

**PROPONER UN PLAN DE ACCION PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
PARA LA EMPRESA G&D CONSULTING GROUP SAS ENFOCADO EN LA
GESTIÓN POST VENTA DURANTE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.**

**AUTOR(a):
Cristian David Téllez Fajardo
Víctor Daniel Cuenca Cuadros
Fanny Julieth Becerra Correa**

Especialización en Gerencia de Procesos Calidad.

Universidad EAN

2024

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE TABLAS | 4 |
| LISTA DE ILUSTRACIONES..... | 4 |
| 1. RESUMEN (ABSTRACT) | 5 |
| 2. INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 8 |
| 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 8 |
| 3.1.1. <i>Antecedentes del problema</i> | 8 |
| 3.1.2. <i>Descripción del problema</i> | 9 |
| 3.1.3. <i>Pregunta de investigación</i> | 10 |
| 3.2. OBJETIVOS | 10 |
| 3.2.1. <i>Objetivo general</i> | 10 |
| 3.2.2. <i>Objetivos específicos</i> | 11 |
| 3.3. CONVENIENCIA DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| 3.4. JUSTIFICACIÓN..... | 12 |
| 4. MARCO TEORICO..... | 13 |
| 4.1. MARCO CONCEPTUAL | 13 |
| 4.1.1. <i>Recopilación de Antecedentes</i> | 13 |
| 4.1.2. <i>Identificación de Conceptos Clave</i> | 13 |
| 4.1.3. <i>Definición de Conceptos Clave</i> | 14 |
| 4.1.4. <i>Elección de Perspectiva Teórica</i> | 14 |
| 4.2. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES | 15 |
| 4.2.1. <i>Concepto</i> | 15 |
| 4.2.2. <i>Beneficios de la fidelización de clientes</i> | 16 |
| 4.3. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES..... | 17 |
| 4.3.1. <i>Gestión del valor del cliente</i> | 17 |
| 4.3.2. <i>Identificación de dimensiones de la variable fidelización de clientes</i> | 19 |
| 4.3.3. <i>Programa de fidelización de clientes</i> | 21 |
| 4.3.4. <i>Matriz de Fidelidad</i> | 23 |
| 4.3.5. <i>Sistemas de fidelización de clientes</i> | 24 |
| 4.3.6. <i>Modelo de Marketing Sensorial</i> | 26 |
| 4.3.7. <i>Mecanismos sensoriales de las tres "S" (M3S)</i> | 28 |
| 4.4. SATISFACCIÓN DE CLIENTES | 30 |
| 4.4.1. <i>Importancia de la satisfacción del cliente</i> | 31 |
| 4.4.2. <i>Enfoques teóricos</i> | 32 |
| 4.4.3. <i>Niveles de la satisfacción</i> | 33 |
| 4.5. CALIDAD DE SERVICIO..... | 33 |
| 4.6. SERVICIO POSTVENTA | 34 |
| 5. METODOLOGIA | 35 |
| 5.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN..... | 35 |
| 5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 36 |
| 5.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 36 |
| 5.3.1. <i>Técnica de observación directa</i> | 36 |
| 5.3.2. <i>Análisis documental</i> | 37 |
| 5.3.3. <i>Población y muestra</i> | 37 |
| 5.4. FASES METOGOLOGICAS | 38 |
| 6. ANALISIS DE RESULTADOS..... | 39 |
| 6.1. EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA..... | 39 |
| 6.1.1. <i>Validación realizada por observación directa al proceso comercial</i> | 39 |

| | | |
|--------|---|-----------|
| 6.1.2. | <i>Validación de encuestas de satisfacción de clientes</i> | 40 |
| 6.1.3. | <i>Validación procedimientos internos relacionados a la prestación de servicios</i> 41 | |
| 6.1.4. | <i>Validación de proceso de peticiones, quejas y reclamos de clientes</i> | 43 |
| 6.2. | ESTRATEGIAS PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES | 43 |
| 6.2.1. | <i>¿Cómo usar el Mapa de Empatía?</i> | 44 |
| 6.2.2. | <i>Propuesta de valor</i> | 47 |
| 6.2.3. | <i>Lienzo de propuesta de valor</i> | 47 |
| 6.3. | PLAN DE INTERVENCIÓN | 49 |
| 7. | CONCLUSIONES | 53 |
| 8. | RECOMENDACIONES | 54 |
| 9. | REFERENCIAS | 55 |

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de proceso Relaciones Empresariales del Año 2022. 8

Tabla 2. Indicadores de proceso Relaciones Empresariales del Año 2023. 8

Tabla 3. Indicadores de proceso Recursos Humanos del Año 2022. 10

Tabla 4. Indicadores de proceso Recursos Humanos del Año 2022. 10

Tabla 5. Plan de intervención: Mapa de Empatía. 50

Tabla 6. Plan de intervención: Propuesta de Valor..... 51

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases del Marketing Relacional 18

Ilustración 2. Dimensiones de fidelización de clientes..... 20

Ilustración 3. Sistema de Fidelización 24

Ilustración 4. Modelo de mecanismos sensoriales de las tres “S” (M3S)..... 29

Ilustración 5. Esquema del Mapa de Empatía..... 46

Ilustración 6. Esquema de lienzo de la propuesta de valor 49

1. RESUMEN (abstract)

La presente investigación aborda la problemática de la alta rotación de clientes dentro de la organización G&D Consulting Group SAS, empresa especializada en consultoría y gestión empresarial, enfrenta un problema crítico como lo es la alta rotación de clientes. Este fenómeno, evidente en los resultados de las encuestas de satisfacción de 2022 y 2023, ha impactado negativamente la calidad del servicio y la retención de clientes. El estudio profundiza en las causas de este problema y propone soluciones para revertirlo, he aquí la importancia de la gestión postventa donde se identifica que es un factor crucial para la atracción y la fidelización de clientes. Un análisis exhaustivo de los procesos internos de la empresa revela falencias en esta etapa, lo que afecta negativamente la experiencia del cliente y su lealtad hacia la marca. En esta investigación se propone un plan de acción integral para la fidelización de clientes, enfocado en la gestión postventa. Este plan incluye estrategias adaptadas a las necesidades específicas de los clientes, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su lealtad hacia la empresa. Se espera que la implementación de este plan no solo reduzca la rotación de clientes, sino que también mejore la reputación y competitividad de G&D Consulting Group SAS en el mercado, asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

2. INTRODUCCIÓN

Dentro del dinámico y cambiante entorno del mundo empresarial las empresas buscan como objetivo principal ser más competitivos, es aquí donde la fidelización de sus clientes se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones. G&D Consulting Group SAS, una compañía especializada en la consultoría y gestión empresarial, ha experimentado en los últimos años un preocupante aumento en la rotación de clientes, lo que ha obstaculizado su crecimiento. Este fenómeno se atribuye a la falta de un proceso estructurado para la gestión postventa, impactando negativamente la calidad del servicio y, en consecuencia, la satisfacción y lealtad de los clientes.

El objetivo principal de este estudio es proponer un proceso integral de fidelización de clientes para G&D Consulting Group SAS, enfocado en la gestión postventa durante la prestación de servicios. La investigación se centra en identificar y analizar los factores que han contribuido al incremento en la rotación de clientes, así como en diseñar estrategias adaptadas a las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa. La implementación de un proceso estructurado y eficiente en la gestión postventa es crucial para mejorar la retención de clientes y asegurar un crecimiento sostenido.

Para abordar esta problemática, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de G&D Consulting Group SAS, incluyendo la evaluación de los resultados de encuestas de satisfacción de clientes y el estudio de los procesos internos relacionados con la prestación del servicio. Este análisis ha revelado la necesidad urgente de establecer un sistema de trazabilidad en la interacción con los clientes, así como la identificación de acciones de mejora continuas para evitar la pérdida de clientes debido a la insatisfacción con el servicio.

La investigación propone la estructuración de un proceso de fidelización integral que abarca desde la identificación de recursos y responsabilidades hasta la implementación de planes de acción específicos para mejorar la calidad del servicio postventa. Con esta iniciativa, G&D Consulting Group SAS busca no solo reducir la rotación de clientes sino también fortalecer su reputación y posición en el mercado, garantizando una experiencia positiva y consistente para sus clientes actuales y potenciales. Este enfoque integral pretende sentar las bases para una relación duradera y beneficiosa entre la empresa y sus clientes, asegurando así su competitividad y éxito a largo plazo.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Planteamiento del Problema

3.1.1. Antecedentes del problema

En los últimos dos años, la compañía G&D CONSULTING GROUP SAS ha presentado un incremento en la rotación de clientes, lo que ha provocado un estancamiento en su proyección de crecimiento, ya que los clientes nuevos que ingresan son para reemplazar a los que finalizan la relación comercial causando un impacto negativo en el cumplimiento de las ventas y la visión de la organización (Tabla 1 y 2) (G&D Consulting Group, 2024).

Tabla 1. Indicadores de proceso Relaciones Empresariales del Año 2022.

| INDICADOR ROTACIÓN DE CLIENTES 2022 | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|----------------------------------|--|
| Nº DE CLIENTES VIGENTES ENERO 2022 | Nº DE CLIENTES NUEVOS DURANTE EL AÑO | Nº DE CLIENTES QUE FINALIZAN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DURANTE EL AÑO | INCREMENTO DE CLIENTES EN EL AÑO | Nº DE CLIENTES VIGENTES DICIEMBRE 2022 |
| • 65 | • 10 | • 11 | • -1 | • 64 |

Nota: Elaboración Propia / Fuente: G&D Consulting Group, 2024.

Tabla 2. Indicadores de proceso Relaciones Empresariales del Año 2023.

| INDICADOR ROTACIÓN DE CLIENTES 2023 | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|----------------------------------|--|
| Nº DE CLIENTES VIGENTES ENERO 2023 | Nº DE CLIENTES NUEVOS DURANTE EL AÑO | Nº DE CLIENTES QUE FINALIZAN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DURANTE EL AÑO | INCREMENTO DE CLIENTES EN EL AÑO | Nº DE CLIENTES VIGENTES DICIEMBRE 2023 |
| • 64 | • 15 | • 12 | • 3 | • 67 |

Nota: Elaboración Propia / Fuente: G&D Consulting Group, 2024.

La causa principal mencionada por los clientes es la calidad en la atención la cual manifiestan se ha venido deteriorando ya que durante los últimos dos años se ha presentado varios cambios en el equipo de profesionales asignado, lo cual ha interrumpido el desarrollo oportuno de las actividades acordadas y el cumplimiento de los entregables (Barra Solano et al., 2023).

3.1.2. Descripción del problema

Actualmente la compañía no cuenta con un proceso definido para la gestión postventa, el cual describa la metodología, actividades, los recursos, responsables y entregables que deben ser gestionados en el desarrollo de este proceso, lo cual ocasiona que no se tenga trazabilidad de la interacción que tiene el equipo profesional asignado a cada cliente en cuanto a la atención del servicio en el tiempo de respuesta, como al cumplimiento de los acuerdos pactados (Cristina & Duque, 2020).

Dicha situación ocasiona la pérdida en la identificación e implementación oportuna de acciones de mejora necesarias para evitar que la relación con los clientes se deteriore y los impacte negativamente de tal manera que finalicen la relación comercial.

Uno de los factores causales a este problema es la rotación de personal que ocasiona que, en los procesos de inducción y capacitación al equipo nuevo, se dejen de gestionar las actividades internas en la compañía establecidas para asegurar la calidad en la prestación de servicio, y el incremento en la probabilidad de errores en las actividades pactadas con los clientes recurrentes impactando la calidad en la prestación de los servicios. (Tabla 3 y 4) (Pierrend Hernández, 2020).

Tabla 3. Indicadores de proceso Recursos Humanos del Año 2022.

| INDICADOR ROTACIÓN DE PERSONAL 2022 | | |
|-------------------------------------|---|---|
| Nº DE COLABORADORES EN EL AÑO | Nº DE COLABORADORES QUE FINALIZAN CONTRATO DURANTE EL AÑO | PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE COLABORADORES EN EL AÑO |
| • 35 | • 18 | • 51% |

Nota: Elaboración Propia / Fuente: G&D Consulting Group.

Tabla 4. Indicadores de proceso Recursos Humanos del Año 2022.

| INDICADOR ROTACIÓN DE PERSONAL 2023 | | |
|-------------------------------------|---|---|
| Nº DE COLABORADORES EN EL AÑO | Nº DE COLABORADORES QUE FINALIZAN CONTRATO DURANTE EL AÑO | PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE COLABORADORES EN EL AÑO |
| • 35 | • 20 | • 57% |

Nota: Elaboración Propia / Fuente: G&D Consulting Group.

3.1.3. Pregunta de investigación

La solución que planteamos para esta problemática es la estructuración de una estrategia aplicable al negocio de la organización que permita desarrollar un proceso de fidelización de clientes en la gestión post venta donde se gestione como alcance la identificación de recursos, responsables y actividades del proceso, hasta la realización de planes de acción para la intervención durante la prestación de servicios en la mejora de su desempeño (LAUBEC, 2023).

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Proponer un plan de acción para la fidelización de clientes para la empresa G&D CONSULTING GROUP SAS enfocado en la gestión post venta durante la prestación de servicios.

3.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa G&D CONSULTING GROUP SAS en base a los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción de los clientes en los años 2022 y 2023.
- Identificar los procesos que realiza la empresa G&D CONSULTING GROUP SAS dirigidos a la prestación del servicio.
- Determinar las estrategias más adaptables para la empresa G&D CONSULTING GROUP SAS.
- Proponer un plan de intervención para la fidelización de los clientes de la empresa G&D CONSULTING GROUP SAS.

3.3. Conveniencia de la Investigación

Es importante abordar una investigación y mejorar la problemática identificada para el caso de G&D CONSULTING GROUP SAS, ya que la creciente rotación de clientes y el estancamiento en el crecimiento de la empresa son indicativos claros de que la calidad en la atención postventa ha sido comprometida. La falta de un proceso definido para la gestión postventa conlleva a una pérdida de trazabilidad en la interacción del equipo profesional con los clientes, lo que podría evitar las relaciones comerciales y la consecuente pérdida de sus clientes. Además, la influencia negativa de la alta rotación de personal en los procesos internos y la generación de errores recurrentes que puede surgir por la rotación se requiere una investigación exhaustiva y la implementación de medidas correctivas, garantizando un servicio de calidad, retención de clientes y un impulso sostenible en el crecimiento de la organización.

3.4. Justificación

En los últimos dos años, G&D Consulting Group SAS ha experimentado un preocupante aumento en la rotación de clientes, lo que ha estancado su crecimiento y puesto en riesgo su futuro. Este fenómeno se evidencia en la necesidad constante de reemplazar a los clientes que finalizan su contrato o servicio, afectando negativamente el cumplimiento de las ventas y los objetivos de la empresa. La falta de fidelización de clientes se ha identificado como el principal factor detrás de esta rotación. La empresa carece de un proceso definido para la gestión postventa, lo que ha generado una pérdida de trazabilidad en la interacción con los clientes y la falta de acciones de mejora oportunas para preservar las relaciones comerciales.

La fidelización de clientes es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Clientes satisfechos generan ingresos recurrentes, actúan como defensores de la marca y contribuyen al crecimiento sostenible. En el caso de G&D Consulting Group SAS, la alta rotación de clientes no solo impacta negativamente en las ventas y la visión de crecimiento, sino que también pone en riesgo su reputación y posición en el mercado. Si bien la fidelización de clientes es un tema ampliamente estudiado, cada empresa enfrenta desafíos únicos. En el caso de G&D Consulting Group SAS, la combinación de alta rotación y falta de un proceso postventa requiere un enfoque específico y adaptado.

Esta investigación busca llenar este vacío al proponer un proceso de fidelización de clientes centrado en la gestión postventa durante la prestación de servicios. El objetivo es abordar las necesidades y desafíos específicos de la empresa en este ámbito, fortaleciendo la relación con los clientes y generando un impacto positivo en el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de G&D Consulting Group SAS.

4. MARCO TEORICO

4.1. Marco Conceptual

El actual marco conceptual de la presente investigación sobre la fidelización de los actuales y futuros clientes en G&D Consulting Group SAS, se establecen los conceptos fundamentales y las teorías más relevantes que servirán de base para comprender y abordar la problemática identificada. A continuación, se presentan algunos elementos clave.

4.1.1. Recopilación de Antecedentes

Dentro de los antecedentes e investigaciones previas encontramos algunas referencias importantes y que se enfocan en la retención futuros clientes potenciales. Es así como logramos un análisis de estos casos empresariales y de diferentes sectores industriales, relacionados con nuestro tema de interés; tales como: “La fidelización del cliente en negocios de restauración” (Cabrera, Sandra 2019). “La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente” (Pierrend Hernández, Sara Delfina Rosa 2020). “Postventa y desarrollo comercial en las PYMES” (Mendoza, Ricardo; Aguaiza, Jessenia; Zambrano, Enrique 2019).

4.1.2. Identificación de Conceptos Clave

Se identifican conceptos clave como fidelización de clientes, gestión postventa, satisfacción del cliente, retención de clientes, lealtad del cliente, programas de fidelización, experiencia del cliente.

4.1.3. Definición de Conceptos Clave

- **Fidelización de Clientes:** Proceso mediante el cual una empresa busca mantener relaciones duraderas con sus clientes, incentivando las compras y frecuencia en la adquisición de productos, generando una lealtad a largo plazo.
- **Gestión Postventa:** La gestión postventa comprende todas las actividades que una empresa realiza después de concretar una venta, centrándose en garantizar la satisfacción del cliente y cultivar relaciones a futuro.
- **Satisfacción del Cliente:** Medida de qué tan contentos están los clientes con los productos o servicios de una empresa. Se basa en la percepción de si estos cumplen o superan sus expectativas y necesidades. Una alta calidad en el servicio es crucial para fidelizar a los clientes.
- **Retención de Clientes:** Estrategia y arte de enamorar a tus clientes para que se queden contigo.
- **Lealtad del Cliente:** Vínculo emocional y comportamental que lleva a un cliente a realizar compras repetidas con una empresa.
- **Programas de Fidelización:** Iniciativas que ofrecen recompensas y beneficios a los consumidores para fomentar su lealtad y enamorándolos de la marca, aumentar su retención.
- **Experiencia del Cliente:** Percepciones y emociones que un cliente experimenta durante todas las interacciones con la empresa a lo largo de la prestación o compra de un servicio.

4.1.4. Elección de Perspectiva Teórica

La investigación adopta una perspectiva teórica centrada en la gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) y en la teoría de marketing relacional. Se enfoca en entender cómo se pueden cultivar relaciones sólidas con sus clientes a través de la

entrega de valor, la personalización de la experiencia y la creación de vínculos de fidelización.

4.2. Fidelización de Clientes

4.2.1. Concepto

Según Oliver (1999) la fidelidad del cliente es “el afecto o la conexión emocional hacia individuos, productos o servicios de una empresa”; en el siglo XXI, Söderlund (2006) define este mismo concepto como “el grado de persistencia en la relación de los consumidores con una marca o proveedor de servicios”, de otra parte Kandampully y Suhartanto (2000) mencionan que “Los clientes fieles son aquellos que eligen repetidamente al mismo proveedor de servicios siempre que pueden, además de recomendar activamente al proveedor y mantener una actitud positiva hacia él”.

Para Pierrend (2020), la fidelización de clientes es como “una estrategia encaminada a fomentar relaciones estables y duraderas entre los clientes y la empresa a lo largo del tiempo”, se basa en un concepto comportamental entre la frecuencia de la compra, trato y valor agregado. Implica establecer sólidos vínculos y mantener las relaciones con los clientes a largo plazo Cabrera (2014), visto como “el conjunto de actividades destinadas a atraer nuevos clientes, mantener relaciones sólidas con ellos y fomentar la lealtad, con el propósito de promover y vender los productos y servicios de la organización” Fernández et al (2022).

No obstante, aunque es un concepto estudiado desde diferentes áreas y sectores, según Majumdar, (2005) “la fidelidad del cliente es un concepto complejo, ya que se desarrollan diferentes perspectivas en su conceptualización”. El modelo propuesto por Jacoby y Chestnut (1978) hace referencia a tres enfoques para conceptualizar la fidelidad de los clientes, comenzando con el primero “el enfoque conductual se fundamenta en la

repetición de la compra de una marca específica”, el segundo es el actitudinal “afecto o la conexión emocional hacia los empleados de una compañía, producto o servicio” según Jones y Sasser, (1995) este enfoque actitudinal “se enfoca en comprender las estructuras mentales, emocionales y de conocimiento”, finalmente el “enfoque integrador” según Delgado, (2004) “se basa en el trabajo”, Day (1969) marcó un cambio significativo en la conceptualización del término. En este caso, surgió la necesidad de incorporar un componente de actitud junto con el comportamental, bajo la premisa de que la fidelidad es un constructo multidimensional.

De acuerdo con lo mencionado, la fidelización de clientes va más allá de simplemente ofrecer un producto adaptado a cada tipo o segmento de cliente. También implica establecer relaciones con un valor agregado que sean significativas para los clientes.

4.2.2. Beneficios de la fidelización de clientes

Según Alejandro Kirber (2017), “la fidelización de clientes contribuye a la necesidad de las empresas de fortalecer el posicionamiento de sus marcas y productos en términos de la percepción de valor.”. “La gestión de la cadena de valor asegura las ventajas competitivas y promueve la fidelización de los clientes hacia la marca” Shah y Murthi (2021). Es por ello por lo que autores como J. Nunes (2006) y J. D. Barquero (2007) Hay acuerdo en que los principales beneficios incluyen mejorar la gestión de la cartera y el recaudo, reducir los costos de atención al cliente, aumentar los ingresos mediante mayores ventas a los clientes más rentables y las ventas cruzadas, entre otros. Sin embargo, aún no se han encontrado investigaciones que permitan verificar y cuantificar de manera efectiva estos beneficios económicos.

Alcaide, J. (2015), también señala que algunos beneficios pueden ser:

- La fidelización de clientes resulta en menores costos.
- Los clientes fidelizados o leales suelen aceptar con mayor facilidad cambios en los precios.
- La lealtad de los clientes contribuye a atraer nuevos clientes a la empresa a través de la estrategia de comunicación boca a boca.
- Aumentar la frecuencia de las ventas y mejorar la retención de los clientes comerciales.
- Mejora la reputación de la empresa al mantener la capacidad de atraer clientes.
- Reducción de quejas y reclamaciones como resultado de una gestión de procesos más eficiente.
- Aumentar el volumen de ventas, ya que los usuarios están más propensos a adquirir más productos o servicios de la compañía.
- Un mejor clima laboral interno, dado que los trabajadores no estarán tan dispuestos a lidiar con quejas y reclamos de los clientes.
- Menor rotación del personal interno, lo que resulta en menores costos de formación.

4.3. Estrategias de fidelización de clientes

4.3.1. Gestión del valor del cliente

La gestión del valor de los clientes es considerada uno de los pilares fundamentales en la fidelización de clientes, su objetivo es aumentar el valor percibido por el cliente en su compra, garantizando su satisfacción y mejorando la competitividad de la organización.

En este análisis, es crucial considerar las expectativas y percepciones del cliente. Si el valor percibido supera sus expectativas, se generará un aumento en su satisfacción y se abrirá la posibilidad de recompra. El cliente puede determinar el valor de un producto o servicio de acuerdo con el valor de la compra, uso y valor final.

Una estrategia utilizada es el **Marketing de Relaciones**, según Kotler, P. y Armstrong, C. (2018) el marketing relacional “busca establecer y mantener consistencia en las relaciones, entregando un valor diferencial que satisfaga al cliente. Además, la gestión de relaciones implica captar, retener y hacer crecer clientes con el objetivo de ser rentables para la empresa.”. Esta metodología según Grönroos (1990) “sugiere establecer relaciones duraderas y estables con los clientes mediante el intercambio mutuo de valores y el cumplimiento de las promesas. Se trata de un conjunto de interacciones a lo largo del tiempo entre la empresa y los clientes, con el fin de alcanzar una relación consistente.

Para su desarrollo, Grönroos (1990) menciona cuatro fases:

Ilustración 1. Fases del Marketing Relacional.



Fuente: Gronroos, 199).

- **Identificar:** Entender las necesidades y preferencias de cada cliente para satisfacerlas con nuestros productos o servicios.
- **Captar:** Brindar a los clientes los productos o servicios de la empresa, adaptados según la información recopilada durante la fase de identificación.
- **Satisfacer:** Proporcionar a los clientes productos o servicios tangibles para fomentar su lealtad hacia la compañía.

- **Retención:** La captación de clientes es el objetivo principal, seguido de convertirlos en clientes fieles a través de la satisfacción con nuestros productos o servicios.
- **Potenciar:** Fortalecer la cartera de clientes, incrementar el volumen de compras y fomentar recomendaciones a posibles nuevos clientes.

En cuanto a su importancia, Chinesa (2015) menciona, “es fundamental para cualquier empresa seguir una estrategia tradicional de promoción de productos o servicios, sin embargo, la relation management, se enfoca en mantener relaciones a largo plazo con beneficios tanto para los clientes como para la empresa, entendiendo así la necesidad de identificar como fundamental el enfoque de crear valor en los productos o servicios ofrecidos.

De acuerdo con Pérez D. y Pérez I. (2006), los siguientes son algunos de los beneficios para las organizaciones:

- Mejora continua en el servicio al cliente.
- Rentabilidad mediante el aumento de ventas.
- Mejoramiento a largo plazo de las relaciones con los clientes.
- Incremento en la satisfacción de los clientes.
- Reducción de costos en publicidad.

4.3.2. Identificación de dimensiones de la variable fidelización de clientes

El proceso de fidelización de clientes se implementa considerando las siguientes subvariables:

Ilustración 2. Dimensiones de fidelización de clientes.



Nota: Elaboración Propia.

- **Información:** Identificar los intereses por los cuales los posibles clientes se acercan a la empresa (tipos de productos o servicios), Alcaide (2015) menciona que “la información fluye en una sola dirección; alguien emite un mensaje y otra persona lo recibe, asimilando su contenido”. De acuerdo con este planteamiento se deduce que la gestión de la información en el relacionamiento con los clientes es clave para atraer a los consumidores acordes a los productos y servicios que ofrece la compañía.
- **Marketing Interno:** Es un aprendizaje organizacional donde las directivas desarrollan con los trabajadores y proveedores el aprendizaje y enseñanza de la estrategia de la organización, misión y visión para que en el desarrollo de sus actividades cada trabajador compenetre con la filosofía de la organización y se sienta identificado con la misma convirtiendo a la empresa desde el desarrollo interno en altos niveles de competitividad.

Según, Severino et al., (2022) las empresas que implementan estrategias relacionadas con causas sociales desde la perspectiva del marketing o mercadeo han demostrado tener un impacto significativo en las decisiones de compra de los consumidores.

- **Comunicación:** Es una acción prioritaria en la gestión de las organizaciones clave para que los equipos de trabajo se integren y complementen en las actividades que realicen con el fin de lograr objetivos en forma conjunta. Salas, (2022). Precisa que la comunicación se considera un eje fundamental, ya que a través de ella se logran acuerdos que facilitan la integración de colaboradores y el logro de los objetivos establecidos mediante el trabajo en equipo organizado.
- **Experiencia del cliente:** Se basa en la forma en que la organización debe interactuar con los clientes, ya sea a través de redes sociales, correos electrónicos, o mediante otras formas de comunicación escrita, comunicación oral o personalizada mediante atención en las instalaciones entre otras. Cachero, y Vázquez, (2017) menciona, que "la experiencia del cliente se ve influenciada por los cambios en su percepción". También Pekovic, y Rolland, (2020) afirman, que "las empresas, para garantizar la recompra de sus clientes, deben prestar atención no solo a sus necesidades, sino también a las experiencias que estos viven".

4.3.3. Programa de fidelización de clientes

Según P, González Muñoz los programas de fidelización de clientes se consideran "herramientas utilizadas para comprender mejor al cliente y lograr su compromiso con la marca" C, Gronroos (2004), "el éxito de estos programas radica en la implementación de un completo esquema de comunicación, de modo que el cliente conozca el programa y se sienta valorado e involucrado por la compañía".

Para el desarrollo del programa de fidelización la herramienta visual Vensim permite conceptualizar, documentar, simular, analizar y optimizar la dinámica de los modelos y su sistema.

En su elaboración se identifican las siguientes variables consideradas importantes para la construcción del diagrama de influencias o de relaciones.

- **Estimulo:** Inversión en recompensas que pueda recibir el cliente.
- **Ventas promedio por segmento de clientes:** Se refiere al promedio de ventas por cliente en un periodo de tiempo, segmentado por grupos que se ven afectados por una tasa de crecimiento dependiendo del nivel de estímulo recibido.
- **Costo promedio por segmento de clientes:** Se trata de los costos variables del programa de fidelización, divididos por segmentos de clientes, según la composición de costos asociados a la atención que se consideran como inversión directa en el cliente. Esto incluye descuentos y otras recompensas asociadas a la implementación del programa.
- **Contribución marginal por segmento de clientes:** Se refiere a la utilidad de cada segmento de clientes en relación con el remanente que queda después de restar los costos variables de los ingresos (ventas), con lo cual se deben cubrir los costos fijos.
- **Abandono por segmento de clientes:** Se refiere a la cantidad de clientes activos que concluyen su relación comercial con la organización, conocido como flujo de salida de clientes.
- **Número de clientes por segmento:** Es el número de clientes activos en cada segmento durante un período de tiempo específico.
- **Número total de clientes:** Es la cantidad total de clientes en cada uno de los segmentos.

- **Tasa de crecimiento ventas promedio por cada segmento de clientes:** Es el porcentaje de crecimiento de clientes en cada segmento determinado por el estímulo recibido por los clientes.
- **CLV por segmento de clientes:** Es el valor de vida de los clientes en tiempo, por cada segmento, compuesto por la utilidad que representan (la combinación de la tasa de descuento y la retención de clientes).
- **Customer equity:** Es el valor total de la cartera de clientes, obtenido como el promedio del valor del ciclo de vida del cliente (CLV) de los segmentos de clientes definidos, dividido por el número total de clientes.
- **ROI:** Se refiere al retorno sobre la inversión inicial realizada en el desarrollo del programa de fidelización.

Con base en la identificación de las variables anteriormente mencionadas, consideradas críticas en la organización, se elabora el mapa de las relaciones existentes entre dichas variables.

4.3.4. Matriz de Fidelidad

Permite identificar los tipos de clientes e identificar su nivel de relación y satisfacción que se ha logrado concretar, se agrupan en:

- **Terroristas:** Los clientes insatisfechos con el servicio recibido no establecen vínculos y, por lo tanto, pueden generar una mala reputación para la empresa.
- **Mercenarios:** Los clientes satisfechos, pero sin una relación definida, podrían terminar la relación comercial ante una oferta más atractiva en el mercado competitivo.
- **Rehenes:** Clientes con los que la empresa ha establecido vínculos, pero que no están satisfechos con el servicio prestado.

- **Apóstoles:** Clientes que se encuentran satisfechos con el servicio prestado y crean vínculos fuertes al cambio por lo cual hablan bien de la compañía y la recomiendan.
- Una vez se realiza la agrupación, se clasifican en:
- **Platino:** Clientes que generan mayores utilidades y están vinculados con la empresa.
- **Oro:** Clientes que no aportan utilidades muy grandes y no son tan leales con la compañía y por ende están en búsqueda de varios proveedores.
- **Hierro:** Clientes con alto volumen de compra, pero generan bajas utilidades y lealtad.
- **Plomo:** Clientes que generan tensión en la organización, valen dinero, pero en ocasiones generan problemas.

4.3.5. Sistemas de fidelización de clientes

Según Cobos L, (2010), hay varios tipos de sistemas de fidelización de clientes que pueden ayudar a establecer vínculos, mantener relaciones a largo plazo y aumentar el volumen de ventas de productos y servicios. En la ilustración 3, se observa los distintos tipos de sistemas:



Fuente: Cobos L, 2010.

- **Tarjeta de felicitaciones:** Con este sistema se pretende enviar felicitaciones a los clientes por su cumpleaños, días festivos y otros eventos importantes, aprovechando el almacenamiento de sus datos.
- **Comunicación personalizada:** Este sistema implica enviar productos o servicios exclusivos a los clientes, acompañados de descuentos especiales, con el fin de captar su interés y beneficiar al cliente.
- **Cupones descuentos:** Ofrecer descuentos a los clientes en futuras compras de productos o servicios después de haber alcanzado una cuota o cumplido ciertos criterios.
- **Descuentos:** Ofrecer descuentos en productos o servicios específicos para motivar al cliente a comprar, con el objetivo de atraerlo y promover la adquisición de otros servicios. También se pueden proporcionar descuentos en productos o servicios de consumo recurrente.
- **Regalos:** Regalar artículos a los clientes en ocasiones especiales validando su volumen de compras y según la segmentación de la cartera de clientes.
- **Contrato fidelidad:** Generar contratos de fidelidad entre la empresa y los clientes con el fin de establecer una relación comercial.
- **Puntos por comprar:** Este método implica que cada cliente acumule puntos después de cada compra, los cuales pueden ser canjeados por ventajas al realizar nuevas compras.
- **C.M.R.:** Es considerado como un sistema que recolecta la data de los clientes diseñado para mantener contacto cercano con los mismos con el de identificar ventajas competitivas, crecimiento continuo y rentabilidad.
- **Venta Cruzada:** Ofrecer al cliente un conjunto de productos y/o servicios que faciliten la compra unificada.

- **Call Center:** Ofrecer a los clientes un canal de comunicación que les permita recibir y realizar llamadas para resolver dudas, quejas o reclamos sobre el producto y/o servicio proporcionado.
- **Revistas del Producto:** Realizar catálogos o muestras sobre los productos o servicios que ofrece la organización.
- **Club de Clientes:** Proporcionar a los clientes acceso continuo a grupos o redes sociales con el objetivo de fomentar una cadena de valor entre los miembros.

4.3.6. Modelo de Marketing Sensorial

Es una estrategia persuasiva para la fidelización de clientes, principalmente en el sector de servicios. Se considera una herramienta para implementar estrategias que involucren los sentidos en todas las experiencias vividas por el cliente durante su proceso de compra, garantizando la efectividad en las estrategias comerciales desarrolladas por la organización.

Dispone de un conjunto de estrategias innovadoras orientadas a encontrar nuevas formas de estimular y persuadir a los clientes, utilizando los sentidos para determinar cuándo visitar el punto de venta y en la creación de experiencias relacionadas con el servicio ofrecido.

Es importante destacar lo mencionado por Hulten (2009), quien expresa que "el marketing sensorial se refiere a todo lo relacionado con las sensaciones ofrecidas como expresión del alma de marca, lo cual brinda la oportunidad de llegar tanto a la mente como al corazón del individuo, ofreciendo una experiencia sensorial suprema". Por lo tanto, cuando se entra en contacto con un cliente, ya sea a través de un servicio o un producto, es fundamental crear una experiencia positiva.

Barrios (2012) plantea el marketing sensorial desde la perspectiva de las experiencias vividas por los consumidores. Se enfoca en los sentimientos experimentados por los consumidores durante el proceso de compra. Estas experiencias incluyen sensaciones, emociones, conductas cognitivas y dimensiones relacionales, no solo aspectos funcionales. El objetivo es influir en el comportamiento del consumidor de acuerdo con sus impulsos y emociones, más allá de su racionalidad. Este autor continúa afirmando que "para muchos vendedores (y consumidores), los afectos, la percepción y el placer son más importantes que el precio, ya que muchos productos son técnicamente similares en la actualidad y necesitan diferenciarse de otra manera".

También, Arbaiza y Rodríguez (2016) explican el marketing sensorial como "aquel centrado en el consumidor, donde es posible aumentar el valor del producto y fomentar compras adicionales al generar satisfacción a través de sus percepciones. El cliente valorará enormemente a la empresa cuando perciba que se preocupa por sus necesidades, lo que despierta sus emociones. Es importante tener en cuenta que, en el cerebro humano, las emociones tienen más influencia que las razones".

En conclusión, el marketing sensorial, va más allá de simplemente predecir y satisfacer las necesidades de los clientes; su objetivo final es establecer una relación duradera con cada cliente. En este sentido, es crucial comprender las emociones y los sentimientos, así como las experiencias vividas.

En este sentido podemos vincular la comunicación asertiva en una organización con el marketing sensorial para convertirla en efectiva. Robinette (2017), señala los siguientes elementos claves de la comunicación asertiva:

- **Relevancia**, Si deseamos establecer una conexión sensorial y experiencial, el mensaje debe tener sentido, especialmente para la persona que lo recibe. Se trata

de transmitir el mensaje adecuado a la persona adecuada, lo que genera en el receptor, en este caso el cliente o consumidor, la sensación de ser comprendido y valorado.

- **La oportunidad**, comprende la extensión lógica del primer elemento (relevancia); aquí, el mensaje adecuado llega a la persona que realmente debe recibirlo, en el momento ideal, determinado ya sea por el calendario o por el ciclo de vida del cliente.
- **Relación remitente/receptor**, Significa cómo se interpreta un mensaje cuando es recibido por la persona a la que está dirigido.
- **Frecuencia**, Se refiere a que cuanto más frecuentes sean las comunicaciones, mayor impacto generarán en el tercer elemento, es decir, en la relación entre el emisor y el receptor.
- **Valor percibido**, Es similar a la frecuencia, ya que el valor percibido de cada contacto debería ser proporcional al valor del cliente. En otras palabras, cada contacto, independientemente de la rentabilidad del consumidor, debe tener un valor base mínimo para el receptor, lo que significa que debe ser relevante.

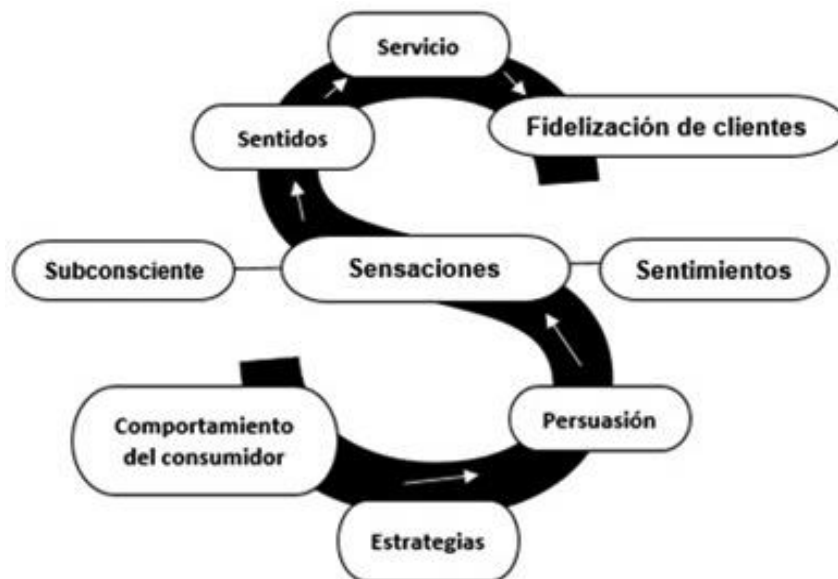
El alcance de este modelo se centra en crear experiencias positivas con los clientes, alineadas a los propósitos establecidos por la organización. Esto implica ahorrar esfuerzos y dinero, así como establecer vínculos perdurables en el tiempo. Todo esto representa una contribución significativa a la gestión organizacional llevada a cabo por la compañía.

4.3.7. Mecanismos sensoriales de las tres “S” (M3S)

Como primer aspecto a analizar, se evalúa el comportamiento del subconsciente, que registra la información emocional. Esta es la parte del cerebro que responde de manera inmediata a estímulos básicos como la luz, el color, el sonido, el olfato y la textura, generando sensaciones. Este conjunto de datos recopilados por el cuerpo constituye

información en bruto que adquiere significado después del proceso cognitivo. A partir de aquí, las compañías pueden crear diferenciadores en sus establecimientos a su favor, estableciendo conexiones emocionales que perduran en el tiempo. Estas conexiones se basan en los sentimientos detectados por los sensores del individuo, convirtiéndose en duraderas.

Ilustración 4. Modelo de mecanismos sensoriales de las tres "S" (M3S).



Fuente: Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 7, núm. 13, pp. 60-78, 2022.

De acuerdo con lo anterior, se lleva a cabo un estudio del comportamiento del consumidor para tomar decisiones al diseñar un plan enfocado en el marketing sensorial, adaptándolo a su público objetivo. Ellos son los encargados de realizar la compra o descarte de productos, pero no debemos perder de vista las metas organizacionales trazadas.

Una vez realizado el estudio, se diseñan las respectivas estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. Posteriormente, entra en juego la persuasión, la cual busca influir en el cliente para que actúe de manera favorable a la organización. A partir de ahí, se llevan a cabo acciones que acompañan este elemento, como la creación de ambientes que estimulen los sentidos.

Finalmente, todo lo anterior genera valor para los clientes, lo cual les brinda seguridad, confianza y satisfacción al estar minuciosamente basado en sus necesidades manifestadas. Además, se les agregan características que permanecen en la mente de los consumidores, lo que resulta en un consumo continuo y en su fidelización.

Las ventajas de una relación se refuerzan mediante un círculo virtuoso de lealtad. Las organizaciones ofrecen un valor diferenciado y superior al cliente, lo que incrementa la satisfacción. También se destaca que "Solo cuando los clientes están completamente satisfechos con el rendimiento, estarán abiertos a los esfuerzos por estrechar sus relaciones con la compañía".

Según George Day (2000) "la decisión de un cliente de ser leal o de abandonar se compone de muchos pequeños encuentros continuados con la empresa. Es una serie de insatisfacciones o frustraciones lo que lleva al cliente a buscar un mejor valor en otra parte". Además, se señala que "un competidor siempre puede persuadir a un cliente leal a una empresa de que él le ofrecerá un servicio mejor".

Asimismo, según Orlando Gomez (2012), "La fidelización es un concepto que refleja la lealtad de un cliente hacia una marca a la que recurre de forma regular o periódica. Su objetivo es lograr, a través de diversas estrategias de marketing y ventas, que un consumidor repita habitualmente la compra y no busque alternativas en la competencia. Se busca establecer una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos ofrecidos".

4.4. Satisfacción de clientes

La satisfacción del cliente es un aspecto importante de la gestión empresarial porque afecta directamente la lealtad del cliente y la reputación de la empresa. Según Kotler y Armstrong (2016), la satisfacción del cliente se refiere al grado en que las percepciones

de los clientes sobre el desempeño de un producto o servicio cumplen o superan sus expectativas. La teoría de la satisfacción del cliente se basa en la idea de que es más probable que los clientes satisfechos recomienden una empresa, generen lealtad y aumenten la rentabilidad a largo plazo (Oliver, 1980).

4.4.1. Importancia de la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es muy importante para cualquier negocio porque afecta directamente su rentabilidad y éxito a largo plazo. Si los clientes están satisfechos con el producto o servicio que reciben, es más probable que repitan compras, generando ingresos recurrentes para la empresa. Además, es más probable que los clientes satisfechos recomienden la empresa a otros clientes potenciales, lo que puede ayudar a ampliar su base de clientes. Por otro lado, la insatisfacción de los clientes puede tener consecuencias negativas, como la pérdida de clientes, una mala reputación y una reducción de los ingresos (Balinado et al., 2021). Por estos motivos, las empresas deben centrarse en garantizar la satisfacción del cliente.

- **Servicio:** Antes de definir un servicio, debe quedar claro que no se puede estandarizar, ya que las preferencias de los clientes difieren según su cultura, creencias y necesidades, pero la superficie sugiere que todos necesitan el mismo servicio. Actualmente el servicio se construye atrayendo, captando y manteniendo la fidelidad de los usuarios como resultado de una gestión de la relación con el cliente que satisfaga las necesidades. La prestación de servicios requiere de recursos materiales, técnicos, financieros y, lo más importante, de todos los involucrados en el servicio (Peña Escobar et al., 2015a).
- **Momentos de verdad:** Un evento de contacto personal o impersonal entre un cliente y una organización que tiene un impacto positivo o negativo dependiendo de su percepción. (Balinado et al., 2021).

- **Triangulo del servicio:** Nos permite ver el servicio como un todo, conectarnos y operar en torno al cliente y construir relaciones entre estrategia, personas y sistemas. (Balinado et al., 2021).

Para que un estilo de liderazgo se centre en una cultura de servicio, es necesario identificar áreas clave de éxito dentro de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes. Esta relación comercial se compone principalmente de los siguientes aspectos: marketing, ventas, facturación y atención al cliente del portafolio de productos.

4.4.2. Enfoques teóricos

Hay tres enfoques teóricos principales que intentan conceptualizar la satisfacción del cliente:

- **Teoría de la disonancia:** Esto sugiere que, si una persona espera un producto de alto valor y recibe un producto de bajo valor, reconocerá la diferencia y experimentará una disonancia cognitiva. Esto significa que las expectativas incumplidas pueden provocar malestar psicológico. Según esta teoría, cuando hay un desajuste entre las expectativas y el rendimiento del producto, los consumidores pueden experimentar tensión psicológica e intentar reducirla cambiando su percepción del producto. Por ejemplo, digamos que un cliente entra a un restaurante esperando que esté delicioso, pero en cambio se enfrenta a una comida desagradable. Para reducir la disonancia, los consumidores conducen largas distancias y pagan precios elevados por alimentos que tal vez no sean tan malos como parece. (Agüero, 2014).
- **La Teoría del contraste:** Esto muestra lo opuesto a la teoría de la disonancia. Según esta teoría, cuando el desempeño real de un producto no cumple con las expectativas de los consumidores, el contraste entre expectativas y desempeño

hace que los consumidores exageren la diferencia. La teoría predice que el rendimiento de un producto que no cumpla con las expectativas será evaluado peor de lo que realmente es. En el caso del restaurante anterior, el consumidor puede decir que el restaurante era uno de los peores de su vida y la comida no era apta para el consumo. (Agüero, 2014).

- **El Paradigma de la des confirmación de las expectativas:** El modelo supone que los consumidores compran bienes y servicios basándose en resultados esperados en el pasado. El nivel de expectativas se convierte entonces en el estándar por el cual se juzga el producto. Esto significa que cuando se utiliza un producto o servicio, los resultados se comparan con las expectativas, si los resultados coinciden, se confirman las expectativas. De lo contrario, se producirá una situación de no confirmación. Por tanto, la satisfacción o insatisfacción del cliente surge de diferencias positivas o negativas entre expectativas y percepciones. (Agüero, 2014).

4.4.3. Niveles de la satisfacción

En resumen, la satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del servicio y de las expectativas del comprador, y por lo tanto existen tres niveles de satisfacción: insatisfecho (no cumplió con sus expectativas), satisfecho (cumplió con sus expectativas) o muy satisfecho (superó sus expectativas). (Stranjancevic, 2015).

4.5. Calidad de Servicio

La calidad del servicio requiere un control cuidadoso de las preferencias de los clientes para mejorar la rentabilidad atrayendo nuevos clientes y reteniendo a los existentes. Si la calidad del servicio está ahí, la rentabilidad es algo natural. Además, los resultados de calidad deben ser mensurables y la actitud de los proveedores de servicios debe centrarse en la excelencia (Peña Escobar et al., 2015b).

- **La calidad:** Permite ofrecer a los consumidores productos o servicios que satisfagan plenamente sus deseos y necesidades a un precio que refleje el verdadero valor del producto o servicio que se les proporciona.
- **El servicio:** Sus características son las siguientes:
 - Es invisible.
 - Heterogeneidad: los servicios son prestados por personas, por lo que varían de un proveedor a otro. La producción y el consumo no están separados, ya que los servicios suelen producirse simultáneamente con su consumo.
- **Caduca:** Los Servicios no son productos almacenables y, por lo tanto, deben utilizarse cuando estén disponibles.

4.6. Servicio postventa

El servicio posventa es una parte integral de una estrategia comercial destinada a mantener la satisfacción del cliente incluso después de la compra. Según Parasuraman et al. (1985), la calidad del servicio postventa afecta significativamente la percepción general de los clientes sobre la empresa. Proporcionar un servicio posventa eficaz no sólo fortalece las relaciones con los clientes, sino que también crea oportunidades de venta cruzada y aumenta la retención de clientes a largo plazo. La mayoría de los analistas ya no esperan una recuperación en forma de V, sino que aceptan una recuperación más lenta y gradual. Esto se debe a que los hábitos desarrollados durante la cuarentena, como el distanciamiento físico constante y el trabajo remoto, pueden continuar mucho después de que los gobiernos hayan levantado oficialmente las restricciones pandémicas. En última instancia, estas tendencias pueden mantener bajo el kilometraje de los vehículos, lo que ralentiza la recuperación en el mercado de repuestos (Villodre et al., 2015).

5. METODOLOGIA

Para abordar los objetivos de este proyecto en investigación, se implementarán diversas actividades que nos permitan tener la información necesaria para desarrollar las estrategias más adecuadas a la solución de la problemática de la fidelización.

5.1. Enfoque de investigación

Enfoque de la investigación: Cualitativa.

La presente investigación tiene un enfoque Cualitativo; de acuerdo con Gil y García (1996, p. 32), la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, con el objetivo de dar sentido e interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Implica la utilización y recogida de una amplia variedad de materiales, como experiencias personales, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes y sonidos, que describen la rutina, las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”, como primero se analizará la situación actual de la empresa G&D CONSULTING GROUP SAS, centrándose en los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes de los años 2022 y 2023. Esta actividad implicará identificar los resultados de las encuestas, validar el tipo de encuesta utilizada y seleccionar los servicios a analizar. Además, se compararán los resultados entre ambos años para identificar posibles tendencias o patrones, así como resultados negativos repetitivos.

5.2. Tipo de investigación

Tipo de estudio: Correlacional.

De acuerdo con (Hernández, et. al, 2015) existen los siguientes cuatro tipos de investigación: Exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

En la presente investigación llevaremos a cabo la metodología correlacional relacionando el resultado de satisfacción de los clientes con base de las encuestas cualitativas aplicadas y el impacto que dicho resultado puede traer en la fidelización de estos.

Adicional utilizaremos la metodología exploratoria para comprender los procesos que tiene la compañía dirigidos a la prestación de los servicios y la relación existente con la fidelización de los clientes.

5.3. Diseño de investigación

5.3.1. Técnica de observación directa

En el desarrollo de nuestra investigación utilizaremos la técnica de observación directa, según Sierra & Bravo (2001) "es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente". Mediante esta técnica, se analizarán las actividades que se desarrollan en el proceso comercial con el fin de identificar la relación que se tiene con los clientes una vez realizada la compra del servicio.

Esta técnica puede complementarse con otras, como entrevistas o análisis documental, para obtener una perspectiva más completa de la situación.

5.3.2. Análisis documental

Según Alfonso (1994), “La investigación documental es un proceso científico que implica una indagación sistemática, la recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos relacionados con un tema específico”, En el desarrollo de nuestro análisis documental se procederá a validar los procedimientos orientados a la prestación de los servicios identificando el enfoque existente a la satisfacción de los clientes.

Adicionalmente, validaremos el proceso de peticiones, quejas y reclamos que se realiza en la compañía, así como el resultado de las encuestas cualitativas de los últimos dos años las cuales nos permitirá comprender la percepción del cliente respecto a la prestación de los servicios.

5.3.3. Población y muestra

Para Mendenhall (2010, p. 81) “La población se refiere a un conjunto de elementos, ya sea finito o infinito, que comparten características comunes y sobre los cuales se generalizan las conclusiones de la investigación”, para la presente investigación como población seleccionada tomaremos los clientes de la compañía G&D CONSULTING GROUP SAS de los servicios contables, nómina y revisoría fiscal.

Como muestra seleccionaremos la base de información de los clientes de la compañía de los años 2022 y 2023.

5.4. FASES METODOLOGICAS

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual: Por medio de la validación de la información obtenida en la observación de documentos respecto a las encuestas de satisfacción y los procesos de prestación de servicios, realizaremos un análisis del proceso de fidelización de clientes actual en la organización.

2. Identificación de la problemática de la organización: Una vez realizado el diagnóstico del proceso de fidelización identificaremos dos estrategias que sean factibles para su desarrollo en los procesos internos de la compañía.

3. Diseño del plan de intervención: Luego de determinar las estrategias más adaptables para la compañía, con el planteamiento de un plan de intervención propondremos las actividades para la implementación de cada una de las estrategias.

Finalmente se procederá a socializar a la Dirección de la organización dicho plan de para validar su factibilidad.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

6.1. Evaluación del estado actual de la compañía

6.1.1. Validación realizada por observación directa al proceso comercial

Para la validación por observación al proceso comercial realizamos la programación de un espacio de entrevista con el líder del proceso de relaciones empresariales quien realiza la gestión con los clientes desde que su primer contacto con la compañía, el cual nos dio respuesta a las siguientes preguntas:

- Una vez el cliente adquiere la prestación de los servicios, posterior a ello, durante la prestación del servicio, se realiza algún contacto.

Respuesta: el área desarrolla la encuesta de satisfacción a los clientes una vez en el año, esta encuesta es realizada por llamada telefónica realizando 5 preguntas de aspectos principales de la prestación de los servicios.

- Una vez es realizada la encuesta de satisfacción ¿qué sucede con la información suministrada por los clientes?

Respuesta: El resultado de las encuestas de satisfacción es compartido por correo electrónico a la Dirección General y Subdirección.

Alguna vez se ha retroalimentado al equipo de colaboradores respecto a las respuestas suministradas por los clientes en la encuesta de satisfacción.

Respuesta: De parte del área de relaciones empresariales no se realiza socialización de esta actividad al equipo de colaboradores.

Por medio de observación de la herramienta CRM, validamos la trazabilidad de las interacciones que se tienen con los clientes desde el primer contacto con la compañía hasta

la confirmación del servicio y su notificación de facturación al área encargada o la descripción de las razones por las cuales no contratan el servicio.

Podemos concluir que en el alcance del área de relaciones empresariales no se tiene establecido actividades específicas que estén orientadas a la fidelización de clientes o al proceso postventa.

6.1.2. Validación de encuestas de satisfacción de clientes

Para la validación de las encuestas de satisfacción de clientes se toma una muestra correspondiente al resultado de dichas encuestas aplicadas al total de clientes desarrolladas en el año 2022 y 2023.

Para el año 2022 se identifica el desarrollo de una encuesta de satisfacción a clientes durante el año de tipo cualitativo y cuantitativo en la cual obtienen respuesta del 80% del total de cliente con un promedio de satisfacción general de 4.0 en una escala de 1 a 5, donde 1 en la calificación más baja y 5 la más alta, para el año 2023 realizan la aplicación de una encuesta de satisfacción con la misma metodología del año anterior obteniendo respuesta del 81% del total de clientes con un promedio de satisfacción general de 4.0.

Como resultado del análisis realizado identificamos que a pesar de contar con un promedio de satisfacción general de clientes en los últimos dos años de 4.0 el cual en la escala de 1 a 5 establecida por la compañía es un resultado sobresaliente, para el año 2022, del 80% de los clientes evaluados, el 50% de los clientes retroalimentó una calificación inferior a 4.0, refiriendo como oportunidades de mejora recurrentes, prestar más atención a los requerimientos del cliente, mejorar el cumplimiento de los entregables según las fechas de entregas acordadas, ser más oportunos y proactivos en la atención de los

requerimientos que surgen durante la prestación del servicio y alta rotación del equipo asignado, entre otros.

Para el año 2023 del 81% de los clientes evaluados, el 51% retroalimenta una calificación inferior a 4.0, refiriendo como oportunidades de mejora recurrentes, ser más oportunos en responder las solicitudes que se realizan durante la prestación de servicios, alta rotación del equipo asignado, comunicar los canales de comunicación establecidos, retomar las capacitaciones en normatividad dirigidas a las clientes desarrolladas como factor agregado a la prestación del servicio.

Adicionalmente identificamos que, en los últimos dos años, del total de los clientes que retroalimentaron una calificación inferior a 4.0, a corte de enero 2024, el 24% han finalizado la relación comercial indicando como factores motivadores la falta de oportunidad de brindar respuesta a los requerimientos de surgen en la prestación del servicio, incumplimientos en las fechas acordadas para el envío de entregables y el recurrente cambio del equipo asignado.

6.1.3. Validación procedimientos internos relacionados a la prestación de servicios

Durante la validación de los procedimientos internos implementados en la organización, relacionados al desarrollo de la prestación de servicios identificamos los siguientes:

- Servicio contable: Procedimiento Outourcing contable y procedimiento de planificación y control de operaciones.
- Servicio de nómina: Procedimiento Outsourcing de nómina.
- Servicio de revisoría fiscal: Procedimiento de Revisoría fiscal y auditoría.

- Servicio asesoría legal: Procedimiento de asesoría jurídica comercial, legal y tributaria.

Dichos procedimientos relacionan el alcance general de la prestación de cada servicio, los lineamientos generales para tener en cuenta para cada uno, así como las actividades que se ejecutan, los responsables de su ejecución y las áreas que intervienen.

Durante el análisis pudimos identificar que, aunque la compañía cuenta con la documentación que describe las actividades de los procesos de prestación de servicios con el fin de lograr su estandarización para la calidad, no se evidencian actividades en los mismos relacionadas a la validación de la satisfacción del cliente una vez inicia la prestación de servicios; así como tampoco es mencionado en su alcance u objetivo la fidelización de clientes.

Adicionalmente durante la validación pudimos analizar el procedimiento del área de relaciones empresariales el cual contiene el ciclo del cliente desde su acercamiento inicial a la compañía hasta la finalización de la relación comercial, identificando las actividades que se ejecutan en cada ciclo, así como sus responsables.

De dicho análisis pudimos concluir que, aunque existe la actividad del desarrollo de la encuesta de satisfacción a los clientes, no se identifican actividades posteriores a realizar una vez se consolida su resultado, así como tampoco se relacionan actividades de seguimiento a las situaciones mencionadas por los clientes que generen inconformidad con la prestación de los servicios o estadísticas que permitan analizar la tendencia durante este ejercicio.

6.1.4. Validación de proceso de peticiones, quejas y reclamos de clientes

El proceso de PQRS por parte de los clientes actualmente está inmerso en el procedimiento de planificación y control de operaciones en el cual se identifica la actividad de registro de la situación, las acciones inmediatas realizadas para cada PQRS, así como las oportunidades de mejora con el fin de evitar su recurrencia, dicha actividad es desarrollada por la Coordinación contable.

Durante el análisis pudimos concluir que, aunque se involucra la actividad del registro de las PQRS junto con su acción inmediata e identificación de actividades a desarrollar para mitigar su recurrencia, no se mencionan actividades posteriores a dicho registro relacionadas al seguimiento del desarrollo de las actividades propuestas para mitigar la recurrencia de las PQRS, así como la validación de su eficacia o consolidación para el análisis de tendencias.

6.2. Estrategias para la fidelización de clientes

En primera medida planteamos dar una revisión del estado actual del plan estratégico que tiene la empresa y nos encontramos que no cuentan con una propuesta de valor clara ni una estrategia bien definida al momento de la atención de los clientes; por tal motivo planteamos realizar como primera medida un mapa de empatía que permita evaluar las necesidades de los clientes y que es lo que ellos necesitan. Como segunda medida realizar un lienzo de propuesta de valor para que tengan claridad cual es la estrategia que van a seguir y que principios debe tener la compañía en la atención de los clientes. Por último, realizar la implementación de distintas estrategias que ayuden a la captación de nuevos clientes y la fidelización de los clientes que ya se tengan.

6.2.1. ¿Cómo usar el Mapa de Empatía?

Lo primero que recomiendan Osterwalder y Pigneur es organizar una sesión de lluvia de ideas colectiva, donde se identifican segmentos de clientes potenciales y se elige el perfil más adecuado al modelo de negocio, que describe al cliente en función de determinadas características y grupos. Por ejemplo: edad, comunidad. Clase, nacionalidad, etc. Se pueden formar grupos de clientes con características comunes. Aquí, los personajes virtuales se pueden seleccionar fácilmente a partir de segmentaciones ya realizadas, lo que permite representar grupos con personalidades y comportamientos similares.

A continuación, se creará un diagrama que responde a las siguientes preguntas:

¿Quién es?

Lo primero que hay que considerar es quién es el cliente que quieres analizar, a quién quieres escuchar.

¿Qué necesita hacer?

En segundo lugar, es necesario saber qué deben hacer los clientes, qué problemas quieren resolver, por qué acuden a nuestra empresa u organización o nuestro modelo de negocio. Por ejemplo, los clientes pueden ir al gimnasio para rehabilitación, ejercicio físico o vanidad.

Después de realizar estos dos pasos, comenzarás a empatizar con tus clientes, así que considera:

¿Qué oye?

En este cuadrante, necesitamos saber qué escuchan nuestros clientes, a quién siguen, qué les influye, qué dicen sus amigos, familiares, colegas y qué medios siguen. Este cuadrante describe cómo el medio ambiente afecta a los clientes.

¿Qué ve?

Este cuadrante debe considerar qué ven los clientes en su entorno, cómo ven su hogar y su entorno laboral, qué mensajes ven en las redes sociales, qué medios ven, con quién interactúan y desde qué canales buscan información.

¿Qué Dice?

Este cuadrante se trata de la estimulación visual que recibe el cliente, se trata de analizar qué dijo el cliente, a quién se lo dijo, qué mensaje transmitió, si fue positivo o negativo, si transmitió muchas malas experiencias. Debido a que algunos clientes comparten más malas experiencias que buenas y viceversa, es importante comprender qué mensajes comparten y a través de qué canales comparten este tipo de mensajes. Puedes imaginar cómo se comportan los clientes en la sociedad.

¿Qué Hace?

En esta sección, descubra qué hacen sus clientes, qué hacen, qué hacen todos los días, qué hacen cuando no les gusta su producto o servicio, y viceversa. Para disfrutar de los productos o servicios de una organización, no sólo se debe comprender este comportamiento, sino también querer comprenderlo.

Esfuerzos

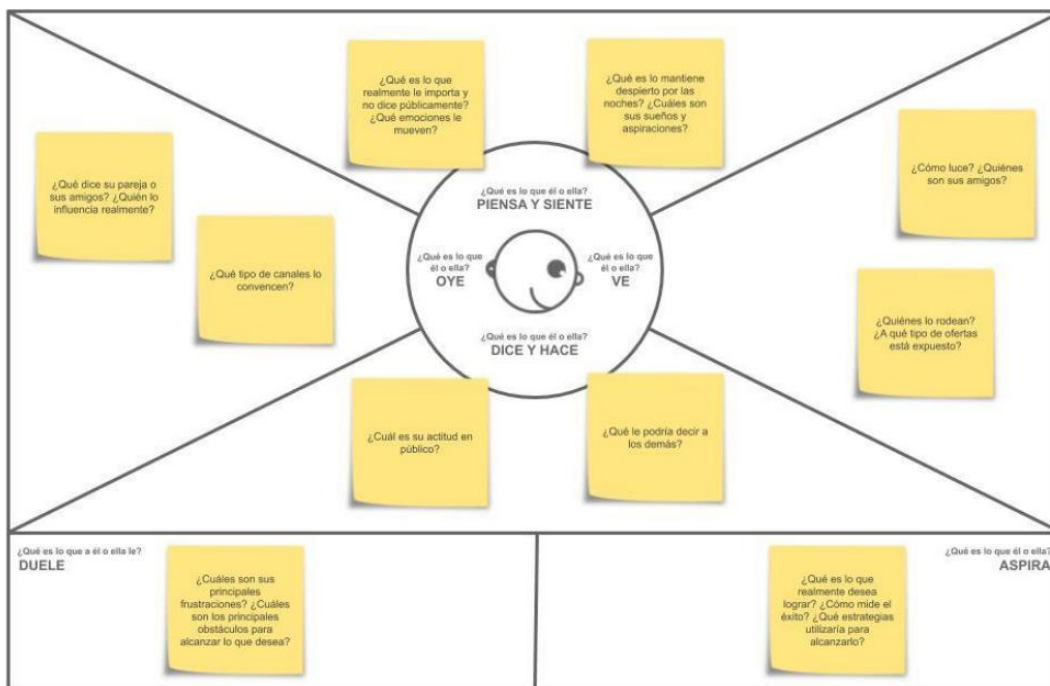
En este cuadrante necesitamos adentrarnos en la mente de nuestros clientes y descubrir qué hacen cuando encuentran un producto o servicio, qué sienten en su entorno habitual, cuáles son sus miedos, cuáles pueden ser sus frustraciones. Cómo ¿Cuáles son los mayores obstáculos y obstáculos que enfrenta en la vida que le impiden obtener lo que desea?

Resultados

En esta sección, intenta descubrir qué pueden conseguir tus clientes, qué quieren conseguir, qué aspectos les satisfarán, cuáles son tus tasas de éxito y estrategias para conseguirlos, y qué es lo que realmente quieren. Lo que esta serie de pasos puede lograr es empatía, que es lo que finalmente queremos lograr al crear mapas. Porque intentamos entender a nuestros clientes de una manera especial a través de una serie de preguntas.

Finalmente, comprobar la validez de la información. Esto se debe a que, para poder satisfacer las necesidades de los clientes a través de los productos o servicios ofrecidos, es necesario analizar y verificar si la motivación del cliente es genuina. Es importante resaltar el papel de estas herramientas en la creación de modelos de negocio que permitan innovar, agregar valor a los productos existentes y satisfacer las expectativas de los clientes.

Ilustración 5. Esquema del Mapa de Empatía.



Fuente: Publicado en el libro *Business Model Generation*.

6.2.2. Propuesta de valor

Una propuesta de valor es uno de los elementos clave de la estrategia de marketing de una empresa y representa la promesa sólida y única de su marca para su público objetivo. Esta es la declaración que realmente lo distingue de la competencia, destacando los beneficios clave que su empresa ofrece a sus clientes.

Elementos de una propuesta de valor

- El título de su propuesta de valor describe los beneficios que sus clientes recibirán al comprar en su empresa. Los titulares pueden ser creativos y emocionantes, pero lo más importante es que deben ser claros y concisos.
- El subtítulo o párrafo debe explicar qué ofrece la empresa, para quién y por qué. Esta sección le permite ampliar la información del título.
- A veces, un vídeo, una foto o una imagen pueden decirlo mejor que las palabras. Capte la atención de su audiencia reforzando su mensaje con estas imágenes.

Si tienes en cuenta estos tres elementos podrás elaborar tu propia propuesta después de crear un lienzo de propuesta de valor.

6.2.3. Lienzo de propuesta de valor

El lienzo de propuesta de valor es una herramienta visual que le ayuda a posicionar los productos o servicios de su empresa para satisfacer las necesidades de los clientes. El propósito del lienzo de Propuesta de Valor es definir cómo su negocio beneficiará al mercado.

Perfil del cliente

El perfil del cliente es la primera mitad del lienzo de la propuesta de valor. Al hacer esto, le recomendamos comenzar desde esta sección para comprender sus necesidades y deseos en el alcance de su propuesta de valor.

El perfil de un cliente consta de tres partes, que se explican a continuación:

- **Tarea del cliente:** ¿Qué tarea quiere resolver el cliente o qué problema está tratando de resolver con su producto o servicio? La respuesta a esta pregunta resume el "negocio del cliente" o el propósito del producto o servicio desde la perspectiva del cliente.
- **Expectativas del cliente:** No importa lo que venda, su cliente ideal tiene expectativas sobre cómo su producto o servicio puede ayudar. En esta sección, utilizará su investigación para explicar qué esperan sus clientes cuando compran su producto.
- **Dolor:** Una vez que el cliente haya terminado, pregúntese: ¿Qué dolor está experimentando? ¿Está distraído mientras trabaja con el cliente? ¿Experimentas emociones negativas? Estos desafíos deben tenerse en cuenta para integrar los productos y servicios más eficaces en el lado del mapa de valor.

Mapa de valor

En esta sección del gráfico de propuesta de valor, hay tres áreas distintas que ayudan a describir lo que la empresa ofrece a sus clientes.

- **Generadores de ganancias:** Características de un producto o servicio que satisfacen a los clientes. Piense en lo que haría felices a sus clientes. Considere sus objetivos financieros y sociales, así como sus objetivos psicológicos.
- **Analgésicos:** La sección anterior exploró los puntos débiles de los clientes. Esta sección explica cómo podemos ayudar a su empresa a superar estos desafíos.

- **Productos y servicios:** Esta sección no enumera todos los productos o servicios que ofrece su empresa, pero debe incluir aquellos que generarán mayores ganancias y aliviarán el mayor dolor a sus clientes.

Ilustración 6. Esquema de lienzo de la propuesta de valor.



Fuente: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>.

6.3. Plan de intervención

De acuerdo con las estrategias previamente planteadas y según la problemática detectada en la empresa G&D Consulting Group SAS, se propone un plan de intervención interno donde se plantearán: las estrategias, actividades a realizar, indicadores, responsables, metas y presupuesto. Mencionado en la tabla 5 y 6.

Tabla 5. Plan de intervención: Mapa de Empatía.

| META | ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | INDICADOR | META DEL INDICADOR | RESPONSABLE |
|--|--|--|--|--------------------|----------------------------------|
| <p>Corto plazo (3 meses) Entrevistar a la totalidad de clientes actuales para la identificación de planes de acción que incrementen el nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>Mediano plazo (1 año) Actualizar el mapa de empatía de los clientes e implementar distintas ideas que impacten la percepción y satisfacción de los mismos respecto a la prestación de los servicios.</p> <p>Largo plazo (2 años) Obtener y mantener el resultado del indicador de satisfacción de los clientes >=90%.</p> | <p>Aplicar la metodología del mapa de empatía con la totalidad de los clientes actuales, buscando aumentar su satisfacción a un 90% en un tiempo menor a 2 años.</p> | Elaborar y realizar encuestas y entrevistas a la totalidad de los clientes actuales para comprender sus necesidades, deseos y frustraciones. | Número total de clientes entrevistados / Número total de clientes | 100% | Area de Relaciones empresariales |
| | | Desarrollar perfiles detallados de los clientes basados en la investigación para identificar los diferentes segmentos de clientes. | Número de clientes identificados por segmento / Número total de clientes (Por cada uno de los segmentos) | No aplica | Area de Relaciones empresariales |
| | | Utilizar la información recopilada del total de clientes para crear el mapa de empatía que muestre sus necesidades, pensamientos y emociones, y socializar al equipo equipo comercial, Gerencia de operaciones y equipo Directivo. | Porcentaje de completitud del mapa de empatía. | 100% | Area de Relaciones empresariales |
| | | Organizar una sesión de lluvia de ideas con el equipo comercial y Gerencia de operaciones para generar y seleccionar soluciones basadas en el resultado del mapa de empatía de los clientes. | Número de ideas implementadas / Número de ideas seleccionadas | 90% | Area de Relaciones empresariales |
| | | Implementar las soluciones propuestas y evaluar su impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados del negocio. | Cientes satisfechos / Cientes totales | 90% | Area de Relaciones empresariales |

| PERIODO SEMANAS | PRESUPUESTO | | |
|---|---|---|---|
| | RECURSO | CANTIDAD | VALOR |
| 2 semanas | 18 horas de recurso humano | 1 persona | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía. |
| 1 semana | 36 horas de recurso humano | 1 persona | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía. |
| 2 semanas | 10 horas de recurso humano | 1 persona | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía. |
| 2 semana | Dos sesiones de 2 horas por semana | 1 persona Grupos de interes de la empresa. | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía y los grupos de interes. |
| 2 meses, periodo de prueba. 1 año, puesta en marcha. | Por definir de acuerdo a las propuestas seleccionadas a implementar en la compañía. | | |

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 6. Plan de intervención: Propuesta de Valor.

| META | ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | INDICADOR | META DEL INDICADOR | RESPONSABLE |
|--|---|--|---|--------------------|---|
| <p>Corto plazo (3 meses) Realizar un análisis del mercado, competencia y necesidades de los clientes y desarrollar una propuesta de valor.</p> <p>Mediano plazo (1 año) Asegurar que la compañía este alineada y comprometida con la propuesta de valor y comunicar la propuesta de valor a los clientes.</p> <p>Largo plazo (2 años) Disminuir la rotación de los clientes mediante una propuesta de valor con el fin de mantener en un 90% la fidelización de los clientes.</p> | Realizar e implementar una propuesta de valor que atienda las necesidades de los clientes con el fin de disminuir su rotación y mantener en un 90% el número de clientes fidelizados en un tiempo menos a dos años. | Realizar un análisis del mercado, la competencia y las necesidades de los clientes en el sector de servicios de Outsourcing contable, nómina y revisoría fiscal. | Necesidades repetitivas identificadas / Total de necesidades identificadas (por todas las necesidades) | No aplica | Area de Relaciones empresariales |
| | | Desarrollar una propuesta de valor única y diferenciada que resuelva las necesidades de los clientes de manera superior a la competencia. | Número de necesidades atendidas en la propuesta de valor / Número total de necesidades | 70% | Equipo Directivo |
| | | Asegurar que toda la organización esté alineada y comprometida con la propuesta de valor. | Nivel de compromiso de los colaboradores (medido a través de encuestas y evaluaciones) / Total de colaboradores | 100% | Lideres de areas |
| | | Desarrollar e implementar un plan de comunicación y promoción efectivo para dar a conocer la propuesta de valor a los clientes potenciales. | Número de clientes comunicados / Número total de clientes potenciales | 100% | Area de Relaciones empresariales |
| | | Establecer un proceso de monitoreo y mejora continua de la propuesta de valor, adaptándola a los cambios en el mercado y las necesidades de los clientes. | Número de clientes que fidelizan la prestación del servicio / Número de clientes vigentes | 90% | Area de Relaciones empresariales. Equipo Directivo |

| PERIODO | PRESUPUESTO | | |
|--|----------------------------|---------------------------------|--|
| | RECURSO | CANTIDAD | VALOR |
| SEMANAS | | | |
| 1 mes | 27 horas de recurso humano | 1 persona | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía o la persona que designen. |
| 15 días | 10 horas de recurso humano | 1 persona | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía o la persona que designen. |
| 6 meses | 40 horas de recurso humano | 1 persona a cargo | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía o la persona que designen y recurso humano de la compañía. |
| 15 días | 10 horas de recurso humano | Todo el equipo de colaboradores | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía o la persona que designen. |
| Re evaluación anual de propuesta de valor. | 27 horas de recurso humano | 1 persona | Costo salarial dependiendo del perfil que seleccione la compañía o la persona que designen y equipo Directivo en la renovación anual de la propuesta de valor. |
| 1 mes | | | |

Nota: Elaboración Propia.

Se procede a realizar la propuesta a las directivas de la empresa G&D Consulting, con el fin de evaluar la factibilidad de el plan de intervención mencionado en la tabla 5 y 6.

Se obtuvo como resultado la retroalimentación por parte del equipo Directivo, respecto a la propuesta presentada, donde manifiestan de manera acertada y factible la puesta en marcha del plan de intervención, adicionalmente, nos resaltaron la gran necesidad que tienen en el proceso de fidelización de sus clientes y por ello identifican dicho plan como una estrategia muy acorde a lo que actualmente les solicitan sus customers. Recomiendan incluir en las actividades del plan de intervención mayor participación del equipo de asesores contables, debido a que ellos son la primera línea de atención del cliente con énfasis en la recolección de información de las necesidades que tienen los mismos.

7. CONCLUSIONES

- Mediante el análisis realizado de las encuestas de satisfacción del año 2022 y 2023 de la empresa G&D Consulting se identificó que el 50% de los clientes durante la evaluación refieren un porcentaje de satisfacción en el servicio inferior a 4.0 y para para enero del año 2024, el 24% de estos clientes han finalizado la relación comercial.
- Se identifica que la empresa cuenta con procesos para la operación en prestación de los servicios, sin embargo, no cuentan con ningún proceso enfocado a incrementar la satisfacción de los clientes.
- Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa G&D Consulting se plantean la estrategia de un mapa de empatía donde se captarían las necesidades de los customers en la prestación de los servicios; adicional por medio de una propuesta de valor identificar las características de los factores diferenciales de la compañía respecto a su competencia.
- Como conclusión se realizó un plan de intervención donde se relacionan las estrategias propuestas con sus actividades, indicadores, metas y presupuesto con el objetivo de aumentar la satisfacción de los clientes y la fidelización de estos en un lapso de dos años; adicionalmente se expuso la propuesta a las Directivas de la compañía obteniendo como respuesta la factibilidad del dicho plan.

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda una vez realizada la implementación de las estrategias, establecer un periodo de prueba de un año con el fin de evaluar su eficacia.
- Validar la opción de utilizar herramientas tecnológicas que apoyen el registro de la trazabilidad de las interacciones con los clientes como canal de comunicación interno.
- Documentar el proceso de postventa con el fin de mantener las acciones identificadas como exitosas para el aumento de la satisfacción de los clientes en la prestación del servicio.
- Finalizando el desarrollo de las estrategias, validar varios tipos de sistemas de fidelización de clientes que pueden ayudar a establecer vínculos, mantener relaciones a largo plazo y aumentar el volumen de ventas.

9. REFERENCIAS

- Agüero, L. (2014). Estrategias de fidelización de clientes. *Quintessence: Publicación Internacional de Odontología*, 22(7), 32. <http://hdl.handle.net/10902/4474>
- ALZAMORA LUYO, D. G., & VILCA ORTÍZ, J. L. (2019). Propuesta para mejorar la calidad del servicio post venta automotriz usando la metodología Lean Service en una sucursal de la empresa Divemotor. 146.
- Anyosa de la Peña, Eled Enrique Martínez Segura, J. M., & Para. (2021). “Estrategias de fidelización y su relación con la retención de los clientes de la empresa Plásticos Perú Alfa S.R.L. en el año 2021.”
- Armstrong, G. (Gary M., Kotler, P., & Mues Zepeda, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Balinado, J. R., Prasetyo, Y. T., Young, M. N., Fadil Persada, S., Miraja, B. A., Ngurah, A. A., & Redi, P. (2021). El efecto de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente en un Servicio postventa automotriz. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2).
- Barra Solano, M. M., Mucha Hospinal, L. F., Quispe Espinoza, E. P., Barzola Inga, S. L., & Munive Orrego, V. H. (2023a). Outsourcing como modelo productivo y fidelización de clientes de una empresa financiera. *SciELO*, 27, No 2 (Julio-diciembre), 130–152. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.004.es>
- Barra Solano, M. M., Mucha Hospinal, L. F., Quispe Espinoza, E. P., Barzola Inga, S. L., & Munive Orrego, V. H. (2023b). Outsourcing como modelo productivo y fidelización de clientes de una empresa financiera. *Visión de Futuro*, 27, No 2 (Julio-diciembre), 130–152. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.004.es>
- Barra Solano, M. M., Mucha Hospinal, L. F., Quispe Espinoza, E. P., Barzola Inga, S. L., & Munive Orrego, V. H. (2023c). Outsourcing como modelo productivo y fidelización de clientes de una empresa financiera. *Visión de Futuro*, 27, No 2 (Julio-diciembre), 130–152. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.004.es>

BELKYS SOPÒ MEJÌA UNIVERSIDAD. (2017). PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR Y SUS ACCESORIOS.

Bustamante, D., Rocio, C., Bedoya, F., & Hugo, V. (2022). FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN AUTORA. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93512>

Cabrera, S. (2019). La fidelización del cliente en negocios de restauración. Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, 45. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi45.1841>

Cam Gensollen, C. R. (2022). Big data en el mundo del retail: segmentación de clientes y sistema de recomendación en una cadena de supermercados de Europa. Ingeniería Industrial, 189–216. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n.5808>

Casarsa, F. A., & Scoponi, L. M. (2020). GESTIÓN DE LA CALIDAD: UNA PRÁCTICA GERENCIAL PARA IMPULSAR EL CAMBIO CONTABLE EN PYMES DE REDES COMERCIALES AUTOMOTRICES DE ARGENTINA. Management Control Review, 5(2). <https://doi.org/10.51720/mcr.v5i2.3910>

Castañeda Pacheco, J. N., & Lugo García, J. (2022). Servicio posventa y capacidad de repuesta como factores de satisfacción del cliente de productos tecnológicos. AlfaPublicaciones, 4(3.2). <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.2.272>

Chiriboga-Mendoza, F. R., Zambrano-Pilay, E. C., & Aguaiza-Tenelema, J. M. (2019). Postventa y desarrollo comercial en las PYMES. Revista Científica Arbitrada de Investigación En Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR, 2(4). <https://doi.org/10.46296/rc.v2i4.0009>

Cifuentes De Los Ríos, E. M. (2019). Procesos Productivos Con Lean Manufacturing Para La Calidad De Los Productos Terminados En La Empresa De Fundición Aleaciones Técnicas Especiales Sac. Universidad Nacional Federico Villarreal, 187. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3097>

Córdova Cárdenas, G. M., Espinoza Urbina, C. E., & Salazar Verde, I. D. J. (2023). Satisfacción Laboral y su Influencia en la Satisfacción al Cliente de una Empresa de

Distribución. Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales, 39. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.557>

Cristina, L., & Duque, G. (2020). Estrategias para la prestación del servicio postventa en la empresa placetopay. INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO.
<http://hdl.handle.net/20.500.12622/5146>

De Administración, C., Muñoz, M. J., Asesor, A., Luis, M., & Bernuy, T. (2018).
FACULTAD DE NEGOCIOS.

De, F., Carrera De Administración, N., Ruiz, P., & Augusto, D. (2018). UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623548/Pineda_RD.pdf?sequence=13&isAllowed=y

De Fidelizacion, P., Clientes, D. E., & Jaime, N. (2020). PROGRAMA DE FIDELIZACION DE CLIENTES.

De, G., Tutorial, L. A., Venegas, L., & Dirección, R. (2018). Departament de Pedagogía Aplicada Doctorat en Educació.

Dubuc-Piña, A. de-los-A. (2022a). Marketing sensorial como estrategia persuasiva para la fidelización del cliente en el sector de servicios. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 7(13), 60. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i13.1642>

Dubuc-Piña, A. de-los-A. (2022b). Marketing sensorial como estrategia persuasiva para la fidelización del cliente en el sector de servicios.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v7i13.1642>

Elasri, A., Phd, E., Business, I., & Ejjaberi, A. E. (n.d.). PhD in Business.

Elasri, A., Phd, E., Business, I., & Ejjaberi, A. E. (2018). PhD in Business.

Empresarial, C. D. I., Del, F., En, C., Eduardo, M., & Gil, L. (2022). PROCESOS COMUNICACIONALES PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CONSUMIDOR EN UNA EMPRESA PYME DEL SECTOR GASTRONÓMICO, TRUJILLO 2021. Universidad Privada Del Norte, 93. <https://hdl.handle.net/11537/32167>

Figueroa-Zambrano, L., & Zaldumbide-Peralvo, D. (2023). Análisis del servicio postventa para la fidelización de los clientes de la empresa de telecomunicaciones Netlife, en Santo Domingo de los Tsáchilas. 593 digital Publisher CEIT, 8(3–1).

<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1875>

Fournier, S., & Yao, J. L. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00021-9)

G&D Consulting Group. (2024). <https://www.gydconsulting.com/>

GLORIA STEPHANY FEIJOO GUTIERREZ. (2018). "ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN LA. <https://hdl.handle.net/20.500.12805/1570>

Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2017). La Lealtad de los Clientes y su Relación con la Lealtad de los Colaboradores.

<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n9.2017.477>

ISOTools. (2021). Satisfacción de Clientes. PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA.

Jacobs, R., Chase R. y Aquiliano, N. (2009). Gestión por Procesos en sistemas de gestión. In Gestion-Calidad.com.

Javier Luis Díaz de Cerio Escudero. (2019). LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN LA ERA DIGITAL. El nuevo viaje del cliente. <http://hdl.handle.net/11531/27937>

Jones, T. O. (1996). Why Satisfied Customers Defect.

[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1996\)12:6\(11.2\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1996)12:6(11.2))

JOSE DAVID BEDOYA GONZÁLEZ. (2023). IMPACTO DEL MARKETING DIGITAL EN EL DESARROLLO DE EMPRESAS EMERGENTES: LA NUEVA ERA. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria Facultad.

Jugenhimer, D. W. (1979). Brand Loyalty, Measurement and Management. Jacoby, Jacob, and Robert W. Chestnut. New York: John Wiley & Sons, 1978. 120 pp.

<https://doi.org/10.1080/00913367.1979.10717981>

Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. <https://doi.org/10.1108/09596110010342559>

Lara Meza, M. (2022). Influencia del Modelo Inbound Marketing en Marketing Digital, como Estrategia Empresarial en las Pymes de Pánuco, Veracruz para la Fidelización de sus clientes. Repositorio Institucional TecNM. <https://rinacional.tecnm.mx/handle/TecNM/4637>

LAUBEC. (2023). Fidelización de talento, mayor reto en empresas al contratar. ProQuest, 1–3. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/fidelización-de-talento-mayor-reto-en-empresas-al/docview/2834434417/se-2?accountid=34925>

Lised Bolivar Herrera Diana Alexandra Chacon Montaña, M. (2015). EL EMPLOYER BRANDING O ENDOMARKETING: COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN CLÍNICOS.

Lorena Agüero Cobo, & Jesús Collado Agudo. (2016). “ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.”

Loyola, M. E., Frank, G., Castro, J. R., Lizby, M. I. B., & Torres, S. (2022). “PROCESOS COMUNICACIONALES PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CONSUMIDOR EN UNA EMPRESA PYME DEL SECTOR GASTRONÓMICO, TRUJILLO 2021.” <https://orcid.org/0000-0002-7064-8043>

Maldonado-Pedroza, C. D., Guzmán-Useche, H., Tunjano-Pinzón, I. F., García-López, J., Álvarez-Barragán, L. A., Morales-Sierra, M. E., Hernández-Mora, N. C., Martínez-Contreras, R. M., & Vargas-Leguizamón, Y. R. (2021). Gestión de riesgos. Catálogo Editorial. <https://doi.org/10.15765/poli.v1i114.2152>

MARCELO BARRIOS. (2012). Marketing de la Experiencia_ principales conceptos y características.

Medina Quintero, J. M., Ríos Echeverría, O., & Ortiz Rodríguez, F. (2021). Confianza y calidad de la información para la satisfacción y lealtad del cliente en el e-Banking con el uso del teléfono celular. *Contaduría y Administración*, 67(1).

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2965>

Observatorio eCommerce. (2019). Medición de indicadores: Tendencia de la oferta de bienes y servicios en línea. [Www.Mintic.Gov.Co](http://www.Mintic.Gov.Co).

Oliva, E. J. D. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>

Oliver, R. L. (1999). Fundamental Issues and Directions for Marketing. In Source: Journal of Marketing (Vol. 63).

Pekovic, S., & Rolland, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: A qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102171>

Peña-Meneses, G. R., & García-Cáceres, R. G. (2019). Elementos importantes de la cadena de abastecimiento del sector automotriz en Colombia. INGE CUC, 15(1). <https://doi.org/10.17981/ingecuc.15.1.2019.15>

Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G. S., & Osorio Gómez, J. C. (2015a). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas (Vol. 14, Issue 26).

Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G. S., & Osorio Gómez, J. C. (2015b). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. <https://doi.org/10.22395/rium.v14n26a6>

Pérez, D., & Isabel Pérez Martínez de Ubago Profesores. (2016). La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno.

Pierrend Hernández, S. D. R. (2020a). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(45), 5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>

Pierrend Hernández, S. D. R. (2020b). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>

Prashar, S., Singh, H., Parsad, C., & Vijay, T. S. (2017). Predicting Indian Shoppers' Malls

Loyalty Behaviour. <https://doi.org/10.1177/0256090917731431>

Retuerto-Espinoza, B. V., Ricra-Clemente, A. V., Leon, C., Nuñez, V., Raymundo, C., & Dominguez, F. (2020). Método de Abastecimiento de repuestos basado en pronósticos de fallas de equipos industriales y revisión continua de inventarios para brindar un servicio oportuno de postventa de una PYME. CISCI 2020 - Decima Novena Conferencia Iberoamericana En Sistemas, Cibernética e Informática, Decimo Septimo Simposium Iberoamericano En Educacion, Cibernética e Informática - Memorias, 1.

Rodríguez, F., & Alayo, L. (2016). La experiencia de consumo en Piura: Analisis de los recursos de Marketing Experiencial en las tiendas de retail moderno de ropa y calzado.

Rodríguez Armijos, D. Y., Arista Huamán, A. M., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. Revista San Gregorio, 1(55). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2326>

Rodríguez, Q., Karina, R., Reyes, T., Miluska, G., & Ricardo, P. (2022). FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.

SÁNCHEZ ORTIZ, F. R. (2022). Tesis final FREDDY ROLANDO SÁNCHEZ ORTIZ. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93512>

Schnarch, A., & De, K. M. (2020). MARKETING Alejandro Schnarch Kirberg DE FIDELIZACIÓN Cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables.

Severino-González, P., Guíñez-Cabrera, N., González-Beltrán, P., & Poblete-Arenas, N. (2022). Mercadeo socialmente responsable y desafíos estratégicos: percepción de los consumidores de empresas de comercio minorista en Chile. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000500103>

Shah, D., & Murthi, B. P. S. (2021). Marketing in a data-driven digital world: Implications for the role and scope of marketing. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.062>

Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with multi-item scales. <https://doi.org/10.1108/09564230610651598>

- Villodre, R., Calero, R., & Gallarza, M. G. (2015). La satisfacción del cliente como indicador de calidad en neurorehabilitación. Cuadernos de Estudios Empresariales, 24(0). https://doi.org/10.5209/rev_cese.2014.v24.48614
- Yannuzzi, M., Masip-Bruin, X., Sanchez, S., Domingo-Pascual, J., Orda, A., & Sprintson, A. (2006). On the challenges of establishing disjoint QoS IP/MPLS paths across multiple domains. IEEE Communications Magazine, 44(12), 60–66. <https://doi.org/10.1109/MCOM.2006.273101>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Principles of Marketing.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.
- Stranjancevic, A. (2015). La satisfacción del cliente como indicador de la calidad del servicio en el turismo y la hostelería. International Journal for Quality 9(4) 689-704. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/287521179_Customer_satisfaction_as_an_indicator_of_service_quality_in_tourism_and_hospitality.
- Gil, F & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. España: Ediciones Aljibe.
- Hernández et. al (2015) Metodología de la investigación. Cuarta edición. Recuperado de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_158/recursos/ebooks/16062015/metodologia.pdf
- Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de investigación social. En R. S. Bravo, Teoría y ejercicios (pág. 705). Madrid: Paraninfo.
- Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas. Contexto Ediciones.

Mendenhall et. al (2010) Introducción a la probabilidad y estadística. Recuperado de:
<https://www.fcm.buap.mx/jzacarias/cursos/estad2/libros/book5e2.pdf>