



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica - PUCE TEC**

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL ACOMPAÑAMIENTO PERSONALIZADO EN  
LA RETENCIÓN DE CLIENTES DE UNA MULTINACIONAL DE MARKETING  
DIGITAL**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de: Tecnóloga en  
Negociación y Ventas**

**Autor: Erika Vanessa Robalino Calvopiña**

**Tutor: Graciela Elizabeth Martínez Zambrano**

**Quito, Ecuador**

**2025**

### **Dedicatoria**

Me dedico este trabajo porque sé lo que me costó llegar hasta aquí. Porque estudié sin dejar de ser madre, esposa, trabajadora y mujer. Porque tuve que organizar tiempos, dejar cosas para después, confiar en mí cuando no era fácil.

Hoy reconozco todo lo que hice con esfuerzo, sin que nadie lo viera, sin alardes. Esto es para mí, por seguir adelante, por no soltarme y por demostrarme que sí se puede.

## Tabla de contenidos

<b>Tabla de contenidos .....</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>7</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
Planteamiento del Problema .....	11
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación.....	14
Preguntas de investigación.....	15
<b>Capítulo I.....</b>	<b>16</b>
<b>1. Marco teórico .....</b>	<b>16</b>
1.1 Antecedentes .....	16
1.2 Bases teóricas .....	18
<i>1.2.1 Teoría del marketing relacional .....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2 Teoría de la gestión de la experiencia del cliente .....</i>	<i>21</i>
1.3 Marco Conceptual .....	24
<i>1.3.1 Retención de clientes .....</i>	<i>24</i>
<i>1.3.2 Fidelización de clientes .....</i>	<i>25</i>
<i>1.3.3 Acompañamiento personalizado como estrategia de atención al cliente..</i>	<i>26</i>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>28</b>
<b>2. Marco metodológico.....</b>	<b>28</b>

	4
2.1	Diseño de investigación .....28
2.2	Enfoque de investigación .....28
2.3	Tipo de investigación .....29
2.4	Nivel de investigación.....29
2.5	Población y muestra .....30
2.6	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....31
2.6.1	<i>Procesamiento de la información</i> .....32
2.6.2	<i>Lineamientos éticos en la recolección de datos</i> .....32
<b>Capítulo III</b>	<b>.....33</b>
<b>3.</b>	<b>Análisis situacional de la empresa .....33</b>
3.1	Análisis externo de la empresa.....33
3.1.1	<i>Análisis PEST</i> .....33
3.1.2	<i>Análisis PORTER</i> .....35
3.2	Análisis interno de la multinacional.....36
3.2.1	<i>Datos generales de la empresa</i> .....36
3.2.2	<i>Recorrido general del cliente, tras la contratación de los servicios digitales.</i> 37
3.2.3	<i>Caracterización del sistema de acompañamiento personalizado</i> .....38
3.2.4	<i>Alcance de aplicación</i> .....39
3.2.5	<i>Comportamiento del cliente en el acompañamiento personalizado</i> .....40
3.2.6	<i>Evaluación del desempeño</i> .....42
<b>Capítulo IV</b>	<b>.....44</b>

<b>4. Presentación de resultados .....</b>	<b>44</b>
4.1 Resultados de la encuesta .....	44
4.2 Resultados de la entrevista .....	53
4.3 Análisis de resultados triangulados: encuestas, entrevistas e información interna de la empresa .....	54
4.3.1 <i>Frecuencia de acompañamiento personalizado versus nivel de satisfacción</i> .....	54
4.3.2 <i>Eficacia en la resolución de problemas versus intención de continuar</i> ...	55
4.3.3 <i>Nivel de conocimiento del tutor versus confianza en la multinacional.</i> ...	56
4.3.4 <i>Aspectos a mejorar versus el valor percibido del servicio</i> .....	57
4.3.5 <i>Carga operativa por tutor versus retención de clientes</i> .....	57
4.3.6 <i>Satisfacción global versus recomendación del servicio (NPS)</i> .....	58
<b>Capítulo V .....</b>	<b>59</b>
4.4 Conclusiones .....	59
4.5 Recomendaciones .....	61
<b>5. Referencias.....</b>	<b>64</b>
<b>6. Lista de tablas.....</b>	<b>69</b>
<b>7. Lista de figuras .....</b>	<b>69</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>70</b>
8.1 Anexo 1 .....	70
8.2 Anexo 2 .....	71

### **Declaración y autorización**

Yo, Erika Vanessa Robalino Calvopiña con C.I. 1724607328 autora del trabajo de investigación intitulado: Análisis del desempeño del acompañamiento personalizado en la retención de clientes en una multinacional de marketing digital, previa a la obtención del título de Tecnóloga en Negociación y Ventas en la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica PUCE TEC:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 17 de agosto del 2025

C.I. 1724607328

## **Agradecimientos**

A mi esposo y a mi hijo, mi mayor fuente de inspiración y fortaleza.

Gracias por su comprensión, su apoyo constante y por adaptarse conmigo a cada etapa de este proceso. A mi esposo, por sus palabras de aliento, por regalarme su tiempo cuando más lo necesitaba, por ayudarme incluso en los pequeños detalles y por asegurarse de que siempre regresara a casa con tranquilidad.

A mi hijo, por su cariño, por creer en mí con esa mirada que lo dice todo, y por recordarme con su forma de ser que siempre vale la pena seguir adelante.

Ambos han sido parte esencial de este logro, y les agradezco por caminar a mi lado con amor y paciencia.

## Resumen

El presente trabajo de investigación se planteó como objetivo evaluar el sistema de acompañamiento personalizado (tutores) de la multinacional y su impacto en la retención de clientes en el periodo de diciembre 2024 a junio 2025.

La metodología utilizada siguió un diseño no experimental transversal, de enfoque mixto, de tipo descriptivo y nivel explicativo. Los instrumentos de recolección de datos fueron la entrevista aplicada a los 7 tutores y una encuesta aplicada a 267 clientes que forman parte del programa, la selección de estos se realizó por medio de un cálculo muestral, que garantizó la fiabilidad y validez de la información. Los resultados demostraron que la empresa se encuentra bien posicionada y presenta proyecciones de crecimiento importantes. Sin embargo, la problemática se presenta en la falta de retención de aproximadamente un 20% de los clientes. En este contexto se recomienda realizar acciones como la segmentación del cliente, ampliar los canales de comunicación, crear programas de comunicación y llevar a cabo un plan de monitoreo continuo a fin de detectar las principales falencias del programa.

La aplicación de estas medidas favorecerá un acompañamiento con impacto positivo para los clientes, generando relaciones de confianza sólida y efectiva que en el largo plazo propician la retención de los clientes, factor clave para mantener los niveles de rentabilidad y la sostenibilidad de la multinacional.

*Palabras clave:* acompañamiento, clientes, desempeño, fidelización, personalización, retención.

## Abstract

The present research aimed to evaluate the personalized support system (tutors) implemented by the multinational company and its impact on client retention during the period from December 2024 to June 2025.

The methodology followed a non-experimental, cross-sectional design with a mixed-methods approach, descriptive in type and explanatory in scope. Data collection instruments included interviews conducted with seven authors and a survey applied to 267 clients enrolled in the program. The sample was determined through statistical calculation, ensuring both reliability and validity of the information.

The results showed that the company is well-positioned in the market and demonstrates significant growth projections. However, a key challenge was identified: approximately 20% of clients are not retained. In this context, it is recommended to implement actions such as client segmentation, expanding communication channels, developing communication programs, and carrying out a continuous monitoring plan to detect the program's main shortcomings.

The application of these measures will strengthen the support system, generating a positive impact on clients by fostering strong and effective trust-based relationships. In the long term, this will enhance client retention, a critical factor in maintaining profitability levels and ensuring the sustainability of the multinational company.

*Keywords:* support, customers, performance, loyalty, personalization, retention.

## Introducción

A nivel mundial, la retención de clientes es un factor clave para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, especialmente en el ámbito del marketing digital. Según menciona García (2024), diferentes informes elaborados por la Comisión Europea (CE) destacan que la retención de clientes es fundamental para fomentar la competitividad de las organizaciones, debido a que las condiciones actuales del mercado, en donde la tecnología y la innovación imponen un nuevo ritmo al momento de realizar negocios, demandan la conformación de relaciones duraderas con los clientes para cumplir con sus necesidades y expectativas.

En el continente americano, de manera particular en Estados Unidos, Puliti y Gamboa (2020) explican que la retención de clientes aporta en un 85% al crecimiento de las empresas. Por esta razón, es importante que las organizaciones inviertan recursos para la retención de clientes, implementando estrategias acordes a las necesidades actuales, así como a los procesos de digitalización que se experimentan en todas las áreas del mercado. Los clientes leales son quienes sostienen al sector empresarial y frente a esta realidad es indispensable la puesta en marcha de acciones que les den razones para elegir un determinado producto o servicios por sobre todos los demás que se ofertan en el mercado.

En el caso de América Latina, específicamente en Ecuador, Endara y Verdezoto (2024) que la personalización representa una dimensión importante al momento de fomentar la lealtad de los clientes, sobre todo, con el uso adecuado de tecnologías como el Big Data y la Inteligencia Artificial. El uso de estas herramientas permite realizar análisis sobre los patrones de consumo, propiciando la creación de estrategias que satisfagan a los clientes y fortalezcan su compromiso con la marca a fin de fortalecer la fidelización de los públicos de interés. Sin embargo, se trata de

un proceso que requiere de la inversión de recursos importantes para obtener los resultados esperados.

Tomando en cuenta estos aspectos, el presente estudio se desarrolla en una multinacional de marketing digital que ofrece servicios como diseño y desarrollo de páginas web, tiendas virtuales, campañas publicitarias en Meta y Google Ads, herramientas para gestionar redes sociales, creación y administración de las fichas de GBP, CRM inicial. Su cartera de clientes está compuesta principalmente por pequeñas y medianas empresas de diferentes países de Latinoamérica. El enfoque principal corresponde al acompañamiento personalizado denominado “tutores” para la retención de clientes. Esta iniciativa surge debido a una problemática identificada, la cual evidencia que a pesar de que el sistema de acompañamiento ha logrado una retención aproximada del 80 % de los clientes que acceden a este servicio, aún se registra un 20 % de cancelaciones dentro de ese mismo grupo, por lo que es necesario conocer los factores que desencadenan esta situación.

Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar el impacto del acompañamiento personalizado en la retención de clientes dentro de la multinacional de marketing digital. De esta manera se espera lograr una mayor retención de clientes para contribuir a la sostenibilidad y adecuado posicionamiento de la organización.

### **Planteamiento del Problema**

La retención de los clientes, como explica Pierrend (2020), constituye un mecanismo para garantizar que la empresa mantenga su nivel de ventas de bienes o servicios. Por lo tanto, las organizaciones tienen la obligación de establecer condiciones mínimas para garantizar que los clientes vuelvan a consumir un determinado producto. Sin embargo, en un contexto de mercado altamente cambiante y competitivo, lograrlo representa un serio desafío para los empresarios, ya

que se tiene la responsabilidad de innovar sus estrategias de manera constante, a fin de mejorar y adaptarse a las necesidades actuales de los grupos de interés.

A decir de Huamani et al. (2023) la retención de clientes se entiende como la actitud favorable de parte de los clientes, la cual se manifiesta a través de la compra reiterativa de un determinado bien o servicio, o de la intención de volver a adquirirlo. Esto es el resultado de las acciones que la empresa implementa para evitar que los consumidores abandonen el producto o prefieran otro, por lo tanto, se relaciona de manera directa con la calidad y con el valor agregado que perciben de parte de la organización. A pesar de la importancia de este aspecto, se presentan barreras en cuanto a la implementación de estrategias que limitan o reducen los niveles de ventas, ya que no se toman en cuenta los requerimientos o expectativas del consumidor.

Como menciona Pierrend (2020), los clientes satisfechos desarrollan un grado de lealtad que los lleva a volver a adquirir o consumir un producto, independientemente de la oferta de la competencia. Sin embargo, no todas las empresas tratan adecuadamente a los consumidores, principalmente por la intervención de factores como: escaso conocimiento de las estrategias comerciales, poca experiencia en el mercado, déficit de interés en conocer las percepciones de los públicos de interés, e inadecuado manejo de las diferentes áreas de la empresa lo cual afecta directamente en la calidad de la producción.

A decir de Solis (2023), en el mundo, del 86% del total de empresas existentes, únicamente el 56% cumple con óptimos estándares de calidad, en el caso de América Latina este valor disminuye al 35%. Esta situación evidencia la ausencia de medidas que aporten a la mejora continua de los productos y servicios, repercutiendo directamente en la retención y fidelización de los clientes. Por esta razón, las empresas enfrentan serios riesgos que afectan su sostenibilidad, rentabilidad y permanencia en el mercado.

Parte de la problemática en la retención de clientes se debe a la falta de conocimientos sobre el tipo de acciones que pueden implementar para mejorar la experiencia de compra de los clientes. Siguiendo el planteamiento de Endara y Verdezoto (2024) el inadecuado uso de los recursos tecnológicos y digitales para la fidelización de los consumidores, afecta de manera evidente el crecimiento de las empresas, ya que al no adaptarse a las nuevas demandas se pierde un nicho importante de mercado, debido a que no se ofertan opciones personalizadas para cumplir con sus requerimientos y expectativas.

En el caso de la empresa multinacional de marketing digital el principal problema se presenta debido a que la implementación de procesos de acompañamiento personalizado (tutores), ha alcanzado únicamente el 80% en la retención de clientes, por lo que es necesario implementar acciones de mejora. De esta manera se espera que el 20% de los clientes no cancelen los contratos ni pedidos, para asegurar que la organización mantenga niveles óptimos de sostenibilidad y rentabilidad.

### **Objetivo general**

Evaluar el sistema de acompañamiento personalizado (tutores) de la multinacional y su impacto en la retención de clientes en el periodo de diciembre 2024 a junio 2025.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del sistema de acompañamiento personalizado (tutores) de la multinacional.
- Establecer las expectativas y principales necesidades de los clientes respecto al sistema de acompañamiento personalizado.
- Analizar los resultados del sistema actual de acompañamiento personalizado para generar recomendaciones que fortalezcan su impacto en la retención de clientes.

## **Justificación**

La realización de la presente investigación es importante desde una perspectiva, práctica, académica y metodológica.

A nivel práctico el desarrollo del estudio acerca del análisis del desempeño del acompañamiento personalizado en la retención de clientes de una multinacional de marketing digital, resulta necesario para potenciar la sostenibilidad de la organización. De esta manera se podrá conocer los factores que limitan el funcionamiento del sistema de tutores, para el planteamiento de recomendaciones para una mejora continua, y contar con la información necesaria para analizar en qué medida se contribuye a la fidelización de clientes.

Desde una perspectiva académica, el desarrollo de la investigación permite profundizar en los conocimientos acerca de la retención de clientes para su aplicación en un contexto real. Por lo tanto, ámbitos como negociación, ventas, desempeño actual de servicios, estrategias de fidelización, entre otros son abordados desde una perspectiva crítica y analítica para dar una respuesta fundamentada a las problemáticas identificadas en la multinacional de marketing digital.

Finalmente, considerando el aspecto metodológico, la elaboración del estudio es necesaria ya que desarrolla pautas para evaluar el sistema tutores existentes en la multinacional de marketing digital dirigido a la retención de los clientes. Con base en los resultados se podrán definir propuestas e implementarlas para asegurar que la experiencia de los consumidores sea positiva. Por lo que se plantea un manejo estratégico de la empresa en cuanto al trato que dan a los clientes para responder efectivamente a sus necesidades.

### **Preguntas de investigación**

¿De qué manera influye el acompañamiento personalizado la multinacional de marketing digital en la retención de clientes?

¿Cuál es el nivel de satisfacción tienen los usuarios con el sistema de acompañamiento personalizado (tutores) de la multinacional?

¿De qué manera las expectativas de los clientes varían en los segmentos del y qué necesidades específicas presentan al momento de realizar su compra?

¿Cómo se pueden optimizar las tácticas de seguimiento para mejorar la retención de clientes en la empresa?

## Capítulo I

### 1. Marco teórico

#### 1.1 Antecedentes

El tema acerca de la retención de clientes es una temática que ha llamado la atención de diferentes autores. A continuación, se presentan algunos de los estudios más recientes sobre el tema:

La investigación de Endara y Verdezoto (2024) titulada “Estrategias de personalización en el comercio electrónico: Impacto en la lealtad del cliente” se planteó como objetivo principal analizar el tipo de estrategias personalizadas que se pueden implementar en una organización para la retención efectiva de clientes. Se implementó una metodología de tipo cualitativa, ya que se trató de una revisión bibliográfica por lo que se realizó la recopilación y análisis de fuentes académicas que trataron la temática.

Los principales resultados evidenciaron que la personalización es una estrategia esencial a aplicar de parte de las empresas para la retención de los clientes. Al conocer las necesidades, expectativas y requerimientos de los consumidores pueden mejorar sus productos o servicios de tal manera que se desarrolle un sentimiento de lealtad que los motive a volver a adquirir los bienes. Integrar acciones personalizadas, además de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, propicia la consolidación de ventajas competitivas para un óptimo posicionamiento en el mercado.

Por su parte, el estudio de Rivera y Cañizares (2024) titulado “Optimización de Experiencia del Cliente: Estrategias para la retención y captación de clientes para la empresa Biometrika S.A.” se propone como objetivo general implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM), para la mejora de la fidelización. Los instrumentos

implementados para la recolección de información fueron barrera de solución de problemas, lluvia de ideas, mapas mentales y diagrama de Ishikawa los cuales fueron importante para identificar la problemática, las causas, así como las posibles acciones a implementar.

Los resultados del estudio permitieron conocer que es necesario personalizar las estrategias enfocadas en la retención de clientes, siendo las principales la implementación de un CRM, además de contratar más personal para la atención directa a los clientes, así como mantener el statu quo. De esta manera se logra retener a los consumidores ya que se realiza un acompañamiento continuo para identificar sus necesidades y expectativas, ofreciéndoles opciones que se ajustan a sus necesidades lo cual favorece el incremento de los ingresos de la organización y la fidelización en el tiempo.

Además, la investigación de Mazzella (2024), titulada “Fidelización efectivo: rediseño del proceso de gestión de clientes para aumentar la retención en una empresa de servicios de firma digital”, se planteó como objetivo rediseñar los procesos relacionados a la gestión de clientes para incrementar los niveles de retención por medio de la clasificación y personalización. La metodología implementada fue la ingeniería de negocios, el marco de trabajo APQC, así como la segmentación de información con base en el algoritmo de clustering K-means.

Los resultados evidencian la importancia de conocer a profundidad el perfil de los clientes de tal manera que sea posible segmentarlos en función de sus requerimientos, expectativas y comportamientos. A partir de esta información se diseñan estrategias diferenciadas para el desarrollo de ventas personalizadas que incrementen el nivel de rentabilidad, manteniendo una importante cartera de clientes fieles a los bienes y servicios que las organizaciones ofertan.

Los estudios mencionados en este apartado dan cuenta de la importancia de usar la personalización como una estrategia de retención de clientes. Las empresas deben invertir recursos para tratar directamente con los consumidores con el fin de identificar tanto sus expectativas, necesidades y motivaciones al momento de adquirir un determinado bien. A partir de esta información se pueden implementar estrategias personalizadas para generar en los consumidores un sentimiento de lealtad a la marca.

En este sentido, la presente investigación se basa en analizar como estas prácticas de personalización se implementan en el sistema de acompañamiento personalizado de la multinacional objeto de estudio y su impacto en la retención de clientes en un periodo determinado.

## **1.2 Bases teóricas**

### ***1.2.1 Teoría del marketing relacional***

El marketing relacional refiere a un paradigma enfocado en integrar a la empresa con los clientes a fin de crear un sistema que facilite la comunicación y la interacción con la finalidad de que ambas partes obtengan beneficios que generen valor en el largo plazo. Consiste en la implementación de estrategias que buscan recopilar datos precisos acerca de los consumidores para el planteamiento de acciones que ayuden a cubrir sus requerimientos actuales y futuros (Fhon, 2022).

Según explican Arosa y Chica (2020) el marketing relacional tiene como finalidad la retención de clientes por medio del contacto constante a fin de mejorar la relación y crear un sistema de valores comunes. Se interactúa en un ambiente de equidad, considerando a los clientes como socios estratégicos, formulando estrategias que fomenten la colaboración y

cooperación para ofrecer productos y servicios que se adapten a sus necesidades desde una perspectiva innovadora.

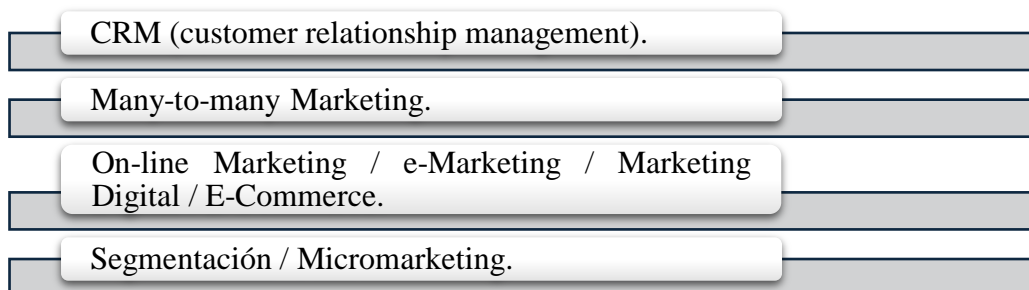
Además, Ortega et al. (2023) señala que el marketing relacional tiene su base fundamental en la conformación de conexiones para la creación de valor en los bienes o productos que se ofertan. Procura la satisfacción de los clientes para lograr retenerlos y que se conviertan en consumidores fieles y leales, lo cual garantiza que la empresa sea sostenible y alcance niveles de rentabilidad óptimos. Surge de una interacción de confianza, fortalecida por el trato personalizado que se brinda a los clientes.

Tomando en cuenta el punto de vista de Vergara y Saavedra (2021) el marketing relacional permite profundizar en el conocimiento de las expectativas de los clientes para generar procesos de retroalimentación, en donde es posible comprender cuáles son sus percepciones frente a un producto determinado y lo que esperan de éste. La base de su implementación es ofrecer bienes de calidad para retener, recuperar, atraer y fidelizar a los consumidores, estableciendo relaciones durables en el tiempo.

Las principales herramientas del marketing relacional, tomando en cuenta el planteamiento de Gómez y Uribe (2016) son las siguientes:

### **Figura 1**

#### *Herramientas del marketing relacional*



*Nota.* Adaptado de Gómez y Uribe (2016).

El customer relationship management (CRM) es la base del marketing relacional porque viabiliza la conformación de una relación entre la empresa y el cliente que beneficia a ambas partes. Se desarrolla a partir de la intervención de elementos como el personal, los datos y la tecnología para un abordaje integral de la situación de la organización, de tal manera que se pongan en marcha estrategias para identificar, retener y motivar a los clientes para continuar consumiendo el bien o servicio (Gómez y Uribe, 2016).

En relación con el Many-to-many Marketing, según mencionan Gómez y Uribe (2016) destaca la importancia de ampliar las opciones de mercado empleando estrategias. Por otro lado, la Segmentación / Micromarketing representan de networking, es decir, se utilizan las herramientas de la comunicación para ampliar la red de clientes. Respecto al On-line Marketing / e-Marketing / Marketing Digital / E-Commerce, se mantiene la premisa de que el mercado debe evolucionar a la par de la transformación tecnológica para responder de manera efectiva a las nuevas formas de consumo de las nuevas generaciones quienes hacen de la tecnología un medio que configura su comportamiento y sus formas de relacionamiento en todos los ámbitos.

Por otro lado, la Segmentación / Micromarketing, representan una dimensión fundamental al momento de retener clientes. La razón es que al clasificar a los diferentes tipos de consumidores es posible implementar acciones personalizadas y diferenciadas para configurar relaciones duraderas en el tiempo. De esta manera, se crean condiciones de confianza, compromiso y cooperación entre la empresa y los consumidores beneficiándose mutuamente de los intercambios que realizan (Gómez y Uribe, 2016).

Por lo tanto, el contexto de la investigación, el marketing relacional respalda el sistema del acompañamiento personalizado (tutores) como una estrategia que procura entender las

necesidades del cliente, mantener una comunicación continua y ofrecer soluciones personalizadas que fortalezcan los vínculos a largo plazo.

### ***1.2.2 Teoría de la gestión de la experiencia del cliente***

La gestión de la experiencia del cliente o customer experience management (CEM), tienen como finalidad comprender las características de los clientes para la implementación de acciones estratégicas direccionadas a la consolidación de una cultura centrada en el cliente, de tal manera que mejore su nivel de satisfacción, la lealtad y la promoción. La implementación requiere de la definición tanto de procesos de seguimiento como de evaluación continua, acerca de la manera en que se desarrollan las relaciones entre las partes. Facilita la identificación de los cambios en los patrones de consumo por medio del uso de instrumentos tecnológicos, para predecir posibles escenarios a futuros (Andino, 2022).

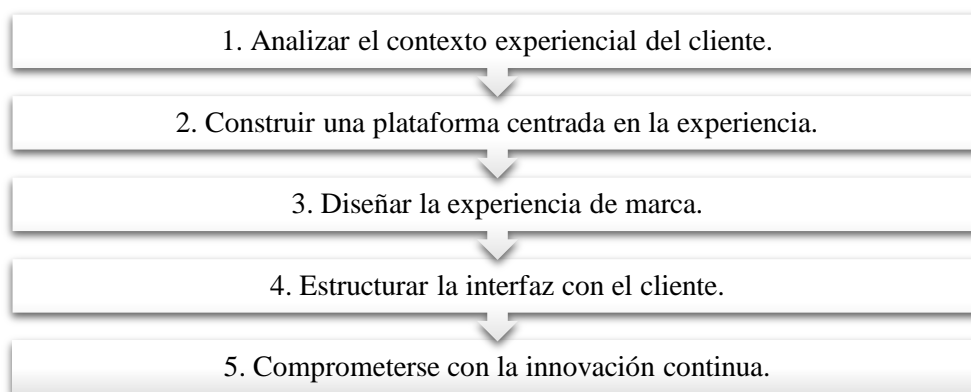
Como mencionan Heredia y Fonseca (2021) la gestión de la experiencia al cliente, trasciende el conocimiento de la manera en que los consumidores se relacionan con la empresa, lo fundamental, es reconocer que los clientes son la base sobre las cuales se asientan las organizaciones para poder operar y mantenerse estables en el tiempo. Por lo tanto, es necesario conocer al cliente, pero también comprender las emociones y comportamientos que determinan sus patrones de consumo para lo cual se deben analizar tres elementos: la interacción, la marca y el producto.

En este sentido Sánchez (2024) explica que la gestión de la experiencia del cliente implica que la empresa toma mayor conciencia de la importancia de centrarse en el consumidor, organizando sus lineamientos estratégicos para convertirlo en el eje de sus acciones. Por esta razón las empresas deben destinar recursos a generar nuevas experiencias para que los clientes sientan un interés renovado al momento de tomar la decisión de adquirir un producto.

Según explica Andino (2022), existen cinco pasos importantes en los procesos de gestión de la experiencia del cliente, los cuales se presentan en la siguiente figura:

### **Figura 2**

#### *Pasos de la gestión de la experiencia del cliente*



*Nota.* Adaptado de Andino (2022).

Por lo tanto, la gestión de la experiencia del cliente es un proceso que atraviesa a toda la empresa por lo que debe poner en marcha procesos para que la cultura organizacional actúe de manera estratégica, fomentado el uso de las capacidades de la organización, de tal manera que los consumidores sean parte de transformaciones y mejoras constantes. Es decir, la calidad y la mejora continua deben ser la base sobre las cuales se producen y ofertan los productos, de tal manera que los consumidores identifiquen el valor agregado que la entidad ha desarrollado considerando sus expectativas y requerimientos.

Desde el punto de vista de Sare y Hallo (2022) la experiencia del consumidor debe abordarse a partir de tres principios esenciales:

- Naturaleza interactiva: la experiencia del cliente se crea a partir de la interacción de los diferentes elementos y actores que hacen parte del mercado.
- Nivel de singularidad: cada producto o servicio presenta características particulares que marca la experiencia del cliente al momento de adquirir un bien o servicios.

- **Multidimensional:** el proceso de compra debe procurar la consideración hacia las dimensiones cognitiva, física, sensorial, emocional y social de tal manera que el cliente reciba una atención personalizada.

Además, Sare y Hallo (2022) hacen referencia a los cinco pilares fundamentales de la gestión de la experiencia del cliente:

**Tabla 1**

*Pilares de la gestión de la experiencia del cliente*

<b>Pilar</b>	<b>Característica</b>
<b>Identidad única</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear acciones diferentes a las que realice la competencia para la consolidación de una imagen sólida, que se caracteriza por la innovación y originalidad. De esta manera los clientes forman parte de experiencias innovadoras.</li> </ul>
<b>Impulso organizativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las acciones deben estar encaminadas a lograr que la organización destaque en conjunto, evitando que la atención se centre en un solo actor o área para trabajar de manera integral en beneficio de los clientes.</li> </ul>
<b>Implicación del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las áreas de la empresa deben estar capacitadas para trabajar por brindar al cliente una experiencia de atención personalizada y eficaz.</li> </ul>
<b>Interacción de productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes deben tener la posibilidad de interactuar con los productos para que puedan identificar las</li> </ul>

---

<b>Interpretación de resultados y acciones</b>	<p>diferencias y el valor agregado frente a la multiplicidad de acciones presentes en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben establecer los indicadores que permiten valorar la experiencia del cliente, ya que de esta manera se puede valorar la eficacia de las estrategias implementadas.</li> </ul>
--	---

---

*Nota.* Adaptado de Sare y Hallo (2022).

La gestión de la experiencia del cliente, como exponen Sedano y Taype (2024) debe atravesar a todas las áreas de la organización. Es decir, cada una de las actividades y acciones que realiza el personal tienen que cumplir con estándares de calidad óptimos, de tal manera que puedan ofertar servicios y productos que cumplan las expectativas de los consumidores. De esta manera, se obtendrá una ventaja competitiva y un valor agregado, favoreciendo la retención de los clientes y en consecuencia la sostenibilidad, rentabilidad, así como el posicionamiento en el mercado. En el caso del sistema de acompañamiento, esta gestión se refleja en atención personalizada, rapidez de respuesta y generación de confianza, factores esenciales para incrementar la satisfacción y fidelización de clientes.

### **1.3 Marco Conceptual**

#### ***1.3.1 Retención de clientes***

La retención de clientes da cuenta de la capacidad de una empresa para mantener a los consumidores durante un largo periodo de tiempo. Para lo cual se implementan estrategias a fin de evitar cancelaciones de pedidos o que prefieran las diferentes opciones ofertadas por la competencia. Constituye un indicador importante para conocer el nivel de satisfacción, así como el grado de lealtad de los clientes. Se encuentra directamente relacionado con la rentabilidad y sostenibilidad de la organización (Abarca et al., 2022).

Por su parte, Aguirre et al. (2021) explica que la retención de clientes es posible cuando la empresa centra sus esfuerzos en implementar estrategias innovadoras y eficaces con el objetivo de retener a los consumidores frecuentes, consolidando la relación en el largo plazo. Para lo cual se implementan actividades de marketing que indiquen en un comportamiento de consumo, gestionado a partir de una atención personalizada de sus requerimientos. En la actualidad retener consumidores implica para las empresas menores costos que los que se deben invertir para encontrar un nuevo nicho de mercado.

Como expone Solis (2023) la retención de clientes es posible a la implementación de estrategias de marketing innovadoras, dentro de las que se encuentran: acciones para el posicionamiento de marca, lanzamiento de nuevos productos, mejora en la calidad de los bienes ofertados, comunicación directa con clientes, implementación de herramientas digitales para agilizar los procesos, entre otras. Satisfacer las expectativas de los consumidores es la finalidad principal, ya que este aspecto actúa como un medio para mantener a los clientes generando un impacto positivo que se exterioriza hacia otros grupos de interés.

En el contexto del sistema de acompañamiento personalizado (tutores) la retención no solo hace referencia a conservar al cliente, sino motivarlo a mantener su contratación y a considerar la contratación de servicios adicionales.

### ***1.3.2 Fidelización de clientes***

La fidelización de clientes tiene como finalidad, implementar diferentes tipos de estrategias, tanto de marketing como de ventas para que el consumidor continúe adquiriendo un producto o servicio y se convierta en un cliente frecuente. Se logra al generar un compromiso de parte del consumidor de continuar adquiriendo bienes o servicios de manera repetitiva, gracias a la calidad del trabajo que realiza la organización (García, 2024).

A decir de Flores et al. (2023) los elementos que intervienen en la fidelización de los clientes son los siguientes:

- Óptima calidad de los productos o servicios.
- La creación de una experiencia de compra positiva, innovadora y eficiente.
- Implementación de procesos de comunicación efectiva entre el cliente y la empresa.
- Garantizar la satisfacción del cliente para asegurar que vuelva a adquirir un determinado bien o servicio.

En definitiva, la fidelización implica la creación de un vínculo entre la empresa y los clientes, lograr a partir de una experiencia de compra exitosa y personalizada. En el caso del sistema de acompañamiento personalizado (tutores) este vínculo se fortalece mediante un acompañamiento constante y proactivo, que demuestra al cliente el compromiso de la empresa con su éxito y satisfacción a largo plazo. Se encuentra marcada por condiciones emocionales que generan en los clientes la confianza de que los productos adquiridos les permiten solventar una necesidad puntual, bajo parámetros de calidad óptimos lo que les asegura que sus requerimientos son tomados en cuenta por parte de la organización.

### ***1.3.3 Acompañamiento personalizado como estrategia de atención al cliente***

El acompañamiento personalizado como una estrategia de atención al cliente consiste en brindar a los consumidores una atención individualizada, es decir, se debe prestar atención a sus características y necesidades particulares, de tal manera que los productos o servicios respondan de manera eficaz a sus requerimientos. En el caso del sistema, este enfoque se aplica mediante un seguimiento constante y proactivo, optimizando el uso de los productos contratados y fortaleciendo la experiencia del cliente. El aspecto central de esta acción es la generación de una

relación de confianza en la que la comunicación sea constante para la resolución de dudas o posibles problemas de una manera proactiva y a tiempo (Endara y Verdezoto, 2024).

A decir de García (2024) la implementación del acompañamiento personalizado a clientes se facilita en el contexto digital, debido a la posibilidad de implementar diferentes herramientas tecnológicas para que los consumidores expresen sus dudas y estas sean solventadas a la brevedad posible. De igual manera, la implementación de determinadas herramientas hace posible conocer el comportamiento de los clientes para predecir escenarios o necesidades que pueden ser abordadas de manera eficiente, mejorando la calidad de la atención en función de las características específicas de los consumidores.

Por su parte, Rivera y Cañizares (2024) también destacan que el acompañamiento personalizado, facilita la identificación de las oportunidades de mejora en los procesos de venta de productos o servicios. Además, es posible prever posibles comportamientos relacionados a cancelaciones o malestar de parte de los clientes para ofrecer soluciones y de esta manera evitar que se la relación con la empresa sufra un deterioro irreversible, lo que puede repercutir en la estabilidad y rentabilidad.

## Capítulo II

### 2. Marco metodológico

#### 2.1 Diseño de investigación

El estudio se realizó siguiendo un diseño no experimental transversal, el cual según Hernández y Mendoza (2018) permite analizar la problemática, sin necesidad de intervenir en el comportamiento de las variables, además se lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado.

En el marco del presente estudio fue importante para evaluar el sistema de acompañamiento personalizado (tutores) de la empresa multinacional de marketing digital y su impacto en la retención de clientes durante el periodo diciembre del 2024 a junio 2025. De esta manera se logrará tener un visión integral de la situación que se presenta en la organización objeto de análisis.

#### 2.2 Enfoque de investigación

Para asegurar coherencia con los objetivos planteados, la presente investigación implementó un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Como explica Hernández y Mendoza (2018) facilita el conocimiento y la comprensión de la información numérica, así como las características esenciales que forman parte del objeto de estudio. Por lo tanto, facilita el análisis de los datos estadísticos para su interpretación, considerando el contexto en el cual se desarrolla la problemática.

La implementación del enfoque mixto, en la presente investigación fue de utilidad para la identificación de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del sistema tutores, así como para el establecimiento de las expectativas y principales necesidades de los clientes. Los datos estadísticos, así como la información cualitativa relacionada con la problemática hizo

posible contar con una visión global de la situación de la organización para una mejor comprensión, ayudando a analizar los hechos con objetividad.

### **2.3 Tipo de investigación**

El tipo de investigación implementado fue descriptivo, el cual, según Ochoa y Yunkor (2021) ayuda a caracterizar las condiciones en las que se desarrolla la problemática de investigación. Se evalúan las causas y las consecuencias de un determinado hecho a fin de poder describir las variables y actores que intervienen, ayudando en la comprensión de la situación.

La aplicación de la metodología descriptiva hizo posible conocer las características del sistema del sistema de acompañamiento personalizado (tutores) de la empresa multinacional de marketing digital, así como el impacto de este en lo relacionado a la retención de clientes. También facilitó acceder al conocimiento sobre las expectativas y necesidades de los clientes, con el fin de plantear acciones de mejora para alcanzar mayores niveles de retención de clientes.

### **2.4 Nivel de investigación**

El nivel de investigación es explicativo, al respecto Ramos (2020) menciona que su finalidad es analizar las causas y consecuencia de un determinado problema de estudio. Su interés principal es indagar acerca de las razones que desencadenan un determinado hecho, así como las condiciones que lo provocaron, además evidencia la relación y el comportamiento de las variables que se analizan.

Su implementación fue importante para conocer las principales causas que limitan que el sistema de tutores tenga el mismo nivel de efectividad en todos los clientes. A partir de esta información se definieron las fortalezas, debilidades y oportunidades de los procesos de acompañamiento personalizado de clientes, y las razones que han impedido la retención de los

consumidores. De esta manera se definieron acciones estratégicas a fin de fortalecer los procesos de fidelización.

## 2.5 Población y muestra

La población de estudio refiere a la totalidad de elementos o personas que forman parte del objeto de investigación, se caracterizan por contar con información relevante acerca de las principales variables y dimensiones de la realidad de análisis. Por su parte, la muestra corresponde al grupo representativo del total del universo, al cual se aplicarán los instrumentos de recolección de datos (Hernández y Mendoza, 2018).

En el marco de la presente investigación se identificaron dos grupos importantes, el primero conformado por 7 trabajadores de la multinacional de marketing digital, quienes ejercen como tutores del sistema de acompañamiento. La selección de los participantes se realizó un tipo de muestreo no probabilístico o por conveniencia, es decir el investigador define los criterios de su interés (Hernández O. , 2021).

El segundo grupo está compuesto por 871 clientes de la empresa multinacional de marketing digital. Para grupos extensos, como menciona Gamboa (2023) se debe aplicar la fórmula para muestras finitas a fin de definir el grupo al cual se aplican los instrumentos de recolección de información. En el caso de esta investigación se expresó así:

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

En donde:

N= Tamaño de la población	871
Z <sup>2</sup> = Nivel de confianza (95%)	1,96
p= Proporción real estimada de éxito (50%)	0,50

q= Proporción real estimada de fracaso (50%)	0,50
e= Error (5%)	0,05

$$n = \frac{3.84 * 0.50 * 0.50 * 871}{0.0025(870) + 3.84 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{836.51}{2.18 + 0.9604}$$

$$n = 267$$

Por lo tanto, la muestra de la investigación estuvo conformada por un total de 267 clientes.

## 2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas de recolección de información fueron la encuesta y la entrevista. La encuesta se caracteriza por una serie de preguntas que permiten obtener datos respecto a ámbitos específicos relacionados con la problemática, el instrumento es el cuestionario. Por su parte la entrevista, se realiza a manera de diálogo, el investigador selecciona a expertos en el tema para realizar preguntas abiertas a fin de comprender de mejor manera la realidad en análisis (Feria et al., 2020).

En el marco de la presente investigación la encuesta constó de 10 preguntas, se aplicó a 267 clientes de la empresa de marketing digital, y la entrevista estuvo compuesta por 8

preguntas, las cuales se implementaron a los 7 tutores del sistema. La validación se realizó con los aportes del tutor del estudio.

Es importante mencionar que también se consideró la información interna de la empresa para contar con información verificable respecto a la aplicación del sistema de tutores para la retención de los clientes.

### ***2.6.1 Procesamiento de la información***

El procesamiento de la encuesta se realizó en el programa estadístico Excel, el cual facilitó la creación de gráficos y tablas estadísticas a fin de lograr una mejor comprensión de la situación de la empresa de marketing digital. Por su parte para la entrevista se creó una matriz en la que se presentaron los datos más relevantes, en relación a los objetivos del estudio.

Para triangulación de la información, se contrastó los datos de las encuestas realizadas a los clientes, las entrevistas ejecutadas a los tutores y la información interna de la empresa. Posteriormente se realizó la comparación y un análisis interpretativo de las fuentes para identificar coincidencias, patrones o discrepancias y así obtener una visión integral del desempeño de la atención personalizada y cómo esta impacta en la retención de clientes.

### ***2.6.2 Lineamientos éticos en la recolección de datos***

La investigación se ejecutó con fines académicos. Por lo cual se garantizó el consentimiento informado y la confidencialidad de la información obtenida de la empresa, de los clientes encuestados y de las entrevistas realizadas al equipo que brinda el acompañamiento personalizado. Todo el proceso se desarrolló respetando los principios de integridad científica y asegurando el uso ético de la información.

## Capítulo III

### 3. Análisis situacional de la empresa

Para realizar el diagnóstico situacional de la empresa se considera tanto aspectos internos como externos, los cuales permitan cumplir con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades para la mejora del sistema de tutores. Este análisis no solo describe el contexto, también determina la base para comprender como el entorno y la estructura interna influyen en el desempeño del acompañamiento personalizado (tutores) y por consiguiente, en la retención de clientes.

#### 3.1 Análisis externo de la empresa

El análisis externo se efectúa considerando variables del macro entorno y del micro entorno, como se desglosa a continuación:

##### 3.1.1 Análisis PEST

- **Político**

La Multinacional de marketing está posicionada en 9 países de América Latina, por tanto, su actividad está regulada a la normativa interna de cada uno de los países. En este sentido, países como Colombia, Ecuador y Argentina tienen un marco legal que protege los datos personales. De la misma manera, cuentan con normativa que regula la contratación digital (Morales et al., 2024). Situación que representa, por un lado, una amenaza porque si no se cumple con lo estipulado en cada país, la empresa podría tener diferentes sanciones; y por otro lado, una oportunidad para consolidarse en el mercado del marketing digital.

- **Económico**

El PIB de América Latina a diciembre de 2024 fue del 2,2% mientras que para el año 2025 se proyectó en 2,1% y el 2026 en 2,4%. El país con más crecimiento se registra en

Argentina que es uno de los países donde está establecida la Multinacional. En el caso del Ecuador, si bien en el año 2024 registró una contracción de la economía del 2% para el 2025 se prevé una mejora que alcance el 1,9% y 2,10% al 2027 (Banco Mundial, 2025). El crecimiento de la economía representa una oportunidad para la Multinacional debido a que se incrementa la capacidad adquisitiva de las empresas y con ello tienen mayor probabilidad de contratar los servicios de marketing digital.

- **Social**

Actualmente, la digitalización se ha convertido en una necesidad para toda la población de América Latina, tal es así que en promedio el 60% de las pequeñas empresas tienen su propio sitio web. No obstante, aún persiste una brecha digital interna, más notoria en países como Nicaragua (25%), El Salvador (30%), Guatemala (45%) (Hirs y Vargas, 2023). En este sentido, para la empresa representa una oportunidad debido al crecimiento de la demanda, es decir, se tiene la posibilidad de que más empresas contraten los servicios principales de la Multinacional y accedan al acompañamiento personalizado.

- **Tecnológico**

El incremento de los avances tecnológicos es evidente, lo cual le permite a la multinacional ofrecer los servicios personalizados independientemente de donde tenga ubicada sus instalaciones. Pese a esto, la brecha interna existente disminuye las posibilidades de acceso a las páginas web o tiendas virtuales, por parte de los emprendedores y microempresarios. De acuerdo con la CEPAL (2025), el reducido gasto en investigación, la falta de integración con los sectores productivos y el alto costo de inversión limita la digitalización de los pequeños negocios. Es así como, el servicio de acompañamiento personalizado se convertiría en una

oportunidad para disminuir la barrera del uso de tecnología, mejorar la experiencia y fidelizar a los clientes.

En conjunto, todos estos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos generan oportunidades y desafíos para el sistema de acompañamiento personalizado (tutores) Mientras el marco legal y la digitalización facilitan la expansión del servicio, los cambios en la economía y las brechas tecnológicas exigen reforzar el acompañamiento para que los clientes aprovechen las soluciones contratadas y mantengan su fidelidad.

### **3.1.2 *Análisis PORTER***

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de la Multinacional son emprendedores y microempresarios que tienen un poder de negociación alto porque en el mercado existen, diferentes alternativas de publicidad y soluciones en línea que les permite comprar y elegir.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de la Multinacional son aquellos que ofrecen productos y servicios tecnológicos, con los cuales se tiene un poder de negociación bajo. De este modo, se reduce la dependencia y se tiene la oportunidad de ampliar o diversificar las herramientas tecnológicas.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Existen varias plataformas gratuitas a las que puede acceder el cliente, tales como Canva, Wix, WordPress, Weebly, Google Sites, Webflow entre otras, con las cuales se puede personalizar el diseño de una página web. Sin embargo, el cliente no cuenta con servicio de acompañamiento.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado de marketing digital es extenso y actualmente muy atractivo. No obstante, se requiere de un amplio conocimiento y cobertura regional para poder diferenciarse y otorgar un valor agregado.

- **Rivalidad de los competidores actuales.**

En la actualidad existen varias empresas regionales y locales que prestan servicios de creación de páginas web o tienda virtual. Sin embargo, la Multinacional se especializa en un segmento de mercado que es el emprendedor y microempresario, lo cual, se convierte en una oportunidad para seguir especializándose en este mercado.

En síntesis, aunque los clientes tienen muchas opciones en el mercado y pueden comparar fácilmente, el acompañamiento personalizado se convierte en un factor clave para que elijan quedarse con la empresa. Además, el hecho que la empresa no dependa mucho de sus proveedores y se enfoque en pequeñas empresas y emprendedores le da una ventaja para seguir creciendo y fidelizando a sus clientes.

## **3.2 Análisis interno de la multinacional**

### **3.2.1 Datos generales de la empresa**

La Multinacional de marketing digital es una empresa que se especializa en prestar servicios de publicidad y soluciones integrales a los emprendedores y microempresarios. Actualmente tiene una trayectoria de más de 60 años, tiene presencia en nueve países de América Latina, posee más de 600 colaboradores y más de 62 mil clientes (Multinacional de marketing digital, 2024). Su propósito es el de transformar negocios a través de herramientas digitales eficientes, accesibles y personalizadas, que se adapten a las necesidades reales de cada cliente.

Productos que oferta:

- Desarrollo de páginas web

- Desarrollo de tiendas virtuales
- Servicios complementarios:
- Campañas publicitarias en Google Ads
- Campañas publicitarias en Meta Ads
- CRM básicos (Customer Relationship Management)
- Herramientas para generar contenido orgánico y programar publicaciones en redes sociales.
- Creación y optimización de fichas de GBP
- Asistentes virtuales basados en inteligencia artificial
- Paquetes de email marketing

### ***3.2.2 Recorrido general del cliente, tras la contratación de los servicios digitales.***

Este recorrido está conformado por seis etapas, que se desglosan a continuación:

1. Etapa comercial: el asesor efectúa un diagnóstico de la necesidad del cliente y emite una propuesta de solución más adecuada.
2. Etapa de producción: el gestor realiza una recogida de información entregada por el cliente y la organiza, para luego enviarla al equipo de diseño, quien se encarga de elaborar el producto contratado.
3. Una vez elaborado el producto pasa por un proceso de verificación para asegurar que cumple con las especificaciones acordadas.
4. Entrega del producto: se efectúa la entrega del producto final.
5. Asignación al sistema de acompañamiento personalizado: después de entregar el producto y que el mismo se encuentre activo, se designa a un tutor para que realice el acompañamiento al cliente, por un periodo de seis meses.

6. Fin del acompañamiento: el cliente concluye el modelo y continúa siendo atendido por el equipo general de servicio al cliente.

### ***3.2.3 Caracterización del sistema de acompañamiento personalizado***

A partir del mes de noviembre del año 2024, la Multinacional de marketing digital implementó un sistema estructurado de acompañamiento personalizado, dirigido únicamente a los clientes que contratan los productos de desarrollo de páginas web y/o tiendas virtuales. Estos dos servicios son el eje o herramienta principal de ventas, es por ello que es de suma importancia una asesoría especializada para obtener el máximo provecho.

En este sentido, se creó el servicio de acompañamiento especializado como parte del servicio posventa durante un periodo de seis meses posterior al desarrollo y entrega de los productos adquiridos. Este equipo de acompañamiento, se encarga de brindar asesoría técnica, operativa y estratégica de los servicios contratados.

El sistema de acompañamiento personalizado, cuenta con un orden jerárquico compuesto por un gerente general a cargo del área de atención al cliente, una coordinadora y siete especialistas denominados "tutores", encargados de brindar el acompañamiento.

Esta área es muy importante porque tiene el conocimiento necesario en los productos que oferta la empresa y cuenta con las habilidades de comunicación y empatía que permite establecer una relación de confianza con el cliente, comprender las necesidades y brindarle la atención personalizada.

Dentro de las funciones está: optimizar, modificar, asesorar sobre productos, canalizar consultas, educar sobre el manejo de las soluciones contratadas y responsabilizar al cliente su uso.

Entonces, este acompañamiento parte de un contacto de bienvenida, posteriormente se realiza una inducción técnica respecto al uso del producto contratado. De igual forma, se realiza un seguimiento mensual a través de diferentes canales: llamadas telefónicas, correos electrónicos y plataforma de mensajería instantánea. Asimismo, el tutor realiza los ajustes necesarios, soluciona problemas, inquietudes y deriva ciertos casos relacionados al acompañamiento a áreas específicas.

El soporte operativo que tiene el tutor, es el equipo de diseñadores, que apoya la implementación de ajustes técnicos y visuales que se requieran en los productos. De la misma manera, el equipo back office se encarga de gestionar casos complejos, como los reclamos por facturación, cobros duplicados, errores en las notas de crédito, entre otros.

Finalmente una acción que se considera relevante para mejorar la rentabilidad de la empresa, es que el tutor tiene la oportunidad de implementar a la gestión con los clientes, estrategias de upselling y cross-selling (a partir del segundo mes), por ejemplo: campañas publicitarias, gestión de redes, posicionamiento, entre otros (Multinacional de marketing digital, 2025).

#### **3.2.4 Alcance de aplicación**

El sistema de acompañamiento personalizado se aplica en tres escenarios específicos, los cuales son:

- Clientes nuevos que necesitan acompañamiento desde el inicio de la contratación del servicio principal.
- Clientes activos que han notificado su intención de cancelar el servicio.
- Clientes activos que acceden al acompañamiento como valor agregado por recomendación comercial.

### ***3.2.5 Comportamiento del cliente en el acompañamiento personalizado***

De acuerdo con los registros internos de la Multinacional de marketing digital (2025) se determinó que, el 97% de los requerimientos por parte del cliente se concentran en los primeros cuatro meses del acompañamiento y siendo el 81% la demanda del servicio, los dos primeros meses. Esto demuestra que durante los primeros meses de funcionamiento de la tienda o página, el cliente necesita más acompañamiento para resolver sus dudas. Asimismo, únicamente el 3% de los contactos se dan a partir del quinto mes, evidenciado que el cliente adquiere mayor autonomía.

Otra información relevante es que el cliente que contrata el desarrollo de una tienda virtual, tiene un mayor nivel de exigencia, razón por la cual, el tutor tiene que destinar mayor tiempo del estimado y asignado por gerencia.

Por otro lado, el 49% de los clientes asignados se comunicaron proactivamente con el tutor, con un promedio de 2,3 tickets por cliente, entre quienes realizaron consultas. Situación que refleja un alto nivel de interacción y dependencia del sistema.

#### Indicadores de medición para el tutor

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema de acompañamiento personalizado, la Multinacional cuenta con un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI) aplicados a cada tutor de forma individual. Aunque los objetivos son personalizados por colaborador, todos los tutores son evaluados bajo parámetros comunes establecidos por la organización. Los principales indicadores son:

- **CHURN (50%, bimestral):** Mide la capacidad del tutor para contribuir a la retención del cliente durante el proceso de acompañamiento.

- **PRODUCTIVIDAD (20%, mensual):** Evalúa el porcentaje de tareas padre completadas y tickets gestionados dentro del mes, según la planificación asignada.
- **ENCUESTAS (20%, mensual):** Refleja la satisfacción del cliente mediante calificaciones obtenidas a través de plataformas como HyperPBX, Botmaker y Odo.
- **CALIDAD (10%, mensual):** Auditorías realizadas por otras áreas sobre llamadas educativas y procesos atendidos por el tutor.

Los indicadores se pueden observar a continuación:

**Figura 3**

*Tablas de mediciones para el tutor*

INDICADOR	PERIODICIDAD	PESO	META	
			Alcance	Logro
CHURN	Bimestral	50%	90%	120%
			80%	100%
			70%	80%
			60%	60%
			55%	40%
			<55%	0%

INDICADOR	PERIODICIDAD	PESO	META	
			% Tarea completada	Logro
PRODUCTIVIDAD	Mensual	20%	90% - 100%	120%
			80% - 89%	100%
			70% - 79%	80%
			< 70%	0%

INDICADOR	PERIODICIDAD	PESO	META	
			Calificación	Logro
ENCUESTAS	Mensual	20%	4,5 a 5,0	120%
			4,0 a 4,4	100%
			3,5 a 3,9	80%
			3,0 a 3,4	60%
			< 3,0	0%

INDICADOR	PERIODICIDAD	PESO	META	
			% Tarea completada	Logro
CALIDAD	Mensual	10%	90% - 100%	120%
			80% - 89%	100%
			70% - 79%	80%
			< 70%	0%

*Nota.* (Multinacional de marketing digital, 2025)

Por consiguiente, alrededor del 80% de los clientes que están dentro del sistema de acompañamiento continúan con el servicio y un 20% ha desistido de la contratación, lo que representa un punto de mejora para fortalecer a la empresa en términos de fidelización.

Por otra parte se destaca que más del 49% de los clientes generan tickets de manera proactiva (Reportes internos, 2025).

### **3.2.6 Evaluación del desempeño**

De acuerdo con el reporte operativo de la Multinacional con fecha 25 de junio de 2025, cada uno de los tutores, ha gestionado entre 94 a 184 clientes. Situación que refleja una carga constante y prolongada durante los seis meses de acompañamiento.

## Figura 4

### Resultados de reporte por tutor

TUTORA	ANULADO	CONTACTADO	EN PROCESO	FIN MODELO	Suma total	BOLSA SIN AN NI FIN
Yesika Poveda	35	125	19	5	184	144
Nataly Aguilar	26	126	24	2	178	150
Sandra Casella	34	100	10	27	171	110
Tatiana Barreto	15	115	24	1	155	139
Erika Robalino	11	124	14	1	150	138
Karen Barreto	4	55	41		100	96
Karina Boan		55	39		94	94
No asignado			26		26	26
Sandra Kelly	4				4	0
Suma total	129	700	197	36	1062	897

*Nota.* (Multinacional de marketing digital, 2025)

También en los reportes informativos de la empresa y como indica el cuadro correspondiente, dos tutoras del área de acompañamiento personalizado, presentan un índice de anulación inferior al 5%. Estas cifras evidencian que hay un desempeño óptimo en la gestión del canal y han sido claves para fortalecer la relación con los clientes y por ende la retención, reforzando el valor estratégico del acompañamiento personalizado en la fidelización.

## Capítulo IV

### 4. Presentación de resultados

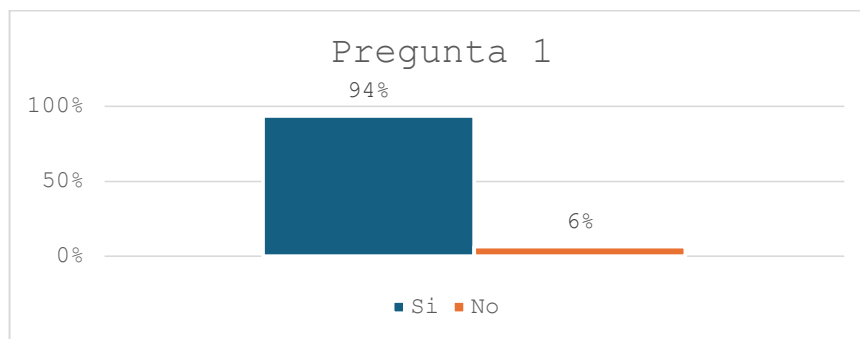
En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas a los clientes, entrevistas al equipo que brinda el acompañamiento personalizado (tutores) y la información interna de la empresa. Todos estos resultados se evidencian de forma ordenada y se analizan mediante un proceso de triangulación, lo que permitió integrar datos cualitativos con una entrevista con 8 preguntas de respuestas abiertas a los tutores y en el plano cuantitativo una encuesta estructurada de 10 ítems con preguntas de opción múltiple de respuesta única realizadas a los clientes activos; y documentales con información proporcionada por la multinacional, para ofrecer una visión completa del impacto del acompañamiento personalizado en la retención de clientes.

#### 4.1 Resultados de la encuesta

##### 1. ¿Usted recibió acompañamiento personalizado después de la contratación de servicios de marketing digital (páginas web o tiendas virtuales)?

**Figura 5**

*Pregunta 1*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

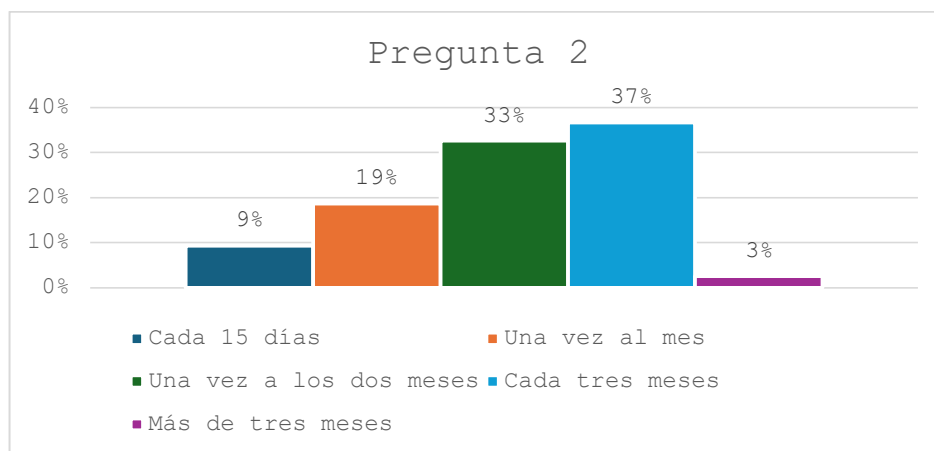
### **Análisis:**

El 94% de los clientes menciona que recibió el acompañamiento personalizado después de la contratación de servicios de marketing digital (páginas web o tiendas virtuales), sin embargo, el 2% menciona que no. Este pequeño porcentaje negativo puede ser el resultado de la falta de claridad en la explicación del servicio o fallas en la activación del acompañamiento.

### **2. ¿Con qué frecuencia ha recibido asesoría de los tutores durante los seis meses de acompañamiento?**

**Figura 6**

*Pregunta 2*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

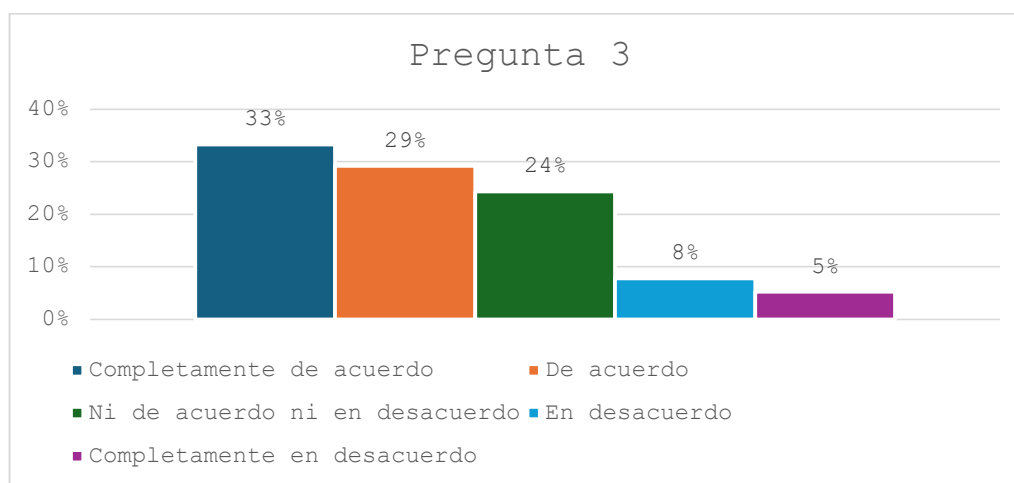
### **Análisis:**

El 37% menciona que recibió el acompañamiento cada tres meses, el 33% una vez a los dos meses, el 19% una vez al mes, el 9% cada 15 días y el 3% más de tres meses. Como se puede observar, la frecuencia varía por lo que deben existir protocolos para definir adecuadamente este aspecto y evitar que los clientes tengan la percepción de que no se les da la atención debida.

**3. ¿El tutor le ha ayudado a solucionar algún problema o inconveniente cuando ha solicitado asesoría del producto contratado?**

**Figura 7**

*Pregunta 3*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

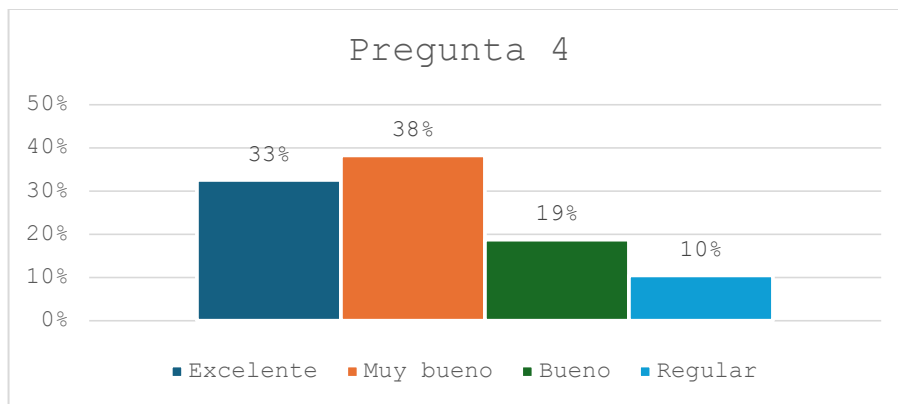
**Análisis:**

El 33% está totalmente de acuerdo con el hecho de que el tutor le ha ayudado a solucionar algún problema o inconveniente cuando ha solicitado asesoría del producto contratado. El 29% de acuerdo, 24% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% en desacuerdo el 5% completamente en desacuerdo. En general los resultados son relativamente favorables, sin embargo, es importante evaluar las razones por las que los clientes sienten que no se les brinda la atención debida.

#### 4. ¿Cómo califica el nivel de conocimiento del tutor que le brinda el asesoramiento personalizado?

**Figura 8**

*Pregunta 4*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

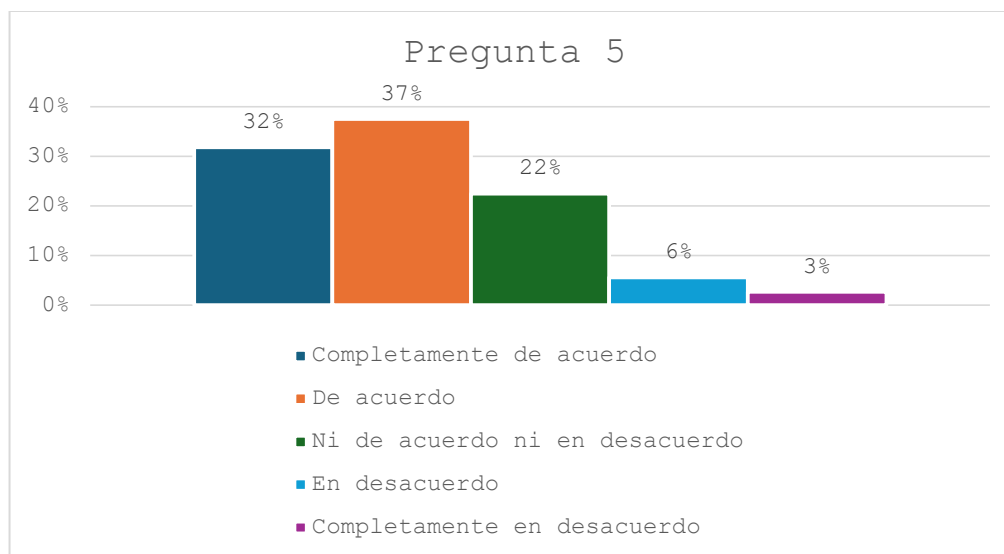
#### **Análisis:**

El 38% califica el nivel de conocimiento del tutor que le brinda el asesoramiento personalizado como muy bueno, el 33% indica que es excelente, el 19% bueno y el 10% indica que es regular. La información muestra resultados positivos en la mayor parte de los casos, pese a esto existe un porcentaje importante que no está totalmente satisfecho con el servicio, por lo que es importante reforzar los conocimientos del tutor.

## 5. ¿El acompañamiento personalizado ha fortalecido su confianza y experiencia con la multinacional?

**Figura 9**

*Pregunta 5*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

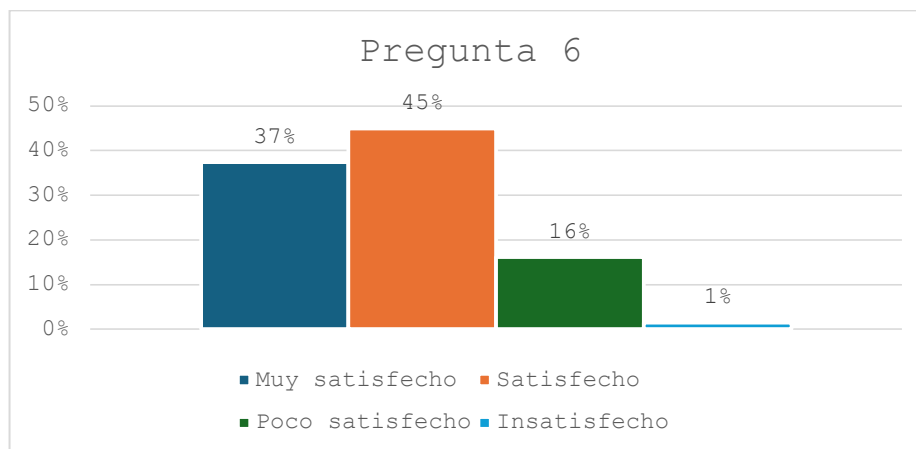
### **Análisis:**

El 37% de los clientes está de acuerdo con el hecho de que el acompañamiento personalizado ha fortalecido su confianza y experiencia con la multinacional, el 32% completamente de acuerdo, el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% en desacuerdo. Los resultados muestran que existe un pequeño sector de clientes que no están totalmente satisfechos con el sistema, por lo que es importante prestar mayor atención a las necesidades de este grupo, de tal manera que se planteen acciones de mejora inmediatas para lograr la retención de los consumidores.

**6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de acompañamiento recibido por la multinacional de marketing digital?**

**Figura 10**

*Pregunta 6*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

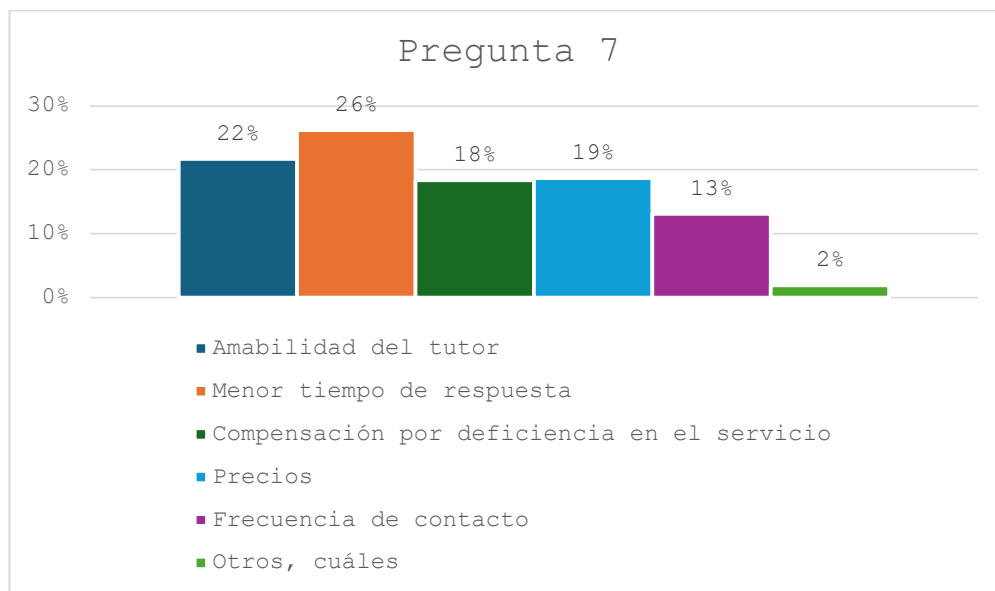
**Análisis:**

El 45% de los clientes afirma estar satisfecho con el servicio de acompañamiento recibido por la multinacional de marketing digital, mientras que el 37% muy satisfecho, el 16% poco satisfecho y el 1% insatisfecho. Los clientes, en su mayoría, presentan niveles de satisfacción óptimos, pero persisten problemáticas en un pequeño porcentaje de clientes, situación que puede afectar negativamente a la empresa si no es abordada a tiempo.

**7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que podría mejorarse para que el servicio de acompañamiento personalizado sea más efectivo?**

**Figura 11**

*Pregunta 7*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

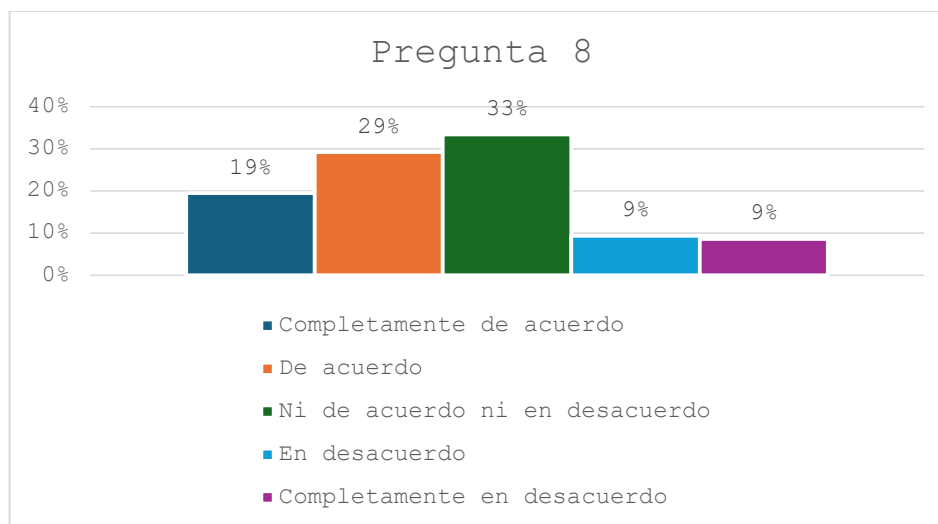
**Análisis:**

En relación a los aspectos que los clientes consideran se podrían mejorar para que el servicio de acompañamiento personalizado sea más efectivo, según el 26% se encuentran en el tiempo de respuesta. Por su parte el 22% menciona la amabilidad del tutor, el 19% los precios, el 18% la compensación por deficiencia en el servicio, el 13% la frecuencia de contrato y el 2% indica otros. Como se puede observar, existen varios elementos a considerar para asegurar que los clientes se sientan satisfechos.

**8. ¿Considera que el valor pagado por el producto principal y el servicio de acompañamiento personalizado corresponden con la calidad del servicio recibido?**

**Figura 12**

*Pregunta 8*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

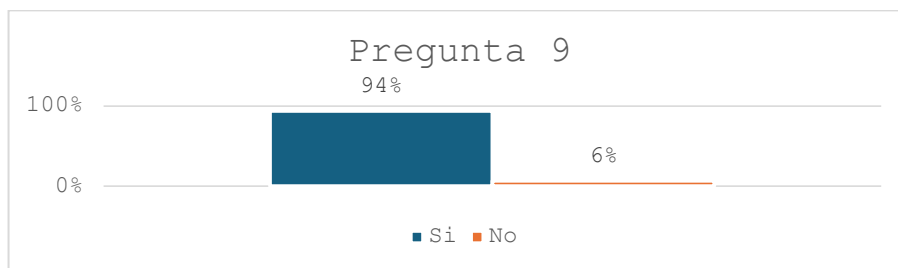
**Análisis:**

El 29% está de acuerdo con que el valor pagado por el producto principal y el servicio de acompañamiento personalizado corresponden con la calidad del servicio recibido. El 33% indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% completamente de acuerdo, el 9% en desacuerdo y el 9% restante completamente en desacuerdo. A fin de lograr un consenso en las opiniones de los clientes es fundamental indagar sobre sus requerimientos para la implementación de acciones de mejora inmediatas.

**9. ¿Usted volvería a continuar con el servicio contratado después de recibir los 6 meses de acompañamiento personalizado?**

**Figura 13**

*Pregunta 9*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

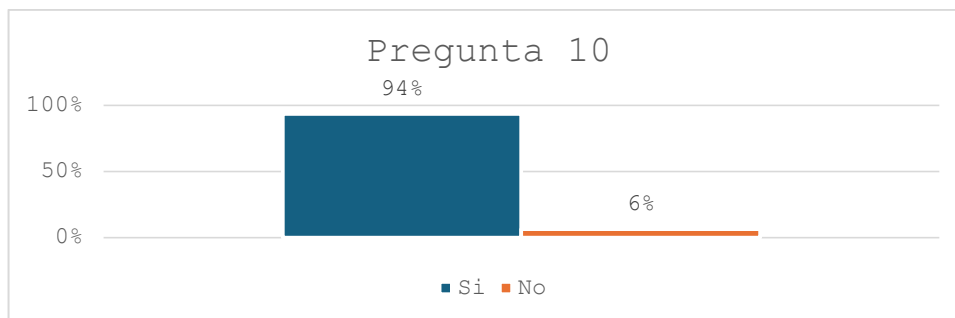
**Análisis:**

Pese a las problemáticas identificada en relación al servicio de acompañamiento personalizado, el 94% de los clientes menciona que sí volvería a continuar tras concluir los 6 meses. Es decir, los clientes ven una posibilidad de mejora que los motiva a adquirir el producto nuevamente.

**10. ¿Recomendaría a otras personas o empresas contratar los servicios de la multinacional gracias al acompañamiento recibido?**

**Figura 14**

*Pregunta 10*



*Nota.* Información obtenida de la encuesta aplicada a clientes.

## Análisis:

El 94% de los clientes sí recomendaría a otras personas o empresas contratar los servicios de la multinacional gracias al acompañamiento recibido. Por lo tanto, se evidencia que los consumidores ven en esta alternativa un medio que les ayuda a lograr un mejor aprovechamiento de los servicios contratados.

## 4.2 Resultados de la entrevista

En la Tabla a continuación se presentan los resultados más relevantes de la entrevista aplicada a los tutores del sistema de acompañamiento:

**Tabla 2**

*Resultados de la entrevista aplicada a los tutores*

Pregunta / Tutor	Tutor 1	Tutor 2	Tutor 3	Tutor 4	Tutor 5	Tutor 6	Tutor 7
¿Cuál considera que es el propósito principal de brindar el servicio de acompañamiento personalizado a los clientes que contratan los productos principales (páginas web o tiendas virtuales)?	El propósito es garantizar que el cliente comprenda y aproveche al máximo el tipo de producto contratado. Además de retenerlos en el largo tiempo	Lo más importante es ayudar a los clientes a sacar el máximo provecho de su inversión. De esta manera es posible asegurar la retención	Retener al cliente, guiándolo para que tenga resultados y continúe contratando el servicio.	Brindar soporte constante y crear una relación de confianza para asegurar la retención del cliente.	Retener las clientes brindando servicios de calidad.	Aumentar el valor percibido del servicio y retener al cliente.	Reducir la tasa de cancelación y mejorar la experiencia del cliente. Lo cual es favorable para la retención.
¿El acompañamiento personalizado logra retener clientes incluso cuando hay problemas con el servicio principal?	En gran parte de los casos sí, porque sienten que alguien los escucha.	A veces sí, sin embargo, va a depender de la gravedad del problema. Por eso es mejor hacer bien las cosas siempre.	Sí, siempre que seamos transparentes y proactivos para ayudar a solventar dudas de manera eficiente.	Es una parte fundamental porque el cliente siente respaldo.	No siempre, pero generalmente sí es una ayuda importante.	Sí, el seguimiento personalizado es uno de los factores más importantes.	Sí, porque existe una relación de confianza que hace posible compensar algunos fallos técnicos.
¿Considera que la conexión personal que establece con el cliente influye en que este decida continuar?	Siempre porque se genera una relación respetuosa, leal y de confianza.	Claro, los clientes valoran la conexión personal porque sienten que se les da mayor importancia.	Sí, genera confianza y compromiso.	Es uno de los factores más importantes porque los clientes no sienten que solo son un número. Se muestra un mayor interés.	Sí, aunque también son importantes los resultados.	Sin duda, una buena relación ayuda a la retención de los clientes.	Sí, hace que el cliente vea más allá del producto, porque se le da un trato personalizado.
¿Qué tan efectiva considera que es la metodología empleada para asesorar a los clientes en el uso	Es efectiva, sin embargo, siempre buscamos mejorar.	Funciona bien, pero es necesario hay que adaptarla a las necesidades y características de cada cliente.	Es adecuada, sobre todo porque tenemos la libertad de adaptarla a cada cliente.	Tiene un alto nivel de efectividad, aunque también es necesario evaluarla para descubrir áreas	Hay algunas fallas, pero en general sí funciona bien.	Está bien estructurada pero hay factores que nos impiden tener un mejor desempeño.	Funciona en la mayoría de los casos, pero siempre es importante innovar.

de paginas web o tiendas virtuales?				de mejora.			
¿Ha presentado alguna dificultad para prestar el servicio de acompañamiento personalizado?	Si, a veces no logro contactar a tiempo por la cantidad de trabajo asignado.	En ocasiones los clientes no tienen tiempo para recibir la atención personalizada por lo que es difícil conocer sus necesidades a tiempo.	Algunos clientes no están abiertos a seguir nuestras recomendaciones. Actualmente tengo muchos clientes que no he podido contactar y ya han reclamado.	A veces hay confusión sobre lo que incluye el acompañamiento por lo que es un aspecto a mejorar.	En ocasiones es difícil hacerlos cambiar de opinión respecto a determinados temas lo que dificulta el acompañamiento.	Frecuentemente presentamos problemas técnicos internos y dependemos de la solución de otras áreas.	Si, sobre todo cuando hay resistencia al cambio digital. La carga de trabajo es un problema para brindar un mejor soporte al cliente.
Desde su perspectiva, ¿Por qué algunos clientes deciden no renovar la suscripción del servicio principal pese haber recibido el servicio de acompañamiento personalizado?	Porque esperan resultados inmediatos y no entienden que todo lleva un proceso.	No cuentan con el suficiente tiempo o interés en el acompañamiento y presentan otro tipo de prioridades.	No siempre tienen claro el valor del producto que adquieren, por lo que presentamos dificultades para comunicarnos.	En ocasiones los clientes tienen dificultades económicas o se trata de decisiones internas que competen únicamente los intereses de sus empresas.	Suele tener experiencias negativas con otras agencias y no perciben el valor del acompañamiento personalizado.	No logran ver resultados inmediatos en relación a la inversión realizada.	Porque sus intereses son diferentes a lo que la empresa les ofrece.
¿Considera que el tiempo de seis meses de acompañamiento es suficiente para fidelizar al cliente?	En algunos casos si, pero depende del cliente. Se debe realizar una evaluación previa.	Puede ser un periodo corto si el cliente es nuevo en el entorno digital. Se debe ir analizando cada caso.	Depende del cliente y de la experiencia previa que tenga.	Para retener a los clientes, iniciar con 6 meses es adecuado, pero también puede extenderse en caso de ser necesario.	El cliente necesita más tiempo para ver resultados, sin embargo 6 meses es un buen periodo.	Es suficiente si el acompañamiento es constante y existe una comunicación clara.	Puede funcionar si hay un buen inicio y se mantienen canales de comunicación abiertos.
¿Que criterios considera que debena fortalecer para la mejora de la retención de los clientes?	Actividades de seguimiento una vez finalizado el acompañamiento.	Definir estrategias claras que favorezcan al cliente en cada caso.	El acompañamiento debe ser integral para que el cliente sienta que se le da la importancia que merece.	Crear programas de capacitación con base en las necesidades identificadas.	Definir claramente las acciones y realizar con cada cliente y presentárselas en caso de requerir cambios.	Establecer claramente los tiempos del acompañamiento y adaptarse a los requerimientos del cliente.	Escuchar las necesidades del cliente y presentar opciones de mejora inmediatas.

Nota. Elaboración propia con base en resultados de las entrevistas.

### 4.3 Análisis de resultados triangulados: encuestas, entrevistas e información interna de la empresa

En este apartado, se analiza los diferentes resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes, la entrevista dirigida al grupo de tutores y la información brindada por la multinacional. El objetivo es tener un panorama integral y crítico de cómo influye el desempeño del acompañamiento personalizado en la retención de clientes.

#### 4.3.1 Frecuencia de acompañamiento personalizado versus nivel de satisfacción

Un 61% indicó haber tenido acompañamiento en los primeros dos meses (pregunta 2) y un 37% en los siguientes tres meses y un porcentaje ínfimo refiere haber tenido el acompañamiento más de tres meses. Esta información contrasta con los registros internos de la multinacional, los cuales indican que el 81% de los requerimientos de los clientes están

concentrados en los dos primeros meses de acompañamiento, demostrando así una alta demanda en las etapas iniciales.

Al contrarrestar estos datos con los resultados obtenidos en la pregunta 6 (Nivel de satisfacción global), los clientes que indicaron recibir el acompañamiento en los primeros meses presentan buenos índices de satisfacción (82%) y aquellos con seguimiento esporádico muestran una percepción de atención distante.

Por otro lado los tutores en las entrevistas coinciden que la metodología de la asesoría es efectiva pero hay un limitante en cuanto a la dificultad de una atención constante debido a la sobrecarga operativa.

Este hallazgo indica que la frecuencia de contacto depende más de la iniciativa del cliente que de la proactividad del tutor. Evidenciando que la frecuencia de acompañamiento percibida impacta directamente en la satisfacción del cliente.

#### ***4.3.2 Eficacia en la resolución de problemas versus intención de continuar***

En relación a la capacidad de los tutores para resolver inconvenientes (pregunta 3), el 62% de los clientes se muestra satisfecho (completamente de acuerdo y de acuerdo), mientras que un 32% mantiene una percepción neutra y un 8% expresa completamente su desacuerdo.

Al correlacionar esta información con las respuestas de la pregunta 9 (intención de continuar con el servicio posterior a los 6 meses de acompañamiento), se observa que la mayoría de los clientes que recibieron una solución efectiva (62%) son aquellos que representan una intención de renovación del 94%. Sin embargo dentro del grupo que expresó neutralidad o insatisfacción (37%), la intención de renovar se reduce considerablemente, siendo este segmento el propenso a optar por cancelar el servicio.

Los tutores afirman en las entrevistas que la conexión personal y capacidad de respuesta rápida son factores importantes para salvar la relación con el cliente, incluso cuando existen fallas en el servicio principal. No obstante coinciden en que la falta de herramientas automatizadas, limitan la eficiencia en gestionar casos de forma proactiva.

Este hallazgo permite concluir que la percepción de eficacia en solución de problemas tiene un peso fuerte en la decisión de continuar o anular el servicio, lo cual justifica la necesidad de implementar alertas automatizadas de seguimiento que permitan que el tutor actúe de manera oportuna solventando eficientemente las necesidades del cliente.

#### ***4.3.3 Nivel de conocimiento del tutor versus confianza en la multinacional.***

El 71% de los clientes califica el conocimiento del tutor como excelente o muy bueno (Pregunta 4). No obstante, la confianza en la empresa (Pregunta 5) es ligeramente menor con un 69% de clientes que refieren que este sistema de acompañamiento ha generado confianza en la empresa.

Esta diferencia refleja que, aunque el tutor es percibido como competente, las limitantes operativas de la empresa afectan la experiencia del cliente. Los resultados de las auditorías internas muestran un cumplimiento adecuado en los indicadores de calidad (KPI 10%), lo cual refleja el desempeño del tutor no es un problema. Sin embargo los tutores señalan que dependen de otros equipos para solventar ciertos problemas, lo que genera demoras y disminuye la percepción de eficiencia.

Como señala una tutora: "frecuentemente presentamos problemas técnicos y dependemos de la solución de otras áreas" (Tutora 6).

Este hallazgo evidencia que la confianza no depende solo del conocimiento del tutor, sino también de la capacidad de la empresa para respaldar ese acompañamiento con procesos internos más rápidos y eficientes.

#### **4.3.4 Aspectos a mejorar versus el valor percibido del servicio**

De acuerdo con los resultados de la encuesta (Pregunta 7), los clientes consideran que los principales aspectos a mejorar son: tiempos de respuesta (26%), amabilidad en la atención (22%), precios (19%), compensaciones por fallas (18%) y frecuencia de contacto (13%).

Estos datos reflejan que, aunque el acompañamiento es bien valorado, existen debilidades relacionadas con la rapidez en la gestión, la calidad del trato y la continuidad del servicio.

Al contrastar con la percepción del valor recibido (Pregunta 8), se observa que solo el 48% de los clientes está de acuerdo en que el precio corresponde con la calidad del servicio. Un 33% se mantiene neutral y un 18% expresa inconformidad.

Esta percepción también fue mencionada por las tutoras, quienes señalaron que la alta carga de clientes asignados limita la posibilidad de brindar un acompañamiento más cercano.

En general, los resultados indican que la valoración del servicio no depende únicamente del precio, sino de la experiencia ofrecida. Cuando la atención es ágil y personalizada, los clientes sienten que su inversión está justificada; en cambio, cuando es lenta o distante, perciben que el acompañamiento no cumple sus expectativas.

#### **4.3.5 Carga operativa por tutor versus retención de clientes**

De acuerdo con los registros internos de la multinacional, cada tutor gestiona entre 94 y 184 clientes. Las tutoras coinciden en que esta cantidad elevada dificulta la atención personalizada, pues obliga a priorizar a los clientes con mayores demandas, limitando el tiempo disponible para seguimientos proactivos que podrían evitar cancelaciones.

Los reportes individuales no solo consignan la cantidad de clientes asignados, sino también el número de anulaciones por tutor en el periodo estudiado. Al correlacionar esta información, se observa que los tutores con carga de clientes asignados menores, presentan menos anulaciones en comparación con quienes atienden un mayor número de clientes.

Este resultado refuerza la percepción de las tutoras y sugiere que la carga operativa influye directamente en la calidad del acompañamiento personalizado y por ende, en la retención de clientes. Por lo tanto, se convierte en un indicador clave que la empresa debe enfocarse.

#### ***4.3.6 Satisfacción global versus recomendación del servicio (NPS)***

La encuesta relacionada al nivel de satisfacción del acompañamiento personalizado (Pregunta 6), el 82% de clientes expresó estar satisfecho con el acompañamiento recibido; mientras que la intención de recomendar el servicio (Pregunta 10), el 94% manifestó la intención de recomendar.

Este cruce de información demuestra que la mayoría de los clientes se siente satisfechos y dispuestos a recomendar.

Otro dato importante es el señalamiento de las tutoras, que refieren que hay un buen porcentaje de clientes que no responden a los seguimientos, no aplican las recomendaciones y tips impartidos o esperan resultados inmediatos de los productos contratados, sin entender que es un proceso constante que necesita una estrategia, seguimiento y optimización de los productos contratados.

Asegurar una experiencia personalizada y adaptada a las expectativas es clave para fortalecer la recomendación.

## Capítulo V

### 4.4 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis situacional y la investigación de campo se determinó que aún persiste un 20% de clientes que no se logra fidelizar. Por este motivo, a continuación, se presentan varias recomendaciones que podrían implementarse para dar solución a este problema.

En este sentido, la presente investigación tuvo la finalidad de evaluar el sistema de acompañamiento personalizado que la empresa implementó en diciembre del 2024 como parte de su estrategia de acompañamiento personalizado. A través de este enfoque, mediante el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas, se logró construir una visión integral del desempeño del sistema implementado, considerando la perspectiva de los clientes, las entrevistas al equipo de tutores y los registros internos de la empresa. Este enfoque permitió comprender su efectividad operativa y también identificar aquellos aspectos que inciden directamente en la retención de los clientes.

En primer lugar con el primer objetivo específico se identificó, las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del sistema de acompañamiento personalizado. Los resultados arrojados evidenciaron que este sistema compuesto por los tutores es valorado por su preparación, conocimiento técnico del producto que oferta la empresa y estos elementos los clientes asocian con una experiencia positiva. No obstante también se evidenció que la sobrecarga operativa restringe la posibilidad de brindar un acompañamiento constante y proactivo. Este desbalance impide consolidar relaciones duraderas y representa una oportunidad inevitable de mejora. En consecuencia, se concluyó que si bien existen cimientos sólidos en cuanto a capacidades humanas, el sistema requiere ser optimizado a través de una distribución

más equitativa de cuentas y la implementación u optimización de herramientas tecnológicas que permitan una alerta temprana para así priorizar más efectivamente casos y clientes críticos.

Asimismo se analizaron los resultados del sistema de acompañamiento durante el periodo diciembre 2024 al 25 de junio del 2025, donde se concluye que su impacto en la retención de clientes es significativo pero no homogéneo. Los clientes que recibieron una atención constante soluciones efectivas y una relación empática con su tutor, no solo indicaron altos niveles de satisfacción sino también una clara intención de renovar y recomendar el servicio. En contraste, aquellos clientes que no recibieron un seguimiento constante, percibieron lentitud en las respuestas, tendieron a valorar negativamente la experiencia mostrando probabilidad de no renovar el servicio. En síntesis se demostró que la calidad del acompañamiento no depende únicamente de la persona que brinde el acompañamiento personalizado sino del respaldo de una cadena operativa que lo rodea y de la capacidad de la empresa para facilitar que cada cliente se sienta acompañado en su camino, no solo atendido.

Por otra parte, respecto al segundo objetivo, se logró detectar las expectativas y principales necesidades de los clientes actuales mediante encuestas, hallando que valoran especialmente el acompañamiento frecuente, un trato amable y rapidez en las solicitudes. Sin embargo también manifestaron que estos aspectos son áreas en las que la empresa debe seguir mejorando para consolidar la experiencia de servicio.

Aquellos clientes que percibieron una atención tardía y distante mostraron menor intención de renovar el servicio. Si bien es cierto que es una minoría, no podemos dejar de lado la importancia del acompañamiento y satisfacción para retener el mayor número de clientes. De igual manera, se comprendió además que las necesidades del cliente son dinámicas: evolucionan según su experiencia previa, resultados y el nivel de orientación que reciben. Estos hallazgos

reafirman lo indicado por teoría del marketing relacional y la gestión de la experiencia del cliente: solo cuando la empresa entiende al consumidor en su dimensión emocional operativa y técnica es posible generar un vínculo de lealtad a largo plazo.

En terminos generales, este estudio ayudó a comprender el papel determinante que tiene la personalización de la atención como una estrategia de retención, especialmente en contextos digitales donde la cercanía humana debe construirse a través de canales remotos. Se concluyó que el acompañamiento personalizado marca una diferencia real en la experiencia del cliente, siempre que este diseñado como una estrategia integral y no como un servicio aislado. De la misma manera, la confianza del cliente se construye desde la coherencia entre lo que la empresa promete y lo que realmente entrega; cada intervención por mínima que sea genera valor.

Por lo tanto, este trabajo no solo aportó respuestas claras a los objetivos de investigación sino que visibilizó la necesidad urgente de fortalecer los sistemas de atención con una mirada humana sostenible y estratégica. En un mundo competitivo este tipo de acompañamiento personalizado se presenta como una herramienta poderosa para construir unas relaciones duraderas.

Finalmente el estudio ofrece una buena base para futuras mejoras internas, pero también contribuye al campo académico sobre la experiencia del cliente reafirmando así, que no hay fidelización sin una personalización de atención estratégica.

#### **4.5 Recomendaciones**

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se propone una serie de recomendaciones dirigidas a los diferentes niveles de la organización con el objetivo de fortalecer el sistema de acompañamiento personalizado y contribuir de manera efectiva a la retención de clientes.

En primer lugar, se sugiere a la coordinadora encargada del equipo de acompañamiento personalizado revisar la actual distribución de clientes asignados a cada tutor, estableciendo límites más equitativos y realistas que permitan una gestión efectiva. La sobrecarga operativa identificada en este estudio, ha demostrado tener un impacto directo en la calidad del acompañamiento y por ende en la experiencia del cliente. Una distribución más justa, o incorporación de más personal, contribuirá a una atención más cercana, equilibrada y planificada.

En segundo lugar, se recomienda al equipo de infraestructura tecnológica, implementar herramientas en el CRM Odoó que actualmente manejan el equipo de atención personalizada, alertas automáticas que ayuden a identificar a tiempo a aquellos clientes que han dejado de interactuar o que no están recibiendo acompañamiento y soporte con regularidad. De esta manera, se evita que el distanciamiento se traduzca en cancelaciones.

Asimismo, al área de formación y desarrollo se aconseja reforzar el programa de capacitación de tutores con contenidos enfocados en inteligencia emocional, habilidades de comunicación empáticas y metodologías de seguimiento personalizado. Este tipo de entrenamiento ayudará a establecer vínculos sólidos con los clientes, abordando así aspectos emocionales que inciden en la percepción de valor.

Por otro lado, con relación a los equipos de soporte como el área de posproducción, financiero, equipo de reclamos, se plantea la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta y a su vez establecer una coordinación interna que permita tratar y dar solución a casos álgidos. Aunque el tutor es la cara visible del cliente, depende del trabajo colaborativo entre áreas. Por tal motivo es fundamental mejorar los procesos internos para no entorpecer el acompañamiento, ya que el cliente evalúa la experiencia de forma integral.

Finalmente se recomienda a la coordinadora del área de acompañamiento personalizado implementar un modelo de acompañamiento por niveles, segmentando a los clientes según su nivel de riesgo. Aquellos con alta probabilidad de cancelación debería recibir seguimiento semanal: los de riesgo medio se puede combinar un acompañamiento cada 15 días con soportes automatizados y clientes estables una vez al mes. Como complemento se sugiere entregar contenido de valor en formatos digitales breves como guías, tips, cápsulas informativas que les ayude a aplicar de forma efectiva en los productos. Esta estrategia permitiría optimizar recursos y enfocar esfuerzos en los casos que más lo requieran.

## 5. Referencias

- Abarca, Y., Barreto, U., Barreto, O., & Díaz, J. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 729-743. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.22>
- Aguirre, J., Pillaca, C., & Quispe, R. (2021). Relación entre calidad de servicio y retención del cliente del servicio móvil en operadora telefónica. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 164-175. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.459>
- Andino, M. (2022). Gestión de la experiencia del cliente y el efecto en retorno de la inversión en innovación. *Espacios*, 43(11), 43 - 58. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n11p04>
- Arosa, C., & Chica, J. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 114-122.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v36n154/0123-5923-eg-36-154-114.pdf>
- Banco Mundial. (2025). *Perspectivas económicas | América Latina y el Caribe Abril 2025*. <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/perspectivas-economicas-america-latina-caribe>
- CEPAL. (2025). *Educación y desarrollo de competencias digitales en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/81377-educacion-desarrollo-competencias-digitales-america-latina-caribe>
- Endara, J., & Verdezoto, L. (2024). Estrategias de personalización en el comercio electrónico: Impacto en la lealtad del cliente. *Revista Científica Consultina*, 2(2), 66-78.  
<https://doi.org/10.63406/r.c.c.v2n2.2024.35>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia: D&E*, 11(3), 62-79.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>

- Fhon, C. (2022). Alcances y estrategias del marketing relacional, una revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3926-3943.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2504](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2504)
- Flores, P., Jimenez, J., Rojo, S., & Sánchez, J. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 11(22), 18–24.  
<https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>
- Gamboa, M. (2023). El cálculo del tamaño de la muestra en la investigación científica. *Dilemas Contemporáneos*(1), 1-27. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i1.3680>
- García, D. (2024). Medición de la fidelización de clientes en la era digital. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 17(7), 57-70.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/sc/v17n7/2306-2495-sc-17-07-57.pdf>
- Gómez, L., & Uribe, J. (2016). Marketing Relacional: La evolución del concepto. *Espacios*, 38(25), 1-11. <http://ww.revistaespacios.com/a16v37n25/16372511.html>
- Heredia, N., & Fonseca, F. (2021). Customer experience, la nueva tendencia de sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes de actividad comercial en Colombia. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 123-133. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-123.pdf>
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 1-3.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. McGraw Hill Education.  
[https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/236322/mod\\_resource/content/1/Metodología%20de%20la%20Investigación.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/236322/mod_resource/content/1/Metodología%20de%20la%20Investigación.pdf)

- Hirs, J., & Vargas, F. (2023). *Prioridades para la digitalización empresarial en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Huamani, P., Arango, J., Pierrend, S., & Miranda, R. (2023). Tecnología y enfoque a clientes de valor como estrategias del CRM. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 1-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9060820>
- Mazzella, L. (2024). *Fidelización efectivo: rediseño del proceso de gestión de clientes para aumentar la retención en una empresa de servicios de firma digital*. [Tesis Maestría]. Universidad de Chile.  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/204007/Fidelizacion-efectiva-redisenodelproceso-degestion-declientes-para-aumentar-la-retencion-en-una-empresa-de-servicios-de-firma-digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, D., Morales, F., Cajamarca, E., & Intriago, F. (2024). La protección de datos personales en Ecuador: evolución legislativa y comparación con modelos regionales en Sudamérica. *Perspectivas Sociales Y Administrativas*, 2(2), 35-44.  
<https://doi.org/10.61347/psa.v2i2.70>
- Multinacional de marketing digital. (2024). *Plan estratégico 2024 - 2027*.
- Multinacional de marketing digital. (2025). *Informe a gerencia*.
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta Jurídica Peruana*, 2(2), 1-19.  
<http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>
- Ortega, M., García, D., & Espinosa, M. (2023). Efecto del marketing relacional y redes sociales en la satisfacción de universitarios. *Journal of technology management & innovation*, 18(1), 104-112. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242023000100104>

- Pierrend, S. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el Tercer Milenio* 23(45):5-13, 23(45), 5-13.  
<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Puliti, A., & Gamboa, F. (2020). La lealtad del consumidor bajo estudio Brasil como termómetro de América del Su. *KPMG Business Insights América del Sur*, 1-3.  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uy/pdf/bias-01esp.pdf>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6.  
<https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rivera, S., & Cañizares, W. (2024). Optimización de Experiencia del Cliente: Estrategias para la retención y captación de clientes para la empresa Biometrika S.A. *AITEC*, 70-81.  
<https://congreso.aitec.edu.ec/wp-content/uploads/2024/06/Libro-Memorias-del-II-Congreso-Internacional-AITEC-2024.pdf>
- Sánchez, Y. (2024). Tendencias en el Customer Experience: Análisis desde la DATA, la estrategia y la innovación. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-23.  
<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-471>
- Sare, L., & Hallo, R. (2022). Marketing relacional, un estudio sobre customer engagement, customer experience y customer success. *DA AKADEM*(8), 10-41.  
<https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi8.436>
- Sedano, N., & Taype, L. (2024). *Customer experience management para incrementar la fidelización de los clientes del Centro de Operaciones Técnico Empresariales S.A.C. – 2022*. [Tesis Administración]. Universidad Nacional del Centro de Perú.  
[https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/12168/T010\\_73689080\\_T%20-%20T010\\_75221160\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/12168/T010_73689080_T%20-%20T010_75221160_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Solis, D. (2023). La calidad de servicio como factor de la retención de clientes del mercado municipal del cantón Lomas de Sargentillo. *Revista Ciencia y Líderes*, 2(2), 36-47.

<https://doi.org/10.47230/revista.ciencia-lideres.v2.n2.2023.36-47>

Vergara, S., & Saavedra, C. (2021). Marketing Relacional y Captación de Clientes en

D'BROT GRANDA E.I.R.L, Lima, 2020. *Centro Sur. Social Science Journal*(E3),

262-278. <https://www.centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/122/483>

## 6. Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Pilares de la gestión de la experiencia del cliente .....	23
<b>Tabla 2</b> Resultados de la entrevista aplicada a los tutores.....	53

## 7. Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Herramientas del marketing relacional.....	19
<b>Figura 2</b> Pasos de la gestión de la experiencia del cliente .....	22
<b>Figura 3</b> <i>Tablas de mediciones para el tutor</i> .....	41
<b>Figura 4</b> <i>Resultados de reporte por tutor</i> .....	43
<b>Figura 5</b> Pregunta 1 .....	44
<b>Figura 6</b> Pregunta 2 .....	45
<b>Figura 7</b> Pregunta 3 .....	46
<b>Figura 8</b> Pregunta 4 .....	47
<b>Figura 9</b> Pregunta 5 .....	48
<b>Figura 10</b> Pregunta 6 .....	49
<b>Figura 11</b> Pregunta 7 .....	50
<b>Figura 12</b> Pregunta 8 .....	51
<b>Figura 13</b> Pregunta 9 .....	52
<b>Figura 14</b> Pregunta 10 .....	52

## 8. Anexos

### 8.1 Anexo 1

#### Encuestas para clientes

**Encuesta a clientes de Multinacional de marketing digital**

erika.robailino@guru.com.ec [Cambiar cuenta](#) 🔗

🔒 No compartido

---

**1. ¿Usted recibió acompañamiento personalizado después de la contratación de servicios de marketing digital (páginas web o tiendas virtuales)?**

Sí

No

---

**2. ¿Con que frecuencia ha recibido asesoría de los tutores durante los seis meses de acompañamiento?**

Cada 15 días

Una vez al mes

Una vez a los dos meses

Cada tres meses

Más de tres meses

---

**3. ¿El tutor le ha ayudado a solucionar algún problema o inconveniente cuando ha solicitado asesoría del producto contratado?**

Completamente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

---

**4. ¿Cómo califica el nivel de conocimiento del tutor que le brinda el asesoramiento personalizado?**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

---

**5. ¿El acompañamiento personalizado ha fortalecido su confianza y experiencia con la multinacional?**

Completamente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

---

**6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de acompañamiento recibido por la multinacional de marketing digital?**

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

---

**7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que podría mejorarse para que el servicio de acompañamiento personalizado sea más efectivo?**

Amabilidad del tutor

Menor tiempo de respuesta

Compensación por deficiencia en el servicio

Precios

Frecuencia de contacto

## 8.2 Anexo 2

### **Entrevista a tutores que brindan el acompañamiento personalizado de la multinacional de marketing digital.**

- 1 ¿Cuál considera que es el propósito principal de brindar el servicio de acompañamiento personalizado a los clientes que contratan los productos principales (páginas web o tiendas virtuales)?
- 2 ¿El acompañamiento personalizado logra retener clientes incluso cuando hay problemas con el servicio principal?
- 3 ¿Considera que la conexión personal que establece con el cliente influye en que este decida continuar?
- 4 ¿Qué tan efectiva considera que es la metodología empleada para asesorar a los clientes en el uso de páginas web o tiendas virtuales?
- 5 ¿Ha presentado alguna dificultad para prestar el servicio de acompañamiento personalizado?
- 6 Desde su perspectiva, ¿Por qué algunos clientes deciden no renovar la suscripción del servicio principal pese haber recibido el servicio de acompañamiento personalizado?
- 7 ¿Considera que el tiempo de seis meses de acompañamiento es suficiente para fidelizar al cliente?
- 8 ¿Qué criterios considera que debería fortalecer para la mejora de la retención de los clientes?