

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE MARKETING DE FIDELIZACIÓN APLICADO A UNA LÍNEA  
DE PRODUCTOS COSMÉTICOS Y SU CORRESPONDIENTE EVALUACIÓN  
ECONÓMICA FINANCIERA**

**ING. NATHALIE GABRIELA DE LA TORRE MIRANDA**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS SALAS, MBA.**

**QUITO, 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Fernando Xavier Rosas Salas, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Darwin Ramírez, MBA

Ing. Roberto Sánchez García, MGTR

## **DEDICATORIA**

Dedico y agradezco este trabajo de investigación a Dios en primer lugar. Él es mi guía y mi camino en cada aspecto de mi vida.

A mis padres, Ernesto y Susana, por haber sido siempre mi apoyo. Porque con sus consejos y enseñanzas han permitido que siga triunfando profesionalmente.

A mi esposo Isaac, por tu guía y ayuda. Gracias por ser un soporte para mí en cada momento. Gracias porque con tu cariño y comprensión he podido sacar adelante este reto.

A mi hermano Ernesto, porque con tu sonrisa y alegría, haces que toda mi vida sea más sencilla y feliz.

A mis abuelitos Ernesto, Juan, Teresa y Luz, porque con sus enseñanzas y amor, me han inculcado la perseverancia y la tenacidad para sacar adelante mis proyectos.

**Nathalie Gabriela de la Torre Miranda**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
1 REVISIÓN Y DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE MARKETING RELACIONAL .....	3
1.1 Evolución del Marketing.....	3
1.2 Aproximaciones conceptuales.....	7
1.2.1 Marketing .....	7
1.2.2 Marketing mix .....	8
1.2.3 Importancia del Marketing en la pequeña empresa.....	10
1.2.4 Marketing Relacional .....	14
1.2.5 Importancia del Marketing Relacional y de Fidelización .....	17
1.3 Ventajas y desventajas del Marketing Relacional.....	19
1.3.1 Ventajas.....	19
1.3.2 Desventajas y problemas de la aplicación de Marketing de Fidelización .....	21
1.4 Bases metodológicas .....	22
1.4.1 Estrategias de marketing .....	22
1.4.2 Importancia del servicio al cliente .....	23
1.4.3 Marco metodológico .....	25
2 MODELO TEÓRICO DE MARKETING RELACIONAL.....	27
2.1 Premisa 1: Análisis del potencial relacional de la empresa .....	27
2.2 Premisa 2: Análisis del interés relacional de los clientes a fidelizar .....	29
2.3 Premisa 3: Determinar el alcance y contenido relacional que se quiere lograr .....	31
2.4 Definir la misión, valores y cultura de la empresa.....	33
2.5 Diseñar la estrategia relacional .....	37

2.5.1	Definir la actividad relacional a implementar .....	37
2.5.1.1	Establecer a quien se dirigirá la actividad relacional: Clasificación de clientes.....	38
2.5.1.2	Condiciones de acceso para la actividad relacional .....	41
2.5.1.3	Cuantificar los resultados.....	42
2.6	Determinar los medios y recursos para la actividad relacional.....	42
2.7	Establecer responsables del programa de marketing relacional.....	43
2.8	Realizar un estudio de mercado para medir el grado de aceptación del programa de fidelización que se va a desarrollar .....	43
3	<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA TIBET SERVICES S.A. Y DE SU PROCESO PRODUCTIVO.....</b>	<b>46</b>
3.1	Breve historia y descripción del giro de negocio .....	46
3.2	Lineamientos estratégicos .....	47
3.2.1	Misión .....	47
3.2.2	Visión .....	48
3.2.3	Objetivos .....	48
3.2.4	Política.....	48
3.3	Organigrama .....	48
3.4	Cartera de clientes.....	49
3.5	Cartera de productos .....	51
3.6	Cifras económico- financieras actuales e indicadores de productividad de la compañía .....	56
3.6.1	Evolución en ventas .....	56
3.6.2	Evolución en utilidades .....	57
3.6.3	Evolución de las ventas de productos cosméticos.....	57
3.7	Análisis de la competencia.....	59
3.7.1	Barreras de entrada.....	59

3.7.2	Poder de negociación de los clientes.....	61
3.7.3	Poder de negociación de los proveedores .....	62
3.7.4	Productos sustitutos.....	63
3.7.5	Competencia directa.....	64
3.8	Análisis FODA.....	68
3.9	Mapa de procesos de Tibet Services S.A.....	71
4	<b>ESTUDIO DE MERCADO SOBRE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE.....</b>	<b>76</b>
4.1	Estudio exploratorio.....	78
4.1.1	Instrumento de recolección de información.....	78
4.1.2	Técnica de recolección de información e identificación de las unidades de análisis.....	79
4.1.3	Análisis de resultados.....	79
4.2	Estudio descriptivo.....	81
4.2.1	Instrumento de recolección de información.....	81
4.2.2	Técnica de recolección de información y población de estudio .....	84
4.2.3	Análisis de resultados del estudio de mercado.....	86
4.2.3.1	Factor Disposición .....	86
4.2.3.2	Factor Emoción.....	88
4.2.3.3	Factor Acción.....	92
4.2.3.4	Ideas para marketing relacional .....	93
4.3	Conclusiones .....	95
5	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING RELACIONAL .....</b>	<b>98</b>
5.1	Evaluación del potencial relacional de la empresa .....	98
5.2	Análisis del interés relacional de los clientes a fidelizar .....	100
5.3	Determinación del alcance relacional .....	100

5.4	Diseño de la estrategia de marketing relacional.....	101
5.4.1	Misión, visión y cultura empresarial.....	101
5.4.2	Diseño de la estrategia relacional.....	102
5.4.2.1	Actividad relacional principal.....	103
5.4.2.2	Clientes a fidelizar .....	105
5.4.2.3	Condiciones de acceso .....	107
5.4.2.4	Cuantificación de resultados .....	107
5.4.3	Medios, recursos y personal.....	109
5.5	Otras actividades relacionales.....	111
5.5.1	Programas de capacitación continua .....	111
5.5.2	Creación y gestión de base de datos de clientes.....	111
5.5.3	Página Web y redes sociales .....	112
5.5.4	Otras acciones de marketing .....	112
6	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING RELACIONAL .....	114
6.1	Estimación de ventas en el periodo 2016 – 2018.....	114
6.1.1	Ventas totales actuales .....	114
6.1.2	Proyección de las ventas totales con la actividad relacional.....	115
6.2	Estimación de egresos.....	118
6.2.1	Costos y gastos.....	118
6.3	Estado de pérdidas y ganancias.....	121
6.4	Propuesta financiera.....	123
6.4.1	Estado de flujo de efectivo .....	123
7	ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	127
7.1	Conclusiones .....	127
7.2	Recomendaciones .....	129
8	BIBLIOGRAFÍA.....	131

ANEXO 1: PRECIOS DE LA COMPETENCIA DEL QUITAESMALTE

TIBET..... 134

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Viabilidad potencial del marketing relacional	28
Tabla 2: Formato de diseño de actividades relacionales .....	37
Tabla 3: Principales clientes de Tibet Services S.A. ....	50
Tabla 4: Barreras de entrada al sector de cosméticos .....	60
Tabla 5: Resultados estudio exploratorio .....	79
Tabla 6: Instrumento de recolección de datos del estudio descriptivo .....	81
Tabla 7: Listado de clientes a evaluar en el estudio descriptivo .....	84
Tabla 8: Análisis de la competencia del quitaesmalte Tibet .....	87
Tabla 9: Análisis del potencial relacional de Tibet Services S.A.....	98
Tabla 10: Tabla de diseño de la actividad relacional.....	102
Tabla 11: Cronograma de actividades .....	104
Tabla 12: Listado de clientes invitados al Gran Congreso de Belleza Tibet.....	105
Tabla 13: Formulario de registro Gran Congreso de Belleza Tibet .....	107
Tabla 14: Encuesta de satisfacción Gran Congreso de Belleza Tibet .....	108
Tabla 15: Personal y responsabilidades.....	110
Tabla 16: Ventas de Tibet Services año 2015 .....	114
Tabla 17: Proyección de ventas tras la implementación de la actividad relacional hasta el año 2018.....	116
Tabla 18: Costos y gastos por la producción y comercialización de cosméticos en Quito año 2015.....	118
Tabla 19: Gastos del Gran Congreso de Belleza Tibet año 2016.....	118
Tabla 20: Gastos otras actividades relacionales año 2016 .....	119
Tabla 21: Costos y gastos por la producción, comercialización y marketing de cosméticos en Quito hasta el año 2018 .....	120
Tabla 22: Estado de pérdidas y ganancias sin gasto en marketing. Proyección hasta año 2018.....	121
Tabla 23: Estado de pérdidas y ganancias con gasto en marketing. Proyección hasta año 2018.....	122
Tabla 24: Estado de flujo de efectivo con escenario actual año 2015.....	124
Tabla 25: Estado de flujo de efectivo considerando los gastos de marketing especificados en la Tabla 23. Proyección hasta año 2018 .....	125



Figura 30. Lealtad de los clientes, como incrementarla .....	94
Figura 31. Aceptación de la actividad de marketing relacional .....	94

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Se propone una estrategia de marketing relacional para la microempresa Tibet Services S.A. cuya misión es la fabricación y comercialización de productos cosméticos. Esta compañía ha presentado ha experimentado una contracción en sus ventas desde el año 2015, por lo que las actividades de marketing buscarán modificar este escenario mediante la fidelización de sus clientes actuales.

La compañía no tiene un departamento de marketing y su gerente general no conoce formalmente la importancia de la aplicación de actividades que permitan establecer relaciones con los clientes. Nunca se ha realizado encuestas de satisfacción por lo que se desconoce las opiniones y necesidades de los usuarios.

Se realizó un estudio de mercado que permita determinar la situación de la empresa a los ojos de su consumidor. Se efectuó un análisis interno donde se identifican las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la empresa en el mercado actual y su posición frente a la competencia. Adicionalmente, se determinó su potencial relacional.

Con la información recolectada, se planteó la realización de una serie de actividades relacionales que la empresa podría tomar en cuenta para incrementar la frecuencia de compra de sus actuales clientes y, de esta forma, aumentar sus ventas y ganar la lealtad de sus usuarios. Por último, se realizó un análisis financiero de la propuesta donde se demuestra que es rentable. Se espera un incremento en ventas del 12 % para el año 2016. El VAN de la inversión es positivo y se calcula un TIR del 22 %.

## INTRODUCCIÓN

Una de las características más comunes de las microempresas artesanales es el desconocimiento formal del Marketing por lo que rara vez lo aplican y cuando lo hacen, no siempre lo supervisan ni le dan la importancia que tiene para el correcto desenvolvimiento del negocio. Las pequeñas empresas generalmente están dirigidas por profesionales expertos en el área técnica, que sin embargo, no se ocupan por las opiniones de sus clientes ni por los cambios constantes del mercado. Lo más preocupante es que la principal razón del cierre de este tipo de empresas es justamente la incapacidad de adaptarse a cambios del mercado y a las acciones agresivas de la competencia.

Se ha realizado el presente trabajo de investigación con el fin de ayudar a una microempresa ecuatoriana, en primer lugar, a concienciar sobre la importancia de la gestión e implementación del marketing como parte integral de su desempeño. En segundo lugar, se ha realizado un estudio de mercado para conocer lo que piensan los clientes actuales de la compañía y cuáles son sus necesidades. A partir de esta información, se ha diseñado una estrategia de marketing económicamente rentable que permitirá incrementar las ventas de la institución y la fidelidad de sus clientes. De esta forma, se busca construir una relación ganar-ganar tanto para la empresa como para los usuarios. La empresa consigue beneficios económicos a largo plazo y los clientes dejan de representar un anónimo para las empresas y se convierten en socios y amigos para las organizaciones.

Este trabajo es de tipo teórico-práctico y tiene los siguientes capítulos:

El primer capítulo consiste en una revisión y discusión bibliográfica sobre el Marketing y el Marketing Relacional. Se establece la importancia de esta disciplina en la pequeña empresa, las ventajas y desventajas del marketing relacional y las bases metodológicas que guiarán la investigación.

En el segundo capítulo se establece la metodología para llevar a cabo una estrategia de marketing relacional en una empresa y se determina la forma de evaluar su potencial relacional. Se establece la manera de cuantificar los resultados obtenidos tras la implementación de las actividades relacionales.

En el tercer capítulo se realiza una descripción y análisis de la empresa objeto de estudio y de su proceso productivo. Se proponen los lineamientos estratégicos de la compañía, se exponen sus cifras económicas-financieras y se realiza un análisis de su competencia.

El cuarto capítulo muestra el desarrollo de un estudio de mercado enfocado en los clientes actuales de Tibet Services S.A. Se busca conocer las opiniones, deseos y necesidades de los usuarios. Asimismo, se determina el grado de aceptación de los clientes a participar en una actividad relacional.

Con la información obtenida en el estudio de mercado, en el quinto capítulo se procede a efectuar una propuesta de marketing relacional aplicada a la compañía objeto de estudio. Se evalúa el potencial relacional de la empresa, se determinan el alcance de la propuesta de marketing y se exponen las actividades de marketing relacional que la institución podría llevar a cabo.

En el capítulo seis se efectúa un análisis económico financiero de la propuesta de marketing relacional. Se establece el presupuesto necesario para que la empresa implemente las actividades de marketing. Se demuestra que la propuesta es rentable con un VAN positivo y un TIR superior al que lograría la empresa sin el gasto en marketing.

Por último, el capítulo siete expone los aspectos finales de este trabajo. Se muestran las conclusiones a las que se llegó tras todo el trabajo efectuado y las recomendaciones para la empresa y para futuras investigaciones.

# 1 REVISIÓN Y DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE MARKETING RELACIONAL

## 1.1 Evolución del Marketing

El marketing es quizás tan antiguo como el comercio, a pesar de que su estudio formal ha empezado a darse hace poco tiempo. Sin embargo, se ha notado una clara evolución en esta disciplina, al analizar la forma en que las empresas ofertan sus productos en sus respectivos mercados.

La evolución del marketing es expresada por (Schnarch, 2011) según las siguientes orientaciones:

- **Orientación hacia el producto:**

Las empresas pensaban que lo principal era tener un buen producto, por lo que todos sus esfuerzos económicos y de investigación estaban centrados en el desarrollo de buenos procesos productivos. Las funciones de mercadeo consistían solamente en llevar el producto producido de acuerdo al criterio del fabricante y venderlo al consumidor. Adicionalmente, (Azevedo & Pomeranz, 2010) complementa este criterio aseverando que las industrias controlaban el mercado.

No existía una gran competencia y las empresas producían solo con economía de escala, sin consultar las preferencias del consumidor. Un claro ejemplo se puede evidenciar en 1908, año en el cual Ford introdujo al mercado su modelo T, el primer automóvil producido en serie. La compañía, con el fin de reducir costos, fabricaba autos exclusivamente de color negro. Se dice que cuando le consultaron a Henry Ford, él indicó a los consumidores que podrían comprar autos de cualquier color, “siempre y cuando sea negro”.

Esta anécdota deja en entre dicho, en primer lugar, que los clientes no tenían opciones para escoger, ya que en aquel entonces habían solo unas cuantas empresas. Quizás la mayoría constituían monopolios, por lo que la competencia era desconocida para ellas. En segundo lugar, se puede concluir que a las compañías en esta etapa les

importaba muy poco las preferencias del consumidor. Tal vez, el color favorito de Henry Ford era el negro, por lo que todas las personas que desearan comprar un automóvil Ford, debían comprarlo de color negro. No tenían otra opción.

Algo importante también es darse cuenta que las empresas que en la actualidad están trabajando bajo esta estrategia de orientación al producto, tienen pocas posibilidades de sobrevivir en el mercado competitivo. En estos tiempos, los clientes imponen sus preferencias, como se verá más adelante.

- **Orientación a las ventas**

En esta etapa del marketing, las empresas comienzan a concienciar que no solo ofrecer productos buenos es importante, sino que se debe convencer al cliente de los beneficios que traerá consigo esta oferta. Se empiezan poco a poco a ver reflejadas las acciones de marketing, aunque el diseño y precio del producto era fijado en completo por los criterios de la empresa (Schnarch, 2011).

Además, comienzan a tomar importancia los canales de distribución. Se crearon tiendas departamentales que podían atender a cientos de consumidores. Ya no se buscaba trabajar solamente con minoristas o clientes finales, sino con mayoristas que ampliaban y multiplicaban las ventas de los productos (Azevedo & Pomeranz, 2010).

Completando la historia de Ford, se dice que aunque se vendieron 15 millones de autos del modelo T, las ventas cayeron estrepitosamente después de corto tiempo, ya que habían aparecido otros competidores como General Motors, que producían autos de diferentes colores. Este fenómeno de diversificación no fue exclusivo para el sector automotriz. En esta etapa, la competencia de mercados había empezado a nacer. Los clientes estaban ávidos de consumir y la industria tuvo que responder a esta demanda de la mejor manera (Azevedo & Pomeranz, 2010).

- **Orientación al cliente**

Actualmente, en cambio, las empresas han visto que ofrecer productos buenos no es suficiente para conquistar clientes. Lo que es más, los productos deben estar diseñados acorde a las necesidades del cliente y la empresa no debe centrarse solamente en las necesidades intrínsecas del mismo, sino en satisfacer íntegramente todas las características esperadas por el consumidor al comprar un producto o servicio. Si no se hace esto, se corre el riesgo que la competencia lo haga mejor y se pierda el cliente (Schnarch, 2011).

Por otro lado, las empresas se enfocan aún más en ampliar sus canales de distribución. Comienzan a aparecer los centros comerciales y las tiendas de menudeo que podían llegar a miles de consumidores. Además, toman importancia estrategias de marketing que usaban medios de comunicación masiva como el radio y la televisión permitiendo la comercialización en masa (Azevedo & Pomeranz, 2010).

Adicionalmente, las empresas empiezan a desarrollar productos enfocados a nichos específicos del mercado y a dirigir sus esfuerzos de mercadeo diferenciados para el segmento de consumidores que necesitaban conquistar. Además, como parte al enfoque al cliente, surgieron centros de atención y ayuda al consumidor (líneas gratuitas de servicio al cliente, etc.) (Azevedo & Pomeranz, 2010).

En cuanto a la competencia de mercado, se puede decir que cada vez era más creciente y agresiva. El consumidor podría encontrar una vasta variedad del mismo producto. Los minoristas ganaron un gran poder de negociación con los fabricantes ya que tenían muchas ofertas para escoger. Además, los minoristas ya no eran considerados como un mero canal de ventas sino como el centro de relaciones con el consumidor final, por lo que debía ser conquistado también (Azevedo & Pomeranz, 2010).

- **Mercadeo uno a uno**

Esta es la etapa más evolucionada del marketing ya que se basa en el diseño de productos personalizados y en un estudio real de las necesidades de cada cliente, identificando sus preferencias particulares. Se reconoce a los clientes prácticamente

por su nombre y se trabaja para ese cliente exclusivo, buscando satisfacer todas sus necesidades (Schnarch, 2011).

Los consumidores son cada vez más maduros y están más conscientes de todas las opciones de productos disponibles en el mercado. No solo demandan que el producto sea bueno, sino la solución que sea más conveniente. Es por ello que han nacido modelos de comercialización que se basan en compras desde el hogar, por telemarketing o por internet. Los consumidores desde sus casas pueden buscar productos, comparar precios y decidir cuál es la mejor opción para ellos. Además, el cliente puede elegir la forma de pago que más le convenga, lo que ha revolucionado también el manejo financiero de las compañías (Azevedo & Pomeranz, 2010).

En el Mercadeo Uno a Uno, las industrias buscan estar cada más al contacto con el cliente y conocer sus necesidades. Fortalecer la relación con el consumidor es una prioridad y conseguir una relación a largo plazo con él es aún más trascendental (Azevedo & Pomeranz, 2010).

Varias organizaciones en la actualidad, se han quedado en las primeras etapas de evolución del Marketing, por diferentes razones, entre las que se puede nombrar el desconocimiento de los principios y bases metodológicas de esta disciplina y el tamaño y capital de la empresa, que muchas veces impide que se invierta dinero en acciones concretas de Marketing y conocimiento específico del mercado. Esto causa que dichas empresas sucumban fácilmente a sus competidores, ya que el desconocimiento de sus clientes evita que las organizaciones puedan plantear acciones de mercadeo concretas para afrontar los cambios del mercado.

En otras ocasiones, en cambio, se ha visto que varias microempresas y empresas artesanales, realizan acciones de mercadeo informales. Dichas estrategias son muchas veces exitosas ya que están basadas en conocimientos tradicionales que han funcionado muchos años. Los encargados de realizar dichas acciones “naturales” de mercadeo no están conscientes siempre que lo que están haciendo, ya que no tienen estudios formales en la materia.

## **1.2 Aproximaciones conceptuales**

### **1.2.1 Marketing**

Marketing según (Schnarch, 2011), es el proceso donde se pone en práctica los conceptos de precio, promoción y plaza aplicados a un producto o servicio específico. Además, (Renart, 2004) complementa esta definición estableciendo que al ejecutar la concepción del diseño del producto, el establecimiento del precio, la distribución de bienes o servicios y la promoción de los mismos, se busca conseguir satisfacción de necesidades tanto para el cliente como para la organización que vende dichos bienes y servicios.

Además, (Marketing Publishing, 2007) da a conocer la definición clásica del Marketing donde se establece que esta disciplina es un conjunto de técnicas que facilitan la comercialización de un producto o servicio desde la industria que lo produce hasta el consumidor final. Sin embargo, este concepto se complementa al aseverar que el marketing no solo permite vender, sino también conocer qué quiere el consumidor y darle lo que él desea para satisfacer sus necesidades.

El objetivo táctico del marketing es generar una reacción en el mercado que permita que la empresa disminuya, mantenga o aumente la participación en sus mercados (Marketing Publishing, 2007). Además, el marketing guía a la empresa para saber:

- ¿Qué producir?, ¿Qué es lo más deseado por el consumidor, por lo que estaría dispuesto a gastar su dinero?
- ¿Cómo desea el cliente el producto?, ¿Con qué presentación, color, forma, textura, etc.?
- ¿Cómo se venderá el producto?, ¿En supermercados, por internet, ventas directas?
- ¿Cuál precio se debe fijar? ¿Cuánto podría pagar el consumidor por el producto o servicio ofertado? (Martínez & Jiménez, 2010).

El marketing puede ser aplicado a varios ámbitos en la vida cotidiana. Es por esto que se distingue varios tipos de marketing como marketing de servicios, aplicado a negocios de gestión y comercialización como bancos, líneas aéreas, entre otras, marketing de servicios profesionales, marketing político, marketing social, marketing cultural, etc. (Marketing Publishing, 2007).

Por otro lado, (Marketing Publishing, 2007) afirma que el Marketing es un “conjunto tecnológico” que agrupa varias actividades agrupadas en tres áreas:

- **Actividades de investigación:** son todas las acciones que se hacen con el fin de conocer más el mercado y su estructura. Es decir, la investigación de los consumidores (sus hábitos, tendencias y preferencias), actividades eficaces de comunicación (publicidad y promoción), estructura del mercado, entre otras. A todo esto se lo conoce como investigación de marketing.
- **Actividades de planificación:** son las acciones que se realizan para que la empresa pueda plantear objetivos y las formas eficientes de alcanzar los mismos. También, en esta etapa, se estudian las formas de verificar el cumplimiento de las metas propuestas.
- **Actividades de ejecución:** por último, las acciones de ejecución son la materialización de los objetivos propuestos y buscan incidir positiva o negativamente en los mercados, logrando que la empresa aumente, mantenga o disminuya su participación en el mercado.

### 1.2.2 Marketing mix

El marketing mix ha sido definido por varios autores como el instrumento básico del marketing y el corazón de toda estrategia de marketing que quiera aplicar una empresa. Aunque se considera parte de las actividades de ejecución, necesita de las actividades de planificación y de investigación para respaldarse (Marketing Publishing, 2007).

Para (Marketing Publishing, 2007), cualquier actividad de marketing que haga la empresa, como merchandizing, incorporación de nuevos vendedores para ampliar mercados, reducción de precios, promociones, siempre formará parte de uno de los componentes del marketing mix:

- Producto
- Precio
- Plaza o distribución

- Promoción o comunicación

El producto es todo tangible (conocido como productos o bienes) o intangible (servicios) que produce una empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores. Como parte del marketing mix, el producto debe cumplir dos requisitos: ser capaz de satisfacer necesidades o deseos específicos y ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores, es decir, que ellos prefieran comprar este producto y no el de los competidores (Marketing Publishing, 2007).

El precio es la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar el consumidor por el producto. El objetivo básico de este elemento en el marketing mix es asegurar que el precio esté conforme a los objetivos de marketing. Es decir, el ejecutivo puede modificar su precio para igualarse o atacar a los competidores, fijar un precio de acuerdo a los volúmenes de venta por economía de escala, fijar el precio para aumentar rentabilidad o segmentar mercados de acuerdo al mismo. Es importante resaltar que el precio nunca debe fijarse solamente en función a los costos ni a la rentabilidad. Aunque estos dos aspectos son esenciales, es imperante considerar las condiciones del mercado y la posición competitiva del producto. Además, se debe determinar si se quiere lograr rentabilidad a corto, mediano o largo plazo (Marketing Publishing, 2007).

La plaza o distribución se define como la estructura física o virtual que permite el intercambio del producto. Es el vínculo físico entre la empresa y el consumidor. Como parte del marketing mix, la plaza tiene los siguientes objetivos:

- Desarrollar actividades de compra- venta entre los consumidores y las empresas.
- Generar oportunidades de compra para los consumidores.
- Facilitar al cliente la compra de los productos o servicios (Marketing Publishing, 2007).

Por último, la promoción o comunicación son todas las actividades que realizan las empresas para dar a conocer su producto o servicio resaltando las ventajas competitivas del mismo. De esta forma se busca inducir la compra entre los consumidores. Como parte del marketing mix, la promoción tiene dos objetivos:

- Informar: dar a conocer la existencia del producto, exponer la marca, etc.
- Inducir la compra: comunicando las ventajas competitivas del producto para satisfacer las necesidades del consumidor, mostrando la superioridad de los productos frente a la competencia y ofreciendo incentivos para que el cliente se decida a adquirir el bien ofertado (Marketing Publishing, 2007).

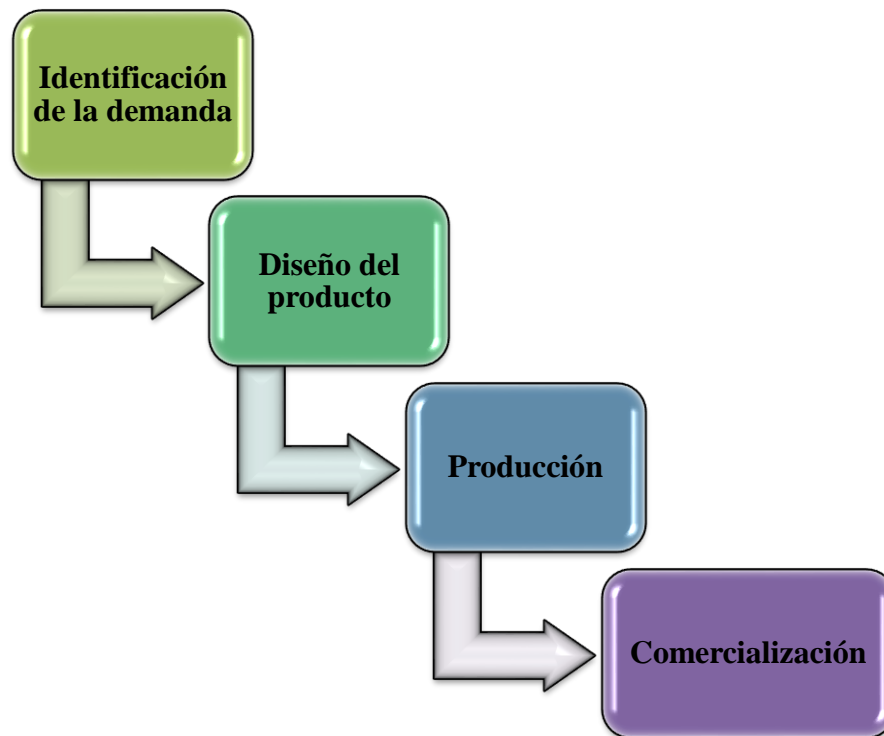
### **1.2.3 Importancia del Marketing en la pequeña empresa**

Una de las más comunes características de las empresas artesanales y pequeñas es el desconocimiento completo o el conocimiento informal y parcial del Marketing. Además, cuando se les pregunta a los dueños de dichas empresas sobre cuál es el concepto de marketing, cada uno tiene su propia definición y punto de vista al respecto. Algunos piensan que pueden gestionar sus negocios sin ayuda del marketing, otros creen que el marketing es solo para grandes empresas; unos cuantos más confunden el marketing con las técnicas de ventas, publicidad y promoción, investigación de mercados.

Otros consideran que el Marketing solo sirve para ayudar a aumentar las ventas; y varios piensan que aunque conocen sobre el marketing, consideran que no tienen tiempo para llevarlo a cabo, por lo que no lo hacen o lo delegan y no lo supervisan. (Marketing Publishing, 2007).

La experiencia empresarial ha demostrado que la gestión de marketing es crucial para cualquier compañía, sin diferenciar su tamaño, y que además, es una disciplina que debe ser llevada con mucha seriedad. Las pequeñas empresas deben afrontar día a día dos problemas relevantes: la agresiva competencia de otras compañías en el mercado objetivo y, varias veces, la falta de conocimiento formal de marketing de sus directores. Sin embargo, es importante resaltar que en gran parte de los casos, los dueños de dichas empresas tienen una vasta experiencia y conocimiento técnico. Lo que es más, estudios han concluido que, en muchos casos, el cierre de pequeñas empresas no se debe a problemas de gestión, falta de capital o mal manejo administrativo, sino a la incapacidad de adaptarse a los cambios del mercado y a no poder enfrentar la competencia de las grandes empresas (Marketing Publishing, 2007).

La mayoría de microempresas ha centrado su fortaleza en la producción de productos que ellos creen que son buenos para todo el mercado. Nunca se centran en la identificación de la demanda insatisfecha. El orden correcto del proceso debería ser estudiar el mercado y después producir, ya que una excelente campaña de marketing podrá muy difícilmente lograr la venta de un producto que no le guste al mercado (Schnarch, 2011).



**Figura 1. Diagrama del proceso de mercadeo de un producto**

Es común que las personas que no tienen un estudio formal de marketing, confundan las técnicas que usa el marketing para lograr sus objetivos, como la promoción, técnicas de ventas, publicidad etc., con su concepto real. Se puede decir de forma sencilla que el Marketing se basa en cuatro fundamentos básicos (Marketing Publishing, 2007):

- **Enfoque a los clientes**

Un cliente fiel es el activo más valioso de la compañía. Es por esta razón que el Marketing propugna una visión externa de la empresa u orientación al consumidor. Las empresas no venden sus productos solo porque los ofrezcan, necesitan crear una real necesidad en el consumidor, que lo lleve a comprar dichos productos. Los productos no deben estar diseñados para satisfacer las necesidades de la empresa

solamente, sino para satisfacer los deseos del cliente. Además, el cliente no tiene expectativas solo en el producto que adquiere, sino también en recibir un servicio óptimo, serio, responsable, cortesía al trato, entre otros. Nunca hay que olvidar que el ser humano es un ente integral (Marketing Publishing, 2007).

- **Políticas construidas para satisfacción de los clientes**

Cada uno de los integrantes de la empresa es responsable de trabajar para el cliente, aunque no se encuentre en contacto directo con el mismo (Marketing Publishing, 2007). Hay que recordar que un empleado feliz transmite dicha felicidad al cliente. Un empleado descontento será más propenso a dar un mal trato al consumidor y por ende, hacer que la empresa pierda su activo más importante.

- **Ventas y rentabilidad**

Las empresas siempre deben buscar vender trayendo consigo beneficios. Es por esto que no se debe buscar tener muchos clientes, sino servir a clientes rentables; vender una amplia gama de productos, sino comercializar solo productos rentables; mantener grandes campañas publicitarias, sino realizar campañas que produzcan resultados cuantificables.

- **Construcción de mercados estables a largo plazo**

Se debe recordar que la mayoría de las empresas nacen con el fin de permanecer en el mercado muchos años por lo que sus actividades deben asegurar dicha permanencia. No solo se debe pensar en generar rentabilidad en el momento, sino fundamentar las bases para producir también rentabilidad a largo plazo.

La fidelidad tiene muchas ventajas tanto para los clientes como para la empresa. Por un lado, hace que las ventas se incrementen y se vuelvan más fáciles ya que se puede llevar a cabo ventas cruzadas y ventas repetitivas. Además, reduce los costos ya que es más fácil vender un nuevo producto a un viejo cliente que tratar de conquistar uno nuevo. Los costes de marketing también se ven reducidos (Schnarch, 2011).

La fidelización crea negocios estables y beneficia a la sociedad ya que permite tener fuentes de trabajo también estables. Los empleados se verán motivados y la empresa

tendrá menos renunciadas, ahorrando dinero también por este lado. Adicionalmente, los clientes fieles son menos sensibles al precio ya que ellos están dispuestos a pagar un sobreprecio por un servicio de calidad y por la satisfacción que reciben al adquirir un producto (Schnarch, 2011).

Por último, el Marketing, en una de sus clasificaciones, distingue tres tipos de clientes:

- Un cliente feliz muy difícilmente querrá cambiar de proveedor y seguirá comprando los productos por muchos años.
- Un cliente satisfecho estará dispuesto a escuchar propuestas de otros proveedores, que es posible que sean mejores que las de su empresa.
- Un cliente insatisfecho buscará fehacientemente otro proveedor que le dé el mismo servicio o producto que necesita (Marketing Publishing, 2007).

Depende de la gestión de su empresa el conseguir clientes felices, satisfechos o insatisfechos.

Complementando, se puede afirmar que el marketing no es un sinónimo de venta, sino es una disciplina que permite la identificación de necesidades y el desarrollo de los productos que permitan satisfacer dichas demandas. No se trata de realizar un producto y después tratar de venderlo. No se trata de vender lo que se desee, sino lo que el mercado quiera comprar. Es por esta razón que el marketing guía a la microempresa a responder las preguntas ¿qué?, ¿cómo? ¿cuándo? y ¿cuánto? de un producto requiere el mercado (Schnarch, 2011).

Las empresas venden satisfactores, es decir productos que puedan satisfacer las necesidades del cliente. Al comercializar un producto, la compañía debe comunicar eficazmente las ventajas y beneficios que el consumidor obtendrá al adquirirlo. Además, la venta no empieza ni termina con la transacción en sí, la compra para el cliente debe ser una experiencia memorable, para que construya una relación positiva entre el consumidor y la compañía (Schnarch, 2011).

Adicionalmente, el consumidor compra imágenes y percepciones de la empresa con la que quiere establecer una relación comercial. El cliente deposita su confianza en una compañía

esperando recibir no solo la satisfacción a su necesidad, sino un valor agregado adicional que comúnmente es dado con el buen servicio y la atención (Schnarch, 2011).

Lo que es más, la empresa no debe olvidar el servicio post-venta al cliente, que aunque varias veces no es exigido explícitamente al cerrar una compra, es esperando normalmente como parte del servicio. Solo así, se logrará construir confianza entre el consumidor y la empresa y dicha confianza después será transformada en fidelidad comercial y en un cliente satisfecho que no solo volverá a comprar varias veces, sino que recomendará a sus conocidos los servicios de la empresa que le ha dado un buen trato. El efecto multiplicador de un cliente feliz trae muchos beneficios a corto y largo plazo para la compañía.

Con todo este análisis, se resume que el Marketing es un proceso dinámico por el cual cualquier empresa, pequeña, mediana o grande, obtiene beneficios gracias a la oferta de productos adecuados para mercados rentables, a los precios correctos, mediante la promoción y publicidad necesaria y precisa, dirigida a las personas específicas (Martínez & Jiménez, 2010). Hay que recordar que la única gestión que trae ingresos a la empresa son las ventas y el mercadeo, y por ende, deben ser manejadas como prioritaria en la empresa (Schnarch, 2011).

#### **1.2.4 Marketing Relacional**

Para (Renart, 2004), adoptar estrategias de Marketing desde un enfoque transaccional comúnmente no trae resultados satisfactorios ya que, tradicionalmente, el Marketing considera que:

- Cada vez que se va a vender algo, el proceso va a partir desde cero.
- El cliente es un anónimo para la empresa o representa una cifra solamente.
- Si se pierde un cliente, habrá muchos potenciales esperando a ser captados.
- La publicidad es masiva y no diferenciada.

Como alternativa, se propone la aplicación del Marketing desde un enfoque relacional. El Marketing Relacional es definido como el proceso de detectar, atraer, satisfacer, retener y potenciar relaciones rentables con los mejores clientes, con el fin de lograr metas tanto para la empresa como para el cliente. Se busca conseguir relaciones interactivas a largo plazo,

que traigan beneficios para todas las partes interesadas (Renart, 2004). Esto corrobora (Azevedo & Pomeranz, 2010) afirmando que el Marketing Relacional permite construir una relación de larga duración con el consumidor, consiguiendo así lealtad a la marca y generación de ventas constantes.

El Marketing Relacional busca conseguir en las transacciones cotidianas de compra y venta que se dan entre el consumidor y la compañía, la familiaridad en el trato de los pequeños comerciantes, logrando una relación personalizada con el cliente que permite conocer sus preferencias a fondo (Renart, 2004). Si nos ponemos a analizar una tienda de barrio, podemos notar que el tendero conoce a la perfección el nombre de sus clientes frecuentes, sabe lo que compran, cuanto compran, su forma de pago e incluso dónde viven. En otras palabras, conoce sus preferencias y varias veces incluso establece una relación de amistad con su clientela. Es justamente esto lo que quiere lograr el Marketing Relacional: la construcción de relaciones sólidas con el cliente, sin importar el tamaño de la empresa. El cliente deja de representar un número o un anónimo para la empresa. Lo que es más, se transforma en un ente integral, y la empresa estará consciente de sus preferencias y necesidades y sabrá como satisfacerlas de la mejor manera.

Complementariamente, (Renart, 2004) plantea que el Marketing Relacional tiene las siguientes características:

- **Interactividad:** entre el cliente y la compañía.
- **Personalización de acciones:** las empresas diseñan que información, producto o servicio ofrecer a cada cliente.
- **Memoria:** La empresa tiene conocimiento de la identidad y preferencias de cada cliente.
- **Receptividad:** La empresa debe estar presta a escuchar al cliente. Además, es el cliente quien debe decidir la forma en la que desea ser contactado y si desea ser contactado.
- **Orientación al cliente:** toda la organización debe trabajar para el cliente.
- Enfoque en la participación en cada cliente más que en la participación del mercado.
- Trato preferencial de los clientes más importantes para la empresa.

- Cálculo del valor del tiempo de vida del cliente, es decir, cuánto aporta un cierto cliente a una empresa durante la relación comercial entre ambos.

Además, es importante tener en cuenta el valor del producto percibido por el cliente, que no es siempre igual al valor que la empresa piensa que entrega al consumidor. Varias veces, lo que marca la diferencia entre una venta y otra es, por ejemplo, la atención al cliente. Varias personas consideran esta característica más importante que el precio o la presentación del producto (Schnarch, 2011).

Al momento de realizar la compra, existe siempre una comparación interna en la mente del consumidor, ocasionando tres posibles situaciones (Schnarch, 2011):

- Que lo que se percibe es menor a lo que se esperaba del producto: En este caso existe desilusión e inconformidad con el producto. Si esto ocurre, es complicado volver a conquistar el cliente ya que el mismo se ha llevado una mala imagen de la empresa que le vendió el producto o le dio el servicio.
- Que lo que se percibe sea igual a lo que se esperaba del producto: De presentarse esta situación, el cliente queda satisfecho pero esta condición podría ser inestable, ya que podría cambiar este sentimiento fácilmente por un deseo nuevo del cliente o incluso por un cambio en su estado de ánimo (Schnarch, 2011). Hay que recordar que el ser humano es un ente variable, que se ve fácilmente influenciado por los estímulos del mundo exterior.
- Que lo que se percibe es superior a lo que se esperaba del producto: En este caso, el cliente califica al servicio o producto como de muy buena calidad o altamente gratificante que espera volver a comprar (Schnarch, 2011).

Para que la empresa pueda estar segura de las preferencias del cliente y de sus expectativas, puede usar como herramienta al Marketing Relacional, conociendo de esta forma su mercado y sabiendo cómo dirigirse a él y como conquistarlo.

Por otro lado, el Marketing Relacional busca encontrar un diálogo directo entre el consumidor y el oferente. Para esto, se busca diseñar formas de comunicación personalizadas

y eficaces, que puedan llegar a cada cliente y consigan respuesta del mismo. Para determinar este puente entre el cliente y la empresa, se debe investigar las preferencias de consumo de los individuos, sus hábitos personales, su entorno sociocultural, etc. (Azevedo & Pomeranz, 2010).

Además, resulta de interés establecer que la satisfacción y la lealtad de los clientes son conceptos diferentes. Se puede decir que la satisfacción depende de la calidad funcional y técnica del producto, es decir, que el bien adquirido por el cliente cumpla con lo esperado. La lealtad, por su lado, es generada por la satisfacción y no es una obligación del cliente. Él tendrá la libre decisión si quiere establecer una relación más profunda con la empresa.

### **1.2.5 Importancia del Marketing Relacional y de Fidelización**

Conforme a (Renart, 2004), la importancia del Marketing Relacional, específicamente, el Marketing de Fidelización se fundamenta en que, frecuentemente es hasta cinco veces más caro captar un nuevo cliente que mantener satisfecho y fiel a un cliente antiguo. Además, el número de clientes potenciales es limitado. Un cliente satisfecho tiene un valor medible en el tiempo. Por otro lado, (Schnarch, 2011) establece que la importancia de la fidelización yace en que permite facilitar e incrementar las ventas, reducir costos, retener empleados, menor sensibilidad al precio y un efecto multiplicador notable.

La rentabilidad de un cliente feliz aumenta en el tiempo ya que compra siempre más del mismo producto, compra otros productos, compra productos más costosos con mayor margen de ganancia, porque recomienda la empresa a otros amigos o familiares y porque disminuye costes ya que no necesita ser captado. De esta forma, los seis principios del Marketing Relacional son (Renart, 2004):

- **Información:** construir una base de datos de todos los clientes de la compañía.
- **Invertir:** en los mejores clientes.
- **Personalizar:** las ofertas y la forma de comunicarse con cada cliente.
- **Interacción:** con todos los clientes simultáneamente.
- **Incorporar:** a los clientes en la cadena de creación de valor en la empresa.
- **Crear:** una relación única con cada cliente y usar esto como ventaja competitiva.

Adicionalmente, para (Schnarch, 2011), el Marketing de Fidelización permite determinar y satisfacer las verdaderas necesidades y expectativas del cliente de mejor forma que la competencia, y, por lo tanto, la empresa logrará una ventaja competitiva. Al conocer el mercado, la compañía se enfrenta al mercado con el conocimiento de las preferencias del cliente como aliado. Además, puede identificar y prever los posibles cambios de los consumidores y preparar sus productos para enfrentar dichos cambios.

La fidelización es una estrategia que permite que el cliente sea fiel a la compra de una forma continua o periódica en un lugar. Se basa en convertir cada venta en el inicio de la próxima, consiguiendo así una relación estable y duradera. Con el Marketing de Fidelización, el cliente posible se transforma en potencial, después en comprador, cliente propiamente dicho y finalmente en un verdadero socio de la organización (Schnarch, 2011).

De forma tradicional, las empresas han invertido grandes cantidades de dinero en publicidad difundida en medios masivos como la televisión y la radio, ya que piensan que, al ser medios de comunicación que llegan a muchas personas, conseguirán incrementar el volumen de sus ventas. Sin embargo, hay que recordar que en ventas también funciona la Ley de Pareto, es decir que el 80 % de las ventas son generadas por el 20 % de los clientes.

El Marketing Relacional quiere conseguir que se fidelice a este 20 % de los consumidores que traen consigo la mayor parte de ingresos para la compañía. Es por esta razón que la empresa debe diferenciar cuáles son sus clientes más valiosos e invertir proporcionalmente a la importancia del cliente, logrando un mayor control de su mercado enfocándose en el consumidor (Azevedo & Pomeranz, 2010).

Por otro lado, se ha visto que últimamente estrategias de marketing enfocadas a la reducción de precios y al incremento de redes de distribución, no son del todo sustentables y eficientes debido a la alta competencia que existe en el mercado. Cuando sale un producto nuevo e innovador que gusta al consumidor, no pasará mucho tiempo en que lo copien y que quizás lo mejoren y lo vendan a menor precio. Adicionalmente, siempre las pequeñas compañías deben enfrentarse a las grandes empresas transnacionales que manejan capitales inmensos y con mucho conocimiento y experiencia (Azevedo & Pomeranz, 2010).

Aquí yace la importancia del Marketing Relacional, sobre todo hoy en día donde la publicidad masiva ya no obtiene los resultados esperados debido a una sobre saturación de información que es obligada a ser percibida por los consumidores a cada instante. El reto de toda compañía es establecer una relación individualizada con un número de consumidores que crece cada día más. A esta estrategia se le llama Marketing masivo individualizado (Azevedo & Pomeranz, 2010).

Por último, se debe decir que el consumidor, en estos tiempos, es el eje de toda empresa. Él define los canales de comunicación, la periodicidad con la que desea ser contactado, la rapidez de respuesta e incluso el diseño del producto (Azevedo & Pomeranz, 2010). La elaboración de un producto personalizado para cada cliente es lo ideal, ya que con esto se tiene la certeza de que el producto estará acorde a las necesidades del consumidor. Sin embargo, en la práctica, sobretodo en la producción de productos de consumo masivo, esto no es tan factible. En este caso, se debe encontrar qué gusta al segmento de mercado objetivo y fabricar el producto que más se acople a las necesidades.

También, se debe tomar en cuenta que el producto es solo una parte de lo solicitado por el consumidor. Como ya se dijo anteriormente, el servicio al cliente, el buen trato, el ambiente, la rapidez de respuesta en el servicio, la efectividad de las soluciones propuestas, entre otros, son aspectos que aunque no son solicitados directamente por el cliente cuando adquiere un producto, son elementos que dan un extra a la compañía que los brinda y que hacen que el servicio recibido sea mayor a la expectativa del cliente y que, por esta razón, él quiera repetir la compra, logrando de esta forma, un cliente fiel.

### **1.3 Ventajas y desventajas del Marketing Relacional**

#### **1.3.1 Ventajas**

Como ya se estableció anteriormente, el Marketing Relacional trae muchas ventajas para el cliente y para la empresa:

Para la empresa:

- Permite un mejor conocimiento del mercado objetivo y de las reales necesidades del consumidor.

- A la pequeña empresa, le ayuda a afrontar de mejor manera la agresiva competencia del mercado principalmente dada por compañías de mayor tamaño y capital.
- A la pequeña empresa, le ayuda a adaptarse más fácilmente a los cambios de mercado y de las preferencias del consumidor.
- Guía a la organización a construir políticas orientadas a la satisfacción del cliente.
- Orienta a la empresa a formar mercados estables y crecientes que dan rentabilidad a largo plazo.
- Mejora la imagen de la compañía.
- Ya que conlleva un estudio de mercado, le permite a la empresa fijar el precio más adecuado a sus productos (no solo basado en costos) y le indica cuál es la mejor forma de publicitar su producto.
- Potencia relaciones estables con los mejores clientes, haciendo que los mismos se transformen en activos a largo plazo para la empresa, sin mayor inversión, ya que se encuentran fidelizados.
- Permite que la compañía conozca a sus clientes más a fondo y busque los caminos de comunicación adecuados con los mismos: frecuencia de contacto y forma de contacto.
- La compañía puede invertir más adecuadamente priorizando de acuerdo a la importancia de los clientes.
- Se genera un dialogo entre la empresa y el cliente que ayuda a la empresa a mejorar continuamente con el fin de satisfacer cada vez más las necesidades de sus clientes.
- Fideliza a los clientes ahorrando a la empresa costos de captación de nuevos consumidores.
- Aumenta la rentabilidad de la compañía ya que un cliente fiel y feliz compra siempre más del mismo producto, de otros productos y los recomienda a sus conocidos.
- Crea ventajas competitivas permitiendo que la empresa que lo aplica sea mejor que su competencia.
- Ayuda a la compañía a identificar los valores agregados que le debe poner a su producto y que aunque no son pedidos por el cliente directamente, son esperados por el mismo al comprar un producto o servicio. Dichos valores agregados son, por ejemplo, la atención al cliente, el buen trato, velocidad de respuesta, etc.

### **1.3.2 Desventajas y problemas de la aplicación de Marketing de Fidelización**

Aunque el Marketing Relacional trae mucho beneficio para la empresa que decide aplicarlo, puede ser que no siempre dé los resultados esperados. Entre los posibles problemas o contratiempos que se pueden presentar al poner en práctica estrategias de Marketing Relacional, específicamente Marketing de Fidelización están:

- Rechazo por parte de los clientes, ya que los mismos se sienten agobiados por que la empresa siempre busca estar en contacto con ellos (Renart, 2004). Es muy común encontrar estos problemas en programas de promoción por medio de correo electrónico. A veces, el cliente incluso pide el envío de información por correo, pero cuando empieza a recibir correos electrónicos muy seguidos (una vez al día, por ejemplo), comienza a experimentar rechazo contra la marca. En este caso, la estrategia de Marketing de Fidelización resulta molesta y no trae los resultados esperados.
- El costo del programa de Marketing Relacional es mayor que los beneficios que trae consigo (Renart, 2004). Por esta razón, es fundamental realizar un estudio económico para evaluar si la estrategia de Marketing de Fidelización es rentable para la compañía.
- Hay ocasiones en que estrategias de promoción de precio aumentan más la satisfacción del cliente (Renart, 2004). Debido a esto, es importante realizar un estudio de mercado previo a la implementación de las estrategias de Marketing Relacional, ya que de esta forma se sabrá la preferencia de los consumidores y qué aprecian más ellos al momento de adquirir un producto o un servicio y cuál es la mejor manera para aumentar su satisfacción.

Adicionalmente, (Renart, 2004) plantea errores comunes al aplicar Marketing Relacional en las organizaciones:

- Pensar que todos los clientes están deseosos de establecer una relación con la empresa.
- Confundir a un cliente satisfecho con un cliente fiel.
- Establecer demasiadas categorías de clientes.

- Confundir a un cliente rehén (es decir, un cliente que compra en un determinado lugar porque no tiene dónde más comprar), con un cliente leal.

## **1.4 Bases metodológicas**

### **1.4.1 Estrategias de marketing**

Para que una empresa sea exitosa en el mercado, es necesario que planifique su actividad estratégicamente. Que establezca su misión y visión donde se indique la razón de su existencia, los mercados a los que se dirige, los clientes a los que va a ofertar sus productos, entre otros aspectos que la compañía considere importantes (Schnarch, 2011).

Además, toda empresa debe hacer un análisis interno y externo de su situación continuamente, con el fin de determinar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, para que, de esta forma, pueda identificar ventajas competitivas sostenibles que le permitan permanecer en el mercado por mucho tiempo (Schnarch, 2011). A partir de dicho análisis, la empresa puede plantear su estrategia. En términos generales, la estrategia comúnmente involucra (Dudiuk, 2000):

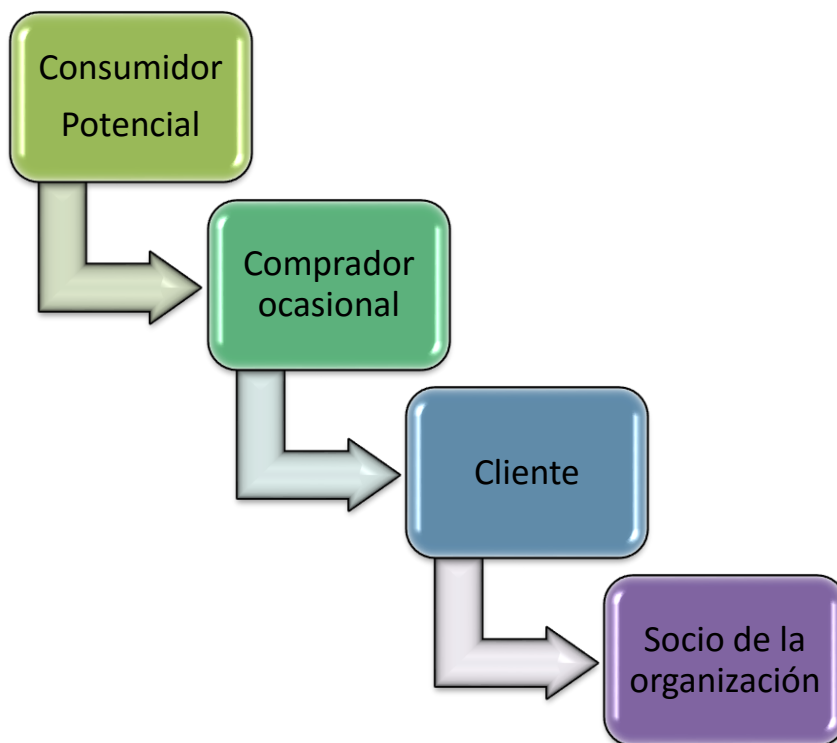
- Política comercial: dependiendo del mercado al cuál se debe dirigir la compañía.
- Modalidad Outsourcing: en la que se aprovechan capacidades externas e implica el análisis de adopción proveedores de servicios, alternativas de producción, subcontratación de procesos secundarios, etc.
- Modalidad Insourcing: que es recíproca al outsourcing y evalúa, en cambio, si se deben integrar nuevamente las actividades que se han optado por realizar externamente, internamente en la empresa, evaluando la capacidad de la misma para llevar a cabo dichas funciones y la competitividad que tiene la compañía realizando estas actividades.
- Financiamiento por terceros en caso de ser necesario.
- Vínculo con empresas hermanas o Joint Venture.

Respecto a la parte comercial, la compañía puede optar por aplicar tres tipos de estrategias: ofensivas, defensivas y de fidelización. Las ofensivas tienen que ver con obtener nuevos clientes y ampliar la participación del mercado, la defensiva trata de retener clientes actuales

aumentando su satisfacción al momento de hacer la compra y la de fidelización intenta obtener lealtad en los consumidores (Schnarch, 2011).

La diferencia entre las estrategias defensivas y de las de fidelización es que las primeras intentan salvar una relación con un cliente que ya se encuentra insatisfecho. En el caso de las estrategias de fidelización o retención, el cliente realmente es fiel a un lugar y compra en el mismo sitio continua y periódicamente. Se busca conseguir una relación estable haciendo que una compra sea el inicio de la siguiente (Schnarch, 2011).

Las estrategias de fidelización hacen que un cliente se transforme en potencial, después en comprador, luego en cliente propiamente dicho y por último en un real amigo y socio de la organización (Schnarch, 2011). La Figura 2 ilustra los pasos que sigue el marketing de retención para fidelizar a los consumidores.



**Figura 2. Transformación de un cliente en socio de la compañía**

#### **1.4.2 Importancia del servicio al cliente**

Muchas veces las empresas concentran sus esfuerzos solamente en obtener nuevos clientes aplicando estrategias ofensivas que requieren mayores recursos. Mientras tanto, sus clientes

antiguos se encuentran insatisfechos y la compañía termina perdiéndolos. La pérdida de un cliente tiene un efecto multiplicador negativo muy grande ya que este cliente inconforme hablará mal de los servicios o productos de la empresa con todos sus conocidos, ocasionando que ellos no compren tampoco los productos. Es por esta razón que las organizaciones deben prestar atención a sus clientes actuales, ya que si los mismos están felices, recomendarán el lugar a todos sus contactos también, obteniendo un efecto multiplicador positivo, en este caso (Schnarch, 2011).

Además, según estudios, se ha determinado que casi el 70 % de los clientes se pierden por un mal servicio post-venta y falta de atención oportuna y amable. Lo que es más alarmante es que la empresa no tiene noticia del 90 % de sus clientes descontentos, y esto es muy peligroso por el efecto multiplicador del que se habló anteriormente. Muy rara vez un cliente se acerca a un lugar a reclamar por un mal servicio o un mal producto; simplemente, deja de comprar en dicha compañía y la empresa no es consciente de lo que está haciendo mal (Schnarch, 2011).

Se ha establecido que los clientes no se quejan por las siguientes razones:

- Piensan que no servirá de nada la queja.
- Temen la confrontación con el empleado que está dando un servicio inadecuado.
- Porque existe dificultad en realizar la queja: trámites largos e infructuosos.
- Siente que la empresa no le dará importancia.
- No ponen la queja pero simplemente no regresan ya que están seguros que encontrarán un servicio mejor (Schnarch, 2011).

Es por esta razón que las empresas deben tener un manejo cuidadoso de las quejas, haciendo que el cliente pueda expresarse libremente y que vea que sus requerimientos son procesados y atendidos. Las quejas son una oportunidad de mejora y deben ser gestionadas dentro de la organización. Se ha determinado que hasta un 68 % de los clientes se pierden por una mala atención, falta de comunicación, trato indebido o falta de preocupación oportuna por parte del personal de la empresa (Schnarch, 2011).

El servicio al cliente toma en este sentido mucha importancia. El servicio al cliente se define como la serie de actividades que originan una relación entre el cliente y la empresa y que busca encontrar la satisfacción del consumidor y la eficiencia operacional de la compañía (Peralta, 2009). Como se puede ver, el servicio al cliente no solo es beneficioso para el consumidor, que encuentra sus quejas atendidas y gestionadas, sino también para la empresa ya que gana un cliente fiel, que conoce que si existe algún problema, el mismo será solucionado con presteza, y también oportunidades de mejora, para evitar que los errores ocurran nuevamente.

El servicio al cliente es la puerta para conocer más al consumidor. Los reclamos del cliente son las fuentes de información más preciada para la empresa, por lo que se deben aplicar estrategias para que los clientes comuniquen a la organización sus comentarios. Se debe entender que los clientes que se dan el tiempo de protestar, están dando una segunda oportunidad a la compañía para restablecer la buena relación y reparar el error. El cliente que se queja está demostrando cierto grado de lealtad y debe ser recompensado. Si el cliente recibe una buena atención, la queja ayudará a crear un vínculo estrecho entre la empresa y el cliente, lo que busca el marketing de fidelización (Ongallo, 2012).

Hay que recordar que los clientes no solo compran bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, sino que esto debe estar acompañado de una actitud de servicio por parte del personal que lo está suministrando. Esto permitirá una atención integral que enriquecerá el proceso de compra- venta (Diago, 2012).

### **1.4.3 Marco metodológico**

La aplicación de un modelo de marketing relacional implica que la empresa lleve a cabo las siguientes etapas (Renart & Cabré, 2005):

#### **Premisas previas:**

1. Análisis del potencial relacional de la empresa.
2. Análisis del interés relacional de los clientes a fidelizar.
3. Determinar el alcance y contenido relacional que se quiere lograr.

**Pasos de diseño:**

4. Definir la misión, valores y cultura de la empresa.
5. Diseñar la estrategia relacional:
  - Definir la actividad relacional a implementar.
  - Establecer a quien se dirigirá: Clasificación de clientes.
  - Determinar las condiciones para que los clientes accedan a la actividad relacional: condiciones de pago, gratuidad, entre otras.
  - Cuantificar los resultados.
6. Determinar los medios y recursos que se necesitarán para la implementación de la estrategia de marketing relacional.
  - Establecer responsables del programa de marketing relacional.
  - Diseñar los medios de difusión de la actividad relacional.
7. Realizar un estudio de mercado para medir el grado de aceptación del programa de fidelización que se va a desarrollar.

## **2 MODELO TEÓRICO DE MARKETING RELACIONAL**

Como ya se ha analizado en el Capítulo 1, la aplicación de una estrategia de marketing relacional puede ser muy beneficiosa para la empresa. La fidelidad de los clientes trae consigo grandes ventajas como mejor conocimiento de mercados, capacidad de reacción oportuna frente a la competencia y al cambio de los requerimientos del consumidor, mayor satisfacción del cliente, establecimiento de relaciones estables y duraderas, etc. Sin embargo, aunque idealmente el marketing relacional es bueno para las organizaciones, estas estrategias no pueden ser aplicadas con éxito en todas las compañías (Renart & Cabré, 2005). Es necesario, por esta razón, llevar a cabo un análisis exhaustivo de la organización, el tipo de producto que se provee y la cartera de clientes a la que va a ser dirigida la actividad relacional.

Con el objetivo de determinar si en una empresa específica se puede aplicar una estrategia de marketing de fidelización, se debe primero examinar las siguientes tres premisas:

- Análisis del potencial relacional de la empresa.
- Análisis del interés relacional de los clientes a fidelizar.
- Determinar el alcance y contenido relacional que se quiere lograr (Renart & Cabré, 2005).

### **2.1 Premisa 1: Análisis del potencial relacional de la empresa**

La primera premisa que los directivos deben examinar es el potencial relacional que tiene su compañía. Para esto, es necesario que se analice la implementación cada una de las etapas del marketing de fidelización, en relación a su costo/ beneficio. Dichas etapas son identificar, informar, vender, servir, satisfacer, fidelizar, desarrollar y crear una verdadera red de clientes (Renart & Cabré, 2005).

Se plantea valorar cada etapa asignando arbitrariamente una ponderación del 0 al 10, de tal manera que si los costes son más altos que los beneficios, la valoración se acercará al 0. En contraste, si la etapa puede ser ejecutada fácilmente a un costo bajo, la valoración será cercana al 10. De esta forma, si la suma de las ponderaciones se aproxima a 80, significa que la empresa tiene un alto potencial relacional y que la aplicación de una actividad relacional

traerá consigo grandes beneficios para la organización y por ende, es recomendable que se lleve a cabo (Renart & Cabré, 2005).

Es importante resaltar que los beneficios aquí referidos, no solo son económicos. También se puede hablar de beneficios intangibles como mejor actitud de los clientes y un mayor conocimiento de las necesidades del mercado (Renart & Cabré, 2005).

Para una sencilla evaluación de las etapas del marketing relacional, se plantea que se respondan y valoren una serie de preguntas, según la metodología anteriormente expuesta. La Tabla 1 muestra las interrogantes que deben ser contestadas y la forma de ponderarlas:

**Tabla 1:**  
**Viabilidad potencial del marketing relacional**

<b>Análisis del potencial relacional de una empresa</b>		
<b>Etapas de marketing relacional</b>	<b>Preguntas para valorar el potencial relacional</b>	<b>Valoración de cada etapa De 0 a 10</b>
1. Identificar Identificación de clientes a los cuales va a ser dirigida la estrategia de marketing relacional.	-¿Tiene identificados a sus clientes o es fácil y barato conocerlos?	<input type="text"/>
2. Informar y atraer Dar a conocer los productos a los clientes.	- ¿Será fácil y barato informar a los clientes? - ¿Es su empresa conocida en el mercado? ¿Sus productos ya son conocidos?	<input type="text"/>
3. Vender Convertir un cliente potencial en un cliente real.	¿Puede ser fácil y poco costoso lograr que los clientes se inscriban en el programa de marketing relacional? - ¿Puede ser sencillo y barato vender los productos a los clientes inscritos?	<input type="text"/>
4. Servir Entregar el producto comprado, adaptarlo a las necesidades del cliente.	- ¿Puede ser sencillo y barato servir a los clientes que compran el producto?	<input type="text"/>

Continúa

5. Satisfacer Conseguir que los clientes estén satisfechos con el producto comprado	- ¿Puede ser fácil y poco costoso que los clientes queden satisfechos tras la compra el producto ofrecido?  - ¿El producto ofertado es de calidad?	<input type="text"/>
6. Fidelizar Conseguir que el cliente repita la compra.	- ¿Es fácil y poco costoso fidelizar a los clientes satisfechos? - ¿La frecuencia de compra es elevada?	<input type="text"/>
7. Desarrollar Aumentar el número y variedad de los productos comprados.	- ¿Es fácil y poco costoso que los clientes compren otros productos de la empresa? - ¿Se puede crear vínculos emocionales con los clientes?	<input type="text"/>
8. Crear comunidad Facilitar la creación de relaciones entre los clientes.	- ¿Puede ser factible y barato crear, mantener y sacar partido de una comunidad de clientes?	<input type="text"/>
<b>Suma de las ocho valoraciones parciales =</b>		<input type="text"/>

**Fuente:** (Renart & Cabré, 2005, p. 5)

## 2.2 Premisa 2: Análisis del interés relacional de los clientes a fidelizar

Los directivos de la empresa deben entender que el marketing relacional no siempre puede ser aplicado a todos los clientes. Hay ocasiones que los clientes no quieren establecer una relación con la compañía o participar de los programas que ella realice, aunque se encuentren muy satisfechos con los productos y sean constantes y fieles compradores (Renart & Cabré, 2005).

Se debe diseñar actividades de marketing relacional y de fidelización que sean aceptadas por la mayoría de clientes y que no provoquen reticencia o desagrado para el consumidor. El objetivo de la actividad relacional es mejorar, justamente, la relación con el cliente, por lo que debe ser algo que agrade al consumidor y no genere rechazo (Renart & Cabré, 2005).

Por otro lado, es imprescindible realizar un estudio de mercado previo a la aplicación de una estrategia de marketing relacional ya que varias veces otro tipo de formas de marketing como ofertas o reducción de precios podrían generar mejores reacciones del cliente (Renart, 2004). Todo mercado es diferente y cada consumidor tiene su forma peculiar de pensar y relacionarse.

(Renart, 2004), quien cita a su vez a Richard Tomkins en el Financial Times, comenta que:

Asda y Safeway, dos de las más importantes cadenas británicas de supermercados, anunciaron la cancelación de sus respectivos programas de marketing relacional. Al parecer llegaron a la conclusión de que los costes de funcionamiento del programa (que en el caso de Safeway, se elevaba a 60 millones de libras esterlinas al año) eran mayores que los beneficios que obtenían por el hecho de seguir teniéndolo en marcha. De hecho, Tomkins señala que Safeway tuvo un aumento de ventas y de participación de mercado cuando dedicó los 60 millones de libras ahorrados a llevar a cabo atractivas promociones en precio y otras acciones que incrementaron de manera más directa el grado de satisfacción de sus clientes (Renart, 2004, pp. 70-71).

Como se puede ver, no existe una fórmula mágica de éxito en el marketing ni la empresa puede llegar al consumidor de la misma manera siempre. Una persona puede buscar establecer una relación con la compañía un día, pero el siguiente puede mostrarse incomoda por el acercamiento. Los seres humanos son entes muy complejos y variables. Por esta razón, es importante que las organizaciones evalúen constantemente el desempeño en el tiempo de sus estrategias de marketing relacional.

Además, la compañía debe cuidar mucho de no hostigar a sus clientes. Constantes llamadas y contactos pueden resultar molestos y lejos de provocar un resultado positivo en el consumidor, podría ser causal de un rompimiento de las buenas relaciones. Otro aspecto a tomar en cuenta es los canales de comunicación que los clientes prefieren para contactarse con la compañía y respetarlos.

Complementando, (Renart, 2004) advierte que las empresas deben evitar incurrir en errores durante la aplicación de su estrategia relacional ya que varias veces los consumidores están dispuestos solamente a establecer un número limitado de relaciones. Adicionalmente, muchas organizaciones piensan solo en su conveniencia y se olvidan de lo que es bueno para el cliente, por lo que consiguen que se cree un antagonismo en la relación con el consumidor.

Cuatro razones comunes por las que fallan los programas de marketing relacional son las siguientes (Renart, 2004):

- Poner en marcha una estrategia relacional sin haber diseñado previamente una estrategia de acercamiento con los consumidores.
- Llevar a cabo una actividad relacional sin analizar previamente la situación de la organización y los cambios que se necesiten implementar.
- Pensar que entre más sofisticado y tecnológico es el programa relacional, mejor resultado proporcionará.
- Abrumar y hostigar a los clientes con información en lugar de atraerlos y fidelizarlos.

### **2.3 Premisa 3: Determinar el alcance y contenido relacional que se quiere lograr**

El programa relacional emprendido por las empresas no necesariamente debe estar enfocado en cubrir las ocho etapas del marketing relacional anteriormente nombradas. Por ejemplo, puede ser que una actividad relacional se centre exclusivamente en incrementar la satisfacción y la fidelidad de los clientes, y no en crear una comunidad de clientes, como dicta la etapa ocho. Una estrategia relacional de baja intensidad puede ser incluso más exitosa que una que cubra todos los pasos. Conocer mejor las preferencias del cliente puede ser justificativo suficiente para llevar a cabo una actividad relacional ya que permitirá enfrentar de mejor forma el cambio de las necesidades del mercado y reaccionar a tiempo para satisfacer las necesidades del consumidor (Renart & Cabré, 2005).

Por esta razón, es imperativo fijar el alcance de la actividad relacional que se llevará a cabo y establecer un objetivo claro. Dicho objetivo guiará los esfuerzos y facilitará el éxito de la estrategia de fidelización en la que se quiere trabajar. El objetivo también dependerá del tipo de mercado y de los clientes con los que trabaje la empresa. No es igual dirigirse a un grupo

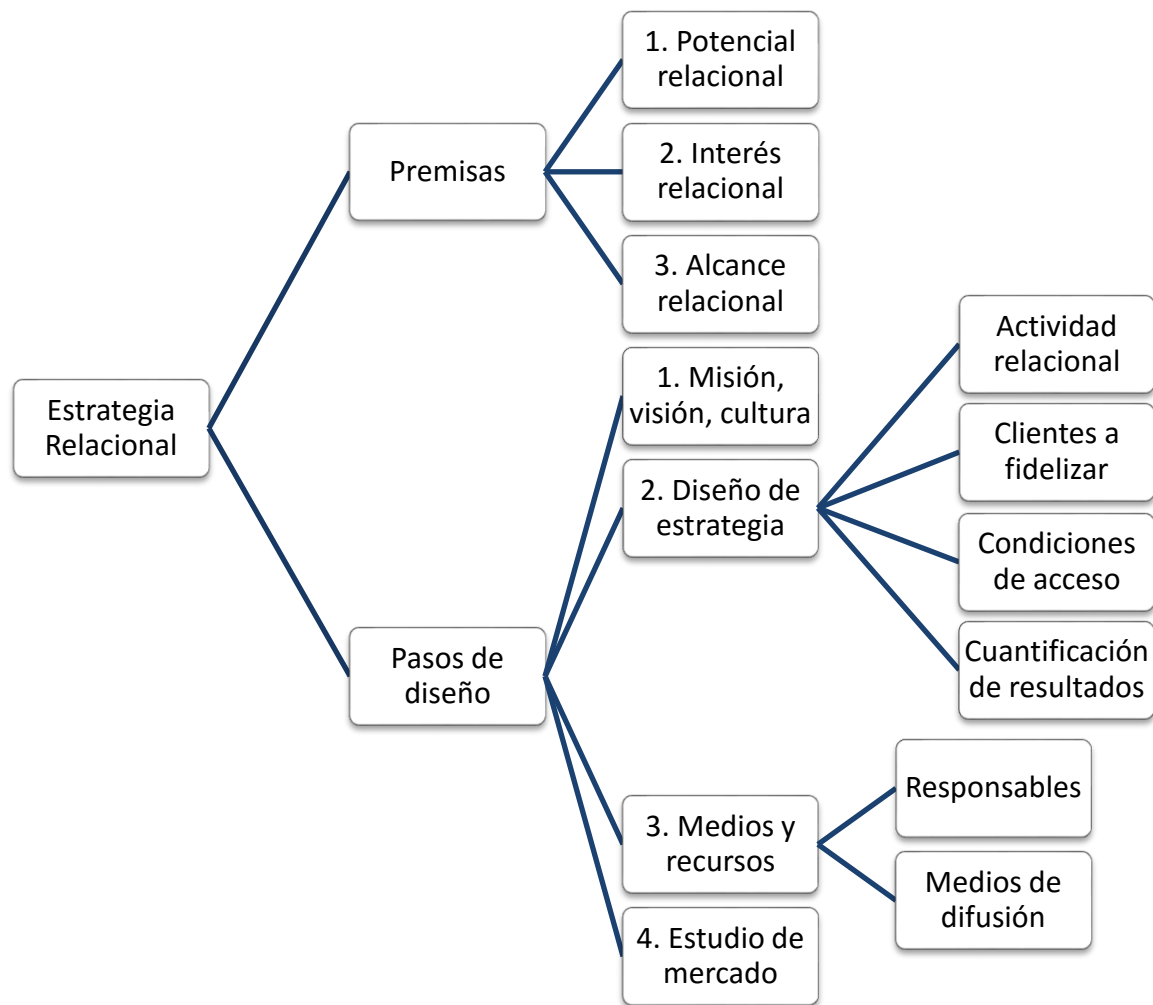
de exalumnos de un colegio que a comerciantes distribuidores de variedad de productos para un estrato específico de consumidores. Por ejemplo, el grupo de exalumnos estará más probablemente dispuesto a establecer una comunidad entre ellos, a relacionarse, a aceptar invitaciones en conjunto, mientras que el grupo de comerciantes podrían mostrarse un poco más renuente, ya que son competencia directa entre ellos.

Solo después de que la empresa lleve a cabo el análisis de las tres premisas antes nombradas y pase con éxito dicha evaluación, podrá dedicarse a diseñar la estrategia de marketing de fidelización, de acuerdo a sus necesidades. El cumplimiento de las premisas asegurará en mayor medida el éxito de la actividad relacional que la compañía busque emprender.

Los pasos de diseño de la estrategia de marketing relacional son los siguientes (Renart & Cabré, 2005):

1. Definir la misión, valores y cultura de la empresa.
2. Diseñar la estrategia relacional:
  - Definir la actividad relacional a implementar.
  - Establecer a quien se dirigirá: Clasificación de clientes.
  - Determinar las condiciones para que los clientes accedan a la actividad relacional: condiciones de pago, gratuidad, entre otras.
  - Cuantificar los resultados.
3. Determinar los medios y recursos que se necesitarán para la implementación de la estrategia de marketing relacional.
  - Establecer responsables del programa de marketing relacional.
  - Diseñar los medios de difusión de la actividad relacional.
4. Realizar un estudio de mercado para medir el grado de aceptación del programa de fidelización que se va a desarrollar.

La Figura 3 ilustra y resume de forma lógica, las premisas a analizar y los pasos a seguir para el diseño de una estrategia de marketing relacional:



**Figura 3. Etapas de diseño de una estrategia de marketing relacional**

Es importante mencionar que aunque las empresas puedan tomar como referencia ejemplos de éxito de actividades relacionales de otras compañías, no pueden copiar para sus organizaciones las mismas estrategias. Como se ha venido enfatizando, el diseño de una actividad relacional depende del tipo de empresa, su mercado en particular y el tipo de producto que ofrece.

A continuación se explicará la metodología a seguir para llevar a cabo los pasos de diseño de una estrategia de marketing relacional.

## **2.4 Definir la misión, valores y cultura de la empresa**

Una compañía no puede pretender una estrategia de fidelización de sus clientes, sin antes tener claro cuál es su misión, valores y cultura empresarial. Las actividades relacionales

meramente económicas podrán quizás traer resultados a corto plazo, pero si lo que se busca es establecer relaciones duraderas, la organización debe apuntar a llevar a cabo programas que transmitan al cliente sus valores y cultura. Esto genera confianza al consumidor (Renart & Cabré, 2005).

(Renart & Cabré, 2005, p. 6), quien menciona a su vez a William George, establece que “las tres condiciones necesarias para generar un crecimiento a largo plazo del valor de una compañía para los accionistas son que ésta esté dirigida por una misión, que la organización esté centrada en unos valores y que exista una estrategia de negocio adaptable”.

La misión de una empresa se define como el propósito o la razón de ser de la institución. La compañía es una entidad creada y operada por hombres que buscan dar un aporte a la sociedad, perfeccionando su labor constantemente. La misión guía a la organización a trabajar por un objetivo en común y constituye una actividad estratégica que justifica la permanencia de la organización en el mercado (Melgar, 2009).

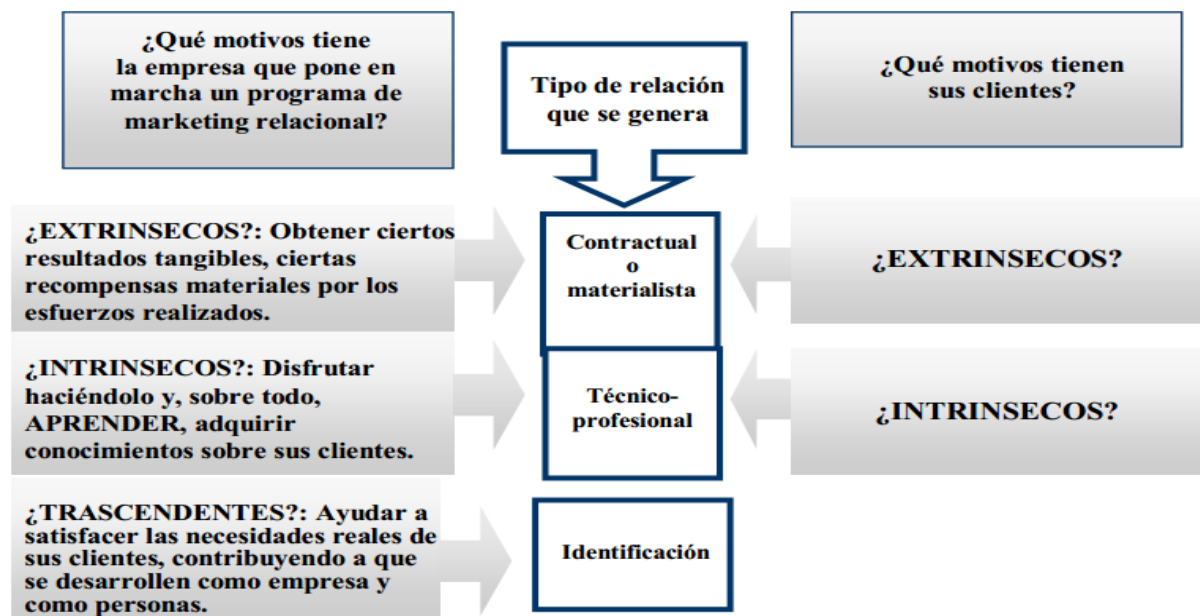
La misión es el camino a seguir de la empresa por la que debe ser planteada con mucho cuidado. En las instituciones de hoy en día, la misión constituye un planteamiento estratégico y es, de hecho, lo primero que se define para levantar un plan estratégico. Es decir, es la declaración con mayor importancia que hace la empresa, guía su desempeño y la diferencia de las demás organizaciones (Melgar, 2009).

A partir de la misión, surgen los objetivos de la compañía y para muchos, es el símbolo de la calidad de los productos que ofrece. En concepto, la misión debe incluir lo siguiente (Melgar, 2009):

- La razón de existir de la empresa a largo plazo.
- Definir para quién trabaja la compañía, es decir, el mercado al que están dirigidos sus productos.
- Debe ser clara, precisa y operativa.
- Aunque es una declaración permanente, debe ser dinámica y adaptarse a los cambios del entorno.
- Es realista y coherente con los objetivos de la empresa (Melgar, 2009).

Además, la misión debe ser el resultante de una combinación de los motivos extrínsecos e intrínsecos, trascendentes o altruistas que mueven a la organización. Los motivos extrínsecos se refieren a los resultados tangibles y las recompensas materiales que espera la empresa al llevar a cabo su actividad. Los motivos intrínsecos, en cambio, incluyen motores de índole sentimental como la satisfacción por el trabajo, el afán de aprender o el disfrutar al prestar el servicio. Contempla también el desarrollo profesional y humanístico (Renart & Cabré, 2005).

Lo que es más, se dice que la calidad motivacional de una actividad relacional será mayor cuanto más peso tengan los motivos altruistas o trascendentales detrás de la misma y son, justamente estos motivos que ayudan a crear y mantener una relación cliente- compañía. El hecho de que tanto a la organización como al consumidor le muevan los mismos objetivos intrínsecos, hace que se cree un lazo fuerte, que no solo está movido por la parte material. Ambos disfrutan manteniendo la relación, aprenden mutuamente y se actualizan. Se crea una especie de simbiosis basada en la confianza y en el compromiso. A este tipo de relaciones se les llama técnico- profesional (Renart & Cabré, 2005).



**Figura 4. Motivos y relaciones entre clientes y empresa**

**Fuente:** (Renart & Cabré, 2005, p.7)

En la Figura 4 se muestra los tipos de relaciones que se generan dependiendo del tipo de motivos que mueven dichas relaciones entre la institución y el cliente.

Las últimas investigaciones establecen que una relación de calidad entre el cliente y la institución solo pueden conseguirse cuando se genera confianza y se busca la satisfacción mutua de las necesidades (Renart & Cabré, 2005). Como se puede observar en Figura 4, tanto a clientes como a empresas, les mueven motivos extrínsecos e intrínsecos. Los extrínsecos buscan lograr la satisfacción de necesidades materiales. Por ejemplo, cuando se compra una Coca Cola, el cliente busca satisfacer su sed y la empresa vender su producto y recibir una compensación económica por la venta. Lo que es más, si la empresa logra conocer los motivos intrínsecos que llevan al cliente a comprar la bebida, se estará formando una relación técnico- profesional. Este tipo de relaciones se pueden evidenciar en la compra de productos ecológicos. En este caso, el cliente no solo estará satisfaciendo una necesidad específica, sino cumpliendo su ideal sentimental de ayudar al medio ambiente con su contribución. Finalmente, la relación más profunda que podría lograr el consumidor con la compañía es movida por motivos trascendentes. En este caso, tanto la empresa como el individuo se desarrollan y satisfacen sus necesidades reales. El reto de la empresa es identificar estos motivos y cultivarlos con sus clientes.

Por último, la compañía debe tener en claro sus valores y cultura institucional. Cada organización posee una cultura idiosincrásica única y un sistema de valores que influye en la selección de las personas que trabajan para ella. Idealmente, las personas que trabajen para la empresa deben compartir los mismos valores y cultura que su institución (Duro, 1991).

Los valores y la cultura, al igual que la misión, guían el comportamiento de la empresa y ayudan a la institución a evaluar y juzgar a las personas (Duro, 1991). También, estas dos características institucionales podrían ser determinantes en la actitud que los clientes tomen con la compañía y, muy probablemente, serán decisivos para determinar si los consumidores quieren o no establecer una relación con la empresa.

## 2.5 Diseñar la estrategia relacional

### 2.5.1 Definir la actividad relacional a implementar

El diseño de una estrategia de marketing relacional consiste en planificar una serie de actividades relacionales que no son parte de la rutina de compra- venta entre el consumidor y la institución, y que permiten desarrollar una mejor relación con los clientes. Requieren, por lo general, una inversión de parte de la empresa, pero esta serie de gastos esperan recuperarse al generar una relación a largo plazo con el cliente que llevará consigo muchos beneficios. Las actividades relacionales deben estar alineadas con la misión, cultura y valores de la compañía (Renart & Cabré, 2005).

Es necesario definir, para cada una de las actividades relacionales que se va a emprender, los siguientes aspectos (Renart & Cabré, 2005):

- ¿En qué consiste? Explicar detalladamente las acciones a realizar.
- ¿A quién estará dirigida? ¿A qué clientes se busca fidelizar?
- ¿Con qué condiciones se puede acceder? ¿Se requerirá pago o será gratuita?
- Determinar la forma de medición de resultados.

Adicionalmente, todo programa relacional debe definir cuántas actividades relacionales realizará y, de ser varias, agruparlas en familias. Cada grupo de actividades dará respuesta a las necesidades del cliente y aportará valor tanto a sus necesidades intrínsecas e extrínsecas (Renart & Cabré, 2005). Para esto, es necesario saber exactamente qué es lo que el cliente espera de la organización, conocer sus necesidades y determinar cómo satisfacerlas. Aquí yace la importancia del estudio de mercado. Esta investigación permitirá determinar el tipo de actividades que la empresa debe desarrollar. La Tabla 2 muestra un formato útil para facilitar el diseño de las actividades relacionales:

**Tabla 2:**

**Formato de diseño de actividades relacionales**

<b>Diseño de Actividades Relacionales</b>	
<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Actividad relacional	

Continúa

Grupo al que pertenece	
Usuarios (¿A quién se ofrece?)	
Condiciones de acceso	
¿Requiere pago?	
Forma de medición de resultados	

**Fuente:** (Renart & Cabré, 2005, p. 9).

### 2.5.1.1 Establecer a quien se dirigirá la actividad relacional: Clasificación de clientes

De acuerdo a (Schnarch, 2011), para llevar a cabo una estrategia de Marketing de Fidelización, primero se debe clasificar a los clientes en una matriz de fidelidad que tiene 4 cuadrantes: Terroristas, Mercenarios, Rehenes y Apóstoles:

- **Terroristas:** Son aquellos clientes que no están contentos con los servicios o productos de la empresa y que hablan mal de los mismos con sus conocidos.
- **Mercenarios:** Se sienten bien con los productos de la empresa pero no se ha establecido una relación con ellos por lo que si la competencia les ofrece algo un poco mejor, no dudarán en comprar donde ellos.
- **Rehenes:** Son clientes que están obligados a comprar un servicio o producto, pero no están satisfechos. Por ejemplo, el servicio de agua potable. No existe otra compañía que venda el servicio por lo que todos deben comprarlo sin importar que sea bueno o malo.
- **Apóstoles:** Este tipo de clientes siempre hablarán bien de la empresa con sus conocidos y recomendarán sus productos y servicios. Están satisfechos y han logrado establecer un vínculo con la compañía.

Si se analiza de cerca la cartera de clientes, se puede determinar que uno que se encuentra insatisfecho crea mucho perjuicio a la compañía ya que no solo se negará a comprar los productos de la compañía, sino que hará que otros tampoco compren. Un cliente medianamente satisfecho estará dispuesto a irse a la competencia fácilmente; uno satisfecho es potencialmente retenible, pero solo un cliente muy satisfecho trae beneficios para la institución (Schnarch, 2011).

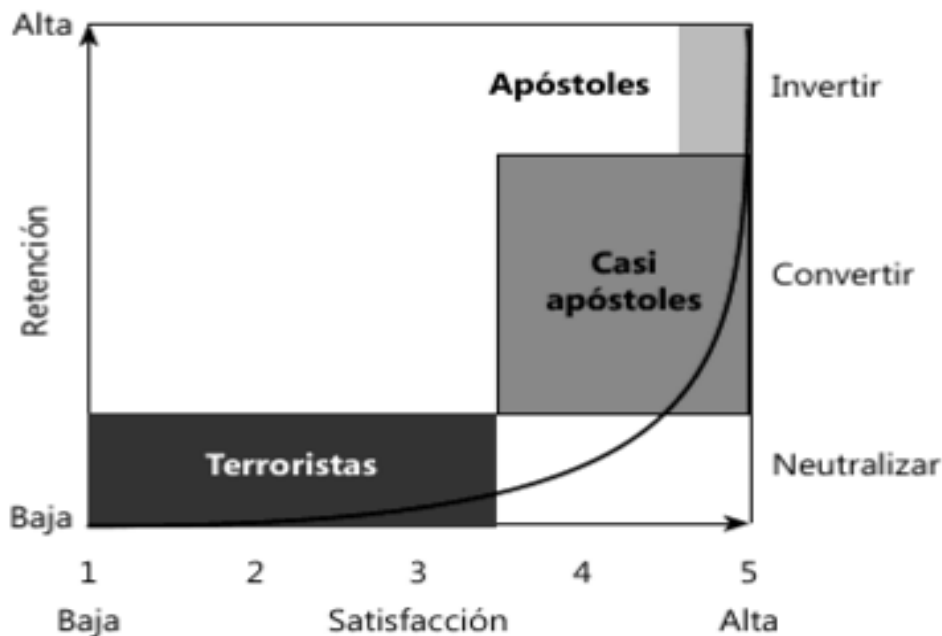
En la Figura 5 muestra la matriz de fidelidad de los clientes planteada por (Schnarch, 2011). Como se observa, el cliente tipo Apóstol es el que tiene mayor grado de satisfacción y vinculación, mientras que el cliente tipo Terrorista carece de ambas características.



**Figura 5. Matriz de Fidelidad de clientes**

**Fuente:** (Schnarch, 2011, p. 72)

Complementando, (Schnarch, 2011) enfatiza que la inversión de las actividades relacionales de la empresa debe basarse en el análisis de la matriz de fidelidad. De esta forma, la mayor inversión y esfuerzos de retención deben estar en los clientes Apóstoles, mientras que estrategias de neutralización deben aplicarse en clientes Terroristas que se encuentran poco satisfechos. La Figura 6 muestra lo anteriormente explicado.



**Figura 6. Gestión de clientes de acuerdo a la matriz de fidelidad**

**Fuente:** (Schnarch, 2011, p. 72)

Por otro lado, estudios han determinado que los clientes pasan por “escalones de fidelidad” conforme madura su relación con la empresa, es decir, etapas por las cuales transcurre un consumidor hasta convertirse en un comprador fiel. Dichas etapas son (Schnarch, 2011):

- **Cliente posible:** Es aquel cliente que forma parte del mercado potencial de la compañía. Seguramente se interesará por el producto o servicio que se le va a ofrecer pero no es un comprador de la empresa todavía.
- **Cliente potencial:** Es aquel cliente que tiene las características adecuadas para comprar un producto o servicio.
- **Comprador:** Se considera comprador a aquel individuo que ha realizado una compra puntual de los productos o servicios de una institución.
- **Cliente eventual:** Es el cliente que compra eventualmente en la compañía pero también adquiere productos de la competencia.
- **Cliente habitual:** Es el cliente que compra repetitivamente en la empresa pero también adquiere productos de la competencia.
- **Cliente exclusivo:** Es aquel cliente que solo compra los productos de la empresa y no compra nunca en la competencia ese tipo de productos.
- **Propagandista:** Es el cliente que no solo compra en la empresa siempre, sino que está tan contento con los productos que se venden en la institución, que recomienda a sus conocidos los productos e indirectamente hace que se lleven a cabo otras compras. Es el grado de fidelidad más grande que puede alcanzar la compañía (Schnarch, 2011).

La empresa debe trabajar para lograr que todos sus clientes sean propagandistas, ya que los beneficios alcanzados por este tipo de clientes no se reciben solamente por la compra de ellos, sino en las demás compras que ellos mismos generan con sus conocidos. Es por eso que se debe gestionar la lealtad de este tipo de consumidores. Las estrategias relacionales deben estar principalmente enfocadas a los clientes propagandistas.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que toda estrategia de marketing de fidelización requiere la creación de una base de datos completa de los clientes de la compañía y la gestión de esta información basada en un conocimiento profundo de las características y preferencias del consumidor. Lo que es más, la empresa debe desarrollar una cultura de servicio al cliente

y fomentar una comunicación dinámica y de doble sentido entre el consumidor y el agente de ventas. De esta forma, no solo se medirá el grado de satisfacción que el cliente tiene con los productos de la empresa, sino que se podrá conocer las verdaderas necesidades, dudas y expectativas (Schnarch, 2011).

Complementando, (Schnarch, 2011, p. 76) menciona los pensamientos de Valerie A. Zeithaml, quien asegura que “El marketing de relaciones representa un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque adquisición/ transacción y centra su interés en la retención/ relación. Su principal meta es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización”.

No todos los clientes de una empresa son buenos y la compañía no debe buscar retener a todos sus compradores. La gestión de las relaciones a largo plazo solo debe ser hecha con los mejores, aunque esto implique eliminar a los clientes complicados o menos rentables (Schnarch, 2011). Un cliente problemático lejos de traer consigo beneficios, acarreará problemas para la institución y generará mala imagen. Puede convertirse, incluso, en un cliente tipo terrorista, con el tiempo.

#### *2.5.1.2 Condiciones de acceso para la actividad relacional*

Un aspecto importante para el diseño de las actividades relacionales es determinar cuáles son las condiciones de acceso para los usuarios que se verán beneficiados de este servicio. Por ejemplo, en varias ocasiones, programas de fidelización que incluyen tarjetas de descuentos, solo exigen el registro del cliente por medio de la web o el llenado de una forma para ser añadido en la base de datos de la compañía, como es el caso de la tarjeta de fidelidad promocionada por la cadena de supermercados Supermaxi.

En contraste, la realización de un seminario como actividad relacional, por ejemplo, repetidas veces da mejores resultados si es pagada, ya que las personas asocian el costo del seminario con la calidad del mismo. En este caso, el costo del seminario es justamente la clave para que la gente asista con mayor confianza. Por lo tanto, la naturaleza de las condiciones de acceso dependerá mucho del giro de negocio de la organización y lo que quiera lograr de sus clientes.

### 2.5.1.3 *Cuantificar los resultados*

La cuantificación de resultados del programa relacional es fundamental para evaluar el éxito de la implementación de las actividades relacionales. Igualmente, la metodología de cuantificación dependerá del tipo de actividad que se está llevando a cabo.

Ejemplos de cuantificación de resultados son los siguientes (Renart & Cabré, 2005):

- Número de correos abiertos
- Incremento del monto de compra
- Porcentaje de asistencia a seminarios
- Encuesta de satisfacción de la actividad relacional
- Porcentaje de fidelización tras la realización de la actividad relacional

## **2.6 Determinar los medios y recursos para la actividad relacional**

Para la implementación de un programa relacional, la compañía debe evaluar y prever los medios y recursos que requiere para ponerlo en marcha. Además, se debe proyectar también el posible crecimiento del programa relacional y planificar los recursos para sustentar este crecimiento (Renart & Cabré, 2005):

Dependiendo del tipo de actividad relacional, los recursos que la institución requerirá podrían ser los siguientes:

- Implementación de una página web.
- Diseño de un intranet o extranet.
- Mailing.
- Premios, recompensas.
- Tarjetas de fidelización (Renart & Cabré, 2005).
- Infraestructura para hacer seminarios o charlas y Contratación de expertos para solución de problemas.
- Incentivos económicos por incremento de ventas.
- Productos de regalo gratuitos, entre otros.

Por otro lado, se debe diseñar los canales de difusión y comunicación para dar a conocer los programas relacionales a los clientes (Renart & Cabré, 2005). Es importante respetar las preferencias del consumidor y evitar hostigar al usuario con acercamientos innecesarios, ya que lejos de conseguir una relación beneficiosa, podría entorpecer la relación comercial entre la compañía y el cliente.

## **2.7 Establecer responsables del programa de marketing relacional**

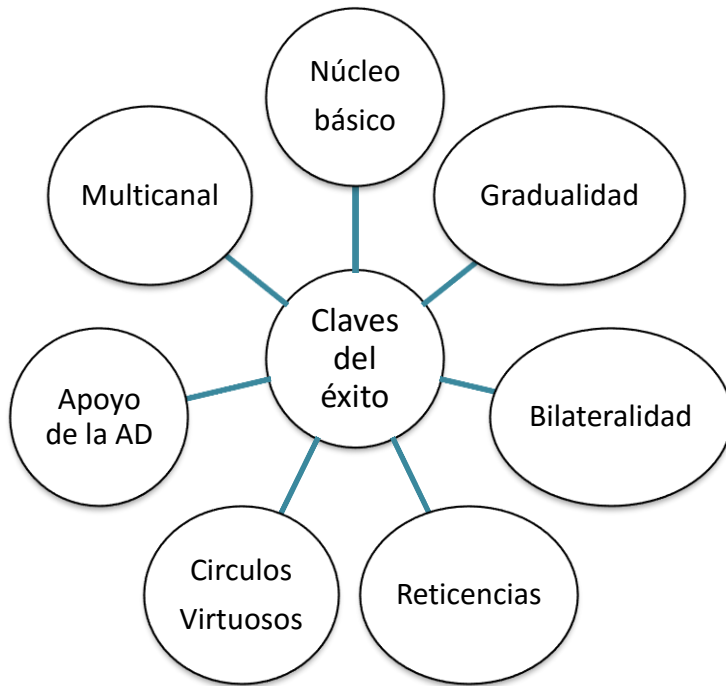
Como cualquier plan, es necesario que, para poner en práctica un programa relacional, se defina cuál es el capital humano que se necesita para llevarlo a cabo. Para esto se debe (Renart & Cabré, 2005):

- Establecer el personal que gestionará el programa.
- Establecer y distribuir sus responsabilidades.
- Planificar reuniones de seguimiento y evaluación.

## **2.8 Realizar un estudio de mercado para medir el grado de aceptación del programa de fidelización que se va a desarrollar**

Complementando, (Renart & Cabré, 2005) establece que para diseñar un programa relacional y con el objetivo de conocer de mejor manera las preferencias del cliente y estar más seguros que la actividad relacional tendrá aceptación en el mercado, es imperante que la empresa lleve a cabo un estudio de mercado entre sus clientes.

El estudio de mercado deberá incluir preguntas que guíen a la empresa en el diseño de la actividad relacional. Además, le permitirá saber qué valoran los clientes y enfatizar sus actividades relacionales en estos aspectos, en primer lugar. Por ejemplo, quizás un cliente prefiera recibir puntos por sus compras para canjear premios, mientras que para otros, él tener un servicio técnico especializado en sus productos que les de asistencia en línea todo el tiempo, sea el atributo que más valoren.



**Figura 7. Claves del éxito para el marketing relacional**

Por último, (Renart & Cabré, 2005) establece las siete claves del marketing relacional. La Figura 7 muestra los aspectos que la empresa debe tomar en cuenta al emprender una campaña de marketing relacional.

- **Núcleo básico:** El producto siempre debe ser de calidad para el cliente y debe cumplir con lo que él espera. Una estrategia de marketing relacional nunca funcionaría si el producto es defectuoso.
- **Gradualidad:** Se debe identificar las actividades relacionales que el cliente percibe como más beneficiosas e implementarlas primero. Después se puede ampliar el tipo de programas.
- **Bilateralidad:** La relación costo/ beneficio, tanto para el cliente como para la empresa debe ser menor a uno, es decir favorable.
- **Reticencias:** La empresa debe tratar de que el cliente acepte el programa de marketing relacional ofreciéndole beneficios tangibles para él.
- **Círculos virtuosos:** Se debe usar la información obtenida del cliente para diseñar programas que aumenten su satisfacción y permitan, en lo posible, un trato personalizado.

- **Apoyo de la alta dirección:** Como toda iniciativa dentro de la compañía, debe existir un alto comprometimiento de los directivos. Ellos deben fomentar la cultura de servicio al cliente.
- **Multicanal:** Se refiere a la integración de canales de comunicación para ponerse en contacto con el cliente. Sin embargo, la empresa siempre debe respetar las preferencias del usuario, horarios en los que prefiere ser contactado, entre otros aspectos (Renart & Cabré, 2005).

### 3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA TIBET SERVICES S.A. Y DE SU PROCESO PRODUCTIVO

#### 3.1 Breve historia y descripción del giro de negocio

La compañía Tibet Services S.A. es una microempresa ecuatoriana ubicada al sur de la ciudad de Quito en la dirección Patate OE7-13 y Tumbalá. La Figura 8 muestra una captura satelital de la ubicación de la compañía.



**Figura 8. Ubicación de la empresa Tibet Services S.A.**

**Fuente:** (Google Maps, 2016)

Tibet Services S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de productos cosméticos, higiénicos de uso doméstico, de higiene personal y farmacéuticos simples. Fue fundada en 1951 por el Químico Farmacéutico Dr. Ernesto de la Torre, quien empezó el negocio con la venta de productos elaborados por él mismo en ferias al por mayor. Su mercado siempre se centró en la gente con limitados recursos, por lo que las presentaciones y envases de los productos no eran sofisticados, aunque los clientes siempre reconocieron su calidad y su efectividad en el tratamiento de enfermedades.

En los años 1960, su producto estrella en ventas era el Dicloro Difenil Tricloroetano, más conocido como DDT, ya que existía un uso generalizado de este producto para el control de plagas como piojos, que ponían en peligro la vida de muchas personas (Torres & Capote, 2004). Otros productos preparados como mentol, crema secante para granos y llagas, desodorante de pies y talco boricado tenían también muchísima importancia en ese entonces.

En contraste, productos orientados más a la parte cosmética como cremas nutritivas y vaselinas con color, eran considerados como secundarios para la compañía, ya que sus volúmenes de ventas eran pequeños en comparación con los productos farmacéuticos. La diversificación de este tipo de productos tampoco era muy grande ni los clientes muy exigentes.

La empresa fue administrada por el Dr. de la Torre hasta 1985, año en el cual, él y sus principales colaboradores se jubilaron. La compañía cerró entonces sus operaciones por 18 años hasta el 2003, donde se reabrió bajo la administración de la Ing. Susana Miranda. La primera línea que se reactivó fue la de productos cosméticos, empezando nuevamente la comercialización en ese año con la venta de vaselina simple y a color en cajas metálicas a clientes antiguos en Quito. Después, la empresa fue creciendo nuevamente y ampliando su oferta de productos y mercado hasta la actualidad.

## **3.2 Lineamientos estratégicos**

La compañía objeto de estudio no ha planteado ningún lineamiento estratégico. A tal efecto, se formulan las siguientes propuestas que podrían servir a la alta administración de la empresa para desarrollar sus lineamientos estratégicos propios en el futuro.

### **3.2.1 Misión**

Tibet Services S.A. es una microempresa al servicio de Ecuador desde 1951 dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos, higiénicos de uso doméstico, de higiene personal y farmacéuticos simples. Nuestros productos están caracterizados por su alta eficacia y accesibilidad, permitiéndonos servir a muchas familias en el mercado ecuatoriano, cumpliendo siempre con calidad y mejorando continuamente para asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

### **3.2.2 Visión**

Ser una empresa en constante crecimiento e innovación, ampliando nuestro mercado a más lugares en el Ecuador. Ser cada vez más versátiles para ajustarnos a los requerimientos de nuestros clientes, logrando una relación costo/ beneficio positiva tanto para la empresa como para el usuario.

### **3.2.3 Objetivos**

- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes brindándoles productos efectivos a bajo precio.
- Innovar nuestros productos antiguos y crear nuevos productos que se adapten a los requerimientos de nuestros clientes.
- Apoyar a nuestro personal a mejorar su desempeño personal y profesional. Buscamos que nuestros colaboradores sientan la necesidad de servir correctamente a nuestros clientes, creando un beneficio mutuo.

### **3.2.4 Política**

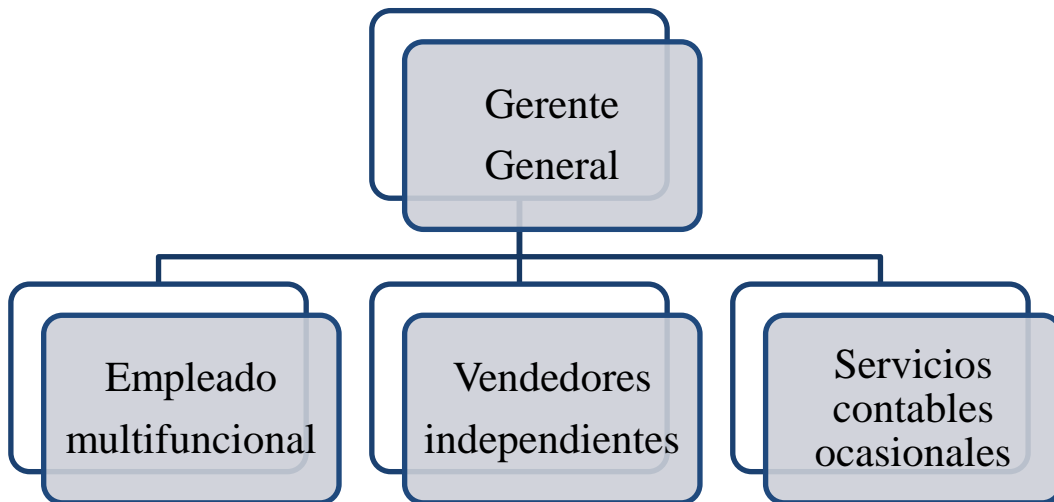
Fabricar y comercializar productos cosméticos, higiénicos de uso doméstico, de higiene personal y farmacéuticos, efectivos y a bajo costo que permiten la satisfacción de nuestros clientes. Contamos con un personal comprometido y capacitado y buscamos siempre la innovación de nuestra oferta.

## **3.3 Organigrama**

Tibet Services S.A. cuenta con dos empleados formales que trabajan a tiempo completo: la gerente general y un empleado multifunción. La gerente general realiza diversas actividades administrativas y de producción. Además, el empleado multifunción se encarga de asistir en la producción y en la distribución de los productos en la ciudad de Quito.

Para la distribución y promoción en otras ciudades del país, la empresa cuenta con vendedores que no tienen relación de dependencia con la compañía. Estos vendedores compran los productos de Tibet Services S.A según su necesidad y, junto con otros productos de otras marcas, los venden a diferentes puntos de distribución al por mayor, a nivel nacional.

Por último, las funciones contables de la compañía son contratadas bajo la figura de servicios profesionales una vez al año para la presentación de balances frente a los organismos gubernamentales correspondientes. La contabilidad y administración mensual, ordinaria, es llevada a cabo por la gerente general. El organigrama de la empresa se ilustra en la Figura 9.



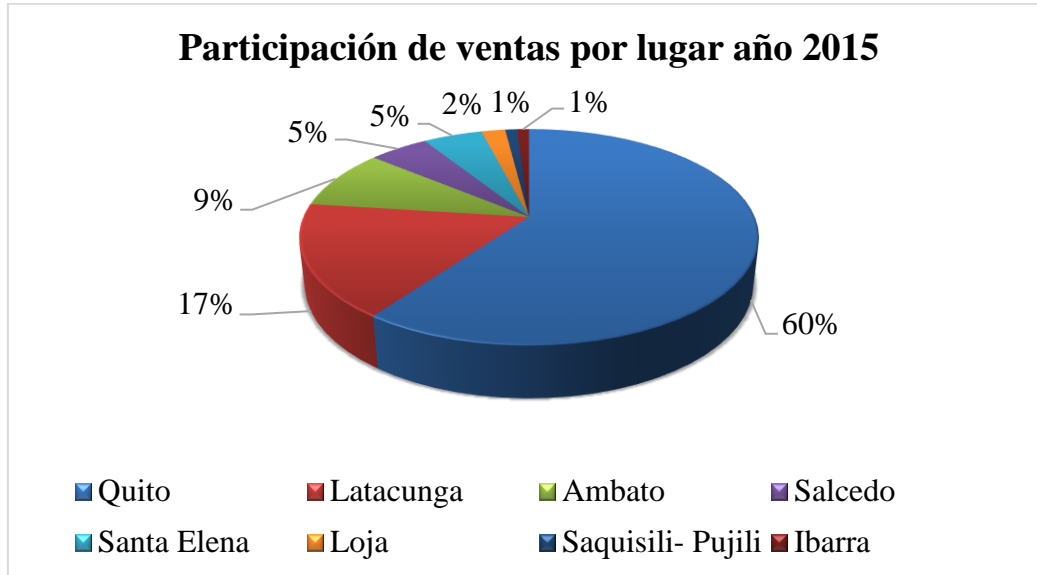
**Figura 9. Organigrama Tibet Services S.A.**

### **3.4 Cartera de clientes**

Tibet Services S.A., bajo la administración de la Ing. Susana Miranda, empezó en el año 2003 con tan solo 18 clientes. Para el 2015, la compañía cuenta con 130 clientes directos, es decir, el número de clientes ha crecido en un 622 % en 12 años. De los 130 clientes actuales de la empresa, el 70 % compra productos de la línea de cosméticos que oferta Tibet Services S.A y se encuentran ubicados en varias ciudades alrededor del país. Los principales clientes de la empresa son distribuidoras que venden al por mayor sus productos a pequeños locales. Sin embargo, la compañía también vende sus productos a negocios independientes como peluquerías, tiendas de barrio, farmacias, etc., directamente.

Adicionalmente, los productos de Tibet Services S.A. se distribuyen en varias ciudades a nivel nacional. El producto es vendido primordialmente en Quito, Latacunga, Ambato, Salcedo, Santa Elena, Loja, Saquisilí, Pujilí e Ibarra, siendo Quito, el lugar con mayores ventas, constituyendo en total un 60 % de los ingresos de la empresa para el año 2015. El

segundo lugar con importante comercialización es Latacunga, representando un 19 % de las ventas de la institución. La Figura 10 ilustra la distribución de las ventas por ciudad en el 2014.



**Figura 10. Participación de ventas por lugar de Tibet Services S.A.**

Por último, en la Tabla 3 se muestran los principales clientes de la línea de productos cosméticos de Tibet Services, respecto al monto de venta para el año 2015.

**Tabla 3:**  
**Principales clientes de Tibet Services S.A.**

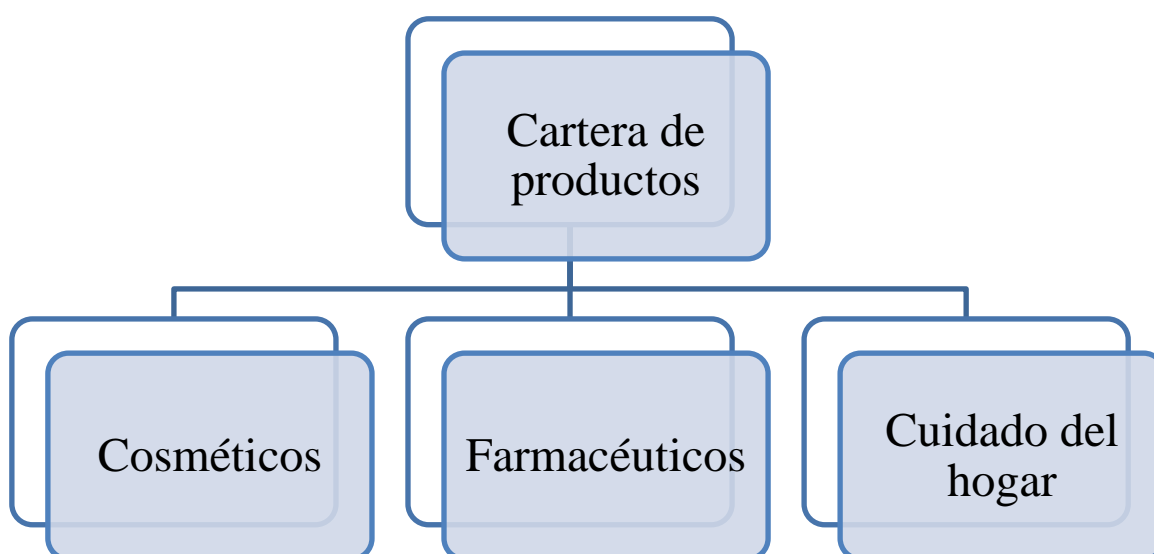
<b>Cientes importantes de Tibet Services S.A.</b>			
<b>Cliente</b>	<b>Monto de venta de cosméticos 2015</b>	<b>Porcentaje de Representación</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Distribuidora Crecer	\$ 3.377,53	17 %	17 %
Dussiminyml	\$ 2.875,83	14 %	31 %
Distribuidora Morales	\$ 1.426,69	7 %	38 %
Distribuidora Blanquita	\$ 1.011,25	5 %	43 %
Ana Vega	\$ 874,23	4 %	47 %
Líderes Supermercados	\$ 830,58	4 %	51 %
FarmaBarrio	\$ 597,54	3 %	54 %
Mundo Max 3000	\$ 625,90	3 %	57 %
Farmacia Profesional 1	\$ 604,82	3 %	60 %
María Ximena Méndez	\$ 551,75	3 %	63 %

Continúa

Farmacia Alangasí	\$ 499,67	2 %	65 %
Farmacia Su Receta	\$ 489,50	2 %	67 %
Distribuidora Lolita	\$ 465,15	2 %	70 %
Heydy & Willy's	\$ 390,08	2 %	72 %
Comercial San Sebastián	\$ 425,31	2 %	74 %
Tania Enríquez	\$ 369,80	2 %	75 %
Novedades El Retorno	\$ 297,02	1 %	77 %
Farmacia San Gregorio	\$ 297,13	1 %	78 %
Crespo Acevedo Inés	\$ 253,53	1 %	80 %
María Belén Hidalgo	\$ 255,29	1 %	81 %
Otros	\$ 3.921,47	19 %	100 %

### 3.5 Cartera de productos

La empresa cuenta con tres líneas claramente identificadas, conformadas por 43 tipos de productos en diferentes presentaciones, mismos que constituyen la cartera de comercialización de la compañía. La Figura 11 muestra las tres ramas de productos que elabora y comercializa Tibet Services S.A.



**Figura 11. División de la cartera de productos de Tibet Services S.A.**

Los productos que elabora y comercializa la empresa objeto de estudio son los siguientes:

- **Línea cosméticos:** Entre los productos cosméticos podemos nombrar a los siguientes:
  - o Quita esmalte:

- Frascos de 30 mL, 70 mL, 125 mL, 250 mL, 500 mL
  - Frasco de litro
  - Frasco en galón.
- Crema nutritiva “Bella Piel”
  - Pomo de 70 g
  - Pomo de 25 g
- Crema Quita Manchas “Miss White”
  - Pomo de 70 g
- Gel de pelo Tibet
  - Pomo de 100 g
  - Pomo de 200 g
  - Pomo de 400 g
  - Pomo de 500 g
- Fijador de pelo Tibet
  - Pomo de 125 g
  - Pomo de 250 g
- Colonia Tibet de 100 mL.
- Gel desinfectante de manos Tibet
  - Frasco de 70 g
  - Frasco de 240 g
  - Frasco de 250 g con dispensador
  - Frasco de 500 g con dispensador
  - Frasco de 1000 g con dispensador
- Aceites esenciales de 30 mL, 60 mL y 125 mL de:
  - Eucalipto
  - Almendra
  - Naranja
  - Ricino
  - Coco
  - Romero
  - Manzanilla
  - Rosas
- Vaselina pura de petróleo.

- Caja de 10 g
- Caja de 30 g
- Pomo de 25 g
- Pomo de 60 g
- Pomo de 250 g
- Pomo de 400 g
- Vaselina con color y aroma.
  - Caja de 10 g
- Vaselina perfumada.
  - Pomo de 60 g
  - Pomo de 250 g
  - Pomo de 400 g
- Glicerina.
  - Frasco de 30 mL
  - Frasco de 60 mL
- Jabón líquido de manos
  - Frasco de 250 mL con dispensador
  - Frasco de 500 mL con dispensador
  - Frasco de 1 L con dispensador
- Mantequilla de cacao de uso cosmético

- **Línea farmacéutica:** La línea farmacéutica está conformada por los siguientes productos:

- Talco boricado
  - Frasco de 70 g
  - Frasco de 120 g
- Desodorante de pies
  - Frasco de 70 g
  - Frasco de 120 g
- Mentol
  - Pomo de 25 g
  - Pomo de 70 g

- Crema secante “Secativo”
  - Caja de 10 g
- Miel rosada
  - Frasco de 30 mL
- Esencia de valeriana
  - Gotero de 60 mL
- Alcohol yodado
  - Frasco de 120 mL
- Tintura de yodo
  - Frasco 30 mL
- Merthiolate
  - Gotero de 120 mL
- Alcohol
  - Frasco de 60 mL
  - Frasco de 120 mL
  - Frasco de 250 mL
  - Frasco de 500 mL
  - Frasco de 1L
  - Frasco de galón
- Formol o formaldehído
  - Frasco de 60 mL
  - Frasco de 120 mL
  - Frasco de 250 mL
  - Frasco de 500 mL
  - Frasco de 1L
  - Frasco de galón
- Carbón activado
  - Fundas de 50 g
- Algodón
- Gasas
- Colectores de muestras para orina y eses
- Alcanfor
- Crema de pañalitis

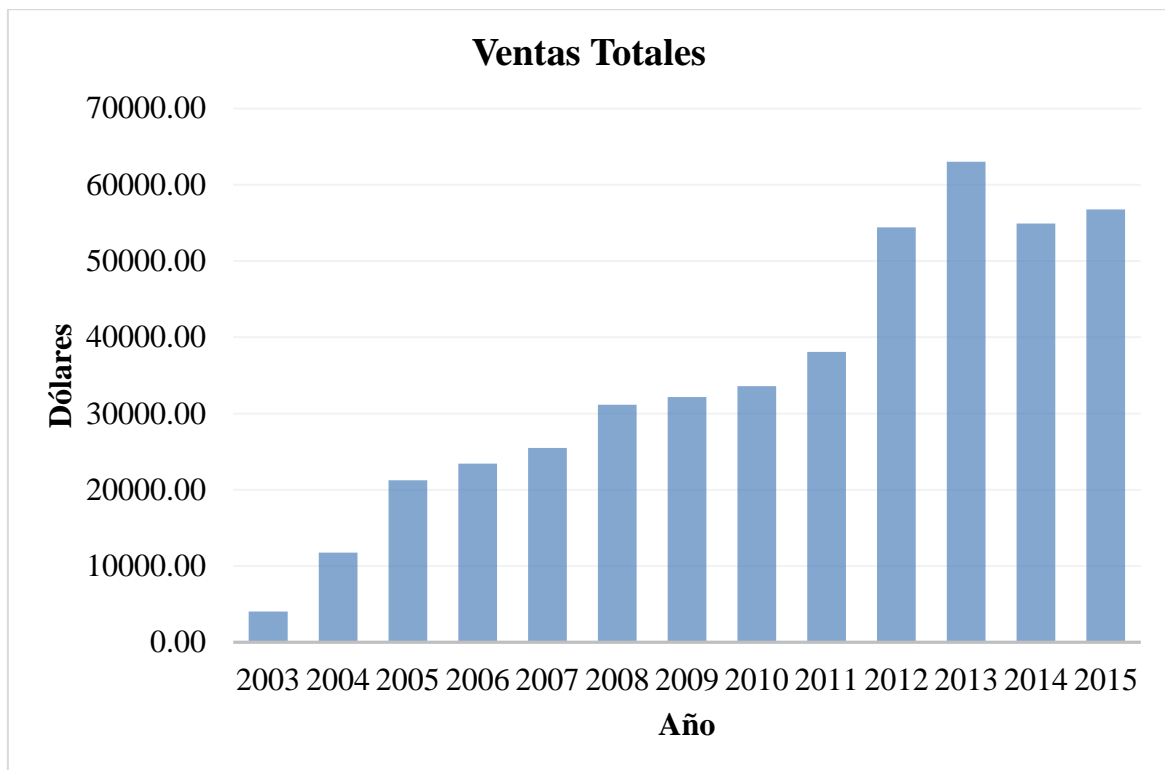
- Caja de 50 g
- Violeta de genciana
  - Frasco de 30 ml
  
- **Línea cuidado del hogar:** La línea de cuidado del hogar está conformada por los siguientes productos.
  - Vinagre de castilla
    - Frasco de 60 mL
    - Frasco de 120 mL
    - Frasco de 250 mL
    - Frasco de 500 mL
    - Frasco de 750 mL
    - Frasco de 1L
    - Frasco de galón
  - Sablón
    - Frasco de 60 mL
    - Frasco de 120 mL
    - Frasco de 250 mL
    - Frasco de 500 mL
    - Frasco de 1L
    - Frasco de 750 mL
    - Frasco de galón
    - Caneca
  - Creso
    - Frasco de 120 mL
    - Frasco de 250 mL
    - Frasco de 500 mL
    - Frasco de 750 mL
    - Frasco de 1L

### 3.6 Cifras económico- financieras actuales e indicadores de productividad de la compañía

A continuación, se presentarán algunos detalles económicos de la empresa Tibet Services S.A.

#### 3.6.1 Evolución en ventas

La Figura 12 ilustra la evolución de las ventas de la compañía desde el año 2003 hasta el 2015.

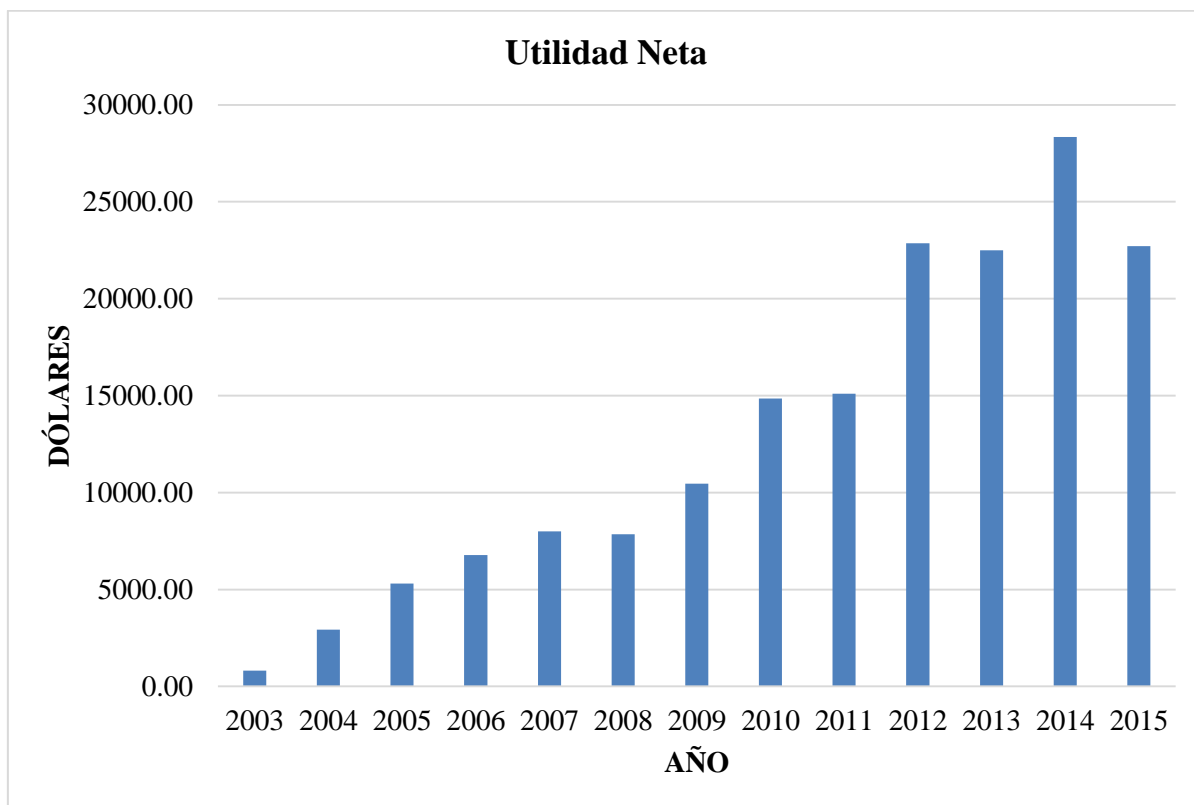


**Figura 12. Evolución de ventas totales de la empresa Tibet Services S.A.**

Como se puede observar, las ventas de la empresa han tenido una tendencia creciente desde el 2003 hasta el 2013. En el 2003, año en el que la compañía empezó con la administración de la Ing. Susana Miranda, las ventas cerraron con tan solo \$ 4.065,00; al finalizar el 2013, las ventas fueron de \$ 63.027,00. Sin embargo, se ha visto un decremento de las ventas en el 2014 en un 13 %, ya que en este año, las ventas fueron de \$54.900,00. En el 2015, por otro lado, las ventas han crecido en un 3 % respecto al año 2014, cerrando en \$56.780,00.

### 3.6.2 Evolución en utilidades

La Figura 13 muestra la evolución de las utilidades de la compañía desde el año 2003 hasta el 2015.

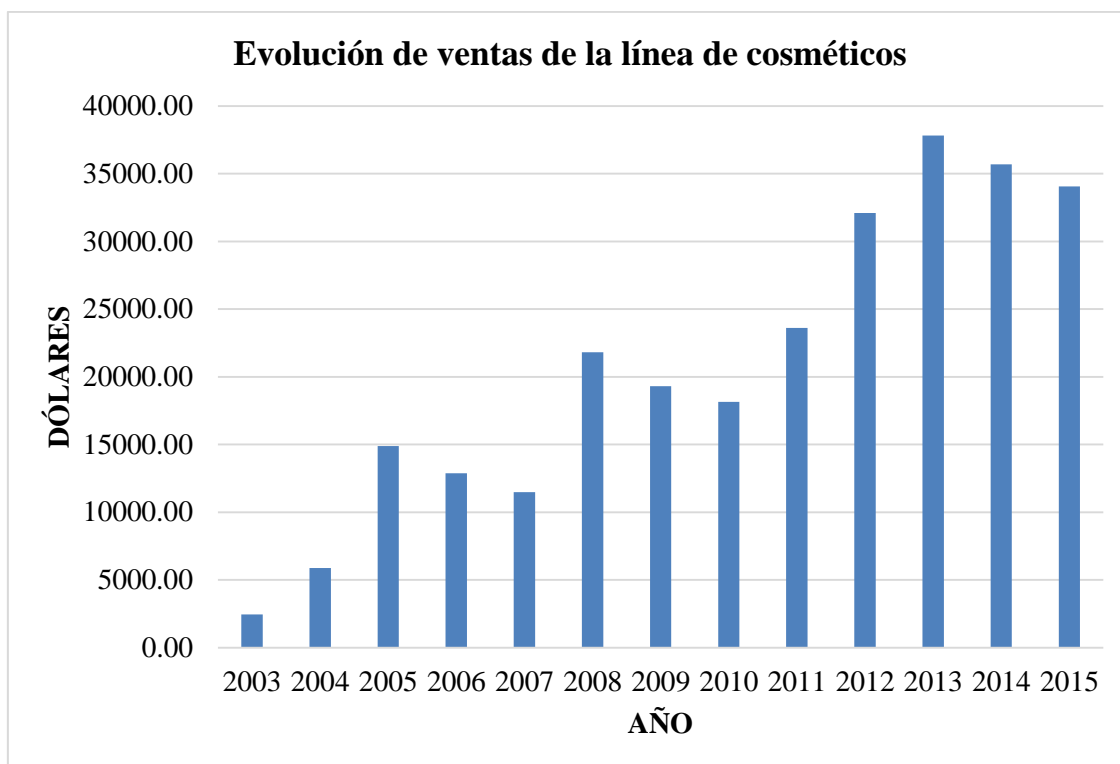


**Figura 13. Evolución de la utilidad neta de la empresa Tibet Services S.A.**

Las utilidades de la empresa han crecido en el tiempo alcanzando las cifras más altas durante el año 2014. Esto se debe a que en el 2014 se cobró una cuenta pendiente grande del año 2013, más no por un incremento de ventas o margen en ese tiempo. En el año 2015, presentó cifras más bajas que el 2014, aunque las ventas tuvieron un incremento pequeño. La utilidad del 2003 fue de \$ 813,00, mientras que en el 2015, las utilidades cerraron en \$22.712,00.

### 3.6.3 Evolución de las ventas de productos cosméticos

Como se había dicho anteriormente, la línea de productos cosméticos es la más importante de la empresa. La participación de las ventas de esta línea es del 60 % aproximadamente. En la Figura 14 se mostrará la evolución de ventas de estos productos.



**Figura 14. Evolución de las ventas de la línea de productos cosméticos de la empresa Tibet Services S.A.**

Como se puede constatar en estas cifras, la línea de productos cosméticos es primordial para la empresa. En el 2003, las ventas fueron de \$2.438,00, correspondiente al 60 % de las ventas totales del mismo año. En el 2015, en contraste, las ventas alcanzaron los \$34.068,00, es decir un 60 % del cierre de este año.

Adicionalmente, de acuerdo a la tendencia mostrada en la Figura 14, la línea de cosméticos se encontraba en una etapa de crecimiento hasta el 2013; y, luego, experimenta un descenso hacia el 2015. De todas maneras, este negocio se mantiene como el principal generador de efectivo para la compañía.

Es por esta razón que el presente estudio se enfocará en la fidelización de los clientes de este tipo de productos. Se buscará incrementar los ingresos para la empresa tras la aplicación de las estrategias de Marketing Relacional.

### 3.7 Análisis de la competencia

Se analizará el entorno competitivo de Tibet Services S.A. de acuerdo al modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estas cinco fuerzas son (Martínez & Milla, 2012):

- Amenaza de nuevos entrantes
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Productos sustitutos
- Competidores directos del sector

Según Porter (1987), cada una de estas fuerzas afecta la capacidad de competencia de una compañía en un mercado concreto. Ellas determinan la rentabilidad potencial de un sector específico. En un sector considerado como rentable, las cinco fuerzas son bajas (Martínez & Milla, 2012).

#### 3.7.1 Barreras de entrada

Esta es la primera amenaza que debe enfrentar la empresa. Se refiere a la disminución de beneficios debido al aumento de competidores en el sector. Si las barreras de entrada son altas, nuevos competidores no estarán deseosos de participar en el mercado. Existen seis tipos de barreras de entrada (Martínez & Milla, 2012):

- **Economías de escala:** Una economía de escala es la posibilidad de reducción de los costos variables con el aumento de la cantidad de producto producido. Esto es considerado como barrera de entrada ya que el competidor entrante deberá introducirse produciendo mucha cantidad de producto, arriesgándose a perder gran cantidad de dinero si su producto no es bien aceptado; o entrar en un mercado produciendo poco producto pero con desventaja en costos.
- **Diferenciación del producto:** Esta barrera de entrada obliga a los nuevos competidores a invertir mucho dinero para ganar la fidelidad de los clientes, ya que ellos se identifican con la marca que siempre han comprado y confían en ella.
- **Necesidades de capital:** Se refiere a los negocios que requieren una fuerte inversión para poder competir, por ejemplo, el negocio de telefonía (Martínez &

Milla, 2012). Este tipo de servicio requiere de una gran infraestructura e inversión de capital, por lo que muy pocos podrían cumplir este requisito.

- **Costos de cambio de proveedor:** Esta barrera se crea cuando existe un costo al cambiar de un proveedor a otro (Martínez & Milla, 2012). Por ejemplo, si una empresa siempre ha comprado su materia prima a un proveedor específico, y este proveedor quiebra, la empresa deberá invertir tiempo y recursos en encontrar un nuevo proveedor y también asumir el riesgo de que la materia prima del nuevo proveedor no sea tan buena como la del antiguo.
- **Acceso a canales de distribución:** La necesidad de un nuevo competidor de encontrar canales de distribución adecuados puede representar una barrera de entrada importante.
- **Desventajas de costos independientes de la escala:** Esto puede ocurrir por la propiedad del producto (productos con formulaciones únicas), acceso favorable a materias primas, subsidios y ventajas especiales del gobierno (Martínez & Milla, 2012).

Se considera que el sector en los que comercializa Tibet Services S.A. presenta las barreras de entrada que se muestran en la Tabla 4:

**Tabla 4:**  
**Barreras de entrada al sector de cosméticos**

<b>Tipo de barrera de entrada</b>	<b>Explicación</b>
Diferenciación de productos	Tibet Services cuenta con clientes leales que gustan de la marca y de los beneficios que obtienen al utilizar los productos. Además, sus productos son muy económicos y efectivos.
Propiedad del producto	El desarrollo rápido de productos químicos, farmacéuticos y cosméticos requiere de un know how que la compañía ha desarrollado desde los años 50. Tiene productos con formulaciones únicas y efectivas que no han podido ser igualadas por las de la competencia.

Continúa

---

Ventajas especiales del gobierno	Políticas gubernamentales han permitido que la empresa se desarrolle ya que ha limitado el acceso de productos importados (chinos y colombianos especialmente). Además, nuevos requerimientos para la gestión de permisos de funcionamiento, permisos de suelo, registros sanitarios, notificaciones sanitarias, etc., han hecho que varias empresas pequeñas cierren, al no poder cumplir con estas exigencias impuestas.
----------------------------------	--

---

### 3.7.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes siempre tratarán de disminuir los precios de venta de los productos que se les oferta y exigirán cada vez mayor calidad, por lo que se considera que su poder de negociación disminuye la rentabilidad del sector. Se considera que un grupo de clientes tiene poder cuando (Martínez & Milla, 2012):

- **Un solo cliente compra la mayor cantidad del producto producido por la compañía:** En este caso, este cliente tendrá la capacidad de negociar con la empresa para que le brinde muchas ventajas y como la subsistencia de la empresa depende casi completamente de este usuario, deberá ceder a sus demandas.
- **Los productos que se ofrecen son poco diferenciados o genéricos:** La empresa deberá tratar de reducir lo más posible sus precios de venta para poder competir ya que es lo único que podría diferenciarle en el mercado.
- **Los clientes tienen muy pocos beneficios:** La compañía maneja solamente una estrategia de precios bajos.
- **Baja calidad del producto:** Una vez más, el cliente se enfoca mucho en el precio del producto y no en su calidad.
- **Tendencia de integración hacia atrás:** Se refiere cuando los clientes de la compañía pueden convertirse en competidores directos de la misma al establecer negocios similares (Martínez & Milla, 2012).

En el caso de Tibet Services S.A., se considera que el cliente no tiene mucha capacidad de negociación. La compañía cuenta con una amplia cartera de clientes, la mayor parte de los

productos que ofrece son diferenciados, ofrece a sus clientes beneficios varios independientes al precio como pronta entrega, visita personalizada, etc., y su calidad de productos es alta. Además, debido al alto know-how que requiere el negocio, es complicado que los clientes de la empresa consideren ponerse un negocio similar que tenga éxito. Sin embargo, ciertos clientes de la compañía tienen precios preferenciales por su volumen de compra.

### 3.7.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores también tienen una gran influencia en la rentabilidad del sector ya que ellos podrían aumentar el precio de los productos que venden, aumentar su tiempo de entrega o influir en la calidad del producto final. Se considera que los proveedores tienen poder cuando se cumplen estas condiciones (Martínez & Milla, 2012):

- **Existe un número limitado de proveedores:** la oferta es limitada y el proveedor tiene la capacidad de fijar el precio de sus productos.
- **Importancia del sector del proveedor:** Si la empresa trabaja en un sector que el proveedor no considera primordial, entonces el mismo tendrá mayor capacidad de fijar el precio de los productos.
- **Importancia del producto:** Si el producto que ofrece el proveedor es clave para la producción, el proveedor podría tener mayor capacidad de negociación.
- **Integración hacia adelante:** Se refiere a que el proveedor podría establecer un negocio similar al de la compañía (Martínez & Milla, 2012).

Tibet Services S.A. tiene amplia oferta de productos por parte de varios proveedores. Dependiendo del tipo de materia prima, sus proveedores tienen mayor o menor capacidad de negociación. Por ejemplo, en el caso de la vaselina, su oferta es muy variada ya que es un producto genérico. En cambio, otros productos como el ictiol y el hidrato de cloral, son más complicados de conseguir, por lo que Tibet Services tiene reducida capacidad de negociación, en este caso.

Por otro lado, la posibilidad de integración hacia adelante de los proveedores es complicada por dos razones: en primer lugar, como ya se había mencionado anteriormente, por el know-how que tiene la preparación de los productos que ofrece Tibet Services S.A. y en segundo

lugar, porque los proveedores de la empresa ya tienen líneas de negocio claramente establecidas, principalmente enfocadas en la importación de materia prima.

#### **3.7.4 Productos sustitutos**

La presencia de productos sustitutos supone que los productos ofertados por la empresa pueden ser reemplazados por otros que cumplan su misma o similar función. La compañía debe estar atenta a los cambios que exige el mercado y llevarlos a cabo antes de que sea tarde (Martínez & Milla, 2012).

Es así que para las líneas de productos que comercializa Tibet Services S.A., los productos sustitutos podrían ser:

- **Línea cosméticos:** La mayoría de productos cosméticos Tibet están basados en componentes químicos procesados, por lo que se considera que sus productos sustitutos son preparados caseros que los clientes podrían realizar por ellos mismo, en vez de comprar cosméticos elaborados. Por ejemplo, mascarillas, exfoliantes, hidratantes caseros, etc.

Además, los sustitutos de los productos cosméticos más importantes para la compañía son:

- Para el quitaesmalte: Quita esmalte basado en acetona u en otro solvente.
  - Para el gel de pelo: Cera de pelo, brillantina, fijador.
  - Para la colonia: Desodorantes con aroma, limón.
  - Jabón líquido: Jabones en barra
- **Línea farmacéutica:** Igualmente, los productos farmacéuticos que comercializa Tibet están basados en químicos procesados por lo que sus sustitutos podrían ser productos caseros y naturales como hierbas aromáticas medicinales.
  - **Línea cuidado del hogar:** Los productos sustitutos para los desinfectantes que incluye la línea de cuidado del hogar son productos clorados o naturales como cítricos y bicarbonato.

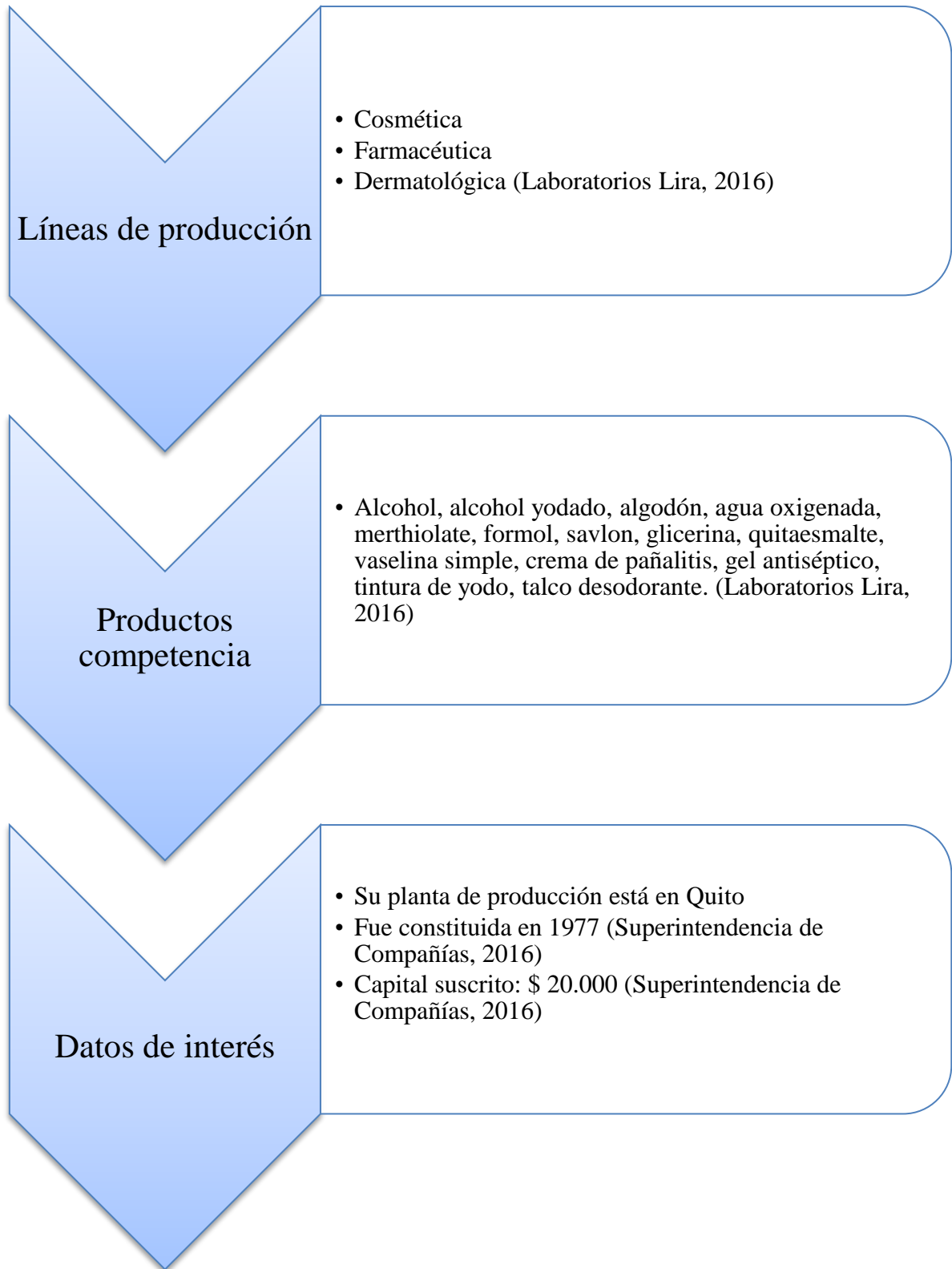
### **3.7.5 Competencia directa**

Tibet Services S.A. enfoca su comercialización en un mercado de personas de capacidad adquisitiva media- baja. Por el tamaño de la empresa, el rubro de ventas que maneja y su mercado específico, se considera que empresas grandes como Yanbal, Avon, Nivea, etc., no son competidores directos de la compañía.

Las principales empresas que la Gerencia General de Tibet Services S.A. considera como competencia directa se muestran en la Figura 15, Figura 16 y Figura 17. Se exploró los diferentes sitios web de estas compañías para exponer la información relevante comercial. En términos de algunas cifras presentadas, las principales fuentes consultadas fueron las páginas web de la Superintendencia de compañías y del Servicio de Rentas Internas.

- **Laboratorios Lira:**

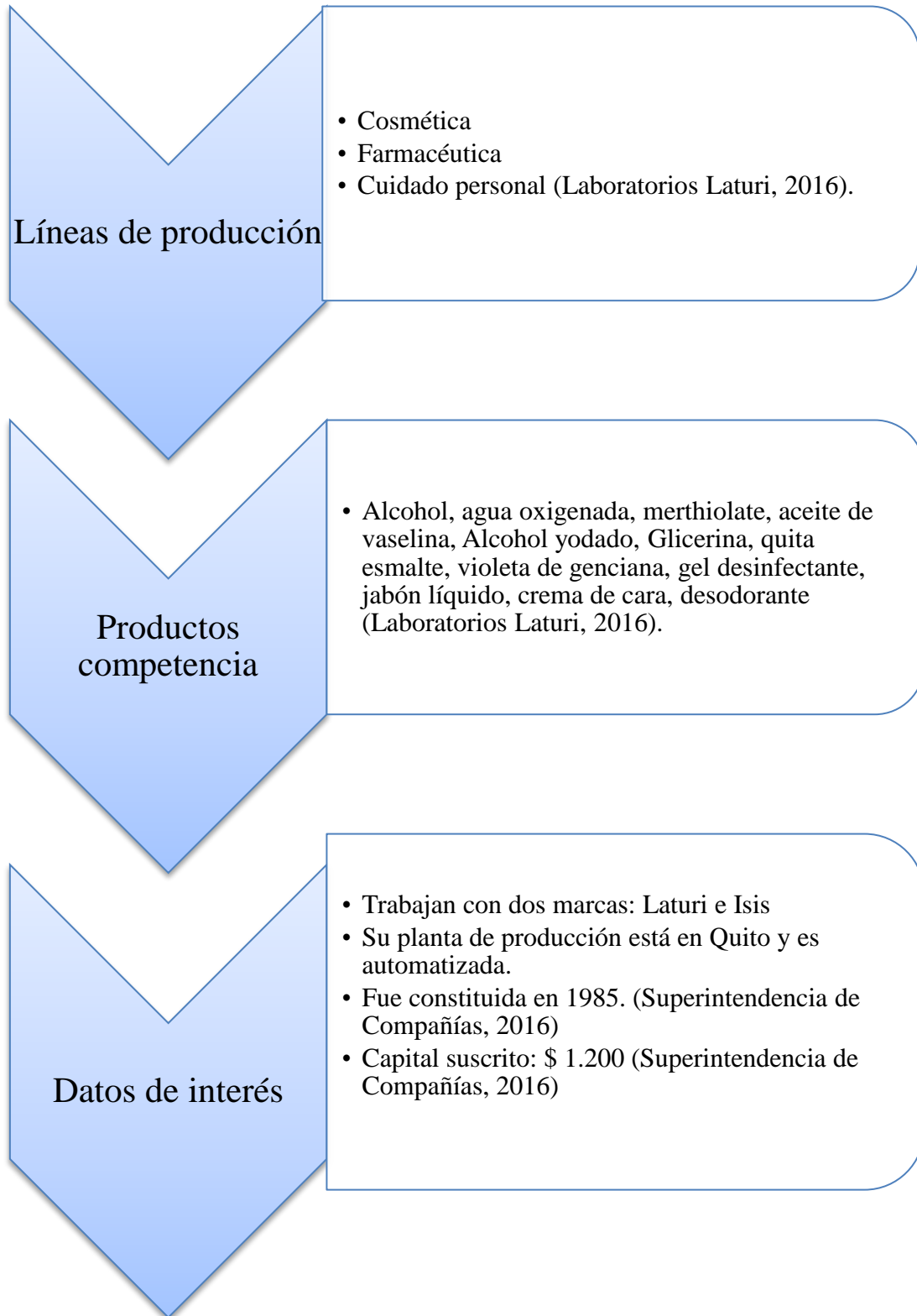
En la Figura 15 se puede visualizar información relevante de Laboratorios Lira.



**Figura 15. Datos de interés Laboratorios Lira**

- **Laboratorios Laturi**

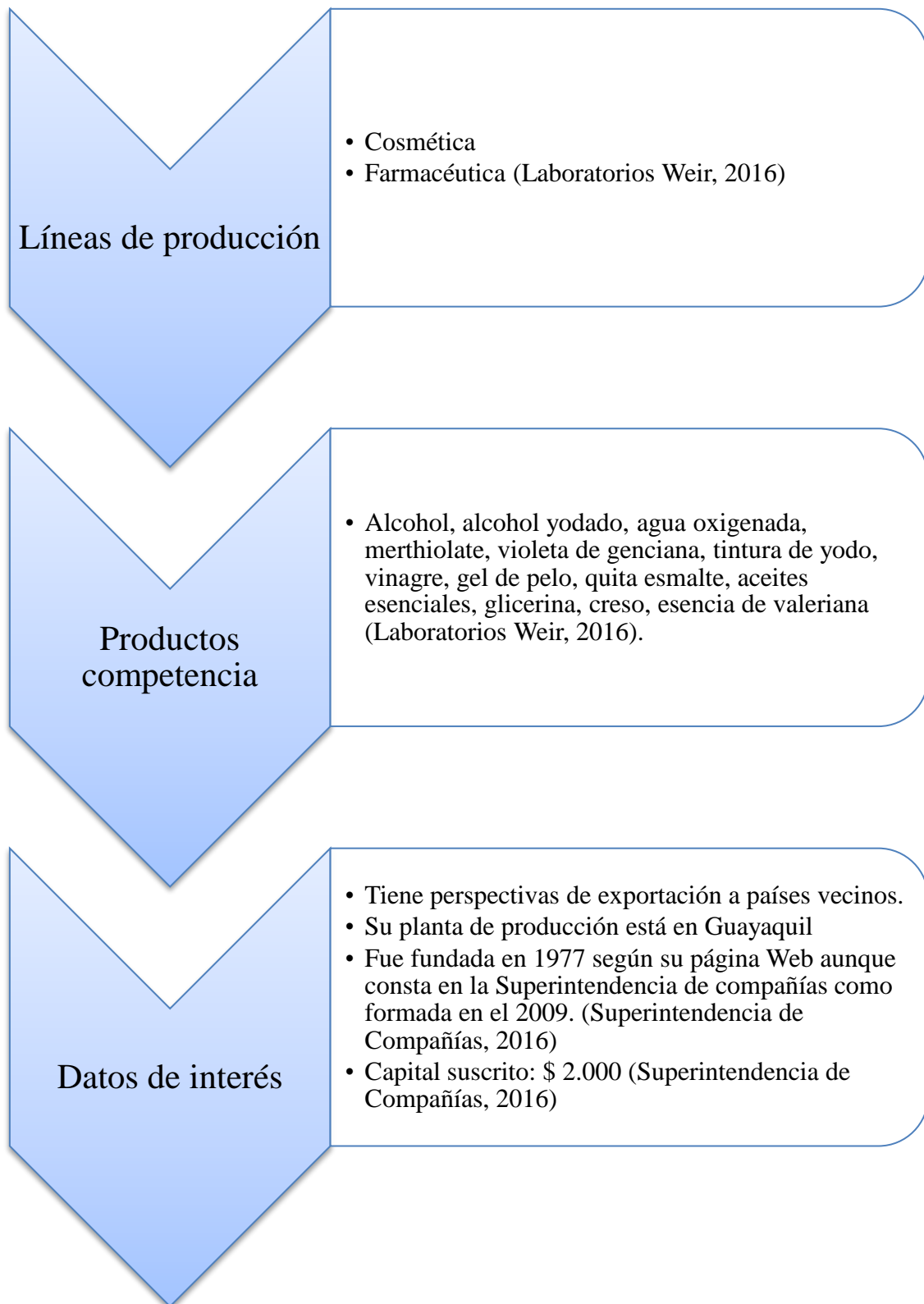
En la Figura 16 se muestra información importante de Laboratorios Laturi.



**Figura 16. Datos de interés Laboratorios Laturi**

- **Laboratorios Weir**

En la Figura 17 se observa información de interés de Laboratorios Weir.



**Figura 17. Datos de interés Laboratorios Weir**

Las empresas competidoras analizadas son organizaciones de mayor tamaño y trayectoria en el mercado de la ciudad de Quito. Todas ellas comercializan no solo en las pequeñas distribuidoras sino en supermercados importantes como Supermaxi y Fybeca. Además, algunas tienen incluso perspectivas de exportación. Sin embargo, los precios de comercialización de los productos de las tres empresas son mucho más altos que los de Tibet Services. Así, por ejemplo, si Laboratorios Lira tiene un precio de venta de 120 mL de creso en \$2,70, el creso de Tibet Services cuesta tan solo \$0,70, y lo más importante, ambos tienen la misma efectividad y concentración. Hay que tomar en cuenta que ya que las infraestructuras de los tres competidores son mucho mayores que las de Tibet, sus costos fijos también, muy probablemente serán mayores y eso se traduce en el encarecimiento del producto final.

Además, se ha analizado que el mercado objetivo de las tres competidoras muy probablemente no es el mismo que el de Tibet Services S.A, aunque tienen presencia en los puntos de venta donde distribuye su producto la compañía objeto de estudio. Como se había mencionado, Laboratorios Lira, Weir y Laturi comercializan su producto principalmente en grandes cadenas como Supermaxi y Fybeca, siendo su principal mercado gente de clase media- alta. Sin embargo, son marcas solicitadas en el mercado de gente media- baja ya que son conocidas y difundidas, aunque su precio de venta es mayor.

Tibet Services también tiene otros competidores más pequeños que los tres antes nombrados. Entre ellos se pueden mencionar a Forever, Cutex y Prims. Estas marcas se encuentran en la mente del consumidor de productos Tibet, aunque son generalmente más costosos.

### **3.8 Análisis FODA**

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, conocido popularmente como análisis FODA, es una herramienta útil para determinar qué factores pueden fortalecer o entorpecer el cumplimiento de los objetivos de una empresa (Marketing P., 2007). Es recomendable que toda organización realice este análisis periódicamente para plantear sus estrategias de comercialización y desempeño en el mercado cambiante. Este análisis constituye una herramienta para que el gerente general se dé cuenta de la situación de su compañía y pueda tomar decisiones acertadas.

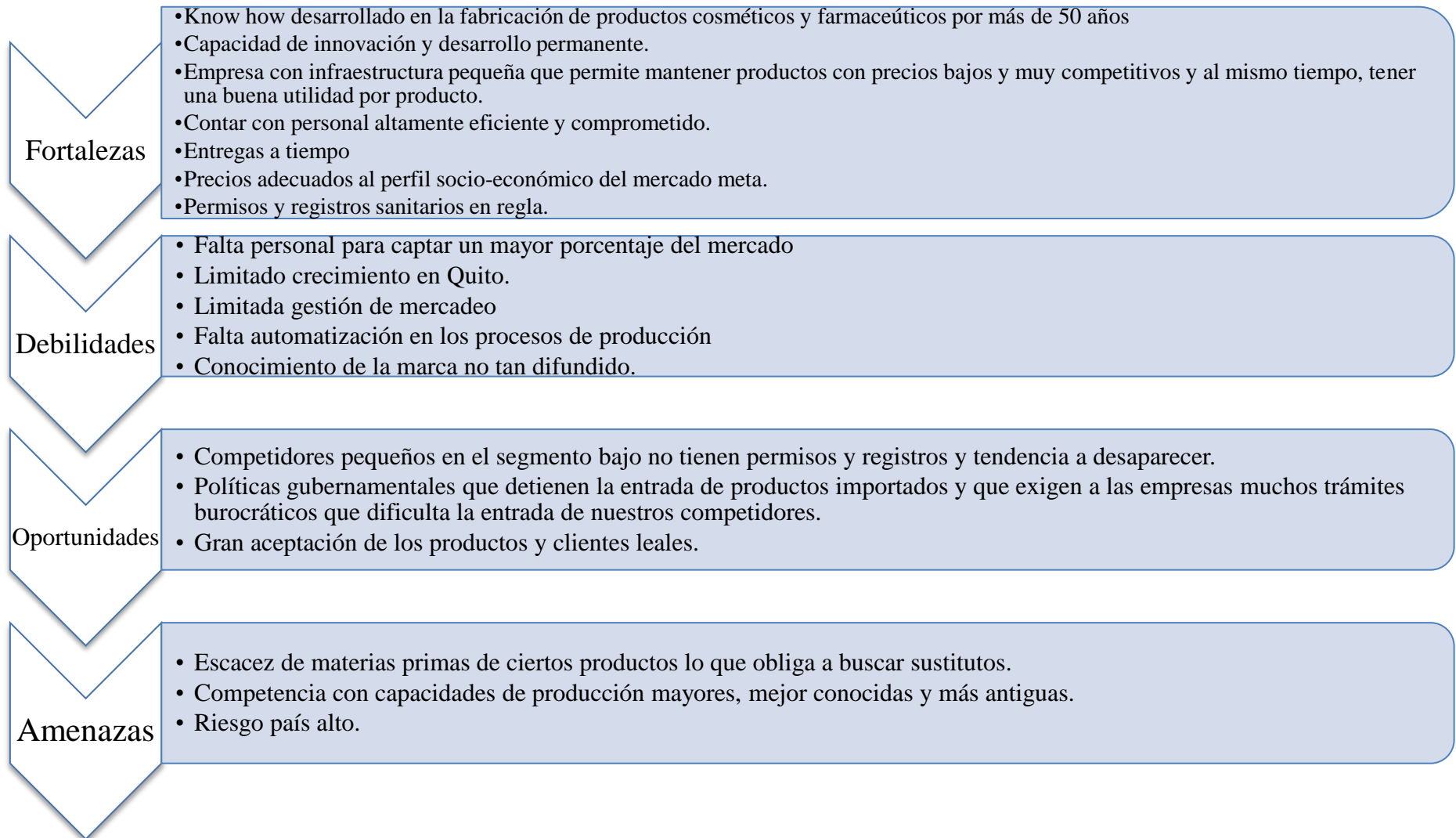
Las principales funciones del análisis FODA son (Marketing P., 2007):

- Determinar las posibilidades reales que tiene la compañía para alcanzar unos objetivos específicos.
- Hacer que la empresa esté consiente de los problemas y dificultades que tendrá que afrontar.
- Permite conocer los factores positivos que tiene la compañía para potencializarlos y buscar estrategias para sobrellevar las condiciones negativas antes de que representen un problema para la empresa.
- Analizar la situación actual de la institución y tomar decisiones acertadas ante las circunstancias.

El análisis FODA permite determinar las condiciones de la empresa tomando en cuenta factores internos y externos. De esta manera, se considera que las fortalezas y las debilidades son características intrínsecas de la institución, mientras que las oportunidades y debilidades son extrínsecas (Marketing P., 2007).

Así, las fortalezas son las características propias de la compañía que favorecen el logro de los objetivos y las oportunidades son aquellas situaciones externas que podrían ayudar a conseguir la meta propuesta. Por otro lado, se considera una debilidad a aquella característica interna de la empresa que constituiría un obstáculo para la ejecución de una actividad, mientras que las amenazas son las situaciones externas que dificultarían dicha actividad (Marketing P., 2007).

A continuación, la Figura 18 presenta el análisis FODA de Tibet Services S.A.



**Figura 18: Análisis FODA de Tibet Services S.A**

### 3.9 Mapa de procesos de Tibet Services S.A.

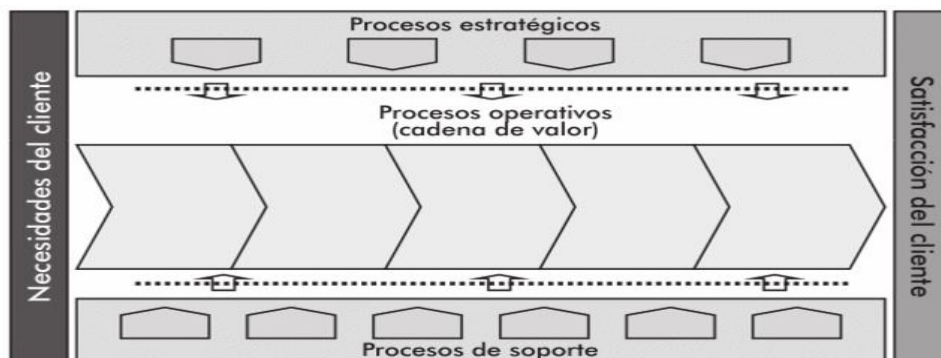
Un mapa de procesos es una representación gráfica global de los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa, su interacción y relación. Este tipo de mapa ilustra la estructura de los procesos de la organización y permite tener una idea del funcionamiento interno de la misma (Pardo, 2012).

Para poder realizar un mapa de procesos, es necesario clasificar los procesos y después representarlos usando niveles. No existe un formato estándar para dibujar un mapa de procesos y cada organización, normalmente, adapta prototipos diseñados según su necesidad (Pardo, 2012).

La elaboración de un mapa de procesos tiene algunas utilidades para la organización, como (Pardo, 2012):

- Facilitar la integración de procesos y el diseño de los sistemas de gestión.
- Permitir a toda la empresa visualizar el concepto de su misión y trabajar para lograr objetivos comunes.
- Asistir a la compañía a no perder su perspectiva, a posicionar los procesos adecuadamente y a priorizar recursos.

Una de las formas más comunes para representar mapas de procesos es usando el formato tipo convencional donde se clasifican los procesos en estratégicos, operativos y auxiliares. Estos mapas de procesos tienen la forma que se muestra en la Figura 19:



**Figura 19. Representación genérica de un mapa de procesos convencional**

**Fuente:** (Pardo 2012, p. 51)

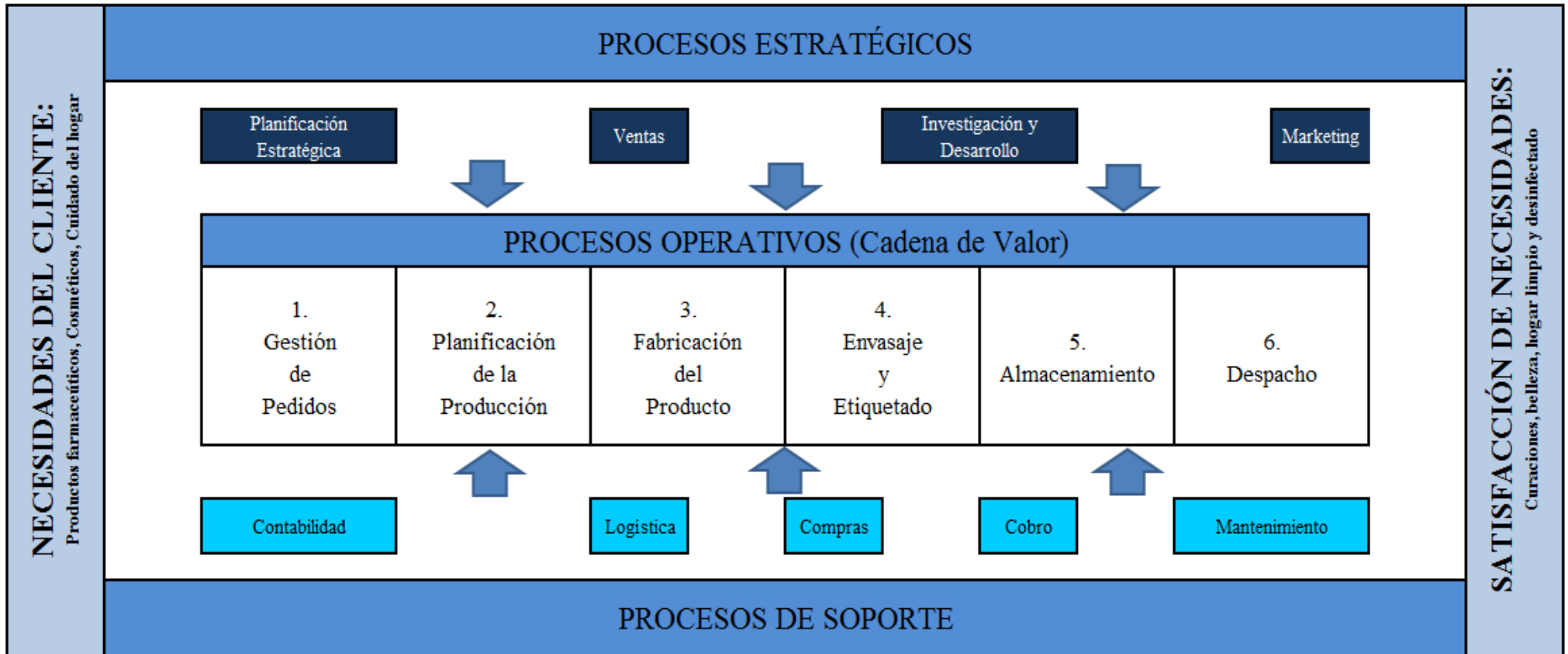


Figura 20. Mapa de procesos de Tibet Services S.A.

Como se puede observar en la Figura 20, aunque Tibet Services S.A. es una microempresa, en ella se desarrollan numerosos procesos. Algunos de ellos se llevan a cabo con mayor formalidad y sistematización que otros. Es así que, la planificación estratégica y el marketing son los procesos que experimentan una menor formalidad en su ejecución. De esta forma, se propone que los procesos estratégicos de la compañía deberían ser:

- **Planificación estratégica:** Realizada por la Gerencia General. En este proceso el Gerente establece cual es la mejor trayectoria que debe tomar la empresa en el futuro. De esta forma, se analiza tres elementos fundamentales (Comai & Tena, 2004):
  - o Valoración de los recursos y capacidades de la empresa y necesidad de incrementarlas o disminuirlas.
  - o Apreciación del estado futuro del entorno en el que se desarrolla la compañía. Evaluación de la situación del país en cuanto a sus políticas económicas, cambio de necesidades del mercado, etc.
  - o Elecciones de estrategias de operación.
  
- **Ventas:** Tibet Services S.A. tiene una fuerza de ventas de 4 vendedores que distribuyen el producto a nivel nacional y la Gerente General que atiende las ventas en la ciudad de Quito.
  
- **Investigación y desarrollo:** La Gerente General con asesoría técnica de otros profesionales y proveedores ha llegado a desarrollar 30 tipos de productos distintos, adaptándose a los requerimientos de los clientes.
  
- **Marketing:** Este es un departamento naciente en la compañía ya que nunca antes se han realizado actividades de marketing formal. El desarrollo del presente trabajo proporcionará datos y recomendaciones para realizar las actividades de mercadeo de la institución.

Por otro lado, los procesos operativos o la cadena de valor de la compañía, está formada por:

- **Gestión de pedidos:** Los pedidos de clientes de todo el país son receptados por medio de los vendedores o por comunicaciones directas por teléfono o por correo electrónico a la gerente general y visitas. Después, los pedidos son ingresados en hojas de producción para proceder a la planificación.
  
- **Planificación de la producción:** Analizando tendencias de estacionalidad y con los pedidos proporcionados por el proceso anterior, la gerente general procede a planificar la producción para poder cumplir con los tiempos de entrega exigidos por los clientes. Los productos más laboriosos requieren la contratación de personal extra ocasionalmente.
  
- **Fabricación del producto:** El proceso de producción depende del tipo de producto que se vaya a elaborar. La empresa tiene tres áreas de producción separadas:
  - **Área de producción de polvos:** En esta área se fabrican productos como el talco desodorante y talco boricado. Tiene mucha ventilación por la generación de material particulado volátil.
  - **Área de producción de cremas:** Ahí se elaboran todos los tipos de cremas que comercializa la empresa tanto de la línea farmacéutica como de la línea cosmética. Por ejemplo, crema nutritiva, crema de manchas, crema de pañalitis, crema secante, entre otras.
  - **Área de líquidos y geles:** Por último, en esta sección se elaboran y envasan todos los productos líquidos como alcohol, savlón, merthiolate, quita esmalte, etc., y los geles de pelo y jabones.
  
- **Envasaje y etiquetado:** Después de que el producto ha sido preparado, es envasado y etiquetado manualmente de acuerdo a la presentación que requiera el cliente.
  
- **Almacenamiento:** El producto envasado y etiquetado es almacenado en la bodega del laboratorio antes del despacho hacia el cliente. Ahí es identificado con el nombre del cliente y la dirección a dónde debe ser entregado.
  
- **Despacho**

Por último, los procesos que considerados como soporte de la cadena de valor son:

- **Contabilidad:** Esta actividad es realizada por la gerente general mensualmente y subcontratada anualmente para la presentación de balances a los organismos gubernamentales.
- **Logística:** Dependiendo del lugar donde debe ser entregado el producto, la logística es realizada por la empresa misma o por transportes pagados. Si el pedido es de la ciudad de Quito, el empleado multifunción de la compañía se encarga de entregarlo. Si es fuera de la ciudad, la compañía opta por mandar los pedidos por las diferentes compañías de transporte terrestre.
- **Cobro:** La gestión de cobro es realizada por la gerente general y por los vendedores.
- **Compras:** La gerente general se encarga de la gestión de compras de materias primas, envases, insumos, etiquetas, etc.
- **Mantenimiento:** El servicio de mantenimiento de las instalaciones es subcontratado por la empresa una vez al año.

## 4 ESTUDIO DE MERCADO SOBRE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE

Para evaluar la lealtad y la satisfacción de un cliente, es necesario analizar tres factores (Calderón, 2007):

- **Disposición:** Se define como la intención del cliente para volver a comprar el producto.
- **Emoción:** Son las sensaciones que el cliente relaciona con el producto y que lo llevan a comprar.
- **Acción:** Es la compra propiamente dicha.

Por lo tanto, para cuestionar al cliente sobre estos tres aspectos, se podrían plantear preguntas que abarquen algunos de los siguientes temas (Calderón, 2007):

### Sobre la disposición:

- ¿Qué necesita el cliente?
- ¿Qué espera recibir?
- ¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el producto?
- ¿El producto que va a comprar funcionará bien?
- ¿El cliente espera que este producto será mejor o peor que otros que ha adquirido anteriormente?
- ¿Fue atendido de forma oportuna?
- ¿Quiere recibir información o comunicaciones de parte de la empresa?
- ¿Qué imagen percibe de la marca?

### Sobre la emoción:

- ¿El producto cumplió o superó las expectativas?
- ¿Qué es lo que más valora del producto recibido?
- ¿Qué considera que podría mejorar la empresa?
- ¿Volverá a comprar el producto?
- ¿Recomendaría el producto a sus conocidos?

### **Sobre la acción:**

La empresa debe evaluar lo siguiente sobre sus clientes:

- Repeticiones de compra
- Tiempo de relación con el cliente

Entonces, para llevar a cabo un estudio de mercado exitoso que permita evaluar la lealtad y la satisfacción del cliente se recomienda seguir la siguiente metodología (Horovitz & Jurgens, 1994):

1. Identificar los factores que evidencien: disposición, emoción y acción
2. Elegir los métodos para recolectar información: entrevista, focus group o encuesta (preguntas abiertas o cerradas)
3. Determinar la muestra de clientes a evaluar.
4. Determinar el mejor método de contacto (directo, por correo electrónico, por teléfono, etc.)
5. Analizar los resultados.
6. Plantear conclusiones, medidas correctivas, preventivas o mejoras

Tomando en cuenta esta metodología, se ha planteado el siguiente estudio exploratorio y descriptivo con el objetivo de evaluar la lealtad y la satisfacción actual de los clientes de Tibet Services S.A. Esto permitirá determinar el plan de acción que la empresa deberá seguir respecto a sus estrategias de marketing relacional con el fin de fidelizar a sus actuales clientes.

Adicionalmente, los factores que guiaron la investigación serán presentados a continuación. Estos factores a su vez responden a los aspectos de disposición, acción y emoción de los clientes ante la marca y sus productos:

- Puntos fuertes de los productos y servicios.
- Puntos débiles de los productos y servicios.
- Disposición de los clientes de recomendar los productos.
- Expectativas del cliente al comprar cosméticos.
- Puntos de mejora de la estética de los productos.

- Tiempo de entrega óptimo de los productos.
- Puntos fuertes y débiles de la competencia.
- Emoción ante la marca.
- Repetición de la compra factible.
- Apoyos para incremento de ventas.
- Estrategias de lealtad de clientes.
- Evaluación de aceptación de actividad relacional.

## **4.1 Estudio exploratorio**

### **4.1.1 Instrumento de recolección de información**

El instrumento de recolección de datos para el estudio exploratorio consiste en 12 preguntas abiertas que buscarán evaluar la satisfacción del cliente. Los aspectos a mejorar de la empresa objeto de estudio, la lealtad de los usuarios, lo que más valoran los clientes de los productos y servicios de la compañía, información de la competencia y otros asuntos que serán de interés tanto para este estudio como para que Tibet Services conozca las percepciones generales de sus usuarios. Las preguntas que se plantearán son las siguientes:

1. ¿Qué es lo que más valora de los productos y servicios de Tibet?
2. ¿Cuáles son los aspectos en los que usted considera que Tibet debe mejorar?
3. ¿Cuáles son las razones por las que usted recomienda a sus clientes que compren los productos Tibet?
4. ¿Cuáles son las expectativas que sus clientes esperan al comprar cosméticos Tibet?
5. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la presentación de los productos Tibet?
6. ¿Cuál es el tiempo óptimo de entrega de los productos Tibet para su negocio?
7. ¿Cuáles son los principales competidores de los productos Tibet? ¿En qué se destacan? ¿En que deberían mejorar?
8. ¿Al recordar la marca de Tibet Services, qué se le viene a la mente?
9. ¿Cuántas veces al mes realiza pedidos a Tibet Services?
10. ¿Qué apoyos de parte de la empresa usted requeriría para incrementar sus ventas de productos Tibet?
11. ¿Qué haría usted para que sus clientes sean más leales a su empresa?

12. ¿Usted asistiría a un congreso expositivo organizado por Tibet donde se dicte un curso sobre el cuidado de la piel, su limpieza, maquillaje y tratamientos cosmetológicos comunes como eliminación de espinillas y manchas?

#### 4.1.2 Técnica de recolección de información e identificación de las unidades de análisis

La técnica de recolección de datos a utilizar será una entrevista personal a dos de los clientes más importantes de la compañía. Las unidades de análisis son:

- **Distribuidora Cresser:** Es el cliente más importante de la empresa representando el 17 % de las ventas totales de la compañía en la línea de productos cosméticos, correspondiente a \$ 3.377,53 para el año 2015. La persona que se entrevistará es el Ing. Miguel Pillajo, dueño y administrador de la Distribuidora.
- **Distribuidora Dussiminymil:** Es el segundo cliente más importante de la compañía representando el 14 % de las ventas totales de la compañía en la línea de productos cosméticos, correspondiente a \$ 2.875,83 para el año 2015. La persona que se entrevistará es la Ing. Narcisa López, administradora de la Distribuidora.

#### 4.1.3 Análisis de resultados

La técnica para analizar los datos recolectados en la etapa exploratoria fue el análisis de contenido de las entrevistas aplicadas a los dos clientes antes mencionados de la empresa objeto de estudio. Los resultados son mostrados en la Tabla 5.

**Tabla 5:**

#### Resultados estudio exploratorio

Pregunta	Variable a evaluar	Respuestas de los clientes
¿Qué es lo que más valora de los productos y servicios de Tibet?	Puntos fuertes	- Efectividad del producto - Buena calidad del producto - Servicio personalizado - Tiempo de entrega - Presentación del producto - Buen precio

Continúa

¿Cuáles son los aspectos en los que usted considera que Tibet debe mejorar?	Puntos débiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de los envases</li> <li>- Estética de los envases</li> <li>- Tiempo de entrega</li> </ul>
¿Cuáles son las razones por las que usted recomienda a sus clientes que compren los productos Tibet?	Disposición de recomendar los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A mis clientes les gusta el producto”</li> <li>- “Son productos de laboratorio”</li> <li>- Efectividad del producto</li> <li>- Buen precio por la cantidad recibida</li> <li>- “Tibet me da confianza como proveedor”</li> </ul>
¿Cuáles son las expectativas que sus clientes esperan al comprar cosméticos Tibet?	Expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Que no dañe las uñas”</li> <li>- “Que quite rápido el esmalte”</li> <li>- “Que no se evapore el producto”</li> </ul>
¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la presentación de los productos Tibet?	Puntos de mejora de estética del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etiquetas con más información sobre el uso del producto</li> <li>- Etiquetas más grandes</li> <li>- Frascos con dispensador</li> <li>- Frascos que capten la atención de los usuarios finales.</li> </ul>
¿Cuál es el tiempo óptimo de entrega de los productos Tibet para su negocio?	Tiempo de entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 día</li> <li>- 2 días</li> </ul>
¿Cuáles son los principales competidores de los productos Tibet? ¿En qué se destacan? ¿En que deberían mejorar?	Puntos fuertes y débiles de la competencia	<p>Cutex:</p> <p><b>Puntos fuertes:</b> quita más rápido el esmalte y tiene vitaminas.</p> <p><b>Puntos débiles:</b> muy caro.</p>
¿Al recordar la marca de Tibet Services, qué se le viene a la mente?	Emoción ante la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de buena calidad</li> <li>- “El nombre de la persona de Tibet que me atiende.”</li> </ul>
¿Cuántas veces al mes realiza pedidos a Tibet Services?	Repetición de la compra factible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada 15 días.</li> <li>- 1 vez al mes</li> </ul>
¿Qué apoyos de parte de la empresa usted requeriría para incrementar sus ventas de productos Tibet?	Apoyos para incremento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación del producto a los vendedores.</li> <li>- Ofertas</li> </ul>
¿Qué haría usted para que sus clientes sean más leales a su empresa?	Estrategias de lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena atención</li> <li>- Trabajar solo con productores</li> </ul>

- Mejorar las relaciones personales con mis clientes
- Cumplimiento serio de obligaciones.

---

¿Usted asistiría a un congreso expositivo organizado por Tibet donde se dicte un curso sobre el cuidado de la piel, su limpieza, maquillaje y tratamientos cosmetológicos comunes como eliminación de espinillas y manchas?	Actividad relacional	Sí.
---	----------------------	-----

---

## 4.2 Estudio descriptivo

### 4.2.1 Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de datos utilizado para el estudio descriptivo fue diseñado tomando en cuenta los resultados obtenidos en el estudio exploratorio. De igual manera, se plantearon 12 preguntas cerradas que buscaron evaluar la satisfacción del cliente, identificar los aspectos a mejorar de la empresa objeto de estudio, conocer la lealtad de los usuarios y los atributos más valorados, recabar información de la competencia y otros asuntos de interés tanto para este estudio como para la gestión comercial de Tibet Services. Las preguntas planteadas y las opciones de respuesta se muestran en la Tabla 6:

**Tabla 6:**

#### Instrumento de recolección de datos del estudio descriptivo

1. ¿Qué es lo que más valora de los productos y servicios de Tibet? Escoja una o varias de las siguientes opciones:
  - Efectividad del producto       Calidad del producto       Buen precio
  - Tiempo de entrega               Servicio personalizado
  - Envases, presentación del producto
 Otros: Indique ¿Qué?.....
  
2. ¿Cuáles son los aspectos en los que usted considera que Tibet debe mejorar? Escoja una o varias de las siguientes opciones:
  - Calidad de los envases       Estética de los envases

- Calidad del producto       Tiempo de entrega

Otros: Indique ¿Cuál?.....

3. ¿Cuáles son las razones por las que usted recomienda a sus clientes que compren los productos Tibet? Escoja una o varias de las siguientes opciones:

A mis clientes les gusta el producto     Son productos de laboratorio

Efectividad del producto     Buen precio del producto

Tibet Services me da confianza como proveedor

Otros: Indique ¿Cuál?.....

4. ¿Cuáles son las expectativas que sus clientes esperan al comprar el quitaesmalte Tibet? Escoja una o varias de las siguientes opciones:

Que no dañe las uñas     Que quite rápido el esmalte

Que no se evapore el producto

Otros: Indique ¿Cuál?.....

5. Respecto a la presentación de sus productos, ¿en qué aspectos Usted considera que Tibet debería mejorar? Señale las opciones más importantes:

Etiquetas que tengan más información sobre el uso del producto

Etiquetas más grandes     Frascos con dispensador

Frascos que capten la atención de los usuarios finales

Otros: Indique ¿Cuál?.....

6. ¿Cuál es el tiempo óptimo de entrega de los productos Tibet para su negocio? Escoja una de las siguientes opciones:

1 día     2 días     3 días     1 semana

Otros: Indique ¿Cuál?.....

7. Sus clientes finales, ¿con qué otras marcas sustituyen el quitaesmalte Tibet? ¿En que destacan?, ¿en qué deberían mejorar?

Marca de quitaesmalte	¿En qué destaca?	¿En qué debería mejorar?

8. ¿Al recordar la marca de Tibet Services, qué se le viene a la mente?

Continúa

- Productos de buena calidad     No tienen competencia
- Quitaesmalte
- Nombre del personal de Tibet que le atiende     Es más barato que otros
- Lento en entregar
- Otros: Indique ¿Cuál?.....
9. ¿Cuántas veces realiza pedidos a Tibet Services? Escoja una de las siguientes opciones:
- De 1 a 15 días     De 16 días a 30 días     De 31 días a 3 meses
- Otros: Indique ¿Cuál?.....
10. ¿Qué apoyos de parte de la empresa usted requeriría para incrementar sus ventas de productos Tibet? Escoja una o varias de las siguientes opciones:
- Descuentos en precios de venta
- Promociones de producto gratis adherido al producto de venta
- Ofertas de mayor cantidad de producto por el mismo precio
- Capacitación a sus vendedores
- Publicidad
- Otros: Indique ¿Cuál?.....
11. ¿Qué haría usted para que sus clientes sean más leales a su empresa? Escoja una o varias de las siguientes opciones:
- Buena atención     Trabajar solo con productores
- Mejorar las relaciones personales con mis clientes
- Cumplimiento serio de obligaciones
- Otros: Indique ¿Cuál?.....
12. ¿Usted asistiría a un congreso expositivo organizado por Tibet donde se dicte un curso sobre el cuidado de la piel, su limpieza, maquillaje y tratamientos cosmetológicos comunes como eliminación de espinillas y manchas?
- Sí
- No
- ¿Porque? .....

#### 4.2.2 Técnica de recolección de información y población de estudio

La técnica de recolección de datos a utilizar en esta fase será la encuesta de preguntas cerradas anteriormente expuesta en la Tabla 6. Dicha encuesta será aplicada al universo de clientes de productos cosméticos ubicados en la ciudad de Quito de Tibet Services. Las unidades de análisis pueden observarse en la Tabla 7.

**Tabla 7:**

#### **Listado de clientes a evaluar en el estudio descriptivo**

<b>Número</b>	<b>Cliente</b>	<b>Monto de venta 2015</b>
3	Distribuidora Morales	\$ 3.377,53
4	Distribuidora Blanquita	\$ 2.875,83
5	Ana Vega	\$ 1.426,69
6	Líderes Supermercados	\$ 1.011,25
7	FarmaBarrio	\$ 874,23
8	Mundo Max 3000	\$ 830,58
9	Farmacia Profesional 1	\$ 597,54
10	María Ximena Méndez	\$ 625,90
11	Farmacia Alangasí	\$ 604,82
12	Farmacia Su Receta	\$ 551,75
13	Distribuidora Lolita	\$ 499,67
14	Farmacia Heydy & Willy's	\$ 489,50
15	Comercial San Sebastián	\$ 465,15
16	Tania Enríquez	\$ 390,08
17	Novedades El Retorno	\$ 425,31
18	Farmacia San Gregorio	\$ 369,80
19	Crespo Acevedo Inés	\$ 297,02
20	María Belén Hidalgo	\$ 297,13
21	Farmacia Camila	\$ 253,53
22	Brisa Azul	\$ 255,29
23	Peluquería Helen y Paz	\$ 230,60
24	Banco de Alimentos Quito	\$ 179,62
25	Botiquín Checa	\$ 193,06
26	Farmacia Sermifar	\$ 218,86
27	Americabellos	\$ 190,45
28	Farmacia San José	\$ 184,79
29	Farmacia Tres de Mayo	\$ 171,04
30	Alison Cobos	\$ 178,20
31	Farmacia El Girón	\$ 175,45
32	Farmacia La Ecuatoriana	\$ 174,29

Continúa

<b>33</b>	Farmared 219	\$ 185,16
<b>34</b>	Distribuidora Pesántez	\$ 143,16
<b>35</b>	Farmacia Red 139	\$ 214,37
<b>36</b>	Francelina Arcos	\$ 165,29
<b>37</b>	Comercial Belén	\$ 165,96
<b>38</b>	Centro Médico IMSA	\$ 132,00
<b>39</b>	Farmacia El Rosal	\$ 234,08
<b>40</b>	Silvia Morales	\$ 160,85
<b>41</b>	Mercedes Peñafiel	\$ 151,44
<b>42</b>	Bazar Ondra	\$ 174,95
<b>43</b>	Lucy`s Secret	\$ 107,35

Fuente: Reporte de clientes con sus ventas. Tibet Services S.A. Año 2014

### 4.2.3 Análisis de resultados del estudio de mercado

Tras llevar a cabo el estudio de mercado antes expuesto, se ha evidenciado los siguientes resultados, que han permitido realizar un análisis respecto a la disposición, emoción y acción de compra de los clientes de Tibet Services:

#### 4.2.3.1 Factor Disposición

**Pregunta 4:** Expectativas del cliente al comprar quitaesmalte Tibet



**Figura 21.** Expectativas del cliente al comprar quitaesmalte Tibet

En la Figura 21 se observa que la principal expectativa que tienen los clientes al comprar el quitaesmalte Tibet es que el producto no dañe las uñas al aplicarlo seguido por el parámetro “que quite rápido el esmalte”. En contraste, la minoría de los clientes considera que el bajo precio del producto es un factor decisivo al realizar la compra, aunque sea por sí solo.

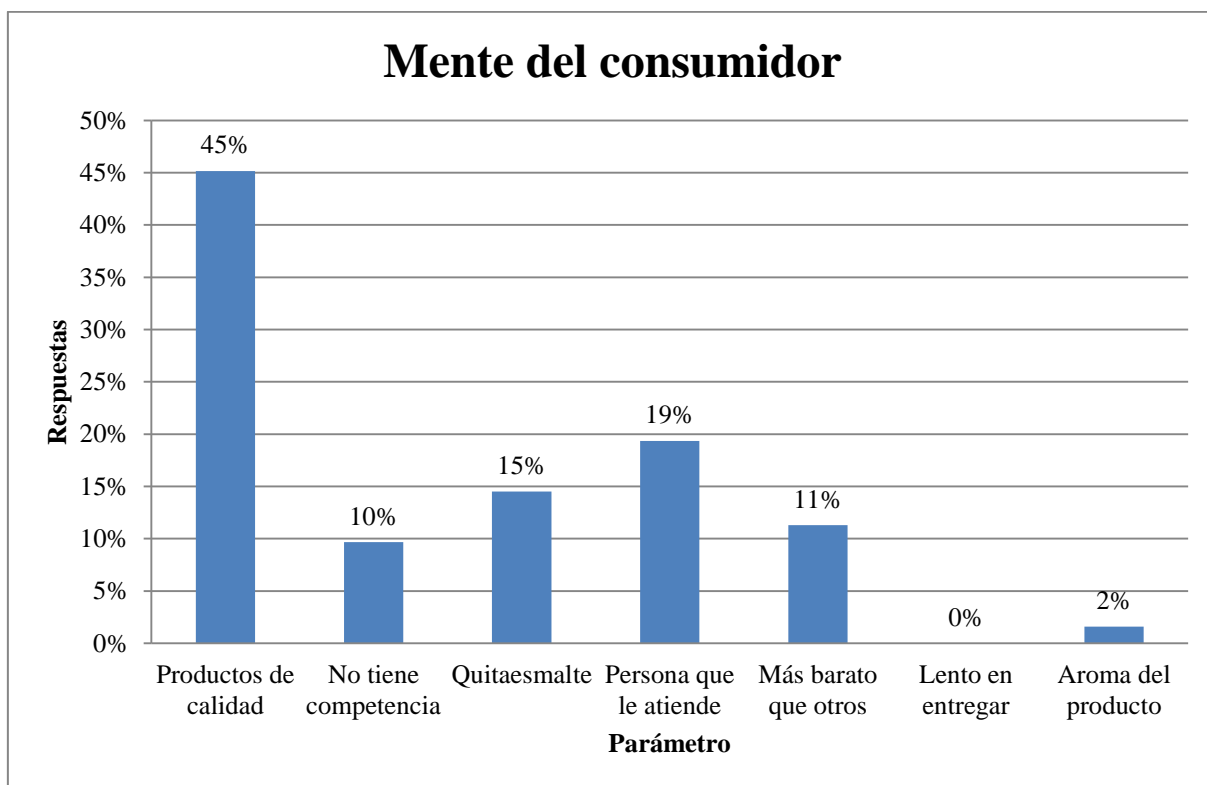
**Pregunta 7:** Puntos fuertes y débiles de la competencia del quitaesmalte Tibet

Las marcas con las que los clientes sustituyen al quitaesmalte Tibet, se muestran en la Tabla 8. Además, se puede evidenciar los puntos fuertes y débiles de la competencia directa de este producto.

**Tabla 8:****Análisis de la competencia del quitaesmalte Tibet**

<b>Marca de quitaesmalte</b>	<b>¿En qué destaca?</b>	<b>¿En qué debería mejorar?</b>
Kites	- Tiene más nutrientes	- Es caro
Forever	- Tiene más nutrientes - Tiene vitaminas - Es efectivo - Variedad	- Es caro - Le falta renovar la imagen - Deja blancas las uñas y los dedos.
Cutex	- Es barato	- No es garantizado. - No es un buen producto
Prims	- Es barato -Retira el esmalte permanentemente	- No es garantizado. - No es un buen producto - No tiene vitaminas ni lanolina - Aroma
Lira	Los clientes no mencionan puntos a favor de esta marca	- Es caro
Arthur	- Es barato	- La marca miente en la cantidad real de producto ofertada.
Rodher	Los clientes no mencionan puntos a favor de esta marca	- Es caro
Milly	- Es barato	- La calidad del producto es muy mala.
Santal	- Es barato	- No es efectivo
Mollie	Tiene hidratante	- Queda blancas las uñas - Es caro - Está menos posicionado - No es fuerte para quitar el esmalte - Su color
Nayla	- Tamaño, cantidad de producto	- Le falta renovar - Calidad del producto
Clairret	- Es barato	- No es efectivo

**Pregunta 8: Emoción ante la marca**

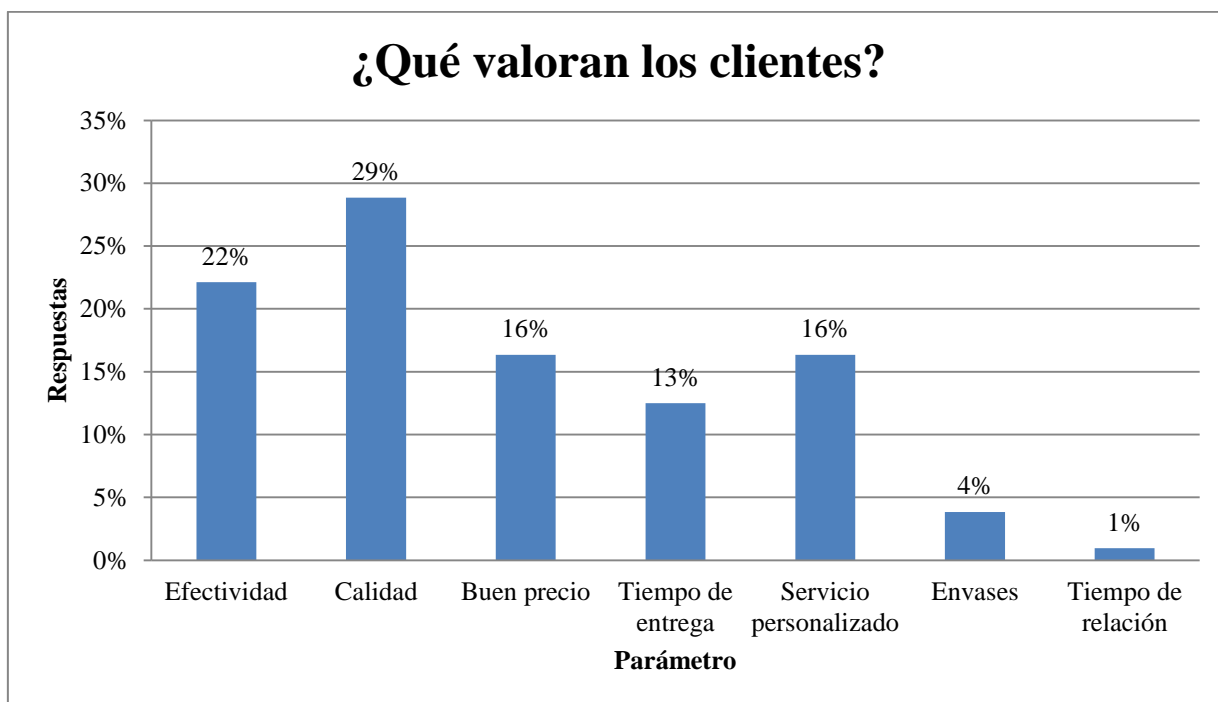


**Figura 22. Evaluación de la mente del consumidor respecto a su disposición ante la marca**

Evaluando la mente del consumidor, en la Figura 22 se observa que un 45 % de los encuestados relaciona a Tibet con productos de calidad. En segundo lugar, aunque con un porcentaje menor, varios clientes recuerdan a la persona que los atiende al escuchar la marca, por lo que se infiere que el servicio personalizado que presta la empresa es un aspecto que está presente en la mente de los clientes. Adicionalmente, se puede ver que ningún cliente tiene un pensamiento negativo al recordar los productos y servicios de Tibet Services, por lo que se puede decir que los usuarios tienen una buena disposición ante la marca.

#### 4.2.3.2 Factor Emoción

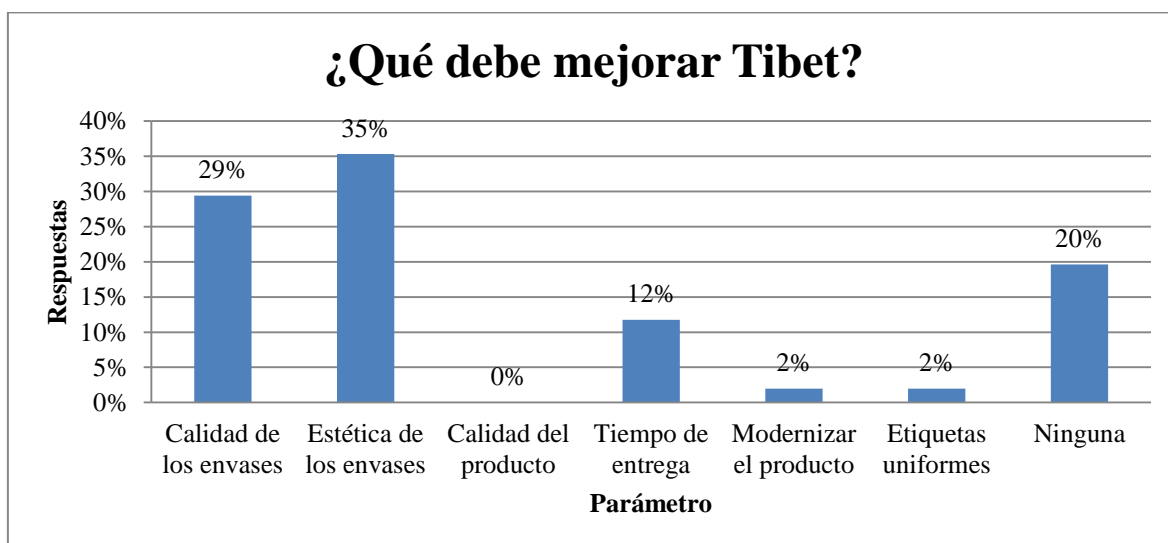
**Pregunta 1:** Aspectos valorados por los clientes.



**Figura 23. Puntos fuertes de la empresa a la vista del cliente**

Como se puede ver en la Figura 23, el parámetro más valorado por los clientes de Tibet es la calidad de los productos, seguido por su efectividad. Los clientes están menos conformes con los envases y la presentación de los productos. Otras características importantes consideradas por los clientes son el buen precio de los productos y el servicio personalizado recibidos por el personal de la compañía.

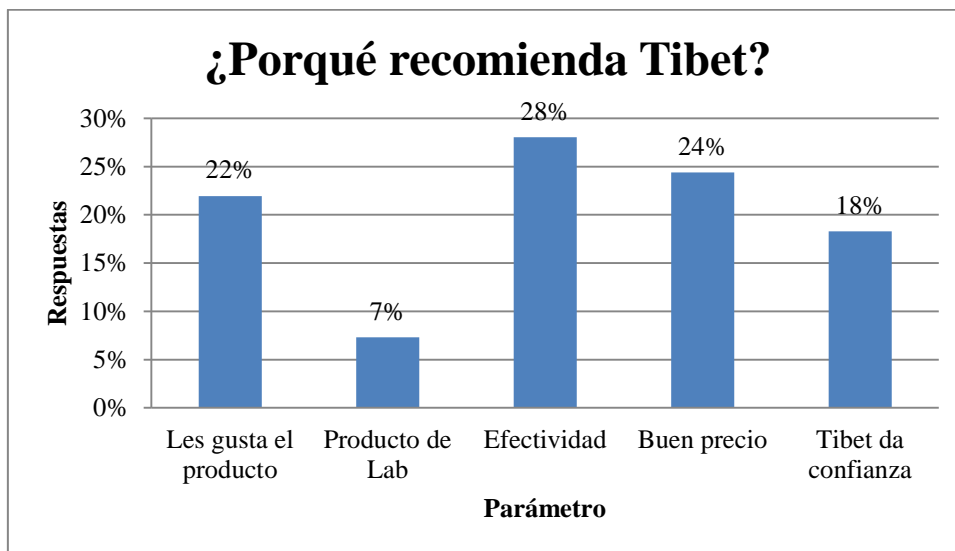
**Pregunta 2: Puntos débiles de los productos y servicios de Tibet**



**Figura 24. Aspectos a mejorar de los productos y servicios Tibet**

La Figura 24 muestra que el principal aspecto que los clientes piensan que Tibet debe mejorar es la estética de los envases. En contraste, ningún cliente considera que la empresa debería perfeccionar la calidad del producto, lo que corrobora los datos obtenidos en la pregunta 1, donde la calidad es justamente el parámetro que más valoran. Es importante resaltar que un 20 % de clientes piensa que la empresa no debería optimizar ninguna de las características planteadas.

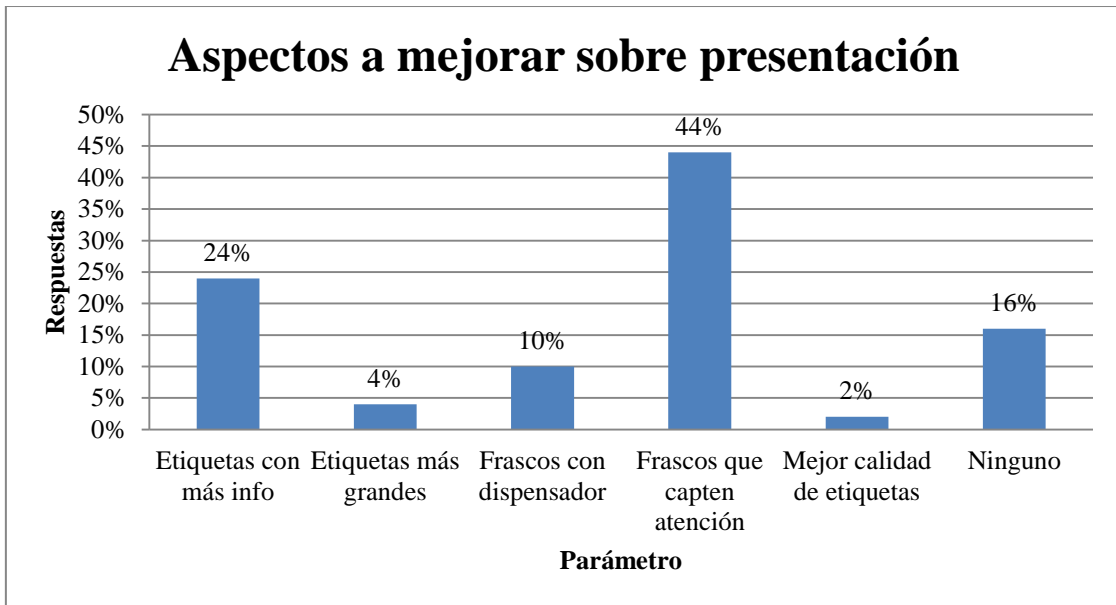
**Pregunta 3:** Disposición de los clientes a recomendar los productos Tibet



**Figura 25.** Disposición de los clientes a recomendar los productos Tibet

Lo que evidencia la Figura 25 es que la principal razón por lo que los clientes de Tibet recomiendan que sus clientes que compran los productos es la efectividad de los mismos, seguidos por el buen precio que tienen, respecto a su calidad. Un aspecto importante que se debe mencionar es que un 18 % de los clientes consideran que Tibet les da confianza como proveedor, por lo que se podría decir que los clientes tienen una emoción positiva ante la marca.

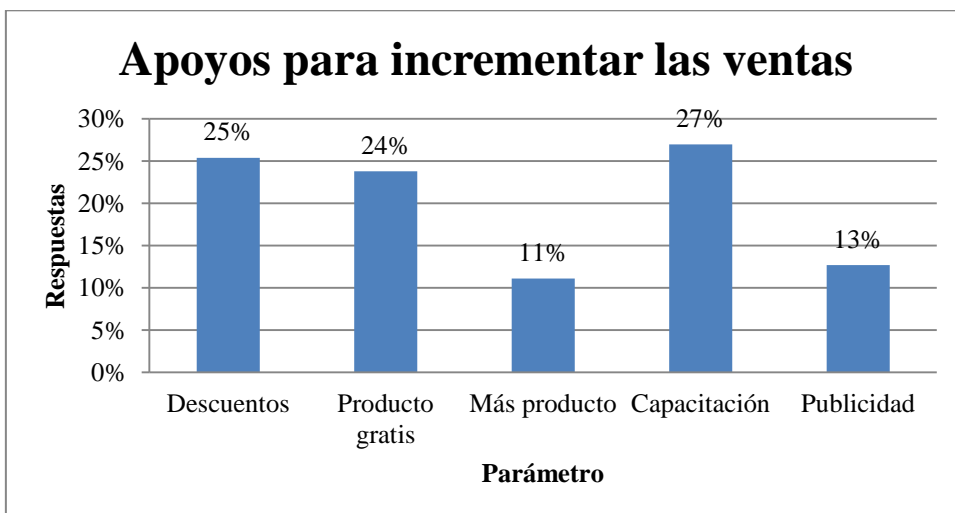
**Pregunta 5:** Aspectos a mejorar sobre la presentación de los productos Tibet



**Figura 26. Aspectos a mejorar sobre la presentación de los productos Tibet**

Respecto a la presentación de los productos, la Figura 26 evidencia la opinión de los clientes sobre que la compañía debería escoger frascos que capten más la atención de los usuarios finales. Además, consideran que la información que se encuentra en las etiquetas, debería ser más extensa. En contraste, un 16 % de los clientes cree que la presentación es adecuada y que debería mantenerse.

**Pregunta 10: Apoyos para incrementar ventas**

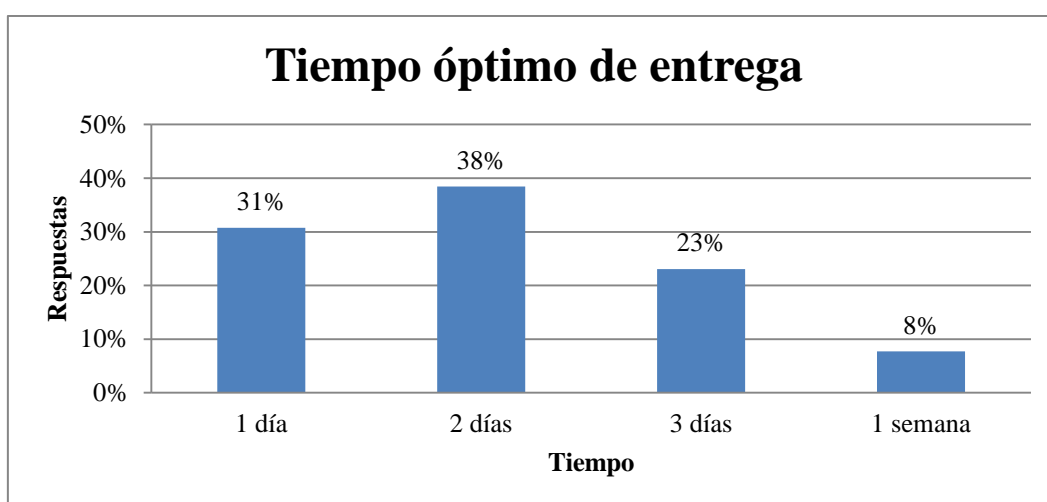


**Figura 27. Apoyos para incrementar las ventas**

Al preguntarles a los clientes qué apoyos requerirían de parte de la compañía objeto de estudio para incrementar sus ventas, la mayoría de usuarios respondió que recibir una capacitación sobre los productos les ayudaría a ofertarlos de mejor manera. Además, incentivos de compra como descuentos en los precios de venta y producto gratis adherido también son considerados importantes para que incremente su volumen de compra. Estos resultados se pueden observar en la Figura 27

#### 4.2.3.3 Factor Acción

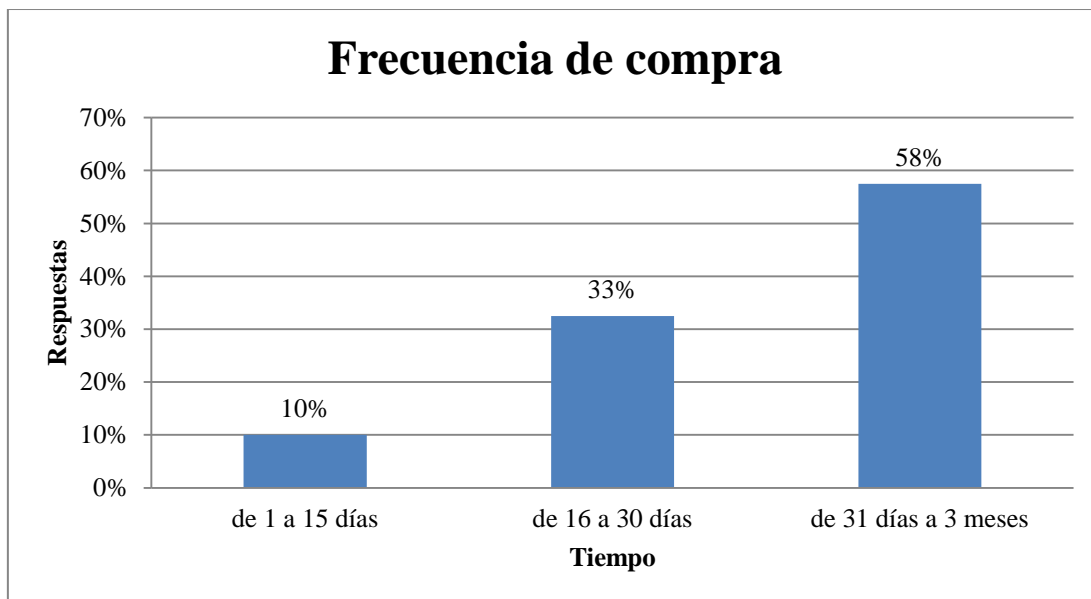
**Pregunta 6:** Tiempo óptimo de entrega de los productos Tibet



**Figura 28.** Tiempo óptimo de entrega

La Figura 28 enseña que la mayoría de clientes prefieren una entrega casi inmediata de los productos por parte de la empresa. Un mínimo porcentaje (8 %) establece que una semana es el mejor tiempo de entrega para su negocio, mientras que 2 días o 1 día es el tiempo preferido por la mayor parte de los usuarios. Esta información es de gran relevancia para la empresa ya que le permitirá planificar su producción para cumplir con los requerimientos de entrega de sus clientes.

**Pregunta 9:** Frecuencia de compra

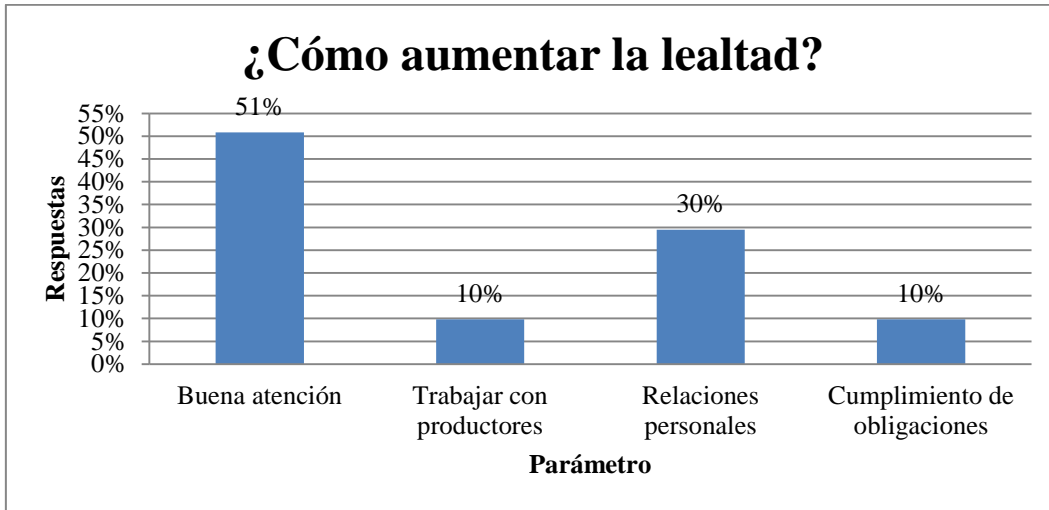


**Figura 29. Frecuencia de compra**

La Figura 29 muestra que un 58 % de los clientes de la compañía tiene una frecuencia de compra de entre 31 a 3 meses, mientras que tan solo un 10 % hace pedidos máximo cada 15 días. Esto demuestra que si bien es cierto, los clientes de la empresa son leales y compran repetitivamente los productos, la institución podría trabajar para incrementar la frecuencia de compra. Es importante mencionar que la frecuencia de compra también depende del tamaño de los negocios de los clientes. Generalmente, negocios con más afluencia de clientes tienen más frecuencia de compra.

#### 4.2.3.4 Ideas para marketing relacional

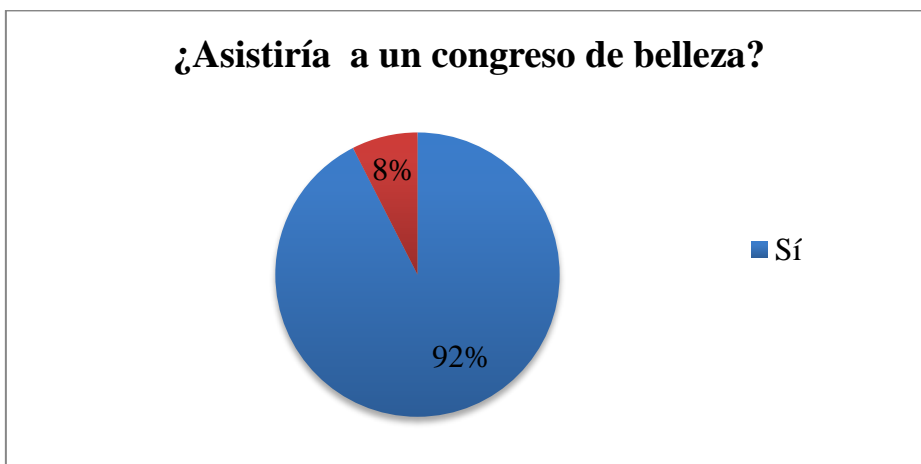
**Pregunta 11:** Lealtad de los clientes, ideas para incrementarla.



**Figura 30. Lealtad de los clientes, como incrementarla**

Un aspecto relevante para esta investigación es conocer la opinión de los clientes sobre como incrementar la lealtad de sus usuarios en sus propios negocios. Es interesante constatar en la Figura 30 que un 51 % de los clientes cree que dar una buena atención a sus compradores hace que los mismos sean leales a sus negocios y regresen continuamente. Lo que es más, el segundo aspecto que han escogido los clientes es justamente trabajar en las relaciones personales con sus usuarios y “hacerse amigos” de las personas que visitan sus negocios. Esto corrobora que la aplicación de actividades de marketing relacional es primordial para todo negocio, aunque varias veces, los propietarios de las empresas ni siquiera estén conscientes del término.

**Pregunta 12: Aceptación de la actividad de marketing relacional**



**Figura 31. Aceptación de la actividad de marketing relacional**

Por último, la pregunta 12 fue formulada para determinar el grado de aceptación de los usuarios de una actividad relacional organizada por Tibet Services que permitirá que se capaciten sobre los productos que ofrece la empresa. Como se observa en la Figura 31 un 92 % de los usuarios respondió que sí asistiría al congreso de belleza planteado, mostrando un amplio grado de aceptación de esta iniciativa. El 8 % que dijo que no asistiría también afirmó que su negativa no se debe a falta de interés, sino a falta de tiempo.

### **4.3 Conclusiones**

Después de realizar el estudio de mercado, se ha podido sacar las siguientes conclusiones respecto a la lealtad, satisfacción y preferencias del cliente además de los puntos fuertes y débiles de la empresa a los ojos del consumidor:

- La calidad y la efectividad de los productos de Tibet es la característica que más resaltan los clientes mientras que la estética de los envases y su calidad son las características en las que los usuarios consideran que la compañía debe mejorar. Recomiendan que la empresa escoja frascos que capten más la atención de los consumidores finales.
- Respecto al quitaesmalte Tibet, que es el principal producto cosmético de la empresa, las expectativas del cliente son que el producto no dañe las uñas. Es por esta razón que varios clientes han mencionado que quitaesmaltes que tengan vitaminas o nutrientes son sus preferidos y que esta característica sería decisiva para la compra, por encima del precio del producto.
- El quitaesmalte Tibet tiene varias marcas que constituyen su competencia directa. Los clientes han resaltado tanto puntos buenos como puntos en contra de la competencia. En forma general, se puede observar que quitaesmaltes más baratos que Tibet son considerados de mala calidad por los clientes, calificándolos como “productos no garantizados que dejan blancas las uñas”. Por otro lado, los quitaesmaltes considerados por los clientes que tienen mejor calidad que Tibet por poseer vitaminas y nutrientes, son más costosos, incluso tres o cuatro veces más. Por ejemplo, el quitaesmalte marca Mollie de presentación 30 mL, tiene un precio de \$1,81, mientras que el quitaesmalte Tibet tiene un precio de venta de

\$0,50<sup>1</sup>. Por estas razones, se considera que el quitaesmalte Tibet es un producto valorado por sus clientes y consideran que el precio que pagan por el producto es justo.

- Respecto a la mente del consumidor, se ha observado que todos los clientes que formaron parte de este estudio de mercado tienen pensamientos positivos al recordar la marca, asociándola principalmente con productos de calidad, lo que corrobora que la principal característica que valoran los usuarios sea justamente la calidad de los productos.
- La empresa debe tratar de incrementar la lealtad de sus clientes y su frecuencia de compra ya que la mayoría realiza pedidos de productos en una frecuencia de 31 días a 3 meses.
- Los clientes consideran que un gran apoyo para incrementar sus ventas es recibir mayor capacitación sobre los productos, por lo que la empresa debería optar por una actividad relacional que permita reforzar el conocimiento de sus compradores. Lo que es más, casi todos los clientes han dicho que asistirían a una capacitación organizada por la empresa para aumentar los conocimientos de sus productos.
- Respecto a la emoción ante la marca, se puede concluir que los clientes tienen una buena emoción al escuchar de la misma ya que todos los clientes escogieron por lo menos una característica que valoran de Tibet y recomiendan a sus consumidores que escojan estos productos. Sin embargo, ellos consideran que la empresa debe mejorar la presentación de sus productos.

---

<sup>1</sup> Estos precios referenciales fueron recolectados mediante la observación realizada en los dos puntos de venta más importantes de la empresa. En el Anexo 1 se muestran las imágenes que constituyen las evidencias de la información recolectada.

- Hablando de la disposición de los usuarios, se concluye que la disposición de compra es positiva y que todos los encuestados asocian a los productos Tibet con un aspecto bueno. Además, los clientes han dicho que ellos estarían más dispuestos a comprar el producto si el quitaesmalte no daña las uñas y si reciben más capacitación sobre los productos.
- Por último, respecto a la acción, se observa que los clientes de Tibet son leales ya que realizan compras reiterativas a lo largo del tiempo, aunque se podría hacer que incrementen su frecuencia de compra.

## 5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING RELACIONAL

Según la metodología planteada en el capítulo 2 de este trabajo de investigación, se procederá a desarrollar una propuesta de implementación de una actividad de marketing relacional, no sin antes examinar las 3 premisas siguientes, para definir si es recomendable que la empresa objeto de estudio aplique dicha estrategia:

- Análisis del potencial relacional
- Análisis del interés relacional de los clientes a fidelizar
- Determinación del alcance y contenido relacional que se quiere lograr.

### 5.1 Evaluación del potencial relacional de la empresa

Se procedió a evaluar el potencial relacional de Tibet Services S.A. en conjunto con la Gerente General de la compañía, de tal forma que se logre asignar valores arbitrarios del 0 al 10 a cada una de las etapas del marketing de fidelización, con la mayor cercanía a la realidad operativa de la empresa. Además, los valores conferidos responden también a los resultados que se encontraron en el estudio de mercado anteriormente expuesto en el Capítulo 4. De esta manera, el análisis del potencial relacional de Tibet Services S.A. se muestra en la Tabla 9:

**Tabla 9:**

#### Análisis del potencial relacional de Tibet Services S.A.

Análisis del potencial relacional de Tibet Services S.A.		
Etapas de marketing relacional	Preguntas para valorar el potencial relacional	Valoración de cada etapa De 0 a 10
1. Identificar Identificación de clientes a los cuáles va a ser dirigida la estrategia de marketing relacional.	- ¿Tiene identificados a sus clientes o es fácil y barato conocerlos?	<b>10</b>
2. Informar y atraer Dar a conocer los productos a los clientes.	- ¿Será fácil y barato informar a los clientes? - ¿Es su empresa conocida en el mercado? ¿Sus productos ya son conocidos.	<b>10</b>
3. Vender	¿Puede ser fácil y poco costoso lograr que los	

Convertir un cliente potencial en un cliente real.	clientes se inscriban en el programa de marketing relacional? - ¿Puede ser sencillo y barato vender los productos a los clientes inscritos?	10
4. Servir Entregar el producto comprado, adaptarlo a las necesidades del cliente.	- ¿Puede ser sencillo y barato servir a los clientes que compran el producto?	10
5. Satisfacer Conseguir que los clientes estén satisfechos con el producto comprado	- ¿Puede ser fácil y poco costoso que los clientes queden satisfechos tras la compra el producto ofrecido? - ¿El producto ofertado es de calidad?	10
6. Fidelizar Conseguir que el cliente repita la compra.	- ¿Es fácil y poco costoso fidelizar a los clientes satisfechos? - ¿La frecuencia de compra es elevada?	6
7. Desarrollar Aumentar el número y variedad de los productos comprados.	- ¿Es fácil y poco costoso que los clientes compren otros productos de la empresa? - ¿Se puede crear vínculos emocionales con los clientes?	10
8. Crear comunidad Facilitar la creación de relaciones entre los clientes.	- ¿Puede ser factible y barato crear, mantener y sacar partido de una comunidad de clientes?	5
<b>Suma de las ocho valoraciones parciales =</b>		<b>71</b>

**Fuente:** (Renart & Cabré, 2005, p. 5)

Tras aplicar la herramienta sugerida por (Renart & Cabré, 2005), se ha podido evidenciar que Tibet Services S.A. es una compañía con un alto potencial relacional, ya que ha obtenido una puntuación de 71 tras sumar las ocho valoraciones de las etapas del marketing de fidelización. Por lo tanto, se continuará con las fases de diseño de la actividad relacional.

## 5.2 Análisis del interés relacional de los clientes a fidelizar

Para determinar el interés relacional de los clientes que se busca fidelizar se plantearon las siguientes preguntas en el estudio de mercado del Capítulo 4:

- ¿Qué haría usted para que sus clientes sean más leales a su empresa?
- ¿Usted asistiría a un congreso expositivo organizado por Tibet donde se dicte un curso sobre el cuidado de la piel, su limpieza, maquillaje y tratamientos cosmetológicos comunes como eliminación de espinillas y manchas?

Las respuestas que tuvieron los clientes ante estas dos interrogantes demostraron que tienen un alto interés relacional. En primer lugar, los usuarios consideran que dar una buena atención en sus negocios y establecer relaciones personales fuertes con sus usuarios, provocaría que ellos sean más leales a sus propias empresas, incrementando su frecuencia de compra. Es decir, los clientes creen en el potencial del marketing relacional tanto como para aplicarlo en sus propios negocios. En segundo lugar, un 97 % de los clientes encuestados ha dicho que estaría dispuesto a asistir a una actividad relacional organizada por la compañía, por lo que se podría inferir que las estrategias de fidelización llevadas a cabo por Tibet Services serían bien aceptadas por sus clientes.

## 5.3 Determinación del alcance relacional

El alcance de la actividad relacional que se planteará responde al tipo de clientes que tiene la empresa objeto de estudio. El objetivo de esta actividad es aumentar la lealtad de los clientes a los productos Tibet, darlos a conocer y capacitar al cliente para que pueda explicar las características y formas de uso de los productos a sus usuarios. De esta forma, se buscará incrementar la frecuencia de compra y por tanto, aumentar el volumen de ventas de la compañía.

Tras analizar las etapas que se deben desarrollar al implementar una estrategia de marketing relacional, se determinó que las acciones de marketing que serán aplicadas en la empresa objeto de estudio cumplirán las siguientes:

- **Identificación de los clientes a los cuales será dirigida la estrategia:** Esto ya se ha llevado a cabo en el estudio de mercado del Capítulo 4.

- **Informar y atraer:** De esta forma se cumplirá uno de los objetivos de la actividad relacional que es justamente, dar a conocer los productos de la compañía y su forma de uso.
- **Servir:** La empresa buscará conocer cuáles son las dudas de los clientes respecto al uso de los productos y evaluará la posibilidad de re diseñarlos para adaptarse a las necesidades de su cliente.
- **Satisfacer:** El producto es considerado por los clientes como de alta calidad en la actualidad.
- **Fidelizar:** Se busca que los clientes incrementen su frecuencia de compra de los productos con la actividad relacional.
- **Desarrollar:** Se busca que los clientes se interesen por otros productos que no compran usualmente.

Por otro lado, la actividad relacional no cumplirá:

- **Vender:** La empresa no buscará vender sus productos durante la actividad relacional. El objetivo será darlos a conocer y después venderlos por medio de los canales de distribución ya conocidos por los clientes.
- **Crear comunidad:** Por la naturaleza de los clientes de Tibet, es complicado que ellos quieran crear una comunidad, ya que son competencia directa entre ellos.

## **5.4 Diseño de la estrategia de marketing relacional**

### **5.4.1 Misión, visión y cultura empresarial**

Al momento de establecer una estrategia de marketing relacional, es importante tomar en cuenta la misión, visión, valores y cultura empresarial de la compañía donde esta actividad se va a aplicar. En el capítulo 3 de este trabajo de investigación se planteó los siguientes enunciados respecto a los conceptos que forman la cultura empresarial, ya que la empresa no ha establecido formalmente su misión, visión y valores.

#### **Misión**

Tibet Services S.A. es una microempresa al servicio de Ecuador desde 1951 dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos, higiénicos de uso doméstico, de higiene personal y farmacéuticos simples. Nuestros productos están caracterizados por su

alta eficacia y accesibilidad, permitiéndonos servir a muchas familias en el mercado ecuatoriano, cumpliendo siempre con calidad y mejorando continuamente para asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

### **Visión**

Ser una empresa en constante crecimiento e innovación, ampliando nuestro mercado a más lugares en el Ecuador. Ser cada vez más versátiles para ajustarnos a los requerimientos de nuestros clientes, logrando una relación costo/ beneficio positiva tanto para la empresa como para el usuario.

### **Valores**

- Honestidad
- Proactividad
- Responsabilidad

#### **5.4.2 Diseño de la estrategia relacional**

La actividad relacional que se propone en este trabajo de investigación se expone rápidamente en la Tabla 10. Para dicha propuesta se han tomado en cuenta los resultados del estudio de mercado del capítulo 4, especialmente los criterios de los clientes sobre cómo incrementar sus ventas y su aceptación a la actividad relacional que se les puso en conocimiento durante la encuesta.

**Tabla 10:**

**Tabla de diseño de la actividad relacional**

<b>Diseño de Actividades Relacionales</b>	
<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Actividad relacional</b>	Se desarrollará un congreso expositivo organizado por Tibet donde se dicte un curso sobre el cuidado de la piel, su limpieza, maquillaje y tratamientos cosmetológicos comunes como eliminación de espinillas y manchas y en los próximos años institucionalizar esta actividad en función del análisis del impacto del primer evento.

Continúa

<b>Usuarios (¿A quién se ofrece?)</b>	Se ofrecerá a todos los clientes que aceptaron asistir al congreso durante el estudio de mercado y a usuarios finales interesados.
<b>Condiciones de acceso</b>	Registro del cliente por medio del llenado de una forma.
<b>¿Requiere pago?</b>	El congreso será ofrecido de forma gratuita a los clientes registrados.
<b>Forma de medición de resultados (corto y mediano plazo)</b>	Porcentaje de asistencia a seminarios. (corto plazo) Valoración del evento (corto plazo) Variación del monto de compra (mediano plazo) Variación de la frecuencia de compra (mediano plazo)

#### 5.4.2.1 *Actividad relacional principal*

La actividad relacional principal propuesta en esta investigación consiste en organizar un congreso expositivo para ser dictado a los actuales clientes de productos cosméticos de Tibet Services S.A y a los usuarios de los clientes que tengan interés en asistir. A continuación se expondrán los principales detalles para el desarrollo de dicha actividad relacional:

#### **Nombre de la actividad relacional:**

Gran Congreso de Belleza Tibet

#### **Temas a tratar:**

Los temas que se expondrán en esta conferencia son los siguientes:

1. Estructura de la piel facial.
2. Identificación de su tipo de piel y formas de cuidado de acuerdo a su categoría.
3. Limpieza de la piel antes del maquillaje. Importancia y taller demostrativo.
4. Nutrición facial. Taller demostrativo.
5. Maquillaje casual. Taller demostrativo.
6. Técnicas de limpieza de maquillaje.
7. Consejos para evitar la aparición de manchas y espinillas.
8. Tratamientos cosméticos de manchas y espinillas.

#### **Personal a cargo de dictar la conferencia:**

El congreso será dictado por la Gerente General de la compañía quien tiene amplios conocimientos al respecto de los temas antes expuestos.

**Lugar de desarrollo del congreso:**

La fábrica de producción de Tibet Services S.A cuenta con un patio grande donde fácilmente se podría llevar a cabo el congreso expositivo. Además, la fábrica, al encontrarse al sur del Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra cerca de la mayoría de clientes de la empresa.

**Tiempo del congreso y cronograma:**

El congreso será llevado a cabo en un día de acuerdo al cronograma que se muestra en la Tabla 11:

**Tabla 11:****Cronograma de actividades**

Cronograma de actividades del Gran Congreso de Belleza Tibet	
Horario	Actividad
<b>8:30 – 10:30</b>	- Bienvenida a cargo del presidente de la compañía - Estructura de la piel facial. - Identificación de su tipo de piel y formas de cuidado de acuerdo a su categoría.
<b>10:30 – 11:00</b>	Refrigerio
<b>11:00 – 13:00</b>	- Limpieza de la piel antes del maquillaje. Importancia y taller demostrativo. - Nutrición facial. Taller demostrativo.
<b>13:00- 14:00</b>	Almuerzo
<b>14:00 – 15:30</b>	- Maquillaje casual. Taller demostrativo. - Técnicas de limpieza de maquillaje.
<b>15:30- 16:00</b>	Refrigerio
<b>16:00- 17:00</b>	- Consejos para evitar la aparición de manchas y espinillas. - Tratamientos cosméticos de manchas y espinillas.
<b>17:00- 17:30</b>	- Agradecimiento por parte del presidente y entrega de presentes a los asistentes.

**Difusión del congreso:**

Se entregarán invitaciones personales a los clientes actuales de productos cosméticos de Tibet Services y se dejarán volantes en cada negocio para que los usuarios finales interesados asistan al congreso.

#### 5.4.2.2 Clientes a fidelizar

El congreso será dirigido a los clientes de Tibet Services que respondieron que sí estarían interesados en asistir de acuerdo al estudio de mercado realizado en el Capítulo 4 de este trabajo de investigación. Además, se invitará a los usuarios finales de dichos clientes para que asistan al congreso. El listado de clientes que recibirán invitación se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 12:**

#### **Listado de clientes invitados al Gran Congreso de Belleza Tibet**

<b>Número</b>	<b>Cliente</b>
1	Distribuidora Crecer
2	Dussiminymil
3	Distribuidora Morales
4	Distribuidora Blanquita
5	Ana Vega
6	Líderes Supermercados
7	FarmaBarrio
8	Mundo Max 3000
9	Farmacia Profesional 1
10	María Ximena Méndez
11	Farmacia Alangasí
12	Farmacia Su Receta
13	Distribuidora Lolita
14	Farmacia Heydy & Willy's
15	Comercial San Sebastián
16	Tania Enríquez
18	Farmacia San Gregorio
19	Crespo Acevedo Inés
20	María Belén Hidalgo
22	Brisa Azul
23	Peluquería Helen y Paz
24	Banco de Alimentos Quito
25	Botiquín Checa
26	Farmacia Sermyfar
27	Americabellos
28	Farmacia San José
29	Farmacia Tres de Mayo
30	Alison Cobos

Continúa

<b>32</b>	Farmacia La Ecuatoriana
<b>33</b>	Farmared 219
<b>34</b>	Distribuidora Pesántez
<b>35</b>	Farmacia Red 139
<b>36</b>	Francelina Arcos
<b>37</b>	Comercial Belén
<b>38</b>	Centro Médico IMSA
<b>39</b>	Farmacia El Rosal
<b>40</b>	Silvia Morales
<b>41</b>	Mercedes Peñafiel
<b>42</b>	Bazar Ondra
<b>43</b>	Lucy`s Secret

#### 5.4.2.3 Condiciones de acceso

El congreso será totalmente gratuito para los clientes interesados en asistir. El único requisito que será exigido es llenar el formulario que se indica en la Tabla 13. El formulario podrá ser encontrado por los clientes y sus usuarios finales en cada punto de venta de Tibet. Se pedirá a los clientes que recolecten los formularios de las personas interesadas. Por último, unas dos semanas antes del congreso, se llamará a cada persona inscrita para confirmar la asistencia.

**Tabla 13:**

#### **Formulario de registro Gran Congreso de Belleza Tibet**

<b>Formulario de registro al Gran Congreso de Belleza Tibet</b>		
Nombre:		
Apellido:		
Número de Cédula:		
E-mail:		
Número de teléfono:		
¿Desea recibir información mensual sobre promociones y nuevos productos Tibet?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

#### 5.4.2.4 Cuantificación de resultados

Las dos maneras que se considerarán para cuantificar los resultados obtenidos tras el desarrollo de la actividad relacional son:

- **Porcentaje de asistencia de los clientes al seminario:** para el cálculo de este porcentaje se contrastará el número de clientes que respondieron que sí asistirían a la actividad relacional y el número de clientes de Tibet que realmente asistió al congreso. La forma de cálculo se muestra en la Ecuación 1.

$$\text{Porcentaje de asistencia} = \frac{\text{Número de clientes que asistieron}}{\text{Número de clientes que mostraron interés}} \times 100$$

El resultado de este cálculo mostrará a la empresa cuál es el grado de aceptación real de este tipo de iniciativas.

### - **Variación del monto de compra**

Después de un tiempo pertinente tras haber llevado a cabo la actividad relacional, la empresa debe evaluar la variación del monto de compra de cada uno de los clientes que asistieron al congreso. De esta forma, la compañía podrá determinar si la actividad relacional ha impactado en la frecuencia y monto de compra. La forma de cálculo de la variación del monto de compra y de la variación de la frecuencia de compra se muestra en la Ecuación 1 y Ecuación 2.

#### **Ecuación 1**

$$\text{Variación del monto de compra} = \frac{a-b}{b}$$

Donde:

a: Monto de compra del cliente en el año anterior a la actividad relacional.

b: Monto de compra del cliente en el año posterior a la actividad relacional.

#### **Ecuación 2**

$$\text{Variación de la frecuencia de compra} = \frac{x-y}{y}$$

Donde:

x: Número de veces que el cliente ha comprado en el año anterior a la actividad relacional

y: Número de veces que el cliente ha comprado en el año posterior a la actividad relacional.

### - **Valoración de congreso**

La herramienta para valorar la aceptación de los usuarios que asistieron al Gran Congreso de Belleza Tibet será la encuesta de satisfacción que se muestra en la Tabla 14.

#### **Tabla 14:**

#### **Encuesta de satisfacción Gran Congreso de Belleza Tibet**

<p>Estimado Cliente, por favor responda las siguientes preguntas sobre su percepción del Gran Congreso de Belleza Tibet. Su opinión es importante para nosotros.</p> <p>Califique los siguientes aspectos con <b>1 como el valor más bajo y 4 como el valor más alto.</b></p>				
<b>Valoración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿El Gran Congreso de Belleza Tibet llenó sus expectativas?				
¿La organización de la presentación fue la esperada por usted?				
¿Los temas tratados fueron de interés?				
¿Los talleres realizados durante el congreso fueron prácticos y explicativos?				
¿La comida servida durante el evento fue agradable?				
¿El lugar donde se llevó a cabo el evento fue cómodo?				
¿Piensa usted que el material multimedia (computadora, proyector) ayudó a que el congreso se realice de forma adecuada?				
¿La presentación fue clara, dinámica e interesante?				
¿La presentadora cubrió sus expectativas?				
¿Se aclararon todas sus dudas adecuadamente?				
¿El regalo que recibió al final del congreso le pareció agradable?				
Volvería a asistir a otro congreso similar organizado por Tibet Services S.A.				

#### 5.4.3 Medios, recursos y personal.

Los medios y recursos que la empresa requerirá para llevar a cabo la actividad relacional son enlistados a continuación:

### **Recursos necesarios para la difusión del Gran Congreso de Belleza Tibet**

- Tarjetas de invitación a los clientes que se mostraron interesados en el estudio de mercado.
- Volantes en los diferentes puntos de venta para difusión entre usuarios finales.
- Formulario de inscripción colocado en los puntos de ventas.

### **Recursos necesarios para llevar a cabo el Gran Congreso de Belleza Tibet**

- Infraestructura para realizar el congreso: Patio trasero de la fábrica ubicada en la calle Patate OE7-13 y Tumbalá.
- Alquiler de sillas para aproximadamente 100 personas
- Infocus
- Pantalla para proyectar
- Laptop
- Productos Tibet para talleres demostrativos.
- Dos refrigerios para aproximadamente 100 personas.
- Almuerzo para aproximadamente 100 personas.
- Kit de regalo para aproximadamente 100 personas. El regalo consistirá en muestras pequeñas de los productos de la empresa.
- Libretas pequeñas para aproximadamente 100 personas.
- Esferos para aproximadamente 100 personas.

### **Personal**

En la se muestra el personal que se necesitará para llevar a cabo la actividad relacional y sus funciones.

### **Tabla 15:**

#### **Personal y responsabilidades**

<b>Personal</b>	<b>Actividad designada</b>
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"><li>- Expositor del congreso</li><li>- Preparación de la presentación</li><li>- Contratación de refrigerios y almuerzos</li></ul>
Empleado Multipropósito	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compra de recursos</li><li>- Elaboración de kits de regalos</li><li>- Alquiler de sillas</li></ul>

## **5.5 Otras actividades relacionales**

La empresa puede también implementar otras estrategias de marketing relacional para conseguir los objetivos de incrementar el monto y la frecuencia de compra de sus clientes.

Entre las actividades que se pueden llevar a cabo se pueden nombrar:

- Programas de capacitación continua
- Creación y gestión de bases de datos de clientes
- Creación de una página web y manejo de redes sociales.
- Otras acciones.

### **5.5.1 Programas de capacitación continua**

De acuerdo a la acogida que tenga el Gran Congreso de Belleza Tibet, se planteará un programa de capacitación continua al que pueden acceder los clientes y usuarios finales interesados. En este programa se dictarán anualmente, talleres sobre el cuidado de la piel y soluciones dermatológicas cosméticas a los problemas comunes. Este programa será de carácter presencial y gratuito. Su único requisito será el llenado de una forma donde se registrarán los datos de los asistentes.

### **5.5.2 Creación y gestión de base de datos de clientes**

Con los datos proporcionados por los clientes al inscribirse al Gran Congreso de Belleza Tibet y los datos que ya dispone la compañía objeto de estudio, se realizará una base de datos de clientes potencialmente fidelizables en Excel. A estos clientes se les enviará cada mes información sobre:

- Nuevos productos que saque a la venta la compañía.
- Experiencias positivas de clientes con los productos y servicios de Tibet.
- Tips informativos sobre temas de cuidados de la piel y maquillaje
- Promociones que emprenda la compañía.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es la respuesta de los clientes a la pregunta planteada en el formato del formulario de inscripción al congreso de la Tabla 13 donde se pide autorización a los usuarios a enviar información sobre productos y promociones a sus

correos. Se debe respetar la decisión del cliente en este aspecto ya que la estrategia no conseguiría buenos resultados si se envía información no deseada.

### **5.5.3 Página Web y redes sociales**

La empresa puede crear una página web donde se muestren todos sus productos y donde se pueda hacer pedidos en línea. Igualmente, la compañía podría crear una cuenta en redes sociales masivamente utilizadas como Facebook, Twitter e Instagram donde la gente, además de ver los productos de belleza que oferta la compañía, podrá acceder a tips prácticos para el cuidado de la piel y nuevas tendencias.

La creación de ambas herramientas no requiere mucho presupuesto y permite que la información que necesita ser difundida por la empresa, lo haga de forma rápida y llegue a millones de usuarios.

### **5.5.4 Otras acciones de marketing**

Otras acciones de marketing que puede llevar a cabo la compañía se enlistan a continuación, tomando en cuenta las sugerencias dadas por los clientes en el estudio de mercado del Capítulo 4 de este trabajo de investigación:

- **Aplicación de descuentos en los productos que beneficien al usuario final.**  
Se podría plantear una estrategia en la que un producto de la empresa sea nombrado como “Producto del mes” y se aplique un descuento al mismo para atraer la atención de los clientes.
  
- **Producto gratis adherido al producto de compra principal.**  
Además, en el periodo de tiempo que la empresa considere pertinente, se podría entregar muestras gratis en productos de compra. Esta estrategia, a más de atraer nuevos clientes, da a conocer otros productos de la empresa a los usuarios.
  
- **Producto gratis al mismo precio.**  
Tibet podría aplicar otra estrategia de atracción de clientes que consista en regalar al cliente producto gratis adicional por el precio convencional de compra. Según el criterio de uno de los principales clientes de la compañía, esta estrategia

funcionaría muy bien para atraer nuevos usuarios, sobre todo si es aplicado en las presentaciones que tienen más producto. Por ejemplo, quitaesmalte de litro, jabón líquido de galón, etc.

## 6 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING RELACIONAL

### 6.1 Estimación de ventas en el periodo 2016 – 2018

#### 6.1.1 Ventas totales actuales

En la Tabla 16 se presentan las ventas totales de productos cosméticos del 2015 por cliente. Además, se ha detallado la frecuencia de compra de cada cliente basándose en el estudio de mercado del Capítulo 4 y se ha calculado el promedio de cada compra.

**Tabla 16:**

**Ventas de Tibet Services año 2015**

Número	Cliente	Monto de venta de productos cosméticos 2015	Frecuencia de compra (veces/ año)	Promedio de compra
1	Distribuidora Crecer	\$ 3.377,53	12	\$ 281,46
2	Dussiminymil	\$ 2.875,83	24	\$ 119,83
3	Distribuidora Morales	\$ 1.426,69	24	\$ 59,45
4	Distribuidora Blanquita	\$ 1.011,25	24	\$ 42,14
5	Ana Vega	\$ 874,23	12	\$ 72,85
6	Líderes Supermercados	\$ 830,58	24	\$ 34,61
7	FarmaBarrio	\$ 597,54	24	\$ 24,90
8	Mundo Max 3000	\$ 625,90	12	\$ 52,16
9	Farmacia Profesional 1	\$ 604,82	12	\$ 50,40
10	María Ximena Méndez	\$ 551,75	4	\$ 137,94
11	Farmacia Alangasí	\$ 499,67	4	\$ 124,92
12	Farmacia Su Receta	\$ 489,50	4	\$ 122,38
13	Distribuidora Lolita	\$ 465,15	4	\$ 116,29
14	Farmacia Heydy & Willy's	\$ 390,08	12	\$ 32,51
15	Comercial San Sebastián	\$ 425,31	4	\$ 106,33
16	Tania Enríquez	\$ 369,80	4	\$ 92,45
17	Novedades El Retorno	\$ 297,02	4	\$ 74,26
18	Farmacia San Gregorio	\$ 297,13	12	\$ 24,76
19	Crespo Acevedo Inés	\$ 253,53	4	\$ 63,38
20	María Belén Hidalgo	\$ 255,29	4	\$ 63,82
21	Farmacia Camila	\$ 230,60	4	\$ 57,65
22	Brisa Azul	\$ 179,62	12	\$ 14,97

23	Peluquería Helen y Paz	\$ 193,06	4	\$ 48,27
24	Banco de Alimentos Quito	\$ 218,86	4	\$ 54,72
25	Botiquín Checa	\$ 190,45	4	\$ 47,61
26	Farmacia Sermyfar	\$ 184,79	4	\$ 46,20
27	Americabellos	\$ 171,04	4	\$ 42,76
28	Farmacia San José	\$ 178,20	12	\$ 14,85
29	Farmacia Tres de Mayo	\$ 175,45	12	\$ 14,62
30	Alison Cobos	\$ 174,29	4	\$ 43,57
31	Farmacia El Girón	\$ 185,16	4	\$ 46,29
32	Farmacia La Ecuatoriana	\$ 143,16	4	\$ 35,79
33	Farmared 219	\$ 214,37	4	\$ 53,59
G34	Distribuidora Pesántez	\$ 165,29	4	\$ 41,32
35	Farmacia Red 139	\$ 165,96	12	\$ 13,83
36	Francelina Arcos	\$ 132,00	4	\$ 33,00
37	Comercial Belén	\$ 234,08	12	\$ 19,51
38	Centro Médico IMSA	\$ 160,85	12	\$ 13,40
39	Farmacia El Rosal	\$ 151,44	4	\$ 37,86
40	Silvia Morales	\$ 174,95	12	\$ 14,58
41	Mercedes Peñafiel	\$ 107,35	4	\$ 26,84
42	Bazar Ondra	\$ 136,94	4	\$ 34,24
43	Lucy`s Secret	\$ 53,56	12	\$ 4,46
<b>Total</b>		<b>\$20.440,07</b>		

### 6.1.2 Proyección de las ventas totales con la actividad relacional

Uno de los objetivos de la actividad relacional planteada es incrementar la lealtad de los clientes a la marca, para así aumentar su frecuencia de compra. Se ha propuesto como hipótesis que si la empresa lleva a cabo las actividades propuestas, incrementará la frecuencia de compra de sus clientes en una vez al año por lo menos. Basados en este precepto, se ha realizado la proyección de ventas para los tres años subsiguiente a la implementación de las actividades de marketing que se muestra en la Tabla 17, tomando en cuenta una inflación promedio de 3,38 % anual (Banco Central del Ecuador, 2016).

**Tabla 17:**

**Proyección de ventas tras la implementación de la actividad relacional hasta el año 2018.**

Compras actuales							Proyección con actividad relacional					
Cliente	Monto de venta de cosméticos 2015	Frecuencia de compra por año	Promedio de compra	Monto de venta de cosméticos 2016	Frecuencia de compra por año	Variación ventas vs 2015	Monto de venta de cosméticos 2017	Frecuencia de compra por año	Variación ventas vs 2015	Monto de venta de cosméticos 2018	Frecuencia de compra por año	Variación ventas vs 2015
1	\$ 3.377,53	12	\$ 281,46	\$ 3.668,51	13	9 %	\$ 3.959,50	14	17 %	\$ 4.250,48	15	26 %
2	\$ 2.875,83	24	\$ 119,83	\$ 2.999,71	25	4 %	\$ 3.123,59	26	9 %	\$ 3.247,47	27	13 %
3	\$ 1.426,69	24	\$ 59,45	\$ 1.488,15	25	4 %	\$ 1.549,60	26	9 %	\$ 1.611,06	27	13 %
4	\$ 1.011,25	24	\$ 42,14	\$ 1.054,81	25	4 %	\$ 1.098,37	26	9 %	\$ 1.141,93	27	13 %
5	\$ 874,23	12	\$ 72,85	\$ 949,55	13	9 %	\$ 1.024,87	14	17 %	\$ 1.100,18	15	26 %
6	\$ 830,58	24	\$ 34,61	\$ 866,36	25	4 %	\$ 902,14	26	9 %	\$ 937,92	27	13 %
7	\$ 597,54	24	\$ 24,90	\$ 623,28	25	4 %	\$ 649,02	26	9 %	\$ 674,76	27	13 %
8	\$ 625,90	12	\$ 52,16	\$ 679,82	13	9 %	\$ 733,75	14	17 %	\$ 787,67	15	26 %
9	\$ 604,82	12	\$ 50,40	\$ 656,93	13	9 %	\$ 709,03	14	17 %	\$ 761,14	15	26 %
10	\$ 551,75	4	\$ 137,94	\$ 694,35	5	26 %	\$ 836,96	6	52 %	\$ 979,56	7	78 %
11	\$ 499,67	4	\$ 124,92	\$ 628,81	5	26 %	\$ 757,96	6	52 %	\$ 887,10	7	78 %
12	\$ 489,50	4	\$ 122,38	\$ 616,02	5	26 %	\$ 742,53	6	52 %	\$ 869,05	7	78 %
13	\$ 465,15	4	\$ 116,29	\$ 585,37	5	26 %	\$ 705,59	6	52 %	\$ 825,82	7	78 %
14	\$ 390,08	12	\$ 32,51	\$ 423,69	13	9 %	\$ 457,29	14	17 %	\$ 490,90	15	26 %
15	\$ 425,31	4	\$ 106,33	\$ 535,24	5	26 %	\$ 645,16	6	52 %	\$ 755,09	7	78 %
16	\$ 369,80	4	\$ 92,45	\$ 465,38	5	26 %	\$ 560,96	6	52 %	\$ 656,53	7	78 %
17	\$ 297,02	4	\$ 74,26	\$ 373,79	5	26 %	\$ 450,56	6	52 %	\$ 527,32	7	78 %
18	\$ 297,13	12	\$ 24,76	\$ 322,73	13	9 %	\$ 348,33	14	17 %	\$ 373,93	15	26 %
19	\$ 253,53	4	\$ 63,38	\$ 319,06	5	26 %	\$ 384,58	6	52 %	\$ 450,11	7	78 %

<b>20</b>	\$ 255,29	4	\$ 63,82	\$ 321,27	5	26 %	\$ 387,25	6	52 %	\$ 453,24	7	78 %
<b>21</b>	\$ 230,60	4	\$ 57,65	\$ 290,20	5	26 %	\$ 349,80	6	52 %	\$ 409,40	7	78 %
<b>22</b>	\$ 179,62	12	\$ 14,97	\$ 195,09	13	9 %	\$ 210,57	14	17 %	\$ 226,04	15	26 %
<b>23</b>	\$ 193,06	4	\$ 48,27	\$ 242,96	5	26 %	\$ 292,86	6	52 %	\$ 342,75	7	78 %
<b>24</b>	\$ 218,86	4	\$ 54,72	\$ 275,43	5	26 %	\$ 331,99	6	52 %	\$ 388,56	7	78 %
<b>25</b>	\$ 190,45	4	\$ 47,61	\$ 239,67	5	26 %	\$ 288,90	6	52 %	\$ 338,12	7	78 %
<b>26</b>	\$ 184,79	4	\$ 46,20	\$ 232,55	5	26 %	\$ 280,31	6	52 %	\$ 328,07	7	78 %
<b>27</b>	\$ 171,04	4	\$ 42,76	\$ 215,25	5	26 %	\$ 259,45	6	52 %	\$ 303,66	7	78 %
<b>28</b>	\$ 178,20	12	\$ 14,85	\$ 193,55	13	9 %	\$ 208,90	14	17 %	\$ 224,26	15	26 %
<b>29</b>	\$ 175,45	12	\$ 14,62	\$ 190,57	13	9 %	\$ 205,68	14	17 %	\$ 220,80	15	26 %
<b>30</b>	\$ 174,29	4	\$ 43,57	\$ 219,34	5	26 %	\$ 264,38	6	52 %	\$ 309,43	7	78 %
<b>31</b>	\$ 185,16	4	\$ 46,29	\$ 233,02	5	26 %	\$ 280,87	6	52 %	\$ 328,73	7	78 %
<b>32</b>	\$ 143,16	4	\$ 35,79	\$ 180,16	5	26 %	\$ 217,16	6	52 %	\$ 254,16	7	78 %
<b>33</b>	\$ 214,37	4	\$ 53,59	\$ 269,78	5	26 %	\$ 325,18	6	52 %	\$ 380,59	7	78 %
<b>34</b>	\$ 165,29	4	\$ 41,32	\$ 208,01	5	26 %	\$ 250,73	6	52 %	\$ 293,45	7	78 %
<b>35</b>	\$ 165,96	12	\$ 13,83	\$ 180,26	13	9 %	\$ 194,56	14	17 %	\$ 208,85	15	26 %
<b>36</b>	\$ 132,00	4	\$ 33,00	\$ 166,12	5	26 %	\$ 200,23	6	52 %	\$ 234,35	7	78 %
<b>37</b>	\$ 234,08	12	\$ 19,51	\$ 254,25	13	9 %	\$ 274,41	14	17 %	\$ 294,58	15	26 %
<b>38</b>	\$ 160,85	12	\$ 13,40	\$ 174,71	13	9 %	\$ 188,57	14	17 %	\$ 202,42	15	26 %
<b>39</b>	\$ 151,44	4	\$ 37,86	\$ 190,58	5	26 %	\$ 229,72	6	52 %	\$ 268,86	7	78 %
<b>40</b>	\$ 174,95	12	\$ 14,58	\$ 190,02	13	9 %	\$ 205,09	14	17 %	\$ 220,17	15	26 %
<b>41</b>	\$ 107,35	4	\$ 26,84	\$ 135,10	5	26 %	\$ 162,84	6	52 %	\$ 190,59	7	78 %
<b>42</b>	\$ 136,94	4	\$ 34,24	\$ 172,33	5	26 %	\$ 207,73	6	52 %	\$ 243,12	7	78 %
<b>43</b>	\$ 53,56	12	\$ 4,46	\$ 58,17	13	9 %	\$ 62,79	14	17 %	\$ 67,40	15	26 %
<b>Total</b>	<b>\$20.440,07</b>		<b>Total</b>	<b>\$22.979,93</b>	<b>Total <math>\Sigma</math> =</b>	<b>12,4 %</b>	<b>\$25.519,79</b>	<b>Total <math>\Sigma</math> =</b>	<b>24,9 %</b>	<b>\$28.059,65</b>	<b>Total <math>\Sigma</math> =</b>	<b>37,3 %</b>

Como se puede observar en la Tabla 17, si los clientes incrementarían su frecuencia de compra en tan solo una vez al año, las ventas generales se verían aumentadas en un 12,4 % al año subsiguiente de la realización de las actividades de marketing. Después, proyectando, si las ventas vuelven a incrementar en tan solo una vez al año, para el 2017 tendríamos un incremento en ventas de un 24,9 % comparado con el año 2015 y por último, en el 2018, un aumento del 37,3 %.

## 6.2 Estimación de egresos

### 6.2.1 Costos y gastos

A continuación, en la Tabla 18 , se muestran el detalle de los costos y gastos que tuvo la compañía para el año 2015 en relación a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Quito. La empresa no realiza acciones de marketing actualmente, por lo que el rubro de gastos en marketing para el 2015 es inexistente.

**Tabla 18:**

#### **Costos y gastos por la producción y comercialización de cosméticos en Quito año 2015**

<b>Costos y gastos de productos cosméticos</b>	
<b>Quito</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Año 2015</b>
Costos de producción	\$ 5.595,71
Gastos de ventas	\$ 668,25
Gastos administrativos	\$ 5.968,59
Gastos de marketing	\$ 0,00
<b>Total</b>	<b>\$ 12.232,55</b>

Además, se debe tomar en cuenta los costos que tendrá la realización de las actividades relacionales propuestas. La inversión que deberá realizar la empresa por cada actividad de marketing se detalla en la Tabla 19 y Tabla 20.

**Tabla 19:**

#### **Gastos del Gran Congreso de Belleza Tibet año 2016**

<b>Gastos Gran Congreso de Belleza</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Tarjetas de invitación a los clientes que se mostraron interesados en el estudio de mercado.	\$ 40,00

Continúa

1000 volantes para distribuir en los puntos de venta.	\$ 75,00
Formulario de inscripción colocado en los puntos de ventas.	\$ 2,00
Soportes de cartón para colocar volantes.	\$ 64,50
Infraestructura para realizar el congreso: Patio trasero de la fábrica ubicada en la calle Patate OE7-13 y Tumbalá.	\$ -
Alquiler de sillas para aproximadamente 100 personas	\$ 50,00
Infocus	\$ -
Pantalla para proyectar	\$ -
Laptop	\$ -
Productos Tibet para talleres demostrativos.	\$ 20,00
Dos refrigerios pequeños para aproximadamente 100 personas.	\$ 68,00
Almuerzo para aproximadamente 100 personas.	\$ 400,00
Kit de regalo para aproximadamente 100 personas. El regalo consistirá en muestras pequeñas de los productos de la empresa.	\$ 400,00
Libretas y esferos para aproximadamente 100 personas.	\$ 250,00
Capacitador	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$1.369,50</b>

**Tabla 20:**

**Gastos otras actividades relacionales año 2016**

<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Creación y gestión de base de datos de clientes. Servicio de mailing de información	\$ 129,00
Creación de página en Facebook, Twitter, Instagram	\$ -
Creación de página web en WIX	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 129,00</b>

Por lo tanto, el valor de la inversión total de la empresa por actividades de marketing es de \$1.498,50. Por último, la Tabla 21 muestra una proyección de los costos y gastos totales en los que deberá incurrir hasta el año 2018, con acciones de marketing.

**Tabla 21:**

**Costos y gastos por la producción, comercialización y marketing de cosméticos en Quito hasta el año 2018**

<b>Costos y Gastos Productos Cosméticos Quito</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>
Costos de producción	\$ 5.595,71	\$ 6.291,03	\$ 6.986,34	\$ 7.681,66
Gastos de ventas	\$ 668,25	\$ 690,86	\$ 714,23	\$ 738,40
Gastos administrativos	\$ 5.968,59	\$ 6.170,56	\$ 6.379,35	\$ 6.595,21
Gastos de marketing	\$ 0,00	\$ 1.498,50	\$ 1.549,21	\$ 1.601,63
<b>Total</b>	<b>\$12.232,55</b>	<b>\$14.650,94</b>	<b>\$15.629,14</b>	<b>\$16.616,90</b>

### 6.3 Estado de pérdidas y ganancias

La Tabla 22 y la Tabla 23 muestran el estado de pérdidas y ganancias de Tibet Services S.A. con la influencia del gasto en marketing.

**Tabla 22:**

#### Estado de pérdidas y ganancias sin gasto en marketing. Proyección hasta año 2018

Año	2015	2016	Variación 2016-2015	2017	Variación 2017-2015	2018	Variación 2018-2015
<b>Ventas</b>							
Ventas Anuales de productos cosméticos	\$20.440,07	\$ 21.131,71	3 %	\$21.846,75	7 %	\$22.585,99	10 %
<b>Costos de Ventas</b>							
- Costos de producción	\$ 5.595,71	\$ 5.785,05	3 %	\$ 5.980,81	7 %	\$ 6.183,18	10 %
<b>Beneficio Bruto</b>							
= Beneficio Bruto	\$14.844,36	\$15.346,65	3 %	\$18.533,45	7 %	\$20.377,99	10 %
<b>Gastos Administrativos y de Ventas</b>							
- Gastos de Administración	\$ 5.968,59	\$ 6.170,56	3 %	\$ 6.379,35	7 %	\$ 6.595,21	10 %
- Gastos de Ventas	\$ 668,25	\$ 690,86	3 %	\$ 714,23	7 %	\$ 738,40	10 %
= Total Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 6.636,84	\$6.861,41	3 %	\$ 7.093,59	7 %	\$ 7.333,62	10 %
<b>Beneficios antes de Intereses e Impuestos</b>							
= EBITDA	\$ 8.207,52	\$ 8.485,24	3 %	\$ 8.772,36	7 %	\$ 9.069,19	10 %
<b>Beneficios antes de Impuestos</b>							
= EBT o BAT	\$ 8.207,52	\$ 8.485,24	3 %	\$ 8.772,36	7 %	\$ 9.069,19	10 %
<b>Impuestos</b>							
- Participación a Trabajadores	\$ 1.231,13	\$ 1.272,79	3 %	\$ 1.315,85	7 %	\$ 1.360,38	10 %
- Impuesto a la Renta	\$ 1.744,10	\$ 1.803,11	3 %	\$ 1.864,13	7 %	\$ 1.927,20	10 %
<b>Beneficio después de Impuestos</b>							
= Beneficio Neto	\$ 5.232,29	\$ 5.409,34	3 %	\$ 6.305,29	7 %	\$ 7.294,75	10 %

**Tabla 23:****Estado de pérdidas y ganancias con gasto en marketing. Proyección hasta año 2018**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variación 2016-2015</b>	<b>2017</b>	<b>Variación 2017-2015</b>	<b>2018</b>	<b>Variación 2018-2015</b>
<b>Ventas</b>							
Ventas Anuales de productos cosméticos	\$20.440,07	\$ 22.979,93	12 %	\$25.519,79	25 %	\$28.059,65	37 %
<b>Costos de Ventas</b>							
- Costos de producción	\$5.595,71	\$ 6.291,03	12 %	\$ 6.986,34	25 %	\$ 7.681,66	37 %
<b>Beneficio Bruto</b>							
= Beneficio Bruto	\$14.844,36	\$16.688,90	12 %	\$18.533,45	25 %	\$20.377,99	37 %
<b>Gastos Administrativos y de Ventas</b>							
- Gastos de Administración	\$ 5.968,59	\$ 6.170,56	3 %	\$ 6.379,35	7 %	\$ 6.595,21	10 %
- Gastos de Ventas	\$ 668,25	\$ 690,86	3 %	\$ 714,23	7 %	\$ 738,40	10 %
- Gastos de marketing	\$ 0,00	\$ 1.498,50		\$1.549,21		\$ 1.601,63	
= Total Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 6.636,84	\$ 8.359,91	26 %	\$ 8.642,79	30 %	\$ 8.935,24	35 %
<b>Beneficios antes de Intereses e Impuestos</b>							
= EBITDA	\$ 8.207,52	\$ 8.328,99	1 %	\$ 9.890,65	21 %	\$11.442,75	39 %
<b>Beneficios antes de Impuestos</b>							
= EBT o BAT	\$ 8.207,52	\$ 8.328,99	1 %	\$ 9.890,65	21 %	\$11.442,75	39 %
<b>Impuestos</b>							
- Participación a Trabajadores	\$ 1.231,13	\$ 1.249,35	1 %	\$1.483,60	21 %	\$ 1.716,41	39 %
- Impuesto a la Renta	\$ 1.744,10	\$ 1.769,91	1 %	\$ 2.101,76	21 %	\$ 2.431,58	39 %
<b>Beneficio después de Impuestos</b>							
= Beneficio Neto	\$ 5.232,29	\$ 5.309,73	1 %	\$ 6.305,29	21 %	\$ 7.294,75	39 %

En la Tabla 23 se observa el estado de resultados de la compañía en el escenario actual. Se ha realizado una proyección a 3 años considerando una inflación anual de 3,38 % (Banco Central del Ecuador, 2016).

Los costos y gastos de ventas y administrativos representan un 60 % de las ventas totales. Además, las ventas tienen un incremento del 3 % entre el 2015 y el 2016 por la inflación. En los años subsiguientes, los incrementos son del 7 % y del 10 % respectivamente para los años 2017 y 2018, comparado con las ventas del 2015. Asimismo, el beneficio neto tiene una tendencia creciente del 3 %, 7 % y 10 % respecto al mismo año.

La Tabla 23 muestra el estado de resultados de la compañía objeto de estudio, considerando la ejecución de las actividades de marketing. Los costos y gastos de ventas y administrativos representan un 60 % de las ventas totales del año 2015. Cuando se lleva a cabo la actividad relacional en el 2016, los costos y gastos son un 64 % de las ventas para el mismo año. Después, los próximos años los costos y gastos representarán un 61 % y un 59 % para los años 2017 y 2018, respectivamente.

Además, las ventas tienen un incremento del 12 % entre el 2015 y el 2016 por la actividad relacional. En los años subsiguientes, los incrementos son del 25 % y del 37 % respectivamente para los años 2017 y 2018, comparado con las ventas del 2015. Asimismo, el beneficio neto tiene una tendencia creciente del 1 %, 21 % y 39 % respecto al mismo año.

## **6.4 Propuesta financiera**

### **6.4.1 Estado de flujo de efectivo**

En la Tabla 24 se puede observar el estado de flujo de efectivo de la empresa actualmente, sin acciones de marketing. En contraste, la Tabla 25 muestra el estado de flujo de efectivo considerando los gastos de marketing que la compañía debería incurrir al llevar a cabo la propuesta de esta investigación. La compañía no tiene deudas con bancos ni participación de accionistas, por lo que no se ha considerado estos flujos. Además, se ha calculado la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto, tomando como referencia la tasa pasiva del Banco Central: 4,28 % (Banco Central del Ecuador, 2016). Para el cálculo de estos dos indicadores financieros, se ha supuesto que la empresa invertirá en un nuevo vehículo con un valor de \$13.000, para poder comparar su variación en estos dos escenarios.

**Tabla 24:**

**Estado de flujo de efectivo con escenario actual año 2015**

<b>Estado de flujo de efectivo con escenario actual</b>					
<b>Requerimiento Capital de Trabajo</b>					
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Cálculo del Capital de Trabajo Necesario</b>					
Capital de Trabajo Anual	\$ 8.207,52	\$ 8.328,99	\$ 9.890,65	\$ 11.442,75	
Variación Capital de Trabajo	\$ -	\$ -121,47	\$ -1.561,67	\$ -1.552,09	
<b>Flujos de Caja (Sin el Valor Residual)</b>					
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Cálculo del Flujo de Caja Libre</b>					
Beneficio Neto	\$ 5.232,29	\$ 5.409,34	\$ 5.592,38	\$ 5.781,61	
+ Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+Variación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -121,47	\$ -1.561,67	\$ -1.552,09	
= Flujo de Caja Libre	\$ 5.232,29	\$ 5.287,87	\$ 4.030,71	\$ 4.229,52	
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Cálculo del Flujo de Caja del Capital</b>					
= Flujo de Caja Libre	\$ 5.232,29	\$ 5.287,87	\$ 4.030,71	\$ 4.229,52	
- Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Flujo de Caja del Capital	\$ 5.232,29	\$ 5.287,87	\$ 4.030,71	\$ 4.229,52	
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Cálculo del Flujo de Caja del Accionista</b>					
= Flujo de Caja del Capital	\$ 5.232,29	\$ 5.287,87	\$ 4.030,71	\$ 4.229,52	
- Amortización de la Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Financiamiento Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Flujo de Caja del Accionista	\$ 5.232,29	\$ 5.287,87	\$ 4.030,71	\$ 4.229,52	
<b>Flujos de Caja - VAN – TIR</b>					
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Flujo de Caja Libre y Flujo de Caja Descontado (del proyecto o de la empresa)</b>					
Flujo de Caja Libre	\$ -13.000,00	\$ 5.232,29	\$ 5.287,87	\$ 4.030,71	\$ 4.229,52
Flujo de Caja Libre Descontado	\$ 5.232,29	\$ 5.287,87	\$ 4.030,71	\$ 4.229,52	
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>			\$ 3.563,00		
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>			17,44 %		

**Tabla 25:**

**Estado de flujo de efectivo considerando los gastos de marketing especificados en la Tabla 23. Proyección hasta año 2018**

<b>Estado de flujo de efectivo</b>					
<b>Requerimiento Capital de Trabajo</b>					
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Cálculo del Capital de Trabajo Necesario</b>					
Capital de Trabajo Anual	\$ 8.207,52	\$ 8.328,99	\$ 9.890,65	\$ 11.442,75	
Variación Capital de Trabajo	\$ -	\$ -121,47	\$ -1.561,67	\$ -1.552,09	
<b>Flujos de Caja (Sin el Valor Residual)</b>					
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Cálculo del Flujo de Caja Libre</b>					
Beneficio Neto	\$ 5.232,29	\$ 5.309,73	\$ 6.305,29	\$ 7.294,75	
+ Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+Variación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -121,47	\$ -1.561,67	\$ -1.552,09	
= Flujo de Caja Libre	\$ 5.232,29	\$ 5.188,26	\$ 4.743,63	\$ 5.742,66	
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Cálculo del Flujo de Caja del Capital</b>					
= Flujo de Caja Libre	\$ 5.232,29	\$ 5.188,26	\$ 4.743,63	\$ 5.742,66	
- Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Flujo de Caja del Capital	\$ 5.232,29	\$ 5.188,26	\$ 4.743,63	\$ 5.742,66	
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Cálculo del Flujo de Caja del Accionista</b>					
= Flujo de Caja del Capital	\$ 5.232,29	\$ 5.188,26	\$ 4.743,63	\$ 5.742,66	
- Amortización de la Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Financiamiento Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Flujo de Caja del Accionista	\$ 5.232,29	\$ 5.188,26	\$ 4.743,63	\$ 5.742,66	
<b>Flujos de Caja - VAN – TIR</b>					
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>Flujo de Caja Libre y Flujo de Caja Descontado (del proyecto o de la empresa)</b>					
Flujo de Caja Libre	\$ -13.000,00	\$ 5.232,29	\$ 5.188,26	\$ 4.743,63	\$ 5.742,66
Flujo de Caja Libre Descontado	\$ 5.232,29	\$ 5.188,26	\$ 4.743,63	\$ 5.742,66	
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>			\$5.248,82		
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>			21,91 %		

El VAN del escenario financiero de la compañía sin el gasto de marketing es de \$3 563,00.

En contraste, en el segundo escenario, el VAN representa \$5 248,82. Además, el TIR del

primer escenario es de 17,44 %, mientras que el TIR con el gasto en marketing es del 21,91 %.

Por lo tanto, se puede concluir que las acciones de marketing permiten una tasa interna de retorno y un valor actual neto más alto que si no se ejecutarían. La compañía recibirá un mayor beneficio a largo plazo si ejecuta la propuesta de marketing planteada en este trabajo de investigación.

## **7 ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1 Conclusiones**

- En el mundo competitivo de hoy, las empresas están retadas a ofrecer productos de acuerdo a las necesidades del cliente. Los bienes o servicios ofertados deben ser más que buenos y eficientes, deben satisfacer íntegramente todas las características que el cliente anhela.
- Para poder brindarle al cliente lo que necesita, la empresa debe conocer su mercado y determinar cuáles son las expectativas de su consumidor. Esto implica que la compañía debe estar cerca del usuario final constantemente y tratar de establecer una relación duradera.
- Uno de los denominadores comunes de las micro y pequeñas empresas es el desconocimiento y poca aplicación de estrategias de marketing por considerarlo sin importancia. Esto conlleva a que varias compañías cierren sus puertas por la incapacidad de enfrentar a sus competidores que si podrían conocer el mercado a fondo y que establecen relaciones durables con sus clientes.
- El marketing relacional permite detectar, atraer, satisfacer y retener a los clientes de una compañía, estableciendo relaciones fieles a largo plazo que traen beneficios tanto para la empresa como para el cliente que establece dicha relación. Se basa en el concepto de que es más barato mantener los clientes y fidelizarlos que conseguir nuevos clientes. El marketing relacional puede ser aplicado en cualquier empresa, sin importar su tamaño.
- La empresa Tibet Services S.A. es una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos. Antes de iniciar esta investigación, la gerente general de la compañía, no tenía conocimientos formales de marketing, aunque estaba consciente de su importancia.
- Esta memoria planteó la aplicación de una estrategia de marketing relacional para fidelizar los actuales clientes de productos cosméticos de la compañía, ubicados

en la ciudad de Quito, ya que esta línea es la más importante para la institución. Las actividades de marketing permitirían incrementar las ventas de estos productos gracias al incremento de la frecuencia de compra.

- Se realizó un estudio de mercado para conocer las necesidades, opiniones y preferencias de los clientes. El estudio de mercado determinó que los productos Tibet son apreciados por su efectividad y calidad, sin embargo, se establecieron aspectos que debe mejorar la institución como la presentación física de sus productos. Además, los clientes consideran que establecer lazos de lealtad y amistad entre sus usuarios es muy importante para el buen desenvolvimiento de sus negocios. Ellos confían en el marketing relacional, aunque no conozcan el término formalmente.
- Al preguntar a los clientes qué necesitarían para incrementar sus ventas de productos Tibet, un 27 % consideró que requerían mayor capacitación a sus vendedores para ofrecer los productos de mejor manera. Dentro de este 27 % se encuentra uno de los principales clientes de la compañía. Estrategias de promociones y rebaja de precios también son valoradas por los usuarios y consideradas importantes para subir su frecuencia de compra y montos de ventas.
- Basándose en el estudio de mercado, y tras valorar el potencial relacional de la compañía objeto de estudio se decidió proponer la aplicación de varias estrategias de marketing relacional para aumentar la frecuencia de compra de los clientes y su fidelidad. Se propuso como actividad relacional principal la realización de un congreso de belleza donde se dé a conocer los cosméticos Tibet y se capacite a la gente sobre el uso de los productos y su cuidado personal. Un 93 % de los clientes aceptaría asistir a este congreso, de acuerdo al estudio de mercado.
- Se plantearon otras estrategias de marketing relacional como envío de información por medio de bases de datos, creación de páginas web informativas y capacitaciones continuas de acuerdo a la aceptación que tenga el congreso de belleza. Además, no se debe dejar de lado las promociones de precio, ya que los clientes también las consideran importantes para incrementar sus ventas.

- De acuerdo al análisis financiero, la realización de actividades de marketing muestra ser rentable para la compañía, si los clientes incrementan su frecuencia de compra en por lo menos una vez por año.

## **7.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que la empresa objeto de estudio aplique las actividades relacionales planteadas en este trabajo de investigación, ya que su potencial relacional es alto y las propuestas se muestran rentables.
- Tibet Services debe realizar encuestas de satisfacción dirigidas a sus clientes de forma frecuente ya que es la única forma de conocer su mercado y trabajar para lo que el cliente considera que necesita. No se pueden satisfacer necesidades que no se conocen.
- Tibet Services debería modernizar la presentación de sus productos ya que este fue el aspecto más criticado en el estudio de mercado. De hecho, después de la realización del estudio de mercado, la Gerente de la empresa tomó la decisión de diseñar una nueva etiqueta para el producto quita esmalte, con el fin de adaptarse más a su mercado.
- Realizar promociones de precio y producto también se muestra interesante, por lo que la compañía debería considerar esta forma de marketing como algo factible a ser implementado. La empresa debería realizar un análisis de costos de esta forma de marketing ya que permitirá llamar la atención del mercado y dar a conocer nuevos productos de la compañía.
- Se recomienda que la empresa evalúe la posibilidad de expandir su fuerza de ventas para estar en contacto permanente con sus clientes y ampliar su cartera. Muchos de los clientes durante el estudio de mercado expresaron su inconformidad por la falta de visitas periódicas a sus negocios para realizar más pedidos.

- La empresa debería tomar atención constante de las actividades de su competencia: diseño de productos, formas de promoción, precios de venta, etc. Con esta información, debería realizar un auto análisis para determinar su posición frente a la competencia y así definir sus puntos fuertes y los aspectos en los que debe mejorar.
  
- La compañía no tiene definidos sus lineamientos estratégicos formalmente. En este trabajo de investigación, se han propuesto directrices que podría tomar como referencia para poder definir su misión, visión, política, valores. Los lineamientos estratégicos guían a la compañía y a sus empleados en su caminar institucional. Es por esta razón que se recomienda que la gerente general establezca estas premisas y comparta con sus empleados.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Azevedo, A., & Pomeranz, R. (2010). *Obsesión por el cliente: cómo obtener y retener clientes en la nueva era del marketing relacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Banco Central del Ecuador. (26 de 06 de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Inflación Anual: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Central del Ecuador. (26 de 06 de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Tasas de interés: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de>
- Calderón, C. (2007). Porqué la satisfacción del cliente no siempre se convierte en lealtad. *Business Review*, 1(158), 62-67.
- Chiesa, C. (2004). *Fidelizando para fidelizar*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Comai, A., & Tena, M. (2004). *La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera*. España: Ediciones Deusto- Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Diago, F. (2012). *Pincelazos del servicio al cliente: un estilo de vida*. Colombia: Editorial Politécnico Grancolombiano.
- Dudiuk, P. (2000). *Estrategia Feroz*. Argentina: El Cid Editor.
- Duro, A. (1991). Efectos de la Cultura organizacional sobre Promoción Profesional y Asistencia a Huelgas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*., 7(20), 17.
- Google Maps. (28 de 06 de 2016). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Patate,+Quito+EC170131/@-0.2288802,-78.526327,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59979d0ae7433:0xa06806e443758f5d!8m2!3d-0.2288856!4d-78.5241383>
- Horovitz, J., & Jurgens, M. (1994). *La satisfacción total del cliente*. España: Ediciones Folio.
- Laboratorios Laturi. (28 de 06 de 2016). *Laboratorios Laturi CIA. Ltda*. Obtenido de <http://laboratorioslaturi.com/>
- Laboratorios Lira. (28 de 6 de 2016). *Lira*. Obtenido de <http://liraec.com/home.html>
- Laboratorios Weir. (28 de 06 de 2016). *Weir S.A*. Obtenido de <http://www.labfarmaweir.com/>

- Marketing P. (2007). *El plan de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Marketing Publishing. (2007). *El marketing y su utilidad en la pequeña empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Marketing Publishing. (2007). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Marketing Publishing. (2007). *El plan de marketing personal*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Martínez, J., & Jiménez, E. (2010). *Marketing*. Estados Unidos: Firmas Press.
- Martínez, P., & Milla, G. (2012). *Análisis del entorno*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Melgar, J. (2009). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio*. Argentina: El Cid Editor.
- Ongallo, C. (2012). La atención al cliente y el servicio postventa. En C. Ongallo, *El libro de la venta directa* (págs. 183- 203). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pardo, A. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Peralta, W. (2009). *Estrategia de servicio al cliente*. Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- Renart. (2004). *Marketing relacional: ¿café para todos?* España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Renart, L., & Cabré, C. (2005). Las claves del marketing relacional bien hecho. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 6-9.
- Schnarch, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Colombia: Ecoe Ediciones.
- Superintendencia de Compañías. (28 de 6 de 2016). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: [http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)
- Torres, D., & Capote, T. (2004). Agroquímicos un problema ambiental global: uso del análisis químico como herramienta para el monitoreo ambiental. *Ecosistemas*, 13(3), 2-6.

# **ANEXOS**

# ANEXO 1: PRECIOS DE LA COMPETENCIA DEL QUITAESMALTE TIBET

