzar un monto superior al millón de soles, tal como se observa en la figura 20.

Figura 20: Evolución de las ventas de INTEMA a la empresa Amcor Rigid Plastics del Perú SA.



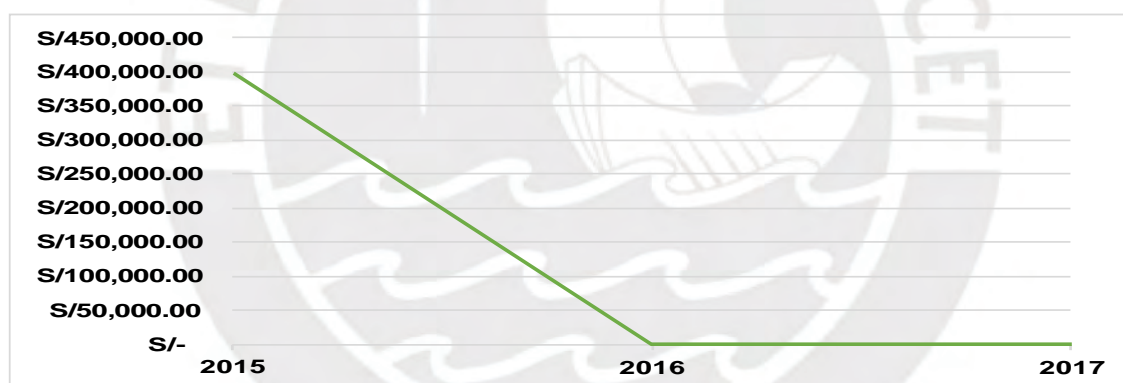
Fuente: INTEMA (2017)

b. B Braun Medical del Perú SA

B. Braun Medical del Perú SA es una filial del grupo internacional B. Braun, la cual está especializada en el rubro de productos sanitarios. La compañía cuenta con más de 40 años dentro del mercado hospitalario peruano y ofrece principalmente productos y sistemas para la anestesia, los cuidados intensivos, cardiología, así como servicios para clínicas, médicos del sector privados, entre otros. Asimismo, la duración de la vinculación comercial con INTEMA se dio durante dos años aproximadamente, teniendo como principales servicios los de mantenimiento para sus maquinarias.

En relación al mencionado caso, tal como se observó en el caso anterior, se puede evidenciar el fenómeno de migración negativa, llegando finalmente al abandono del cliente; repercutiendo en la finalización de relaciones comerciales con un cliente de gran potencial para la empresa, reflejado en su posicionamiento como la tercera empresa más importante en el año 2015, llegando a alcanzar casi el monto de S/400 000 anuales, reduciendo esta cantidad año a año, tal como se observa en la figura 21.

Figura 21: Evolución de las ventas de INTEMA a la empresa B.Braun Medical Perú SA.



Fuente: INTEMA (2017)

2.2. Análisis mediante las variables teóricas

La presentación del análisis se realizará a través de las sub variables dentro de cada grupo de variables consideradas en el modelo propuesto, exponiendo los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo de forma independiente tanto para los clientes actuales, así como el grupo comparativo entrevistado. Es importante señalar que se considerarán las variables calidad y precio dentro del análisis debido a que representan, tal como se explicó en el marco teórico, requisitos previos fundamentales en el desarrollo de una estrategia de fidelización. Los resultados se analizarán de manera cualitativa, con el fin de conocer la situación de manera macro, presente en los clientes más importantes respecto a cada ítem, así como aquella perspectiva recogida de las unidades comparativas.

2.2.1. Calidad

Para la recolección de información dentro de la variable calidad se consideró la sub variable presentada a continuación. Es importante señalar que, en búsqueda de evidenciar un alto nivel de calidad, se explicó en el capítulo 5 las acciones estratégicas que viene trabajando INTEMA con el objetivo de mejorar en el mencionado aspecto.

a. Cumplimiento de especificaciones técnicas

Dentro de los hallazgos recolectados en el grupo de clientes más importantes se observó, de manera unánime, un alto nivel de cumplimiento por parte de INTEMA respecto a las especificaciones técnicas requeridas al solicitar, ya sea servicios de fabricación o mantenimiento, considerando a la empresa como aquella con la capacidad de generar un servicio de alta calidad. Dentro de las especificaciones requeridas por el cliente hacia INTEMA en el caso del servicio de fabricación se encuentran el tamaño, la medida, la durabilidad de la pieza, material a utilizar en la elaboración de la misma, así como el cumplimiento de manera óptima de los detalles expuestos en el plano de una pieza, el cual es brindado por el cliente ofrecido por INTEMA; evidenciando, en algunos casos, una calidad superior en la pieza elaborada por INTEMA con respecto a la pieza original. En cuanto al servicio de mantenimiento, se expresa el cumplimiento de las especificaciones en materia de detección de fallas dentro de la máquina, capacidad de desarrollar el mantenimiento acorde a la utilidad y tiempo de vida de la máquina, así como la detección de aquellas piezas que requieren ser sustituidas para el correcto funcionamiento de la misma.

De manera complementaria, las unidades comparativas expusieron el alto nivel de capacidad técnica presente en INTEMA para cumplir de manera óptima las especificaciones solicitadas por ellos en los servicios requeridos. Se pudo observar, en cuanto al servicio de fabricación, el desarrollo de un producto incluso de mejor calidad que el original, así como el cumplimiento correcto de los planos ofrecidos. En relación al servicio de mantenimiento, INTEMA cumplía respecto al nivel de operación que requería la máquina, evidenciando también el alto grado de conocimiento que poseen sobre la maquinaria.

2.2.2. Precio

Con respecto a la variable precio se procedió al análisis mediante la sub variable presentada a continuación. La incorporación de dicha variable fue basada no solo mediante revisión literaria, sino también mediante una entrevista realizada al docente Juan Carlos Macedo Vigil, exponiendo la importancia de dicha variable (comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

a. Nivel de precios con respecto al mercado

El nivel de precios presente en los servicios ofrecidos por INTEMA hacia el grupo de clientes más importantes se encuentra en un nivel medio – superior, debido principalmente al nivel de la calidad expuesta en dichos servicios. De manera general, se puede afirmar un nivel precio – calidad de acorde a lo esperado; sin embargo, se consideró que el precio no se encontraba detallado de manera clara al momento de enviar la cotización, lo cual generaba disconformidad. En resumen, la principal característica recolectada sobre el nivel de precios es la competitividad que presenta respecto a otros proveedores del mercado, vinculándolo con el nivel de calidad ofrecida.

Las unidades comparativas exponen el nivel de precios respecto al mercado como una ventaja de INTEMA durante las relaciones comerciales que mantuvieron, siendo tan competitivo que podía competir de manera internacional con otros proveedores. Por tal motivo, el precio era una variable óptima en la empresa, la cual no solo no generaba inconvenientes, sino oportunidades, tales como la posibilidad de exportar los productos de INTEMA hacia filiales dentro de una unidad comparativa. Por último, se relaciona dicha competitividad de precios debido a la competitividad presente en el cumplimiento de especificaciones técnicas realizadas al momento de brindar los servicios tanto de fabricación y/o mantenimiento.

2.2.3. Comunicación

Para la recolección de información dentro de la variable comunicación se consideraron dos etapas: la primera etapa abarca el periodo de transacción comercial propiamente dicho, es decir, la presencia de un pedido solicitado por el cliente hacia la empresa; así como la segunda etapa abarca el periodo sin transacción comercial, es decir, el periodo en el cual no se evidencia un pedido solicitado por el cliente hacia la empresa. En ambas etapas se busca conocer la comunicación presentada, recogida a través de las siguientes sub variables tomadas en consideración dentro de las entrevistas realizadas para el presente ítem. Cabe señalar que la incorporación de dicha variable para el desarrollo de la investigación fue corroborada de manera empírica con el experto en marketing relacional Juan Carlos Macedo Vigil (comunicación personal, 29 de mayo del 2018).

a. Frecuencia

La solicitud del pedido condiciona la frecuencia presentada entre la empresa INTEMA y los clientes. Considerando una mayor solicitud de pedido, está conlleva consigo una comunicación más reiterativa, relacionada exclusivamente a coordinaciones respecto a las especificaciones técnicas del servicio brindado. Si consideramos un lapso de tiempo promedio,

este oscilaría de manera diaria cuando se genera un pedido, dependiendo de la complejidad del mismo, llegando en ocasiones a no presentar comunicación sino hasta la entrega del servicio. Por otro lado, la frecuencia de comunicación cuando no existe pedido por parte del cliente hacia la empresa es nula. Con respecto a otros proveedores, la frecuencia presentada en INTEMA se encuentra en un nivel medio-superior. Es importante mencionar que, la constante comunicación únicamente sucede con el grupo de clientes analizados, debido a que según información brindada por INTEMA, la frecuencia con aquellos clientes de menor participación en la empresa es menor. Con respecto a la frecuencia de comunicación en el período en el cual no se dan transacciones comerciales, es en el cual se presenta el mayor aspecto por mejorar dentro de este apartado, ya que, los entrevistados lo consideran de gran importancia y una acción que refleja en gran medida la preocupación acerca de INTEMA por sus clientes, así como una oportunidad para generar alianzas más firmes entre las dos empresas.

Las unidades comparativas muestran que la frecuencia durante las relaciones comerciales eran un punto por mejorar dentro de INTEMA, haciendo énfasis en la poca regularidad en la comunicación cuando este se refería a temas de soporte en materia organizativa para la empresa cliente (emisión de facturas detallando el servicio, participación en concurso para proyectos). Asimismo, durante el periodo en el cual no se realizaban transacciones comerciales, se repitió el mismo escenario de poca o nula comunicación de parte de INTEMA hacia ellos.

b. Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta por parte de la empresa ante las consultas presentadas por los clientes analizados es superior al promedio ofrecido en la industria, valorando la predisposición por parte de INTEMA hacia sus dudas dentro de una industria demandante. Dicha afirmación se evidencia en la cantidad de trabajadores disponibles para la atención, la rapidez del contacto con el cliente, el lenguaje técnico y la claridad de información requerida en el caso que la duda esté relacionada con especificaciones técnicas, así como la disponibilidad en temas de horarios para realizar consultas a las personas encargadas dentro de la empresa.

Aquellos puntos donde la capacidad de respuesta requiere una mejora sustancial, fue en aquellos contactos respecto a temas de cotizaciones, facturación, los cuales forman parte de las labores a realizar durante el servicio, cuya demora genera un desorden interno en la empresa cliente, tal como se evidencio en las entrevistas con las unidades comparativas. Sin embargo, durante la elaboración del servicio, la capacidad de respuesta ante las dudas del cliente era la adecuada, cumpliendo con los parámetros solicitados de tiempo.

c. Accesibilidad

El horario de atención, así como la ubicación geográfica no representa un inconveniente para los clientes durante la comunicación con INTEMA. Por otro lado, durante la solicitud del pedido, los requisitos requeridos para la realización del servicio son los adecuados, reconociendo la experiencia por parte de INTEMA, así como el conocimiento que se tiene sobre el cliente respecto a los planos, dimensiones, estándares, procesos, entre otras especificaciones potencialmente requeridos para el inicio del servicio.

Los principales canales de comunicación están relacionados con el uso de dispositivos celulares, siendo el WhatsApp el medio de mayor valoración debido a la inmediatez de la respuesta, así como la posibilidad de enviar imágenes y/o videos, los cuales pueden estar relacionadas con planos, piezas, etc. Es preciso señalar la utilización del correo como herramienta formal para evidenciar aquellas pautas o acuerdos que deban ser documentados, tales como cotizaciones, órdenes de compra, entre otros. La cantidad de canales presentes durante las relaciones comerciales son satisfactorias para los clientes y frecuentemente utilizados dentro de la industria. Es importante mencionar que la presencia de los canales utilizados durante la etapa comercial sería igualmente valorada en aquella etapa donde no se realiza transacción.

Del mismo modo que los clientes actuales, las unidades comparativas hacen mención de la buena ubicación de la empresa, la claridad en materia de información solicitada para el cumplimiento óptimo del servicio, horario de atención adecuado, presentando INTEMA disposición para ayudar de manera eventual ante alguna emergencia.

La utilización de los canales más adecuados para las unidades comparativas está relacionada con aquellos canales comentados por los clientes más importantes en la actualidad. Se menciona la importancia de la utilización del correo electrónico, con el objetivo de dejar constancia respecto a aquellas comunicaciones que necesitan un registro particular. Asimismo, el tamaño de dichas empresas hace que mantengan canales más desarrollados como el SAP.

2.2.4 Personalidad pública de la marca

Para la recolección de información dentro de la variable personalidad pública de la marca se consideró las sub variables presentadas a continuación. Cabe señalar, que para el mejor desarrollo dentro de dicha variable se sostuvo una entrevista con el docente Jean Pierre Seclen, en la cual se expuso la gran importancia que dicha variable en las pequeñas empresas dentro de la industria (comunicación personal, 11 de abril, 2018).

a. Principales atributos de INTEMA

INTEMA es reconocida por brindar un servicio integral, evidenciado en primer lugar a través de la calidad superior con respecto a su competencia, seguido del precio competitivo. Asimismo, acompañamiento ofrecido a los clientes, el respaldo de garantía del servicio, así como soluciones adecuadas a las necesidades presentadas, se encuentra dentro de los principales atributos de la empresa.

b. Conocimiento sobre pilares del servicio

Dentro de dicha valoración como empresa de calidad, se tiene conocimiento también sobre aquello que permite a INTEMA realizar un servicio con estándares superiores (tecnología, maquinaria, trabajadores calificados); no obstante, dicho conocimiento fue obtenido en la mayoría de los casos por iniciativa propia del cliente, mas no de INTEMA; lo cual representa para los clientes un efecto negativo, pues recae en ellos la disponibilidad de poder obtenerlos. El conocimiento y ampliación (certificaciones internacionales de calidad, materiales) de los activos que soportan la calidad del servicio ofrecido por INTEMA son valorados de manera significativa al momento de la solicitud del servicio. Sin embargo, se tiene poco conocimiento respecto a las acciones que viene desarrollando INTEMA en dicha materia, tales como área de mejora de la calidad, homologación SGS, entre otros. Únicamente se tiene conocimiento sobre los temas de seguridad laboral, y políticas generales de calidad.

Del mismo modo que era analizada dicha variable por el grupo de sus clientes más importantes, ello también fue evaluado de manera general dentro de las unidades comparativas; evidenciando la capacidad de INTEMA para ofrecer un producto sobresaliente dentro del mercado, exponiendo la calidad del servicio como su principal atributo. Sin embargo, dicha ventaja no era acompañada de un accionar que la potencie y comunique de manera correcta, siendo el cliente aquel que debido a acciones propias pueda tener acceso a la diferenciación que propone INTEMA, en términos de mejoras sobre temas de calidad que viene implementando, tecnología utilizada, maquinaria, etc., el cual fue mencionado como una oportunidad desaprovechada de hacer conocer al cliente dichos pilares del servicio. Es así como la percepción se traducía en una relación más transaccional, únicamente trabajando los pedidos de acuerdo a la solicitud requerida, sin poder “vender” la empresa como un aliado estratégico.

2.2.5 Incentivos y privilegios

Por último, se consideró el recojo de la información concerniente a la variable incentivos y privilegios, considerada a través de las sub variables presentadas a continuación, las cuales fueron expuestas ante el docente Humberto Espinoza, experto en materia de empresas

industriales, con el fin de delimitar mejor la selección de dichas sub variables, así como la pertinencia de la incorporación de la misma (comunicación personal, 5 de junio del 2018).

a. Presencia de incentivos en la industria

La presencia de un incentivo por concepto de lealtad dentro de la industria donde se desenvuelven los clientes es relativamente nula. Se observa la relación de incentivos con el aspecto económico, sin considerar aquellos incentivos que no consideren dicho aspecto, sino variantes diversas valoradas por el cliente, ofrecidas por concepto de lealtad. Se evidenció que existían incentivos ofrecidos por INTEMA, los cuales estaban vinculados a descuentos, ofrecidos de manera esporádica, así como el acompañamiento que la empresa ofrecía al cliente.

b. Grado de importancia

Respecto al nivel de importancia que presentaban los incentivos dentro de los clientes, estos presentan un impacto moderado, entendido más como un reconocimiento sobre la importancia de las relaciones que mantiene el cliente y la empresa, mas no como el elemento con un grado de influencia superior dentro de la propuesta de valor de INTEMA. Las opciones recopiladas estuvieron vinculadas a dos conceptos: el primero relacionado con ofrecer capacitaciones a los empleados de las empresas clientes, en temas de materiales, seguridad laboral, etc. El segundo vinculado, como se mencionó anteriormente, al acompañamiento por parte de INTEMA durante todo el proceso del servicio, así como la anticipación a las necesidades de producción y requerimiento que presente, con el fin de generar una alianza estratégica sostenible a futuro. Por otro lado, los incentivos económicos son complementarios al servicio; sin tener una repercusión mayor al momento de la solicitud del pedido.

De igual manera, la inexistencia de incentivos por parte de sus demás proveedores es considerado algo característico dentro de la industria, según las unidades comparativas. El único incentivo ofrecido por la empresa INTEMA durante el periodo en la cual se presentó la relación comercial estaba vinculado a la rápida acción durante momentos de crisis. Para las unidades comparativas, los incentivos presentan un grado de influencia medio, entendido como un reforzamiento de las relaciones entre el cliente e INTEMA. Se consideraron propuestas tanto económicas (descuentos, rebate, entre otras), la realización de overhall a las máquinas cada cierto tiempo de forma totalmente gratuita, así como aquellos incentivos vinculados a la realización de capacitaciones dirigidas a los empleados en la empresa cliente en las cuales se consideren temas pertinentes dentro de la industria de cada empresa; todo ello similar a lo propuesto por el grupo de clientes importantes, lo cual se entiende como una distinción sobre la relación que se desarrolla entre ambas empresas. Así mismo, también es entendido como un incentivo el concepto de

generación de la misma relación (alianza estratégica), lo cual da soporte a la importancia que tendría el fortalecimiento de la misma mediante el desarrollo de la estrategia a implementar.



CAPITULO 7: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

En el presente capítulo se expondrá la propuesta respecto a la estrategia de fidelización para el grupo de clientes más importantes para la empresa metalmecánica INTEMA SAC, con el objetivo de generar sostenibilidad.

La elaboración de la estrategia en mención se realizó tomando en consideración, en primer lugar, el esquema del trébol de fidelización expuesto por el autor Juan Carlos Alcaide, desarrollando cada elemento del trébol mediante una evaluación de su situación dentro de la empresa; posteriormente se detallarán el plan de acción propuesto, elaborando los objetivos pilares a tener en cuenta, así como las actividades correspondientes a la consecución de dichos objetivos. El trébol expone en su desarrollo dos grandes partes, las cuales son el corazón y los pétalos; los cuales serán plasmados en la estrategia como los pilares estratégicos (corazón del trébol), así como los campos de acción (pétalos del trébol). La selección del trébol como esquema para la propuesta de la estrategia se debe, en primer lugar, a los tres elementos considerados como pilares: la calidad de servicio, condición necesaria e indispensable en el desarrollo de toda estrategia de fidelización; la cultura orientada al cliente, directriz que debe ser incorporada en toda organización que busque la fidelización de sus clientes; y el enfoque relacional descrito como el enfoque teórico base (valga la redundancia) en el desarrollo de la estrategia de fidelización.

En segundo lugar, los pétalos presentan un orden de desarrollo, tal como se evidencia en la figura 22, considerado un elemento de valor para la generación de una estrategia de fidelización. Es así como el pétalo información es el primero a desarrollar, debido a que es el insumo, obtenido de parte de los clientes, mediante el cual se nutre la estrategia; seguido de marketing interno, ya que se considera son los trabajadores de la empresa los cuales desarrollarán las acciones dentro de la estrategia y los que mayor incidencia tengan sobre el éxito o no durante el desarrollo de la misma; en tercer lugar se encuentra la comunicación, debido a que se enfoca en la gestión de los contactos llevados a cabo entre la empresa y sus clientes durante todo el proceso que dure la transacción comercial; posteriormente, se encuentran los incentivos y privilegios, presentados como complemento a los servicios brindados durante la relación empresa-cliente; y por último, personalidad pública de la marca, ya que tiene como objetivo la presentación o reforzamiento de las características más representativas propias de la empresa hacia sus clientes.

Figura 22: Esquema de la estrategia de fidelización para INTEMA



Adaptado de: Alcaide (2015)

Por último, la propuesta de estrategia presentada a continuación se nutrirá de los hallazgos expuestos en el capítulo 6, los cuales fueron recolectados al interior de la empresa INTEMA, así como en los clientes, tomando en consideración las sub variables pertinentes.

1. Corazón del trébol

1.1. Calidad del servicio

Alcaide (2015) menciona la calidad del servicio como un pilar fundamental para el desarrollo de una estrategia de fidelización con base en el marketing relacional, al describir que “sin un alto nivel de calidad de servicio a los clientes, la fidelización se convierte en una misión imposible” (Alcaide, 2015). Asimismo, dentro de un sector manufacturero como el metalmecánico, la incidencia del servicio ofrecido es mayor, debido a la rigurosidad presente en la industria, así como la influencia de dicha calidad dentro del engranaje productivo de los clientes. Es por tal motivo que el primer pilar dentro corazón del trébol posee una gran importancia en el desarrollo de la estrategia para la empresa INTEMA.

En este sentido, para lograr un correcto desarrollo de este primer pilar, se debe desarrollar un continuo de acciones que avoquen en el mejoramiento o mantenimiento de una adecuada

calidad, tomando en consideración no solo el resultado final tangible como es un producto o pieza fabricada en el caso del servicio de fabricación o un tratamiento adecuado a una maquinaria en el caso de un servicio de mantenimiento, sino el desarrollo del servicio total considerado desde el momento de inicio de conversaciones entre el cliente e INTEMA para la realización del servicio hasta el fin de las relaciones comerciales entre ambas partes.

Es así que la calidad del servicio vista como pilar fundamental sobre la cual se basa la estrategia de fidelización propuesta, se considera debe ser trabajada de manera continua en todas las áreas de la organización considerando por un lado, las mejoras en infraestructura, maquinaria, tecnología y capacitaciones del personal a nivel técnico, y por otro lado, teniendo como fin el reforzamiento de una relación a largo plazo con el cliente, ello más vinculado a las acciones y objetivos propuestos dentro de los cinco pétalos considerados en el modelo teórico.

1.2. Cultura orientada al cliente

El segundo pilar del corazón incorpora una cultura orientada al cliente dentro de la empresa, colocándolo como punto cardinal, así como objetivo de todas las áreas, ya que se considera que cualquier estrategia exitosa de fidelización debe estar dirigida a la satisfacción de las necesidades por parte de sus clientes más importantes (Alcaide, 2015).

En relación con la empresa sujeto de estudio, INTEMA se encuentra actualmente con una cartera reducida que constituyen el grupo de clientes más importantes, mencionado anteriormente, lo cual posibilita en mejor medida la iniciativa de una orientación hacia el cliente por parte de la empresa, que a su vez servirá como lineamiento general de operaciones en el futuro.

La orientación al cliente es un concepto que debe ser incorporado como directriz de gestión dentro de INTEMA. Es por tal motivo que el desarrollo de la orientación al cliente como base del modelo de negocio en INTEMA se convierte en el “credo” dentro de la empresa, el cual ve inmerso su desarrollo en todas las actividades desarrolladas en los pétalos, trabajando de manera directa con dos aspectos principales, los cuales son el desarrollo de una cultura que incorpore la orientación al cliente desde los niveles altos hacia los niveles operarios de la organización, generando conciencia dentro de los mismos de la necesidad de dicho cambio, debido principalmente a la organización del personal dentro de la empresa, representada por un gran porcentaje del personal en funciones operativas, desarrollándose ello posteriormente en el pétalo de Marketing Interno; así como la gestión de la información tomando como prioridad la recopilación sobre las expectativas y percepciones acerca del servicio ofrecido de parte del cliente, así como el acceso a esta data a lo largo de la todas las áreas de la empresa donde se requiera, lo cual será trabajado en el pétalo Información.

Es así como la gestión de todas las acciones consideradas a lo largo del desarrollo de los pétalos, dirigen sus lineamientos hacia un principal objetivo, el cual consiste en colocar al cliente como punto cardinal de la empresa. Es por tal motivo que debe entenderse este plan de acción como la determinación de la implantación de dicha orientación de manera transversal, incorporando todas las áreas pertinentes dentro de la empresa, gestionando de manera correcta la vertiente estructural, es decir desarrollar la orientación del cliente en los procesos de la empresa; así como en la vertiente personal, relacionada directamente con los trabajadores.

El desarrollo de dicha perspectiva debe verse acompañado de una retroalimentación continua, tomando como referencia una periodicidad mensual, por parte de los altos mandos de la empresa, mediante las cuales puedan ir evaluando los avances de dicho lineamiento, visto de manera interna, así como de manera externa (con los clientes), debido a que la implantación de una correcta orientación al cliente en la empresa ve sus resultados en la mejora respecto a la satisfacción de los mismos a lo largo del tiempo.

1.3. Enfoque relacional

“En el sector de tangibles se puede mantener a los consumidores fuera de la empresa, en los servicios esto es imposible” (Alcaide, 2015, p. 26.). Es por tal motivo que, consolidando una calidad del servicio de manera adecuada, orientando los esfuerzos de la empresa hacia el cliente, la gestión de las relaciones con los clientes es el último pilar y complementario para lograr el mantener relaciones duraderas con los mismos.

En este sentido, el enfoque relacional se constituirá como la directriz teórica sobre la cual basar la presente estrategia, con un desarrollo de manera transversal en toda la organización teniendo como objetivo el fortalecimiento de las relaciones con el grupo de clientes más importantes de la empresa sujeto de estudio. Con el propósito de visualizar de manera más directa las acciones realizadas vinculadas a este pilar se pueden mencionar los objetivos dentro de los pilares de comunicación, incentivos y privilegios, y personalidad pública de la marca, desarrollados posteriormente.

Finalmente, es importante mencionar que si bien las acciones llevadas a cabo con respecto a alguno de los tres pilares tomados como base para el desarrollo de la presente estrategia se pueden vincular en mayor medida a alguno de los cinco pétalos perteneciente al modelo teórico, se debe hacer hincapié que las tres se constituyen como base imprescindible para un correcto desarrollo de una estrategia que tenga como fin el reforzamiento de una relación duradera con el cliente, o visto de otra manera, conseguir la fidelidad por parte de ellos.

2. Pétalos a desarrollar

2.1. Información

Dentro de la empresa sujeto de estudio, el elemento información centrará su importancia en la capacidad de la empresa para recolectar y distribuir dentro de toda la organización la información más pertinente y útil de parte del grupo de clientes más importantes, en búsqueda de una mayor satisfacción en la prestación de servicios por parte de ellos

2.1.1. Plan de acción

En relación a lo mencionado anteriormente, el objetivo principal estará definido por:

a. Objetivo

OB 1: “Gestionar la información recogida de los clientes a nivel organizacional”

El objetivo se vincula tanto con el escenario analizado en la empresa sujeto de estudio, caracterizado por la ausencia de un sistema eficiente de organización en cuanto a la información brindada por los clientes, así como por lo expuesto de manera teórica por el modelo propuesto por Alcaide, teniendo como objetivo la correcta administración de esta información con el fin de lograr un servicio más acorde con los requerimientos de los clientes.

A continuación, se detallarán las actividades relacionadas para el cumplimiento del objetivo mencionado.

b. Actividades

AC 1: Creación de una base de datos acerca de los requerimientos particulares de cada cliente en base a la información histórica obtenida

Si bien INTEMA tiene como principal fuente de información la Orden Interna de Trabajo, con la cual obtiene esencialmente los tipos de servicios brindados a los clientes y la frecuencia de estos, como ya se mencionó anteriormente, la empresa actualmente no cuenta con un sistema eficiente de organización acerca de las percepciones de los clientes en materia de expectativas y aspectos por mejorar (quejas) con respecto a los servicios brindados. En este sentido, lo que se sugiere en este punto es la creación de un sistema de base de datos que permita la organización adecuada principalmente de estos dos componentes subjetivos de acuerdo a la información histórica obtenida de los clientes con respecto a la prestación de servicios anteriores, complementando ello con la información acerca de los tipos de servicios brindados y la frecuencia de estos, creando finalmente una base fiable y enriquecedora de información acerca de los clientes

más importantes de la empresa, con el propósito de ofrecerles un servicio más adecuado a sus necesidades y requerimientos específicos.

AC 2: Actualizar contantemente la base de datos de acuerdo a los servicios brindados

Una vez creada la base de información acerca de los clientes más importantes, esta debe ser accesible a todo aquel o grupo de trabajo que brinde algún tipo de servicio a uno de estos clientes en particular, ya que, de esta forma, por un lado el colaborador o grupo de trabajo estará en mayor medida enfocado a la satisfacción de los requerimientos particulares expuestos en esta base de datos, así como por el otro, tendrá la responsabilidad de ingresar lo concerniente al servicio brindado en esta base de datos, enriqueciendo la información ya establecida y, de esta manera, generar una visión más específica para la siguiente persona o grupo de trabajo que realice un servicio a este cliente.

2.2. Marketing Interno

Con respecto a INTEMA, el desarrollo del marketing interno estará centrado en el promover y reforzar constantemente una orientación hacia el cliente en todos los colaboradores dentro de la organización por medio de un comportamiento de parte de la empresa que refleje la importancia que esta le otorga a su componente humano.

2.2.1. Plan de acción

En relación a lo mencionado anteriormente, el objetivo principal estará definido por:

a. Objetivo

OB 1: “Reforzar los lineamientos de un enfoque orientado al cliente por medio de un programa de reconocimiento”

El objetivo se sugiere de acuerdo a lo analizado al interior de la organización, en la cual se pudo observar una ausencia de reconocimiento por parte de la organización hacia sus colaboradores dado un accionar destacado por parte de ellos en beneficio del cliente, asimismo el objetivo se centra en el propósito principal detallado en el modelo teórico utilizado en la presente investigación con respecto a este elemento.

A continuación, se detallarán las actividades relacionadas para el cumplimiento del objetivo mencionado.

b. Actividades

AC 1: Evaluar el desempeño mensual de cada trabajador en la realización de los servicios por medio de una encuesta a los clientes

Dado que el programa de reconocimiento debe estar dirigido a los rendimientos más sobresalientes por parte de los trabajadores, el otorgamiento de estos debe ser justo y equitativo en base al accionar realizado. Con respecto a ello, se sugiere al finalizar cada servicio brindar una muy pequeña encuesta acerca de la percepción del servicio brindado por parte del trabajador en la cual el cliente pueda calificar de manera objetiva el desempeño de este. De esta manera, al finalizar cada mes, por medio del análisis de las encuestas, se podrá observar a los colaboradores con un mejor accionar de acuerdo a la percepción de los clientes y otorgar un reconocimiento merecido por ello.

AC 2: Reconocer públicamente a los trabajadores más destacados dentro del periodo mensual y del periodo anual

Una vez ya definido los trabajadores más destacados dentro del periodo mensual y anual, es necesario realizar, dentro de las reuniones mensuales y anuales de toda la organización, un reconocimiento público de su desempeño sobresaliente, así como un premio o algún beneficio que la empresa este en la posibilidad de brindarle de acuerdo a sus necesidades. Ello debe ser analizado por la gerencia general, ya que no debe ser necesariamente algún beneficio económico por sí mismo, sino vinculado a alguna capacitación en materia de la formación técnica del colaborador (repercutiendo en un colaborador o grupo de colaboradores con mayor preparación técnica dentro de la organización) o algún ascenso a un puesto con mayores responsabilidades en caso de una demostración constante de desempeño sobresaliente y habilidades requeridas para el puesto. En este sentido, cualquiera que sea el beneficio otorgado este servirá de incentivo, por un lado, al colaborador o colaboradores con desempeño superior para que mantengan este rendimiento, y por otro, a los demás colaboradores para que se esfuercen en mejorar con el objetivo de satisfacer en mayor medida a los clientes.

AC 3: Comunicar dentro de las reuniones semanales y mensuales el lineamiento histórico de la organización

Dentro de las reuniones pertinentes en el periodo anual, también resulta esencial, principalmente al inicio de este periodo y posteriormente, de acuerdo a cuando se considere conveniente, comunicar los principios sobre los cuales se basa la organización, los valores, los objetivos trazados, la estructura sobre la cual funciona, y demás aspectos relevantes en búsqueda de una conexión más profunda de los colaboradores con la organización. Es necesario siempre

comunicar los aspectos anteriormente mencionados, además del reforzamiento de un correcto desempeño, ya que ello da a conocer a mayor detalle la organización en su totalidad a todos sus colaboradores, resaltando en este caso, una preocupación de parte de la organización por sus colaboradores como base organizacional.

2.3. Comunicación

En INTEMA, los clientes más importantes generan un incremento en el nivel de importancia de la comunicación hacia ellos, con lo cual dicha variable buscará manejar de manera eficaz la interacción entre ambas empresas, considerando los diferentes momentos y niveles con los cuales deba ser desarrollada, considerando en ella no solo los aspectos prioritarios del pedido a realizarse, sino la transmisión de información de valor para el cliente.

2.3.1. Plan de acción

Con respecto a lo mencionado anteriormente, la comunicación con los principales clientes estará dirigido al cumplimiento de un objetivo general, el cual será mencionado a continuación.

a. Objetivo

OB 1: “Generar una comunicación continua e interactiva”

El objetivo se relaciona directamente con aquella percepción a ser desarrollado en mejor medida por INTEMA por parte de los clientes, así como el enfoque considerado por Alcaide, el cual abarca aquellos puntos a ser reforzados en la interacción con los diferentes grupos de clientes.

A continuación, se detallarán las actividades relacionadas para el cumplimiento del objetivo mencionado

b. Actividades

AC 1: Adecuación de los canales de comunicación a utilizar por INTEMA con los clientes

Se realizará mediante la personalización de aquellos canales de mayor preferencia expresados por el grupo de clientes más importantes utilizados en la comunicación con INTEMA, tal como se observa en la tabla 13. Cabe señalar que dichos canales no generan un costo adicional, puesto que son los que ya venían utilizándose de manera esporádica por INTEMA, aunque sin una adaptación particular de acuerdo al cliente específico.

Tabla 13: Propuesta de canales a utilizar con los clientes

Empresa	Canal de comunicación a utilizar
San Miguel Industrias PET SA	Vía WhatsApp
Alusud Perú SAC.	Vía WhatsApp
Energotec SAC.	Vía telefónica
Emin Geoestructuras SAC.	Vía correo electrónico
Peruana de Gas GNV EIRL	Vía telefónica

AC 2: Generar mayor adaptación del servicio a las necesidades y expectativas de los clientes

Dicha actividad incorporará en primer lugar, reuniones físicas programadas entre INTEMA y el grupo de clientes más importantes, buscando generar un diálogo bidireccional, en la cual no solo se transmita información de INTEMA hacia el cliente, sino también se reciba, por parte de este, aquellos lineamientos de mejora a incorporar en los servicios realizados. Se propone realizar reuniones de manera recurrente entre el jefe de producción y los responsables dentro de cada cliente, con el fin de evaluar los servicios brindados de forma paralela a su realización, reduciendo los tiempos de espera ante problemas que puedan presentarse en el servicio, así como la selección de decisiones más apropiadas para la realización del servicio. Dichas reuniones se realizarán dentro del periodo de elaboración de los servicios ofrecidos hacia los clientes, recibiendo las especificaciones del cliente, comunicando el progreso del pedido, las acciones tomadas y las consideradas para la culminación del servicio, así como sugerencias por parte del cliente a ser tomadas en cuenta para la mejora de los servicios ofrecidos.

En segundo lugar, se sugiere desarrollar una mayor comunicación durante la inexistencia de pedidos solicitados por los clientes hacia INTEMA. Durante dicho periodo, se propone a la empresa generar visitas con una periodicidad mensual (gestionar de manera directa con el cliente), en la cual estén presentes los altos mandos de la empresa, así como el jefe de producción, en la cual se evalúe constantemente los servicios brindados, los puntos de mejora respecto a dichos servicios; así como expectativas futuras de servicios a realizarse, trabajos pendientes, y oportunidades de trabajos que INTEMA pueda realizar, con el fin de acortar tiempos y generar un beneficio mutuo.

AC 3: Gestionar una mayor flexibilidad en la atención hacia los clientes

Dicha actividad se sugiere realizar mediante la apertura del medio de atención de emergencia “INTEMA 24/7”. La flexibilidad en la atención es una variable de suma importancia dentro de la industria donde se desenvuelven los clientes, puesto que el detener la producción de una maquinaria, genera un alto costo en el cliente. Ante dicho escenario se propone desarrollar el canal “INTEMA 24/7”, en el cual los clientes más importantes de INTEMA comuniquen a la empresa, mediante la aplicación móvil WhatsApp, los pedidos que contienen un nivel de urgencia superior al promedio. Debido a que la empresa cuenta con responsables para cada cliente, ellos serán los encargados de gestionar los canales de manera individual, generando así una respuesta como solución rápida. Cabe señalar que la planta no cuenta con la disponibilidad de apertura todos los días, por lo cual se hace énfasis en que dicho canal será para brindar al cliente una respuesta inmediata y la solución que será desarrollada de la misma manera en la planta, recortando tiempos de entrega del servicio.

2.4. Incentivos y privilegios

La presencia de incentivos y privilegios dentro de la industria donde se desenvuelve la empresa sujeto de estudio tiene características particulares, las cuales están vinculadas principalmente a trabajos con los empleados dentro de las empresas clientes (capacitaciones, charlas, etc.), los cuales fueron analizados en el capítulo 6. Asimismo, se menciona de parte de los clientes, como un incentivo el acompañamiento que reciban durante las relaciones que mantenga con la empresa, lo cual es considerado por INTEMA como una propuesta dentro del valor brindado, mas no considerado como una recompensa por su fidelidad a la empresa.

2.4.1. Plan de acción

Es, ante dicho escenario, que el desarrollo de dichos incentivos para los clientes de mayor importancia para INTEMA se aleja del objetivo general, el cual es generar sostenibilidad en la empresa, esto debido al costo en el cual se incurriría durante la elaboración y presentación de los incentivos mencionados anteriormente. Si bien es cierto, estos tienen un grado de influencia en la relación con el cliente, este es menor debido a la casi inexistencia de los mismos dentro de la industria.

Cabe señalar que el objetivo, así como las acciones a desarrollar en este apartado, será materia de las recomendaciones futuras de la empresa, luego de consolidar la estrategia considerando un horizonte de tiempo no mayor de dos años. No obstante, se recomienda mantener el nivel de servicio superior actual, ya que, es considerado por la mayoría de clientes como el mayor “incentivo” para mantener relaciones comerciales con ellos.

2.5. Personalidad pública de la marca

El poseer los pilares que soportan el servicio de calidad ofrecido por INTEMA, tales como tecnología y conocimientos adquiridos por su personal no es suficiente. La empresa debe transmitir a sus clientes dichos pilares, y de esa manera construir una marca que resalte por encima de sus competidores.

2.5.1. Plan de acción

Con respecto a lo mencionado anteriormente, el objetivo principal respecto a la mencionada será explicado a continuación.

a. Objetivos

OB 1: “Comunicación de la personalidad pública INTEMA”

En este caso, el objetivo estará basado en primer lugar, en los hallazgos obtenidos con respecto a esta variable, reflejados en la ausencia de una adecuada comunicación hacia sus clientes acerca de sus principales atributos; complementado por la búsqueda de representación de los clientes en la empresa proveedora, propuesto por Josep Alet.

Es así como el objetivo será la comunicación de la personalidad pública “INTEMA”, entendida como aquellas representaciones asociadas a la empresa que la diferencia de sus competidores, así como aquellas directrices que la conforman. Es así como la personalidad pública INTEMA buscará transmitir principalmente el nivel de profesionalidad y diferenciación como un proveedor de calidad en el sector metalmecánico.

A continuación, se detallarán las actividades relacionadas para el cumplimiento del objetivo mencionado.

b. Actividades

AC 1: Exposición de los atributos diferenciadores de INTEMA

La exposición de aquellos atributos diferenciadores se propone realizar a través de “tours” dentro de la planta, en los cuales los clientes puedan evidenciar la presencia de características tales como profesionalismo, competitividad, presencia de adecuado personal técnico y nivel tecnológico, siendo dichas características similares a las presentes en su organización, generando de esa manera la vinculación buscada. Es así como la proximidad geográfica presente entre sus principales clientes con INTEMA facilita la realización de estas visitas guiadas dentro la empresa, en la cual se pueda comunicar a los clientes las mejoras que la empresa viene incorporando, tales como nuevas incorporaciones en materia tecnológica, equipamiento, orden administrativo, entre

otros, los cuales constituyen el soporte en la calidad del servicio; transmitiendo, de esa manera, confianza al momento de solicitar un servicio, logrando así generar o fortaleciendo una relación a largo plazo con ellos.

AC 2: Generación de contenido informativo sobre los atributos diferenciados de INTEMA

Se sugiere realizar la elaboración de un catálogo mensual “INTEMA”, en el cual la empresa demostrará la existencia de diferencias respecto a los productos o servicios ofrecidos por la competencia. Dicho contenido reforzará el nivel de compromiso por parte de INTEMA, mostrando apertura total hacia sus clientes respecto de sus características diferenciadoras. Es así como se incorporará en los catálogos información vinculada a incorporaciones tecnológicas, la realización de los últimos servicios más representativos a las empresas clientes, así como la presentación al detalle de servicios complementarios a ofrecer por parte de INTEMA. Cabe señalar que dicho catálogo será elaborado de manera virtual e impreso, remitiendo el documento a las áreas vinculadas al servicio, así como aquellas vinculadas a la selección de proveedores dentro de las empresas clientes. Asimismo, la versión impresa será entregada de manera directa a los responsables de la comunicación entre la empresa cliente e INTEMA.

Finalmente, es importante mencionar que cada uno de los objetivos debe ser trabajado de manera continua dentro de la organización por todos los actores pertinentes dentro de los plazos establecidos y debe estar a cargo de los responsables que la organización considere adecuados. El presente trabajo de investigación presenta una propuesta en este sentido que puede considerarse como un lineamiento para la aplicación (ver anexo G).

CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallarán, en primer lugar las conclusiones del trabajo de investigación, relacionadas con los objetivos conseguidos, los hallazgos obtenidos dentro del esfuerzo investigativo, así como la metodología y trabajo de campo para su consecución. Asimismo, se consignarán las recomendaciones finales, las cuales girarán en torno a planteamientos y sugerencias a desarrollarse dentro de futuros trabajos de investigación.

1. Conclusiones

- Con respecto a los datos financieros proporcionados por la empresa sujeto de estudio, se observó la dependencia de la empresa hacia un pequeño grupo de clientes, y los fenómenos de abandono y migración constante durante los últimos tres años, lo cual representa un problema real que repercute directamente en la sostenibilidad en la empresa.
- De acuerdo a las características propias de la empresa sujeto de estudio, vinculado con el análisis teórico realizado mediante la evaluación de diferentes modelos de marketing relacional, se pudo concluir la factibilidad de la creación de un modelo adecuado para una pequeña empresa metalmecánica business to business, por medio de la adecuación de dos modelos teóricos propuestos por Juan Carlos Alcaide y Josep Alet. Es así como se propuso la figura de un trébol como estructura para el desarrollo de la estrategia de fidelización. Dicho trébol en su centro (corazón del trébol) estará constituido por tres componentes: cultura orientada al cliente, calidad del servicio y marketing relacional. Asimismo, las variables (pétalos) presentes en el modelo que proporcionarán el plan de acción para el diseño de la estrategia serán información, marketing interno, comunicación, incentivos y privilegios, y personalidad pública de la marca. Asimismo las variables precio y calidad serán incorporadas dentro del análisis a realizar, debido a que el modelo teórico incide principalmente en que dichas variables constituyan una base sólida para la generación de la estrategia.
- En base a las entrevistas llevadas a cabo con el grupo de clientes más importantes, así como con las unidades comparativas, se obtuvo como conclusión que tanto la calidad y precio ofrecidos por INTEMA serían los adecuados para la correcta implementación de una estrategia de fidelización mediante el enfoque relacional.
- En base al análisis elaborado con respecto a los grupos de interés de la empresa INTEMA, compuestos por los trabajadores y los clientes más importantes, se puede concluir que las herramientas metodológicas utilizadas (encuestas, entrevistas semi estructuradas) fueron

las adecuadas debido a la información pertinente recolectada para la consecución del objetivo de investigación.

- Con respecto a la variable información, el único medio formal con el que trabaja la empresa sujeto de estudio para la recolección de la información es la OIT (Orden Interna de Trabajo), en la cual solo se obtiene información acerca del aspecto operativo de la transacción comercial, el tipo de servicio y la frecuencia de realización.
- En relación a la variable marketing interno, una conclusión importante es la existencia de un nivel aceptable de interiorización respecto a la importancia del cliente en los trabajadores; sin embargo esta no es reforzada de manera adecuada mediante acciones concretas por parte de la empresa. Asimismo, la percepción de los trabajadores respecto a su importancia y participación dentro de la empresa se encuentran en un nivel adecuado.
- Con respecto a la variable comunicación, la frecuencia durante el periodo de transacción es la adecuada debido a que depende de las características y complejidad del pedido; sin embargo, durante el periodo donde no se realizan transacciones comerciales, la frecuencia es prácticamente nula, lo cual es considerado por ambos grupos como una gran oportunidad para generar relaciones comerciales más duraderas. La capacidad de respuesta es considerada superior al promedio en el mercado, valorando en gran medida la predisposición ante sus inquietudes. Finalmente, el canal de comunicación con mayor valoración por los clientes fue el WhatsApp, debido principalmente a la rapidez de la respuesta; utilizando también otros medios como el teléfono y el correo.
- En relación a la variable personalidad pública de la marca, se evidencia conocimiento por parte de los clientes con respecto a los pilares en los cuales se basa el servicio de la empresa; sin embargo, dicho conocimiento no se obtuvo por iniciativa de INTEMA, sino por una actitud proactiva por parte de los clientes, lo cual podría constituir una ventaja en el mercado.
- Finalmente, con respecto a la variable incentivos y privilegios por concepto de lealtad se pudo concluir la escasa presencia de los mismos dentro de esta industria, así como la importancia moderada que se le otorga por parte de ambos grupos analizados.
- La estrategia de fidelización estará cimentado en tres elementos (calidad de servicio, cultura orientada al cliente, enfoque relacional) se convertirán en los lineamientos transversales que la empresa deberá incorporar a todo nivel para la correcta implementación del plan de acción posterior.
- El plan de acción con respecto a información tendrá como objetivo principal la gestión de la información recogida de los clientes a nivel organizacional, esto por medio de la

creación de una base de datos acerca de los requerimientos particulares de cada cliente y la actualización constante de dicha base de datos.

- El plan de acción con respecto al marketing interno estará dirigida a reforzar los lineamientos de un enfoque orientado al cliente por medio de un programa de reconocimiento, ello por medio de la evaluación del desempeño mensual de cada trabajador, el reconocimiento público a los trabajadores más destacados y la comunicación constante de los lineamientos de la organización
- El plan de acción con respecto a comunicación tendrá como objetivo principal la generación de una comunicación continua e interactiva, por medio de la adecuación de los canales de comunicación a utilizar por INTEMA con los clientes, la generación de un servicio más adaptado a las necesidades y expectativas de los clientes y la gestión de una mayor flexibilidad en el horario de atención con los clientes.
- El plan de acción con respecto a personalidad pública de la marca, tendrá como objetivo principal la comunicación de la personalidad pública de INTEMA, a través de la exposición de los atributos diferenciadores de la empresa y la generación de un contenido informativo sobre estos atributos.
- Con respecto a incentivos y privilegios, esta no tendrá un plan de acción específico debido a que en base a los hallazgos no se encuentra vinculado directamente con el objetivo general.

2. Recomendaciones

- Con el objetivo de analizar una industria que cuenta con poca información respecto a su situación actual en el Perú (pequeñas empresas metalmecánicas), una opción a tomar en cuenta es la investigación desagregada de sus características, tal como se evidenció en el presente trabajo de investigación, en la cual se realiza una investigación sobre pequeñas empresas en el Perú, y de forma paralela sobre el contexto de la industria metalmecánica.
- Dentro de la ejecución de la estrategia, se sugiere para la empresa INTEMA, mantener una retroalimentación constante con el fin de adaptar la estrategia a los cambios que se puedan presentar durante su implementación.
- La comunicación de las ventajas percibidas por sus clientes más importantes (calidad superior, precio competitivo, entre otras) es un punto de vital importancia a trabajar por parte de INTEMA, para fortalecer sus relaciones comerciales con los mismos.
- El enfoque utilizado para la elaboración de la estrategia de fidelización propuesta en el presente trabajo de investigación constituye un potencial elemento a ser tomado en cuenta no solo por otras pequeñas empresas del sector, sino por futuros equipos de investigación.

REFERENCIAS

- Adjuntament de Barcelona (2013). *Industria metalmecánica - Informe sectorial 2013*. Recuperado de https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Informe_sectorial_industria_metalomecanica_2013_cast_tcm24-4025.pdf
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes* (2ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Alet, J. (2000). *Marketing Relacional* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Álvarez, C., Mandujano, J., & Veliz, J. (2016). *Diseño de una estrategia de fidelización a través del marketing relacional Caso: Empresa de transportes San Francisco de Asís Los Olivos - SFASA 40*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8156>
- American Marketing Association [AMA]. (2013a). *Definition of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=M>
- American Marketing Association [AMA]. (2013b). *Definition of Marketing of Services*. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=M>
- Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica [ALTEC]. (2005). Políticas públicas, organización industrial y desarrollo tecnológico. *Estudio Prospectivo del Sector Metalmecánico en la Región Caribe Colombiana*. Simposio llevado a cabo en el XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Salvador, Brasil. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gerardo_Angulo-Cuentas/publication/273771709_ESTUDIO_PROSPECTIVO_DEL_SECTOR_META_LMECANICO_EN_LA_REGION_CARIBE_DE_COLOMBIANA/links/56d4b12b08ae9e9dea65b7b5/ESTUDIO-PROSPECTIVO-DEL-SECTOR-METALMECANICO-EN-LA-REGION-CARIBE-DE-COLOMBIANA.pdf
- Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI]. (2016). *Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios: diagnóstico sobre la compilación y difusión en los países Miembros de la Aladi*. Recuperado de http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/0215D029AA8C2D8603257FE2006626D6/%24FILE/Libro_Estadisticas_Comercio_Internacional_Servicios.pdf
- Asociación Latinoamérica del Acero [ALACERO]. (2012). *Cadena Metalmecánica en América Latina: importancia económica, oportunidades y amenazas*. Recuperado de http://www.andi.com.co/Uploads/CADENA%20METALMECANICA%20EN%20AMERICA%20LATINA%202012_636536157790078356.pdf
- Asociación Latinoamérica del Acero [ALACERO]. (2013). *Cadena Metalmecánica en América Latina: Dinámica de las inversiones*. Recuperado de https://www.alacero.org/sites/default/files/publicacion/cadena_metalmeccanica_en_america_latina._dinamica_de_las_inversiones_2013.pdf
- Asociación Latinoamericana del Acero [ALACERO] (2015). *Cadena Metalmecánica en América Latina: Importancia económica, inversiones y comercio internacional*. Recuperado de https://www.alacero.org/sites/default/files/u16/cadena_metalmeccanica_en_america_latina_-_nov_2015_version_completa.pdf

- Baptista, M., Hernández, R., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Barros, O. (2003). Modelos de Negocios en Internet. *Serie de Gestión*, 1(29), 4-14. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges29.pdf>
- Bastos, A. (2006). *Fidelización de clientes*. Madrid: Ideas Propias.
- Buttle, F. (2009). Managing the customer lifecycle: customer retention and development. *Customer Relationship management: concepts and technologies* (pp. 296-327). Hungry: Elseiver Ltda.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28 (1), 247-276. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Cereghino, G. (2014). Cuando las empresas hacen negocios entre ellas. *Arellano Marketing*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/cuando-las-empresas-hacen-negocios-entre-ellas/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2011). Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Santiago.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2016). Informe Anual de Exportaciones: Enero – Diciembre 2016. Departamento de Inteligencia de Mercados. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2017). Informe Mensual de Exportaciones: Enero 2017. Departamento de Inteligencia de Mercados. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- Comités Metalmecánicos (s.f.). *La Industria Metalmecánica en el Perú*. Recuperado de http://www.cmm.org.pe/articulos/pag_articulo_0230.htm
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 1(35), 152-181. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Córdoba, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6 – 17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf>
- De Althaus, J. (2008). La redistribución económica y territorial de los privilegios. *La Revolución Capitalista en el Perú* (pp. 21-22). Lima: Fondo de cultura económica.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia [DNP]. (2007). Agenda interna para la productividad y la competitividad. *Documento sectorial, Metalmecánica y siderurgia*. Bogotá.
- Egan, J. (2011). *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing* (4ª ed.). Londres: Person Education Limited.

- El Comercio (08 de Mayo del 2018). Se creará fondo con capital de S/. 1.000 millones para pymes. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/creara-fondo-capital-s-1-000-millones-pymes-noticia-518692>
- Energiminas (2017). La Esperanza del Sector Metalmeccánico. *Revista Energiminas*. Recuperado de <http://www.energiminas.com/la-esperanza-del-sector-metalmeccanico/>
- Ferrell, O.C., & Hartline, M. (2012). El marketing en la economía actual. En J. Reyes & G. Olguín (Eds.), *Estrategia de marketing* (5ª ed., pp. 1 – 29). México: Cengage.
- Filip, A. (2013). Complaint management: A Customer Satisfaction Learning Process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(93), 271-275. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S1877042813032916/1s2.0S1877042813032916main.pdf?tid=3ba267c250de4a6d8aad07e67045d1d6&acdnat=1533417524_623009cae3b2b82dc88c2ca99ca73b5c
- García, M., & Gomez, P. (2015). Diseño de un modelo de mejoramiento de calidad del servicio al cliente de los usuarios de telefonía móvil de claro comunicaciones en la ciudad de Bogotá. (Tesis de licenciatura, Universidad Distrital “Francisco José de Caldas”, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2877/1/Garc%C3%ADaRamosMarleny2015.pdf>
- Gardner (2016). 2016 World Machine Tool Survey. *Gardner Research*. Recuperado de <https://www.gardnerweb.com/cdn/cms/2016%20WMTS%20Report.pdf>
- Iglesias, V., Varela, C., & Vázquez, R. (2009). Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1(40), pp. 143-169. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/807/80711788006.pdf>
- Ildelfonso, G. (2005). Naturalezas de los servicios y causas de su desarrollo. *Marketing de servicios* (4ª ed., pp. 25 – 61). Madrid: ESIC.
- Inga, C. (6 de febrero de 2017). Facebook: El 74% de pymes peruanas confía en crecer el 2017. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/facebook-74-pymes-peruanas-confia-crecer-2017-163236>
- Innovaciones Tecnológicas en Mantenimiento [INTEMA]. (2017). *Conglomerado de información 2014 – 2017 de INTEMA*. [Base de datos]
- Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios [IDITS]. (2004). Análisis de competitividad de las cadenas productivas en la provincia de Mendoza. *Primer Informe Sectorial Metalmeccánico*. Recuperado de http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMetalmeccanico/Inf_sectorial_metalmeccanico_Mza-IDITS.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Producto Bruto Interno según Actividad Económica 2007–2016 (valores a precios corrientes)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Kotler, P. (2002). Marketing in the twenty-first century. *Marketing management*. (10ª ed., pp. 1-18). Estados Unidos: Pearson Education Company.

- 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., & Keller, K. (2012). Diseño y gestión de servicios. En M. de Anta & L. Pontones (Eds.), *Dirección de Marketing*. (14ª ed., pp. 354-378). México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Mexico DF: Cengage Learning, Inc.
- Lemmens, A., & Gupta, S. (2013). Managing churn to maximize profits. *Harvard Business School*, 14(20), 1–8. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-020_3553a2f4-8c7b-44e6-9711-f75dd56f624e.pdf
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Nuevos enfoques de marketing en la economía de servicios. En P. Guerrero & F. Hernández (Eds.), *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (6ª ed., pp. 4 – 32). Mexico DF: Pearson Education.
- McKinsey&Company (2011). The New Era of Customer Loyalty Management: Opportunities to Create Profitable Growth. *Marketing Practice*. Recuperado de <http://www.customerlifecycle.us/pdfs%5Cwhitepapers%5CThe%20New%20Era%20of%20Customer%20Loyalty%20Management.pdf>
- Mesén, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec empresarial*, 5 (3), 29 – 35.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Lima: Ministerio de la Producción. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mipyme-2015.pdf>
- Molinillo, S., & Parra, F. (2001). Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos. *Esic Market*, 33–62. Recuperado de https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_513780_E.pdf
- Mora, R. (31 de Agosto del 2015). Los desafíos de las empresas B2B en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresia/desafios-empresas-b2b-peru-98659>
- Mullins, J., Walker, O., & Boyd, H. (2007). El proceso de administración de marketing. En J. Mares & M. Rocha (Eds.), *Administración de marketing* (5ª ed., 2-28). Mexico: McGraw.Hill
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (26 de julio de 2013) ¿Lo bueno sigue viniendo en frascos pequeños? *Organización Internacional del Trabajo Noticias*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_218265/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de http://www.herramientasoit.org/_lib/file/doc/PyME%20-%20CIT%202015.pdf

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (9 de octubre de 2017). Lento desarrollo de las PYME perjudica el empleo y la economía. *Organización Internacional del Trabajo Noticias*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_580267/lang--es/index.htm
- Ortiz, M., & Zapata, H. (2015). Mercado internacional del sector metalmecánica 2001–2013 - Una mirada a su competitividad. *Sociedad y desarrollo*. Simposio llevado a cabo en el IV Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/4sin/B70.pdf>
- Palma, H. (2016). Esperamos que se resuelvan las trabas que afectan las inversiones. Entrevista de Rumbo Minero: Minería & Energía. Lima. Recuperado de <http://www.rumbominero.com/revista/esperamos-que-se-resuelvan-las-trabas-que-afectan-las-inversiones-afirma-humberto-palma-de-aepme/>
- Palom, F. (1991). *Círculos de calidad: teoría y práctica*. Barcelona: Marcombo
- Pantigoso, P. (2015). Las pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico. *Perspectivas EY Perú*. Recuperado de <https://perspectivasperu.ey.com/2015/06/17/las-pymes-en-el-peru-impulsando-el-crecimiento-economico/>
- Peña, S., Ramírez, G., & Osorio, J. (2014). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(26), 87–104. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v14n26/v14n26a07.pdf>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2015). *El cliente siempre tiene...su percepción, ¿y la razón? La gestión de clientes en España*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/gestion-clientes-informe.pdf>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111. Recuperado de <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>
- Reinares, P., & Ponzoa, M. (2004). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización de clientes* (2ª edición). Madrid: Pearson Education.
- Richeldi, M., & Perucci, A. (2002). Churn Analysis Case Study. Recuperado de https://sfb876.tudortmund.de/PublicPublicationFiles/richeldi_perrucci_2002b.pdf
- Schvab, L. (2011). Historia de las herramientas y las máquinas herramientas. *Máquinas y herramientas - Guía didáctica* (pp. 8-27). Buenos Aires: Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Recuperado de <http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2012/11/maquinas-y-herramientas.pdf>

- Seclen, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la Industria Metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, 2 (90), 224-241.
- Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia [SENA]. (2012). *Caracterización del sector metalmecánico y área de soldadura*. Bogotá: Dirección General. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiK0rXZhfXeAhWCylkKHUM_DsEQFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2F repositorio.sena.edu.co%2Fbitstream%2F11404%2F2169%2F1%2F3137.pdf&usg=AOvVaw1i1fGB61E7fy90HJiZWUr5
- Sixto, J. (2010). El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. *Em Questao*, 16 (1), 61-77.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017). Iniciando mi negocio - ¿Qué beneficios tengo? *Emprender*. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Tello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Revista Lex*, 14(12), 201 – 218.
- Tirado, D. (2013). Concepto de marketing. *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Universitat Jaume I.
- Vidulich, M., & Vélez, M. (2014). Comparación entre las estrategias de marketing B2C y B2B, un estudio cuantitativo y cualitativo (Tesis de maestría, Colegios de Estudios Superiores de Administración, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1381/TMM00322.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villarán, F. (2000). *Las PYMEs en la estructura empresarial peruana*. Lima: Servicios para el desarrollo. Recuperado de <http://upagu.edu.pe/es/wp-content/uploads/2016/10/Material-VILLARAN.pdf>

ANEXO A: Guía de encuesta

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la empresa. Frente a cada una de las afirmaciones tendrá cuatro 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.

IMPORTANCIA DEL CLIENTE

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Existe compromiso por cumplir las expectativas del cliente por parte del personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Conozco que la misión y visión de la empresa está orientada a la satisfacción del cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Al llegar a la empresa recibí una orientación clara enfatizando la importancia del servicio al cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Disponer de mayor información sobre el cliente repercutiría positivamente en el desempeño de mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Se dan en la empresa capacitaciones a fin de establecer una orientación al cliente en todos los trabajadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Tengo conocimiento acerca de las estrategias empleadas para la satisfacción de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. La empresa otorga premios o reconocimientos al personal por sus esfuerzos a favor del cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Poseo conocimiento del alto costo que genera para la empresa los clientes perdidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. La organización realiza inversiones en capacitación de su personal de acuerdo a los requerimientos de sus clientes más importantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. La organización realiza inversiones en maquinaria y tecnología de acuerdo a los requerimientos de sus clientes más importantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IMPORTANCIA DEL COLABORADOR

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. Sé que mi trabajo es importante para la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Se estimula, impulsa y apoya el desarrollo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. En la organización existe un buen esquema de entrenamiento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Para la alta dirección los recursos humanos son lo primero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. La alta dirección/jefe directo presentan interés en conocer mis necesidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. La alta dirección brinda apoyo al personal incluso más allá del que le corresponde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Me encuentro motivado para realizar mis labores cotidianas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Poseo información específica sobre las cosas que realizo correctamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Poseo información específica sobre las cosas que podría mejorar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PARTICIPACIÓN DEL COLABORADOR

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 20. Continuamente se solicitan sugerencias a los empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Para decidir una acción a tomar se considera el punto de vista de todos los implicados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Mis ideas para cambiar cosas han sido bienvenidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Normalmente doy ideas para generar cambios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Considero que la organización está dispuesta a escuchar las opiniones de todos los empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

LIDERAZGO DE LA GERENCIA

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 25. La gerencia general es competente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Los empleados de mayor tiempo son un buen ejemplo para los recién llegados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Los encargados (jefes directos) normalmente motivan bien a sus subordinados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Los encargados (jefes directos) tienen credibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Acepto con entusiasmo las decisiones de la alta dirección | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Las decisiones recientes por parte de la alta dirección han dado claros beneficios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Los jefes directos delegan responsabilidades en el personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Mi jefe directo es competente en su respectivo puesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

LINEAMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 33. Conozco el estado actual de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Conozco los valores de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Conozco la visión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Conozco el plan de este año para mi unidad de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INFORMACIÓN

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 37. Conozco a la perfección cada uno de los clientes más importantes que trabajan con la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Tengo conocimiento acerca de los servicios realizados con mayor frecuencia a los clientes más importantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Tengo conocimiento de las expectativas del cliente sobre el nivel de servicio esperado por parte de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Tengo conocimiento de las quejas que presentan los clientes con respecto a los servicios brindados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Tengo conocimiento acerca de los aspectos más valorados por el cliente con respecto al servicio brindado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Poseo la información necesaria a fin de satisfacer en mejor medida al cliente desde mi puesto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANEXO B: Guía de entrevista semi estructurada

Fecha: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado/a

Nombre: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

Saludo:

Buenos/as días/tardes, en primer lugar agradecerle por el tiempo asignado para esta entrevista, la cual forma parte del trabajo de investigación cuya finalidad es poder establecer para la empresa metalmecánica INTEMA SAC. (en adelante INTEMA) una 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.

I.- Acerca de la empresa entrevistada

1. ¿Cuántos años de relación comercial mantienen con INTEMA?
2. ¿Qué tipo de servicios le realiza INTEMA?

II.- Acerca de las variables precio/calidad

3. ¿De qué manera considera usted que INTEMA se encuentra trabajando su nivel de precios con respecto al promedio del mercado?
4. ¿Considera que INTEMA cumple de manera adecuada con las especificaciones técnicas solicitadas por su empresa?

III.- Acerca de las variables a analizar

A. Comunicación

Para el objetivo del siguiente apartado, se dividirá en dos secciones: la primera vinculada al periodo en el cual se realizan las transacciones comerciales; y el segundo, al periodo durante el cual no se llevan a cabo las transacciones comerciales.

Durante el periodo de transacción

Frecuencia de comunicación

5. ¿Cuál es la frecuencia de comunicación que mantiene su empresa con INTEMA?
6. ¿Considera adecuada la frecuencia de la comunicación?
7. En comparación a otros proveedores, ¿cómo evaluaría la frecuencia de comunicación que mantiene con INTEMA?

Capacidad de respuesta

8. ¿Alguna vez ha tenido algún problema con los servicios brindados por INTEMA? En caso responder sí, ¿De qué forma considera que INTEMA solucionó dichos inconvenientes?
9. ¿Considera adecuado el tiempo de respuesta para sus dudas o alguna necesidad durante la transacción comercial?
10. En comparación con otros proveedores, ¿cómo evaluaría la capacidad de respuesta que mantiene con INTEMA?
11. ¿Considera que la información transmitida de parte de la empresa INTEMA es siempre clara y solo contiene información esencial?
12. ¿Considera que el lenguaje emitido durante las comunicaciones con INTEMA es el adecuado?

Accesibilidad

13. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que mantienen con INTEMA?
14. ¿Cuál considera que es/son el/los canales(es) de comunicación utilizados con INTEMA de mayor valoración para su empresa?
15. ¿El horario de atención generó algún inconveniente a su empresa durante su relación con INTEMA?
16. ¿Considera que INTEMA se encuentra ubicada geográficamente en un lugar accesible?

Durante el periodo en el cual no hay transacción

17. ¿INTEMA mantiene comunicación con su empresa?
18. ¿Considera importante el mantener comunicación con su empresa durante este periodo? ¿Por qué?

B. Personalidad pública de la marca

19. ¿Cuáles considera que son los mayores atributos brindados por INTEMA?
20. ¿Tiene conocimiento acerca de la tecnología/maquinaria presente en INTEMA para la realización de los servicios?
21. De responder sí, ¿de qué forma pudo conocerlo? De responder no, pasar a la pregunta 22

22. ¿Tiene conocimiento acerca del know how presente en INTEMA para la realización de los servicios?
23. De responder sí, ¿de qué forma pudo conocerlo? De responder no, pasar a la pregunta 24
24. ¿Qué aspectos o atributos dentro del servicio brindado consideraría que le agregarían mayor valor a INTEMA?

C. Incentivos y privilegios

25. Según su valoración, ¿qué grado de influencia tendría un incentivo o privilegio económico brindado por un proveedor para seguir manteniendo vínculos comerciales con el mismo?
26. Según su valoración, ¿qué grado de influencia tendría un incentivo o privilegio no económico brindado por un proveedor para seguir manteniendo vínculos comerciales con el mismo?
27. ¿Qué incentivos y/o privilegios cuenta con sus demás proveedores?
28. ¿INTEMA le otorga a su empresa algún incentivo o privilegio?
29. Dentro de la industria donde se desenvuelve su empresa, ¿cuál consideraría un incentivo o privilegio por concepto de lealtad a un proveedor? ¿Por qué?

IV.- Finalización

Agradecimiento final al entrevistado/a sobre la disposición brindada.

ANEXO C: FODA de INTEMA SAC.

Fortalezas	Debilidades
INTEMA cuenta con profesionales altamente calificados con gran experiencia en el sector y con un gran soporte tecnológico en relación a la maquinaria dentro de la empresa, lo cual le asegura una oferta de servicios de calidad.	INTEMA no cuenta con un plan estratégico claro, por lo que sus objetivos no se encuentran correctamente definidos.
La empresa cuenta con amplia experiencia en el sector metalmecánico; por ello, conoce muy bien a sus clientes, así como sus principales necesidades en cuanto a la realización de los servicios que ofrece.	INTEMA al realizar productos a pedido tiene un mayor tiempo de entrega que un producto que se maneja en stock; por ello, el tiempo de entrega puede ser mayor, generando incomodidad en sus clientes
INTEMA trabaja con proveedores de materia prima de alta calidad durante su proceso productivo.	La atracción de clientes es únicamente mediante conocidos y contactos del gerente general y sus socios, limitando en gran medida su potencial cartera de clientes.
Amenazas	Oportunidades
En el sector metalmecánico existen muchos talleres que realizan las mismas actividades que INTEMA, lo cual podría generar una competencia directa si logran desarrollarse dentro del sector.	INTEMA cuenta con la posibilidad de ingresar a nuevos mercados tales como el minero, construcción e hidrocarburos; ya que, brinda los servicios que estos sectores requieren, tales como el mantenimiento de maquinaria industrial y producción de repuestos.
La demanda irregular suele ser una característica recurrente en el sector metalmecánico, lo cual es una amenaza para la empresa pues la proyección de su producción se vuelve mucho más compleja de realizar.	La empresa tiene la oportunidad de fortalecer la relación con sus clientes más importantes y, en base a ello, generar una sostenibilidad que le permita incursionar de manera planificada hacia nuevos mercados.
Las exportaciones de los servicios que brinda INTEMA hacen que no solo los talleres locales sean observados como potenciales competidores, sino aquellas empresas extranjeras.	Dentro de su cartera de clientes actuales, se encuentran clientes que marginan un monto relativamente pequeño en comparación con las transacciones comerciales que estos mismos tienen con otros proveedores; es por ello que dichos clientes tienen el potencial de poder generar mayor beneficios comerciales a favor de INTEMA.

ANEXO D: Resultado de las encuestas

Sub variable	N° ítem	Resultado individual	Resultado general
<i>Importancia del cliente</i>	1°	86%	67%
	2°	90%	
	3°	76%	
	4°	76%	
	5°	71%	
	6°	45%	
	7°	39%	
	8°	70%	
	9°	39%	
	10°	78%	
<i>Importancia del colaborador</i>	11°	90%	53%
	12°	52%	
	13°	38%	
	14°	38%	
	15°	43%	
	16°	48%	
	17°	76%	
	18°	50%	
	19°	45%	
<i>Participación del colaborador</i>	20°	76%	70%
	21°	76%	
	22°	62%	
	23°	62%	
	24°	74%	
<i>Liderazgo de la gerencia</i>	25°	81%	68%
	26°	76%	
	27°	62%	
	28°	67%	
	29°	57%	
	30°	43%	
	31°	81%	
	32°	76%	
<i>Lineamientos de la organización</i>	33°	45%	57%
	34°	68%	
	35°	50%	
	36°	64%	
<i>Información</i>	37°	67%	51%
	38°	45%	
	39°	41%	
	40°	41%	
	41°	65%	
	42°	45%	

ANEXO E: Hallazgos de entrevistas con el Grupo de clientes más importantes de INTEMA SAC.

	San Miguel Industrias Pet SA.	Alusud Perú SA.	Energotec SAC.	Emin Geoestructuras SAC.	Peruana de Gas de GNV E.I.R.L.
Información general	Pablo Rabinez – Jefe de planta	Juan Real – Coordinador de mantenimiento	Niger Moreno – Supervisor de servicio	David Degollar – Jefe de operaciones	Juan Felipe Espinal – Gerente de operaciones
Características del servicio					
	INTEMA viene trabajando tres años con la empresa, realizando tanto servicios de mantenimiento como suministros de repuestos de los componentes de alta precisión de sus máquinas.	INTEMA viene trabajando 8 años con la empresa, realizando en la actualidad servicios de mantenimiento vinculado a instalaciones y trabajos de apoyo como asistencia técnica en capsuladoras, así como fabricación de piezas de inyectoras, entre otras; siendo este último realizado recientemente.	INTEMA viene trabajando desde el 2016 con la empresa, ofreciendo maquinado de materiales y fabricación de repuestos.	INTEMA viene trabajando desde el 2017 con la empresa, fabricándole estructuras metálicas. Asimismo, el precio es considerado superior al mercado.	INTEMA viene trabajando cuatro años con la empresa, realizando el servicio de fabricación de piezas como pistones, maquinado y reparación de válvulas, entre otras.
Calidad					
Cumplimiento de especificaciones técnicas	INTEMA cumple con las especificaciones solicitadas, vinculadas a la alta precisión de los servicios, evidenciados posteriormente en el buen funcionamiento tanto de la pieza fabricada, así como de la maquinaria a la cual se le realizó el mantenimiento	En cuanto a la realización del servicio, INTEMA es reconocido por desarrollar de manera superior las piezas debido a que cuentan con el proceso de mecanizado como su especialidad. Se evidencia la utilización del material adecuado, realizando pruebas para la comprobación de la misma.	Con respecto al cumplimiento de las especificaciones, INTEMA lo realiza de acuerdo a lo que se le solicita que fabrique, desarrollando un producto de acorde a las expectativas técnicas solicitadas.	La realización del servicio se realiza según lo solicitado, cumpliendo con el plano brindado para la realización del servicio; sin embargo, el tiempo en la elaboración no es el adecuado en algunas ocasiones.	El cumplimiento de las especificaciones en el servicio se lleva a cabo por parte de INTEMA en relación a las medidas, calidad, durabilidad, dimensiones y tamaño de las piezas.
Precio					

ANEXO E: Hallazgos de entrevistas con el Grupo de clientes más importantes de INTEMA SAC (continuación)

Nivel de precios respecto al mercado	El precio ofrecido por INTEMA se encuentra en el límite superior en lo que respecta al servicio de mantenimiento y fabricación, pudiendo ser el precio en cierta medida más competitivo; sin embargo, se tiene en consideración la calidad que sustenta dicho precio.	El precio ofrecido por INTEMA se encuentra en el nivel medio, considerando dichos precios accesibles por la empresa cliente. Al compararlo con otros proveedores, se puede evidenciar una brecha en precios, siendo el precio ofrecido por INTEMA el adecuado.	El precio ofrecido por INTEMA se encuentra en el nivel medio, siendo dichos precios razonables y competitivos de acorde al mercado. Se evidencia que al sacar estimación de costos sobre otros proveedores, INTEMA es la opción más factible.	El precio ofrecido por INTEMA es superior al mercado, debido principalmente a la calidad ofrecida. Dentro de la cotización enviada por INTEMA, se recomienda que el precio debe ser detallado a través de la utilización de aquellos materiales que se usan, mano de obra, entre otros, con el fin de poder ser transparentes.	El precio ofrecido por INTEMA se encuentra en el nivel medio, exponiendo que con respecto al mercado se encuentra bien el precio ofrecido por INTEMA.
Personalidad pública de la marca					
Principales atributos de INTEMA	Los principales atributos son calidad en el trabajo, tiempo de entrega y precio. Se define a la empresa con la palabra “calidad”.	Los principales atributos son la calidad, el precio, el servicio post – venta, entendido esta última como la solución ofrecida frente a una emergencia y la propuesta de ideas. Se define a la empresa con la palabra “tecnología”.	Los principales atributos son la facilidad de realización del servicio y la elaboración y entrega de los planos de los productos elaborados. Se define a la empresa con la palabra “facilidad en el trabajo”.	Los principales atributos son el precio y el soporte técnico brindado en los servicios por parte de INTEMA. Se define a la empresa con la palabra “buena”.	Los principales atributos son el acompañamiento de parte de INTEMA en el servicio, y las soluciones ofrecidas para mejorar el rendimiento de sus piezas. Se define a la empresa con la palabra “excelencia”.
Conocimiento sobre los pilares del servicio ofrecido por INTEMA	Se tiene conocimiento respecto al pilar vinculado con tecnología/maquinaria perteneciente a la empresa y sobre el know how, reflejado	Se tiene conocimiento respecto al pilar tecnología/maquinaria mediante el conocimiento sobre los equipos utilizados, tales como tornos profesionales, así como el know how	Se tiene conocimiento sobre el pilar tecnología/maquinaria evidenciado en el buen uso de sus máquinas para la elaboración de pedidos, así	Se tiene conocimiento sobre el pilar tecnología/maquinaria, expresado en la tecnología que utilizan sus máquinas,	Se tiene conocimiento sobre el pilar tecnología/maquinaria expresado en el conocimiento del estado

ANEXO E: Hallazgos de entrevistas con el Grupo de clientes más importantes de INTEMA SAC (continuación)

	ello a través del personal calificado presente en INTEMA, considerando a la mayoría como técnicos y especialistas en sus respectivas ramas. Sin embargo, se tiene poco conocimiento por parte del pilar en materia de mejoras en calidad productiva en INTEMA.	en la utilización de dichos equipos por parte del personal de INTEMA. Se tiene conocimiento sobre algunos aspectos en el pilar de mejoras en calidad productiva, expresado mediante el conocimiento en temas de seguridad y la búsqueda de un ISO por parte de INTEMA.	como el know how por parte de su personal. Asimismo, se tiene conocimiento sobre el tratamiento de material realizado por INTEMA, alianzas con sitios especializados para el mismo, lo cual forma parte del pilar en materia de mejoras de calidad productiva.	potenciándolas y haciendo que sean muy buenas, así como el know how presente en sus operarios. Sin embargo, no se tiene conocimiento alguno sobre temas respecto al pilar de mejoras de la calidad productiva.	de sus máquinas, así como el know how en cuanto al personal presente en la empresa. No se presente conocimiento sobre las acciones que componen el pilar de mejoras en materia de calidad productiva.
Acceso de conocimiento sobre pilares del servicio ofrecido por INTEMA	El conocimiento sobre aquellos pilares expresados por el cliente fue obtenido mediante visitas a INTEMA, siendo estas llevadas a cabo por iniciativa propia, mas no como una iniciativa de INTEMA.	El conocimiento sobre los pilares expresados por el cliente fue obtenido mediante conversaciones esporádicas que mantuvieron con las personas en INTEMA.	El conocimiento sobre los pilares expresados por el cliente se dio gracias a una visita llevada a cabo para evaluar a los proveedores que mantenía la empresa cliente.	El conocimiento sobre los pilares expresados por el cliente se dio por iniciativa propia, con el fin de asegurarse que se haga un buen trabajo.	El conocimiento sobre los pilares que evidenció la empresa cliente se dieron en comunicaciones esporádicas, debido a que el entrevistado mantiene una relación de amistad con Henry Farroñay.
Comunicación					
Frecuencia	La frecuencia es continúa, debido a la cantidad de detalles presentes en la elaboración de un servicio. Se considera dicha frecuencia como adecuada.	La frecuencia de comunicación es constante entre las diversas áreas de la empresa cliente con INTEMA, presentando leves demoras; explicado ello por la cantidad de servicios realizados en la empresa cliente. Se considera dicha frecuencia como	La frecuencia de comunicación parte por el proceso establecido por la empresa cliente. Al emitir una orden de fabricación, se comunican con INTEMA para el envío del plazo de término y cotización.	La frecuencia de comunicación se da mayoritariamente cuando se produce la entrega, mas no durante el proceso del servicio ofrecido por INTEMA. Se considera que la baja frecuencia no	La frecuencia de la comunicación es constante, dependiendo de la urgencia de aquellos pedidos que se solicite fabricar a INTEMA. Al ser urgente, la comunicación

ANEXO E: Hallazgos de entrevistas con el Grupo de clientes más importantes de INTEMA SAC. (continuación)

		aceptable, explicado principalmente por la complejidad de los servicios.	cuando el servicio esté a punto de fabricarse. Se considera que dicha frecuencia es muy buena, debido que agiliza la emisión de sus pedidos.	genera incomodidad, sin embargo, su gestión fortalecería la relación con el cliente.	es diaria, y cuando no lo es, la frecuencia se da dos o tres veces por semana. Se considera dicha frecuencia correcta.
Capacidad de respuesta	Es considerada adecuada, teniendo en consideración la cantidad de clientes que maneja INTEMA. Se hace énfasis en la predisposición para atender de manera rápida. Asimismo, la información transmitida es siempre la correcta, utilizando lenguaje técnico requerido al elaborar dentro de una industria metalmeccánica.	La empresa se comunica rápidamente ante la solicitud del cliente. La empresa cliente, ante una emergencia obtiene respuesta rápida por parte de INTEMA, considerando una relación “7x24” (siete días de la semana y las 24 horas del día). Asimismo, la capacidad de respuesta ante los problemas fue la adecuada, recogiendo INTEMA aquello que necesita para corregir el problema y solucionándolo con inmediatez. La información por parte de INTEMA es sincera, debido a que comunican siempre que no pueden cumplir un pedido. Asimismo, la utilización de lenguaje técnico es el apropiado, no solo con el jefe de planta de INTEMA, sino con los trabajadores operarios.	Se considera una capacidad de respuesta correcta, debido a que Martin Farroñay está siempre dispuesto a responder ante las solicitudes de los servicios requeridos por la empresa cliente, lo cual es valorado en mayor medida por ellos. Tanto el lenguaje como la información son manejadas apropiadamente por INTEMA.	Manejan bien rápido el tema de respuestas ante las dudas que pueda surgir. Aquellos inconvenientes fueron resueltos de una forma adecuada y rápida, asumiendo, reconociendo y solucionando el error. La información y el lenguaje utilizado es el necesario por parte del cliente.	En cuanto a tiempo, INTEMA responde de manera adecuada, tanto ante el surgimiento de dudas, o como solución de problemas presentados en el servicio, los cuales fueron escasos y mínimos, sin trascendencia. La información transmitida por INTEMA es considerada clara. El lenguaje, al ser evaluado entre personas con nivel técnico elevado, siempre el adecuado; sin tener conocimiento si dicho lenguaje será el que presenten las personas en las áreas no operativas de la empresa

ANEXO E: Hallazgos de entrevistas con el Grupo de clientes más importantes de INTEMA SAC. (continuación)

Accesibilidad	Se consideran los canales de comunicación los adecuados, siendo estos el teléfono, WhatsApp y correos electrónicos. El WhatsApp es el canal de mayor valoración. El horario de trabajo de INTEMA no presentó inconvenientes en el día a día, sin embargo, cuando surge una emergencia, este si se considera un inconveniente, debido a que se hace más complicado acceder a una respuesta por parte de INTEMA un fin de semana, obteniendo respuesta después de un tiempo. La ubicación geográfica es la idónea, debido a que se encuentran a veinte minutos de distancia de la empresa cliente.	Los principales canales de comunicación son el WhatsApp, correo electrónico y teléfono. Se considera pertinente la utilización de correo para brindar información confidencial, siendo el WhatsApp el canal más valorado, debido a su inmediatez, así como la facilidad de enviar fotos, con lo cual dinamiza el trabajo. El horario de atención no representó ningún inconveniente, debido a que no se limita a comunicarse en horario administrativo, sino dependiendo de la urgencia del servicio solicitado, comunicándose con Martín Farroñay a cualquier hora del día. La ubicación de la INTEMA es la adecuada.	Los canales utilizados son WhatsApp, correo electrónico y teléfono, siendo la comunicación telefónica la más adecuada por el cliente, debido a su inmediatez. Asimismo, expresa que con Martín Farroñay la comunicación se da de manera oportuna. El horario de atención, así como la ubicación geográfica no presentan inconvenientes para la empresa.	Los canales de comunicación utilizados son el WhatsApp, el correo electrónico y la vía telefónica, siendo el más valorado el correo electrónico. El horario de atención es el adecuado, así como la ubicación geográfica, debido a que se encuentra muy cerca de la Avenida Panamericana.	Los canales de comunicación utilizados son la llamada telefónica y el correo; siendo el primero de ellos el más valorado, debido a que todo se coordina por ese medio. El correo es utilizado para enviar cotizaciones, órdenes de compra, etc. El horario de atención no presentó ningún inconveniente para la empresa cliente; sin embargo, la ubicación sí presente un inconveniente debido a que la empresa cliente se encuentra en una zona alejada con respecto a INTEMA.
Cuando no hay transacción	No se da dicha comunicación, aunque se considera importante la comunicación en esta etapa. Asimismo, no existe una búsqueda continua de oportunidades de trabajo	La no comunicación cuando no existe transacción es un punto por mejorar, debido a que no se da por parte de INTEMA, perdiendo oportunidades de trabajo. Asimismo, genera un efecto negativo para INTEMA dado que, al seleccionar al proveedor, el encargado	Si bien es cierto la empresa cliente no trabaja de manera anticipada sus requerimientos, se considera atractivo la comunicación con el fin de transmitir beneficios de parte de	No se realiza contacto entre INTEMA y el cliente durante esta etapa. Sin embargo, si se considera importante la comunicación en esta etapa, expresando algunas propuestas en temas	La comunicación cuando no existe transacción sí se da entre la empresa cliente e INTEMA; sin embargo, dicha comunicación es entendida como

ANEXO E: Hallazgos de entrevistas con el Grupo de clientes más importantes de INTEMA SAC. (continuación)

	<p>dentro de la empresa cliente. Se evidencia la existencia de proveedores que realizan visitas a la empresa cliente con el fin de visualizar cómo va la compañía y los trabajos requeridos en las áreas de la misma. Se propone visitas presenciales en la empresa cliente, con una frecuencia aproximada de 15 días, ya que se sostiene que dicha comunicación generaría valor en la empresa cliente.</p>	<p>de hacerlo puede no tener en consideración a INTEMA justamente por la poca presencia cuando no existen transacciones. Se propone que la comunicación puede darse con el objetivo de llevar el inventario del cliente y estar pendientes ante una disminución en su stock, teniendo esta una frecuencia dependiendo del tiempo de reducción de stock de repuestos que INTEMA puede fabricar. Se sostiene que dicha comunicación generaría mucho valor para la empresa cliente.</p>	<p>INTEMA que puedan ser favorables al cliente, mas no anticiparse a sus necesidades, debido a que estas se encuentran previamente estructuradas.</p>	<p>de materiales, tales como el acero para la elaboración de sus estructuras; ello mediante la utilización del correo electrónico. Se propone una frecuencia de comunicación en esta etapa de una vez al mes o dependiendo de las ofertas que puedan comunicar INTEMA hacia ellos.</p>	<p>comunicación respecto a temas personales, debido a la amistad presente. Sin embargo, se considera que la comunicación debe darse también para anticiparse a sus necesidades, utilizando las llamadas telefónicas como los medios para realizar dicha comunicación. Se considera que dicha comunicación sería bien valorada por la empresa cliente.</p>
Incentivos y privilegios					
<p>Presencia de incentivos en la industria</p>	<p>Los incentivos ofrecidos en la industria están vinculados a las capacitaciones que brindan algunos proveedores en materia técnica a los empleados de la empresa cliente, así como charlas. Los incentivos económicos parten de la necesidad del cliente, siendo más valorado</p>	<p>En la industria la presencia de incentivos y privilegios es reducida, abarcando más temas de descuentos económicos. Las capacitaciones se consideran incentivos que si bien pueden complementarse con los beneficios económicos, también pueden ir acompañados del control por parte del proveedor sobre el consumo interno en la empresa cliente; siendo</p>	<p>Los incentivos son escasos en este tipo de industria, viéndose presentes únicamente a raíz de la solicitud por parte del cliente, especialmente en el tema de precios. Asimismo, el incentivo más valorado es aquel vinculado únicamente al cumplimiento de las especificaciones solicitadas,</p>	<p>La presencia de incentivos está vinculada, en la industria, al concepto de precios. Sin embargo, se considera un incentivo la disgregación de precios, lo cual si viene siendo realizado por algunos proveedores en la industria. Asimismo, la capacitación en tipos de aceros, de</p>	<p>Las empresas proveedoras no vienen trabajando incentivos en ningún aspecto. Sin embargo, un incentivo de valoración es el acompañamiento en el servicio, así como el mostrar al cliente aquellos pilares que</p>

ANEXO E: Hallazgos de entrevistas con el Grupo de clientes más importantes de INTEMA SAC. (continuación)

	el tener un producto de calidad.	ambos incentivos inexistentes en la industria.	expresando compromiso y responsabilidad en los servicios.	materiales, son aquellas que pueden realizarse en la industria, así como hacer conocer más sus equipos, los cuales no son realizados en la industria.	sustentan un buen servicio.
Cantidad de incentivos ofrecidos por INTEMA	INTEMA no viene ofreciendo incentivos de ningún tipo.	INTEMA no desarrolla ningún incentivo.	INTEMA viene desarrollando el incentivo considerado por la empresa cliente.	INTEMA no realiza ningún incentivo.	La empresa realizó incentivos económicos cuando fueron solicitados por el cliente, así como el acompañamiento en los servicios ofrecidos.
Grado de importancia de los incentivos	Los incentivos serían bien valorados, debido a que refuerza la relación entre el cliente e INTEMA, convirtiéndolo no solo en un proveedor, sino en un socio estratégico.	Los incentivos serían importantes, debido a que tanto los descuentos económicos como aquellos que no lo son (capacitaciones, charlas, control de consumo) son considerados importantes por el cliente.	Es importante el incentivo en materia de cumplimiento de servicios solicitados, debido a que es la base de la relación entre ambas empresas. No se expone la valoración de incentivos adicionales.	Los incentivos son importantes dentro de la relación con los proveedores, debido a que ayuda, en el caso de la disgregación de precios, a mantener la transparencia.	El grado de importancia de un incentivo es independiente de la industria, debido a que si uno recibe cosas no requeridas, pero de valor se sentirá muy bien.

ANEXO F: Hallazgos de entrevistas con las Unidades Comparativas

Empresa	B.Braun Medical Perú SA.	Amcor Rigid Plastic del Perú S.A.
Nombre	Juan Carlos Campos	Claudia Fabián Vargas
Cargo	Jefe de compras y comercialización	Jefe de compras
Síntesis		
Servicios ofrecidos por INTEMA	<p>INTEMA les realizaba servicios de fabricación de piezas, en la planta de Lurín que posee Bbraun. Ellos solicitaban los planos para fabricar, y lo hacían; sin embargo, la parte comercial es la parte donde fallaban debido a que no se ofrecía un servicio completo.</p> <p>Asimismo, INTEMA no se alineaba a los estándares solicitados por la empresa cliente para lograr una relación más duradera en el tiempo. La empresa no contaba con una organización que permita sustentar los servicios que ofrecía, abarcando no solo la parte técnica, sino la que concierne a todo el servicio.</p>	<p>INTEMA apoyaba en servicios de comodato, es decir realizar mantenimiento a las compresoras en las empresas clientes de Amcor, tales como Lindley, Coca Cola, entre otros; así como mantenimiento en las plantas de Amcor.</p> <p>Sin embargo, INTEMA contaba con un nivel de desorden en el manejo de la relación con la empresa cliente, en términos de manejo de contratos, comunicación sobre servicios brindados; lo cual hacía que su ventaja en materia técnica se vea reducida.</p>
Calidad	<p>Se expresa lo buen proveedor que era INTEMA con respecto al cumplimiento de las especificaciones requeridas por el cliente, sin presentar problemas respecto a dicha variable dentro de las relaciones que mantuvieron con la empresa. Asimismo, se evidencia que dentro del mercado es uno de los mejores proveedores en materia de calidad.</p>	<p>INTEMA es considerada una empresa con la capacidad de fabricar productos de igual o superior calidad a los originales, ya que se cumplía al nivel de operación solicitada. Por último, se expresa que eran muy buenos técnicamente en los servicios que realizaban.</p>
Precio	<p>INTEMA presentaba un nivel de precios acorde a la calidad ofrecida, siendo dicha variable acorde al mercado. No existía un problema respecto a dichos precios ofrecidos por la empresa, debido a que se basaba en los servicios de alta calidad que evidenciaba la empresa.</p>	<p>INTEMA era competitivo en materia de precios, debido a que ellos podían fabricar piezas cuyo costo sería dos o tres veces mayor si la empresa cliente las importaba. En ocasiones, se planteaba la posibilidad de exportar las piezas elaboradas por INTEMA hacia las filiales de la empresa cliente en países como Colombia, Ecuador, entre otros, debido a la competitividad de los precios presentados por la empresa. Por último, se considera sus precios como justos, sin experimentar un exceso de precios por parte de INTEMA.</p>

ANEXO F: Hallazgos de entrevistas con las Unidades Comparativas (continuación)

<p>Comunicación</p>	<p>La empresa presentaba problemas con respecto a la capacidad de respuesta ante la solicitud del servicio, principalmente durante la cotización. Para proyectos de gran envergadura para el cliente sí se le invitaba a INTEMA y respondía de manera adecuada, debido a que contaba con una brecha mayor de tiempo.</p> <p>La empresa, ante una eventualidad, tenía que estar llamando para recibir alguna respuesta. Si bien es cierto disponían de canales de comunicación para poder contactarse con la empresa, estos eran inútiles si no recibían una respuesta por parte de ellos ante sus requerimientos. Asimismo, se evidencia que la distancia entre la planta de Lurín e INTEMA complejizaba aún más la comunicación entre ambas empresas al momento de realizar un servicio.</p> <p>Por otro lado, la comunicación en el periodo de no transacción entre ambas empresas es considerado un elemento de soporte para el cliente, debido a que demuestra el compromiso por parte de INTEMA hacia la generación de una alianza estratégica. El llamar al cliente, sin esperar que el cliente sea quien te llame, es algo que sería valorado por el cliente.</p>	<p>La comunicación era considerada “más o menos”, debido a que esta se presentaba de manera correcta entre los técnicos, los cuales respondían de manera adecuada ante las llamadas por parte de la empresa cliente. Sin embargo, con las áreas administrativas, la comunicación se volvió menos dinámica, debido a que no llevaban un control correcto por parte de los servicios que eran ofrecidos de INTEMA hacia la empresa cliente.</p> <p>Asimismo, se evidencia un desfase entre la realización del servicio y el envío de las facturas, lo cual era responsabilidad del área administrativa de INTEMA. Dicha falta de comunicación generaba un desorden interno, en ambas empresas. Se considera que la frecuencia de comunicación radicaba en la complejidad del pedido, resolviendo de manera rápida las dudas presentadas por el cliente, a través de los canales tales como teléfono y correo electrónico, siendo este medio el considerado de mayor valoración.</p> <p>La comunicación cuando no había transacción se volvía un elemento importante, no tanto en materia de anticiparse a las necesidades, puesto que cumplían un contrato predeterminado; sino, el beneficio partía por la comunicación de los servicios adicionales que ofrecían, lo cual demuestra preocupación por parte de INTEMA hacia tu negocio.</p>
<p>Marca</p>	<p>INTEMA es una empresa que fue considerada como un buen proveedor, haciendo énfasis en su calidad técnica al momento de realizar los servicios. La empresa cliente tiene conocimiento sobre la infraestructura, las maquinarias que posee INTEMA, tales como torno automático, tecnología CNC, taller metalmecánico; así como en materia de know how, reflejado en su personal calificado.</p> <p>Respecto a la competencia, era uno de los mejores talleres en la industria. No obstante, para acceder a dichos conocimientos, la empresa buscaba a</p>	<p>La capacidad de INTEMA de elaborar un servicio con altos niveles de calidad era algo conocido por la empresa cliente. El precio y la calidad eran consideradas los mayores atributos de INTEMA. El know how era un elemento de gran valoración, debido al grado de conocimiento de parte de los operarios.</p> <p>Por otro lado, el conocimiento de la tecnología/maquinaria utilizada era algo presente en Amcor, debido a que sabían que las máquinas y tecnología utilizada por INTEMA, les permitía fabricar piezas con un costo mucho</p>

ANEXO F: Hallazgos de entrevistas con las Unidades Comparativas (continuación)

	<p>INTEMA, con el fin de poder evaluar los pilares que soportan el servicio ofrecido, lo cual consideran una oportunidad perdida con el fin de poder tener una relación más sólida y consistente en el tiempo. Una de las recomendaciones es vender la empresa, vender la marca de INTEMA, a través de presentaciones.</p>	<p>menor al del mercado. Sin embargo, INTEMA no publicitaba mucho dichos pilares, los cuales fueron conocidos por la empresa cliente, mediante visitas o “tours” dentro de INTEMA para conocer dichos pilares del servicio ofrecido, lo cual es algo que consideran INTEMA debe mostrar hacia el cliente, y no viceversa.</p>
<p>Incentivos y privilegios</p>	<p>Los incentivos estaban vinculados al trabajo sostenido entre ambas empresas y al compromiso evidenciado por las empresas proveedoras de alinearse hacia los requerimientos del cliente, a fin de poder generar beneficios mutuos y una mejor relación. INTEMA no presentaba dicha característica, considera como incentivo por parte del cliente.</p> <p>Por último, se evidencia el nivel de importancia de dicho incentivo, el cual radica en el sustento de trabajos a futuro, lo cual generaría beneficios para ambas empresas. Los incentivos económicos eran entendidos como parte natural en el proceso entre proveedor y empresa de gran tamaño.</p>	<p>Los incentivos están presentes en la industria como conceptos de rebate, o descuentos por grandes compras. En INTEMA un incentivo económico estaba ya presente en el precio ofrecido, puesto que era mucho menor al esperado, generando un ahorro implícito cada vez que solicitaban sus servicios.</p> <p>No obstante, entre los incentivos que suman al fortalecimiento de la relación se encuentran el soporte de urgencias, así como capacitaciones no solamente dentro de la empresa cliente, sino dentro de las empresas comodatos a las cuales INTEMA realizaba servicios de mantenimiento.</p> <p>Al realizar incentivos, la empresa cliente se da cuenta que el proveedor se está preocupando de que crezcan, con lo cual le otorga un valor alto en búsqueda de una mejor relación.</p>

ANEXO G: Cuadro resumen de los objetivos propuestos

Variable	Objetivo	Actividades	Responsable	Indicador	Plazo para implementación
Marketing interno	Reforzar los lineamientos de un enfoque orientado al cliente por medio de un programa de reconocimiento	Evaluar el desempeño mensual de cada trabajador en la realización de los servicios por medio de una encuesta a los clientes	Encargada de las funciones del área de Recursos Humanos	Datos de desempeño laboral actual/ datos de desempeño laboral anterior	Cada mes
		Reconocer públicamente a los trabajadores más destacados dentro del periodo mensual y del periodo anual	Encargada de las funciones del área de Recursos Humanos	Número de reconocimientos públicos	Período mensual / anual
		Comunicar dentro de las reuniones semanales y mensuales el lineamiento histórico de la organización	Gerente General de la empresa	Número de participantes en las reuniones	Período semanal / mensual
Información	Gestionar (organizar) la información recogida de los clientes a nivel organizacional	Creación de una base de datos acerca de los requerimientos particulares de cada cliente en base a la información histórica obtenida	Jefe del área de operaciones	Número de clientes dentro de la base	2 meses
		Actualizar (retroalimentar) contantemente la base de datos de acuerdo a los servicios brindados	Todos los colaboradores	Número de datos de clientes dentro de la base actual/ Número de datos de clientes dentro de la base anterior	Constante
Comunicación	Generar mayor fluidez en la comunicación	Personalización de los canales de atención durante las comunicaciones con el cliente	Gerente General de la empresa	Número de canales preferidos por el cliente / número de canales utilizados en la comunicación con el cliente	1 mes
		Realización de reuniones programadas vinculadas a la realización del servicio	Jefe del área de operaciones	Numero de reuniones realizadas vinculadas al servicio / número de reuniones programadas vinculadas al servicio	2 meses

ANEXO G: Cuadro resumen de los objetivos propuestos (continuación)

		Apertura de medio de atención de emergencia "INTEMA 24/7	Jefe del área de operaciones	Número de emergencias atendidas / número de emergencias recibidas	3 meses
		Aumentar la frecuencia de comunicación cuando no existe transacción comercial	Gerente general de la empresa	Número de visitas realizadas al cliente / número de visitas programas con el cliente	1 mes
Personalidad pública de la marca		Realización de "tours" dentro de la planta de INTEMA	Gerente general de la empresa	Número de visitas del cliente a INTEMA para realizar el "tour"/ número de visitas del cliente a INTEMA	3 meses
		Elaboración de catálogo "INTEMA	Jefe del área de operaciones	Número de clientes que aprueban el contenido del catálogo / número de clientes más importantes	3 meses