



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE MARKETING RELACIONAL PARA EMPRESAS
ENSAMBLADORAS Y COMERCIALIZADORAS DE AUTOMOTORES DE
PROCEDENCIA CHINA

**Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ernesto Alfredo Jara Vásquez

Director:

Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un modelo de marketing relacional para empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia China

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por

Ernesto Alfredo Jara Vásquez

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Diseño de un modelo de marketing relacional para empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia China

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Ing. Germania Elizabeth Vayas Ortega, Mg
Miembro Calificador

Dr. Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Ing. Adan Eduardo Hong Hong, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Diseño de un modelo de marketing relacional para empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia China

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ernesto Alfredo Jara Vásquez

Director: Ing. Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

Resumen Ejecutivo

Las empresas comercializadoras y ensambladoras de vehículos de procedencia China se concentraron tanto en obtener la mayor cuota de mercado posible, que involuntariamente descuidaron esfuerzos por ofrecer productos y servicios con valor agregado.

Para evidenciarlo se realizó un estudio de la realidad en el mercado ecuatoriano de las principales marcas de vehículos chinos. Posteriormente se analizaron las empresas Ambacar y Chery, con la finalidad de comprender como gestionan actualmente el marketing. Se generó un análisis situacional y se construyeron estrategias con sus respectivos planes de acción. Finalmente, se generó un modelo de prospección, se plantearon competencias relacionales obligatorias al momento de seleccionar colaboradores, se propuso un programa de relaciones y un plan de desarrollo y posicionamiento de marca.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Ernesto Alfredo Jara Vásquez, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 0601731342, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ernesto Alfredo Jara Vásquez
0601731342

A mi Padre.

Reconocimiento

Un merecido reconocimiento al profesionalismo demostrado por mi Tutor durante el desarrollo del presente trabajo y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por la educación de excelencia impartida durante mi formación.

Resumen

Para transformar la gestión tradicional de las empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia China a un enfoque centrado en el contacto permanente y a largo plazo con los clientes, se diseña un modelo de marketing relacional. Esta perspectiva pretende que los esfuerzos incurridos por las empresas para atraer y retener clientes estén sustentados en necesidades reales y en la individualización de productos y servicios. Para la elaboración del modelo se requirió un estudio cuali-cuantitativo que en primer término contempla el análisis situacional de las principales marcas de origen chino mediante la investigación del comportamiento de las empresas en el mercado nacional, un estudio del valor comercial de los vehículos chinos en la ciudad de Ambato y la construcción de una matriz FODA que sustentó el origen de las estrategias planteadas. Posteriormente se propone una fase de refuerzo relacional en la que se propuso un modelo de prospección de clientes, estrategias de fidelización basada en principios de marketing relacional, propuesta de competencias relacionales, programa de relaciones, plan de desarrollo y posicionamiento de marca y una estrategia de maximización. Adicionalmente se recogió la opinión de expertos en marketing y negocios sobre los elementos que debe contener la propuesta y para la validación del modelo mediante una lista de chequeo. El modelo propuesto cataloga a los clientes en función de su perfil y sus requerimientos, le asigna un canal específico de comunicación y gestiona eficientemente la información para que se genere un vínculo a largo plazo con la empresa.

Palabras clave: marketing relacional, clientes, fidelización

Abstract

Relationship marketing is designed to transform traditional management of Chinese assembly plants and dealerships to a permanent centralized approach relation with the client in the long term. This perspective pretends that the incurring efforts by businesses to attract and hold clients supported by real needs and identifying specific products and services. Qualitative and quantitative research was required to develop a model, for first instance it includes the situational analysis of the main Chinese brands by applying a performance research taken from businesses of the domestic market, moreover a study of commercial value of Chinese vehicles in the city of Ambato and the development of a SWOT matrix that supported the development of the proposed strategies were established. Later on, the relationship reinforcement phase was proposed, in which a customer prospection model was applied, including strategies for customer loyalty based on relationship marketing, a proposal for relationship skills, relationship programs, development plans and brand positioning as well as growth strategies . Additionally, the opinion of marketing's experts about the elements that a proposal should include was taken into consideration, and a checklist was applied to validate the model. The proposed model divides the clients in regard of their profile and requirements, and also a specific communication channel is assigned and thus a long term efficient business relationship of information is managed.

Key words: relationship marketing, clients, loyalty

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimiento	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras	xiv
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas	6
2.4. Formulación de meta.....	7
2.5. Objetivos.....	7
2.6. Delimitación funcional	7
3. Marco Teórico	8
3.1. Definiciones y conceptos.....	8
3.2. Estado del Arte.....	21
4. Metodología	23
4.1. Diagnóstico.....	23
4.2. Método(s) aplicado(s).....	33
5. Resultados	35
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	35
5.2. Evaluación Preliminar.....	92
5.3. Análisis de resultados	93

6. Conclusiones y Recomendaciones	95
6.1. Conclusiones.....	95
6.2. Recomendaciones.....	95

APÉNDICES

Apéndice A. — Resultados del estudio de valor de marca	97
Apéndice B. — Esquema de entrevista en empresas	98
Apéndice C. — Entrevista a Experto.....	99
Apéndice D. — Lista de chequeo	100
REFERENCIAS.....	101

Lista de Tablas

1. Fidelizar y retener	16
2. Principales marcas de vehículos en Ecuador.....	24
3. Importaciones de vehículos por segmento y país de origen.....	24
4. Principales marcas de origen chino en Ecuador.....	25
5. Información de los entrevistados.....	35
6. Entrevista a Expertos.....	37
7. Esquema general del modelo de marketing relacional.....	38
8. Elementos del análisis situacional	39
9. Fortalezas	39
10. Debilidades.....	39
11. Oportunidades	40
12. Amenazas	40
13. Matriz de Holmes de fortalezas.	41
14. Fortalezas priorizadas.....	41
15. Matriz de Holmes de debilidades.....	42
16. Debilidades priorizadas.....	42
17. Matriz de Holmes de Oportunidades.....	43
18. Oportunidades priorizadas.	43
19. Matriz de Holmes de Amenazas.	44
20. Amenazas priorizadas.....	44
21. FODA priorizado.....	45
22. Matriz EFI.....	46
23. Matriz EFE.....	47
24. Elementos de la Bases relacional.....	48
25. Declaración de Misión.....	48
26. Declaración de Visión.....	48
27. Objetivo relacional No.1	49
28. Objetivo relacional No.2	49
29. Objetivo relacional No.3	49
30. Objetivo relacional No.4	50
31. Elementos de la fase de Marco estratégico relacional.....	50

32. Mapeo estratégico.....	51
33. Estrategias relacionales cuadrante FO.	52
34. Estrategias relacionales cuadrante FA.....	52
35. Estrategias relacionales cuadrante DO.....	52
36. Estrategias relacionales cuadrante DA.....	53
37. Desagregación de las estrategias. Objetivo relacional No.1	54
38. Desagregación de las estrategias. Objetivo relacional No.2	56
39. Desagregación de las estrategias. Objetivo relacional No.3	57
40. Desagregación de las estrategias. Objetivo relacional No.4	58
41. Resumen relacional.....	60
42. Elementos del refuerzo relacional.....	60
43. Modelo de prospección (Conciencia)	61
44. Modelo de prospección (Consideración)	62
45. Modelo de prospección (Conversión).....	63
46. Estrategia basada en principios del marketing relacional.....	64
47. Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles estratégicos	65
48. Competencias con enfoque relacional en niveles estratégicos	66
49. Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles tácticos	67
50. Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles tácticos	69
51. Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles operativos.....	70
52. Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles operativos	71
53. Segmento de clientes	72
54. Propuesta de la estructura de un plan de fidelización de clientes.....	73
55. Ficha del indicador de fidelidad	75
56. Ficha del indicador de satisfacción	76
57. Ficha del indicador de retención.....	77
58. Indicadores de retorno financiero	78
59. Cuarta pregunta: ¿qué infraestructura se requiere?.....	81
60. Requerimientos generales para la página web.	82
61. Detalle de información de vehículos	84
62. Detalle de información sobre stock de repuestos.	84
63. Detalle de información sobre recordatorios de chequeos.	85
64. Detalle de información sobre respuestas a inquietudes.....	85
65. Detalle de herramienta de administración de relaciones (CRM).	86
66. Detalle Net Promoter score.....	86

67. Propuesta de plan de desarrollo y posicionamiento de marcas.....	88
68. Estrategia de maximización.....	90
69. Presupuesto trimestral aproximado del refuerzo relacional	91
70. Información del experto en la validación del modelo.....	92
71. Validación del experto	93

Lista de Figuras

1. Marketing transaccional y relacional.....	9
2. Etapas de relación	10
3. Pasos para programas “miembro consigue miembro”	14
4. Fases del desarrollo de programas de relaciones.....	18
5. Análisis comparativo de ventas en unidades 2006-2013	26
6. Análisis comparativo de participación de mercado 2006-2013	27
7. Análisis comparativo de ventas en unidades por provincia 2013.....	27
8. Análisis comparativo de composición de ventas 2013	28
9. ¿Existe algún vehículo de procedencia China en su negocio?	29
10. Percepción en cuanto a marcas chinas	30
11. Percepción de marcas chinas/existe algún vehículo de procedencia China.....	30
12. Percepción en cuanto a valor comercial	31
13. Valor comercial/ existe algún vehículo de procedencia China	31
14. Percepción en cuanto a cantidad y calidad de repuestos.....	32
15. Cantidad y calidad de repuestos/ existe algún vehículo de procedencia China.....	32
16. Análisis sobre rendimiento general de vehículos.	33
17. Programa de marketing relacional.....	72
18. Planeación del programa de marketing relacional.....	83
19. Conformación del grupo integrador de relación	87

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

Un plan de marketing relacional es de vital importancia para las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China para enfrentar las condiciones adversas que actualmente les agobian.

Las empresas de vehículos de procedencia China al centrarse tanto en un enfoque transaccional, ocasionan que los canales de comunicación y contacto se conviertan en unidireccionales. Los niveles estratégicos de las empresas al comprender el mercado en el que están inmersos, generan estrategias comerciales que les otorgan facilidad competitiva y fuerza de venta, pero desatienden las necesidades reales de sus clientes y se conforman en ocasiones con generar simplemente la venta. Es evidente que cuando el cliente no es atendido oportunamente o no se cumplen las expectativas del mismo, éste terminará sus relaciones con la organización. En consecuencia, los indicadores generales de fidelización y retención se ven afectados. La disminución de estos indicadores tiene un efecto colateral en el volumen de ventas, cuota de mercado y valor de las marcas. Estudios de marketing relacional concluyeron que acciones comunes, generales o copiadas para fidelizar clientes no surgen efecto debido a que cada mercado es distinto y también las necesidades y requerimientos de sus integrantes.

El modelo relacional propuesto partió de un análisis situacional interno y externo que permitió detectar aspectos positivos y negativos de las marcas de procedencia China. A la luz de esta información, se crearon estrategias de refuerzo y potencializadoras de la gestión relacional con clientes, para finalmente, profundizar en planes de fidelización y de desarrollo de del valor marca.

Con esto, se centrarán eficientemente recursos organizacionales para solventar los requerimientos y exigencias de los involucrados, se potencializarán las marcas y como consecuencia se ganará paulatinamente presencia en el mercado.

La participación y cooperación de todos sus niveles de gestión es crucial para que el modelo pueda ser llevado a la práctica eficientemente.

1.2. Descripción del documento

El presente documento detalla el proceso de la elaboración de un modelo de marketing relacional para las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.

En el capítulo 2 denominado Planteamiento de la propuesta de trabajo, se especifica la información técnica, se describe cómo las empresas de vehículos de procedencia China han centrado sus esfuerzos en ganar mercado descuidando procesos para retener y fidelizar clientes, y se sustenta lo expuesto con las preguntas básicas. Conjuntamente con la declaración de la meta se establece el objetivo general y los objetivos específicos. Finalmente en la delimitación funcional, se esclarece lo que el modelo de marketing relacional podrá hacer.

En el capítulo 3 Marco Teórico, se presentan definiciones y conceptos de marketing relacional y de valor de marca; además, se registran los principales avances y estudios realizados en temas relacionados directamente con marketing relacional.

En el capítulo 4 Metodología, se presenta un diagnóstico sobre la situación actual de las empresas de vehículos de procedencia China, el análisis del valor comercial de las marcas sustentado en un estudio a las principales empresas que comercializan vehículos semi nuevos, se aclaran los métodos, materiales y herramientas utilizados para el desarrollo del estudio.

En el capítulo 5 Resultados, se presenta el producto final, dividido en 4 fases: análisis situacional, base relacional, marco estratégico relacional y refuerzo relacional. Cada fase se encuentra desarrollada y sustentada con objetivos individuales. El análisis situacional permitió estructurar la base relacional y el marco estratégico. Posteriormente, en el refuerzo relacional se desarrolló un modelo de prospección, una estrategia de fidelización basada en principios del marketing relacional, una propuesta de competencias con enfoque relacional, un programa de relaciones y un plan de desarrollo y posicionamiento de marca.

En el capítulo 6, se registran las principales conclusiones y recomendaciones generadas luego de considerar el proceso de desarrollo de la propuesta y de los hallazgos más representativos.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de marketing relacional para empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia China.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Tesis

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing.

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

La deficiente gestión del público del marketing relacional se ha identificado como problema en las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China. Esto representa la asignación desigual y poco objetiva de recursos y esfuerzos en la atención de clientes, colaboradores, proveedores, canales de distribución y socios estratégicos. Se llega al punto de desconocer las necesidades y requerimientos reales del público relacional. Las empresas se centran tanto en asegurar canales apropiados de distribución para tener sus puntos de venta con vehículos que descuidan una adecuada logística para el aprovisionamiento de repuestos y, en consecuencia, los colaboradores involucrados en estos procesos reciben mayor carga de trabajo. Al final, el cliente siempre enfrenta dificultades al momento de satisfacer sus demandas. Por lo tanto, los esfuerzos por asegurar una relación a largo plazo con los involucrados se ven afectados. Cuando alguno de los elementos que componen el público de marketing relacional es mal atendido, se evidencia un efecto en cadena que merma la calidad de los procesos y en consecuencia del servicio en general.

La principal causa del problema detectado es la ausencia de un modelo de marketing relacional, lo que desencadenaría en un modelo de brechas.

Para (Angulo, 2014, p. 2) al referirse a un modelo de marketing relacional opina:

Este modelo supone principalmente cuatro posibilidades: Primero, el desconocer lo que el cliente espera de nuestro servicio. Segunda brecha, no corresponder al cliente con los estándares de calidad requeridos. Tercer brecha: no ofrecer el servicio con los

criterios diseñados por la compañía. Y, por último, y tal vez un objetivo central; el no poder empatar el desempeño corporativo (en especial el de nuestros empleados) con las promesas hechas a los clientes.

El mercado altamente competitivo aporta a que este público relacional sea desatendido debido a que las empresas automotrices se ven en la imperiosa necesidad de ampliar su horizonte de mercado aprovechando al máximo la cuota de importación asignada. La consecuencia directa de esta acelerada táctica es la disminución del valor de la marca. Por lo tanto, es imperativo incrementar y fortalecer el valor de las marcas de automotores chinos considerando que una adecuada gestión de marca tiene un beneficio directo el aumento del valor de la compañía. Según (Brujón, 2011, p. 85), “el valor de una marca dentro de la compañía representa aproximadamente el 38% del valor de la empresa. El resto de porcentajes correspondería a capital humano (17%), otros activos intangibles (9%) y activos tangibles (36%)”.

Al analizar cómo pretenden estas empresas utilizar eficientemente su cuota de mercado, se encuentra otra causa que por así decirlo, “alimenta” al problema detectado. No es otra cosa que la aplicación de un marketing tradicional. Es decir, enfocar la mayor cantidad de recursos y esfuerzos en atraer nuevos clientes.

Para (Pinto, Colomer, & Machuca, 2010, p. 363), “si una organización desea ser exitosa, debe alinear sus recursos, competencias y procesos en el desarrollo de creación de valor para el socio con el que desea establecer una relación”.

Al hablar sobre los efectos de la aplicación exclusiva del marketing transaccional (Graciá, 2011, p. 32) aporta:

En general algunos de los efectos de este marketing seccionado son: una disminución de la atracción de nuevos clientes, cifras negativas en la retención de los mismos y finalmente, la disminución de la denominada rentabilidad de clientes. Se puede definir rentabilidad de clientes como el resultado de la suma de todos los flujos futuros de ingresos de clientes, menos los costes de poner en manos de los mismo el bien o servicio comercializado.

La ejecución de este trabajo permitirá identificar claramente las causas y disminuir el impacto de las debilidades encontradas en sus procesos internos y en la gestión del público de marketing relacional. Como elemento propositivo, los aportes y sugerencias generadas contribuirán a mediano y a largo plazo a desarrollar, fortalecer y mantener el valor de la marca.

Por otro lado, servirá para el cumplimiento de algunas de las metas y de objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir que en su versión más actual, contempla lineamientos muy claros y definidos que buscan impulsar la matriz productiva. Específicamente, el objetivo 10 el mismo que contempla impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de

la matriz energética, de la gestión soberana de los sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Dentro de las industrias priorizadas en el puesto número 6 se encuentra la Metalmecánica y en el número 11 vehículos, automotores, carrocerías y partes (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Según (Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones, 2013), las actividades relacionadas al sector automotriz generan un importante número de plazas de empleo. De acuerdo a información del Censo Económico 2010 se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en manufactura 5.194 y en Servicios 663.

En Ambato, en febrero de 2012 se instaló Ciudad del Auto (Ciauto) la cuarta empresa ensambladora más importante del país. Aquí se fabrican los modelos Haval H5 y la camioneta Wingle de la empresa Great Wall (Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones, 2013). La mencionada empresa está considerada en el estudio del presente proyecto y según datos publicados por diario el Comercio en su página web, generó 350 puestos de trabajo entre directos e indirectos y creó encadenamientos productivos con proveedores del país. («La ensambladora Ciauto tiene ahora más cupo para importar», 2014)

2.3. Preguntas básicas

¿Qué lo origina?

Un enfoque de marketing tradicional.

¿Cuándo se origina?

Cuando se desestima los deseos y necesidades del público de marketing relacional.

¿Dónde se origina?

En los niveles estratégicos, tácticos y operativos de las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.

¿Dónde se detecta?

En indicadores de retención de clientes, ventas, percepción de valor de marca y cuota de mercado.

2.4. Formulación de meta

Gestionar eficientemente el público de marketing relacional a través del manejo equitativo de recursos en los procesos en los que se ven involucrados.

2.5. Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un modelo de marketing relacional para que las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China mejoren el valor de la compañía.

Objetivos específicos:

- Realizar un estudio sobre el posicionamiento y participación actual del mercado nacional y local de las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.
- Analizar de manera general la gestión de recursos y esfuerzos en la atención de los canales de distribución, colaboradores, proveedores, socios estratégicos, mercado y redes relacionales.
- Detectar procesos con indicadores por debajo de los estándares óptimos.
- Determinar acciones correctivas.
- Elaborar un Modelo de Marketing relacional para las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.

2.6. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Gestionar de mejor manera lo que este enfoque llama “Público del Marketing relacional”, es decir: Canales de distribución, colaboradores, proveedores, socios estratégicos, mercado, clientes y redes relacionales.
- Fidelizar, vincular y retener clientes.
- Mejorar el valor de la marca
- Mejorar la competitividad

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Marketing relacional

Para (E. García, 2007, p. 13) en el marketing relacional “se toman las necesidades y los deseos del cliente como punto de partida y se propone la satisfacción de los mismos”.

Pero para tener una perspectiva mucho más amplia del verdadero significado de marketing relacional (Lara & Casado, 2004, p. 19), manifiesta que:

Entendemos por Marketing relacional a las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa para sus diferentes públicos, a hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores.

Como se puede apreciar, para el marketing relacional es necesario identificar claramente las necesidades de los clientes. “Los clientes son personas antes que clientes, por lo tanto tienen definido que les gusta y que no” (Brunetta, 2013, p. 1157). Cuando los procesos y esfuerzos de ventas se basan en los requerimientos reales y potenciales de los clientes, las organizaciones están previniendo un desperdicio innecesario de recursos que a corto a mediano plazo afectarán aspectos financieros y de gestión.

3.1.2 Principios y características del marketing relacional

Según (Ferrell & Hartline, 2012, p. 23) “el marketing relacional promueve la confianza del cliente y la confianza en la empresa, que posteriormente puede desarrollar una comprensión más profunda de las necesidades y deseos de los clientes”.

El mismo autor presenta un cuadro (Figura 1) en el que resume las características y los principios del marketing relacional.

Figura 1: Marketing transaccional y relacional

	Marketing transaccional	Marketing relacional
Enfoque de marketing	Adquirir de clientes	Retener clientes
Orientación al tiempo	Corto plazo	Largo plazo
Meta de marketing	Efectuar la venta	Satisfacción mutua
Enfoque relacional	Crear intercambios	Crear valor
Prioridad del servicio al cliente	Baja	Alta
Contacto con el cliente	De bajo a moderado	Frecuente
Compromiso con los clientes	Bajo	Alto
Características de la interacción	De adversarios, manipulación, solución de conflictos	Cooperación, confianza, respeto mutuo, seguridad
Fuente de la ventaja competitiva	Producción, marketing	Compromiso con la relación

Fuente: (Ferrell & Hartline, 2012, p. 24)

El marketing relacional contempla aspectos que el transaccional descuida. El cliente es considerado el origen y el fin de toda la gestión empresarial y se asigna tiempo de dedicación para atender las consultas y reclamos con la finalidad de que se genere una satisfacción mutua. Con el tiempo, esta visión de marketing permitirá que el cliente vea en la empresa características de diferenciación como confianza y seguridad.

3.1.3 Valor de tiempo de vida

Para (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 15) el tiempo de vida es “el valor por cliente durante el tiempo que un individuo específico genera ingresos antes de abandonar la marca. Esto se tiene que hacer desde la primera hasta la última compra”. La existencia de clientes que muestran mayor tiempo de vida indica que la empresa está considerando sus requerimientos y sus necesidades. Además, un acercamiento a estos clientes puede generar información clave para estructurar planes y programas mucho más efectivos.

3.1.4 Prospección del marketing relacional

Si se desea implantar un adecuado modelo de marketing relacional es necesario considerar la prospección del marketing relacional. Para (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 33) “Se concentra en procedimientos diferenciados para cada una de las tres primeras etapas de la relación: conciencia, consideración y conversión”.

3.1.4.1 Etapas de relación:

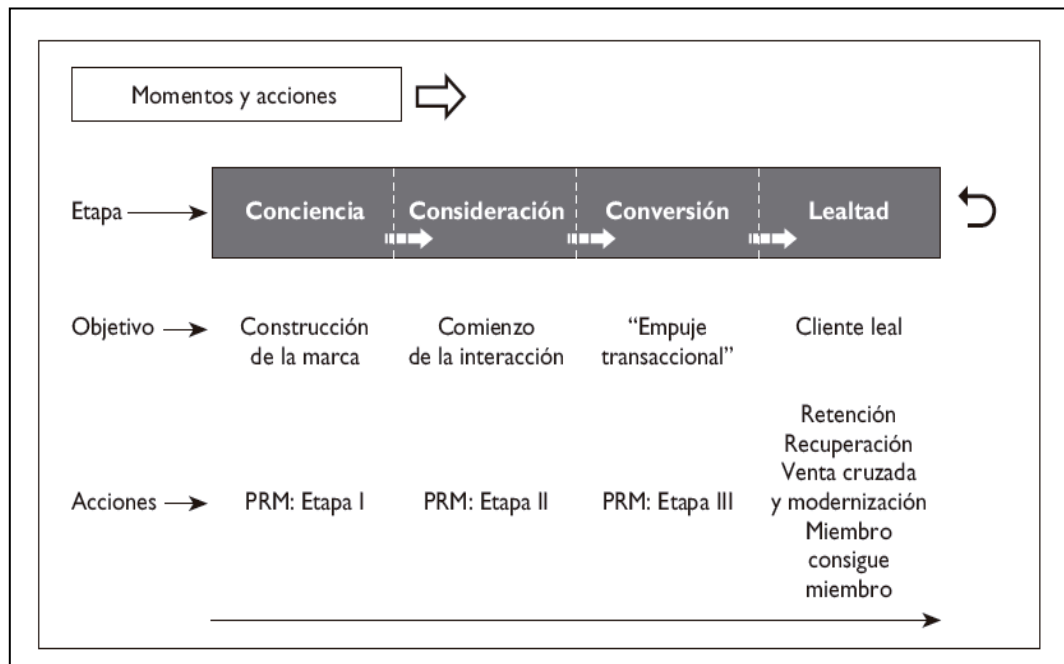
Según (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 33-34) existen 3 etapas de relación:

Etapas de conciencia: En la primera etapa, la mayoría de los esfuerzos de la empresa están dirigidos a hacer que los individuos estén conscientes de la marca y a promover una respuesta.

Etapas de consideración: Implica un manejo más dirigido de la información. Como resultado de la comunicación inicial, los individuos ahora están interesados en saber más detalles.

Etapas de conversión: En la etapa de conversión, aquellos individuos que muestran un interés real, llamados prospectos, generalmente requieren un pequeño esfuerzo de ventas si deben convertirse en consumidores de la marca.

Figura 2: Etapas de relación



Fuente: (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 30)

Después de la etapa de conversión se espera que el cliente genere lazos estrechos con la organización debido a que se han identificado sus necesidades y los productos o servicios contienen atributos únicos. Aunque estas etapas requieren un trato especial en función de sus objetivos, la inversión de tiempo y recursos está más que justificada.

3.1.5. Público de marketing relacional

De acuerdo a (Lara & Casado, 2004, p. 53) el público de marketing relacional "son todos aquellos públicos objetivos que son estrictamente necesarios para crear una relación perfectamente integrada y que aporte un valor diferencial".

Aunque el término público objetivo ha estado relacionado principalmente con el marketing transaccional, se lo puede ajustar y concebir también en el relacional.

“Es el conjunto de personas y organizaciones que se quiere alcanzar con las acciones de comunicación” (Talaya, 2008, p. 665). En una visión más simple se podría pensar que el marketing relacional se enfoca estrictamente a planes y programas que intentar generar una relación más duradera con la empresa con sus clientes. Es necesario por lo tanto, agregar a este enfoque a involucrados que van más allá del cliente habitual o casual. Los proveedores, posibles socios estratégicos, agrupaciones sociales, comerciales y otros beneficiarios o interesados, pueden aportar directa o indirectamente a que las empresas se beneficien considerablemente y que este beneficio sea devuelto a los grupos que aportaron o se interrelacionaron.

3.1.5.1 Canal de Distribución

El enfoque relacional contempla también a los canales de distribución como elemento fundamental para conocer las necesidades de los clientes internos y externos.

Para (Walker & Etzel, 2007, p. 404), un canal de distribución consiste:

En el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.

Si se han detectado eficientemente las necesidades de los clientes, la elección del canal de distribución más adecuado, es de vital importancia para cerrar un ciclo relacional de calidad. Habrá clientes que requerirán sus productos o servicios mucho más rápido, o tal vez zonas específicas debido a sus actividades comerciales. Por lo tanto, hay que realizar un estudio exhaustivo del canal que mayores beneficios ofrezca tanto para la empresa como para el cliente.

3.1.5.2 Mercado Interno

El mercado interno se refiere a todos los colaboradores internos que se pueden incluir en una estrategia relacional.

Se debe determinar quiénes serán los empleados con una implicación fundamental en la estrategia relacional y cuál será el nivel de conocimientos necesarios para aportar el valor requerido deseado, establecer los procedimientos formativos adecuados para lograr el nivel de habilidad requerido y corregir aquellos elementos que no se ajustan adecuadamente a los parámetros prefijados (Lara & Casado, 2004, p. 62).

Los colaboradores que componen cada nivel organizacional son los responsables directos de que las estrategias generales y relacionales tengan una probabilidad de éxito aceptable. Los ambientes internos actuales requieren niveles de gestión muy fuertes y por lo tanto, para facilitar los procesos de ventas y los esfuerzos relacionales es necesario que cada persona dentro de la

organización tenga el perfil apropiado y competencias que permitan fluir eficientemente recursos, materiales e información.

3.1.5.3 Proveedores

Tradicionalmente se puede entender que “los proveedores proporcionan los recursos necesarios para la producción” (E. Sánchez, 2010, p. 132), pero es de vital importancia recordar que para el marketing relacional “los esfuerzos van más allá que los intercambios centrándose en transacciones que se interrelacionan con intercambios pasados o futuros” (Moreno & Molina, 2012, p. 298). Para el marketing relacional los proveedores se pueden analizar desde dos puntos de vista. En primer lugar, es muy importante que la comunicación con los proveedores sea adecuada y oportuna debido a que son éstos los que permiten una apropiada gestión de aprovisionamiento. Mantener contentos a los proveedores crea una firme logística tanto interna como externa. En segundo lugar, y como efecto del primer análisis, las empresas jamás faltaran a su compromiso de entregar sus productos y servicios en el tiempo que requiere el cliente y con la calidad que esperada.

3.1.5.4 Entorno del Marketing

“El entorno de marketing de una empresa consiste en los actores y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 70). Para (Talaya, 2008, p. 58), “los factores del entorno repercuten de manera sustancial en las decisiones de las empresas”.

“El entorno general se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal” (Kotler & Keller, 2012, p. 12).

Las empresas que pretendan hacer parte de su cultura organizacional el mencionado enfoque relacional, a más de identificar claramente su entorno de marketing deben intentar sacar provecho de éste. Para (Kotler & Keller, 2012, p. 20), “el principio operacional es sencillo: construir una red de relaciones eficaz con los grupos de interés clave y de ahí surgirán los beneficios”. Entre los beneficios están; información actualizada de entorno, nuevas posibilidades de negocios, identificación de canales más efectivos, bases de datos de clientes y proveedores y detección de mercados insatisfechos.

3.1.5.5 Mercados de influencia

Según (Lara & Casado, 2004, p. 74), “Se puede definir el mercado de influencias como aquellos individuos u organizaciones que pueden tener un impacto positivo o negativo sobre las

actividades de la compañía, a pesar de no estar directamente relacionados con ella”. Desde un punto de vista estratégico relacional el mercado de influencia está conformado por los involucrados o conocidos como stakeholders. Para (Etkin, 2014, p. 145), “los stakeholders son considerados por las organizaciones debido a sus aportes o porque tienen ciertos derechos reconocidos y no porque sean parte de una relación de poder”. Sobre los stakeholders (E. Sánchez, González, & Cimadevilla, 2008, p. 28), mencionan que “la empresa debe gestionarse en beneficio de todos los individuos y grupos que participan en su desarrollo o pueden verse afectados por sus actividades”. Aquí se evidencia claramente la importancia de estar al tanto de los requerimientos de los elementos que conforman el mercado de influencia. Aunque el proceso es muy complejo, las empresas deben contemplar recursos humanos, técnicos y económicos para la información proveniente de cada involucrado se lo más actual y real posible.

3.1.6. Estrategia relacional

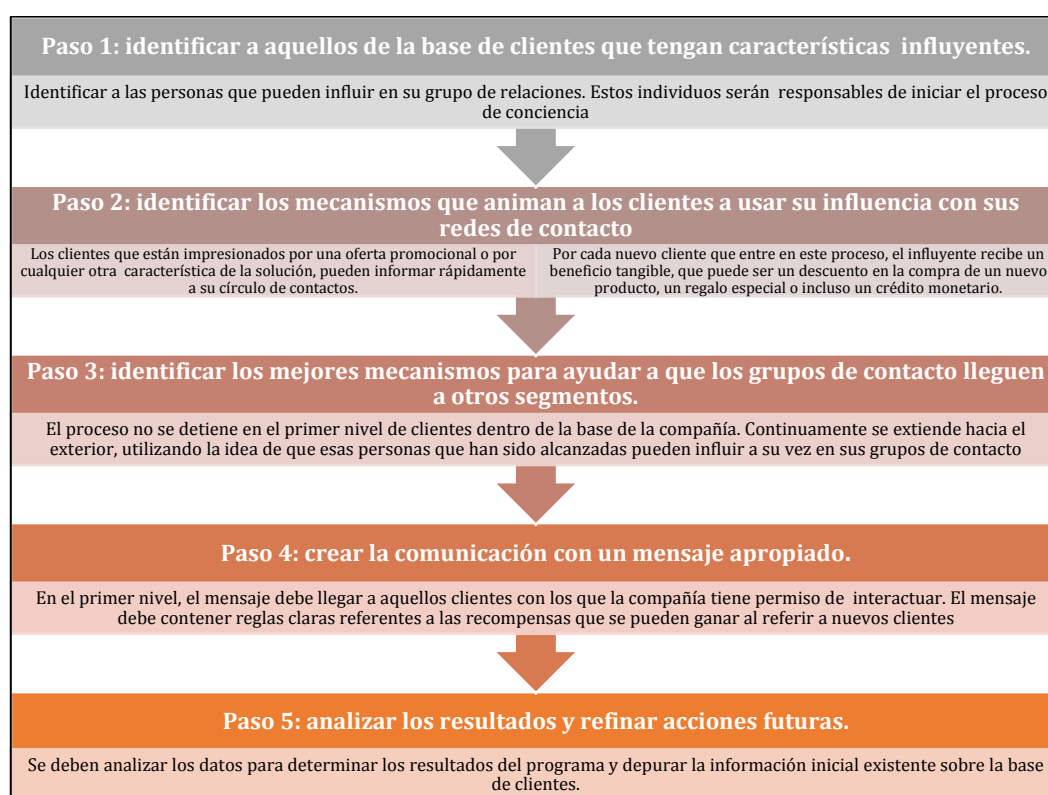
Según (Walker & Etzel, 2007, p. 10), “el valor de una buena relación no es nada nuevo. Los mercadólogos han reconocido por mucho tiempo que trabajar de cerca con los clientes es redituable”. La estrategia relacional para (Mesonero & Alcaide, 2012, p. 157), es “una estrategia enfocada primordialmente en la gestión de las relaciones con los clientes”. Sobre el tema (Etcheverry, 2006, p. 61), considera que, “la estrategia relacional debe fundamentarse en un contenido superior al mero beneficio económico o del tipo del descuento del x % sobre las transacciones”. Para (Kotler & Armstrong, 2007, p. 123), “la cuestión de cómo analizar y utilizar mejor los datos de clientes individuales representa problemas especiales. La mayoría de las empresas están inundadas de información sobre sus clientes”. En el marketing transaccional o en la planificación estratégica, el análisis situacional, los objetivos, valor y principios son materia prima fundamental para la construcción de estrategias. Pero cuando se trata de marketing relacional, las estrategias cambian su enfoque tradicional por uno mucho más completo. Es necesario incorporar a las estrategias relacionales planes de acción que contribuyan a generar procesos de comunicación, valor agregado y beneficio para todas las partes involucradas. Algunas de las estrategias relacionales son:

3.1.6.1 Los programas “miembro consigue miembro”

Esta estrategia para (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 36) “Analiza el uso de los lazos existentes entre las personas como un canal para dirigir sus mensajes. Es el medio que permite que los mensajes de marketing lleguen a la base de prospectos deseados”. Podría pensarse que es una estrategia que genera pocos beneficios para el marketing relacional, pero

al desglosar estos programas se evidencia la importancia de utilizar al círculo cercano de los clientes.

Figura 3: Pasos para programas “miembro consigue miembro”



Fuente: (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 36-39)

Como se observa hay sub elementos que construyen una estrategia sólida y que al final es evaluada para determinar si los beneficios son los que en un inicio fueron planificados.

3.1.6.2 Estrategias de lealtad

Cuando (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 41) analiza la lealtad en el marketing relacional considera que “hay proporcionar a los individuos razones para que permanezcan leales, mediante el establecimiento de lazos que rara vez serán copiados por otras compañías”. Algunas estrategias de lealtad puede significar recompensas a clientes que han permanecido mucho tiempo con la empresa, descuentos en compras y acumulación de puntos de canje.

Para (Alemán & Escudero, 2012, p. 360) las estrategias enfocadas a lealtad “suministra tiempo para reaccionar a las acciones de la competencia. Si un competidor desarrolla un producto superior, los clientes leales otorgan a la empresa el tiempo necesario para mejorar sus productos”. Aunque la competencia debido a su superioridad productiva o de diseño presente al mercado nuevos productos o servicios, las estrategias de lealtad proporcionaran a la empresa un tiempo de gracia hasta igualar el nivel de desarrollo de otras organizaciones.

3.1.6.3 Estrategias de personalización

En cuanto a este tema (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 42) menciona:

La tecnología puede resultar útil al respecto, apoyando la elaboración de grandes bases de datos de usuarios y personalizando el contenido y la forma utilizada en los canales de relaciones en línea y fuera de línea. Las computadoras pueden imprimir cartas de correo directo con información diferente para cada segmento de la base de clientes. Los sitios Web y los correos electrónicos personalizados permiten una interacción completamente individualizada, enviando a cada usuario de internet un mensaje acorde con sus intereses.

Es evidente que cada cliente requiere productos con características desarrolladas especialmente para satisfacer sus necesidades, y a la vez, de servicios oportunos y de mejor calidad. Este tipo de estrategias proponen canales específicos para mercados identificados y categorizados.

3.1.6.4 Creación de comunidades

Según (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 45) las comunidades o clubes de lealtad:

Son otra opción para los programas de marketing que exploran este concepto. Promueven un alto grado de participación y compromiso por parte de aquellos que están involucrados. Generalmente son creados por la compañía con el objetivo de fortalecer la relación con uno o más segmentos de la base.

Algunas formas de interacción pueden tener lugar mediante foros de discusión para intercambiar información, eventos en línea con profesionales en salas de chat, patrocinio de eventos fuera de línea para conocer gente y la creación de listas de correo electrónico que puedan compartir los miembros.

En este tipo de estrategia, no solo se está relacionando la empresa con sus clientes, sino que se crean espacios de interacción entre clientes. La comunicación sincrónica o asincrónica entre usuarios agrega un valor agregado a los esfuerzos de las empresas por relacionarse de mejor forma y propiciar beneficio entre ambas partes.

3.1.6.5 Ventas cruzadas y modernización

Las ventas cruzadas según (Fernández, 2014, p. 86) se originan cuando “el vendedor, tras escuchar al cliente ofrece un cliente que satisfaga sus necesidades, le presenta, al menos, un segundo producto que mejore los resultados del primero o sea complementario para lograr los resultados demandados”. Para (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 47), una versión mejorada es “la venta de una versión actualizada de un producto ya adquirido”. Aunque parezca una estrategia transaccional, también permite que el cliente reciba servicios o productos que mejoren el ofertado, por lo tanto, la satisfacción será mejor siempre y cuando no se ofrezcan cosas que no agreguen valor a la necesidad original de compra. Para este tipo de estrategia, el estudio inicial de los gustos y preferencias de los clientes es de vital importancia.

3.1.7 Tasa de retención de clientes

Es importante medir el impacto del marketing relacional, para eso se puede utilizar el indicador de la tasa de retención que según (Muñoz & Vera, 2010), es “una medida de la fidelidad. Se debe acotar en períodos de tiempos concretos y sucesivos para permitir estudiar tendencias”. Para (Ferrell & Hartline, 2012, p. 381), “este número debe mantenerse estable o aumentar con el tiempo. Una tasa de retención decreciente es causa de preocupación inmediata”. Si la tasa de retención con el tiempo disminuye significa que no existe una adecuada gestión de marketing relacional. Algo está ocasionando que los clientes decidan perder contacto con la empresa y en consecuencia desisten de adquirir productos o servicios. Podría suceder que en algún momento este indicador no refleje adecuadamente si el cliente está satisfecho con la empresa. En ocasiones una tasa de retención moderada puede deberse a que el cliente está obligado a seguir utilizando productos o servicios porque no existen otras empresas que ofrezcan lo mismo o de igual calidad.

3.1.8 Fidelización de clientes

Fidelizar al cliente según (M. P. Sánchez & Pastrana, 2010, p. 406), consiste “en utilizar diferentes métodos para conseguir que permanezcan fieles a nuestra empresa. Cuesta menos conservar un cliente que conseguir uno nuevo”. El mismo autor hace un análisis comparativo entre los términos fidelizar y retener. Su aporte se registra en la siguiente tabla.

Tabla 1: Fidelizar y retener

FIDELIZAR es algo más que RETENER	
Se retiene a un cliente cuando se frena su marcha a la competencia, porque está descontento o quiere mejorar. Se le ofrece algún incentivo para que se quede.	Un cliente fiel permanece en la empresa por su voluntad, porque está satisfecho del servicio que recibe y no necesita que nadie lo retenga.

Fuente: (M. P. Sánchez & Pastrana, 2010, p. 406)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

La fidelización del cliente interno o externo se transformara en uno de los principales objetivos del marketing relacional. Un cliente fiel aporta a la empresa valiosos insumos. Como por ejemplo, sus gustos y preferencias, criterios sobre productos de la competencia, propuestas de mejora, información sobre la intensidad y frecuencia de publicidad, datos sobre canales de información saturados y necesidades insatisfechas. Esta información no tiene precio y tampoco puede ser desaprovechada. Es necesario pensar que cualquier inversión que nos entregue todo esto está justificada.

3.1.9 Programas de fidelización de clientes

Sobre los programas de fidelización de clientes, (M. P. Sánchez & Pastrana, 2010, p. 407), opina:

Satisfacción del cliente y fidelización son dos conceptos que van juntos. Un cliente satisfecho suele repetir y, si la satisfacción se mantiene, puede convertirse en un comprador habitual, un cliente fiel.

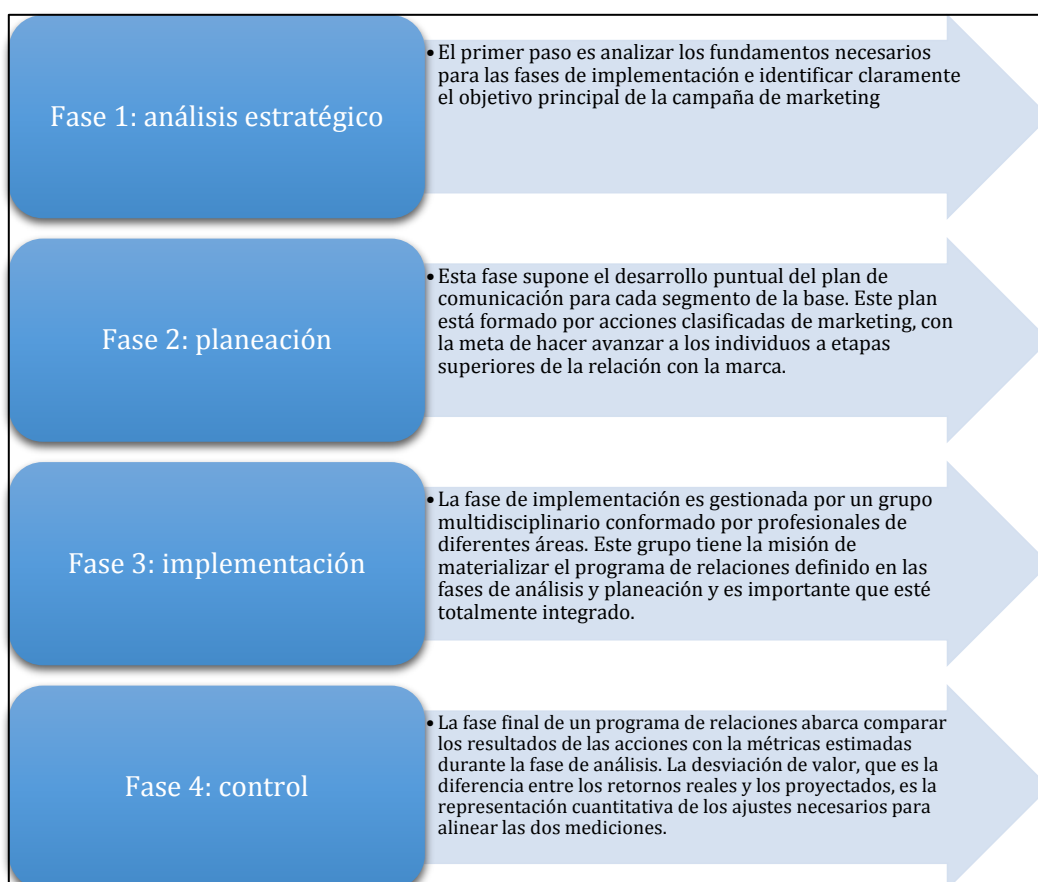
Con este fin suele ponerse en marcha programas de fidelización que, en el corto plazo, consiguen incrementar las ventas, en mediano y largo plazo ayudan a consolidar las relaciones con los clientes. Estos programas consisten, básicamente, en dar algo más, en premiar la lealtad de los clientes ofreciéndoles ventajas y atenciones especiales como: Descuentos exclusivos, puntos, cupones, promociones especiales, sorteos, concursos, vales, descuentos, regalos, trato preferente en el servicio o servicios extras.

El diseño, ejecución y monitorización de programas de fidelización propician escenarios aptos para la creación de relaciones a largo plazo con clientes. Es crítico asegurar que del diseño de estos programas se pase a la práctica, es decir, a la ejecución responsable de los mismos. No tiene sentido crear intenciones de fidelización y plasmarlas en documentos o planes de marketing relacional si no existen los recursos técnicos, humanos, materiales y económicos que sustenten la ejecución y control de los esfuerzos enfocados a que los clientes no abandonen la marca.

3.1.10 Fases del desarrollo de programas de relaciones

El objetivo de desarrollar programas de relaciones en fases para (Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 97) es “asegurar que el profesional del marketing cree e implemente las acciones consistentemente, desde la especificación de los objetivos hasta el análisis de resultados”. Las fases se resumen en la Figura 4:

Figura 4: Fases del desarrollo de programas de relaciones



Fuente: (Azevedo & Pomeranz, 2010)

Realizado por: JARA, Ernesto (2015)

Para la primera fase, el mismo autor menciona que se requiere responder a cuatro preguntas básicas con las siguientes consideraciones:

1. ¿Cuáles son los segmentos de clientes a los que se va a dirigir, específicamente sus perfiles de comportamiento y transaccionales con referencia a la marca?

Por lo general, para obtener una imagen completa del público meta, se debe identificar todo el conjunto de variables que caracterizan la base. El género, el nivel de ingresos, la frecuencia y el valor de las compras anteriores también pueden incorporarse a las descripciones puntuales de la base, precisando aún más la imagen.

2. ¿Qué tipo de oferta tendrá un alto valor percibido y en qué canales y cuándo debe presentarse?

Una vez que se ha identificado al público meta, el siguiente paso es definir las acciones de marketing que se van a tomar para cada segmento y también los canales más apropiados que se van a utilizar. Deben analizarse las alternativas de los canales, con el objetivo de proporcionar los medios más convenientes para que los individuos interactúen con la marca.

3. ¿Cuál es el retorno financiero esperado sobre la inversión?

Toda acción de marketing relacional tiene que medirse. Pueden utilizarse varias métricas para analizar el retorno esperado, dependiendo de los objetivos establecidos para cada campaña. Cualquiera que sean los parámetros utilizados, el análisis de factibilidad debe vincularse directamente a la razón costo-beneficio.

4. ¿Cuál es la infraestructura requerida para apoyar y ejecutar el programa?

La complejidad de implementar acciones de marketing relacional exige el uso de procesos sistémicos y continuos para producir soluciones que satisfagan las necesidades de los consumidores finales dentro de marcos de tiempo y presupuestos definidos.

Los programas relacionales deben ir más allá del diseño de mensajes y canales de comunicación con los clientes. Afortunadamente, el análisis inicial aumenta la posibilidad de que todo el trabajo posterior no sea en vano. Sin embargo, hay que reforzar los programas relacionales con estrategias y planes de acción que transformen a los clientes en socios de largo plazo con la empresa.

3.1.11. Ventaja competitiva

Al tratar el tema (Hill & Jones, 2009, p. 77), mencionan que “una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria”.

A mediano y a largo plazo, el marketing relacional genera en las empresas una ventaja competitiva. Pero “la ventaja competitiva depende de ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada” (Porter, 2009, p. 12).

La rentabilidad de las empresas se sustenta estratégicamente en la ventaja competitiva que éstas puedan generar. El calce operacional tanto interno como externo aporta a que esta ventaja sea casi inalcanzable debido a que los procesos se acoplan eficientemente en función de los requerimientos del entorno. La identificación de las necesidades de los involucrados, utilización adecuada de canales de comunicación, respuesta inmediata a solución de problemas y el compromiso incondicional de la empresa a entregar productos y servicios de calidad contribuyen a proporcionar una ventaja competitiva respaldada por un enfoque relacional.

3.1.11.1 Competencias distintivas

Cuando (Hill & Jones, 2009, p. 77), aborda el tema de las competencias distintivas, expresa lo siguiente:

Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades. Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales.

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación.

La combinación de los recursos tangibles e intangibles entrega a la organización la capacidad de gestionar competentemente a sus clientes. El Know How debe estar reforzado por recursos físicos adecuados y que responsan a proyectos o programas diseñados a corto, mediano o largo plazo. Una competencia distintiva se apoya en los planes del marketing relacional, y a su vez, éste da el soporte necesario para que las competencias se mantengan vigentes con el transcurso del tiempo y los cambios que exige el ambiente.

3.1.12 Efectos del marketing relacional en la marca

El marketing relacional procura que con el transcurso del tiempo y las relaciones a largo plazo con clientes internos y externos, el valor de la marca sea mayor y se transforme en un recurso intangible que proporcione una ventaja competitiva. El valor de marca para (Kotler & Armstrong, 2007, p. 253), es “el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente al producto o servicio”. Al analizar el valor de marca (Batey, 2013), menciona que “es una descripción, de las asociaciones, creencias y sentimientos que los consumidores tienen respecto de la marca”. Actualmente el mercado exige marcas que sean reconocidas inmediatamente por su calidad y por servicios posventa eficientes y efectivos. Aquí se empieza a evidenciar los beneficios y efectos positivos de gestionar relacionamente a los clientes.

Si la marca ha utilizado el marketing relacional para fabricar productos y ofrecer servicios, la imagen será más sólida que la de sus competidores. Para (Uceda, 2008, p. 118), la imagen de marca es “un conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos, y perjuicios que el público procesa en su mente y cuya síntesis es una imagen del producto, a través de su presentación y relación calidad-precio”. Aunque muchas veces la competencia intenta copiar atributos de marca, el cliente siempre reconocerá los esfuerzos originales y la verdadera esencia que caracteriza a una empresa posicionada y con prestigio. Es evidente que el reconocimiento de marca dependerá de aspectos relacionales como la calidad del servicio al momento del acercamiento con el cliente o involucrado, y el contacto después de sus transacciones. Para (González & García, 2012, p. 70), la notoriedad “se puede considerar, en general, como la capacidad de una marca de ser reconocida por un número determinado de usuarios o potenciales

usuarios". Mientras más notoria y fácil de reconocer sea la marca, el cliente sentirá deseo de probarla o de promocionarla.

3.2. Estado del Arte

Es indispensable iniciar esta sección mencionando unos de los principales errores sobre la concepción del Marketing relacional, (CRM) por sus siglas en inglés: Customer Relationship Management.

Para (Reinares, 2009), este error consiste en:

Este radica en creer que existe un solo tipo de CRM. Se puede identificar entre los principales un CRM operacional encargado de la automatización de ventas y la integración de los sistemas de la organización. También y no menos importante está el CRM analítico para el análisis de clientes y sus actividades. Y finalmente, el CRM colaborativo que gestiona los diferentes canales de interacción con el cliente.

Es por lo expuesto que se evidencia la cantidad de estudios y aportes que se han dado en cuanto a las aplicaciones del CRM.

Un estudio realizado a 107 organizaciones pertenecientes a la Sociedad Holandesa de Ventas, demostró que cuando las empresas aplican el CRM por motivos miméticos, es decir por copiar o imitar acciones de empresas competidoras, se disminuye la capacidad de la institución de identificar percepciones valiosas de los clientes (Hillebrand, Nijholt, & Nijssen, 2011). Esto ayuda a entender que aunque las compañías automotrices pertenecen a un mismo mercado, sus estrategias, tácticas y procesos deben acoplarse completamente a lo que sus clientes necesitan, sin ser el centro de la toma de decisiones, las actividades de sus competidores.

Otro estudio desarrolló un modelo denominado CR2M. Es la combinación del CRM con la gestión de ingresos (RM), Revenue Management. El RM busca gestionar adecuadamente la entrada y salida de efectivo en las empresas originado por los pedidos de sus clientes.

La conclusión de (Buhl, Klein, Kolb, & Landherr, 2011) luego de aplicar el modelo al sector de semiconductores fue:

Se requiere gestionar adecuadamente a los segmentos de mercados y clientes con la finalidad de que no solo se perciban ingresos a corto plazo, sino que se pueda generar un flujo de efectivo a largo plazo originado por una relación de valor a través de mucho tiempo con el cliente.

Existen varios segmentos de mercado y clientes potenciales al hablar de vehículos, por lo tanto, este aprendizaje de atender adecuadamente a cada segmento si se desea también percibir ingresos a largo plazo, a más de ser una valiosa recomendación, se transforma en un eje de acción al momento de analizar cómo las concesionarias lo están haciendo, y qué deberían mejorar.

La logística, un elemento muy importante para las empresas automotoras también puede asociarse con el Marketing relacional y el cliente.

Sobre el tema (Vallejo & Camacho, 2010) consideran que:

El valor de la marca es directamente proporcional a la apreciación de los clientes, quienes a su vez dependen exclusivamente de la estrategia logística y de la estrategia del manejo de los canales de distribución. Las organizaciones exitosas son aquellas que reconocen en el cliente su razón de ser y lo conocen profundamente y así satisfacen con oportunidad sus necesidades y expectativas y desarrollan en su personal los conocimientos y actitudes adecuadas para brindarle la atención que se merece.

Otra investigación realizada por (Torres Camacho & Jaramillo Gómez, 2013) aporta:

Al finalizar el análisis de resultados, se evidencia que a pesar de que se corrobora que el Marketing relacional es un factor relevante en el proceso de fidelización de clientes, se encuentra que las empresas reconocen su importancia pero no está planteado como política o no lo tienen definido dentro de su plan estratégico.

La relación a largo plazo con los clientes y su satisfacción siempre serán los ejes del marketing relacional. Las empresas de vehículos con marcas chinas requieren construir un ambiente que permita abrir canales de comunicación efectivos y estructuras organizacionales dispuestas a adaptarse para ofrecer productos y servicios con valor agregado.

En ocasiones, cuando las condiciones contractuales entre la empresa y clientes, proveedores o cualquier grupo de interés no requieren generar un vínculo directo, la posición de éstos en cuanto a su repetición de compra o relación dependerá de muchos factores.

Para reforzar este tema (María Gómez Restrepo, 2011) concluye:

En escenarios no contractuales, en los que el cliente no tiene un contrato de afiliación con la empresa, los costos de cambio son inexistentes y la satisfacción y lealtad del cliente se encuentran afectadas por las expectativas y el valor percibido respecto a los productos y servicios. En este contexto, el cliente no tendrá barreras para movilizarse entre los negocios, por lo que será más complejo la construcción de una relación de largo plazo con éste, pues no focalizará completamente su compra en una firma, dado que siempre estará abierto a las mejores posibilidades que ofrece el mercado.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para comprender el mercado en el que compiten las empresas comercializadoras y ensambladoras de vehículos de procedencia China, fue necesario realizar una investigación documental. Se consideraron datos publicados en los principales diarios locales y nacionales, pero sobretodo los informes de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

A la par, se acudió a las empresas Ambacar y Chery, consideradas las más representativas dentro del mercado de marcas de vehículos chinos según la información recopilada en la investigación documental. En estas empresas, se realizó una entrevista a los gerentes de agencia con la finalidad de comprender cómo gestionan el público de marketing relacional, sus procesos y su perspectiva de gestión. Con la necesidad de establecer una idea del valor comercial de las marcas chinas, se aplicó una encuesta a 21 comercializadoras de vehículos semi nuevos de la ciudad de Ambato. El listado de las empresas encuestadas y los resultados generales obtenidos se encuentran registrados en el **(Apéndice A)**.

La información derivada de estos análisis y la generada por el marco teórico, permitió la elaboración de una matriz FODA, la misma que como argumenta (González, 2010), tuvo como objetivo “generar estrategias comparativas factibles”.

Información inicial:

En la parte inicial de este capítulo, se presenta información del comportamiento de las empresas comercializadoras y fabricante de automotores de procedencia China desde el año 2006 hasta el 2013.

En Ecuador se comercializaron 52 marcas de vehículos durante el 2013, y de esa cantidad 21 corresponden a marcas de países asiáticos como China, Japón, Corea del Sur e India. Según las cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) cerca del 40% de las marcas de automotores que circulan en el Ecuador proviene del continente asiático. De este grupo, las tres con mayores ventas son Kia (12.300 unidades), Hyundai (9.629) y Nissan (6.576).

En total, las ventas de todas las marcas asiáticas bordean las 44.000 unidades. (Maldonado, 2014)

En el año 2013 las 6 principales marcas de vehículos según su participación de mercado fueron:

Tabla 2: Principales marcas de vehículos en Ecuador

MARCA	PARTICIPACIÓN	UNIDADES
CHEVROLET	25,19%	74.032
RENAULT	14,63%	43.002
HYUNDAI	8,54%	25.092
KIA	9,62%	28.267
NISSAN	6,72%	19.748
TOYOTA	4,74%	13.917
OTROS	30,56%	89.788

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

En cuanto a importaciones, en el año 2012 las marcas chinas ocupaban el 12% del total de importaciones y en el año 2013 esta cifra subió al 13,71%.

El siguiente cuadro muestra en detalle las importaciones por origen y por segmento.

Tabla 3: Importaciones de vehículos por segmento y país de origen

Importaciones anuales por segmento y país de origen												
AÑO	TIPO	ALEMANIA	BRASIL	CHINA	COLOMBIA	COREA	EE.UU.	INDIA	JAPÓN	MÉXICO	OTROS	TOTAL
2011	AUTOMÓVILES	749	1.072	1.767	5.958	12.937	283	1.568	606	6.458	692	32.090
	CAMIONETAS	0	67	944	239	0	1.185	86	123	1.873	5.265	9.782
	SUV'S	111	1	1.908	383	7.421	1.490	2	2.159	203	1.410	15.088
	VAN'S	0	3	2.834	56	2.051	7	0	162	10	141	5.264
	CAMIONES	65	88	1.502	3.030	996	635	1	4.007	592	232	11.148
	BUSES	52	675	100	117	111	0	0	656	0	18	1.729
		977	1.906	9.055	9.783	23.516	3.600	1.657	7.713	9.136	7.758	75.101
2012	AUTOMÓVILES	729	1.766	2.429	3.547	10.766	471	1.357	1.505	4.457	518	27.545
	CAMIONETAS	0	201	1.191	3	0	2.020	473	45	1.374	4.757	10.064
	SUV'S	376	0	689	824	5.786	2.067	0	1.875	324	967	12.908
	VAN'S	173	0	1.668	120	728	0	0	3	0	0	2.692
	CAMIONES	45	54	1.903	3.312	1.543	697	0	3.592	571	213	11.930
	BUSES	0	623	117	55	94	7	0	613	0	4	1.513
		1.323	2.644	7.997	7.861	18.917	5.262	1.830	7.633	6.726	6.459	66.652
2013	AUTOMÓVIL	174	819	793	2.062	8.230	310	2.089	668	4.338	616	20.099
	CAMIONETA	0	62	425	0	0	1.396	265	1	944	3.199	6.292
	SUV	169	500	305	1.191	4.677	1.828	0	2.551	1.253	2.471	14.945
	VAN	382	0	3.356	0	1.319	3	0	16	3	3	5.082
	CAMIÓN	183	309	3.491	2.298	1.229	847	192	3.720	1.147	865	14.281
	BUS	0	515	210	166	21	0	0	912	70	2	1.896
		908	2.205	8.580	5.717	15.476	4.384	2.546	7.868	7.755	7.156	62.595

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Con el transcurso del tiempo, estas empresas han intentado centrarse tanto en modelos como en mercados específicos. Debido al gran peso que tienen marcas de vehículos reconocidas en el país, las restricciones de importaciones y el desarrollo de ensambladoras, las empresas chinas en el año 2013 disminuyeron sus importaciones en cuanto automóviles, camionetas y SUV'S.

Optaron por ingresar a competir en mercados relacionados a actividades comerciales y de transporte. Así lo demuestran los cambios registrados del año 2012 al 2013.

Las principales marcas de vehículos chinos y su participación en el mercado ecuatoriano fueron:

Tabla 4: Principales marcas de origen chino en Ecuador

No.	MARCA	TOTAL 2007	PARTICIPACION 2007	TOTAL 2008	PARTICIPACION 2008	TOTAL 2009	PARTICIPACION 2009	TOTAL 2010	PARTICIPACION 2010	TOTAL 2011	PARTICIPACION 2011	TOTAL 2012	PARTICIPACION 2012	TOTAL 2013	PARTICIPACION 2013
1	BYD	72	0.08%	149	0.13%	-	0.00%	138	0.10%	77	0.06%	140	0.12%	31	0.03%
2	CHANGAN	38	0.04%	18	0.02%	17	0.02%	13	0.01%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
3	CHANGHE	186	0.20%	229	0.20%	248	0.27%	317	0.24%	272	0.19%	155	0.13%	117	0.10%
4	CHERY	30	0.03%	301	0.27%	115	0.12%	490	0.37%	1.515	1.08%	1.854	1.53%	1.134	1.00%
5	DONGFENG	96	0.10%	100	0.09%	66	0.07%	96	0.07%	163	0.12%	90	0.07%	140	0.12%
6	FAW	67	0.07%	72	0.06%	14	0.02%	3	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
7	FOTON	97	0.11%	40	0.04%	44	0.05%	29	0.02%	20	0.01%	21	0.02%	48	0.04%
8	GEELY	17	0.02%	9	0.01%	4	0.00%	103	0.08%	56	0.04%	4	0.00%	3	0.00%
9	GREAT WALL	8	0.01%	36	0.03%	19	0.02%	679	0.51%	2.071	1.48%	2.090	1.72%	1.688	1.48%
10	JAC	94	0.10%	303	0.27%	217	0.23%	406	0.31%	924	0.66%	1.086	0.89%	1.175	1.03%
11	JINBEI	150	0.16%	133	0.12%	84	0.09%	98	0.07%	33	0.02%	-	0.00%	-	0.00%
12	LIFAN	-	0.00%	17	0.02%	35	0.04%	189	0.14%	288	0.21%	300	0.25%	73	0.06%
13	QMC	645	0.70%	446	0.40%	253	0.27%	234	0.18%	164	0.12%	194	0.16%	93	0.08%
14	SAIC WULING	162	0.18%	616	0.55%	193	0.21%	48	0.04%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
15	ZOTYE	131	0.14%	522	0.46%	185	0.20%	242	0.18%	222	0.16%	204	0.17%	81	0.07%

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Como se puede verificar, en el año 2013 Great Wall y Chery son las empresas chinas de mayor participación en el mercado con el 1,48% y 1% respectivamente, ya que JAC comercializa únicamente camiones, busetas y montacargas.

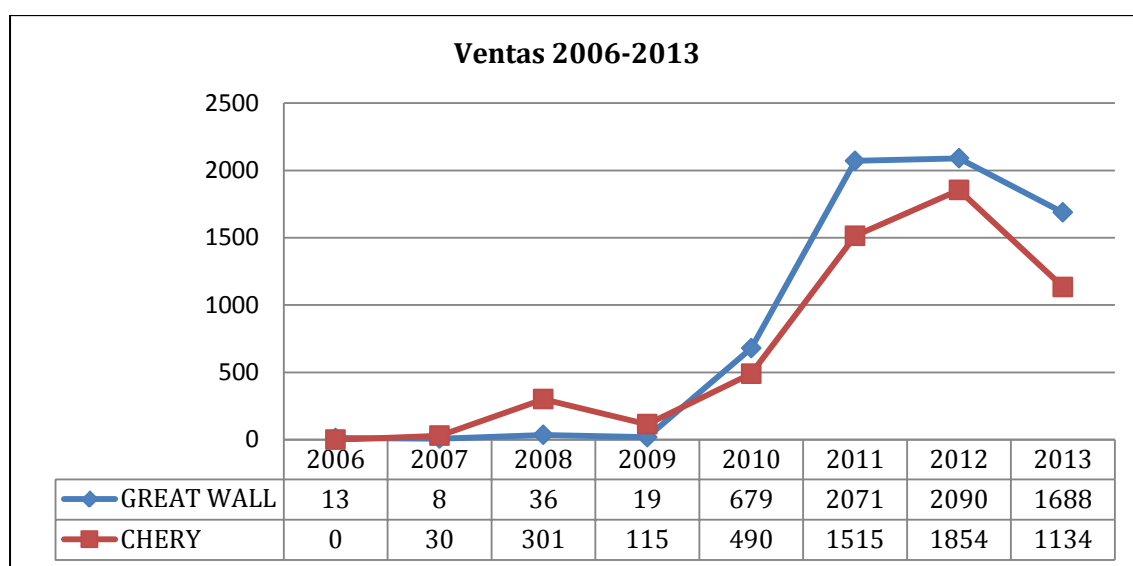
Al realizar la investigación sobre las marcas chinas en Ecuador, se evidenció un caso particular con la marca FAW y que constituyó el origen de la mala imagen comercial y de calidad que siguen enfrentando todas las marcas mencionadas en la Tabla 4. Se puede constatar que en el año 2007 y 2008, la marca FAW presenta un crecimiento en sus ventas totales por año. Pero, en el 2009 según el reportaje presentado por la estación televisiva Ecuavisa (*Reportaje Ecuavisa sobre marcas FAW*, 2009) y por el canal TC Televisión (*Reportaje TC Televisión sobre marcas FAW*, 2009), estas marcas enfrentaron denuncias y reclamos de varias personas por su mala calidad. En los dos reportajes, los dueños de los automotores expresaron que sus vehículos presentaron serios problemas mecánicos, eléctricos y que las condiciones de la carrocería después de apenas dos años de ser adquiridos no eran las adecuadas. En el año 2010 debido a lo descrito anteriormente las ventas disminuyeron notoriamente y para el año 2011, no se registró ni un solo vehículo vendido en nuestro país.

A través de los años, las marcas chinas que han intentado competir en el mercado ecuatoriano han tenido que enfrentar las duras críticas por parte de los consumidores debido a los inconvenientes registrados en el 2009. Sin embargo, Great Wall y Chery incrementaron sus esfuerzos para borrar de la mente de las personas la concepción de que son marcas que no cumplen con estándares óptimos de calidad.

Con la información recopilada se pudo establecer una idea del estado de las 2 principales marcas de automóviles chinos en el mercado local y nacional. Se analizó las ventas y participación del mercado desde el año 2006 al 2013, la presencia de las marcas en ciertas provincias y finalmente, la composición de ventas por cada marca.

En cuanto a la apreciación del valor comercial de las marcas, se consideró los datos de la encuesta aplicada a 21 empresas que venden vehículos semi nuevos en la ciudad de Ambato.

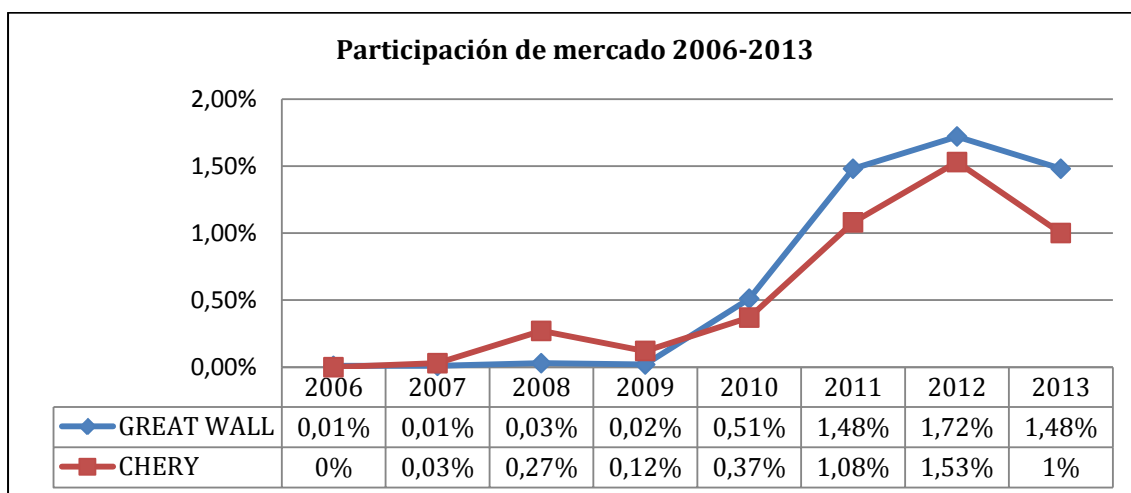
Figura 5: Análisis comparativo de ventas en unidades 2006-2013



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Figura 6: Análisis comparativo de participación de mercado 2006-2013

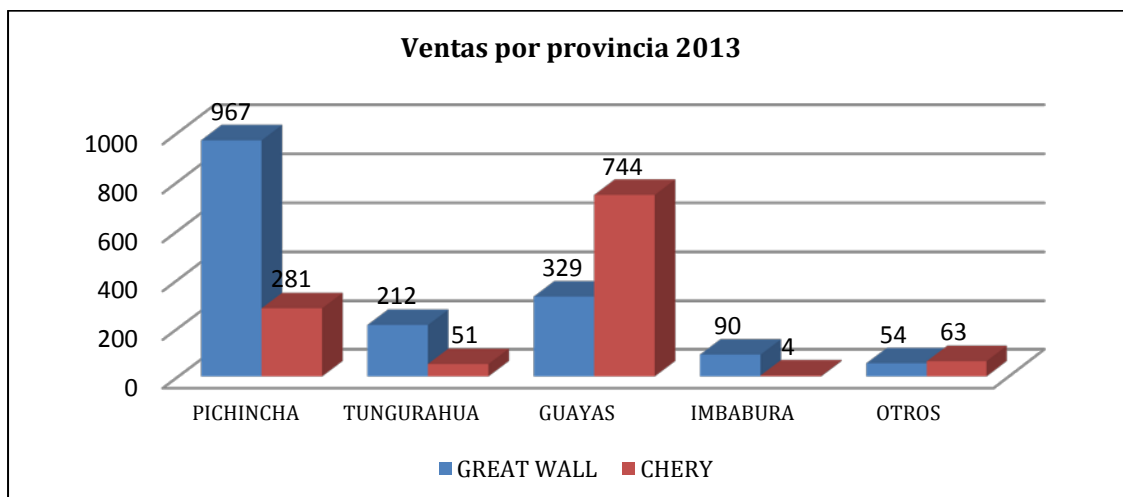


Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Aunque Great Wall inicia con ventas en el año 2006, la empresa Chery durante el período 2007-2009 llevaba una ventaja en las ventas debido a que se centró principalmente a ofrecer automóviles tipo sedán. Posteriormente, Great Wall diversificó los modelos y desde el año 2010 ha tenido cierta superioridad sobre su competidor inmediato Chery.

Figura 7: Análisis comparativo de ventas en unidades por provincia 2013

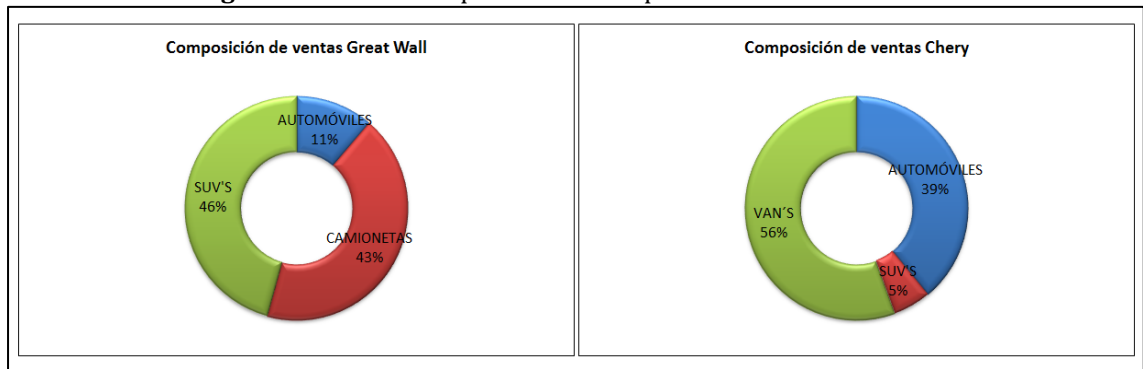


Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Pichincha, Guayas, Tungurahua e Imbabura fueron las provincias en las que mayor presencia tuvieron las marcas de vehículos de procedencia China. A excepción de la provincia del Guayas, siempre se mantuvieron las ventas de Great Wall sobre las de Chery.

Figura 8. Análisis comparativo de composición de ventas 2013



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Se puede apreciar que cada empresa tiene una composición de venta muy marcada hasta el año 2013. Great Wall prefiere concentrar la mayor parte de su producción e importación a las SUV'S y a las camionetas. Mientras tanto, Chery prefiere los automóviles y VAN'S.

Análisis del valor comercial de las marcas

Para poder generar este análisis, fue necesario realizar una investigación de la percepción que tienen las principales empresas de comercialización de vehículos semi nuevos en Ambato sobre la calidad de las marcas de vehículos chinos.

Se solicitó criterios a 21 empresas de la ciudad de Ambato y se utilizaron preguntas con escalas. En el **(Apéndice A)** se presenta la tabulación completa de la encuesta.

En («Patios y Concesionarios de Autos Usados en Ecuador - Patio Tuerca», 2015), página web especializada en la publicación de anuncios de las empresas que venden vehículos semi nuevos, se registran 30 concesionarios en la ciudad de Ambato. Este dato, se consideró como la población para el estudio de valor comercial de las marcas chinas.

Las 21 empresas encuestadas representan una muestra no probabilística. Para (Collado & Sampieri, 2010), la selección de la muestra no probabilística “depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación”.

Así, para seleccionar la muestra se consideraron los siguientes criterios:

- a) Se tomaron en cuenta las empresas que se encuentran en avenidas de la ciudad de Ambato que se caracterizan por concentrar el mayor número de vendedores de

vehículos semi nuevos: Avenida el Rey, Avenida de las Américas, Avenida Gonzales Suarez y Avenida Cevallos.

- b) El criterio de los encuestados sobre las empresas que consideraron como la principal competencia y que no consten en el listado según el literal “a”.

Los hallazgos más representativos y que aportan a la construcción de la percepción del valor comercial de las marcas de vehículos chinos fueron:

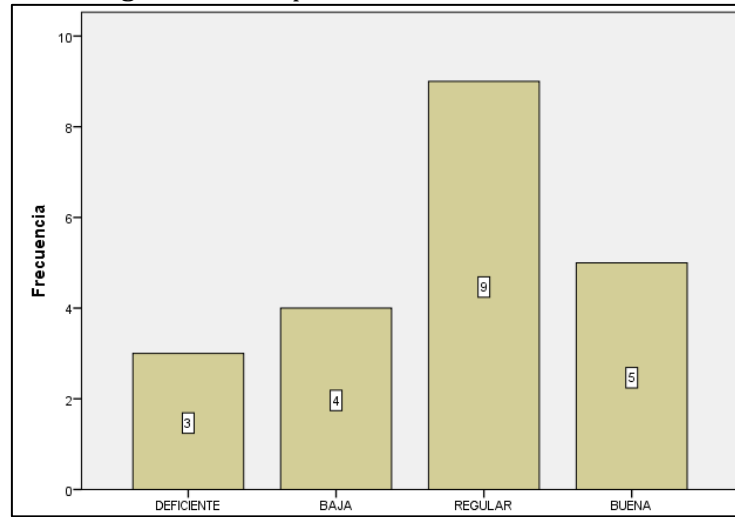
Figura 9: ¿Existe algún vehículo de procedencia China en su negocio?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

El 57,1 % de los negocios encuestados respondieron que si tienen vehículos de procedencia China. Los criterios fueron diversos en cuanto a las marcas que normalmente venden, aunque Great Wall muestra una clara tendencia a ser la marca más aceptada.

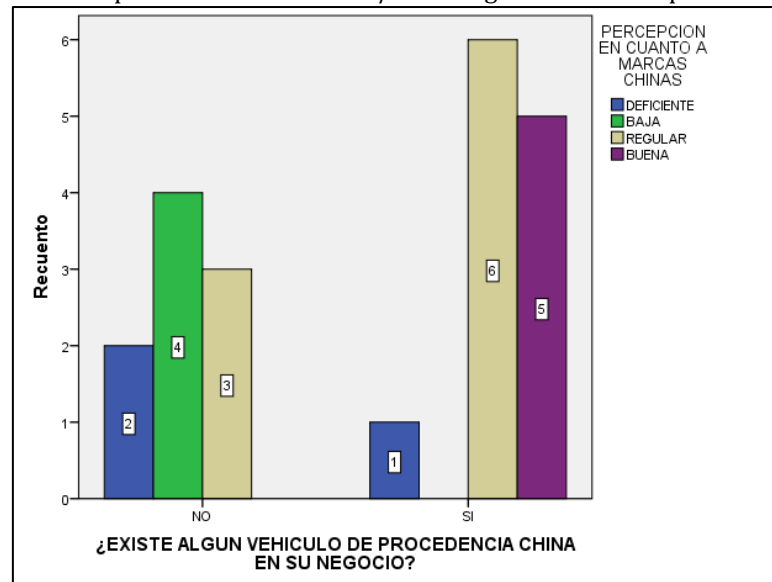
Figura 10: Percepción en cuanto a marcas chinas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

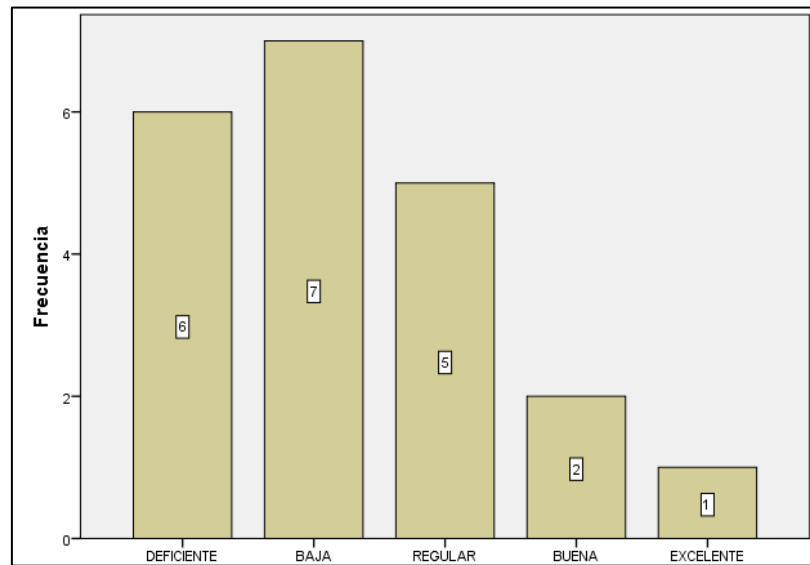
La opinión sobre la calidad de las marcas de vehículos chinos en general no es muy favorable. A simple vista se puede evidenciar que son consideradas principalmente como regulares. Hay 5 encuestados que consideran que las marcas chinas son buenas, esto se debe a que en estas empresas si tienen vehículos de procedencia China como se muestra en la Figura 12.

Figura 11: Percepción de marcas chinas/existe algún vehículo de procedencia China



Fuente: Encuesta
Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

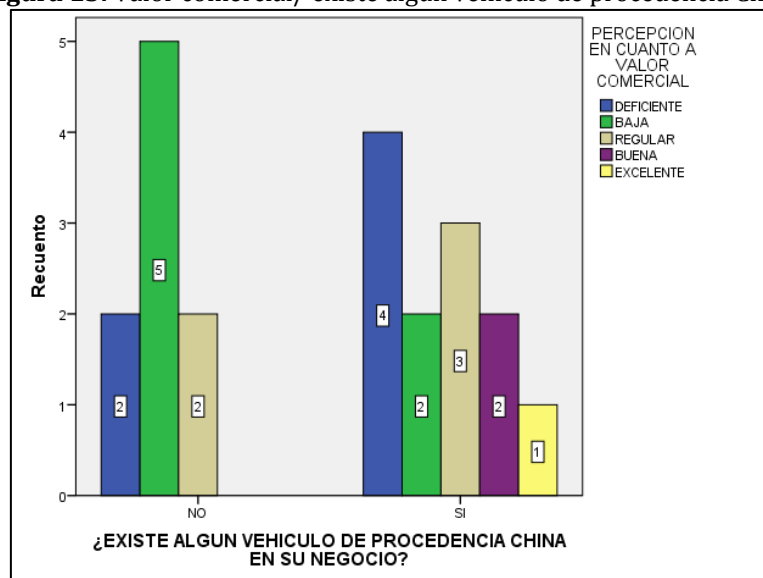
Figura 12: Percepción en cuanto a valor comercial



Fuente: Encuesta
Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

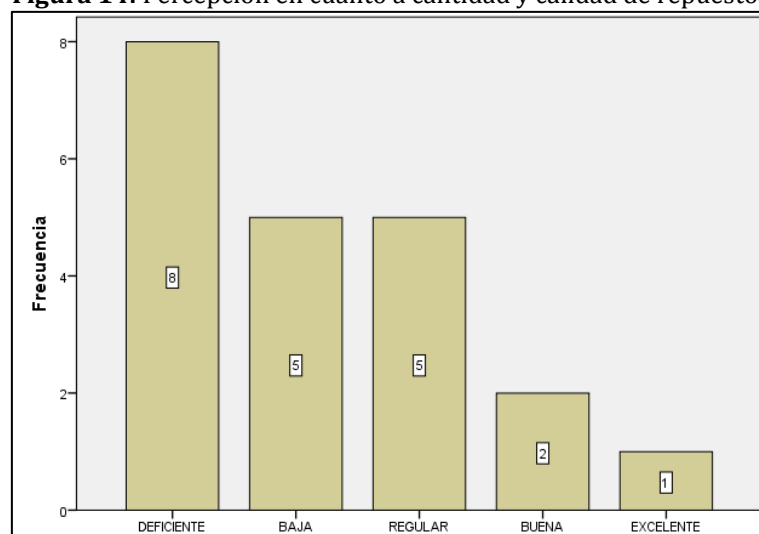
Los datos de la percepción del valor comercial de los vehículos de marcas chinas muestran visiblemente que es muy compleja su comercialización. Los valores registrados como excelente y buena al igual que en el criterio de la calidad de las marcas, se debe a que como se evidencia en la Figura 12, en estas empresas se comercializan automotores de origen chino.

Figura 13: Valor comercial/ existe algún vehículo de procedencia China



Fuente: Encuesta
Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

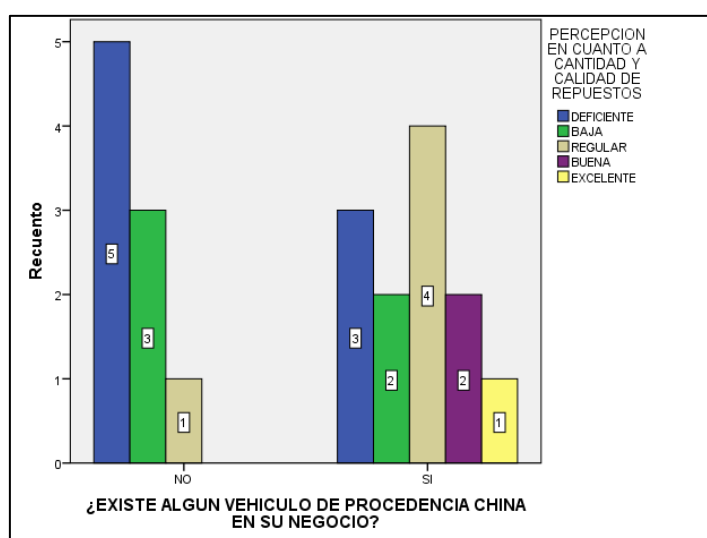
Figura 14: Percepción en cuanto a cantidad y calidad de repuestos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

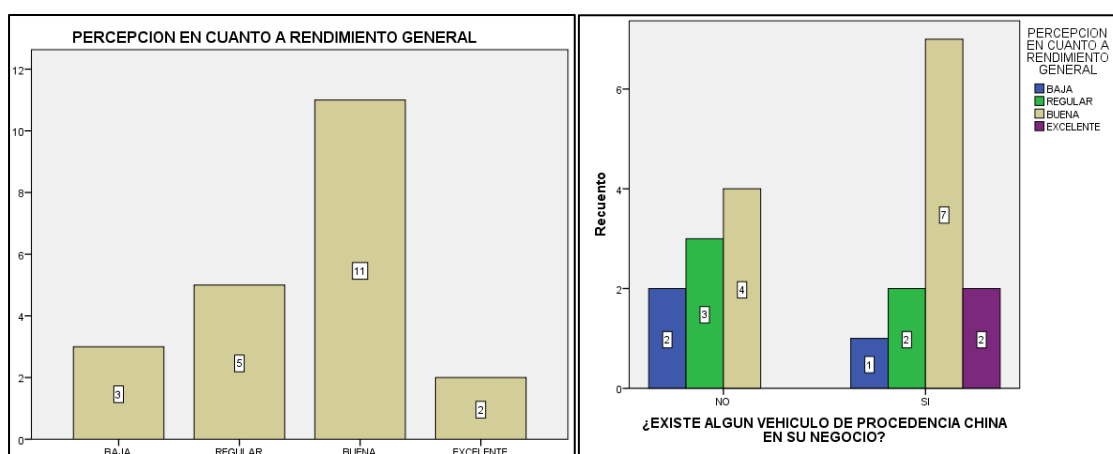
Una de las principales preocupaciones del cliente que pretende adquirir un vehículo es la facilidad para encontrar repuestos y la calidad de los mismos. Los encuestados expresan en su mayoría criterios poco favorables en lo que se refiere a repuestos de vehículos chinos. Por lo tanto, el valor de la marca y el valor comercial disminuyen notoriamente. Se puede observar criterios de excelentes/buenos debido a que como en los casos anteriores, los encuestados pretenden defender los vehículos de marcas chinas que se exhiben en sus empresas.

Figura 15: Cantidad y calidad de repuestos/ existe algún vehículo de procedencia China



Fuente: Encuesta
Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Figura 16: Análisis sobre rendimiento general de vehículos.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Para analizar la percepción en cuanto al rendimiento en general, es necesario examinar lo que opinaron los encuestados en función de si venden o no vehículos de procedencia China.

Aunque la opinión del rendimiento general de los vehículos en su mayor parte es regular, se evidencia que 7 de los 11 registros en este criterio pertenecen a las empresas que si venden marcas chinas. Los 2 registros de “excelente” también provienen del criterio de empresas que tienen en sus instalaciones automotores de procedencia China. Por lo tanto, la calidad en cuanto a rendimiento general también perjudica al valor comercial de las marcas.

4.2. Método(s) aplicado(s)

El diseño apropiado del modelo de marketing relacional requirió una metodología cuali-cuantitativa, o denominado también como método mixto, el mismo que para (Collado & Sampieri, 2010), “combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación”.

Como lo menciona (Bernal, 2010), en la entrevista “puede profundizarse la información de interés para el estudio”. Para asegurar datos de valor investigativo se aplicaron 2 entrevistas. La primera, se aplicó en las agencias de las empresas Ambacar y Chery de la ciudad de Ambato (**Apéndice B**), y permitió un análisis situacional de estas dos organizaciones. Las personas a cargo expusieron los elementos internos en los que las empresas se consideran superiores a la competencia, y de la misma manera, revelaron ciertos procesos que requieren actividades de mejora.

La segunda entrevista **(Apéndice C)**, dos expertos enunciaron los elementos cardinales que el modelo de marketing relacional debería contener. Esta información aportó a que la estructura del modelo esté sustentada por la experiencia académica y comercial que tienen los especialistas. Esta encuesta en su parte inicial, recogió el criterio de los técnicos en cuanto a la importancia del marketing relacional. Posteriormente, los expertos mencionaron los elementos de análisis situacional, es decir las actividades o procesos que dejaron conocer el estado actual de las empresas investigadas. Con las preguntas finales establecieron las partes propositivas que permitieron ofrecer una solución a los problemas detectados en el análisis situacional y en consecuencia al problema general planteado.

Como última parte del método cualitativo en la evaluación preliminar se utilizó una lista de chequeo para recoger la apreciación del experto sobre el modelo de marketing relacional desarrollado y señalando si las fases propuestas se encuentran bien estructuradas **(Apéndice D)**.

Para analizar el valor comercial de las marcas chinas, se procedió a aplicar una encuesta a 21 empresas comercializadoras de vehículos semi nuevos en la ciudad de Ambato. Lo que se pretendió con este estudio fue tener un acercamiento al verdadero valor comercial de las marcas chinas. A las personas encuestadas se les preguntó si en su negocio vendían vehículos chinos y se les solicitó que valoraran mediante una escala su percepción acerca de la calidad de: marcas chinas, motor, sistema eléctrico, chasis, rendimiento general, repuestos, vida útil y prestaciones del automotor.

Con toda la información recopilada se realizó un análisis estratégico mediante la matriz FODA y la generación de estrategias. Para cada estrategia se crearon objetivos, KPI, metas y planes de acción. Las estrategias más importantes para el desarrollo relacional permitieron la construcción del refuerzo relacional que contiene planes y programas para mejorar la relación con clientes.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Criterios de especialistas: Entrevista

Antes de desarrollar el modelo de marketing relacional se procedió a recopilar criterios de expertos en marketing y con vasta experiencia en el manejo de empresas comerciales y de servicios. A continuación se presenta información de los especialistas y el resumen de sus aportes que se registraron en la Tabla 6.

Objetivo de la Entrevista

Establecer los componentes y subcomponentes que un modelo de marketing relacional debe contener, con la finalidad de transformar la gestión tradicional de marketing en las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.

Tabla 5: Información de los entrevistados

DATOS	PRIMER EXPERTO	SEGUNDO EXPERTO
Nombre	Ing. Mauricio Sánchez	Ing. Mauricio Sierra
Título Académico	* Ingeniero de empresas. * Magister en Planificación Estratégica. * Magister en Marketing.	* Ingeniero de empresas * Magister en Gerencia Estratégica de empresas. * Magister en Marketing.
Experiencia Académica	Docente durante 18 años	Docente durante 7 años
Institución	Universidad Técnica de Ambato	* Universidad Técnica de Ambato. * Universidad Regional Autónoma de los Andes.
Experiencia laboral	Gerente de la empresa MAS Seguros (24 años)	Ex Gerente de Martinizing en Ambato (12 años)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Al registrar los criterios de los especialistas, se pudo reflexionar sobre un esquema básico y los elementos que deben contener un modelo de marketing relacional. Para asegurar que se está

trabajando con información actual y real, es necesario en primera instancia realizar un análisis situacional de las empresas. Los dos especialistas concuerdan en que debe ser un análisis FODA.

Con la información anterior, se deben proponer objetivos y estrategias enfocadas a mejorar los puntos negativos encontrados y reforzar aquellos que se consideran positivos. Para cada estrategia hay generar planes de acción específicos y, finalmente, es necesario proponer indicadores que permitan mediar el avance de los elementos propositivos.

Tabla 6: Entrevista a Expertos

	Preguntas	Ing. Mauricio Sánchez	Ing. Mauricio Sierra
1	¿ Por qué es importante el marketing relacional?	“Porque genera vínculos” “(...) lo que pasa es que al generar vinculos se está intentando generar acciones beneficiosas, en cambio en el transaccional te quedaste en la transacción: compra y venta.”	“Hoy en día las tendencias del mercado son diferentes, anteriormente hablabamos de marketing tradicional” “(...) ahora el marketing relacional lo que hace es que haya una relación con el cliente a largo plazo” “(...) ayuda a mantener clientes fieles a la organización.”
2	¿ Qué se requiere hacer previamente para desarrollar un modelo de marketing relacional?	“Se necesita conocer claramente la cartera de clientes” “(...) conocer a profundidad la situación de sus clientes.”	“Se necesita conocer la segmentación, tu target de mercado y una investigación previa sobre los futuros clientes”
3	¿ Cuáles son los elementos de análisis situacional que debe contener un modelo de marketing relacional?	“Se necesita conocer con claridad el segmento y perfil de clientes al cual la empresa se va a dirigir” “(...) si no se conoce el segmento, dificilmente se podrá diseñar una oferta a la medida de las necesidades de ellos y la relación no va a ser efectiva” “(...) el análisis FODA al analizar las oportunidades, está el mercado y en el internos se analiza los elementos propios”	“Se necesita hacer un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, un FODA” “(...) o podría hacerse un acercamiento al Balanced Scored Card para saber cuál será el alinamiento o el enfoque”
4	¿Cuáles son los elementos de mejora que debe contener un modelo de marketing relacional?	“(...) a partir del análisis situacional es importante generar estrategias que estén alineadas a un marketing relacional y no a un transaccional” “(...) objetivos, planes de acción específicos por departamentos”	“(...) despues del diagnóstico previo, se tiene que realizar estrategias de marketing, pero en el caso del marketing relacional estrategias relacionadas hacia el cliente” “(...) y la relación que tiene la organización con los grupos de interés, los denominados stakeholders”
5	¿ En qué se evidenciaría los benefios del modelo de marketing relacional?	“En el posicionamiento que tenga la empresa, en la idea que tienen los consumidores: como una empresa que coloca productos, o como una que ofrece solución a las necesidades específicas” “(...) a través de indicadores de repetición de compra, número referidos”.	“Se podría utilizar indicadores de relación que usualmente se utiliza en la planeación estratégica de marketing” “(...) índices de satisfacción de clientes”

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 7: Esquema general del modelo de marketing relacional

FASE	ELEMENTOS	OBJETIVO
I. Análisis situacional	Fotalezas,Oportunidades,Debilidades y Amenazas. (FODA)	Determinar los elementos internos y externos tan positivos como negativos.
	Priorización método de Holmes	Ordenar los elementos del FODA según su importancia relacional.
	FODA priorizado	Visualizar de manera general el análisis FODA.
	Matriz EFI (Evaluación de factores internos)	Analizar los factores internos (positivos/negativos) más predominantes.
	Matriz EFE (Evaluación de factores externos)	Analizar los factores externos (positivos/negativos) más predominantes.
II. Base relacional	Misión y Visión	Decretar la razón de ser y aspiraciones de las empresas de vehículos chinos.
	Objetivos relacionales	Redactar objetivos con enfoque relacional que sirvan de eje central para las estrategias.
III. Marco estratégico relacional	Mapeo estratégico	Identificar el origen de las estrategias relacionales.
	Estrategias cuadrante FO,FA,DO y DA	Generar estrategias y orientarlas a los objetivos relacionales
	Desagregación de las estrategias	Crear objetivos, indicadores, metas, planes de acción y elementos operativos para cada estrategia.
	Resumen relacional	Indicar el número de estrategias y planes de acción para cada objetivo relacional
IV. Refuerzo relacional	* Modelo de prospección * Estrategia de fidelización basada en principios de marketing relacional	Acompañar y monitorear a los clientes hasta el proceso de fidelización
	Propuesta de competencias relacionales para los niveles estratégicos, tácticos y operativos	Proponer competencias indispensables con enfoque relacional para cada nivel de la estructura organizacional.
	Programa de relaciones	Generar información adecuada a grupos denunciados como primordiales.
	* Plan de desarrollo y posicionamiento de marca. * Estrategia de maximización	Formular procesos y actividades que permitan mejorar las marcas de vehículos.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Propuesta

DISEÑO DE UN MODELO DE MARKETING RELACIONAL PARA EMPRESAS ENSAMBLADORAS Y COMERCIALIZADORAS DE AUTOMOTORES DE PROCEDENCIA CHINA.

1. Análisis situacional.

El análisis situacional está plasmado en una matriz FODA que se construyó en base a entrevistas realizadas en las empresas Cynescar y Ambacar, estudio de campo en las principales empresas de venta de vehículos usados y con la revisión de fuentes primarias como informes técnicos, revistas y periódicos.

Es importante recordar que este análisis situacional tiene un enfoque relacional. Es decir, se han considerado elementos que afecten directamente en el proceso de gestión del público relacional.

Tabla 8: Elementos del análisis situacional

FASE	ELEMENTOS	OBJETIVO
I. Análisis situacional	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA)	Determinar los elementos internos y externos tan positivos como negativos.
	Priorización método de Holmes	Ordenar los elementos del FODA según su importancia relacional.
	FODA priorizado	Visualizar de manera general el análisis FODA.
	Matriz EFI (Evaluación de factores internos)	Analizar los factores internos (positivos/negativos) más predominantes.
	Matriz EFE (Evaluación de factores externos)	Analizar los factores externos (positivos/negativos) más predominantes.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Análisis interno.

El análisis interno está constituido por las fortalezas y debilidades de las empresas en estudio.

Tabla 9: Fortalezas

	Fortalezas -F
1	Amplio stock de repuestos
2	Talleres de mantenimiento equipados
3	Variedad de modelos
4	Personal mecánico capacitado
5	Sucursales a nivel nacional
6	Procesos de ensamblaje especializados
7	Experiencia en el giro de negocio
8	Vehículos con muchas prestaciones
9	Puntos de venta amplios

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 10: Debilidades

	Debilidades -D
1	Personal con muchas funciones
2	No se hace seguimientos exhaustivo a clientes
3	Tecnología local de ensamblaje de menor calidad que en China
4	Toma de decisiones centralizadas
5	Empresas con enfoque prioritario a las ventas
6	No existe asesoramiento según las necesidades de clientes
7	Los repuestos se encuentran únicamente en las concesionarias

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Análisis externo.

El análisis interno está constituido por las oportunidades y amenazas de las empresas en estudio.

Tabla 11: Oportunidades

	Oportunidades -O
1	Normativas claras por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
2	Necesidad de los vehículos en actividades comerciales
3	Desarrollo tecnológico en procesos de la industria automotriz
4	Mano de obra calificada y de bajo costo
5	Organizaciones gremiales: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 12: Amenazas

	Amenazas -A
1	Empresas y marcas de vehículos con trayectoria
2	Bajo valor comercial de las marcas
3	Restricción cuantitativa a las importaciones de vehículos
4	Reducción del volumen de ventas a nivel nacional
5	Percepción de que los vehículos son de mala calidad
6	Desaceleración del crecimiento económico del país.
7	Incrementos arancelarios

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Priorización mediante el método de Holmes.

Una vez que se ha construido la matriz FODA, se procede a priorizar cada elemento de la misma. El método que se utilizará es el de Holmes. Este método dependiendo de la pregunta de priorización asignará un valor de cero o de uno con la finalidad de determinar que elemento de análisis responde a la mencionada pregunta. En ocasiones se puede distribuir 0.5 por cada elemento.

Tabla 13: Matriz de Holmes de fortalezas.

¿Qué fortaleza permite una mejor gestión del público relacional?	Amplio stock de repuestos	Talleres de mantenimiento equipados	Variedad de modelos	Personal mecánico capacitado	Sucursales a nivel nacional	Procesos de ensamblaje especializados	Experiencia en el giro de negocio	Vehículos con muchas prestaciones	Puntos de venta amplios	Total
Amplio stock de repuestos	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	2,5
Talleres de mantenimiento equipados	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	4,5	
Variedad de modelos	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	1,5	
Personal mecánico capacitado	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	4	
Sucursales a nivel nacional	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	6,5	
Procesos de ensamblaje especializados	1	0,5	1	0,5	0	0	1	1	5	
Experiencia en el giro de negocio	1	1	1	1	0,5	1	1	1	7,5	
Vehículos con muchas prestaciones	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	2	
Puntos de venta amplios	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	3,5	

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 14: Fortalezas priorizadas.

1	Experiencia en el giro de negocio	7,5
2	Sucursales a nivel nacional	6,5
3	Procesos de ensamblaje especializados	5
4	Talleres de mantenimiento equipados	4,5
5	Personal mecánico capacitado	4
6	Puntos de venta amplios	3,5
7	Amplio stock de repuestos	2,5
8	Vehículos con muchas prestaciones	2
9	Variedad de modelos	1,5

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 15: Matriz de Holmes de debilidades.

¿Qué debilidad impide una adecuada gestión del público de marketing relacional?	Personal con muchas funciones	No se hace seguimientos exhaustivo a clientes	Tecnología local de ensamblaje de menor calidad que en China	Toma de decisiones centralizadas	Empresas con enfoque prioritario a las ventas	No existe asesoramiento según las necesidades de clientes	Los repuestos se encuentran únicamente en las concesionarias	Total
Personal con muchas funciones		0,5	1	0,5	0	1	1	4
No se hace seguimientos exhaustivo a clientes	0,5		1	0,5	0	0,5	0,5	3
Tecnología local de ensamblaje de menor calidad que en China	0	0		0	0	0,5	0	0,5
Toma de decisiones centralizadas	0,5	0,5	1		0,5	1	1	4,5
Empresas con enfoque prioritario a las ventas	1	1	1	0,5		0,5	1	5
No existe asesoramiento según las necesidades de clientes	0	0,5	0,5	0	0,5		0,5	2
Los repuestos se encuentran únicamente en las concesionarias	0	0,5	1	0	0	0,5		2

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 16: Debilidades priorizadas.

1	Empresas con enfoque prioritario a las ventas	5
2	Toma de decisiones centralizadas	4,5
3	Personal con muchas funciones	4
4	No se hace seguimientos exhaustivo a clientes	3
5	No existe asesoramiento según las necesidades de clientes	2
6	Los repuestos se encuentran únicamente en las concesionarias	2
7	Tecnología local de ensamblaje de menor calidad que en China	0,5

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 17: Matriz de Holmes de Oportunidades.

¿Qué oportunidades facilitan la gestión del público relacional?	Normativas claras por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	Necesidad de los vehículos en actividades comerciales	Desarrollo tecnológico en procesos de la industria automotriz	Mano de obra calificada y de bajo costo	Organizaciones gremiales: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)	Total
Normativas claras por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)		1	0,5	0,5	1	3
Necesidad de los vehículos en actividades comerciales	0		0	0,5	0	0,5
Desarrollo tecnológico en procesos de la industria automotriz	0,5	1		0,5	0,5	2,5
Mano de obra calificada y de bajo costo	0,5	0,5	0,5		0,5	2
Organizaciones gremiales: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)	0	1	0,5	0,5		2

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 18: Oportunidades priorizadas.

1	Normativas claras por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	3
2	Desarrollo tecnológico en procesos de la industria automotriz	2,5
3	Mano de obra calificada y de bajo costo	2
4	Organizaciones gremiales: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)	2
5	Necesidad de los vehículos en actividades comerciales	0,5

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 19: Matriz de Holmes de Amenazas.

¿Qué amenaza impide una adecuada gestión del público relacional?	Empresas y marcas de vehículos con trayectoria	Bajo valor comercial de las marcas	Restricción cuantitativa a las importaciones de vehículos	Reducción del volumen de ventas a nivel nacional	Percepción de que los vehículos son de mala calidad	Desaceleración del crecimiento económico del país.	Incrementos arancelarios	Total
Empresas y marcas de vehículos con trayectoria		0	0,5	1	0	1	0,5	3
Bajo valor comercial de las marcas	1		1	1	0	1	1	5
Restricción cuantitativa a las importaciones de vehículos	0,5	0		0,5	0	0,5	0,5	2
Reducción del volumen de ventas a nivel nacional	0,5	1	0,5		0	0,5	0,5	3
Percepción de que los vehículos son de mala calidad	1	1	1	1		1	1	6
Desaceleración del crecimiento económico del país.	0	0	0,5	0,5	0		0,5	1,5
Incrementos arancelarios	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5		2

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 20: Amenazas priorizadas.

1	Percepción de que los vehículos son de mala calidad	6
2	Bajo valor comercial de las marcas	5
3	Empresas y marcas de vehículos con trayectoria	3
4	Reducción del volumen de ventas a nivel nacional	3
5	Restricción cuantitativa a las importaciones de vehículos	2
6	Incrementos arancelarios	2
7	Desaceleración del crecimiento económico del país.	1,5

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 21: FODA priorizado

Fortalezas -F		Debilidades -D	
1	Experiencia en el giro de negocio	1	Empresas con enfoque prioritario a las ventas
2	Sucursales a nivel nacional	2	Toma de decisiones centralizadas
3	Procesos de ensamblaje especializados	3	Personal con muchas funciones
4	Talleres de mantenimiento equipados	4	No se hace seguimientos exhaustivo a clientes
5	Personal mecánico capacitado	5	No existe asesoramiento según las necesidades de clientes
6	Puntos de venta amplios	6	Los repuestos se encuentran únicamente en las concesionarias
7	Amplio stock de repuestos	7	Tecnología local de ensamblaje de menor calidad que en China
8	Vehículos con muchas prestaciones		
9	Variedad de modelos		
Oportunidades -O		Amenazas -A	
1	Normativas claras por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	1	Percepción de que los vehículos son de mala calidad
2	Desarrollo tecnológico en procesos de la industria automotriz	2	Bajo valor comercial de las marcas
3	Mano de obra calificada y de bajo costo	3	Empresas y marcas de vehículos con trayectoria
4	Organizaciones gremiales: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)	4	Reducción del volumen de ventas a nivel nacional
5	Necesidad de los vehículos en actividades comerciales	5	Restricción cuantitativa a las importaciones de vehículos
		6	Incrementos arancelarios
		7	Desaceleración del crecimiento económico del país.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Análisis situacional mediante las matrices EFI y EFE.

La matriz EFI (evaluación de factores internos) y la matriz EFE (evaluación de factores externos) permiten mediante un peso ponderado determinar la situación interna y externa de las empresas.

Tabla 22: Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS Clave	Peso	Rating	Rating Ponderado
<u>Fortalezas</u>			
Experiencia en el giro de negocio	0,13	3	0,39
Sucursales a nivel nacional	0,07	3	0,21
Procesos de ensamblaje especializados	0,07	3	0,21
Talleres de mantenimiento equipados	0,07	3	0,21
Personal mecánico capacitado	0,04	3	0,12
Puntos de venta amplios	0,04	4	0,16
Amplio stock de repuestos	0,03	3	0,09
Vehículos con muchas prestaciones	0,03	3	0,09
Variedad de modelos	0,02	3	0,06
Total	0,50		1,5
<u>Debilidades</u>			
Empresas con enfoque prioritario a las ventas	0,15	2	0,3
Toma de decisiones centralizadas	0,12	1	0,12
Personal con muchas funciones	0,09	1	0,09
No se hace seguimientos exhaustivo a clientes	0,08	2	0,16
No existe asesoramiento según las necesidades de clientes	0,04	2	0,08
Los repuestos se encuentran únicamente en las concesionarias	0,01	2	0,02
Tecnología local de ensamblaje de menor calidad que en China	0,01	2	0,02
TOTAL	0,50		0,79
GENERAL	1,00		2,3

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

La ponderación general **2.3** es menor al estándar mínimo aceptable 2.5, por lo que se concluye que existen factores internos que no permiten una adecuada gestión relacional. Se puede evidenciar que las fortalezas tiene un valor ponderado adecuado pero, las debilidades presentan un valor ponderado muy bajo, lo que estaría ocasionando que el público relacional no sea bien atendido.

Tabla 23: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	Peso	Rating	Rating Ponderado
Oportunidades			
Normativas claras por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	0,15	3	0,45
Desarrollo tecnológico en procesos de la industria automotriz	0,1	4	0,4
Mano de obra calificada y de bajo costo	0,09	4	0,36
Organizaciones gremiales: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)	0,08	3	0,24
Necesidad de los vehículos en actividades comerciales	0,08	3	0,24
Total	0,50		1,69
Amenazas			
Percepción de que los vehículos son de mala calidad	0,14	1	0,14
Bajo valor comercial de las marcas	0,13	1	0,13
Empresas y marcas de vehículos con trayectoria	0,07	1	0,07
Reducción del volumen de ventas a nivel nacional	0,07	1	0,07
Restricción cuantitativa a las importaciones de vehículos	0,03	1	0,03
Incrementos arancelarios	0,03	1	0,03
Desaceleración del crecimiento económico del país.	0,03	1	0,03
TOTAL	0,50		0,5
GENERAL	1,00		2,19

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Al igual que en la Matriz EFI, el valor ponderado general **2,19** es menor al estándar. Esto se debe a la ponderación de las amenazas, principalmente a la percepción de que los vehículos son de mala calidad y del bajo valor comercial de las marcas.

2. Base relacional

Para el marketing relacional, el enfoque estratégico tradicional requiere una adaptación de la perspectiva de la visión y misión. Es imperativo que cada uno de estos elementos estén enfocados al cliente y en general al público relacional.

Al no estar analizando una sola empresa o marca, se ha construido una misión y visión que toda empresa comercializadora o fabricante de vehículos chinos debería considerar cuando se desee gestionar su público relacional.

Tabla 24: Elementos de la Bases relacional

FASE	ELEMENTOS	OBJETIVO
II. Base relacional	Misión y Visión	Decretar la razón de ser y aspiraciones de las empresas de vehículos chinos.
	Objetivos relacionales	Redactar objetivos con enfoque relacional que sirvan de eje central para las estrategias.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 25: Declaración de Misión

DESARROLLO DE LA MISIÓN
¿Quiénes somos?: Empresas automotrices
¿A qué nos dedicamos?: Fabricamos y comercializamos vehículos de procedencia China
¿En qué nos diferenciamos?: Ofrecemos vehículos y servicios de alta calidad
¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?: Asegurar una atención eficiente y eficaz
¿Por quién lo hacemos?: Por todo nuestro público relacional
¿Cómo lo hacemos?: con personal capacitado, tecnología de punta y procesos claros y bidireccionales
DECLARACIÓN DE LA MISIÓN: "Somos empresas automotrices que fabricamos y comercializamos vehículos de procedencia China de alta calidad y con servicios que aseguran una atención eficiente y eficaz a todo nuestro público relacional, utilizando personal capacitado, tecnología de punta y procesos claros y bidireccionales."

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 26: Declaración de Visión

DESARROLLO DE LA VISIÓN
¿Qué y cómo queremos ser dentro de 5 años?:
¿En qué nos queremos convertir?: Empresas competitivas y reconocidas
¿Para quién trabajaremos?: Para nuestro público relacional
¿En que nos diferenciaremos?: Ofrecemos vehículos y servicios de alta calidad
¿Qué valores respetamos?: Responsabilidad, productividad, confianza y comunicación
¿Cómo lo lograremos?: mediante un mejoramiento continuo
DECLARACIÓN DE LA VISIÓN "Seremos empresas competitivas y reconocidas en el mercado nacional beneficiando a nuestro público relacional y ofreceremos vehículos y servicios de alta calidad, con valores de responsabilidad, productividad, confianza y comunicación con un firme compromiso de mejoramiento continuo"

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Declaración de objetivos relacionales.

Una vez que se analizó el estado interno y externo de las empresas, y se han declarado enfoques relacionales, se requiere declarar objetivos que permitan cumplir dichos enfoques considerando la información final del análisis situacional.

Tabla 27: Objetivo relacional No.1

Objetivo relacional No. 1
Transformar la gestión tradicional a un enfoque relacional sin descuidar los esfuerzos en el incremento de ventas y cuota de mercado.
Departamentos y unidades de negocios implicadas:
Todos los departamentos y unidades de negocios.
Cuantificación:
• Número de procesos modificados o actualizados. • Estrategias y planes de acción establecidos. • Metas cumplidas
Seguimiento:
Cada departamento será responsable del seguimiento de los procesos, estrategias, planes de acción y metas asignadas.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 28: Objetivo relacional No.2

Objetivo relacional No. 2
Modificar el tramo de control para que se asegure un adecuado empoderamiento y que permita fluidez relacional.
Departamentos y unidades de negocios implicadas:
Gerencias y sub gerencias.
Cuantificación:
• Numero de políticas y reglamentos. • Crecimiento de actividades independientes. • Disminución del número de trámites. • Disminución de quejas y reclamos.
Seguimiento:
Se verificará con el tiempo si los trámites se efectúan de manera más ágil y oportuna

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 29: Objetivo relacional No.3

Objetivo relacional No. 3
Asegurar canales de comunicación bidireccionales entre las empresas y su público relacional
Departamentos y unidades de negocios implicadas:
Todos los departamentos y unidades de negocios
Cuantificación:
• Eficiencia y eficacia de la información.
Seguimiento:
Se monitoreará la facilidad y calidad de información transmitida de adentro hacia afuera y viceversa.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 30: Objetivo relacional No.4

Objetivo relacional No. 4
Mejorar el nivel de confianza del público relacional mediante la modificación de procesos y la proyección de una empresa preocupada por sus clientes.
Departamentos y unidades de negocios implicadas:
Todos los departamentos y unidades de negocios
Cuantificación:
• Retención de público relacional • Fidelidad de público relacional
Seguimiento:
Monitoreo de indicadores de retención y fidelización.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

3. Marco estratégico relacional

Esta fase fue elaborada con la finalidad generar estrategias desde una perspectiva relacional y proponer los planes de acción que sustentarán el desarrollo y gestión de las mismas.

Tabla 31: Elementos de la fase de Marco estratégico relacional

FASE	ELEMENTOS	OBJETIVO
III. Marco estratégico relacional	Mapeo estratégico	Identificar el origen de las estrategias relacionales.
	Estrategias cuadrante FO,FA,DO y DA	Generar estrategias y orientarlas a los objetivos relacionales
	Desagregación de las estrategias	Crear objetivos, indicadores, metas, planes de acción y elementos operativos para cada estrategia.
	Resumen relacional	Indicar el número de estrategias y planes de acción para cada objetivo relacional

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Se presenta una matriz de mapeo estratégico relacional en la que se puede identificar el origen de las estrategias relacionales.

Tabla 32: Mapeo estratégico

FACTORES EXTERNOS												
			01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5
			Normativas claras por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	Desarrollo tecnológico en procesos de la industria automotriz	Mano de obra calificada y de bajo costo	Organizaciones gremiales	Necesidad de los vehículos en actividades comerciales	Percepción de que los vehículos son de mala calidad	Bajo valor comercial de las marcas	Empresas y marcas de vehículos con trayectoria	Reducción del volumen de ventas a nivel nacional	Restricción cuantitativa a las importaciones de vehículos
FACTORES INTERNOS	F1	Experiencia en el giro de negocio	E1	E2	E3	E4	E5	E8				
	F2	Sucursales a nivel nacional		E2	E3		E5					
	F3	Procesos de ensamblaje especializados	E1	E6		E4	E6					
	F4	Talleres de mantenimiento equipados		E6			E7					
	F5	Personal mecánico capacitado		E7								
	D1	Empresas con enfoque prioritario a las ventas		E9	E10	E11	E12	E15				
	D2	Toma de decisiones centralizadas					E13					
	D3	Personal con muchas funciones										
	D4	No se hace seguimientos exhaustivo a clientes		E9			E14					
	D5	No existe asesoramiento según las necesidades de clientes					E12					

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 33: Estrategias relacionales cuadrante FO.

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO RELACIONAL
E1	Seleccionar canales específicos de comunicación para cada involucrado, promocionando la experiencia en el negocio y el cumplimiento de las normativas de ensamblaje.	Mejorar el nivel de confianza del público relacional mediante la modificación de procesos y la proyección de una empresa preocupada por sus clientes.
E2	Adecuar paulatinamente los procesos internos al desarrollo tecnológico considerando las necesidades e información proporcionada por los clientes e involucrados.	Transformar la gestión tradicional a un enfoque relacional sin descuidar los esfuerzos en el incremento de ventas y cuota de mercado.
E3	Reclutar personal que pueda potencializar el enfoque relacional	Mejorar el nivel de confianza del público relacional mediante la modificación de procesos y la proyección de una empresa preocupada por sus clientes.
E4	Efectuar convenios con las organizaciones gremiales	Asegurar canales de comunicación bidireccionales entre las empresas y su público relacional
E5	Diseñar un modelo de prospección. PMR (Prospect Relationship Management)	Transformar la gestión tradicional a un enfoque relacional sin descuidar los esfuerzos en el incremento de ventas y cuota de mercado.
E6	Seleccionar adecuadamente el parque tecnológico considerando sus mercados objetivos	Transformar la gestión tradicional a un enfoque relacional sin descuidar los esfuerzos en el incremento de ventas y cuota de mercado.
E7	Fomentar la gestión de relación con empleados B2E (Business-to-Employee).	Mejorar el nivel de confianza del público relacional mediante la modificación de procesos y la proyección de una empresa preocupada por sus clientes.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 34: Estrategias relacionales cuadrante FA.

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO RELACIONAL
E8	Fidelizar y retener clientes considerando los principios del marketing relacional	Mejorar el nivel de confianza del público relacional mediante la modificación de procesos y la proyección de una empresa preocupada por sus clientes.

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Tabla 35: Estrategias relacionales cuadrante DO

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO RELACIONAL
E9	Formar grupos de especialistas internos para analizar la tecnología que potencialice la gestión relacional	Transformar la gestión tradicional a un enfoque relacional sin descuidar los esfuerzos en el incremento de ventas y cuota de mercado.

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO RELACIONAL
E10	Desarrollar nuevos perfiles de cargo con un enfoque mucho más relacional en el nivel operativo.	Transformar la gestión tradicional a un enfoque relacional sin descuidar los esfuerzos en el incremento de ventas y cuota de mercado.
E11	Recoger opiniones y experiencias de las organizaciones gremiales en cuanto a manejo de gestión relacional.	Asegurar canales de comunicación bidireccionales entre las empresas y su público relacional
E12	Agregar a los objetivos de ventas y cuotas de mercado un enfoque de valor agregado	Mejorar el nivel de confianza del público relacional mediante la modificación de procesos y la proyección de una empresa preocupada por sus clientes.
E13	Analizar y mejorar la estructura organizacional	Modificar el tramo de control para que se asegure un adecuado empoderamiento y que permita fluidez relacional.
E14	Diseñar programas de relaciones	Mejorar el nivel de confianza del público relacional mediante la modificación de procesos y la proyección de una empresa preocupada por sus clientes.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 36: Estrategias relacionales cuadrante DA

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO RELACIONAL
E15	Estructurar planes de maximización enfocados a potenciar las marcas pero con enfoque relacional	Transformar la gestión tradicional a un enfoque relacional sin descuidar los esfuerzos en el incremento de ventas y cuota de mercado.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 37: Desagregación de las estrategias. Objetivo relacional No.1

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	KPI	FORMULA KPI	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	META	PLAN DE ACCIÓN		RESPONSABLE	OZVTI
E2	Adecuar paulatinamente los procesos internos al desarrollo tecnológico considerando las necesidades e información proporcionada por los clientes e involucrados.	Asegurar que los procesos internos de servicios y de producción estén actualizados y respondan a las necesidades de los clientes.	Nivel de actualización	$\frac{\text{Procesos actualizados}}{\text{Procesos existentes}} \times 100$	61% - 90%	90% de nivel de actualización	1.1.1	Auditar los procesos internos y detectar los que requieren actualización tecnológica.	Jefes Departamentales	DEPENDERÁ DE LOS RECURSOS DE CADA EMPRESA
					50% - 60%		1.1.2	Solicitar asesoramiento para analizar la tecnología requerida.		
					Menor al 49%		1.1.3	Generar presupuestos		
							1.1.4	Asignar recurso monetarios	Gerencias	
							1.1.5	Actualizar los procesos	J.Departamentales	
E5	Diseñar un modelo de prospección. PMR (Prospect Relationship Management)	Llegar a mercados y a clientes específicos	Cobertura del modelo	$\frac{\text{Clientes contactados}}{\text{Clientes potenciales}} \times 100$	61% - 90%	90% de cobertura	1.2.1	Determinar características de los prospectos	Dpto.Marketing	
					50% - 60%		1.2.2	Planificación de comunicación	Dpto.Marketing	
					Menor al 49%		1.2.3	Especificar acciones de comunicación		
							1.2.4	Asignar canales y unidades de tiempo	Dpto.Marketing	
							1.2.5	Monitorear	Dpto.Marketing	
E6	Seleccionar adecuadamente el parque tecnológico considerando sus mercados objetivos	Utilizar adecuadamente el parque tecnológico con la finalidad de que se atienda oportunamente a los clientes	% del parque tecnológico actualizado	$\frac{\text{Equipos actualizados}}{\text{Total equipos}} \times 100$	70% - 80%	80% del parque tecnológico actualizado	1.3.1	Determinar las proyecciones de ventas y producción.	Dpto. Ventas y Jefes de planta.	
					60% - 69%		1.3.2	Desarrollar proyectos de renovación de equipos	J.Departamentales y Jefes de planta.	
					Menor a 59%		1.3.3	Evaluar proyectos	Gerencias	
E9	Formar grupos de especialistas internos para analizar la tecnología que potencialice la gestión relacional	Evitar que el público relacional sea atendido de manera inadecuada	Efectividad en atención	$\frac{\text{Eficiencia+Eficacia}}{\text{Total perfiles}} \times 100$	80% - 95%	95% de efectividad	1.4.1	Determinar los principales colaboradores que conformarán los grupos	J.Departamentales	DEPENDERÁ DE LOS RECURSOS DE CADA EMPRESA
					60% - 79%		1.4.2	Analizar áreas que demuestren falencias relacionales	J.Departamentales	
					Menor a 59%		1.4.3	Generar un informe	J.Departamentales	
							1.4.4	Evaluar informe.	Gerencias	
E10	Desarrollar nuevos perfiles de cargo con un	Contar con personal que aporte valor agregado a los	% de Perfiles actualizados.	$\frac{\text{Perfiles actualizados}}{\text{Total perfiles}} \times 100$	80% - 100%	100% de perfiles actualizados	1.5.1	Determinar competencias Complementarias.	J.Departamentales J.Talento Humano	

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	KPI	FORMULA KPI	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	META	PLAN DE ACCIÓN		RESPONSABLE	PLAZO
					70% - 79%		1.5.2	Definir el grado de las competencias	J.Departamentales J.Talento Humano	
	enfoque mucho más relacional en el nivel operativo.	procesos y productos			Menor a 69%		1.5.3	Agregar las competencias al modelos de selección de personal	J.Departamentales J.Talento Humano	
E15	Estructurar planes de maximización enfocados a potenciar las marcas pero con enfoque relacional	Mostrar al mercado marcas de calidad respaldadas por empresas que se preocupan por su entorno relacional	Cuota de mercado relativa	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas competencia}}$	Crecimiento del 5% anual	Crecimiento del 5% anual	1.6.1	Actualizar FODA	J.Departamentales	
					Crecimiento del 3% anual		1.6.2	Establecer objetivos específicos relacionales	J.Departamentales	
					Crecimiento menor al 3% anual		1.6.3	Desarrollar programas relacionales específicos	J.Departamentales	
							1.6.4	Asignar presupuesto	Dpto. Financiero Gerencia	

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 38: Desagregación de las estrategias. Objetivo relacional No.2

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	KPI	FORMULA KPI	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	META	PLAN DE ACCIÓN		RESPONSABLE	PLAZO
E13	Analizar y mejorar la estructura organizacional	Agilizar los procesos de tal manera que no ningún público relacional se vea afectado	Efectividad de procesos	Eficiencia+Eficacia	80% - 100%	Procesos con el 100% de efectividad	1.7.1.	Analizar la estructura actual	Gerencia J.Departamentales	DEPENDERÁ DE LOS RECURSOS DE CADA EMPRESA
					70% - 79%		1.7.2.	Generar propuesta de estructura	Gerencia J.Departamentales	
					Menor al 69%		1.7.3.	Poner a discusión	Gerencia J.Departamentales	
							1.7.4.	Aprobar propuesta	Gerencia	

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 39: Desagregación de las estrategias. Objetivo relacional No.3

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	KPI	FORMULA KPI	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	META	PLAN DE ACCIÓN		RESPONSABLE	PLAZO
E4	Efectuar convenios con las organizaciones gremiales	Garantizar una comunicación permanente con el medio externo	Cumplimiento de convenios	Convenios <u>efectuados</u> Convenios planificados	90%-100%	100% cumplimiento	1.8.1.	Realizar acercamiento	Gerencia	DEPENDERÁ DE LOS RECURSOS DE CADA EMPRESA
					70% - 89%		1.8.2.	Estipular compromisos bilaterales		
					Menos del 69%		1.8.3.	Asignar responsables		
							1.8.4.	Firmar convenio		
E11	Recoger opiniones y experiencias de las organizaciones gremiales en cuanto a manejo de gestión relacional.	Aprovechar la experiencia de agrupaciones especializadas para mejorar la cultura relacional	Cumplimiento de reuniones	Reuniones <u>efectuadas</u> Reuniones planificadas	90%-100%	100% cumplimiento	1.9.1.	Determinar temas a ser tratados	Gerencia J.Departamentales	
					70% - 89%		1.9.2.	Proponer una agenda de trabajo	Gerencia J.Departamentales	
					Menos del 69%		1.9.3.	Ejecutar agenda	Gerencia J.Departamentales	
							1.9.4.	Evaluar resultados de los acercamientos	Gerencia J.Departamentales	

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 40: Desagregación de las estrategias. Objetivo relacional No.4

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	KPI	FORMULA KPI	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	META	PLAN DE ACCIÓN		RESPONSABLE	PLAZO
E1	Seleccionar canales específicos de comunicación para cada involucrado, promocionando la experiencia en el negocio y el cumplimiento de las normativas de ensamblaje.	Promocionar efectivamente los beneficios y ventajas de los vehículos	Nivel de alcance por canal	Clientes <u>contactados</u> Total clientes	70% - 80%	80% de nivel de alcance por canal	1.10.1.	Determinar el tipo de audiencia(mercado objetivo)	J.Departamentales	DEPENDERÁ DE LOS RECURSOS DE CADA EMPRESA
					60% - 69%		1.10.2.	Asignar canales a cada audiencia	J.Departamentales	
					Menor a 59%		1.10.3.	Determinar periodicidad de la información	J.Departamentales	
					1.10.4.		Evaluar resultados	J.Departamentales Gerencia		
E3	Reclutar personal que pueda potencializar el enfoque relacional	Incorporar colaboradores que atiendan efectivamente las necesidades relacionales de las empresas	Cumplimiento de convocatorias	Convocatorias <u>efectuadas</u> Convocatorias planificadas	90%-100%	100% cumplimiento	1.11.1.	Diseñar perfil de cargo	J.Departamentales Dpto.Talento Humano	DEPENDERÁ DE LOS RECURSOS DE CADA EMPRESA
					70% - 89%		1.11.2.	Hacer la convocatoria	Dpto.Talento Humano	
					Menos del 69%		1.11.3.	Reclutar personal	Dpto.Talento Humano	
					1.11.4.		Seleccionar personal	Dpto.Talento Humano		
					1.11.5.		Evaluar personal	Dpto.Talento Humano		
E7	Fomentar la gestión de relación con empleados (Business-to-Employee) para coordinar el equipamiento de los talleres.	Garantizar un servicio de calidad que permita la satisfacción completa de todos los involucrados.	Participación interna	Personal <u>involucrado</u> Total de personal	90%-100%	100% participación interna	1.12.1.	Determinar los equipos, personal, maquinaria y distribución física de los talleres.	J.Talleres	DEPENDERÁ DE LOS RECURSOS DE CADA EMPRESA
					70% - 89%		1.12.2.	Preparar un proyecto de adaptación de Talleres.	J.Talleres	
					Menos del 69%		1.12.3.	Evaluar y ejecutar proyecto	Gerencia	
E8	Fidelizar y retener clientes	Asegurar relaciones a largo	Índices de retención	<u>Clientes retenidos</u> Total clientes	80% -90%	90% índice de retención	1.13.1	Desarrollar estrategias de retención y fidelización	Gerencia J.Departamentales	U

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	KPI	FORMULA KPI	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	META	PLAN DE ACCIÓN		RESPONSABLE	PLAZO
	considerando los principios del marketing relacional	plazo con nuestros clientes y público relacional			70% - 79%					
					Menor a 69%					
E12	Agregar a los objetivos de ventas y cuotas de mercado un enfoque de valor agregado	Agregar características únicas de valor a productos y servicios.	Satisfacción del cliente relacional	Clientes <u>satisfechos</u> Total clientes	85% - 95%	95% de nivel de satisfacción	1.14.1	Redactar valores, principios y políticas de valor agregado.	Gerencia J.Departamentales	
					74% - 84%		1.14.2.	Incorporar a las metas cuantitativas de Mercado metas cualitativas.	J.Departamentales	
					Menor a 73%		1.14.3	Evaluar el alcance de ambas metas	J.Departamentales	
							1.14.4	Efectuar acciones correctivas en aquellas que demuestren brechas.	J.Departamentales	
E14	Diseñar programas de relaciones	Hacer un seguimiento completo de clientes	Porcentaje clientes monitoreados contactados	Clientes <u>monitoreados</u> Total clientes	90%-100%	100% de Clientes monitoreados	1.15.1	Evaluar herramientas de monitoreo de clientes	Gerencia J.Departamentales	
					70% - 89%					
					Menos del 69%		1.15.2.	Escoger la herramienta que más se acople a las necesidades de cada empresa	Gerencia J.Departamentales	

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 41: Resumen relacional.

OBJETIVO RELACIONAL	NÚMERO DE ESTRATEGIAS	NÚMERO DE PLANES DE ACCIÓN
Transformar la gestión tradicional a un enfoque relacional sin descuidar los esfuerzos en el incremento de ventas y cuota de mercado.	6	24
Modificar el tramo de control para que se asegure un adecuado empoderamiento y que permita fluidez relacional.	1	4
Asegurar canales de comunicación bidireccionales entre las empresas y su público relacional	2	8
Mejorar el nivel de confianza del público relacional	6	18
TOTAL	15	54

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Se puede observar que el objetivo No. 1 y No. 4 son los que más estrategias y planes de acción requieren. Esto se debe a que el cumplimiento de estos dos objetivos es de suma importancia si se desea construir una gestión que verdaderamente generen procesos relacionales a largo plazo y sobre todo, entreguen productos y servicios con un alto valor percibido.

4. Refuerzo relacional

Para complementar esta propuesta, se desarrollará el **refuerzo relacional** en el que se considerarán algunas estrategias que a criterio particular permitirán reforzar la cultura relacional en las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.

Las estrategias seleccionadas son:

1. E5: Diseñar un modelo de prospección. PRM (Prospect Relationship Management)
2. E8: Fidelizar y retener clientes considerando los principios del marketing relacional
3. E10: Desarrollar nuevos perfiles de cargo con un enfoque relacional en el nivel operativo.
4. E14: Diseñar programas de relaciones
5. E15: Estructurar planes de maximización enfocados a potencializar las marcas pero con enfoque relacional

Tabla 42: Elementos del refuerzo relacional

FASE	ELEMENTOS	OBJETIVO
IV. Refuerzo relacional	* Modelo de prospección * Estrategia de fidelización basada en principios de marketing relacional	Acompañar y monitorear a los clientes hasta el proceso de fidelización

FASE	ELEMENTOS	OBJETIVO
	Propuesta de competencias relacionales para los niveles estratégicos, tácticos y operativos	Proponer competencias indispensables con enfoque relacional para cada nivel de la estructura organizacional.
	Programa de relaciones	Generar información adecuada a grupos declarados como primordiales.
	* Plan de desarrollo y posicionamiento de marca. * Estrategia de maximización	Formular procesos y actividades que permitan mejorar las marcas de vehículos.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 43: Modelo de prospección (Conciencia)

MODELO DE PROSPECCIÓN		
PRIMER MOMENTO:	CONCIENCIA	
OBJETIVO DEL MOMENTO	Presentar las marcas con la finalidad de que los clientes generen una respuesta	
ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DETALLE
Conformar una base de datos de clientes	Reunir el mayor número de prospectos.	Acceder a base de datos genéricas, conseguir programas de generación de contactos o crear la base utilizando herramientas online como blogs o redes sociales.
Análisis de atributos de interés	Filtrar la información en función de datos relevantes y de interés para la empresa.	Analizar la base de datos en busca información de interés o que pueda servir a la empresa. Para este caso: ubicación del prospecto, pertenencia algún grupo o asociación y actividad comercial.
Elección del canal de comunicación	Elegir el canal de comunicación más adecuado en función de las características del prospecto.	En función de la cantidad y calidad de información de cada prospecto, se asignan canales de comunicación. Si la información contiene datos como email, se podría utilizar el correo directo con información de las marcas, teléfonos y el link de la página web de la empresa. Si existen pocos prospectos con correo electrónico, se debería utilizar medios de comunicación masiva.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 44: Modelo de prospección (Consideración)

MODELO DE PROSPECCIÓN		
SEGUNDO MOMENTO:	CONSIDERACIÓN	
OBJETIVO DEL MOMENTO	Ofrecer a los clientes contactados información más detallada de las marcas	
ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DETALLE
Elegir la información que se detallará en este proceso.	Asegurar que la información presentada sea de completo interés para la persona contactada.	Dependiendo del perfil de la persona contactada, esquematizar la información en función del canal elegido de una manera atractiva.
Iniciar un proceso de comunicación más detallado y personalizado.	Ofrecer a la persona interesada información más detallada de la marca y de los servicios que ofrece.	Si el canal elegido es el telefónico, utilizar un script eficiente y flexible. Si es por medio de página web, se recomienda que la información esté agrupada por productos y servicios. Actualizar continuamente los modelos, características y precios. Ofrecer simuladores de cotización y soporte online sincrónico y asincrónico. Finalmente, presentar en el sitio web un foro donde se registren comentarios de clientes y su experiencia con la marca.
Registro minucioso de los contactos realizados.	Recopilar información para el análisis sobre las principales preguntas y preferencias que tuvieron las personas contactadas.	Cuando el contacto sea telefónico, registrar las preguntas más frecuentes y que no se pudo responder inmediatamente. Si fue mediante el sitio web, registrar y analizar los segmentos a los que la persona más tiempo dedicó, el número de veces que ingresó o las consultas que hizo en el soporte técnico, foros o simuladores de cotización.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 45: Modelo de prospección (Conversión)

MODELO DE PROSPECCIÓN		
TERCER MOMENTO:	CONVERSIÓN	
OBJETIVO DEL MOMENTO	Transformar al prospecto en consumidor	
ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DETALLE
Establecer contacto con el prospecto.	Relacionarse con las personas que demostraron real interés en las marcas.	Contactar a las personas que demuestren mayor acercamiento e interés en la marca. Aunque se pueden utilizar canales de comunicación online, se aconseja utilizar la línea telefónica.
Impulsar la venta.	Convertir en usuario de las marcas a la persona interesada.	Es importante responder claramente las inquietudes o dudas que el prospecto tenga sobre la marca. Dependiendo de las políticas de las empresas se puede ofrecer amplios programas de pagos y servicios complementarios con descuentos especiales. Como por ejemplo, accesorios para el vehículo o seguridad extra.
Análisis general.	Monitorear la ubicación del resto de contactos que no se encuentren en esta fase.	Analizar el número de personas en esta fase en relación con el número inicial. Identificar a aquellos que se quedaron en la fase de consideración y desarrollar otras estrategias para su acercamiento final o para campañas futuras.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

El siguiente elemento de la fase de refuerzo relacional consiste en determinar las competencias requeridas en los diferentes niveles organizacionales de las empresas que fabrican y comercializan vehículos de procedencia China.

Tabla 46: Estrategia basada en principios del marketing relacional

ESTRATEGIA BASADA EN PRINCIPIOS DEL MARKETING RELACIONAL					
PRINCIPIOS	ACCIONES			RESULTADO	
INFORMACIÓN	1) Información básica de clientes: Nombres y apellidos completos, direcciones, teléfonos y correo electrónico	2) Segmentación socioeconómica: <i>Niveles:</i> Media típica y media alta <i>Profesión:</i> actividades comerciales	3) Segmentación por utilización: * Transporte de mercadería. * Origen y destino de mercadería	BASE DE DATOS CLIENTES SEGMENTADOS	
INVERSIÓN	4) Analizar la información y seleccionar a los mejores prospectos de clientes	5) Contactar a los clientes con mayor posibilidad de respuesta: línea telefónica y correo electrónico	6) Información de vehículos en radio, periódicos y en revistas especializadas	7) Agregar a la base de datos la información de clientes atraídos por la fase No.6	ACERCAMIENTO CON EL CLIENTE E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES
INDIVIDUALIZAR	8) Agrupar a los clientes considerando sus necesidades e interés en la marca	9) Determinar el canal de comunicación más apropiado para cada cliente	10) Ofrecer los vehículos y servicios posventa que más se adapten a las necesidades del cliente	PRODUCTOS Y SERVICIOS INDIVIDUALIZADOS	
INTERACCIONAR	11) Establecer la periodicidad de contacto con el cliente considerando los canales elegidos en la fase No.9	12) Contactar al cliente y registrar sus inquietudes y requerimientos	13) Programar con el cliente citas y generar espacios de interacción según lo solicitado en la fase No.12	RELACIÓN PERMANENTE CON EL CLIENTE	
INTEGRAR	14) En cada contacto con el cliente recoger sus sugerencias sobre los productos y servicios	15) Transmitir estas sugerencias a las instancias pertinentes en la empresa para ser analizadas y ejecutadas	16) Exponer al cliente los cambios realizados y registrar su criterio	INVOLUCRAMIENTO DEL CLIENTE	
INTENCIÓN DE CREAR UNA RELACIÓN ÚNICA Y A LARGO PLAZO					

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 47: Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles estratégicos

NIVELES ESTRATÉGICOS: Gerencias Generales	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
DESARROLLO DE SU EQUIPO	Capacidad para coordinar niveles organizacionales y generar un clima laboral apropiado fundamentado en valores y principios éticos. Los gerentes deben propiciar el trabajo en equipo involucrando a representantes de todos los niveles organizacionales.
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Capacidad para escoger y manejar los mejores canales de comunicación internos y externos. Utiliza estos canales para anunciar la filosofía empresarial internamente y con los diferentes involucrados. Demuestra altos niveles de desenvolvimiento y facilidad de palabra en medios escritos, radiales y televisivos.
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	Es la habilidad para reconocer las debilidades de la organización y generar planes de mejora. Se hace cargo de transmitir valores, principios y políticas que permitan disminuir los efectos negativos de procesos deficientes detectados. Propicia el trabajo en equipo y ejecuta acciones para crear un adecuado clima laboral.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Capacidad para generar planes estratégicos que benefician a la organización basados en la realidad interna y en el conocimiento del entorno del mercado local, regional y nacional. Requiere conocer las capacidades máximas de cada nivel y el potencial del talento humano que lo compone. Apoyados en las relaciones públicas, estos niveles buscan el mayor beneficio para la empresa y para los clientes e involucrados comerciales.
EMPOWERMENT	Permite el establecimiento de metas y objetivos departamentales reales y alcanzables. Analiza objetivamente el rendimiento de los niveles tácticos y operativos considerando factores como tiempo, recursos económicos, técnicos, físicos y humanos. Distribuye eficientemente responsabilidades y permite la toma de decisiones en las diferentes áreas.
RELACIONES PÚBLICAS	Las Gerencias Generales requieren la capacidad de crear macro convenios y gestionar contrataciones a niveles de mayor complejidad, donde se involucran instituciones públicas y privadas. Deben facilitar la comunicación entre las partes y buscar beneficios mutuos.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad para organizar internamente la empresa con la finalidad de atender las necesidades de los clientes, orientando los procesos, recursos y personal para gestionar eficientemente las relaciones con los involucrados. Se requiere también facilidad para transmitir y recibir información interna.

Fuente: (Alles, 2004)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Tabla 48: Competencias con enfoque relacional en niveles estratégicos

PERFIL DE COMPETENCIAS NIVELES ESTRATÉGICOS				
COMPETENCIAS	NIVELES			
	D	C	B	A
DESARROLLO DE SU EQUIPO				
HABILIDADES MEDIÁTICAS				
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO				
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO				
EMPOWERMENT				
RELACIONES PÚBLICAS				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Objetivo: Determinar el nivel de las competencias que se requieren en los niveles estratégicos.

Procedimiento:

- ✓ Identificar las competencias para el nivel estratégico.
- ✓ Asignar los niveles que requieren las competencias considerando los siguiente:
 - NIVEL D:** 25% de requerimiento de la competencia (Nivel bajo)
 - NIVEL C:** 50% de requerimiento de la competencia (Nivel medio)
 - NIVEL B:** 75% de requerimiento de la competencia (Nivel medio alto)
 - NIVEL A:** 100% de requerimiento de la competencia (Nivel alto)

El nivel estratégico en cualquier organización se transforma en el eje central de la gestión. Por lo tanto, para que el enfoque relacional aporte en toda la estructura táctica y operativa, es necesario que los altos mandos y mentalizadores del modelo de negocio conciban y proyecten relaciones a largo plazo y de beneficio mutuo con sus involucrados actuales y potenciales.

Tabla 49: Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles tácticos

NIVELES TÁCTICOS: Jefes departamentales, Jefes de talleres, Jefes de agencia	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
COLABORACIÓN	Facilidad para formar grupos y trabajar eficientemente con sus integrantes. Debe orientar los esfuerzos y recursos de los grupos a satisfacer las necesidades organizacionales y de los clientes, cooperando internamente y coordinando los canales de comunicación con el medio externo.
EMPOWERMENT	Capacidad para identificar personal proactivo y con iniciativa con la finalidad de delegar funciones y responsabilidades que permita tomar decisiones independientemente en niveles operacionales. También se puede concebir como la habilidad para ejecutar acciones por cuenta propia considerando el alcance de su autoridad y responsabilidad.
MODALIDADES DE CONTACTO	Competencia esencial que necesita destrezas de comunicación y escucha efectiva. Es de vital importancia para asegurar un proceso de retroalimentación con clientes, proveedores compañeros de trabajo, etc. Estos niveles requieren transmitir la información lo más claro posible e interpretar los datos proporcionados sin errores.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Capacidad para escuchar y entender las necesidades reales y potenciales de los clientes internos y externos. Debe demostrar habilidades para enfocar sus conocimientos y su experiencia en la solución oportuna a problemas recurrentes o inusuales.
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS	Demostrar un extenso conocimiento de la composición de ventas y de los servicios que la empresa ofrece, disponibilidad y ubicación tanto de personal como de productos. Esta competencia es requerida en los jefes departamentales y principalmente en jefes de agencia, de talleres y de repuestos.
NEGOCIACIÓN	Destreza en el manejo de conflictos y en la identificación de los intereses individuales, departamentales y empresariales. Facilidad para ofrecer soluciones inmediatas y de beneficio mutuo.
COMUNICACIÓN	Habilidad para expresar claramente su punto de vista y para entender el de los demás. Al encontrarse en medio de la pirámide de gestión organizacional, estos niveles requieren un alto grado de comunicación tanto horizontal como vertical. Normalmente se encargan de exponer la realidad y el alcance de las actividades planificadas y por lo tanto son de vital importancia para que las relaciones internas y externas se desenrollen eficientemente.
CREDIBILIDAD TÉCNICA	Capacidad para proyectar y demostrar credibilidad al momento de comunicar planes y proyectos en los diferentes niveles organizacionales. Exige un alto grado de facilidad de palabra y de comunicación.
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES	Facilidad para transmitir los atributos y competencias distintivas de la marca sobre todo cuando se trata de transacciones representativas y de gran volumen.
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	Conocimiento profundo y actualizado de: preferencias de clientes, estabilidad/inestabilidad político-social, actividades y ofertas de la competencia, desarrollo tecnológico, servicios complementarios existentes y potenciales, imagen y valor de sus marcas y de marcas competidoras.
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS	Este nivel al ser el personal de contacto directo con otras empresas, entidades financieras, compañías de seguros, instancias políticas, sociales y legales requiere habilidades para generar dependencias a largo plazo.
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	A más de la capacidad para comprender la cultura organizacional considerando la capacidad máxima de respuesta a los requerimientos de clientes o involucrados, y del conocimiento profundo de políticas y normas internas así como

NIVELES TÁCTICOS: Jefes departamentales, Jefes de talleres, Jefes de agencia	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
	de las instancias jerárquicas al momento de tomar decisiones, los jefes departamentales necesitan tener bien claro los deberes y derechos de las personas que están bajo su mando, las responsabilidades propias de sus cargos y los derechos como elemento táctico organizacional.

Fuente: (Alles, 2004)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Tabla 50: Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles tácticos (Niveles de competencias)

PERFIL DE COMPETENCIAS NIVELES TÁCTICOS				
COMPETENCIAS	NIVELES			
	D	C	B	A
COLABORACIÓN				
EMPOWERMENT				
MODALIDADES DE CONTACTO				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO				
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS				
NEGOCIACIÓN				
COMUNICACIÓN				
CREDIBILIDAD TÉCNICA				
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES				
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO				
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS				
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL				

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Objetivo: Determinar el nivel de las competencias que se requieren en los niveles tácticos.

Procedimiento:

- ✓ Identificar las competencias para el nivel táctico.
- ✓ Asignar los niveles que requieren las competencias considerando los siguiente:

NIVEL D: 25% de requerimiento de la competencia (Nivel bajo)

NIVEL C: 50% de requerimiento de la competencia (Nivel medio)

NIVEL B: 75% de requerimiento de la competencia (Nivel medio alto)

NIVEL A: 100% de requerimiento de la competencia (Nivel alto)

Las competencias y el nivel propuesto están diseñados para que se aseguren planes y tácticas mucho más relacionales. Transformar la concepción estratégica a actividades enfocadas al público relacional pero en función de la realidad operativa.

Tabla 51: Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles operativos

NIVELES OPERATIVOS: Personal de contacto, Vendedores, Jefes de ventas	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
INICIATIVA - AUTONOMÍA	Demostrar decisión al momento de solucionar problemas individuales y de su entorno más cercano. Requiere también capacidad de análisis y un alto grado de tolerancia a niveles de estrés.
MODALIDADES DE CONTACTO	Competencia esencial que necesita destrezas de comunicación y escucha efectiva. Es de vital importancia para asegurar un proceso de retroalimentación con clientes, proveedores compañeros de trabajo, etc. Estos niveles requieren transmitir la información lo más claro posible e interpretar los datos proporcionados sin errores.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Capacidad para escuchar y entender las necesidades reales y potenciales de los clientes internos y externos. Debe demostrar habilidades para enfocar sus conocimientos y su experiencia en la solución oportuna a problemas recurrentes o inusuales.
TRABAJO EN EQUIPO (<i>TEAM WORK</i>)	Demostrar entusiasmo y condiciones para el cumplimiento de metas y objetivos grupales o departamentales. Esta competencia conjuntamente con la desarrollo de relaciones aportan a que se fortalezcan los esfuerzos para fidelizar clientes.
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	Capacidad para comprender la cultura organizacional considerando la capacidad máxima de respuesta a los requerimientos de clientes o involucrados. Conocimiento profundo de políticas y normas internas así como de las instancias jerárquicas al momento de tomar decisiones.
DESARROLLO DE RELACIONES	Requieren la habilidad de relacionarse y de generar espacios para que clientes habituales y potenciales así como involucrados directos tengan facilidades al momento de formular requerimientos y reclamos, o solicitar productos y servicios complementarios.

Fuente: (Alles, 2004)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Tabla 52: Propuesta de competencias con enfoque relacional en niveles operativos (Niveles de competencias)

PERFIL DE COMPETENCIAS NIVELES OPERATIVOS				
COMPETENCIAS	NIVELES			
	D	C	B	A
INICIATIVA - AUTONOMÍA				
MODALIDADES DE CONTACTO				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO				
TRABAJO EN EQUIPO (<i>TEAM WORK</i>)				
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL				
DESARROLLO DE RELACIONES				

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Objetivo: Determinar el nivel de las competencias que se requieren en los niveles operacionales.

Procedimiento:

- ✓ Identificar las competencias para el nivel operacional.
- ✓ Asignar los niveles que requieren las competencias considerando los siguiente:

NIVEL D: 25% de requerimiento de la competencia (Nivel bajo)

NIVEL C: 50% de requerimiento de la competencia (Nivel medio)

NIVEL B: 75% de requerimiento de la competencia (Nivel medio alto)

NIVEL A: 100% de requerimiento de la competencia (Nivel alto)

Normalmente en este nivel se encuentra el personal de contacto, el mismo que tiene la difícil tarea de ser el medio de comunicación entre la empresa y su ambiente interno y externo. Es imperativo que las personas presente un nivel muy importante de iniciativa y que generen espacios apropiados para construir relaciones a largo plazo con los involucrados.

Figura 17: Programa de marketing relacional



Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Fase 1: Análisis estratégico

Para el desarrollo de esta fase es necesario responder a las 4 preguntas básicas de un programa de marketing relacional.

Primera pregunta: ¿Cuáles son los segmentos de clientes a los que se va a dirigir, específicamente sus perfiles de comportamiento y transaccionales con referencia a la marca?

Tabla 53: Segmento de clientes

FASE SELECCIONADA	OBJETIVO	CRITERIO DE SEGMENTACIÓN
Se considerarán a los clientes que se encuentran en la fase de posventa . Es decir, superaron la fase de conversión y por lo tanto adquirieron vehículos	Proponer acciones y estrategias de fidelización y de retención.	No se analizarán criterios demográficos o psicográficos. La segmentación estará en función de: a) Tipo de vehículo adquirido. b) Quejas y tipos de apoyo más frecuentes.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Segunda pregunta: ¿cuál es la oferta y en qué canales y momentos debe estar disponible?

Es importante proyectar la imagen de una empresa que se preocupa por la satisfacción total de los clientes para que se genere un sentimiento de fidelidad. La oferta principal será la posibilidad de tener acceso a información actualizada de los vehículos, stock de repuestos, planificación de chequeos, respuestas a inquietudes y solución oportuna a inconvenientes presentados con los vehículos. Este tipo de oferta requerirá de una disponibilidad de tiempo completo sustentada por la mezcla de diversos canales.

Se presenta por lo tanto un plan de fidelización que será detallado en la fase de planeación y se recomienda utilizar los indicadores de fidelidad, satisfacción y retención de clientes por lo cual se adjuntan las fichas para cada indicador.

Tabla 54: Propuesta de la estructura de un plan de fidelización de clientes.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES			
Objetivo General del plan: Estructurar procesos para que las empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia China fidelicen y retengan clientes.			
Objetivos específicos del plan: • Determinar las necesidades reales y potenciales del cliente. • Presentar productos y servicios con valor agregado. • Mejorar el nivel de satisfacción del cliente. • Incrementar el número de clientes • Incrementar el volumen de ventas • Asegurar relaciones a largo plazo con los clientes.			
Elemento del plan	Finalidad del elemento	Métodos	Detalles
Identificación de las necesidades reales y potenciales.	Identificar claramente lo que el cliente requiere de la organización.	• Uso de bases de datos. • Encuestas. • Entrevistas. • Uso de herramientas online	• Páginas web, redes sociales, blogs, foros, etc.
Aplicaciones de acciones de retención de clientes.	Su finalidad es ejecutar acciones concretas de fidelización sustentadas en la información proporcionada por el cliente	• Estrategias de fidelización online	• Atención pos venta y servicio al cliente online, crowdsourcing, campañas SMS, mailing marketing, branded content, espacios testimoniales en la web, Net Promoter Score, CRM On Demand, etc. • Descuentos, programas de lealtad,

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES			
Objetivo General del plan: Estructurar procesos para que las empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia China fidelicen y retengan clientes.			
Objetivos específicos del plan: • Determinar las necesidades reales y potenciales del cliente. • Presentar productos y servicios con valor agregado. • Mejorar el nivel de satisfacción del cliente. • Incrementar el número de clientes • Incrementar el volumen de ventas • Asegurar relaciones a largo plazo con los clientes.			
Elemento del plan	Finalidad del elemento	Métodos	Detalles
		• Estrategias de fidelización offline • Políticas de retención.	estrategias co-marca • Plazos de créditos, financiación, etc.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 55: Ficha del indicador de fidelidad

CÓDIGO INDICADOR: IFC	INDICADOR DE FIDELIDAD				
	PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES				
RESPONSABLE:	Jefes departamentales		FUENTE:	Índice de satisfacción y retención	
DEFINICIÓN					
Mide el nivel de lealtad de los clientes					
PROPÓSITO					
Busca determinar los clientes que son fieles a la empresa y que han demostrado un comportamiento habitual de compra y de utilización de servicios.					
ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA			
Porcentaje	Histórico	Creciente			
COBERTURA		METAS		FRECUENCIA	
Compras y uso de servicios	MÍNIMO	SATISFACTORIO	APROPIADO	RECOLECCIÓN	REVISIÓN
	75%	85%	100%	Mensual	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
SATISFACCIÓN + RETENCIÓN					
USUARIOS					
Gerencia y Jefes departamentales.					
OBSERVACIONES					
Se requiere determinar el valor de los indicadores de satisfacción y retención.					

Fuente: (Muñoz & Vera, 2010)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Tabla 56: Ficha del indicador de satisfacción

CÓDIGO INDICADOR: ISC	INDICADOR DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE				
	PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES				
RESPONSABLE:	Jefes Departamentales	FUENTE :	Histórico de ventas y encuesta de satisfacción		
DEFINICIÓN					
Mide el grado de satisfacción del cliente en función de características de valor percibido					
PROPÓSITO					
Determinar si los clientes han encontrado el producto o servicio satisfactorio o han identificado valor o utilidad en los productos y servicios.					
ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA			
Porcentaje	Histórico	Creciente			
COBERTURA	METAS			FRECUENCIA	
Compras y uso de servicios	MÍNIMO	SATISFACTORIO	APROPIADO	RECOLECCIÓN	REVISIÓN
	75%	85%	100%	Mensual	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
<u>CLIENTES QUE HAN CONSUMIDO EN EL PERÍODO – CLIENTES INSATISFECHOS</u> CLIENTES TOTALES EN EL PERÍODO					
USUARIOS					
Gerencia y Jefes departamentales.					
OBSERVACIONES					
Es necesario un estudio previo donde se demuestre el número de clientes insatisfechos.					

Fuente: (Muñoz & Vera, 2010)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Tabla 57: Ficha del indicador de retención

CÓDIGO INDICADOR: IFC	INDICADOR DE RETENCIÓN DE CLIENTE					
	PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES					
RESPONSABLE:	Jefes Departamentales		FUENTE:	Histórico de ventas		
DEFINICIÓN						
Mide el porcentaje de clientes que no han abandonado la empresa						
PROPÓSITO						
Complementar datos que permitan analizar y determinar la fidelidad de los clientes.						
ESCALA	REFERENCIA		TENDENCIA			
Porcentaje	Histórico		Creciente			
COBERTURA		METAS			FRECUENCIA	
Compras y uso de servicios		MÍNIMO	SATISFACTORIO	APROPIADO	RECOLECCIÓN	REVISIÓN
		75%	85%	100%	Mensual	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO						
$\frac{\text{NÚMERO DE CLIENTES RETENIDOS O RENOVADOS EN EL PERÍODO}}{\text{CLIENTES TOTALES EN EL PERÍODO}}$						
USUARIOS						
Gerencia y Jefes departamentales.						
OBSERVACIONES						
El indicador debe ser medido en período de tiempo previamente establecido.						

Fuente: (Muñoz & Vera, 2010)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Tercera pregunta: ¿cuál es el retorno financiero?

Para analizar efectivamente el retorno financiero, se propone utilizar los siguientes indicadores.

Tabla 58: Indicadores de retorno financiero

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
<i>COSTO POR MILLAR:</i> $CPM = \frac{\text{costo por acción} \times 1000}{\text{número de personas a las que se llega}}$	Inversión requerida para cada acción considerando una muestra de 1000 personas.
<i>PORCENTAJE DE RESPUESTA</i> $R\% = \frac{\text{número de respuestas} \times 100}{\text{número de personas a las que se llegó}}$	Determina el porcentaje de respuesta por cada acción
<i>RESPUESTAS POR MILLAR</i> $RPM = R\% \times 10$	Determinar el número de respuestas por cada 1000
<i>COSTO POR RESPUESTA</i> $CPR = \frac{CPM}{RPM}$	Determinar el costo de cada respuesta según la acción de comunicación.
<i>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN</i> $ROI = \frac{\text{Margen bruto total} - \text{costo total de la campaña}}{\text{Costo total de la campaña}}$ Margen bruto total = público meta X porcentaje de respuesta X margen de producto o servicio Costo total de la campaña= costo fijos + costo variables	Este indicador será utilizado principalmente para analizar el rendimiento de la inversión en los servicios de mantenimiento vehicular y venta de repuestos.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Hay muchos factores que se deben considerar para calcular los indicadores propuestos. En primer lugar, el programa está diseñado para retener a los clientes y asegurar que accedan a servicios posventa (mantenimiento vehicular) y compra de repuestos. El precio del mantenimiento de los automotores es el segundo factor, depende del kilometraje, mano de obra requerida y

repuestos utilizados. Finalmente, el porcentaje de respuesta es decir, el número de clientes que acudieron al chequeo en función del total de clientes contactados.

Los siguientes datos, son aproximaciones en función del criterio de personal de contacto de las empresas, especialistas en informática y de informes estadísticos nacionales.

GASTO DE MANTENIMIENTO DE LA PÁGINA WEB	MES	TRIMESTRAL
PERSONAL DE CONTACTO (SUELDO)	365	1095
PERSONAL ADMINISTRADOR DE LA PAGINA (SUELDO)	365	1095
HOSTING	8,33	25
DOMINIO	5,83	17,5
COSTO TRIMESTRAL		2232,5
NÚMERO DE CLIENTES	140	420

COSTO POR MILLAR:

$$\text{CPM} = \frac{\text{costo por acción} \times 1000}{\text{número de personas a las que se llega}} = \frac{2232,5}{420}$$

$$\text{CPM} = \$ 5315,47619$$

Por cada 1000 personas que se contacten con la página web, es necesario invertir \$5315,47619 en el trimestre.

PORCENTAJE DE RESPUESTA

$$\text{R\%} = \frac{\text{número de respuestas} \times 100}{\text{número de personas a las que se llegó}} = \frac{105}{420}$$

$$\text{R\%} = 25\% \quad 0,250$$

Del total de clientes contactados, apenas un 25% accedieron a los servicios de mantenimiento. Este valor ha sido considerado para su posterior análisis en el ROI.

RESPUESTAS POR MILLAR

$$RPM = R\% \times 10$$

$$RPM = 250$$

Por cada 1000 personas contactadas, 250 acceden a los servicios de chequeo.

COSTO POR RESPUESTA

$$CPR = \frac{CPM}{RPM}$$

$$CPR = \$ 21,26$$

A la empresa le ha costado \$21,26 dólares cada respuesta efectiva de los clientes en el trimestre. Si se aumenta el porcentaje de respuesta a un 50% el costo por respuesta sería de \$10,63. Por lo tanto, para las empresas es de vital importancia asegurar el mejor porcentaje de respuesta que sea posible.

CÁLCULO DEL ROI

DATOS PARA EL CÁLCULO

Público meta	420
Porcentaje de respuesta	25%
Margen del servicio*	\$50
Costo de la campaña	\$2232,5

* El servicio considerado para el cálculo del margen bruto total es el mantenimiento que se realiza a un vehículo cada 5000 kilómetros. Para un vehículo tipo SUV este mantenimiento al cliente le cuesta alrededor de \$100, y según el criterio del personal de contacto, el margen de ganancia es del 50%. Por lo tanto, el margen del servicio es de \$50.

MARGEN BRUTO TOTAL

Margen bruto total = público meta X porcentaje de respuesta X margen de producto o servicio

$$Margen\ bruto\ total = 420 \times 0,25 \times 50$$

$$Margen\ bruto\ total = \$5250$$

Quiere decir, que el margen bruto por hacer el chequeo de los 5000 kilómetros a 105 clientes es de \$5250.

$$ROI = \frac{\text{Margen bruto total} - \text{costo total de la campaña}}{\text{Costo total de la campaña}}$$

$$ROI = \frac{5250 - 2232,5}{2232,5}$$

$$ROI = 1,3516 = 135,16\%$$

Por cada dólar invertido en la campaña de fidelización, se recupera 1,35 dólares, es decir el 135,16 % de rentabilidad de la inversión.

Si todos los datos se mantienen iguales, pero el porcentaje de respuesta disminuye a 21% el ROI sería de 0,97 o del 97%. Al igual que en el costo por respuesta, este porcentaje es primordial para el retorno de la inversión. Cualquier valor menor al 10,6% del porcentaje de respuesta genera un ROI negativo.

Tabla 59: Cuarta pregunta: ¿qué infraestructura se requiere?

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Base de datos	La base de datos es fundamental para acceder a la lista de los clientes que se encuentran en la fase de pos venta y a información como correo electrónico, número telefónico, dirección y tipo de vehículo adquirido.
Herramienta de administración de relaciones	Es necesario un software de gestión de relaciones CRM o CRM On Demand para gestionar adecuadamente la información de los clientes y de sus transacciones.
Canales de respuesta	Es imprescindible asegurar servidores Web que garanticen la disponibilidad de los canales online las 24 horas del día y una central telefónica.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 60: Requerimientos generales para la página web.

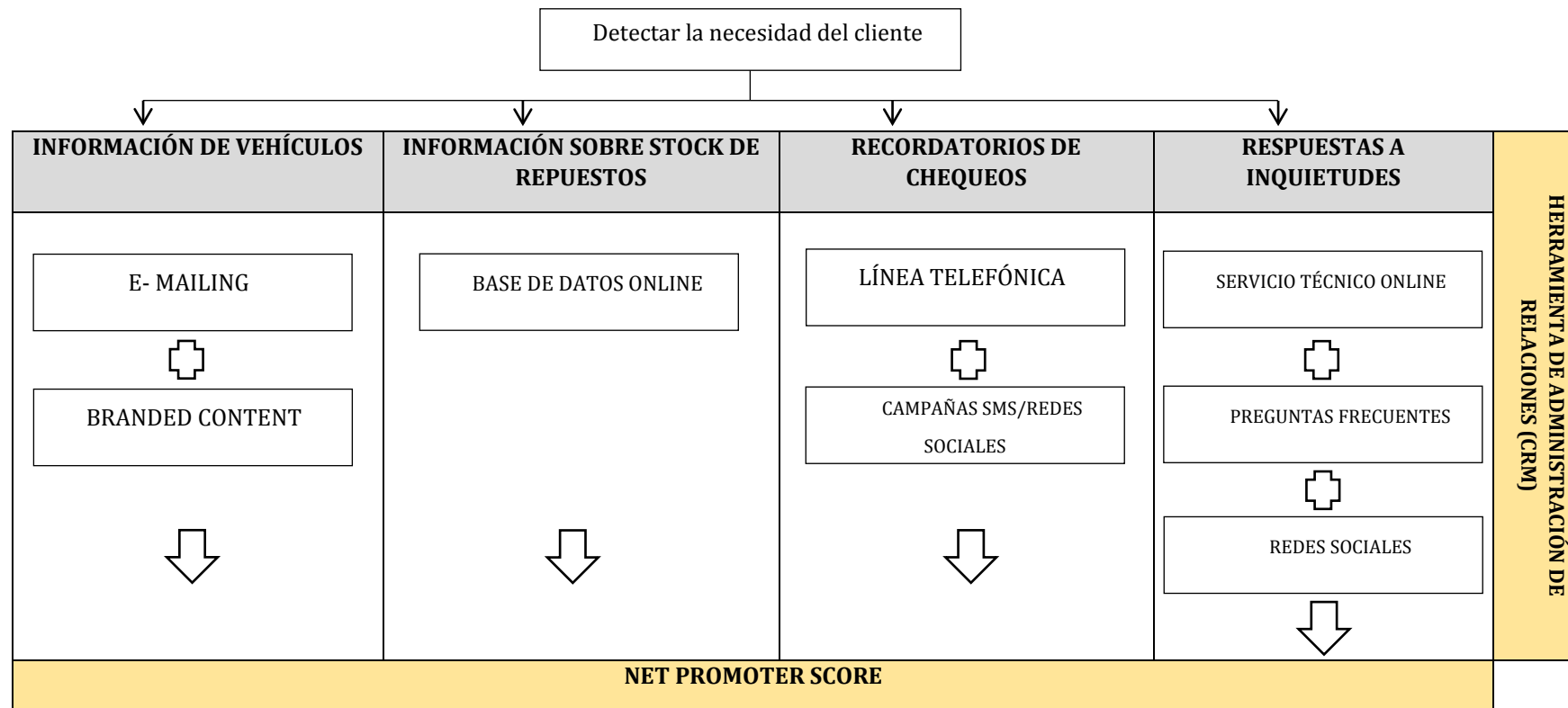
REQUERIMIENTOS GENERALES PARA LA PÁGINA WEB	INICIALES	DESARROLLO WEB
		<i>REQUERIMIENTOS DE PERSONAL</i>
		Diseñador web
		Desarrollador
		Experto en 3d
		<i>REQUERIMIENTOS TÉCNICOS</i>
		Cámara ojo de pez
		Computador (MAC)
		Hosting
		Nombre de dominio
	FUNCIONAMIENTO	ADMINISTRACIÓN WEB
		<i>REQUERIMIENTOS DE PERSONAL</i>
		Administrador del sitio
		Personal de contacto
		<i>REQUERIMIENTOS TÉCNICOS</i>
		Computador
		Hosting
		Nombre de dominio

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Fase 2: Planeación

Se presenta a continuación un cuadro resumen de la planificación del programa de marketing relacional enfocado a la fidelización de clientes mediante la atención a 4 necesidades. Posteriormente, se desarrolla un sub planificación.

Figura 18: Planeación del programa de marketing relacional



Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 61: Detalle de información de vehículos

INFORMACIÓN DE VEHÍCULOS	
OBJETIVO: Ofrecer al cliente el catálogo completo de vehículos y servicios disponibles.	
E-MAILING	BRANDED CONTENT
• La estructura o esquema del contenido debe ser simple pero eficiente. • Evitar contenido javascript o plug-ins porque será detectado como spam. • No agregar muchos gráficos o archivos adjuntos. Es más eficiente agregar un link a la sección específica de información de vehículos. • Diseñar el contenido para una fácil visualización en smartphones y tablets. • Enviar una vez por mes la información si existieran cambios en cuanto a servicios, atención de talleres, etc.	Crear una página web que permita una visita virtual a los talleres, patios de exhibición y vista de 360 grados tanto interna como externa de los vehículos.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 62: Detalle de información sobre stock de repuestos.

INFORMACIÓN SOBRE STOCK DE REPUESTOS
OBJETIVO: Proporcionar al cliente una base de datos de repuestos disponibles y los precios en función del modelo del vehículo.
BASE DE DATOS ONLINE
• Asignar una sección de la página web de la empresa a una base de datos sobre la disponibilidad de repuestos a nivel nacional. • Mostrar la información por tipo de vehículo y tipo de repuesto. • Se debe visualizar por medio de mapas la ubicación de los repuestos según su disponibilidad. • Ofrecer la información técnica específica de cada repuesto. • Proporcionar el precio total del repuesto incluido el transporte y embalaje. • Permitir la adquisición y online.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 63: Detalle de información sobre recordatorios de chequeos.

INFORMACIÓN SOBRE RECORDATORIOS DE CHEQUEOS
OBJETIVO: Recordar al cliente la importancia y la necesidad de los chequeos planificados del vehículo.
LÍNEA TELEFÓNICA
• Llamar trimestralmente al cliente para averiguar el kilometraje recorrido del vehículo. • Si el kilometraje se encuentra dentro de los valores normales, informar el rango que el estándar admite y recordar la importancia de los chequeos periódicos del vehículo. • Registrar el valor del kilometraje para programar la próxima llamada. • Si el kilometraje sobrepasó el estándar, agendar con el cliente la visita a los talleres.
CAMPAÑAS SMS Y REDES SOCIALES
• Después de tres meses de la fecha del último chequeo, enviar mediante un mensaje de texto o de red social un recordatorio. • Se debe adjuntar en el texto números telefónicos o direcciones electrónicas de contacto con la empresa.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 64: Detalle de información sobre respuestas a inquietudes.

RESPUESTAS A INQUIETUDES
OBJETIVO: Solucionar oportunamente las inquietudes de los clientes
SERVICIO TÉCNICO ONLINE
• Para el soporte online sincrónico, se debe crear en la página de la empresa un chat en donde los usuarios registrados presenten sus inquietudes al personal de contacto. • En el caso de ser asincrónico se debe habilitar formularios para registrar las inquietudes de los clientes. Se debe asegurar que la respuesta sea en un plazo máximo de 24 horas.
PREGUNTAS FRECUENTES
• Crear en la página web un foro para preguntas frecuentes. Los usuarios registrarán sus inquietudes y el personal de la empresa responderá. Se debe habilitar comentarios de otros clientes a las preguntas contestadas. • En función de las preguntas más frecuentes realizadas por los clientes, presentar las respuestas de manera ordenada y categorizada.
REDES SOCIALES
Utilizar redes sociales como alternativa, habilitando el servicio técnico online y las preguntas frecuentes.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 65: Detalle de herramienta de administración de relaciones (CRM).

HERRAMIENTA DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES (CRM)
OBJETIVO: Gestionar adecuadamente los clientes.
La utilización de una herramienta de administración de relaciones (CRM) durante todo el proceso permitirá registrar la información generada dependiendo la necesidad del cliente.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 66: Detalle Net Promoter score

NET PROMOTER SCORE
OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción del cliente.
La aplicación de la métrica Net Promoter Score después de cada servicio, ayudará a medir la satisfacción del cliente y el grado en el que el usuario recomendaría los servicios de la empresa. Los valores ideales en este indicador son de 9 y 10.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Fase 3: Implementación

Para la fase de implementación es necesario un grupo que se encargue de todo el programa, y de gestionar la logística técnica y humana requerida. El grupo puede dividirse en 3 equipos de trabajo. Uno estará encargado del desarrollo gráfico de la página web así como de su administración, el segundo, de la gestión de la central telefónica y del envío de SMS y mensajes a redes sociales, y el tercero, de la gestión y análisis de la herramienta de administración de relaciones (CRM) y del Net Promoter Score.

Figura 19: Conformación del grupo integrador de relación



Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Fase 4: Control

Se debe hacer un análisis de las metas planteadas al inicio del programa. Es necesario medir el grado de fidelidad alcanzado y los resultados por cada canal sugerido. Este análisis permite determinar qué canal es más efectivo al momento de solucionar las necesidades del cliente. Aquellos canales que demuestren un bajo rendimiento deberán ser estudiados para determinar si es necesario actualizar su contenido o eliminarlo por completo.

El registro de indicadores deberá ser mensual, y trimestralmente se deberá analizar los resultados acumulados para reforzar los canales que demuestran un rendimiento adecuado y eliminar los que no dieron resultado.

Tabla 67: Propuesta de plan de desarrollo y posicionamiento de marcas.

PLAN DE DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MARCAS		
ETAPA 1: ANÁLISIS DEL MARCO DE REFERENCIA COMPETITIVO		
Objetivo: Identificar claramente las principales marcas competidoras		
PROCESO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Identificar miembros de categoría	Análisis con enfoque de industria.	Identificar productos o grupos de productos que compiten y que pueden ser considerados como sustitutos.
	Análisis con enfoque de mercado.	Análisis de competidores reales y potenciales que satisfacen las mismas necesidades de los clientes.
Análisis de la competencia.	Análisis FODA de la competencia.	Análisis de percepción de las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la competencia.
ETAPA 2: RECONOCIMIENTO DE PUNTOS DE DIFERENCIA Y DE PARIDAD		
Objetivo: Identificar oportunamente atributos en la marca con la finalidad de asociarlos o compararlos con marcas competidoras.		
PROCESO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Reconocimiento de puntos de diferencia.	Identificar los puntos de diferencia	Identificar atributos positivos que los clientes asocian fuertemente con la marca y que son difíciles de encontrar en otra.
Reconocimiento de puntos de paridad.	Identificar los puntos de paridad	identificar atributos que se pueden encontrar y compartir con otras marcas
Análisis de marcos de referencias	Investigación de marcos referenciales.	Utilizando los puntos de diferencia y paridad investigar los competidores actuales y potenciales.
ETAPA 3: ESTABLECER EL MANTRA DE LA MARCA		
Objetivo: Definir la esencia y promesa central de la marca		
PROCESO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Diseñar el mantra de la marca	Comunicar Simplificar Inspirar	Exponer al público las cualidades especiales de la marca y que la diferencian de las demás. Redactarla de manera corta y precisa. Agregar elementos significativos para los colaboradores.
ETAPA 4: DETERMINAR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN		
Objetivo: Comunicar las bondades de la marca y generar una ventaja competitiva		
PROCESO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Desarrollar estrategias de diferenciación	Por medio de servicios	Ofrecer servicios y procesos más eficientes y oportunos.
	Por medio del canal	Diseñar canales de comunicación bidireccionales y que agiliten la transmisión de información o

	Por medio de los colaboradores	entrega de productos Contar con personal capacitado que ofrezcan servicios de calidad
	Por medio de la imagen	Generar imágenes (percepción visual) con mucha fuerza y que se asocien a las necesidades de los clientes.
	Branding Emocional	Generar en el cliente una percepción de que la marca es genuina.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 68: Estrategia de maximización.

ESTRATEGIAS DE MAXIMIZACIÓN		
ESTRATEGIAS	VEHÍCULOS	SERVICIOS
MAXIMIZACIÓN DEL VALOR SEGÚN EL PRODUCTO O SERVICIO	Utilizar upselling como estrategia. Es decir, mediante una investigación de preferencias y aficiones del cliente, ofrecerle accesorios para su vehículo y personalizarlo según sus requerimientos. Por ejemplo: GPS, modificaciones en la suspensión, alógenos, etc.	• Preparación y calibración del vehículo según los destinos de preferencia del cliente. • Revisión y mantenimiento de los accesorios. • Asesoramiento sobre aditivos más recomendados según las destinos de preferencia del cliente
MAXIMIZACIÓN DEL VALOR BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE BOLSILLO	Ofrecer varias versiones de los vehículos para que se ajusten al presupuesto del cliente y a su facilidad de pago.	• Chequeos menores y alineaciones sin costo a los vehículos considerados "Elite" • Planes flexibles de financiamiento para vehículos estándar.
MAXIMIZACIÓN DEL VALOR BASADO EN EL VALOR DE TIEMPO DE VIDA		• Preferencias en asignación de turnos a clientes con mayor registro de mantenimientos en los talleres de la concesionaria. • Precios especiales y descuentos con empresas aliadas: seguridad electrónica de los vehículos, monitoreo, blindaje de vidrios, etc. • Posibilidad de recibir el vehículo como parte de pago de una versión mejorada o de nuevos modelos.

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

Tabla 69: Presupuesto trimestral aproximado del refuerzo relacional

COD.	DETALLE	Unidad	Cantidad.	Precio Unitario	VALOR	Total
1	MODELO DE PROSPECCIÓN/ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN SEGÚN PRINCIPIOS DE MARKETING RELACIONAL					6.696
1.1	Inversión de base de datos	Meses	3	99	297	
1.2	Personal para la gestión de información	Meses	3	365	1.095	
1.3	Desarrollo Web ¹	Meses	3	-	-	
1.4	Mantenimiento web (Hosting y Dominio) ²	Meses	3	-	-	
1.5	Publicidad	Meses	3	1.638	4.914	
1.6	Telefonía	Meses	3	130	390	
2	PROPUESTA DE COMPETENCIAS RELACIONALES					3.000
2.1	Especialista en análisis de personal	Meses	3	1.000	3.000	
2.2	Proceso de actualización de competencias ³	Meses	3	-	-	
3	PROGRAMA DE MARKETING RELACIONAL					2.232,5
3.1	Personal de contacto (sueldo)	Meses	3	365	1.095	
3.2	Personal administrador de la página (sueldo)	Meses	3	365	1.095	
3.3	Hosting	Meses	3	8,33	25	
3.4	Dominio	Meses	3	5,83	17	
TOTAL						11.928

Elaborado por: Jara, Ernesto (2015)

¹ Este valor ya está considerado en el programa de marketing relacional en 3.2

² Este valor ya está considerado en el programa de marketing relacional en 3.3 y 3.4

³ Este rubro está incluido en el valor cancelado al especialista en análisis de personal

5.2. Evaluación Preliminar

Cualquier herramienta administrativa, de gestión o de comercialización al ser diseñada, pretende con su esencia solucionar problemas que ya son visibles de diferentes formas en las organizaciones.

Por lo tanto, es importante que el modelo de marketing relacional desarrollado sea evaluado por un especialista en el tema, con la finalidad de determinar el grado de efectividad que éste tendría en el caso de ser aplicado.

Proceso de evaluación preliminar.

- a) **Diseño de una lista de chequeo.-** Con la finalidad de recoger el criterio del especialista en cuanto al contenido del modelo de marketing relacional se diseñó una lista de chequeo (**Anexo 4**)
- b) **Entrega del modelo al especialista.-** Una vez concluido el modelo de marketing relacional, se lo entregó al experto para su análisis. La información del experto escogido se presenta a continuación:

Tabla 70: Información del experto en la validación del modelo.

DATOS	EXPERTO
Nombre	Ing. Mauricio Sierra
Título Académico	* Ingeniero de empresas * Magister en Gerencia Estratégica de empresas. * Magister en Marketing.
Experiencia Académica	Docente durante 7 años
Institución	* Universidad Técnica de Ambato. * Universidad Regional Autónoma de los Andes.
Cargo	Gerente de Martinizing en Ambato (12 años)

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

- c) **Validación del experto.-** Cuando finalizó la evaluación del modelo por parte del experto, se registraron los siguientes criterios:

Tabla 71: Validación del experto

COMPONENTES MODELO DE MARKETING RELACIONAL	ANÁLISIS DE EXPERTO	
	ELEMENTOS SITUACIONALES	ELEMENTOS PROPOSITIVOS
Misión	☒	
Visión	☒	
Objetivos relacionales generales	☒	
Análisis de fortalezas	☒	
Análisis de debilidades	☒	
Análisis de oportunidades	☒	
Análisis de amenazas	☒	
Priorización del FODA		☒
Estrategias		☒
Objetivos por estrategia		☒
Planes de acción para cada estrategia		☒
Responsables de planes de acción		☒
Indicadores		☒
Planes relacionales específicos		☒

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

5.3. Análisis de resultados

Una vez que se ha cumplido el objetivo general planteado al inicio de este documento, se precede a analizar el cumplimiento de los objetivos específicos.

- **Realizar un estudio sobre el posicionamiento y participación actual del mercado nacional y local de las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.**

Con la investigación documental y de campo se pudo mostrar la realidad de las empresas de vehículos chinos en cuanto se refiere a participación de mercado, su posición a nivel nacional y local frente a la competencia y finalmente, la percepción del valor de sus marcas.

- **Analizar de manera general la gestión de recursos y esfuerzos en la atención de los canales de distribución, colaboradores, proveedores, socios estratégicos, mercado y redes relacionales.**

Las entrevistas efectuadas en las dos empresas más importantes de vehículos con marcas chinas permitió generar un análisis situacional y real de cómo los niveles estratégicos, tácticos y operativos gestionan el público relacional.

- **Detectar procesos con indicadores por debajo de los estándares óptimos y determinar acciones correctivas.**

La información proporcionada por el estudio de campo, estudio documental y las entrevistas permitieron detectar un modelo de marketing transaccional que fundamentado por la necesidad de competir en el mercado, estaba descuidando procesos relacionales que son de vital importancia para ofrecer productos y servicios con valor agregado a los clientes y generar canales de comunicación internos y externos mucho más fluidos y bidireccionales.

Con el valioso aporte de expertos en marketing, se pudo proporcionar y establecer los elementos que debería tener el modelo de marketing relacional.

- **Elaborar un Modelo de Marketing relacional para las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.**

El modelo desarrollado contiene las herramientas necesarias que permitirán a las empresas que comercializan y fabrican vehículos bajo marcas chinas agregar a sus procesos un enfoque relacional, transformar su gestión, contribuir en la construcción de relaciones a largo plazo con el público relacional, potencializar las marcas y modificar las percepciones en lo que se refiere a su calidad.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Después de desarrollar el trabajo investigativo y propositivo, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

Debido a fuertes barreras de crecimiento comercial en nuestro país, aranceles, disminución de cuotas de importación y comercialización, las empresas comercializadoras y ensambladoras de vehículos de procedencia China han concentrado muchos esfuerzos en potencializar una gestión de marketing transaccional.

Las empresas ensambladoras y comercializadoras de procedencia China requieren urgentemente acoplar a sus modelos de gestión una perspectiva relacional que permita propiciar transacciones con su público relacional mucho más duraderas.

También se pudo evidenciar que la percepción del valor comercial de las marcas chinas se encuentra aún en clara desventaja en relación a marcas más fuertes y de mayor trayectoria.

El enfoque de marketing transaccional no es suficiente si se desea generar un valor agregado en los productos y servicios que las empresas de vehículos ofrecen.

6.2. Recomendaciones

Considerar los enfoques relacionales propuestos en el presente trabajo y generar los entornos organizacionales necesarios por parte de empresas, para que la gestión relacional se convierta paulatinamente en un eje transversal.

Analizar periódicamente indicadores de fidelización de clientes y no solamente los referentes a participación de mercado. Es imperativo que las empresas concentren también esfuerzos en mantener satisfechos a sus clientes.

Evaluar constantemente las competencias de los perfiles de cargo con la finalidad de garantizar que el personal interno de las organizaciones esté cada vez más alineado al enfoque relacional.

Efectuar seguimientos exhaustivos a clientes de tal forma que se tenga un referente de su estado actual.

Un modelo relacional requiere datos actualizados de todas las áreas para poder medir el impacto y los beneficios de las acciones planificadas. Los encargados de la gestión y generación de datos de volumen de ventas, índices de retención, índices de fidelización, indicadores de respuestas a programas relacionales y de la información generada por el manejo de la página web son responsables directos de la efectividad de los planes de fidelización y retención, así como de la prospección de clientes.

Apéndice A. — Resultados del estudio de valor de marca

Resultados de entrevistas a dueños de comercializadoras de vehículos semi nuevos de la ciudad de Ambato

EMPRESA	DUEÑO/GERENTE	DIRECCION	¿VENDE MARCAS CHINAS?	CRITERIO SOBRE CALIDAD DE:								
				MARCAS CHINAS	MOTOR	SISTEMA ELECTRICO	CHASIS	RENDIMIENTO GENERAL	REPUESTOS	VIDA UTIL VEHÍCULO	VALOR COMERCIAL	PRESTACIONES VEHÍCULO
AUTOMOTORES VILLENA	RUPERTO VILLENA	AV EL REY Y NAPO GALERAS	NO	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	REGULAR
AUTO TATAL	LENIN SALGUERO	AV. LAS AMERICAS Y VENEZUELA	NO	REGULAR	REGULAR	BUENA	BAJA	BUENA	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENA
AUTOS Y AUTOS	GALO SANCHEZ	AV. LAS AMERICAS Y NICARAGUA	NO	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR
SPEED AUTO	SANTIAGO NOVOA	AV. LAS AMERICAS Y NICARAGUA	SI	BUENA	REGULAR	REGULAR	BUENA	BUENA	REGULAR	BUENA	REGULAR	BUENA
SUPER AUTO	SILVIA CISNEROS	AV. LAS AMERICAS Y BRASIL	NO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENA	DEFICIENTE	BUENA	DEFICIENTE	BUENA
AUTOMOTORES CARLOS PALACIOS	SEBASTIAN PALACIOS	AV. LAS AMERICAS Y BRASIL	SI	REGULAR	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	REGULAR	DEFICIENTE	EXCELENTE
VELCARS	RAUL VELASCO	AV. LAS AMERICAS Y PARAGUAY	SI	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BAJA
CENAUTO	PATRICIO TORO	AV. LAS AMERICAS Y PARAGUAY	SI	REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE	BUENA	BUENA	REGULAR	BUENA	BAJA	DEFICIENTE
QUILOSA	JORGE QUISPE	AV. GONZALES SUAREZ Y JUAN CAJAS	NO	BAJA	REGULAR	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	BAJA	BAJA	BAJA	BUENA
AUTOMOTORES CUMANDA	NATALIA PEREZ	AV. GONZALES SUAREZ Y JUAN CAJAS	SI	BUENA	REGULAR	REGULAR	BUENA	BUENA	REGULAR	BUENA	BUENA	BUENA
CONFIAUTO	NAPOLEON VELASCO	AV. EL REY Y 12 DE NOVIEMBRE	SI	REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	BAJA	BAJA	REGULAR	REGULAR
CERO CHOQUES	JOSE ARCOS	AV. EL REY Y 12 DE NOVIEMBRE	SI	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENA	BAJA	BAJA	BAJA	REGULAR
ULLOA AUTOMOTORES	PATRICIO ULLOA	AV. EL REY Y CAYAMBE	NO	REGULAR	BUENA	REGULAR	REGULAR	BUENA	DEFICIENTE	BAJA	DEFICIENTE	DEFICIENTE
AUTO SIERRA DIVISION SEMI NUEVOS	DAVID SALTOS	AV. CEVALLOS Y FILOMENTOR CUESTA	SI	REGULAR	BUENA	REGULAR	BUENA	BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	BAJA
VEHICENTRO	JOSE F. DEHOWITT	AV. CEVALLOS Y FILOMENTOR CUESTA	SI	BUENA	EXCELENTE	BUENA	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	BUENA	EXCELENTE	BUENA
YANEZ AUTO	ALVARO YANEZ	AV. CEVALLOS Y ABDON CALDERON	SI	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENA	BUENA	REGULAR	BAJA	DEFICIENTE	REGULAR
MAYA AUTOS	RODRIGO MAYA	MONTAVO Y RODRIGO PACHANO	SI	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BAJA	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR
GARCIA AUTOS	LORENA GOMEZ	AV. JACOME CLAVIJO Y AV. ATAHUALPA	NO	DEFICIENTE	REGULAR	BAJA	DEFICIENTE	BAJA	DEFICIENTE	REGULAR	BAJA	BUENA
COMERCIAL CHUQUI	GERARDO NAUCA	AV. JULIO JARAMILLO BARRIO SOLIS	NO	BAJA	BAJA	DEFICIENTE	DEFICIENTE	BUENA	DEFICIENTE	BUENA	REGULAR	REGULAR
MUSHUC AUTO	SERAFIN PANDI	A. JOSE PERALTA Y POMPILIO LLONA	NO	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	REGULAR	BAJA	DEFICIENTE	BAJA	BUENA
AUTOS KOREA SEMINUEVOS	PABLO HARO	AV. ATAHUALPA Y VICTOR HUGO	SI	BUENA	BUENA	BUENA	REGULAR	EXCELENTE	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA

Fuente: Entrevista

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Apéndice B. — Esquema de entrevista en empresas

Objetivo del instrumento: Obtener información que permita el desarrollo del análisis situacional de las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.

I. EN CUANTO AL ANÁLISIS SITUACIONAL

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
2. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa?
4. ¿Cuáles son las amenazas que tiene la empresa?

II. EN CUANTO AL PÚBLICO RELACIONAL

1. ¿Cómo gestiona la empresa al público relacional?
2. ¿Cuáles son los esfuerzos que realiza la empresa para fidelizar?
3. ¿Qué le distingue a su empresa de la competencia?

III. EN CUANTO A LA MARCA

4. ¿Cuál es su criterio sobre la imagen de la marca?
5. ¿Cuál es su criterio del posicionamiento de la marca?
6. ¿Cuál es el valor agregado que su empresa ofrece?

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Apéndice C. — Entrevista a Experto

Objetivo del instrumento: Establecer los componentes y subcomponentes que un modelo de marketing relacional debe contener, con la finalidad de transformar la gestión tradicional de marketing en las empresas ensambladoras y comercializadoras de vehículos de procedencia China.

	Preguntas	Primer Experto	Segundo Experto
1	¿Por qué es importante el marketing relacional?		
2	¿Qué se requiere hacer previamente para desarrollar un modelo de marketing relacional?		
3	¿Cuáles son los elementos de análisis situacional que debe contener un modelo de marketing relacional?		
4	¿Cuáles son los elementos de mejora que debe contener un modelo de marketing relacional?		
5	¿En qué se evidenciaría los beneficios del modelo de marketing relacional?		

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Apéndice D. — Lista de chequeo

Objetivo: Evaluar si en el modelo de marketing relacional diseñado se encuentran todos los componentes necesarios para asegurar su efectividad al momento de ser aplicado.

COMPONENTES MODELO DE MARKETING RELACIONAL	ANÁLISIS DE EXPERTO	
	ELEMENTOS SITUACIONALES	ELEMENTOS PROPOSITIVOS
Misión		
Visión		
Objetivos relacionales generales		
Análisis de fortalezas		
Análisis de debilidades		
Análisis de oportunidades		
Análisis de amenazas		
Priorización del FODA		
Estrategias		
Objetivos por estrategia		
Planes de acción para cada estrategia		
Responsables de planes de acción		
Indicadores		
Planes relacionales específicos		

Elaborado por: JARA, Ernesto (2015)

Referencias

- Alcaide, J. C. (2010). *Marketing de acción*. LID Editorial.
- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.
- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Ediciones Granica S.A.
- Angulo, J. C. C. (2014). Perspectiva sobre la función del analista en marketing relacional y de calidad. *Entelequia: revista interdisciplinar*, (17), 221–235.
- Azevedo, A. de, & Pomeranz, R. (2010). *Obsesión por el cliente: cómo obtener y retener clientes en la nueva era del marketing relacional*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10433864>
- Batey, M. (2013). *Significado de la marca, El: Como y por que ponemos sentido a productos y servicios*. Ediciones Granica.
- Belio, J. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Madrid: Especial Directivos.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. ed.). Prentice Hall.
- Bernardez, M. L. (2008). *Capital Intelectual*. AuthorHouse.
- Brujón, G. (2011). Las marcas, activos claves de la gestión en tiempos de crisis. *Economía Industrial*, (379), 83–92.
- Brunetta, H. (2013). *Piense como cliente, actúe como gerente* (1 edition). Todo Management.
- Buhl, H. U., Klein, R., Kolb, J., & Landherr, A. (2011). CR2M—an approach for capacity control considering long-term effects on the value of a customer for the company. *Journal of Management Control*, 22(2), 187-204. <http://doi.org/10.1007/s00187-011-0133-8>
- Collado, C. F., & Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones (Trad.). (2013). Análisis Sector Automotriz, 2013. Recuperado a partir de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-automotriz-2013/>
- Etcheverry, R. E. (2006). *Dirección Estratégica de Marketing* (Primera). Paraguay: Universidad Americana.

- Etkin, J. (2014). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica.
- Fernández, S. C. (2014). *Técnicas de venta*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.). Cengage Learning Editores.
- García, E. (2007). *Marketing Relacional.: Cree Un Plan de Incentivos Eficaz*. Netbiblo.
- García, M. M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. ESIC Editorial.
- Gonzáles, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Profit Editorial.
- González, M. B., & García, T. R. (2012). *Imagen de marca y product placement*. ESIC Editorial.
- Graciá, V. B. (2011). *Fundamentos de marketing : entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Editorial UOC.
- Guillén, M. C. M. (2011). *2 + 2 Estrategicamente 6: Marketing y comercial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera, J. E. P. (2013). *Investigación de mercados*. ECOE EDICIONES.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (Octava). México D.F.
- Hillebrand, B., Nijholt, J. J., & Nijssen, E. J. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 592-608.
<http://doi.org/10.1007/s11747-011-0248-3>
- Interbrand. (2010). *En clave de marcas*. LID Editorial.
- Keller, K. L. (2008). *Branding: Administracion Estrategica de Marca* (3ra ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Version Para Latinoamerica* (11th edition). México: PEARSON EDUCACION DE MEXICO.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direccion de marketing*. México D.F.: PRENTICE HALL.
- La ensambladora Ciauto tiene ahora más cupo para importar. (2014). Recuperado 19 de septiembre de 2014, a partir de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ensambladora-ciauto-ahora-mas-cupo.html>

- Lamb, C. W., Joseph, H., & McDaniel, C. D. (2011). *Marketing*. Cengage Learning Editores.
- Lara, P. R., & Casado, J. M. P. (2004). *Marketing Relacional: Un Nuevo Enfoque para la Seducción y Fidelización Del Cliente*. Pearson Educación.
- Lenderman, M. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. ESIC Editorial.
- Maldonado, P. (2014). Infographic: El top ten de las marcas de vehículos en Ecuador | Infogram [Informativa]. Recuperado 28 de marzo de 2015, a partir de <https://infogr.am/el-top-ten-de-las-marcas-de-vehiculos-en-ecuador>
- María Gómez Restrepo. (2011, septiembre 20). *Estudio empírico sobre el impacto del marketing relacional en la rentabilidad de los negocios en escenarios no contractuales* (masters). Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, Medellín. Recuperado a partir de 39178109.2011.pdf. (<http://www.bdigital.unal.edu.co/4663/1/39178109.2011.pdf>)
- Mesonero, M., & Alcaide, J. C. (2012). *Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. ESIC Editorial.
- Moreno, R. R., & Molina, C. M. (2012). *Marketing Público: Investigación, aplicaciones y estrategia*. ESIC Editorial.
- Muñoz, A. D., & Vera, G. M. (2010). *Métricas del marketing*. ESIC Editorial.
- Patios y Concesionarios de Autos Usados en Ecuador - Patio Tuerca. (2015). [Anuncios]. Recuperado 2 de abril de 2015, a partir de <http://patiotuerca.com/ecuador/pt.nsf/homepatio?openform&patio=Ambato>
- Pinto, B. L., Colomer, J. V., & Machuca, M. M. (2010). *Los pilares del marketing*. Univ. Politèc. de Catalunya.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto.
- Reinares, P. (2009). *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. ESIC Editorial.
- Reportaje Ecuavisa sobre marcas FAW. (2009). Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=6SveHIyFyL0&feature=youtube_gdata_player
- Reportaje TC Televisión sobre marcas FAW. (2009). Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=1UF-llmWQfU&feature=youtube_gdata_player
- Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. Editorial Paraninfo.

- Sánchez, E., González, J. Á. del B., & Cimadevilla, B. J. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Editorial Paraninfo.
- Sánchez, M. P., & Pastrana, M. P. S. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Editex.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. ediecuatorial. Recuperado a partir de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva - Plan Nacional 2013 - 2017 [Gubernamental]. Recuperado 19 de septiembre de 2014, a partir de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva#tabs2>
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. ESIC Editorial.
- Torres Camacho, M. C., & Jaramillo Gómez, D. C. (2013). *El marketing relacional como factor clave en el proceso de fidelización de clientes. Caso grandes constructoras de Manizales*. Universidad de Manizales, Manizales , Colombia. Recuperado a partir de TORRES_CAMACHO_MARIA_CRISTINA.pdf.
- Uceda, M. G. (2008). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vallejo, E. L. B., & Camacho, R. M. (2010). Incidencia de la logística en el marketing. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 37–54.
- Ventura, B. E., & González, S. D. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. Editorial Paraninfo.
- Walker, B., & Etzel, M. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14.^a ed.). México: Mcgraw-Hill.

Resumen Final

Diseño de un modelo de marketing relacional para empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia China.

Ernesto Alfredo Jara Vásquez

105 páginas

Proyecto dirigido por: Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.

Las empresas comercializadoras y ensambladoras de vehículos de procedencia China se concentraron tanto en obtener la mayor cuota de mercado posible, que involuntariamente descuidaron esfuerzos por ofrecer productos y servicios con valor agregado.

Para evidenciarlo se realizó un estudio de la realidad en el mercado ecuatoriano de las principales marcas de vehículos chinos. Posteriormente se analizaron las empresas Ambacar y Chery, con la finalidad de comprender como gestionan actualmente el marketing. Se generó un análisis situacional y se construyeron estrategias con sus respectivos planes de acción. Finalmente, se generó un modelo de prospección, se plantearon competencias relacionales obligatorias al momento de seleccionar colaboradores, se propuso un programa de relaciones y un plan de desarrollo y posicionamiento de marca.