

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

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE MARKETING
RELACIONAL IMPLEMENTADA POR LA EMPRESA INDUSTRIAL
INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA. TEORÍA Y EVIDENCIA.
PERÍODO 2015 – 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ANDREA CAROLINA ALARCÓN OQUENDO

DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, ABRIL 2016

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fernando Rosas

INFORMANTES:

Ing. Pablo Hernández

Ing, Mará Fernanda Lara

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos quienes hicieron posible la realización de esta investigación, especialmente a mis padres y a mi director, quienes me apoyaron durante todo el proceso.

A toda mi familia y compañeros, gracias por sus palabras de aliento, por su preocupación continua y su apoyo incondicional.

ÍNDICE

1. ANÁLISIS INTERNO	13
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LOS CONCESIONARIOS	13
1.1.1. HISTORIA	13
1.1.2. MISIÓN ACTUAL.....	14
1.1.3. VISIÓN ACTUAL	17
1.1.4. POLÍTICA DE CALIDAD.....	21
1.1.5. OBJETIVOS.....	23
1.2. CLIENTES Y CARTERA DE PRODUCTOS	28
1.2.1. BASE DE CLIENTES.....	28
1.2.2. EVOLUCIÓN DE VENTAS POR PRODUCTO	30
1.3. EVOLUCIÓN DE RESULTADOS.....	32
1.3.1. EVOLUCIÓN DE VENTAS.....	32
1.3.2. VENTAS POR CLIENTE.....	34
1.3.3. VENTAS POR PRODUCTO.....	36
1.4. ANÁLISIS INTERNO.....	38
1.4.1. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA. 38	
1.4.2. CADENA DE VALOR	66
1.4.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP APLICADA A INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.....	68
1.4.4. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES (EFI).....	69
1.4.5. IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS	71
2. MODELO TEÓRICO DE MARKETING RELACIONAL.....	73

2.1.	INTRODUCCIÓN AL MARKETING RELACIONAL	73
2.1.1.	APROXIMACIONES CONCEPTUALES	73
2.1.2.	VENTAJAS DEL MARKETING RELACIONAL.....	75
2.1.3.	PROPUESTA TEÓRICA SOBRE UN MODELO DE MARKETING RELACIONAL.....	76
2.2.	MODELO: TRÉBOL DE LA FIDELIZACIÓN	78
2.2.1.	NÚCLEO	78
2.2.2.	INFORMACIÓN	84
2.2.3.	MARKETING INTERNO.....	86
2.2.4.	COMUNICACIÓN.....	87
2.2.5.	EXPERIENCIA DEL CLIENTE	89
2.2.6.	INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS.....	91
2.3.	CONSIDERACIONES DEL MODELO PROPUESTO PARA INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.....	93
3.	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE MARKETING RELACIONAL ..	95
3.1.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	95
3.2.	ESTUDIO EXPLORATORIO.....	96
3.2.1.	GUIÓN DE INVESTIGACIÓN.....	96
3.2.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	101
3.2.3.	IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS.....	101
3.2.4.	HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	101
3.2.5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	101
3.3.	ESTUDIO DESCRIPTIVO	108
3.3.1.	GUIÓN DE INVESTIGACIÓN.....	108
3.4.	PROPUESTAS DE MEJORA: IDENTIFICACIÓN DE DIFERENCIAS ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA.....	126

3.4.1.	INFORMACIÓN	126
3.4.2.	MARKETING INTERNO.....	128
3.4.3.	COMUNICACIÓN.....	129
3.4.4.	EXPERIENCIA DEL CLIENTE	130
3.4.5.	INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS.....	130
3.4.6.	NÚCLEO.....	131
4.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	134
4.1.	PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTES Y GASTOS.....	134
4.1.1.	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	134
4.1.2.	PROYECCIÓN DE EGRESOS	137
4.2.	PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS.....	142
4.2.1.	PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AÑOS 2015-2018	142
4.2.2.	COMPARACIÓN CON RESULTADOS ACTUALES: PRESENTACIÓN DE BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MARKETING RELACIONAL PROPUESTO.....	142
4.3.	ANÁLISIS DE INDICADORES.....	143
4.3.1.	INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	143
4.3.2.	INDICADORES DE CRECIMIENTO	145
4.3.3.	VAN	146
5.	ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN	148
5.1.	CONCLUSIONES.....	148
5.2.	RECOMENDACIONES.....	151
	BIBLIOGRAFÍA	153
	ANEXOS.....	156
1.	ANEXO 1. CUESTIONARIO GUÍA PARA ENCUESTA A CLIENTES.	156

2. ANEXO 2. GUÍA PARA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.....	158
3. ANEXO 3. FORMATO ENCUESTA A CLIENTES.....	160
4. ANEXO 4. FORMATO ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.....	165
5. ANEXO 5. TABULACIÓN ENCUESTAS EMPLEADOS.....	168
6. ANEXO 6. CÁLCULO VENTAS TOTALES CON INFLACIÓN.....	172
7. ANEXO 7. COTIZACIONES PROPUESTAS DE MEJORA.....	174
8. ANEXO 8. PROYECCIÓN DE EGRESOS.....	177
9. ANEXO 9. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL.....	179
10. ANEXO 10. RESUMEN COSTO DEL CAPITAL INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.....	181

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA 1. EVALUACIÓN DE LA MISIÓN.....	16
TABLA 2. OBJETIVOS	24
TABLA 3. PORCENTAJE DE VENTAS POR CONCESIONARIO. AÑO 2014	29
TABLA 4. PORCENTAJE DE VENTAS POR PRODUCTO. AÑO 2014.....	32
TABLA 5. MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO DE RECURSOS Y CAPACIDADES. ..	70
TABLA 6. CARACTERÍSTICAS CLAVE DE UNA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE.	79
TABLA 7. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA RELACIONAL.	82
TABLA 8. LOS SIETE TIPOS DE VÍNCULOS EMPRESA - CLIENTE.	83
TABLA 9. PERIODICIDAD Y FRECUENCIAS RECOMENDADAS DE LAS TÉCNICAS DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES.	85
TABLA 10. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ.	88
TABLA 11. CINCO EFES DE LA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES.	89
TABLA 12. ELEMENTOS ESTIMULADORES DE LA EXPERIENCIA.....	90
TABLA 13. LOS TRES ELEMENTOS DE LA DEFINICIÓN DE THOMPSON DE LA «EXPERIENCIA DEL CLIENTE»	91
TABLA 14. PROCESO DE DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	93
TABLA 15. EXPECTATIVAS PARA EVALUAR A INDUSTRIAS CLAVECÍA. LTDA.	103
TABLA 16. PORCENTAJE DE VENTAS POR CONCESIONARIO. AÑO 2014.	112
TABLA 17. APLICACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA RELACIONAL.....	132
TABLA 18. PROYECCIÓN DE INGRESOS: CLIENTES CONCESIONARIOS 2014-2018.	136
TABLA 19. PROPUESTA DE CRECIMIENTO EN VENTAS: CLIENTES CONCESIONARIOS 2016-2018.....	136
TABLA 20. MATRIZ PROPUESTAS DE MEJORA.	137
TABLA 21. CÁLCULO BENEFICIOS SOCIALES.....	140

TABLA 22. PROYECCIÓN DE GASTOS.	141
TABLA 23. PROPUESTA DE CRECIMIENTO EN GASTOS: CLIENTES CONCESIONARIOS 2016-2018.	142
TABLA 24. PROYECCIÓN DE RESULTADO NETO Y SU VARIACIÓN.	142
TABLA 25. MARGEN DE GANANCIA DE OPERACIÓN ANUAL.	144
TABLA 26. PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN VENTAS ANUAL.	145
TABLA 27. PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE UTILIDAD ANUAL.	146
FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE VENTAS TOTALES INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.	33
FIGURA 2. VENTAS DE CAMIONES ANUALES EN EL ECUADOR.	34
FIGURA 3. PORCENTAJE DE VENTAS POR TIPO DE CLIENTE.	35
FIGURA 4. PORCENTAJE DE VENTAS POR CLIENTE. AÑO 2014.	36
FIGURA 5. PORCENTAJE DE VENTAS POR PRODUCTO. AÑO 2014.	37
FIGURA 6. ANÁLISIS INTERNO: RAZÓN CALIDAD / PRECIO	39
FIGURA 7. ANÁLISIS INTERNO: FUNCIONALIDAD DE LOS PRODUCTOS.	40
FIGURA 8. ANÁLISIS INTERNO: CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS POR PARTE DEL EQUIPO DE VENTAS.	41
FIGURA 9. ANÁLISIS INTERNO: DURABILIDAD DEL PRODUCTO	42
FIGURA 10. ANÁLISIS INTERNO: CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DE GARANTÍA	43
FIGURA 11. ANÁLISIS INTERNO: DESEMPEÑO DE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA. COMPARADO CON LOS COMPETIDORES	44
FIGURA 12. ANÁLISIS INTERNO: FACILIDAD DE CRÉDITO	45
FIGURA 13. ANÁLISIS INTERNO: DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO DE VENTAS.	46
FIGURA 14. ANÁLISIS INTERNO: TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS.	47
FIGURA 15. ANÁLISIS INTERNO: ATENCIÓN DE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.	48
FIGURA 16. ANÁLISIS INTERNO: VALOR AGREGADO SUMINISTRADO A LOS CLIENTES	49

FIGURA 17. ANÁLISIS INTERNO: CONOCIMIENTO DEL MERCADO POR PARTE DEL EQUIPO DE VENTAS.....	50
FIGURA 18. ANÁLISIS INTERNO: CAPACIDAD DE ENTREGA	51
FIGURA 19. ANÁLISIS INTERNO: ACCESO A INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS	52
FIGURA 20. ANÁLISIS INTERNO: NIVEL DE RESPUESTA VÍA EMAIL.....	53
FIGURA 21. ANÁLISIS INTERNO: NIVEL DE RESPUESTA VÍA TELEFÓNICA.....	54
FIGURA 22. ANÁLISIS INTERNO: CALIDAD DE LA RESPUESTA	55
FIGURA 23. ANÁLISIS INTERNO: DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN PARA LA COMPRA	56
FIGURA 24. ANÁLISIS INTERNO: FUNCIONALIDAD DE LA PÁGINA WEB.....	57
FIGURA 25. ANÁLISIS INTERNO: INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS	58
FIGURA 26. ANÁLISIS INTERNO: EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD.....	59
FIGURA 27. ANÁLISIS INTERNO: IMAGEN DE LA MARCA	60
FIGURA 28. ANÁLISIS INTERNO: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	62
FIGURA 29. ANÁLISIS INTERNO: APOYO TÉCNICO CON LOS CLIENTES	63
FIGURA 30. ANÁLISIS INTERNO: PROBABILIDAD DE SEGUIR SIENDO CLIENTES	63
FIGURA 31. CADENA DE VALOR	66
FIGURA 32. MATRIZ BCG.....	68
FIGURA 33. LAS DIEZ EXPECTATIVAS CLAVE	81
FIGURA 34. LAS TRES DIMENSIONES DEL MARKETING INTERNO.	86
FIGURA 35. RAZÓN CALIDAD/PRECIO	113
FIGURA 36. CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS POR PARTE DEL EQUIPO DE VENTAS	114
FIGURA 37. ATENCIÓN GENERAL POR PARTE DE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.	115
FIGURA 38. CONOCIMIENTO DEL MERCADO POR PARTE DEL EQUIPO DE VENTAS	115
FIGURA 39. DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO DE VENTAS	116

FIGURA 40. CAPACIDAD DE ENTREGA DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.....	117
FIGURA 41. FUNCIONALIDAD DE LA PÁGINA WEB	118
FIGURA 42. EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD	119
FIGURA 43. APOYO TÉCNICO CON LOS CLIENTES PARA CERRAR VENTAS ...	120
FIGURA 44. RESULTADOS CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL.....	122
FIGURA 45. RESULTADOS LIDERAZGO	123
FIGURA 46. RESULTADOS CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL.....	124
FIGURA 47. RESULTADOS MOTIVACIÓN	125
FIGURA 48. RESULTADOS SATISFACCIÓN LABORAL.....	126
FIGURA 49. APLICACIÓN DE LAS TRES DIMENSIONES DEL MARKETING INTERNO.....	128
FIGURA 50. PROYECCIÓN DE INGRESOS: CONCESIONARIOS.....	135

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca proponer mejoras a la gestión de marketing relacional seguida por la empresa Industrias Clavec Cía. Ltda. en relación con sus clientes concesionarios.

Atraer y retener clientes a partir de la excelencia significa cuidar a todas las interacciones entre el cliente y la empresa, y desarrollar un marketing relacional muy personalizado y centrado en las necesidades específicas de los distintos tipos de clientes (Chiesa di Negri, 2009).

En el negocio de la empresa debe existir una relación de confianza con sus clientes a fin de llegar a los usuarios finales de los productos, la importancia de esto se refleja en que si no se conoce a alguien que previamente haya tenido una buena experiencia con la marca, no se la toma en cuenta. Esta es la razón por la cual se precisa entender de qué manera se puede fidelizar a los clientes y llegar a más posibles consumidores finales, identificando qué factores inciden sobre la satisfacción de los mismos.

La investigación comprendió la revisión documental de diferentes postulados teóricos sobre Marketing Relacional, con miras a estructurar un molde de gestión de clientes que, luego, posibilitó realizar la evaluación de la administración actual de clientes desarrollada por la empresa objeto de estudio. El trabajo tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo y un alcance exploratorio y descriptivo.

Actualmente la empresa no tiene una gestión de marketing implantada; sin embargo, los resultados de la investigación reflejan que la empresa está enfocada acoplarse para satisfacer las necesidades cambiantes de cada cliente.

Es positiva la percepción que tienen los clientes sobre la empresa. Todos pudieron resaltar la buena imagen que mantiene Industrias Clavec Cía. Ltda., su seriedad, cumplimiento y calidad de los productos. Sin embargo, respecto a la gestión de marketing; aunque se encuentran conformes con su relación, se ha podido establecer puntos importantes para mejorar las relaciones y poder abrirse a nuevos mercados.

De manera general, existe insatisfacción al no tener ningún tipo de información sobre los productos que dispone o los proyectos realizados por Industrias Clavec Cía. Ltda. Tales antecedentes general la reflexión referente a que la organización invierta en la gestión de mercadeo.

ABSTRACT

Attract and retain customers from excellence means taking care of all interactions between the customer and the enterprise, and develop a highly personalized relationship marketing and focusing on the specific needs of different types of customers (Chiesa di Negri, 2009).

This research work seeks to propose improvements to the management of Relational Marketing that handles Co. Industrias Clavec in relation to its dealer customers.

In the business of the company there must be a relationship of trust with its customers in order to reach consumers of the products, the importance of this is reflected in that if you do not know someone who has previously had a good experience with the brand, is not taken into account. This is the reason why it is necessary to understand how they can build customer loyalty and reach more potential consumers, identifying what factors affect satisfaction thereof.

The investigation included documentary review of different theoretical postulates about Relationship Marketing, with a view to structuring a customer management molding which then allowed the evaluation of the current customer management developed by the company under study. The study was a qualitative and quantitative approach and an exploratory and descriptive scope.

Currently the company hasn't implemented marketing management; however, research results show that the company is focused to meet the changing needs of each client.

Positive perceptions that customers have about the company, everyone could highlight the good image, its reliability, performance and product quality. However, with regard to marketing management; although all are quite happy with their relationship, it has been possible to establish important points to improve relations and to open new markets.

Generally, there is dissatisfaction of not having any information about the products or projects undertaken by Co. Industrias Clavec. Such a general background brings the urgency for the company to start investing in the marketing area.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LOS CONCESIONARIOS

1.1.1. HISTORIA

Durante los años 90, el mercado metalmecánico de equipos para montar sobre camiones en Ecuador estaba insatisfecho. Había un solo proveedor de este tipo de productos, y, al ser un monopolio, no atendía de manera aceptable a sus clientes.

Uno de los concesionarios, quizá el de mayor prestigio y ventas en el mercado nacional, se convirtió en cliente de Industrias Clavec Cía. Ltda., bajo la exigencia de poner en marcha la fabricación de equipos para montar sobre camiones. Poco a poco se fueron resolviendo las dificultades derivadas de la fabricación y comercialización de este tipo de productos. Esta coyuntura impulsó a la compañía a tomar el riesgo y emprender tal andadura empresarial.

En un principio, la empresa no contaba con la fuerza de ventas suficiente para atender al mercado de los usuarios finales y, al tener abiertas las puertas de este concesionario reconocido, tuvo mayor facilidad para ingresar al mercado nacional y dar a conocer la marca a través de ellos.

Tales antecedentes provocaron que el nombre de la empresa sea conocido en el mercado de forma rápida. En un plazo de aproximadamente tres años, la compañía empezó a tener más clientes y a abrir el mercado de compradores particulares, de manera tal que el crecimiento comercial fue evidente.

Hoy en día, de acuerdo al tamaño de base de clientes, Industrias Clavec Cía. Ltda. es la compañía más grande y reconocida fabricante y comercializadora de equipos para montaje sobre camiones. Cuenta con alrededor de 30 concesionarios como clientes a nivel nacional. En el año 2013 obtuvo el premio Ekos de Oro de la industria metalmecánica en la categoría de Reconocimiento a la eficiencia empresarial (Revista Ekos, 2013), y en el 2015 recibió el reconocimiento de Ekos a empresas medianas del país más sobresalientes de acuerdo a su ámbito de gestión en la categoría Industria Metálica (Ekos, 2015).

1.1.2. MISIÓN ACTUAL

“Diseñar y fabricar equipos de transporte pesado, equipos para montar sobre camiones, estructuras metálicas y tubería de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes; aplicando software actualizado y especializado, elementos importados de las mejores marcas a nivel internacional, equipamiento industrial de óptimo rendimiento y personal entrenado para su operación.

Entregaremos a nuestros clientes productos de calidad, en el tiempo estipulado y al precio justo, trabajando en un ambiente sano y comunicativo, donde prevalezcan los siguientes valores fundamentales:

- Responsabilidad
- Respeto

- Puntualidad
- Honradez”

(Misión, Visión, Objetivos, Políticas de Calidad, 2015)

1.1.2.1. ANÁLISIS DE LA MISIÓN ACTUAL

Para evaluar la misión se han tomado en cuenta los nueve componentes esenciales en la declaración de una misión (David, 2008):

Tabla 1. Evaluación de la Misión

ELEMENTO DE LA MISIÓN	MISIÓN
CLIENTES	Dirige su actividad a todas las empresas y personas que se interesan dentro del campo automotriz, específicamente del transporte pesado.
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Diseña y fabrica equipos de transporte pesado, equipos para montar sobre camiones, estructuras metálicas y tubería de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
MERCADOS	Industrias Clavec Cía. Ltda. se dirige al mercado ecuatoriano.
FILOSOFÍA	Trabajan en un ambiente sano y comunicativo, sus valores fundamentales son: <ul style="list-style-type: none"> – Responsabilidad – Respeto – Puntualidad – Honradez
CONCEPTO QUE TIENE LA EMPRESA DE SI MISMA	Es una empresa que se preocupa por entregar productos de calidad, en el tiempo estipulado y al precio justo. Esto nos permite ver que tiene una imagen de sí misma de una empresa sólida y comprometida.
PREOCUPACIÓN POR SU IMAGEN PÚBLICA	Se preocupa por la imagen pública ya que dentro de su misión está resaltada varias veces la importancia de la calidad de sus productos, para lograrlo cuenta con personal capacitado y materia prima de punta.
PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS	Dentro de la misión se puede ver la importancia que dan a trabajar en un ambiente sano y comunicativo con los grupos de interés internos.

1.1.2.2. PROPUESTA DE MISIÓN

Entregaremos a nuestros clientes productos y servicios de calidad, en el tiempo estipulado y al precio justo, trabajando en un ambiente sano y comunicativo, donde prevalezcan los siguientes valores fundamentales:

- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad
- Honradez

Diseñamos y fabricamos equipos de transporte pesado, equipos para montar sobre camiones, estructuras metálicas y tubería de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes; con el fin de mejorar la funcionalidad del transporte pesado en Ecuador; siendo responsables socialmente y cumpliendo con las obligaciones legales y tributarias.

1.1.3. VISIÓN ACTUAL

“Industrias CLAVEC en el año 2017 será excelente en la consultoría y fabricación de equipos de carga para camiones así como también de equipos y estructuras metalmecánicas, y logrará obtener el liderazgo en el mercado; manteniendo un proceso permanente de mejoramiento continuo para garantizarles a nuestros clientes calidad del producto, servicio, precios competitivos y cumplimiento en los compromisos.” (Misión, Visión, Objetivos, Políticas de Calidad, 2015)

1.1.3.1. ANÁLISIS DE LA VISIÓN ACTUAL

Para analizar la visión de la empresa se ha utilizado el esquema propuesto por Morrissey (1995), basado en una serie de preguntas que deben formularse antes de su planteamiento.

1) ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?

Para el futuro de la empresa, lo más importantes es obtener el liderazgo en el mercado; manteniendo un proceso permanente de mejoramiento continuo para garantizar a sus clientes la calidad de producto y servicios.

2) ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?

La empresa hace hincapié en la importancia de cumplir sus compromisos y mantener precios justos; sin embargo, ya que en la actualidad, las personas dan cada vez más importancia a las afectaciones ambientales, se debería considerar poner énfasis en conservar la armonía con el medio ambiente.

3) ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?

Sería muy emocionante que la empresa contribuya a la sociedad con la creación de un proyecto y alianzas estratégicas con los diferentes concesionarios, para que familias de pocos recursos puedan acceder a una vivienda y educación adecuada. En mi opinión, sería un orgullo para mí ser parte de una empresa socialmente responsable. Hoy en día la empresa no cuenta con este tipo de proyectos, pero considero que tienen muy buena relación con sus empleados, mostrando un buen trato, canales de comunicación para expresar sus ideas y quejas, y los incentivos.

4) ¿Qué valores necesitan ser acentuados?

En mi opinión, los valores que deberían ser los primordiales y siempre tomados en cuenta dentro de la empresa son los siguientes:

- Entusiasmo del cliente: Que los clientes conserven la fidelidad a la marca proporcionando novedades en sus productos y servicios.
- Trabajo en equipo: Dentro del sitio de trabajo debe primar el respeto y la responsabilidad. Además de conservar la buena comunicación.
- Innovación: Sin la innovación no se puede crecer y la empresa busca cada vez superarse.

5) ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?

Ofrecer productos y servicios de excelencia en armonía con el medio ambiente y que aporten al desarrollo de la sociedad.

6) ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como clientes, mercados, productividad, crecimiento, tecnología, calidad, empleados y demás?

CLIENTES: Ofrecer productos y servicios de excelencia.

MERCADOS: Obtener el liderazgo en el mercado.

PRODUCTIVIDAD: Mantener un proceso permanente de mejoramiento continuo para garantizar la calidad.

CRECIMIENTO: Aumentar el número de clientes.

CALIDAD: Para Industrias Clavec Cía. Ltda., la excelencia es su principal fuente de éxito, por esta razón debería mantener y hasta mejorar sus estándares de calidad. Podría aplicar la filosofía de Kaizen para mejorar su propia filosofía.

EMPLEADOS: La empresa actualmente está comprometida en mantener y proteger a sus grupos de interés interno, da una gran importancia a los mismos y a su estabilidad laboral. En el futuro la empresa debería seguir teniendo en cuenta su principal recurso.

7) ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

La calidad, el precio y la variedad de los productos, la responsabilidad con sus empleados.

1.1.3.2. PROPUESTA DE VISIÓN

Para el año 2018 obtener el liderazgo en el mercado, lograr clientes satisfechos ofreciendo, en forma rentable y sustentable, productos y servicios de excelencia con miras a contribuir al desarrollo de la sociedad.

1.1.4. POLÍTICA DE CALIDAD

“Conseguir productos metalmecánicos que satisfagan las necesidades actuales y futuras de los clientes cumpliendo con los requisitos y expectativas de los mismos, considerando al personal como la esencia de la organización para que sus capacidades sean usadas para beneficio propio y de la organización, basados en un sistema de gestión de calidad y el objetivo permanente de mejora continua”. (Misión, Visión, Objetivos, Políticas de Calidad, 2015)

1.1.4.1. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa es muy consciente de la importancia del capital humano para su desenvolvimiento y da una importancia muy grande a la calidad de su trabajo. Actualmente la empresa no cuenta con una certificación de calidad,

sin embargo, ha organizado sus políticas de calidad a lineamientos internacionales como la ISO 9001.

Basada en los principios de la gestión de calidad que propone la ISO 9000 al evaluar a Industrias Clavec Cía. Ltda. se puede decir que:

- a) **Enfoque al cliente:** la empresa comprende las necesidades actuales y futuras del mercado escuchando a sus clientes y manejando adecuadamente esta información. Mantiene un esfuerzo constante por exceder las expectativas de sus clientes ofreciendo productos y servicios de alta calidad.
- b) **Liderazgo:** en la empresa se tiene un claro liderazgo y esto fomenta al buen ambiente interno que se mantiene, la preocupación por los compañeros y la apertura para que las opiniones de los trabajadores sean escuchadas.
- c) **Participación del personal:** la empresa reconoce la importancia del compromiso del personal, por esto premia a la eficiencia.
- d) **Enfoque basado en procesos:** actualmente la empresa no cuenta con un manual de procedimientos ya que no sigue este modelo.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** ya que la empresa no funciona por procesos éstos no están bien identificados, sin embargo, su organización particular es la que contribuye al cumplimiento de sus objetivos.

- f) **Mejora continua:** como lo menciona la ISO, está siempre presente en los objetivos de la empresa.

- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** para tomar decisiones los directivos se basan información tanto del mercado como de la empresa, en datos estadísticos y en la intuición.

- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** la relación que mantiene Industrias Clavec Cía. Ltda. con sus proveedores es mutuamente beneficiosa.

En su momento la empresa evaluó el aplicar para obtener una certificación de calidad internacional, sin embargo esto representaba más costo que beneficio ya que incrementarían sus costos administrativos de una manera muy drástica y esto se tendría que ver reflejado en el aumento de precios de sus productos, alejándolos del mercado.

1.1.5. OBJETIVOS

Los objetivos que presenta la empresa en sus registros internos para este año se muestran a continuación (Misión, Visión, Objetivos, Políticas de Calidad, 2015):

Tabla 2. Objetivos

PRODUCTIVIDAD	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
Disminuir los costos.	Control de inventarios, disminuir reprocesos, y aumentar la eficiencia.
Aumentar la eficiencia operativa de los factores de producción.	Incorporar maquinaria y equipo modernos.
Mejorar la calidad del producto.	Vincular la producción con otros departamentos (compras, ventas).
	Escuchar opiniones y sugerencias de clientes.
Mejorar la calidad del proceso.	Implantación de métodos y sistemas de aseguramiento de calidad, como control estadístico de proceso (CEP), ISO 9000, QS 9000, etc.
	Aplicación de metodologías que faciliten el trabajo, tales como “justo a tiempo”, control visual, etc.

MERCADO	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>Posicionar la marca en la línea de semi-remolques a nivel nacional con utilización de medios de comunicación masiva especializada.</p>	Investigar los requerimientos del mercado.
	Ampliar la cobertura de garantías ofrecidas.
	Buscar facilidades de financiamiento a través de instituciones bancarias para ofrecer a nuestros clientes.
	Ampliar los servicios posventa.
	Mantener la fidelidad de los clientes a base de seguimiento permanente.
	Llegar a todos los concesionarios de una manera directa.
	Asegurar el stock de materias primas e insumos acordes a nuestros volúmenes de producción.
	Planificación corporativa de la producción de forma anual.
	Acordar con los proveedores estándares de calidad para la provisión de las materias primas e insumos.
	Sistema de información de dos vías entre la empresa y los proveedores.
	Tener al menos dos proveedores por cada materia prima.
Calificar proveedores.	

PRODUCTO	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>Desarrollar planos y diseños que nos permitan fabricar herramientas y útiles para el mejor ensamblaje de nuestros productos.</p>	Integrar personal calificado en ingeniería mecánica y estructural para elaboración de diseños y planos.
	Contratar los servicios de personas calificadas para elaboración de planos y listados de piezas de productos, así como su codificación.
	Adquirir licencia Solidworks.
	Actualizar licencia Turbocad 6.5 professional.
	Realizar mejoras de los diseño en el corto plazo.

TECNOLOGÍA	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
Automatizar los sistemas de información y control de procesos.	Asistir a ferias internacionales en donde se expongan equipos sobre camiones.
	Crear unidad de investigación y desarrollo de productos.
	Implementar programas de automatización de sistemas de información y control de procesos.
	Estandarizar componentes y buscar nuevos procedimientos de transformación de materias primas.

PERSONAL	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
Mejorar la calidad de la soldadura.	Planificar y contratar programas de capacitación en soldadura.
Integrar y educar a todo el personal en los procesos.	Capacitación permanente y progresiva de todo el personal de la empresa.
	Auditoria permanente de los procesos involucrados en la gestión empresarial.
	Otorgar incentivos por las sugerencias.
	Compartir información (técnica y económica) con los trabajadores.
	Evaluar los puestos de trabajo.
	Rotación del personal.

1.1.5.1. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

- **Objetivos de Productividad:** la empresa anualmente cumple con estos objetivos, cada año invierte en nueva maquinaria, establece controles para la calidad de sus productos, trabaja en la disminución de costos y escucha a sus clientes a fin de complacerlos en la medida que les sea

posible. Los encargados del cumplimiento de estos objetivos son el Jefe de planta y el Jefe de producción.

- **Objetivos de Mercado:** no se ha trabajado en este objetivo ya que la empresa ha recibido suficiente demanda de productos, lo que significa que si se esfuerza por alcanzar este objetivo la demanda superará su capacidad de producción. El encargado del cumplimiento de este objetivo es el Jefe de Ventas.

- **Objetivos de Producto:** actualmente Industrias Clavec Cía. Ltda. cuenta con personal calificado; sin embargo, no se han hecho nuevos contratos a pesar de que si se necesita. Por otro lado, la empresa ya cuenta con las licencias tanto de Tubocad 6.5 Professional y Solidworks. Los encargados del cumplimiento de estos objetivos son el Jefe de producción y la Presidencia.

- **Objetivos de Tecnología:** la empresa constantemente atiende a ferias internacionales de exposición de camiones. En cuanto a la implementación de los programas de automatización de sistemas de información y control de procesos, una parte del programa ya está desarrollada; sin embargo, aún no está integrada. Por otro lado, debido a que el mercado es muy variable, y, por falta de tiempo y recursos, la empresa no ha creado una unidad de investigación y desarrollo de productos. El encargado del cumplimiento de estos objetivos es la Presidencia.

- **Objetivos de Personal:** la empresa brinda una capacitación permanente a sus empleados, actualmente otorga incentivos por las sugerencias únicamente a través del Comité de Seguridad y Salud. Recientemente, la empresa ha empezado a definir los puestos de trabajo

y su alcance para posteriormente evaluarlos. La rotación interna del personal es constante.

Un punto importante de recalcar es que los objetivos actuales no tienen delimitada una fecha límite, menos aún una variable de medición específica con la que se pueda evaluar los resultados.

1.2. CLIENTES Y CARTERA DE PRODUCTOS

1.2.1. BASE DE CLIENTES

Durante el año 2014, Mavesa fue el mayor cliente de Industrias Clavec Cía. Ltda., le siguen Automekano e Intrans Ecuador con menos de la mitad de porcentaje que Mavesa cada uno.

Siguiendo la teoría de Pareto, el 20% de los clientes de la empresa que generan el 80% de los ingresos son: Mavesa, Automekano, Intrans Ecuador, Neohyundai, Automotores Continental, Maxdrive, Fatosla y Merquiauto.

Tabla 3. Porcentaje de ventas por concesionario. Año 2014

CONCESIONARIOS	% VENTAS
Mavesa	33,63%
Automekano	10,21%
Intrans Ecuador	10,14%
Neohyundai	7,21%
Automotores continental	6,25%
Maxdrive	5,65%
Fatosla	4,84%
Merquiauto	3,85%
Teojama Comercial	3,77%
Indusur	3,57%
Salcedo Motors	2,89%
Neoauto	2,84%
Autohyun	0,98%
Autolider	0,80%
Comrevic	0,65%
Macasa	0,63%
Lavca	0,60%
Automotores Andina	0,48%
Austral	0,46%
Proauto	0,37%
Dina	0,18%
ASSA	0.00%
Autobahn	0.00%
Diteca	0.00%
Hyunmotor	0.00%
Imbauto	0.00%
Metrocar	0.00%
Mirasol	0.00%
Motransa	0.00%
Starmotors	0.00%

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Mayo 2015.

1.2.2. EVOLUCIÓN DE VENTAS POR PRODUCTO

Industrias Clavec Cía. Ltda. empezó con la fabricación de las tolvas de volteo o volquetas. Poco a poco, a partir del conocimiento de las necesidades del mercado, fueron desarrollados diferentes productos ajustables a la capacidad de su línea de producción. Se concretaron alianzas y acuerdos con compañías importantes del exterior que posibilitaron acceder a nuevas tecnologías y una cartera de productos estratégicos. Tales antecedentes guiaron a la compañía a impulsar su capacidad de innovación de forma continua.

La actual cartera de productos está compuesta por estos productos:

- Tolvas de volteo desde 2m³ hasta 14m³ sobre camión, desde 18m³ hasta 40m³ sobre semi-remolque.
- Recolectores y compactadores de basura.
- Winchas y plataformas auto-cargables hasta 50 toneladas de capacidad.
- Elevadores hidráulicos para camiones de despacho con capacidad de 1000kg.
- Tanques de succión por vacío (vacuum) desde 60bls hasta 150bls.
- Tanques sobre camión para agua, combustible y para uso de bomberos.
- Camas bajas hasta 60ton.
- Chasis para trituradoras y zarandas hasta 70ton.
- Naves industriales.
- Estructuras para edificios.
- Vigas para puentes.
- Tubería de acero de gran diámetro.
- Tanques de presión.
- Tanques isotérmicos con intercambiadores de calor.
- Silos portátiles para cemento y mezcla asfáltica.
- Grúas hidráulicas, plataformas

- Porta llantas, contenedores, cajas y buzones.

Tabla 4. Porcentaje de ventas por producto. Año 2014

	PRODUCTO	% VENTAS 2014
Las tolvas y los semirremolques representan los dos productos de mayor éxito en ventas para la empresa. Sumando a ellos, los compactadores de basura representan el 20% de los productos que generan el 80% de las ventas.	Tolvas	53,51%
	Semirremolques	21,75%
	Compactador de Basura	8,86%
	Winchas	3,33%
	Repuestos	2,63%
	Tanqueros	2,55%
	Cama Baja	2,49%
	Grúas Hidráulicas	1,80%
	Plataformas	1,05%
	Cajas y Buzones	0,51%
	Contenedor	0,50%
	Compactador de Basura Heil	0,29%
	Porta llantas	0,22%
	Compactador de Basura 2.5	0,19%
	Grúas Forestal Serco	0,19%
Silo Granelero	0,12%	

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Mayo 2015.

1.3. EVOLUCIÓN DE RESULTADOS

1.3.1. EVOLUCIÓN DE VENTAS

Desde los primeros años la compañía no tenía los mejores resultados, lo cual es normal para ser una empresa nueva en el mercado. Sin embargo, a partir del quinto año la empresa empezó a mejorar en sus resultados, y, desde entonces, el comportamiento de las ventas ha sido satisfactorio.

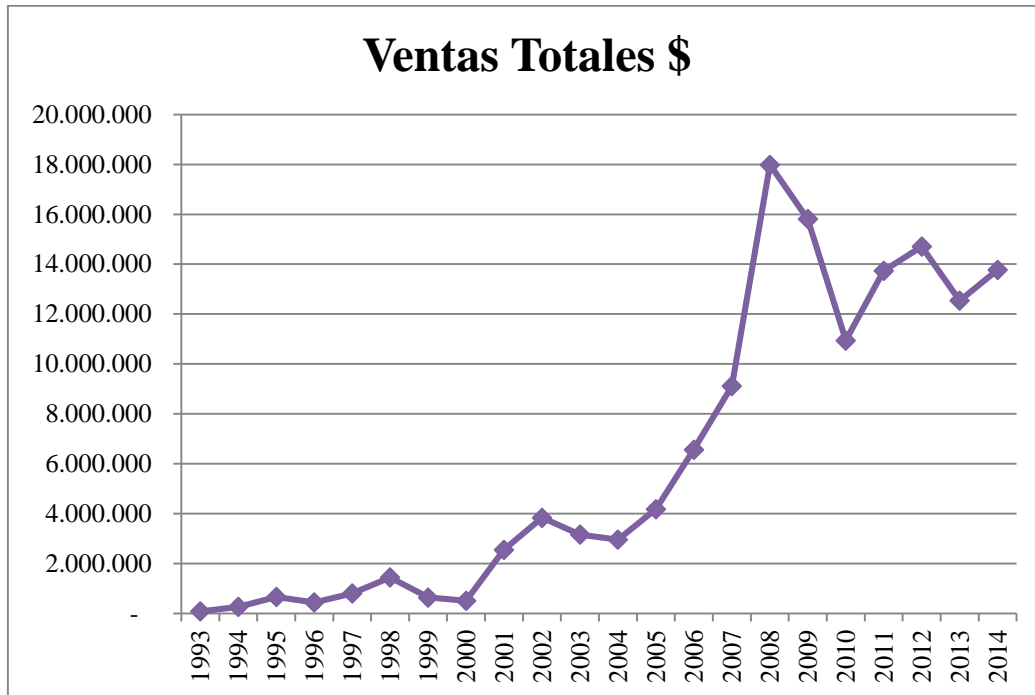


Figura 1. Evolución de ventas totales Industrias Clavec Cía. Ltda.

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Mayo 2015.

Las cifras se incrementaron considerablemente a partir del año 2006 hasta el 2008, registrando un récord en ventas en este último. Varios factores externos influyeron para que estos resultados se dieran. El más importante fue el crecimiento de las ventas de camiones en el Ecuador, lo cual se demuestra en la **Figura 2**. A partir del año 2011 la empresa se ha mantenido con unas ventas totales estables y satisfactorias.

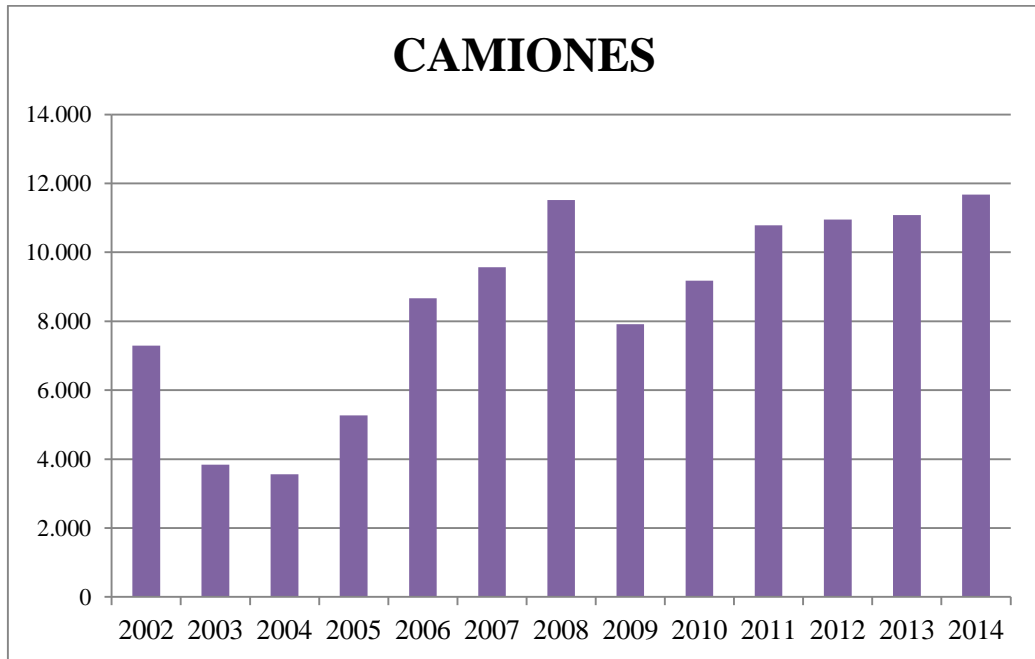


Figura 2. Ventas de camiones anuales en el Ecuador.

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2015). Anuario 2014. Quito: Gestión Creativa. Mayo 2015.

1.3.2. VENTAS POR CLIENTE

En el segmento de los particulares se ha tomado en cuenta a las constructoras o clientes particulares de la empresa. Se puede evidenciar que los concesionarios han mantenido un porcentaje de ventas considerable, sin embargo no son sus únicos clientes.

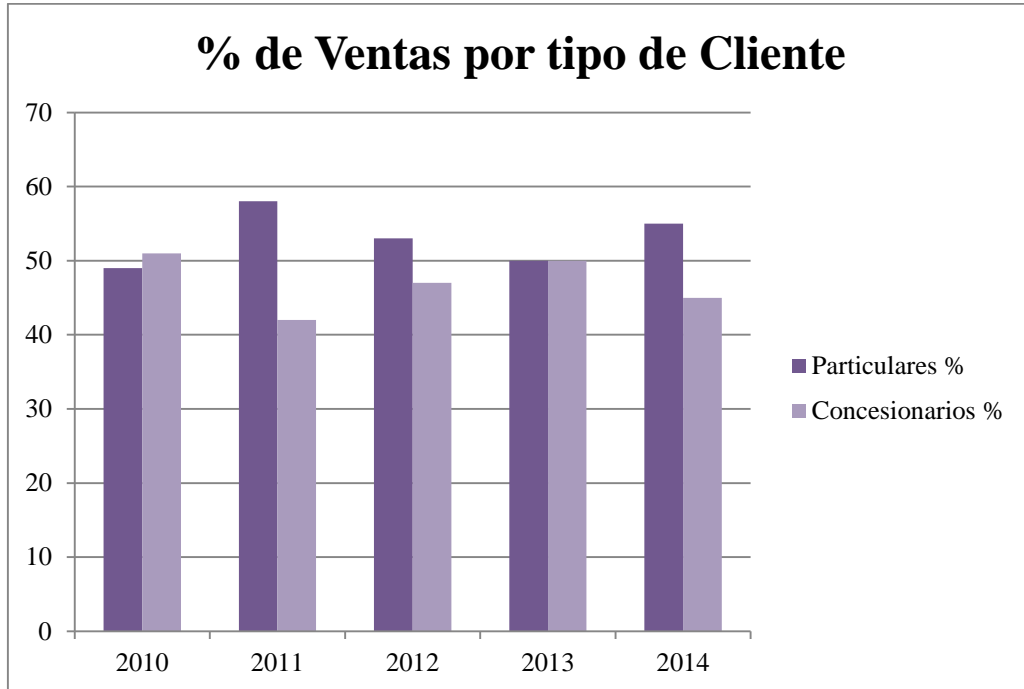


Figura 3. Porcentaje de ventas por tipo de cliente.

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Mayo 2015.

La Figura 3, ilustra el 20% de los concesionarios que representan el 80% de los ingresos de este sector para la empresa. Se puede ver nuevamente de manera clara que en este año el concesionario de mayor influencia para fue Mavesa.

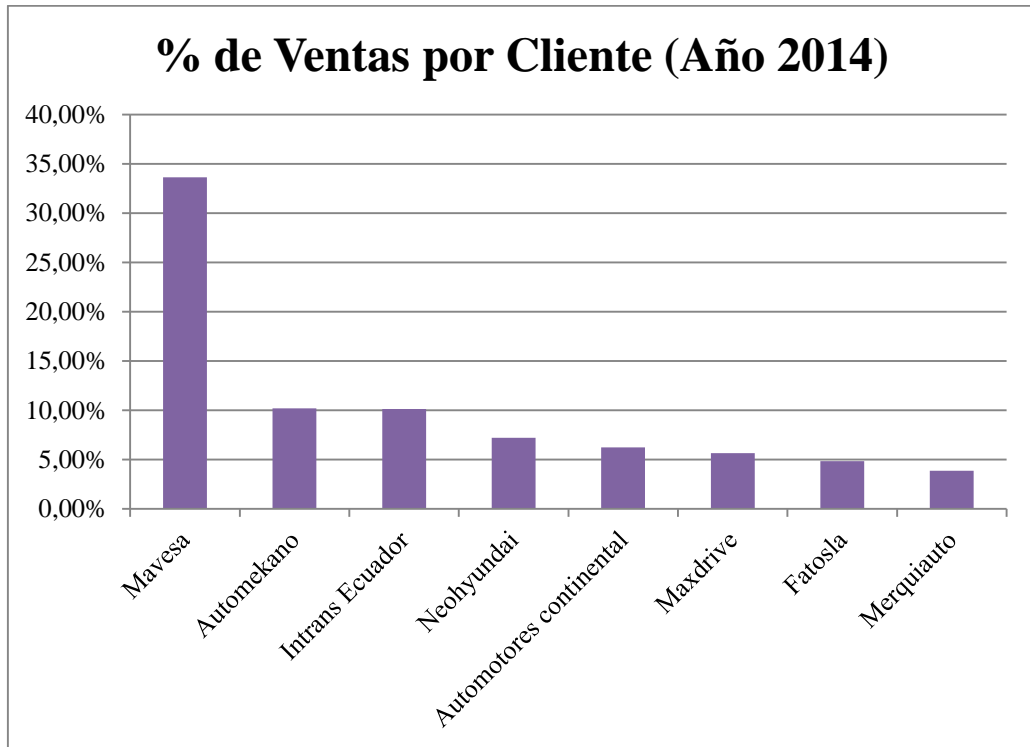


Figura 4. Porcentaje de ventas por cliente. Año 2014.

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Mayo 2015.

1.3.3. VENTAS POR PRODUCTO

Las cifras de ventas corresponden a los productos cuya contribución sobre el total de las ventas registradas durante el año 2014, fue significativa.



Figura 5. Porcentaje de ventas por producto. Año 2014.

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Mayo 2015.

Como se puede observar, el producto estrella fueron las tolvas, seguido por los semi-remolques y los compactadores de basura.

1.4. ANÁLISIS INTERNO

1.4.1. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.

Gracias a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa se puede identificar su percepción sobre Industrias Clavec Cía. Ltda. tras esta información se expondrán las fortalezas y debilidades; así como también, se identificarán las ventajas competitivas.

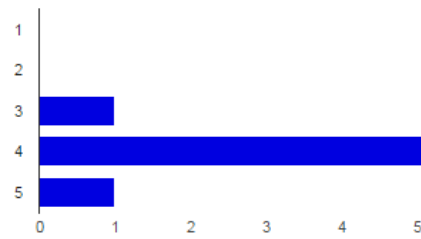
1.4.1.1. PRODUCTO

En términos de los productos, se concluye que están satisfechos con el precio, así como también con la funcionalidad, durabilidad, calidad y garantía.

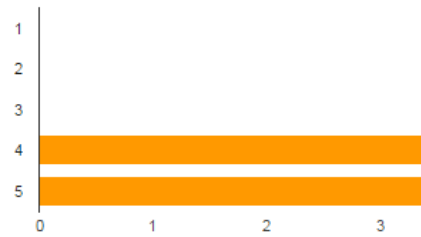
Los resultados obtenidos fueron:

1.4.1.1.1. RAZÓN CALIDAD / PRECIO

Están muy conformes con la razón calidad/precio y consideran que esta relación es fundamental que sea satisfecha.

Satisfacción [La razón Calidad / Precio.]

1	0	0%
2	0	0%
3	1	12.5%
4	6	75%
5	1	12.5%

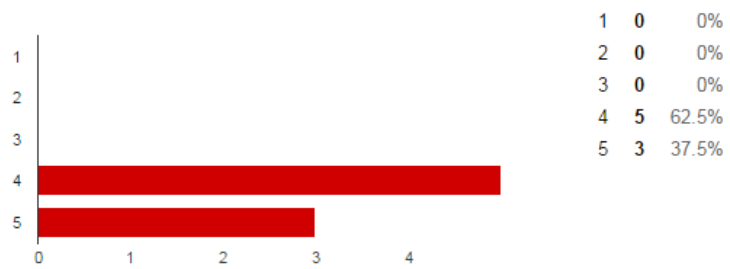
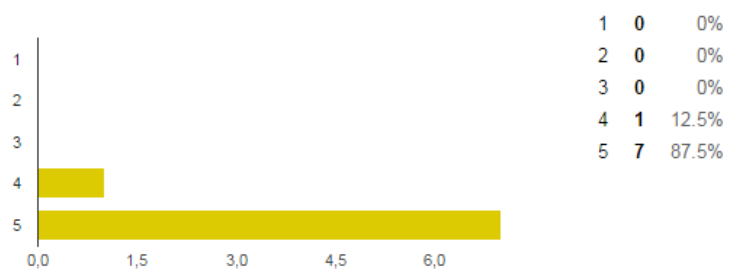
Importancia [La razón Calidad / Precio.]

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	50%
5	4	50%

Figura 6. Análisis Interno: Razón Calidad / Precio

1.4.1.1.2. FUNCIONALIDADES DE LOS PRODUCTOS

Están considerablemente satisfechos con la funcionalidad de los productos y asignan a este factor con una importancia extraordinaria.

Satisfacción [La funcionalidad de los productos.]**Importancia [La funcionalidad de los productos.]****Figura 7. Análisis Interno: Funcionalidad de los productos****1.4.1.1.3. CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS POR PARTE DEL EQUIPO DE VENTAS**

Están considerablemente satisfechos con el conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas de Industrias Clavec Cía. Ltda. y consideran que esto tiene una importancia esencial-extraordinaria. Por lo tanto, es fundamental la preparación adecuada al equipo de ventas.

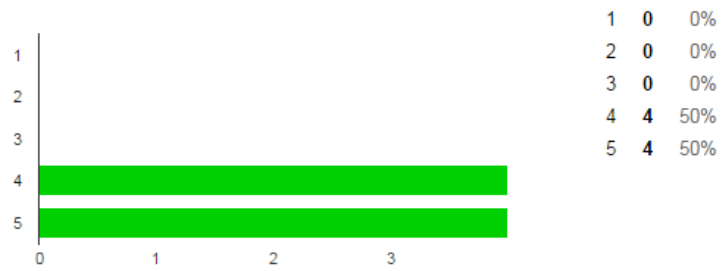
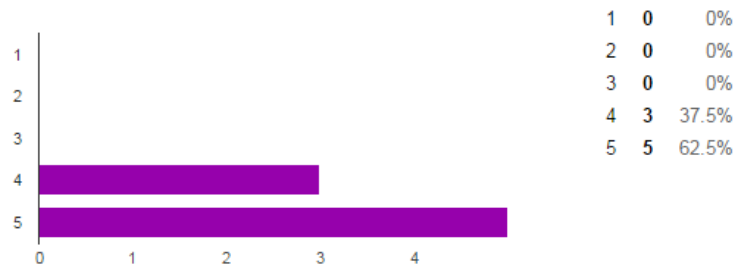
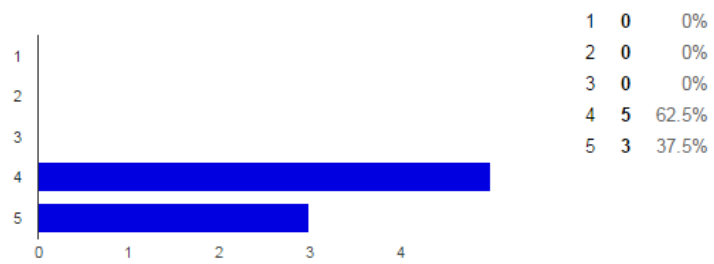
Satisfacción [El conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas.]**Importancia [El conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas.]**

Figura 8. Análisis Interno: Conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas

1.4.1.1.4. DURABILIDAD DEL PRODUCTO CONFORME A LA VIDA OFRECIDA DEL PRODUCTO

Están satisfechos con la durabilidad del producto conforme a la vida ofrecida del producto, y, consideran que es factor de suma importancia.

Satisfacción [La durabilidad del producto conforme a la vida ofrecida del producto.]



Importancia [La durabilidad del producto conforme a la vida ofrecida del producto.]

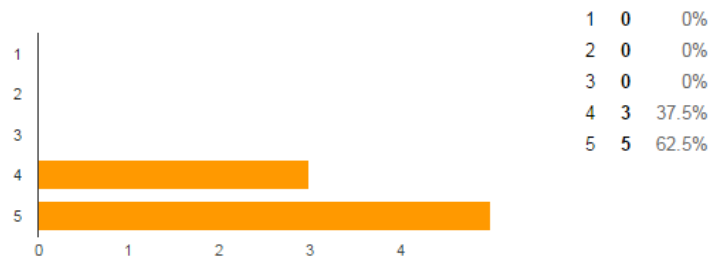
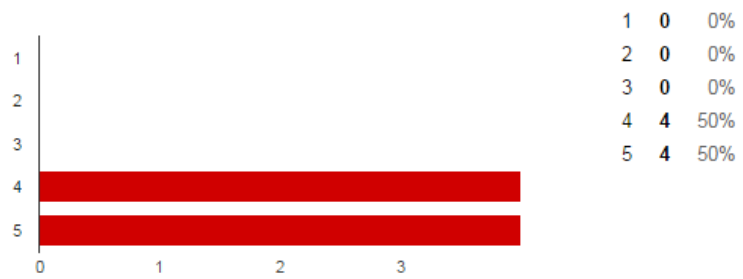


Figura 9. Análisis Interno: Durabilidad del producto

1.4.1.1.5. CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DE GARANTÍA OFRECIDA

Los parámetros de garantía están bien establecidos por parte de la empresa. Esto se ve reflejado en el alto nivel de la satisfacción de los clientes y la importancia extraordinaria relacionada.

Satisfacción [El cumplimiento de los parámetros de la garantía ofrecida.]



Importancia [El cumplimiento de los parámetros de la garantía ofrecida.]

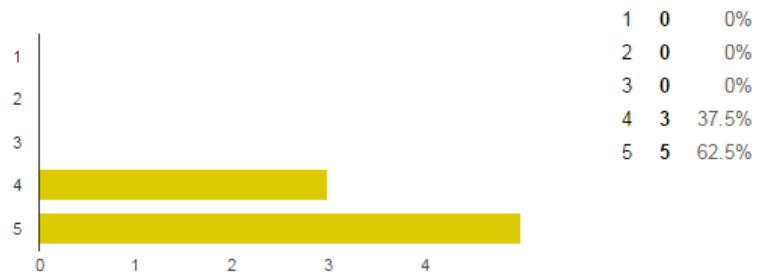
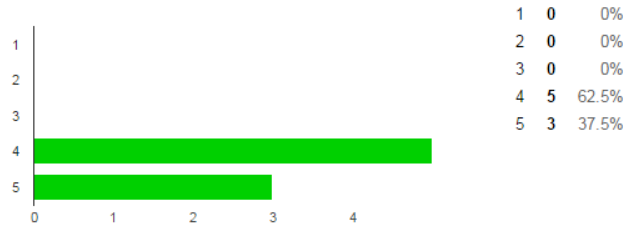


Figura 10. Análisis Interno: Cumplimiento de los parámetros de garantía

1.4.1.1.6. DESEMPEÑO DE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA. COMPARADO CON LOS COMPETIDORES

Se evidencia que el desempeño de Industrias Clavec Cía. Ltda., comparado con los competidores es alto. Es importante resaltar que más del 50% de los encuestados evidencian un elevado grado de satisfacción. Ello implica que la compañía debe encauzar sus esfuerzos para mantener esta percepción.

Satisfacción [El desempeño de Industrias Clavec Cía. Ltda. comparado con los competidores.]



Importancia [El desempeño de Industrias Clavec Cía. Ltda. comparado con los competidores.]

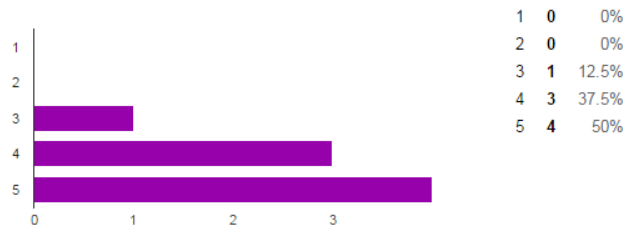


Figura 11. Análisis Interno: Desempeño de Industrias Clavec Cía. Ltda. comparado con los competidores

1.4.1.1.7. FACILIDAD DE CRÉDITO

Los clientes están considerablemente satisfechos con la facilidad de crédito que obtienen por parte de la empresa. Es considerado un factor de alta relevancia.

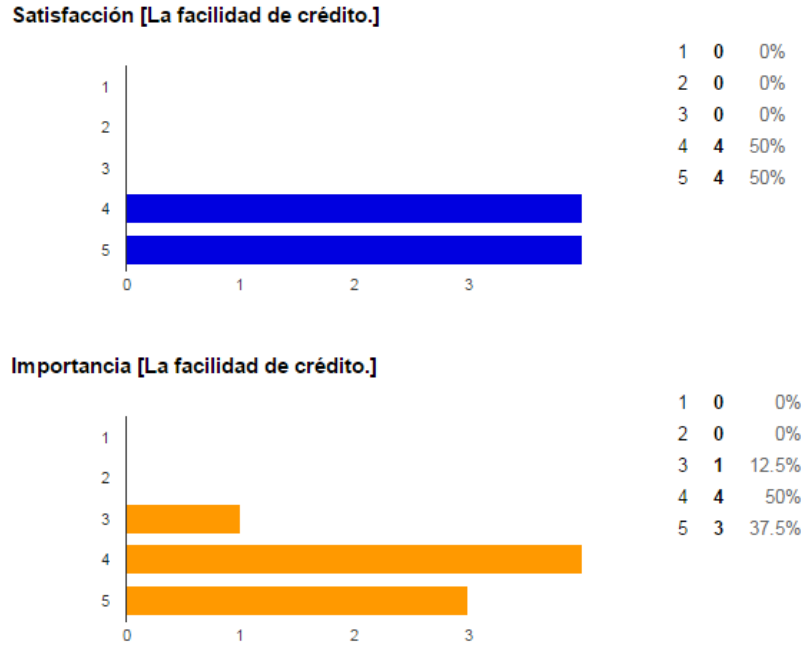


Figura 12. Análisis Interno: Facilidad de crédito

1.4.1.2. SERVICIOS

En cuanto a los servicios ofrecidos, se muestra un nivel alto de satisfacción. Si bien es cierto, algunos resultados evidencian una calificación baja, la importancia asignada a dicho factor es destacable para el cliente.

1.4.1.2.1. DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO DE VENTAS

Existe una diferencia clara en las respuestas sobre la satisfacción de la disponibilidad del equipo de ventas; sin embargo, como se mencionó anteriormente, se complementa con la calificación alta en cuanto a la importancia del factor. Aquellos que calificaron con menor puntuación respecto a satisfacción fueron

quienes calificaron la importancia en forma similar. Es así que no constituye un área de intervención urgente.

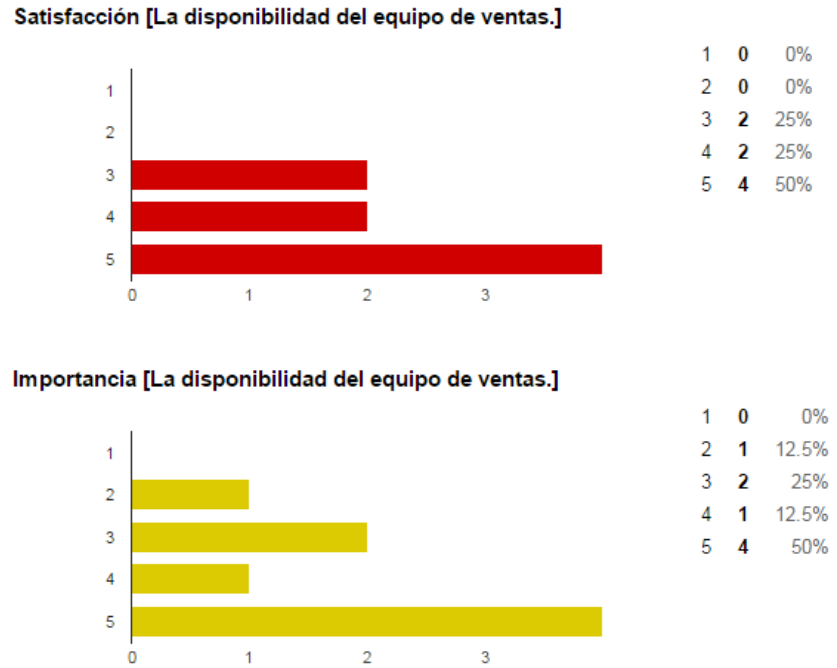


Figura 13. Análisis Interno: Disponibilidad del equipo de ventas

1.4.1.2.2. TIEMPO DE ENTREGA

En cuanto al tiempo de entrega de los productos, los clientes están satisfechos y otorgan a este factor una alta importancia. Los encuestados resaltan la seriedad y el cumplimiento de los plazos de entrega por parte de la empresa.

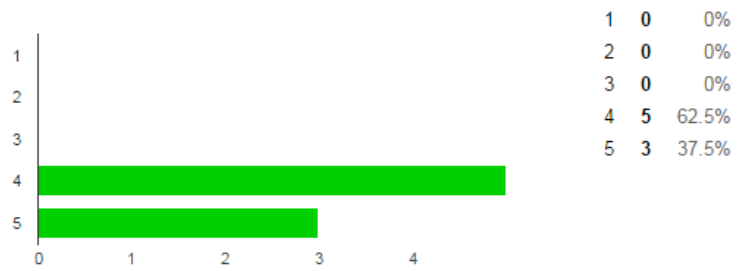
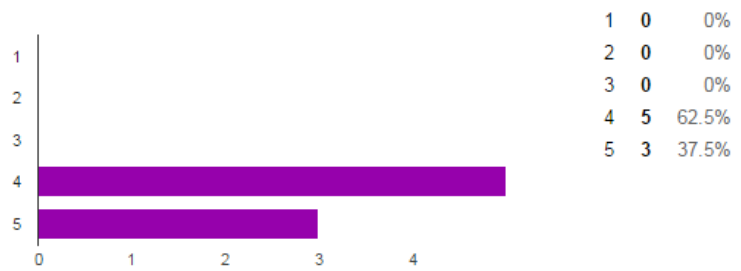
Satisfacción [El tiempo de entrega de los productos.]**Importancia [El tiempo de entrega de los productos.]**

Figura 14. Análisis Interno: Tiempo de entrega de los productos

1.4.1.2.3. ATENCIÓN GENERAL

Los clientes están considerablemente satisfechos con la atención general por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda. y, dejan entrever que es un factor de significativa importancia.

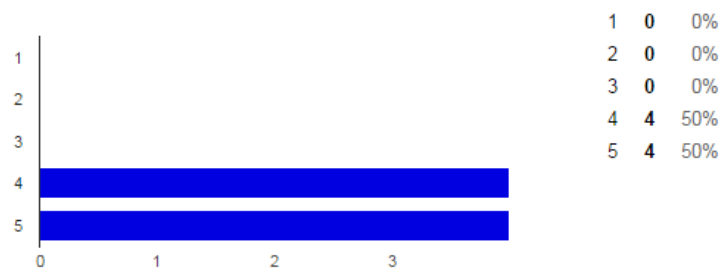
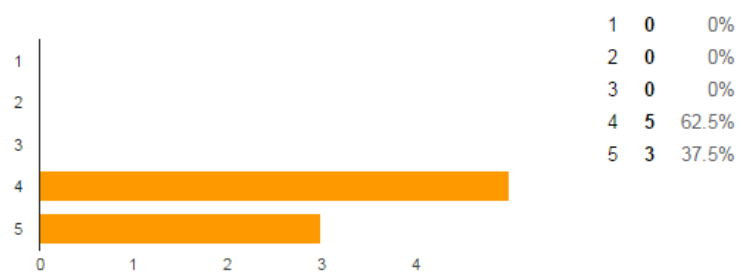
Satisfacción [La atención general por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda.]**Importancia [La atención general por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda.]**

Figura 15. Análisis Interno: Atención de Industrias Clavec Cía. Ltda.

1.4.1.2.4. VALOR AGREGADO SUMINISTRADO A LOS CLIENTES POR PARTE DE LOS SERVICIOS POSTVENTA DE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.

Estos resultados reflejan un punto en el que la empresa debe mejorar, los clientes califican con importancia alta al valor agregado suministrado a los clientes por parte de los servicios postventa de la empresa, sin embargo, un 17% está moderadamente satisfecho. La empresa debería esforzarse por mejorar sus servicios postventa.

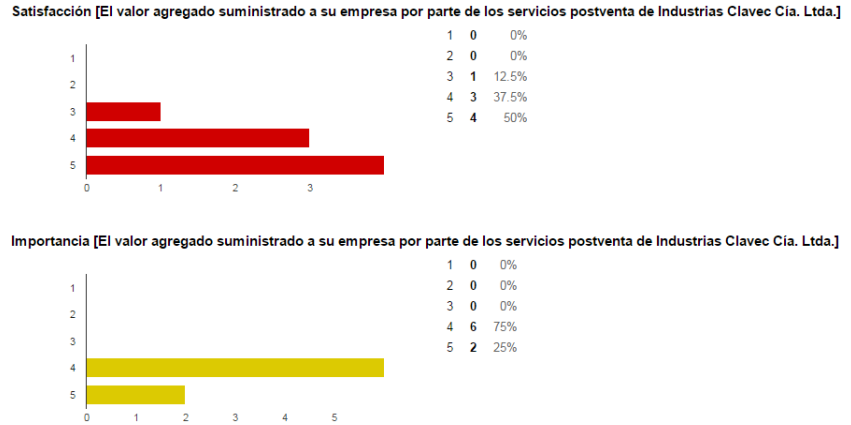


Figura 16. Análisis Interno: Valor agregado suministrado a los clientes

1.4.1.2.5. CONOCIMIENTO DEL MERCADO POR PARTE DEL EQUIPO DE VENTAS

El conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas de la empresa es bueno. Es importante que continúe con la capacitación y estudios de sus empleados, ya que es un factor con alta importancia para los clientes.

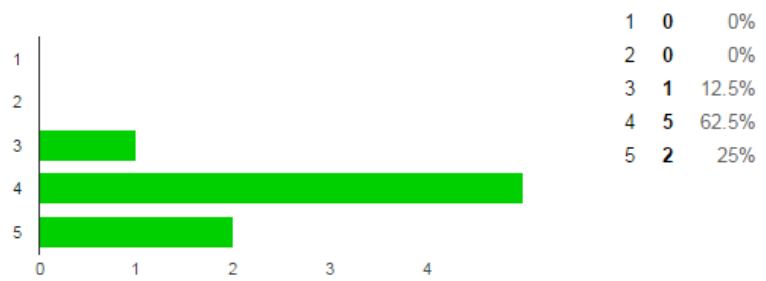
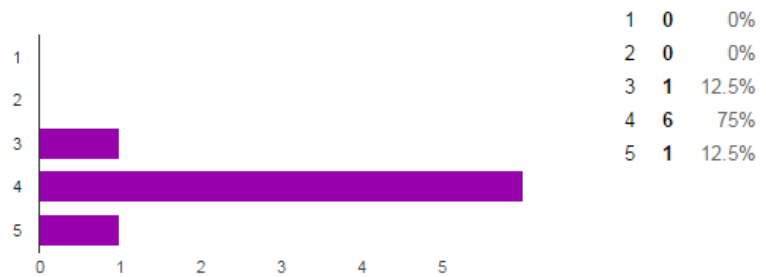
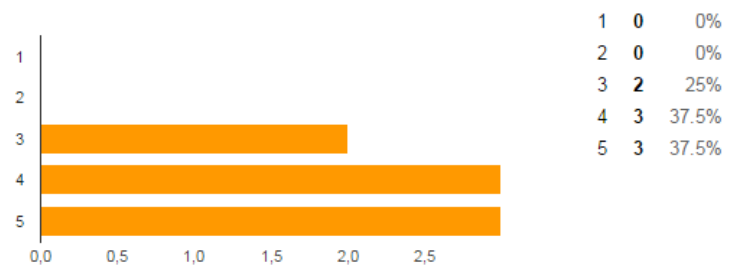
Satisfacción [El conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas.]**Importancia [El conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas.]**

Figura 17. Análisis Interno: Conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas

1.4.1.3. DISTRIBUCIÓN

1.4.1.3.1. CAPACIDAD DE ENTREGA DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES

En cuanto a la distribución, se reflejan en general buenos resultados, la empresa cumple con la capacidad de entrega de acuerdo a los requerimientos de sus clientes.

Satisfacción [La capacidad de entrega de acuerdo a sus requerimientos.]**Importancia [La capacidad de entrega de acuerdo a sus requerimientos.]****Figura 18. Análisis Interno: Capacidad de entrega****1.4.1.4. COMUNICACIÓN**

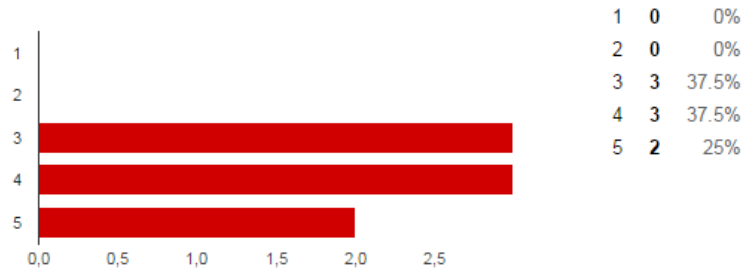
En los términos de comunicación, los resultados arrojan puntos clave en los que la empresa debe poner especial atención para mejorar.

1.4.1.4.1. ACCESO A INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS

Se debe poner especial atención en este punto, existe una importancia bastante alta; sin embargo, hay un porcentaje representativo que está moderadamente satisfecho con el acceso a la información sobre los productos. Esto se complementa con algunos de los comentarios y sugerencias de los clientes en la parte final de la encuesta ente los que se expone: “Me gustaría

información en web y si es posible un cotizador de precios de los productos con información técnica y fotos.” Se debería publicitar de mejor manera todos los equipos, productos y servicios que ofrecen.”

Satisfacción [El acceso a información sobre los productos.]



Importancia [El acceso a información sobre los productos.]

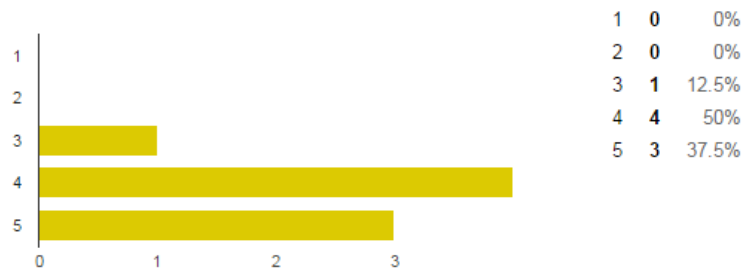
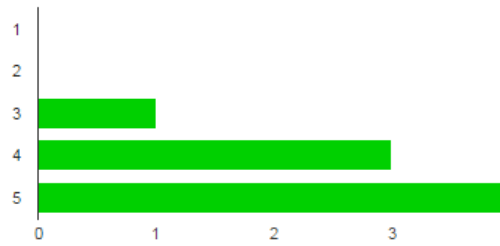


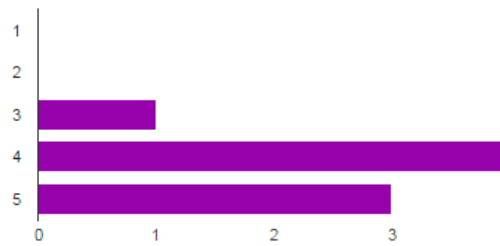
Figura 19. Análisis Interno: Acceso a información sobre los productos

1.4.1.4.2. NIVEL DE RESPUESTA VÍA MAIL

El nivel de satisfacción en cuanto al nivel de respuesta vía mail y telefónica es excelente contrastado con la importancia que dan al mismo los clientes.

Satisfacción [El nivel de respuesta vía mail.]

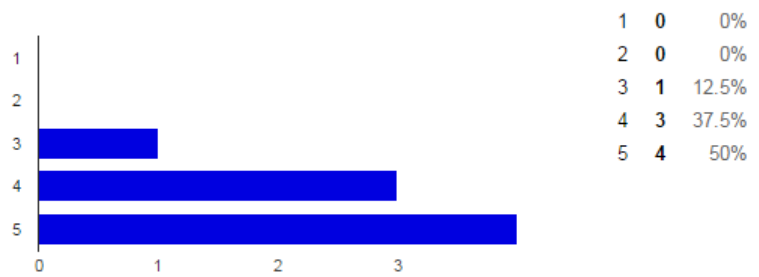
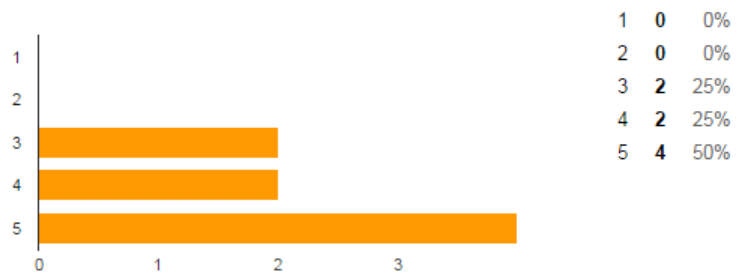
1	0	0%
2	0	0%
3	1	12.5%
4	3	37.5%
5	4	50%

Importancia [El nivel de respuesta vía mail.]

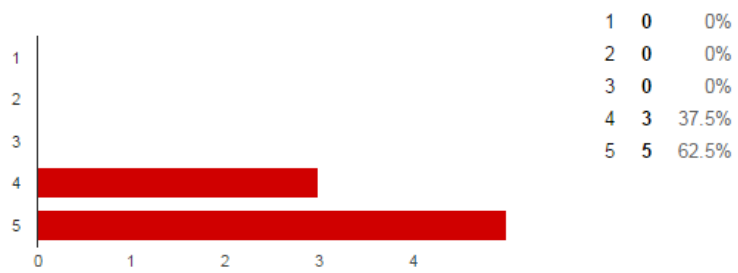
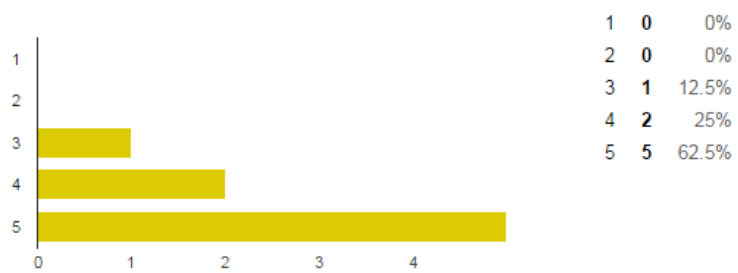
1	0	0%
2	0	0%
3	1	12.5%
4	4	50%
5	3	37.5%

Figura 20. Análisis Interno: Nivel de respuesta vía email**1.4.1.4.3. NIVEL DE RESPUESTA VÍA TELEFÓNICA**

Comparado con los resultados obtenidos en el nivel de respuesta vía mail y vía telefónica, se puede decir que para los clientes es más importante y efectiva la comunicación vía mail.

Satisfacción [El nivel de respuesta vía telefónica.]**Importancia [El nivel de respuesta vía telefónica.]****Figura 21. Análisis Interno: Nivel de respuesta vía telefónica****1.4.1.4.4. CALIDAD DE RESPUESTA**

La calidad de respuesta por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda. es excelente y cumple con la importancia que los clientes le dan.

Satisfacción [La calidad de respuesta.]**Importancia [La calidad de respuesta.]****Figura 22. Análisis Interno: Calidad de la respuesta****1.4.1.4.5. DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN PARA LA COMPRA**

A pesar de no tener muy buenos resultados en el acceso de información de los productos, la disponibilidad de información para la compra tiene excelentes calificaciones. Si bien es cierto pueden ser contradictorios estos resultados; sin embargo, se pueden explicar con el profesionalismo del equipo de ventas.

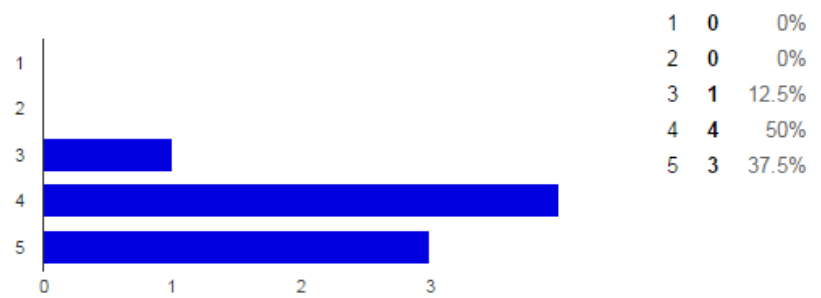
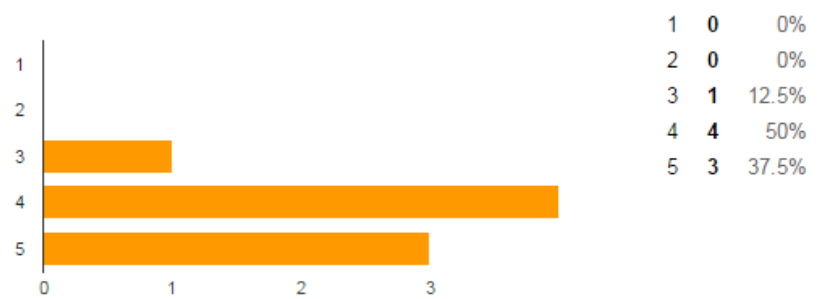
Satisfacción [La disponibilidad de información para la compra.]**Importancia [La disponibilidad de información para la compra.]**

Figura 23. Análisis Interno: Disponibilidad de información para la compra

1.4.1.4.6. FUNCIONALIDAD DE LA PÁGINA WEB

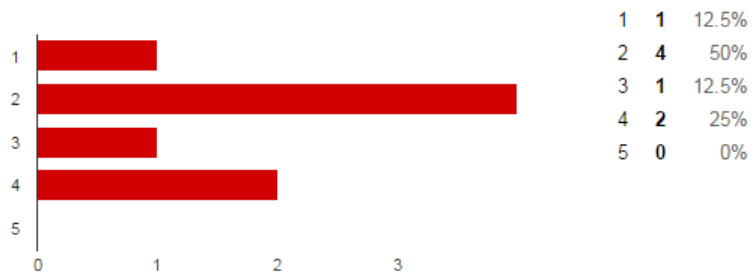
Actualmente la empresa no dispone de página web, ni con un catálogo actualizado de los productos. Esto es lo que complica el acceso a la información de los productos.

El equipo de ventas conoce muy bien los productos y está tan bien capacitado que puede responder todas las consultas y ofrecer los mejores equipos para cada caso; sin embargo, esto dificulta que todos sus productos lleguen al mercado.

Es importante en este punto tomar en cuenta los comentarios y sugerencias que se obtuvieron al final de las encuestas:

- *“Me gustaría información en web y si es posible un cotizador de precios de los productos con información técnica y fotos.”*
- *“Crear una página de la compañía.”*
- *“Se debería publicitar de mejor manera todos los equipos, productos y servicios que ofrecen.”*

Satisfacción [La funcionalidad de la página web.]



Importancia [La funcionalidad de la página web.]

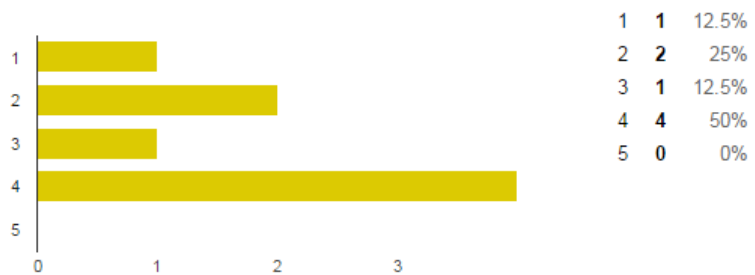


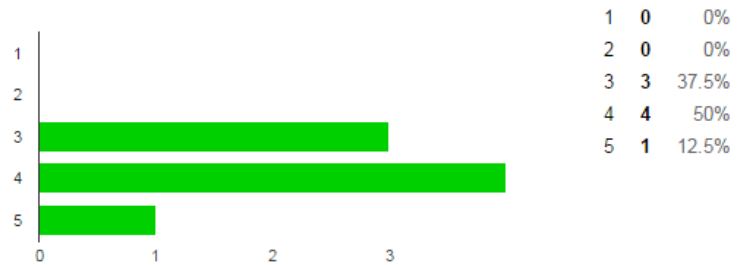
Figura 24. Análisis Interno: Funcionalidad de la página web

1.4.1.5. TECNOLOGÍA

1.4.1.5.1. INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS

En temas de tecnología, es importante que la empresa invierta más en innovación, los resultados reflejan que los clientes no están muy satisfechos y que consideran un factor muy importante.

Satisfacción [La innovación de los productos.]



Importancia [La innovación de los productos.]

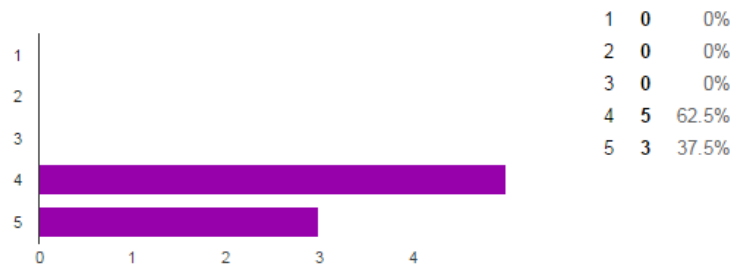


Figura 25. Análisis Interno: Innovación de los productos

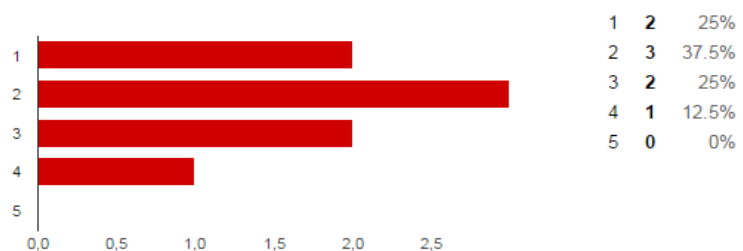
1.4.1.6. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En temas de publicidad y promoción es el punto más ineficiente de la empresa desde el punto de vista de los clientes. Para esto considero fundamental poner especial atención en uno de los comentarios que se obtuvo al final de la encuesta que dice:

“Es necesario hacerse conocer al cliente o consumidor final individual y no estar centrado exclusivamente en proyectos grandes. Si mañana éstos no funcionan de la manera adecuada, tendrán a los clientes individuales que les permitirá salir adelante. Los programas de mercadeo son deficientes o nulos.”

1.4.1.6.1. EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD

Satisfacción [La efectividad de la publicidad.]



Importancia [La efectividad de la publicidad.]

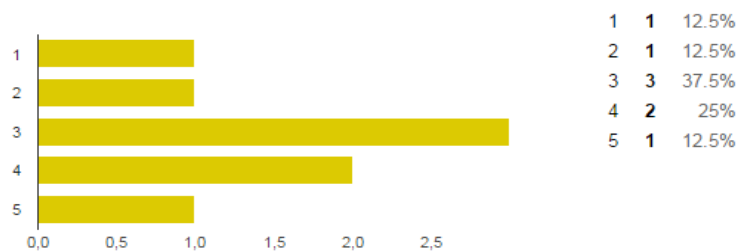


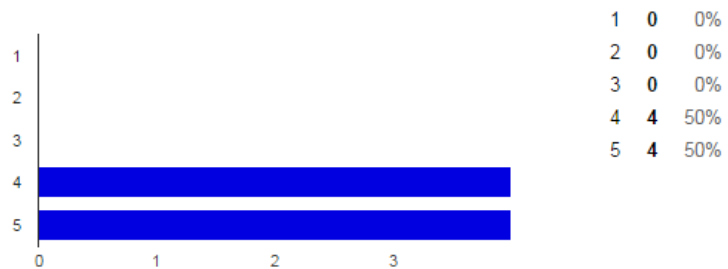
Figura 26. Análisis Interno: Efectividad de la publicidad

No existe publicidad por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda. y los resultados obtenidos lo reflejan.

A pesar de no invertir en publicidad las ventas siguen creciendo. Es importante tener en cuenta que la empresa no se ha visto necesitada de invertir en publicidad y promoción ya que anualmente ha vendido toda su capacidad productiva; sin embargo debería contar con un plan para poder aplicarlo cuando sea necesario o analizar la posibilidad de expandirse.

1.4.1.6.2. IMAGEN DE LA MARCA

Satisfacción [La imagen de la marca.]



Importancia [La imagen de la marca.]

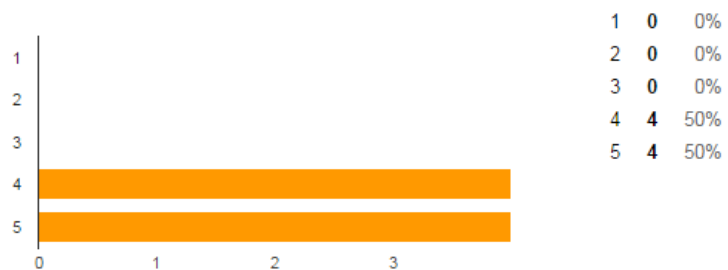


Figura 27. Análisis Interno: Imagen de la marca

Si bien es cierto, la empresa es muy reconocida entre los concesionarios pero como se menciona anteriormente, clientes individuales no reconocen la marca.

1.4.1.7. DESEMPEÑO GENERAL

En términos generales, los clientes están bastante satisfechos con el desempeño de Industrias Clavec Cía Ltda. Los resultados que lo reflejan se muestran a continuación.

1.4.1.7.1. NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL CON INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.

Existe un excelente nivel de satisfacción general con el que califican a la empresa los clientes.

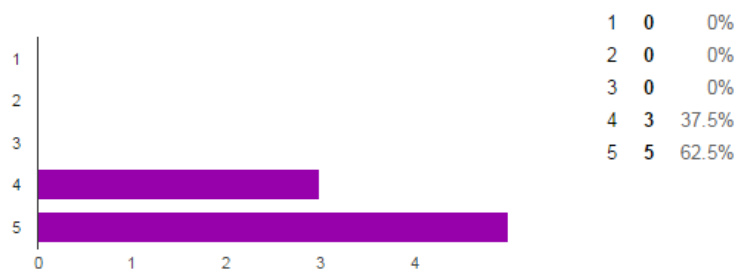
Satisfacción [El nivel de satisfacción general con Industrias Clavec Cía. Ltda.]**Importancia [El nivel de satisfacción general con Industrias Clavec Cía. Ltda.]**

Figura 28. Análisis Interno: Nivel de satisfacción de los clientes

1.4.1.7.2. APOYO TÉCNICO CON LOS CLIENTES DE LOS CONCESIONARIOS PARA CERRAR VENTAS

Es importante que la empresa se esfuerce más por brindar apoyo técnico a los concesionarios a fin de ayudarlos a cerrar ventas con sus clientes. Se puede notar claramente que es un punto que califican en general con una importancia bastante alta y la empresa no ha sabido satisfacer de la misma manera a todos sus clientes.

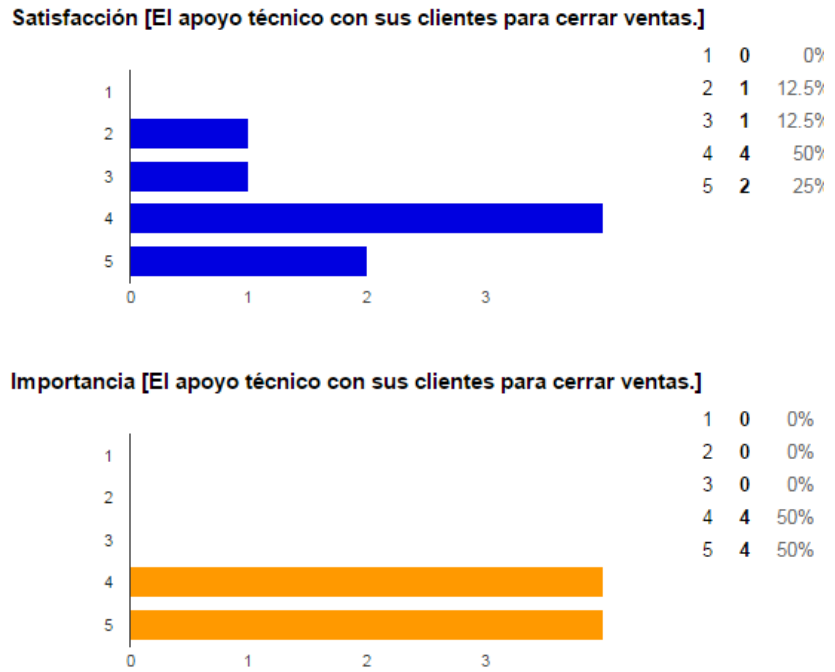


Figura 29. Análisis Interno: Apoyo técnico con los clientes

1.4.1.7.3. PROBABILIDAD DE SEGUIR SIENDO CLIENTE DE LA EMPRESA

La pregunta final obtuvo resultados excelentes para la empresa:

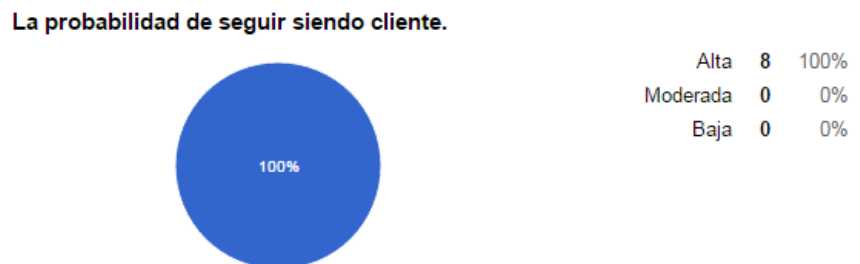


Figura 30. Análisis Interno: Probabilidad de seguir siendo clientes

Las razones que dieron para su respuesta en esta pregunta fueron las siguientes:

- “Porque además de tener una confianza en el producto se cuenta con postventa, servicio en campo que otros pueden no tener.”
- “Empresa muy confiable.”
- “Es buen producto de calidad y servicio.”
- “El éxito en una negociación para largo plazo depende de un factor que considero esencial, y es la palabra "confianza", y es precisamente lo que recibo por parte de la empresa.”
- “Merquiauto, es cliente de Clavec desde hace 4 años, tiempo en el cual han demostrado ser los mejores en lo que hacen y sobre todo son una empresa muy seria y confiable.”
- “Tanto los productos como el servicio son de buena calidad los cual es vital para mantener una relación comercial.”
- “Excelente atención, excelente producto, muy cumplidos en tiempos de entrega, genera gran confianza para nuestra compañía.”
- “Por calidad, atención, crédito y disponibilidad de stock.”

En conclusión, los clientes valoran mucho la seriedad y la confiabilidad que ha demostrado Industrias Clavec Cía. Ltda., además de la calidad de sus productos y servicios.

1.4.2. CADENA DE VALOR



Fuente: Alarcón Cabo, F. J. (1 de Julio de 2015). Cadena de Valor, Matriz EFI. (A. C. Alarcón Oquendo, Entrevistador). Julio 2015.

Figura 31. Cadena de Valor

La empresa está considerada como una de las mejores frente a sus clientes, lo que refleja la buena estructura de su cadena de valor. Esto se puede identificar dentro de los comentarios obtenidos en las encuestas:

“Excelente atención, excelente producto, muy cumplidos en tiempos de entrega, genera gran confianza para nuestra compañía.”

“Tanto los productos como el servicio son de buena calidad los cual es vital para mantener una relación comercial.”

“Merquiauto, es cliente de Clavec desde hace 4 años, tiempo en el cual han demostrado ser los mejores en lo que hacen y sobre todo son una empresa muy seria y confiable.”

“Es buen producto de calidad y servicio.”

“Además de tener una confianza en el producto se cuenta con postventa, servicio en campo que otros pueden no tener.”

1.4.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP APLICADA A INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.

Para elaborar la matriz BCG se han tomado nueve de los productos más importantes en importe de ventas para la empresa.

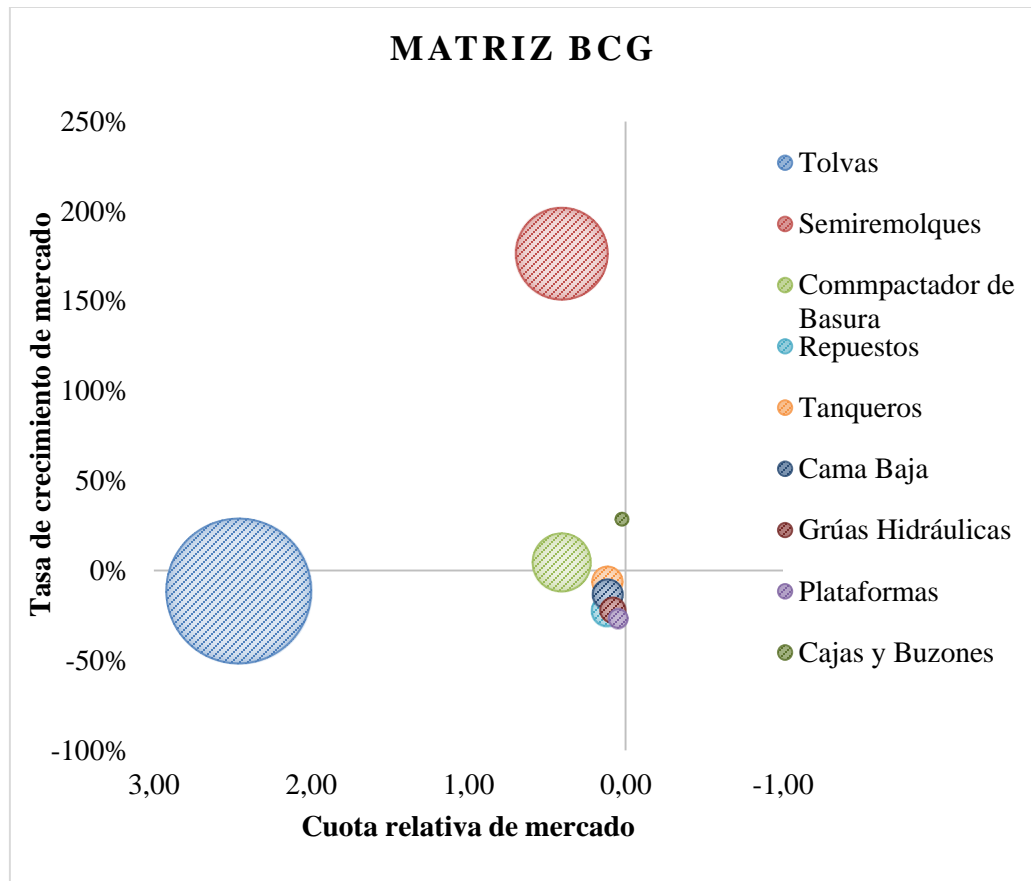


Figura 32. Matriz BCG

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Mayo 2015.

Los resultados muestran que estos productos representan estrellas o vacas lecheras.

- **Estrellas:** Dentro de este grupo están los semirremolques, compactadores de basura, y, entrando, las tolvas, cajas y buzones. Todos ellos representan las mejores oportunidades a largo plazo para la organización en términos de crecimiento y rentabilidad, deben recibir una inversión continua por lo que representan para la empresa. El desarrollo de mercado y de producto son estrategias que se deben tomar en cuenta.
- **Vacas Lecheras:** Estos productos compiten en una industria de bajo crecimiento, generan efectivo superior a sus necesidades. Se deben administrar para que mantengan su posición sólida tanto como sea posible. El desarrollo de producto o la diversificación son estrategias atractivas para las vacas fuertes como se presentan en este caso los repuestos, tanqueros, cama baja, grúas hidráulicas, plataformas

1.4.4. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES (EFI)

Esta matriz se llenó en base a uno de los mayores competidores de Industrias Clavec Cía. Ltda., Metalcar.

Tabla 5. Matriz de análisis interno de recursos y capacidades

Escasez	Lo posee la empresa pero no los competidores = 1
	Lo posee la empresa y los competidores = 0

Relevancia	¿Es útil para ofrecer un producto o servicio con atributos que sean valorados por los clientes?
	1= sin utilidad 2 = moderada utilidad 3 = alta utilidad

Escasez E	Relevancia R	Valoración estratégica (E*R)	Ponderación	Calificación Ponderada
------------------	---------------------	-------------------------------------	--------------------	-------------------------------

Recursos físicos y capacidad de operaciones

Capacidad instalada	1	2	2	8%	0,16
Ubicación de las instalaciones	0	3	0	8%	0
Maquinaria	1	2	2	7%	0,14
Orden y limpieza de la planta	1	2	2	2%	0,04

Recursos y capacidad financiera

Disponibilidad de capital	1	3	3	6%	0,18
Acceso a fuentes de financiamiento	0	1	0	3%	0
Capacidad de flujo de efectivo	1	3	3	6%	0,18

Recursos humanos y capacidad del personal

Capacidad de trabajo en equipo	0	2	0	4%	0
Experiencia del personal	0	2	0	2%	0
Disponibilidad del equipo de ventas	0	2	0	6%	0
Disponibilidad de personal especializado	0	2	0	3%	0

Recursos y capacidad tecnológica

Acceso a nuevas tecnologías	1	3	3	4%	0,12
Capacidad de adopción de tecnologías externas	1	3	3	4%	0,12
Infraestructura tecnológica	0	1	0	2%	0

Recursos y capacidad organizativa

Capital relacional	1	3	3	4%	0,12
Coordinación interfuncional de servicio al cliente	0	2	0	2%	0
Tiempo de respuesta a los clientes	1	2	2	3%	0,06
Flexibilidad de respuesta	1	1	1	1%	0,01

Recursos y capacidad comercial

Imagen de marca	1	3	3	4%	0,12
Capacidad de conocimiento de mercado	1	3	3	4%	0,12
Calidad de productos	1	3	3	5%	0,15
Variedad de productos	0	2	0	0.5%	0
Capacidad del equipo de ventas	0	2	0	0.5%	0
Tiempo de entrega de productos	1	3	3	5%	0,15
Eficacia en la fijación de tarifas	1	3	3	3%	0,09
Eficacia en la promoción y publicidad	0	3	0	1%	0
Capacidad de innovación	1	2	2	3%	0,06

Total **100%** **1,82**

Fuente: Alarcón Cabo, F. J. (1 de Julio de 2015). Cadena de Valor, Matriz EFI. (A. C. Alarcón Oquendo, Entrevistador). Julio, 2015.

En conclusión, los resultados de la matriz de factores internos de la empresa Industrias Clavec Cía. Ltda. se presentan favorables, tiene más fortalezas que debilidades alcanza una calificación ponderada de 1,82 sobre 3. Esto significa que la empresa tiene una fortaleza media.

1.4.5. IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Gracias a los resultados obtenidos en el análisis interno, se puede identificar estas ventajas competitivas de Industrias Clavec Cía. Ltda.:

1. La seriedad y la confianza que presentan a sus clientes.
2. La calidad de sus productos y servicios, gracias al acceso y a la capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
3. Ofrecer servicio postventa.
4. La imagen de la marca.
5. La preparación y conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas.

2. MODELO TEÓRICO DE MARKETING RELACIONAL

2.1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING RELACIONAL

2.1.1. APROXIMACIONES CONCEPTUALES

Hoy en día vivimos en un entorno que cambia rápidamente, y, esto está provocando una profunda evolución en el concepto de marketing, pasando de una estrategia de “conquista” a una estrategia de “retención”. (Chiesa di Negri, 2009)

Gracias a las tecnologías de la información es ahora más sencillo que los consumidores tengan acceso un sin número de proveedores, servicios, productos y canales; por lo que la decisión de quedarse con uno sólo resulta mucho más efímera. Por el otro lado, estos cambios también resultan beneficiosos para las empresas. Al tener un buen manejo de la información es posible tener un conocimiento exhaustivo de sus clientes, lo que les permite lograr ofrecer un servicio de mayor calidad y más personalizado de acuerdo a sus requerimientos, consiguiendo así su fidelidad.

La mayoría de empresas afirman que la satisfacción de los clientes es muy importante para ellas; sin embargo, no en todas ellas está sembrada la cultura de cliente ya que no han sabido identificar los factores que inciden sobre la satisfacción de cada uno de ellos (Chiesa di Negri, 2009). O, también puede pasar, que la empresa está preocupada únicamente en mantener o incrementar su cuota de mercado y no pone atención al riesgo que puede representar defraudar a personas que han escogido a la empresa previamente, y, al sentirse olvidados podrán tomar la decisión de buscar otro proveedor.

La creación de relaciones se desarrolla como una estrategia para conseguir que el cliente se quede con la empresa, esto implica que la empresa tiene que ajustarse a sus gustos y preferencias; sustituyendo argumentos racionales por elementos emocionales con el fin de llegar a los sentimientos de sus clientes. Esto se logra cuando ponemos atención en vender deseos, mas no necesidades. Recordando lo que dijo (Goleman, 1995), “las emociones, muchas veces, triunfan sobre la lógica”; es importante comprender que el hombre es un ser humano emocional y es por esto que requiere de productos y servicios que ataquen a sus emociones.

2.1.1.1. DEFINICIÓN

El término de Marketing Relacional fue utilizado por primera vez por el Theodor Levitt, un economista y profesor de la escuela de negocios en Harvard, en el año 1983. En el mundo del Marketing es recordado por la siguiente idea: “lo importante no es centrarnos en ganar dinero, hay que ganarse al cliente”. A partir de esta idea se basan muchas de las herramientas y teorías actuales del marketing, focalizando la atención en el cliente y no en el producto.

Según la definición del autor (Chiesa di Negri, 2009) marketing relacional “es un sistema de gestión empresarial y comercial que, identificando a nuestros clientes, establece y cultiva relaciones duraderas con los mismos, creando vínculos con beneficios para ambas partes”.

Según (Kotler & Keller, 2006) el Marketing Relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El

marketing relacional crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las diferentes partes.

Por lo tanto, este tipo de Marketing ayuda a la empresa a protegerse de la competencia, a ofrecer un valor agregado. Se enfoca en el motor que da la vida a la empresa, los clientes. “Marketing es detectar las necesidades de nuestros clientes para lograr su total satisfacción”. (Levitt, 1986)

2.1.2. VENTAJAS DEL MARKETING RELACIONAL

Las ventajas del Marketing Relacional son claros se puede ver entre ellos a los siguientes:

- Al momento de fidelizar a los clientes se crean relaciones fuertes a largo plazo y se eliminan de forma inteligente a los clientes menos rentables.
- Se obtiene una ventaja competitiva de diferenciación.
- Los empleados se adaptarán a la cultura de cliente y en el largo plazo crear valor al cliente será cada vez más sencillo.
- Es un incentivo para el crecimiento interno de la compañía. Impulsa a manejar un buen ambiente organizacional, apoya al incremento de la creatividad y a mejorar la comunicación.
- Los clientes fieles son la mejor fuente de mercadeo. Al momento que los clientes están contentos gracias al boca a boca se produce un efecto multiplicador, en donde, si un cliente satisfecho no hace una recompra, por lo

menos hablará bien del producto o servicio recibido a otros clientes y otros podrán acercarse a conocerlo.

- Al aumentar la satisfacción de los clientes se podrá incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Cuando la compañía tiene una cultura relacional, todas sus partes trabajan en conjunto para el crecimiento de la misma. Concentrando todos los esfuerzos al trabajo en sinergia obteniendo resultados más favorables.
- El costo operacional que se puede incurrir en los esfuerzos de retención de un cliente es mucho menor que el costo de captación de nuevos clientes.
- Es más fácil vender a un cliente actual que buscar a un cliente nuevo.
- “Los productos se pueden cambiar fácilmente, las emociones no”. Al atacar a las emociones se crea necesidad y al escuchar a los clientes se innova, logrando mantener el sentimiento.
- Desarrolla la capacidad para identificar patrones de comportamiento que indiquen cuándo sus clientes están por abandonar.

2.1.3. PROPUESTA TEÓRICA SOBRE UN MODELO DE MARKETING RELACIONAL

Existen diferentes propuestas teóricas sobre diferentes modelos de marketing relacional. Después de un análisis se optó por aquel que podía adecuarse de mejor manera a una empresa industrial y al caso específico de Industrias Clavec Cía. Ltda. Se tomó entonces el modelo de “El Trébol de la Fidelización” (Alcaide, 2010), el cual propone diferentes etapas inherentes a la gestión de fidelidad de los

clientes y concluye con la estrategia relacional encaminada a crear valor para el cliente.

La propuesta del modelo presenta cinco hojas en cuyo centro se integran tres conceptos imprescindibles en los esfuerzos eficaces hacia elevar los niveles de fidelización, base fundamental para sustentar las acciones orientadas hacia la fidelización (Alcaide, 2010):

1. La existencia de una cultura orientada al cliente.
2. Una estrategia de gestión que coloque la calidad del servicio al cliente como la prioridad número uno de la organización.
3. La estrategia relacional.

Las hojas corresponden a las siguientes acciones:

- Información sobre el cliente.
- Gestión de Marketing Interno.
- Comunicación empresa-cliente.
- Marketing Experiencial.
- Incentivos y Privilegios a los clientes para incentivar su fidelidad.

Es importante entender que el producto no es el único centro de utilidades. La orientación hacia el mercado posibilitará a la empresa tener un apropiado funcionamiento cuyo punto central será, en primer lugar, escuchar la voz de los consumidores y, para el efecto, aquellos empleados que mantienen contacto constante con los clientes se pueden convertir en las principales fuentes de información.

La empresa debe medir la satisfacción de los clientes de forma regular, ya que una de las claves para sistematizar la retención es, precisamente, su satisfacción. Un cliente satisfecho permanece leal durante más tiempo; adquiere más productos nuevos de la empresa; presta menos atención a la competencia; es menos sensible al precio; y, se convierte en patrocinador de los productos o servicios de la empresa hacia otros consumidores; además, la empresa puede acceder a costos eficiente al atender a los clientes leales cuyas transacciones se pueden convertir en relaciones rentables y estables.

Actualmente, las empresas saben cómo administrar cada vez mejor las relaciones con sus clientes, a partir de la identificación y satisfacción de las necesidades individuales de los clientes más valiosos. Este enfoque de gestión exige la construcción y administración de la base de información –cuya alimentación permanente de datos posibilitará detectar tendencias, hallar nuevos segmentos de mercado y necesidades individuales. (Kotler & Keller, 2006).

2.2. MODELO: TRÉBOL DE LA FIDELIZACIÓN

2.2.1. NÚCLEO

Es el centro del trébol, está formado por tres conceptos vitales que constituyen la base que necesariamente debe sustentar toda acción orientada a la fidelización.

2.2.1.1. CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE

La empresa debe colocar al cliente como el punto principal y el objetivo de todas las áreas de la organización. En el siguiente cuadro se muestran las cinco características que según (Alcaide, 2010), alinean a una empresa en la que existe una cultura orientada al cliente.

Tabla 6. Características clave de una empresa orientada al cliente

1	En la empresa se genera continuamente información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes (la empresa escucha en todo momento la «voz del cliente»).
2	La información recopilada sobre los clientes se comunica, distribuye y disemina en todas las áreas de la organización (la «voz del cliente» se inyecta en toda la estructura).
3	La empresa demuestra poseer una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila sobre los clientes (todo el personal de la organización, sin excepciones, escucha con atención «voz del cliente» y reacciona positivamente a la misma; todos en la empresa trabajan «cerca» del cliente).
4	La empresa se esfuerza por crear un valor superior para el cliente (toda la organización trabaja para satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes).
5	En la empresa existe un alto grado de coordinación interfuncional, de tal manera que todas las áreas de la estructura, sin excepción, están orientadas hacia un objetivo común: el cliente. Uno de los fallos más frecuentes de la Fidelización de Clientes es poner en marcha una estrategia de marketing relacional sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducir en la organización.

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2002). *Alta Fidelidad*. Página 18.

2.2.1.2. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

El siguiente paso es una estrategia de gestión que coloque la calidad del servicio al cliente como prioridad número uno de la organización. Al no tener un alto nivel de calidad, la fidelización de los clientes se convierte en una misión imposible.

Para potenciar al máximo la percepción de calidad de los clientes las empresas disponen de dos herramientas básicas: el análisis de las expectativas de los clientes y el análisis del *blueprint* (Alcaide, 2002):

- **Las expectativas** son el parámetro con el que los clientes miden la calidad. Pero ¿qué es lo que esperan los clientes para considerar de calidad a los productos y servicios, merecedores de una repetición de compra?

Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry (2005) tras una amplia investigación que realizaron con los auspicios del *Marketing Science Institute* (EE.UU.) obtuvieron respuestas más concretas a esta pregunta:

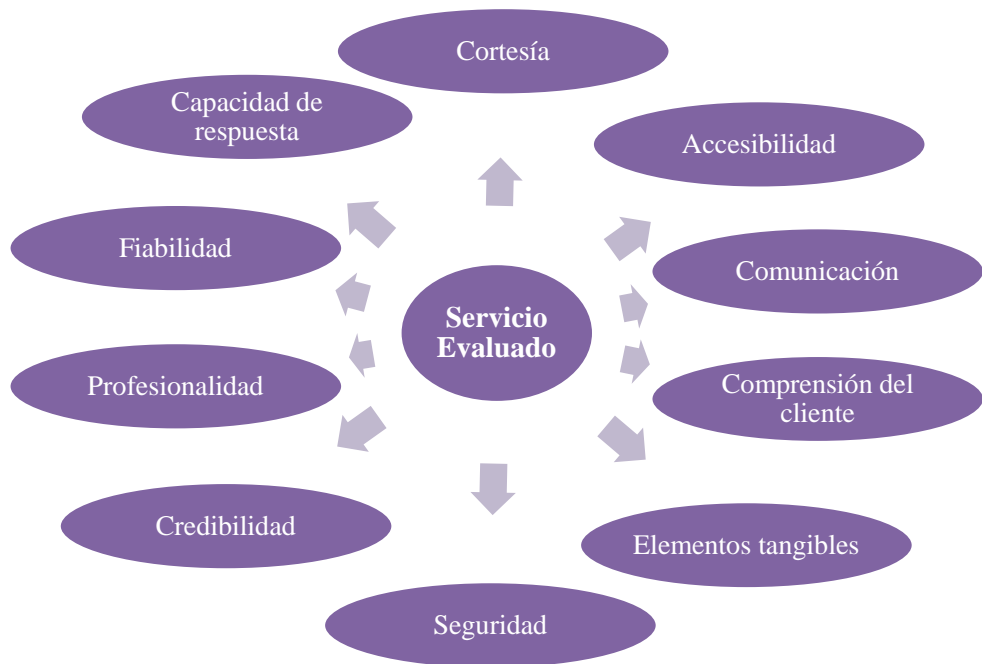


Figura 33. Las diez expectativas clave

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 51.

- El **análisis del *blueprint*** consiste en evaluar el proceso de servicio al cliente tomando como base las diez expectativas clave y buscando que dentro de ellos se tengan detalles de alto valor emocional para el cliente.

“La única manera que tiene una empresa para lograr una diferenciación perdurable en el tiempo es mediante la clase diferente de relaciones que logre establecer con sus clientes”. (Alcaide, 2010)

2.2.1.3. ESTRATEGIA RELACIONAL

Como lo menciona Alcaide (2010), “La estrategia relacional implica una visión global e integral que debe caracterizar todas las relaciones, contactos, interacciones, comunicaciones, que establece una empresa con su base de clientes. El enfoque que se decida seguir en esa estrategia, debe condicionar y determinar los contactos e interacciones individuales”. El autor propone este proceso:

Tabla 7. Proceso de elaboración de la estrategia relacional

Fase 1	¿En cuál o cuáles tipos de vínculos vamos a sustentar la relación con los clientes?	Es necesario que la organización identifique y evalúe las dimensiones clave mediante las cuales puede crear un vínculo sólido con sus clientes con el fin de potenciar las fuerzas que consolidan el vínculo.
Fase 2	¿Qué diferentes niveles de relaciones deseamos tener con los diversos grupos de clientes?	Realizar un proceso de caracterización con el fin de determinar los diferentes grupos de clientes, es importante identificar en cuál de ellos se encuentran los clientes más valiosos para la empresa y establecer los niveles de relación que se quiere mantener con cada uno de ellos.
Fase 3	¿Cómo vamos a llenar la relación de contenidos de valor?	Partiendo de la premisa “un cliente fidelizado es mucho más rentable que un cliente nuevo”, la empresa debe identificar ¿qué es lo que sus clientes consideran de valor?
Fase 4	¿Cómo vamos a «vender» la relación de contenidos de valor?	<ul style="list-style-type: none"> – Conocer el mercado. – Elaborar una promesa de relación que responda a los problemas y necesidades de los clientes y prospectos. – Comunicar esa promesa, con el fin de motivarlos. – Cumplir la promesa.
Fase 5	Implantación y seguimiento.	Hacer que estas cuatro fases funcionen en conjunto y darle un seguimiento continuo para poder innovar y mejorar la estrategia.

Fuente: Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 34.

Tabla 8. Los siete tipos de vínculos Empresa - Cliente

Estructural	Los clientes están vinculados muy estrechamente a la empresa en términos operativos y estructurales o, incluso, integrados funcionalmente recurriendo a tecnologías que facilitan la interacción entre ellos. La clave para la potencialización de este tipo de vínculo radica en que la empresa sea capaz de alinear con la mayor precisión posible sus tecnologías, personas y procesos de negocios con los de los clientes.
Basado en la marca	«El vínculo basado en la marca se sustenta en el valor que los clientes obtienen al relacionarse directamente con la empresa, tanto por los atributos funcionales de sus productos y servicios, como por los atributos emocionales que la marca encierra.» (Gordon)
Actitudinal	Se relaciona con la profesionalidad, habilidades, orientación al cliente, valores, cultura, capacidad de respuesta y actitudes similares por parte de la organización; es decir, la empresa satisface mejor que los competidores las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
Personal	Se produce cuando los clientes prefieren trabajar con personas específicas y lo hacen al margen de la empresa que estas representen.
Información	Se produce cuando los clientes se benefician de los informes y el sistema de información (implantados por el proveedor) ya que les ayuda en la gestión operativa o financiera de sus propias actividades.
Valor	Se genera cuando los clientes obtienen de la empresa, de forma continua y repetida, el valor que procuran y esta les da todas las razones para creer que continuarán recibiendo ese valor durante un prolongado período de tiempo.
Cero opción	Existe cuando los clientes no disponen de otra opción que recurrir a la empresa para obtener los productos/servicios requeridos.

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 35.

2.2.2. INFORMACIÓN

La primera hoja del trébol de la fidelización es la información. Es necesario que la empresa sepa escuchar a sus clientes y hacer que sus observaciones lleguen a todos los empleados de la organización. No obstante, los pasos a seguir y el tipo de información a recopilarse depende de cada empresa y del perfil de sus clientes. Lo realmente importante es la aplicación del sistema de retroalimentación para la fidelización, ya que permite a la empresa actuar siempre de manera activa.

Alcaide presenta diferentes técnicas que pueden ser aplicadas por la organización y la periodicidad recomendada para cada una de ellas, las mismas se detallan a continuación.

Tabla 9. Periodicidad y frecuencias recomendadas de las técnicas de retroalimentación de los clientes

No.	Técnica	Frecuencia
1	Gestión de las quejas.	Continuos
2	Sondeos, encuestas, estudios del mercado.	Anuales o semestrales
3	Índices de satisfacción de los clientes.	Trimestrales o continuos
4	Grupos focales o sesiones de grupo (<i>focus group</i>).	Según sean necesarias
5	Sondeos: clientes nuevos, clientes en declive y ex-clientes.	Continuos
6	Sondeos transaccionales post-encuentros.	Continuos
7	Call center.	Continuo
8	Llamadas al centro de servicio al cliente.	Continuo
9	Observación del comportamiento de los clientes.	Continuo
10	Informes de campo del personal.	Continuos o mensuales
11	Sistemas de medidas operativas.	Continuo
12	Foros y comunidades de clientes.	Continuos
13	Paneles de clientes.	Trimestrales
14	Paneles de usabilidad.	Según sean necesarios
15	Clientes en reuniones internas.	Semestrales o según la necesidad
16	Inmersión de clientes.	Anuales
17	Control boca-a-boca.	Continuo
18	Retroalimentación social.	Semestrales
19	Comprador o cliente misterioso (<i>mystery shopper</i>).	Trimestrales
20	Revisión de la relación (<i>relationship review</i>).	Anuales o semestrales
21	Sondeos y encuestas entre empleados.	Trimestrales o semestrales
22	Retroalimentación de los proveedores.	Trimestrales
23	Retroalimentación de los inversores.	Anuales
24	Retroalimentación de la comunidad.	Semestrales o anuales
25	Retroalimentación de los grupos constituyentes.	Trimestrales o semestrales

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 132.

2.2.3. MARKETING INTERNO

“El marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que son necesarias para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los servicios que comercializa la organización.” (Alcaide, 2010)

Para que sea aplicado de manera eficaz es necesarios considerar su carácter tridimensional, una herramienta útil para:

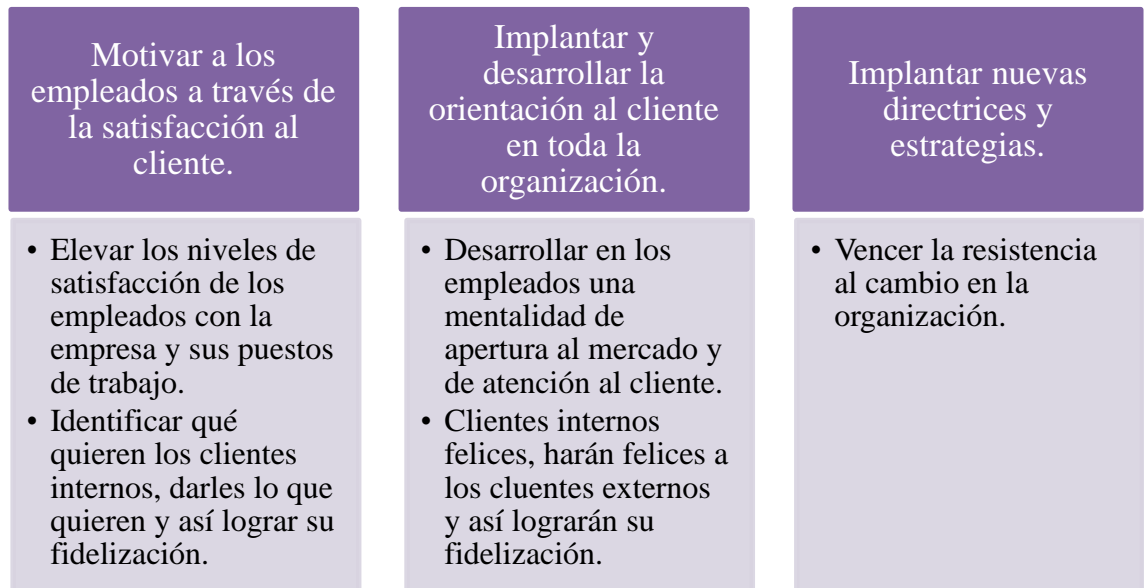


Figura 34. Las tres dimensiones del marketing interno.

Como punto de partida, es importante hacer un diagnóstico de la situación de la cultura existente dentro de la empresa con el fin de elaborar un plan de marketing interno. Para ésto, según Alcaide, se pueden tener en cuenta los siguientes puntos:

- Productividad.
- Liderazgo.
- Estructura de la organización.
- Comunicación.
- Gestión de conflictos.
- Gestión de recursos humanos.
- Participación.
- Creatividad.

2.2.4. COMUNICACIÓN

Al comunicarse con otra persona, especialmente si es un cliente, es necesario tomar en cuenta las ocho características que describe Alcaide, que deben tener los mensajes para que sean calificados como eficaces:

Tabla 10. Características de la comunicación eficaz

1	Claridad	Los mensajes utilizados deben ser claros, comprensibles, sin ambigüedades, imposibles de ser malinterpretados y, si es posible, con ejemplos de casos prácticos.
2	Precisión	La información transmitida debe ser completa y precisa en todas sus partes, sin lagunas u omisiones.
3	Adecuación	El lenguaje utilizado debe adaptarse a la mentalidad, cultura, educación y capacidad de asimilación del receptor o los receptores.
4	Objetividad	La información debe ser verdadera, auténtica, imparcial y esencialmente objetiva.
5	Difusión	Llegar a todos los destinatarios a los que nos interesa que nuestro mensaje llegue, utilizando para ello los medios apropiados.
6	Oportunidad	El mensaje ha de emitirse en el momento en que es útil, no antes ni después, cuando los interlocutores estén más predispuestos a recibirlos y asimilarlos.
7	Interés	El mensaje ha de crear en el receptor una reacción positiva desde el primer momento.
8	Extensión	El mensaje ha de tener la mínima extensión posible, pero siempre que transmita la idea completa.

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 220.

De esta forma se garantiza que el mensaje será recibido de la manera apropiada y se tendrá una buena retroalimentación. Por otro lado, también es importante tener en cuenta las cinco efes de la comunicación con los clientes, de esta manera se puede estar listo para entablar una correcta comunicación con cualquier tipo de cliente.

Tabla 11. Cinco efes de la comunicación con los clientes

1	Fluida	Bidireccional, intensa, sin obstáculos ni interrupciones.
2	Funcional	La comunicación debe ser de valor para los clientes. Tres de cuatro contactos deben ser de información para el cliente y en uno de cada cuatro se intenta vender.
3	Flexible	Adaptable, de acuerdo con el enfoque <i>one to one</i> y con base en un amplio conocimiento de cada cliente.
4	<i>Feedback</i>	En la comunicación se pregunta al cliente, de manera informal, sobre sus niveles de satisfacción.
5	Frecuente	El roce hace el cariño; pero dice el refranero que «lo poco agrada y lo mucho cansa». Debe investigarse la conformidad adecuada de los contactos.

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 248.

2.2.5. EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Como se menciona anteriormente, el ser humano se mueve por emociones. Sin embargo, se debe tener en cuenta que cada uno tiene su propia realidad según sus percepciones y memorias, es por esto que el trato de parte de las empresas debe ser personalizado. Jürgen Klaric ha hecho dos grandes descubrimientos que lo comprueba (Klaric, 2014):

- El 85% del proceso de decisión es subconsciente.
- Las personas compran por miedo.

Por lo tanto, las decisiones de compra son emocionales y si es que la empresa logra percibir tal emoción y venderla podrá tener clientes satisfechos. Recordemos siempre que la experiencia del cliente en cada contacto que tenga con la empresa es esencial para su fidelización:

“Convertir cada contacto empresa-cliente en un evento memorable que lleve al cliente a desear volver a tener más contactos en el futuro con la empresa y que lo induzca a comentarlo con todos sus amigos, relacionados y familiares.” (Alcaide, 2010)

Existen cuatro elementos base (Tabla 12) que crean el ambiente emocional en el que se produce el encuentro, dependiendo de cómo se gestionen generarán emociones positivas o negativas en los clientes.

Tabla 12. Elementos estimuladores de la experiencia

1	Personas	La forma en que se desarrolla la interrelación personal de la empresa y clientes constituye un factor determinante en el resultado final que perciban los clientes como «experiencia del contacto».
2	Procesos y sistemas	La forma como la empresa ha organizado la elaboración y entrega del servicio van a determinar que la experiencia del cliente con ella sea «amigable» o no.
3	Elementos tangibles	Los elementos físicos que acompañan el servicio o son necesarias para su prestación (tarjetas, bouchers, oficinas, equipos, entre otros), impactan en la percepción de los clientes y proyectan una imagen de la empresa agradable o desagradable, al mismo tiempo que crean la «atmósfera» en que se desarrollará el encuentro.
4	Marca	La marca, la carga emocional, la percepción de seguridad, garantía, fiabilidad, que la misma transmite constituyen el sedimento sobre el cual se despiertan el resto de las emociones.

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 264.

La experiencia de un cliente con una empresa está compuesta por la forma en la que se gestionen los siguientes estimuladores de la experiencia:

Tabla 13. Los tres elementos de la definición de Thompson de la «experiencia del cliente»

1	Percepción	«La percepción es crítica, ya que a menos que el cliente piense o sienta que algo ha sucedido, ese evento no ha sucedido realmente. La percepción puede incluir los aspectos emocionales de la interacción.»
2	Interacción	«Un interacción puede significar literalmente cualquier cosa, desde ver un mensaje de marketing, pasando por el uso de un producto o servicio hasta las actividades de apoyo del servicio postventa para solucionar un problema.»
3	Marca	«Finalmente, “marca” significa mucho más que un logotipo o una comunicación de marketing. En la mente de los clientes la marca es un símbolo de la organización y una promesa que debe ser cumplida.»

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 265.

En esencia, la pregunta clave del marketing experiencial es ¿qué tipo de experiencias quiero proporcionar a mis clientes y de qué modo puedo asegurarme de proporcionárselas?

Para responder esta pregunta es importante hacer un análisis sobre las expectativas clave de los clientes (**Figura 33**) y definir cómo se puede potenciar la percepción de ellos sobre cada una.

2.2.6. INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS

Como menciona (Alcaide, 2010), para estimular las emociones de los clientes, es necesario que los premios e incentivos sean capaces de:

- Implicar emocionalmente al cliente.
- Ayudar a crear una experiencia positiva y estimulante.
- Vincular al cliente con la empresa.
- Permitir que el usuario participe en la selección.
- Estimular la fidelización introduciendo la compra repetida.

Es necesario también que las empresas tengan en cuenta que se debe establecer categorías diferenciadoras en función de los diferentes niveles en que se hayan clasificado a los clientes.

Finalmente, (Alcaide, 2010) propone que se diseñe un programa de fidelización, el cual cuenta con cinco fases y catorce pasos, detallados a continuación:

Tabla 14. Proceso de diseño de un programa de fidelización

Fase 1	Plataforma inicial	Paso 1	Establecimiento de objetivos estratégicos.
		Paso 2	Análisis de la base de datos de clientes de la empresa.
		Paso 3	Benchmarking.
Fase 2	Decisiones Clave	Paso 4	Segmentación de la base de clientes: Definir el objetivo público.
		Paso 5	Determinar el tipo de programa.
Fase 3	Infraestructura	Paso 6	Diseño informático o adaptación de un programa ya existente.
		Paso 7	Análisis de los aspectos organizativos y legales.
Fase 4	Aspectos Operativos	Paso 8	Seleccionar premios, incentivos y diferenciadores.
		Paso 9	Fijar objetivos cuantitativos para el programa.
		Paso 10	Elaborar presupuesto del programa.
		Paso 11	Diseñar procedimientos operativos y del servicio.
		Paso 12	Construir indicadores.
Fase 5	Lanzamiento y seguimiento	Paso 13	Lanzamiento interno y externo.
		Paso 14	Seguimiento permanente.

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Página 329.

2.3. CONSIDERACIONES DEL MODELO PROPUESTO PARA INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.

En el negocio de la empresa, debe existir una relación de confianza con los concesionarios a fin de llegar a los usuarios finales de los productos, la importancia de esto se refleja en que si no se conoce a alguien que previamente haya tenido una buena experiencia con la marca, no se la toma en cuenta.

Esta es la razón por la cual se precisa entender de qué manera se puede fidelizar a los clientes y llegar así a más posibles consumidores finales. Cosimo Chiesa di Negri, explica que si queremos tener clientes satisfechos y evitar efectos negativos que puede producir la insatisfacción, las empresas deben empezar a identificar qué factores inciden sobre la satisfacción del cliente.

Atraer y retener clientes a partir de la excelencia significa cuidar a todas las interacciones entre el cliente y la empresa, y desarrollar un marketing relacional muy personalizado y centrado en las necesidades específicas de los distintos tipos de clientes (Chiesa di Negri, 2009).

3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE MARKETING RELACIONAL

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de campo tuvo como propósito el establecimiento de las diferencias entre la gestión actual de marketing relacional y los componentes del modelo teórico propuesto. Los objetivos de la investigación se detallan a continuación:

- Establecer las diferencias entre la gestión actual de marketing relacional y los componentes del modelo teórico propuesto.
- Las variables evaluadas fueron las siguientes:
 - Relación con sus clientes.
 - Expectativas para evaluar la calidad.
 - Elementos estimuladores de la experiencia de compra.
 - Satisfacción de expectativas de producto y servicio.
 - Percepción de los clientes.
 - *Top of mind*.
 - Relación con la competencia en compras y ventas de sus clientes.
 - Medición de la cultura organizacional en los siguientes aspectos:
 - Ciudadanía Organizacional
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Motivación
 - Satisfacción Laboral

- Propuestas de mejora.

3.2. ESTUDIO EXPLORATORIO

En este estudio se apuntó a conocer e identificar las reflexiones, ideas, críticas, sugerencias tanto del máximo responsable de la empresa como de sus clientes actuales, en el contexto de analizar la gestión actual de marketing relacional seguida por Industrias Clavec Cía. Ltda.

3.2.1. GUIÓN DE INVESTIGACIÓN

Existen dos diferentes guiones para el estudio exploratorio; uno, va dirigido a los clientes, y, otro al directivo de la empresa.

3.2.1.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADO A CLIENTES

En el

BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón Cabo, F. J. (1 de Julio de 2015). Cadena de Valor, Matriz EFI. (A. C. Alarcón Oquendo, Entrevistador)

2. Alarcón Cabo, F. J. (9 de Mayo de 2015). Misión, Visión, Objetivos, Políticas de Calidad. (A. C. Alarcón Oquendo, Entrevistador)
3. Alcaide, J. C. (2002). *Alta Fidelidad: Estrategias y Herramientas*. Madrid: ESIC.
4. Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC.
5. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2015). *Anuario 2014*. Quito: Gestión Creativa.
6. Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Cuestiones Económicas: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
7. Banco Central del Ecuador. (31 de Enero de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Riesgo País (EMBI): http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
8. Bloomerang L.P. (31 de Enero de 2016). *Bloomerang Business*. Obtenido de Market: United States Government Bonds: <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
9. Chauvin, S. (17 de Septiembre de 2014). *Mujeres de Empresa*. Obtenido de Retener a los Clientes Es Más Importante Que Conseguir Nuevos: <http://www.mujeresdeempresa.com/retener-los-clientes-es-mas-importante-que-conseguir-nuevos/>
10. Chiesa di Negri, C. (2009). *CRM las cinco pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona: Deusto.
11. Congreso Nacional. (20 de Abril de 2015). *Ecuador Legal Online*. Obtenido de Código del Trabajo: file:///C:/Users/Win7/Downloads/www.EcuadorLegalOnline.com_CODIGO_DE_TRABAJO_2015.pdf

12. Damodaran. (31 de Enero de 2016). *Dmodaran Online*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
13. David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
14. Delgado, G. (3 de Abril de 2014). *Mujeres de Empresa*. Obtenido de Guía Para Construir Un Plan de Fidelización De Clientes: <http://www.mujeresdeempresa.com/guia-para-construir-un-plan-de-fidelizacion-de-clientes/>
15. Ekos. (19 de Noviembre de 2015). *Ekos*. Obtenido de Ekos premió a las mejores Pymes: www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=6801&c=1
16. Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*. Alfaomega.
17. Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
18. Guerra Jarrín, X. (2014). *Estados Financieros*. Quito.
19. Guerra Jarrín, X. (2014). *Reportes de Ventas*. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito.
20. Klaric, J. (2014). *Véndele a la mente, no a la gente*. BiiA Publishing.
21. Koch, R. (2009). *El principio 80/20: El secreto de lograr más con menos*. Barcelona: Paidós Empresa.
22. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
23. Küster, I., & Vila, N. (2010). *La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español*. Ensayos de Economía No. 36.
24. Levitt, T. (1986). *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press.
25. Mankiw, N. G. (2009). *Principios de Economía* (Quinta ed.). México: CENGAGR Learning.

26. Morrissey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Florida: Prentice Hall.
27. Páginas Amarillas Cantv. (20 de Junio de 2008). *Páginas Amarillas Cantv*. Obtenido de La industria metalmecánica y sus derivados: http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=64&Itemid=87&id=4549
28. Redacción Gerente. (30 de Agosto de 2011). *GERENTE.COM*. Obtenido de ¿Qué significa el Top of Mind?: <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=275>
29. Revista Ekos. (2013). X Ekos de Oro. El mayor reconocimiento empresarial del Ecuador. *Ekos*.
30. Ries, A., & Ries, L. (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. España: McGraw Hill.
31. Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1 se encuentra el cuestionario base que se tuvo al momento de hacer las entrevistas. En este estudio para los clientes, las variables fueron las siguientes:

- Relación con Industrias Clavec Cía. Ltda.
- Expectativas clave para evaluar la calidad del servicio de la empresa.
- Elementos estimuladores de la experiencia.
- Satisfacción de expectativas de producto y servicio.
- Percepción de la empresa de manera general
- *Top of mind.*
- Evaluación general de Industrias Clavec cía. Ltda. con la competencia.

3.2.1.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADO A DIRECTIVOS

El ANEXO 2 detalla el cuestionario base para la entrevista aplicada a los directivos de la empresa, cuyo fin fue determinar las diferencias que existen en la forma de ver a la empresa del lado de los clientes, y , del lado de la empresa. Las variables que se tomaron en cuenta fueron las siguientes:

- Relación la empresa con sus clientes.
- Expectativas clave de los clientes para evaluar la calidad del servicio de la empresa.
- Elementos clave para estimular la experiencia de sus clientes.

- Satisfacción de expectativas de producto y servicio.
- *Top of mind.*
- Evaluación general de Industrias Clavec cía. Ltda.

3.2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Como se mencionó en el apartado 8. Las técnicas de recolección de información fueron las entrevistas personales.

3.2.3. IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS

Para realizar este estudio se seleccionaron, a partir del principio 80/20 detallado en capítulos anteriores, aquellas empresas que sus representantes estuvieron dispuestos a brindar mayor información para este estudio. Las empresas seleccionadas fueron: Fatosla, Neohyundai, Intrans Ecuador.

3.2.4. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica utilizada para recolectar datos fue la entrevista, debido a que permite que durante la conversación se expliquen detalladamente aquellos temas de interés, y, se obvian otros que vayan quedando explicados en el camino.

3.2.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La técnica para analizar los datos fue el análisis de contenidos de las entrevistas efectuadas descritas.

3.2.5.1. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

Industrias Clavec Cía. Ltda. se ha destacado dentro del mercado por su calidad, seriedad y compromiso. Los clientes califican su relación con la empresa como excelente y destacan el cumplimiento y confianza que tienen con para hacer negocios con la misma. Sin embargo, para el directivo, califica la relación como buena pero afirma “que existen aún muchas cosas por mejorar”.

Para la fidelización de los clientes es fundamental que exista esta relación, ya que demuestra que la empresa está orientada al cliente, que todos dentro de la organización trabajan en conjunto para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

3.2.5.2. EXPECTATIVAS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Teniendo en cuenta las dos herramientas básicas que disponen las empresas para potenciar al máximo la percepción de calidad de los clientes, se hizo el análisis de las expectativas de los clientes y el análisis del *blueprint*.

En el primero se evidenció las cinco expectativas más importantes. El punto de vista de los clientes concuerda con el del directivo:

Tabla 15. Expectativas para evaluar a Industrias Clavec Cía. Ltda.

Expectativa	Explicación
Fiabilidad	La empresa ofrece un alto y constante nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones: entrega del producto con las instalaciones correctas, respeta plazos de entrega, y algo muy importante, si se equivoca, admite su error y hace todo lo necesario para dejar satisfecho a su cliente.
Credibilidad	La reputación de la imagen de la empresa; la personalidad del personal que establece contacto con los clientes; la sinceridad y equidad de las soluciones que se dan a los problemas de los clientes.
Comunicación	Existe una buena comunicación, el personal de la empresa está siempre dispuesto a escuchar, con paciencia y sincera atención los problemas, quejas y reclamaciones de los clientes. Son capaces de explicar con claridad y sin tecnicismos las diferentes opciones que tienen los clientes.
Profesionalidad	Conocen a profundidad sus productos y su alcance, con todas sus variantes; resuelven las situaciones imprevistas que plantean los clientes; son capaces de aconsejar de la manera más eficaz a sus clientes. Todo esto genera que se mantenga una buena relación personal con los clientes.
Capacidad de Respuesta	Ofrecer un servicio certero, respetando los plazos de entrega establecidos, contestar de inmediato los mensajes o llamadas de los clientes, enviar información solicitada en el menor tiempo posible, flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes, mantener suficiente personal a disposición de los clientes.

Fuente: Alcaide, Juan Carlos (2010). *Fidelización de los Clientes*. Páginas 51-53.

Es importante mencionar que todos concluyeron que una de las expectativas más importantes de las que carece Industrias Clavec Cía. Ltda. es la accesibilidad. En la actualidad la empresa tiene una sola oficina en la ciudad de Quito, lo cual dificulta la movilización de los camiones desde los

puertos hacia la fábrica, y, además no cuenta con ningún medio para informar a sus clientes sobre sus productos.

En cuanto al análisis del *blueprint*, los detalles de alto valor emocional para los clientes son los explicados en la

Tabla 15, fiabilidad, credibilidad, comunicación, profesionalidad y capacidad de respuesta. La empresa estaría lista para elaborar su estrategia relacional.

3.2.5.3. ELEMENTOS ESTIMULADORES DE LA EXPERIENCIA

En este punto se evaluaron los cuatro elementos estimuladores de la experiencia propuestos por Juan Carlos Alcaide:

- Personal. Los clientes, afirman que mantienen contacto y conocen únicamente a uno o máximo dos encargados, quienes responden a todos sus requerimientos. A ojos de los clientes, esto les resulta favorable ya que saben exactamente a quién acudir para resolver sus requerimientos. Obtienen siempre una única respuesta inmediata; sin embargo, la empresa puede obtener resultados no idóneos.

Aunque el directivo afirmó que dentro de la empresa existe una división de funciones que permite a los empleados involucrarse con los clientes y, así, brindar la atención debida a cada uno; esto no se refleja en la percepción de los clientes.

- Procesos y Sistemas. La experiencia que tienen los clientes es amigable. La organización de la empresa y la apertura brindada para dar a conocer el potencial de la infraestructura es lo que ha permitido la adaptación de procesos a los nuevos requerimientos de los clientes; facilitándose, así, la diversificación.

- Elementos Tangibles. En este punto existieron opiniones totalmente contrarias; existen clientes que afirman que el conocer la planta es de suma importancia para darse cuenta de la capacidad que tienen para seguir mejorando los productos o adaptar sus recursos para satisfacer nuevas necesidades, y por el otro lado están quienes no tienen ningún interés por conocerla, el hecho de que cumplan con la calidad garantizada y respeten los tiempos de entrega es suficiente para tenerlo como uno de los mejores proveedores.

- Marca. De forma general, la percepción de seguridad, garantía, fiabilidad, que la misma transmite constituyen la base fundamental para la confianza que tienen los clientes con la empresa. El directivo afirmó que esto se logra con el tiempo, y que lo que les ha llevado a llegar tan alto es el no escatimar recursos en el prestigio de la marca, brindando una solución correcta para que el cliente esté siempre contento, y sobre todo la calidad de sus productos y su seriedad.

3.2.5.4. SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS DE PRODUCTO Y SERVICIO

En esta área la empresa ha iniciado un trabajo referente a emprender sistemas orientados a recaudar información sobre las expectativas y necesidades de los clientes. Este proceso de escuchar y sistematizar la voz del cliente que le permitido identificar oportunidades de negocio en términos de desarrollo de productos y de diversificación de sus líneas de negocio. No obstante, no ha logrado aún a dar a conocer a sus clientes todos sus productos, menos aún su capacidad por adaptarse a nuevas demandas.

3.2.5.5. TOP OF MIND

“La experiencia ha mostrado que no es suficiente con que los consumidores conozcan la marca, sino que también deben quererla. Sin embargo, no hay manera de que la quieran si primero no la conocen”. (Redacción Gerente, 2011).

Teniendo en cuenta que los procesos decisorios de compra incluyen un componente emocional, es vital situarse entre las primeras posiciones del *top of mind*. En el caso de Industrias Clavec Cía. Ltda., gracias a las encuestas se constató se encuentra dentro de este rango. Además, es importante recalcar la preferencia que tienen por los productos de su marca, por lo que se puede concluir que los clientes están conformes con la marca.

3.2.5.6. RELACIÓN CON LA COMPETENCIA EN COMPRAS

Industrias Clavec Cía. Ltda. es el mejor proveedor de equipos para montaje sobre camiones. Así lo califican sus clientes gracias a la calidad de sus productos y a la seriedad en el cumplimiento de los plazos de entrega. No obstante, existe el limitante de la escasa información a disposición de los concesionarios. Los clientes resaltan la importancia de un catálogo de productos; o bien, un soporte digital que contenga las especificaciones de la oferta. Se concluye, por tanto, que la venta podría aumentar en la medida que los clientes cuenten con información actualizada, completa y oportuna.

La empresa ofrece diferentes marcas para diferentes concesionarios. Para la comercialización cuenta con vendedores propios, quienes se encargan de guiar al usuario final hacia “el mejor producto completo”, en términos del montaje del equipo de su preferencia. Los vendedores no tienen ningún medio para enseñar el catálogo de productos e informarse sobre sus especificaciones.

3.3. ESTUDIO DESCRIPTIVO

Este estudio tuvo como fin conocer la percepción de los clientes, tanto internos como externos, sobre la organización objeto de estudio para generar posibles soluciones que se ajusten al modelo de Marketing Relacional propuesto.

3.3.1. GUIÓN DE INVESTIGACIÓN

3.3.1.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADO A CLIENTES

El formato de la encuesta realizada a los clientes se encuentra en el *ANEXO*

3. Las variables que se midieron fueron las siguientes:

- Producto:
 - La razón Calidad/Precio
 - La funcionalidad de los productos.
 - El conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas.

- La durabilidad del producto conforme a la vida ofrecida del producto.
 - El cumplimiento de los parámetros de la garantía ofrecida.
 - El desempeño de Industrias Clavec Cía. Ltda. comparado con los competidores.
 - La facilidad de crédito.
- Servicios:
 - La disponibilidad del equipo de ventas.
 - El tiempo de entrega de los productos.
 - La atención general por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda.
 - El valor agregado suministrado a su empresa por parte de los servicios postventa de Industrias Clavec Cía. Ltda.
 - El conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas.
- Distribución:
 - La capacidad de entrega de acuerdo a sus requerimientos.
- Comunicación:
 - El acceso a información sobre los productos.
 - El nivel de respuesta vía mail.
 - El nivel de respuesta vía telefónica.
 - La calidad de respuesta.
 - El profesionalismo del equipo de ventas.
 - La disponibilidad de información para la compra.
 - La funcionalidad de la página web.

- Tecnología:
 - La innovación de los productos.

- Marca y empresa:
 - La imagen de la marca.
 - La efectividad de la publicidad.
 - El nivel de satisfacción general con Industrias Clavec Cía. Ltda.
 - El apoyo técnico con sus clientes para cerrar ventas.
 - La probabilidad de seguir siendo cliente. ¿Por qué?
 - Alta
 - Moderada
 - Baja
 - Comentarios y Sugerencias

3.3.1.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADO A EMPLEADOS

Con la encuesta presentada en el *ANEXO 4* se buscó medir el clima organizacional en la empresa basado en estas variables:

- Ciudadanía Organizacional
- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Satisfacción laboral

3.3.1.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica de recolección de información fue la entrevista personal aplicada a los clientes de la empresa objeto de estudio, a fin de describir la realidad actual de la gestión de la relación con los clientes actuales de Industrias Clavec Cía. Ltda. en términos de la atención telefónica, diálogo vendedor con el representante de los concesionarios asegurando que reciban la información pertinente de cada producto y sus mejoras; y, además, la encuesta, a fin de hacer una evaluación de la cultura organizacional de la empresa y conocer la opinión general de los clientes referente a Industrias Clavec Cía. Ltda.

3.3.1.4. UNIVERSO DE ESTUDIO Y MUESTRA

De acuerdo con una entrevista efectuada al principal directivo de la empresa previo a la elaboración del presente trabajo, se estableció la importancia de aplicar el estudio a las empresas que generan el mayor nivel de ingresos para la compañía.

A partir de la Ley de Pareto, la cual dice que, en un momento dado, la mayor parte de un fenómeno puede explicarse, o ser causado por una minoría de los actores participantes en el fenómeno. El 80% de los resultados proceden del 20% de las causas (Koch, 2009); por lo tanto, fueron seleccionadas el 20% de los clientes que generan el 80% de las ventas de Clavec. Cía. Ltda.

Se utilizó el 80% del total de las ventas del año 2014, para seleccionar a los concesionarios que conformaron la muestra a ser estudiada, a fin de describir el nivel de fidelización de los clientes.

Tabla 16. Porcentaje de ventas por concesionario. Año 2014

Concesionarios	Marcas	% Acumulado de las Ventas 2014
Mavesa	Hino	33.63%
Automekano	UD Trucks: Nissan	43.84%
Intrans Ecuador	Volkswagen, Man	53.98%
Neohyundai	Hyundai	61.19%
Automotores continental	General Motors: Izusu	67.44%
Maxdrive	Freithliner	73.09%
Fatosla	Renault	77.93%
Merquiauto	Hyundai	81.78%

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Marzo 2015.

En términos de caracterizar la cultura laboral de la organización, se consiguieron 41 encuestas contestadas de las 50 aplicadas al personal.

3.3.1.5. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

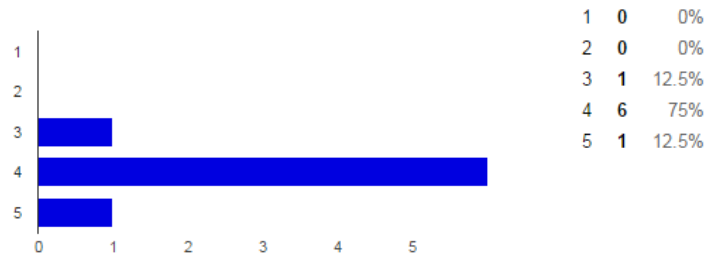
La herramienta utilizada para analizar los datos fue la estadística descriptiva.

3.3.1.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.3.1.6.1. CLIENTES

- Producto. La calidad de los productos ha sido siempre la estrategia competitiva clave de la empresa. Esto se ve reflejado en la opinión favorable de sus clientes, quienes afirman que los productos de la compañía tienen un mayor precio frente a la competencia; sin embargo, su calidad lo compensa.

Satisfacción [La razón Calidad / Precio.]



Importancia [La razón Calidad / Precio.]

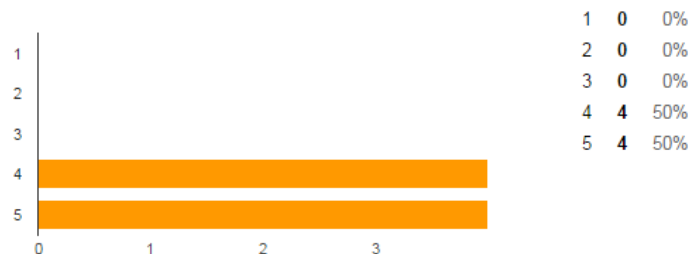
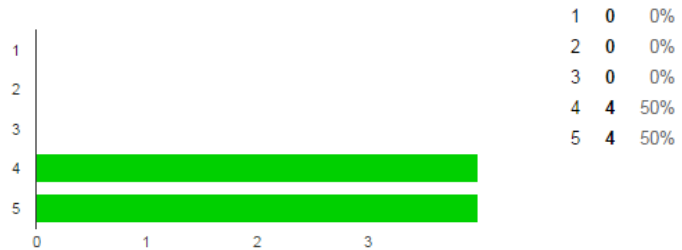


Figura 35. Razón Calidad/Precio

Por otro lado, es importante que el equipo de ventas se encuentre capacitado en cuanto a las características de los

productos para ser capaces de especificar las diferencias a los clientes y que puedan tomar la mejor decisión.

Satisfacción [El conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas.]



Importancia [El conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas.]

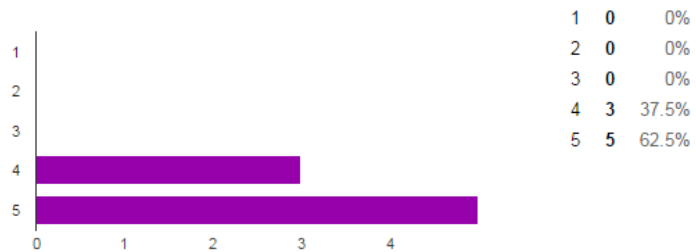
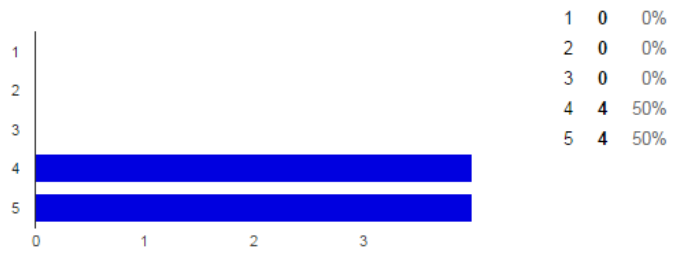


Figura 36. Conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas

- Servicios. De manera general, los clientes están satisfechos con la atención general por parte de la empresa. Consideran que el equipo de ventas tiene un buen conocimiento del mercado.

Satisfacción [La atención general por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda.]



Importancia [La atención general por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda.]

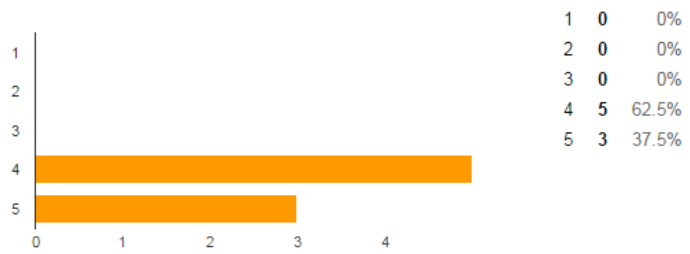
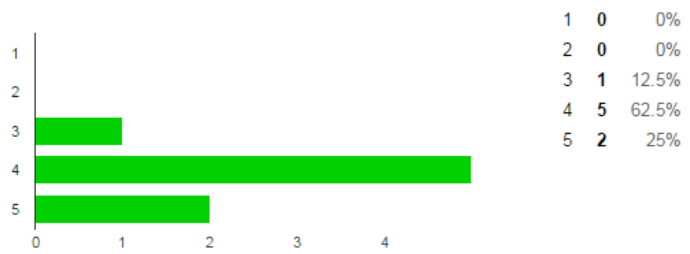


Figura 37. Atención general por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda.

Satisfacción [El conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas.]



Importancia [El conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas.]

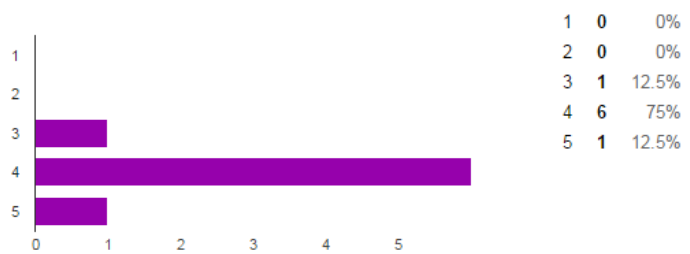
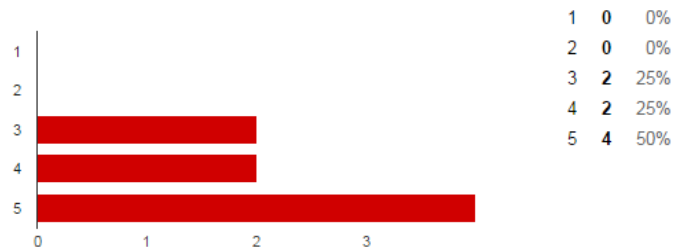


Figura 38. Conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas

No obstante, hay algo que ellos no analizan y constituye un punto débil de la empresa. Para ellos es oportuno que exista una sola persona encargada de responder a todas las inquietudes, problemas, tratos, ventas y más; pero para una empresa no lo es. Este es un punto en el que se tiene que trabajar para delegar funciones importantes a diferentes personas, y, de esta manera evitar el sobrecargo a una sola. Aunque la empresa afirme que si se lo ha hecho, la opinión de los clientes lo pone en cuestión. Ellos tratan con una o dos personas y no conocen si hay otros funcionarios con los que puedan contactarse.

Satisfacción [La disponibilidad del equipo de ventas.]



Importancia [La disponibilidad del equipo de ventas.]

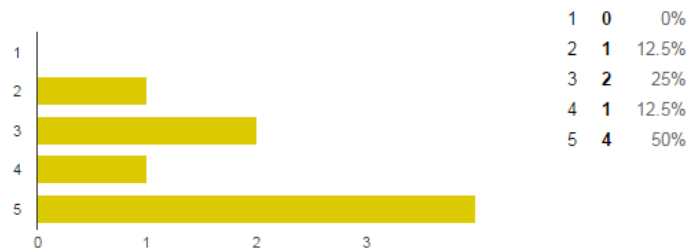


Figura 39. Disponibilidad del equipo de ventas

- Distribución. Con el pasar del tiempo, cada vez los clientes se vuelven más exigentes. El caso de Industrias Clavec Cía.

Ltda. no es la excepción. Se pide especialmente una mejora en los tiempos de entrega, en la disponibilidad en diferentes ciudades del país, y en la información sobre los productos.

Pese a estos requerimientos, se otorga una buena calificación a la capacidad de entrega de acuerdo a sus requerimientos. Los clientes alegan que la empresa es cumplida en los tiempos de entrega y franca en cuanto a la disponibilidad de los productos.

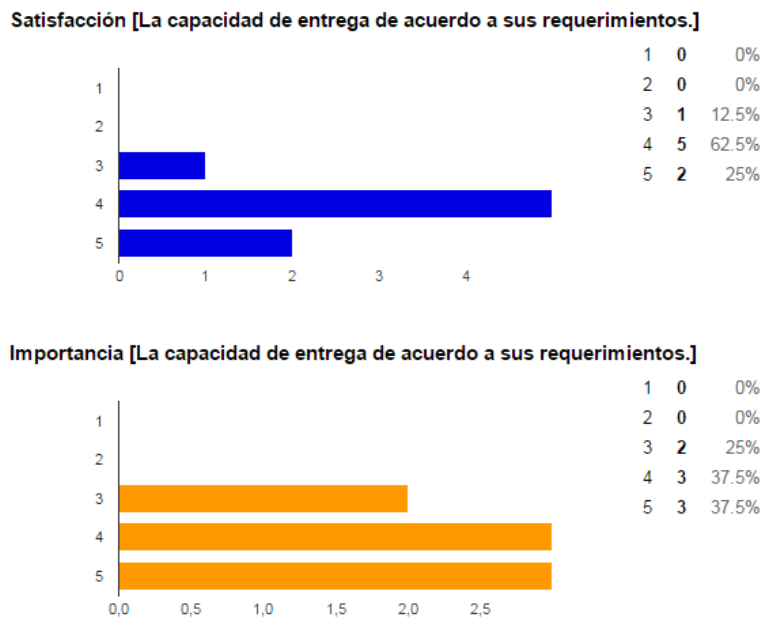
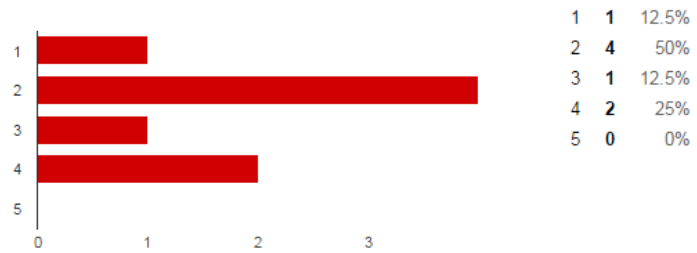


Figura 40. Capacidad de entrega de acuerdo a los requerimientos del cliente

- Comunicación. Si bien es cierto, el equipo de ventas conoce a detalle los productos, y, está bien capacitado para responder todas las consultas a fin de ofrecer los mejores

equipos para cada caso. Sin embargo, la indisponibilidad de canales que permitan mostrar sus productos dificulta que todos ellos lleguen al mercado.

Satisfacción [La funcionalidad de la página web.]



Importancia [La funcionalidad de la página web.]

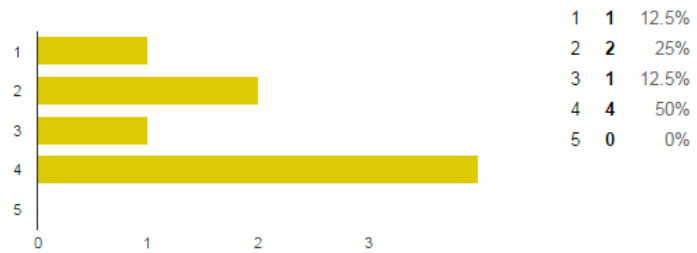


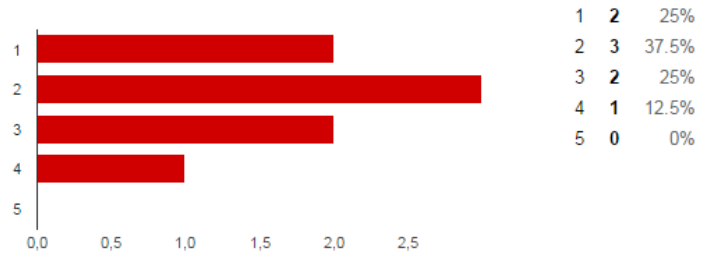
Figura 41. Funcionalidad de la página web

Algunos de los comentarios y sugerencias obtenidos al final de las encuestas, fueron los siguientes:

- “Me gustaría información en *Web* y si es posible un cotizador de precios de los productos con información técnica y fotos.”
- “Crear una página de la compañía.”

- “Se debería publicitar de mejor manera todos los equipos, productos y servicios que ofrecen.”
- Publicidad y Promoción. Este es el punto más ineficiente de la empresa desde el punto de vista de los clientes.

Satisfacción [La efectividad de la publicidad.]



Importancia [La efectividad de la publicidad.]

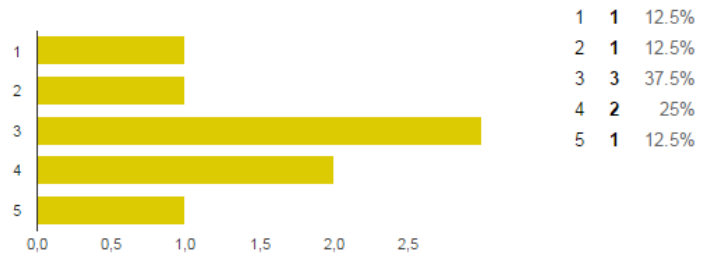


Figura 42. Efectividad de la publicidad

Los resultados demuestran que la empresa debe potenciar el conocimiento de los vendedores de los concesionarios sobre los productos y servicios que ofrece Industrias Clavec Cía. Ltda. Esto puede hacerse a través de visitas guiadas a la planta. Además, debe esforzarse por conocer el estado de sus equipos cuando llegan a los usuarios finales y cumplen su vida útil.

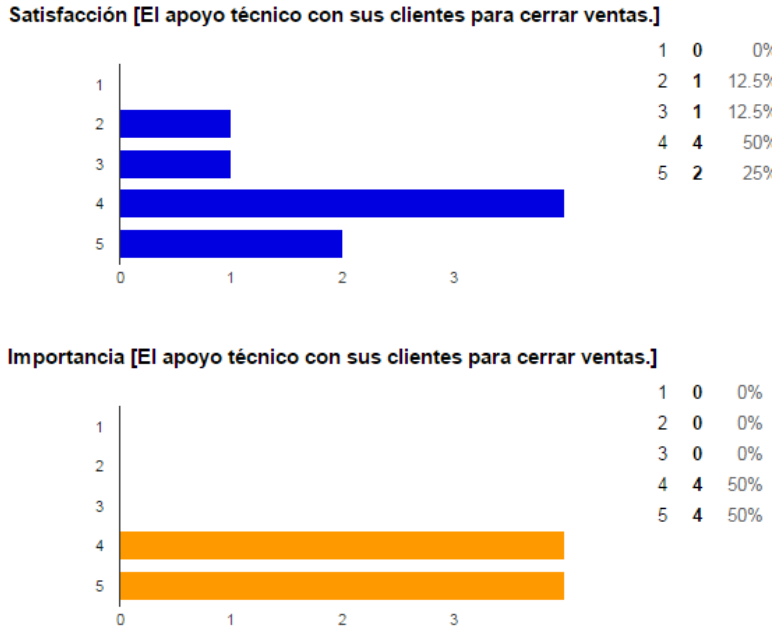


Figura 43. Apoyo técnico con los clientes para cerrar ventas

Uno de los comentarios obtenidos permite confirmar la importancia de apuntalar el esfuerzo comercial en este segmento de mercado, con miras mejorar los resultados económicos y financieros de la empresa:

“Es necesario hacerse conocer al cliente o consumidor final individual y no estar centrado exclusivamente en proyectos grandes. Si mañana éstos no funcionan de la manera adecuada, tendrán a los clientes individuales que les permitirá salir adelante. Los programas de mercadeo son deficientes o nulos.”

3.3.1.6.2. EMPLEADOS

Después de la tabulación de las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Ciudadanía Organizacional: 47,12 sobre 60 puntos
- Liderazgo: 34,90 sobre 45 puntos
- Comunicación: 25,80 sobre 40 puntos
- Motivación: 31,85 sobre 45 puntos
- Satisfacción Laboral: 17,83 sobre 25 puntos

Concluyendo que con un total de 157,50 / 215 la empresa cuenta con un buen clima organizacional. Al tener en cuenta que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno, entonces el tener un buen clima laboral significa que los empleados, de manera general, se sienten a gusto con la empresa y su trabajo (*ANEXO 5*).

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS RESULTADOS

- Ciudadanía Organizacional.

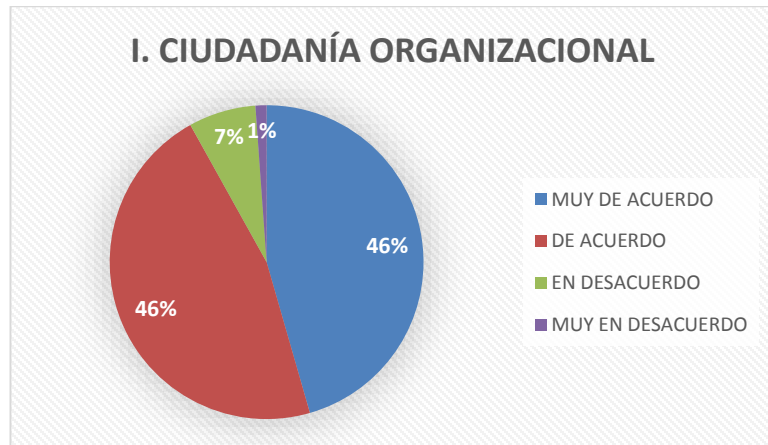


Figura 44. Resultados ciudadanía organizacional

El resultado final es bueno para la empresa. Demuestra que los trabajadores se encuentran identificados con la empresa, están dispuestos a trabajar más por ella, se sienten a gusto de hacerlo y de ser parte de ella. Un punto importante a tener en cuenta es que, de manera general, los literales que tienen la calificación más baja se refieren al conocimiento del plan estratégico de la empresa. Se recomienda que los directivos establezcan medios de comunicación a disposición del personal sobre los temas claves del plan estratégico, y, además que se imprima la misión y visión; sean colocados en lugares visibles en las instalaciones para que todos lo vean y se familiaricen con ellos. Es importante

tenerlos en cuenta para proponerse en conjunto a alcanzarlos y que las mejoras sean evidentes.

- Liderazgo. Actualmente la empresa cuenta con un sindicato de trabajadores (elegido por ellos) que representan la voz de todos frente a los directivos. Esta puede ser la razón por la cual se obtuvo un resultado menor en el literal que menciona “la empresa toma generalmente su opinión en las decisiones”. Sin embargo; de manera general, en este punto se obtuvo uno de los más altos resultados.

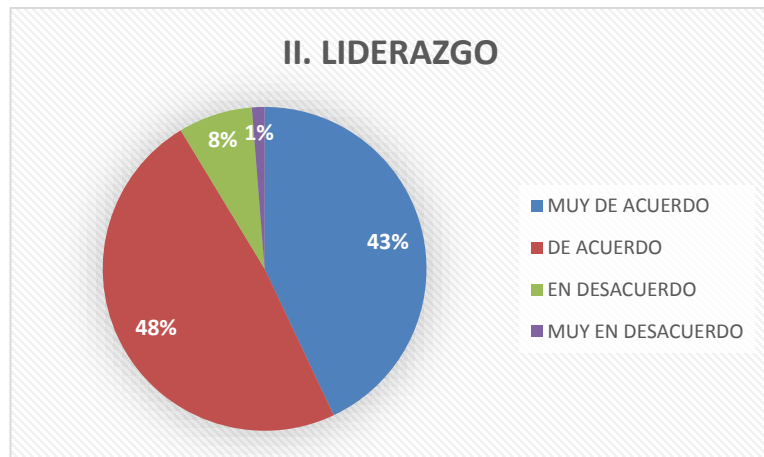


Figura 45. Resultados Liderazgo

El liderazgo que maneja esta empresa es democrático, los directivos toman en cuenta a sus empleados para tomar las decisiones. Además, sus líderes guían y orientan al grupo con la finalidad de cumplir los objetivos deseados. Esto forma un ambiente favorable, y, da la posibilidad a cada empleado de desarrollar sus fortalezas en las tareas

asignadas. Los líderes fomentan la participación y el trabajo en equipo. Lo cual conduce a mejorar la productividad y la satisfacción laboral entonces, al ser tratados de una buena manera por parte de sus líderes, cada empleado se siente comprometido e identificado con la organización y tiene la confianza para expresar sus ideas lo cual contribuye a la innovación de la empresa.

- Comunicación. Aproximadamente el 20% de los empleados no consideran que existe una buena comunicación en la empresa. No se sienten escuchados al tener una queja; esto refleja que la empresa se maneja con una estructura vertical. Los niveles jerárquicos impiden una comunicación adecuada. La comunicación con los superiores es a través del sindicato y esto puede estar generando descontento en aquellos que no estén totalmente de acuerdo con sus decisiones.

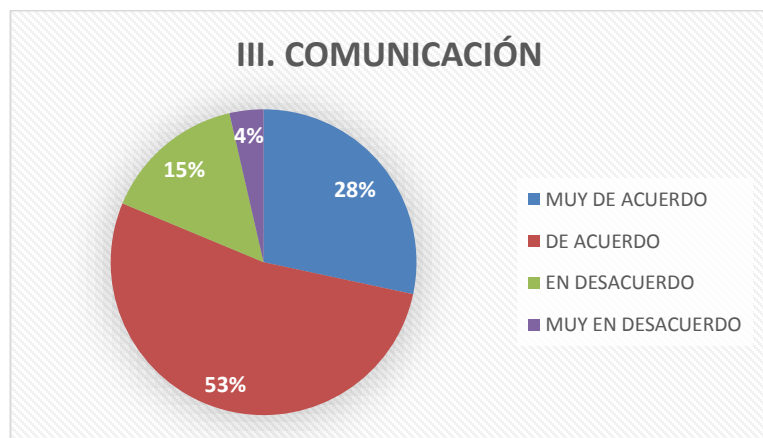


Figura 46. Resultados ciudadanía organizacional

- Motivación. A los empleados realmente les gusta y se sienten parte de su empresa. Se sienten motivados y comprometidos al momento de hacer su trabajo. Otro de los factores fundamentales es la buena relación mantenida entre los compañeros de trabajo, esto eleva su motivación y ganas de trabajar.

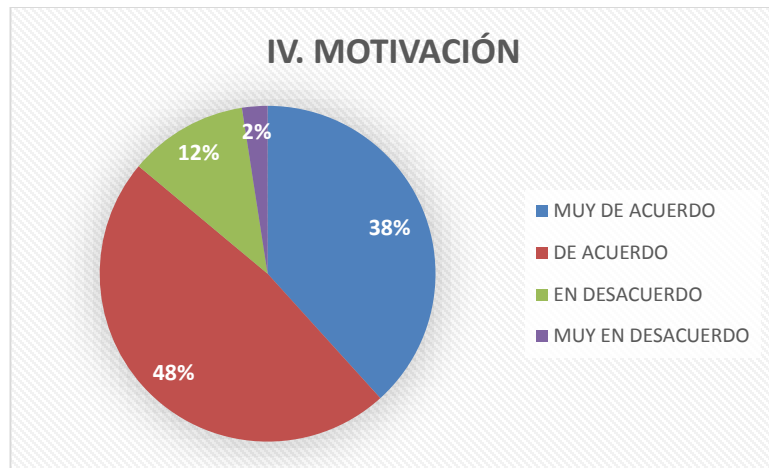


Figura 47. Resultados Motivación

- Satisfacción Laboral. A los empleados les gusta trabajar y formar parte de esta empresa, lo cual se puede atribuir al buen liderazgo y administración que ha tenido la empresa.

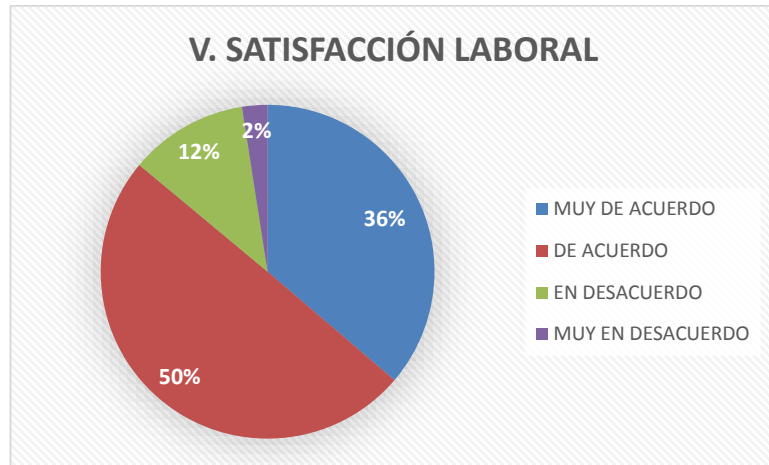


Figura 48. Resultados Satisfacción Laboral

3.4. PROPUESTAS DE MEJORA: IDENTIFICACIÓN DE DIFERENCIAS ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA

Para las propuestas de mejora se efectuó un análisis sobre cómo la empresa está aplicando o de qué manera podría aprovechar las estrategias del modelo de “El Trébol de la Fidelización”, primero en cada una de sus hojas, para finalizar con la elaboración de la estrategia relacional.

3.4.1. INFORMACIÓN

Como se ha mencionado antes, la empresa hace grandes esfuerzos por escuchar a sus clientes. En definitiva no se aplican todas las técnicas de retroalimentación que propone (Alcaide, 2010), pero se utilizan las propicias para el caso de la empresa como son la gestión de quejas, sondeos, encuestas, estudios de mercado, observación del comportamiento de los clientes, entre otros.

La relación que mantienen los altos directivos con sus clientes grandes, como son los concesionarios, son muy importantes; sin embargo, puede en ciertos momentos limitarlos a ese mercado. En consecuencia a los usuarios finales no se les brinda mayor importancia, cuando tal vez allí sea de donde pueden salir las mejores ideas innovadoras para sus productos.

Los usuarios finales son los mejores para encontrar fallas, mejoras, adecuaciones; en fin innovaciones. Se considera que únicamente dejando de centrarse tanto en los clientes grandes y siguiendo el mismo proceso, escuchando un poco más a los pequeños se podrían generar grandes mejoras y captar a un mercado interesante para la empresa.

Quizás una forma para acercarse a estos clientes constituye el hacer un tipo de seguimiento riguroso a los productos, como contactarse en un tiempo estimado propicio con los usuarios finales y de esta manera asegurarse de hacer el mantenimiento adecuado al producto; El seguimiento, además de dar nombre a la marca frente a este mercado, permitirá a la empresa encargarse personalmente del propio mantenimiento. Cabe recalcar una de las opiniones de los encuestados: *“Es necesario hacerse conocer al cliente o consumidor final individual y no estar centrado exclusivamente en proyectos grandes. Si mañana éstos no funcionan de la manera adecuada, tendrán a los clientes individuales que les permitirá salir adelante...”*

3.4.2. MARKETING INTERNO

Cada uno de los puntos que sugiere Alcaide (2010) tener en cuenta para elaborar un plan de marketing interno, se analizaron los resultados de las encuestas de la medición del clima laboral. Se evidenció que dentro de la empresa existe un buen grado de satisfacción laboral.

Un punto importante para analizar como propuesta de mejora es la posibilidad de hacer un reconocimiento público a los mejores empleados, quizá con una recompensa económica proporcional al rendimiento anual. Esto influenciaría positivamente en la actitud y el esfuerzo en el desempeño laboral.

Por otro lado, es importante mencionar que actualmente la empresa está aplicando marketing interno bajo un carácter tridimensional fundamentado en estas estrategias:

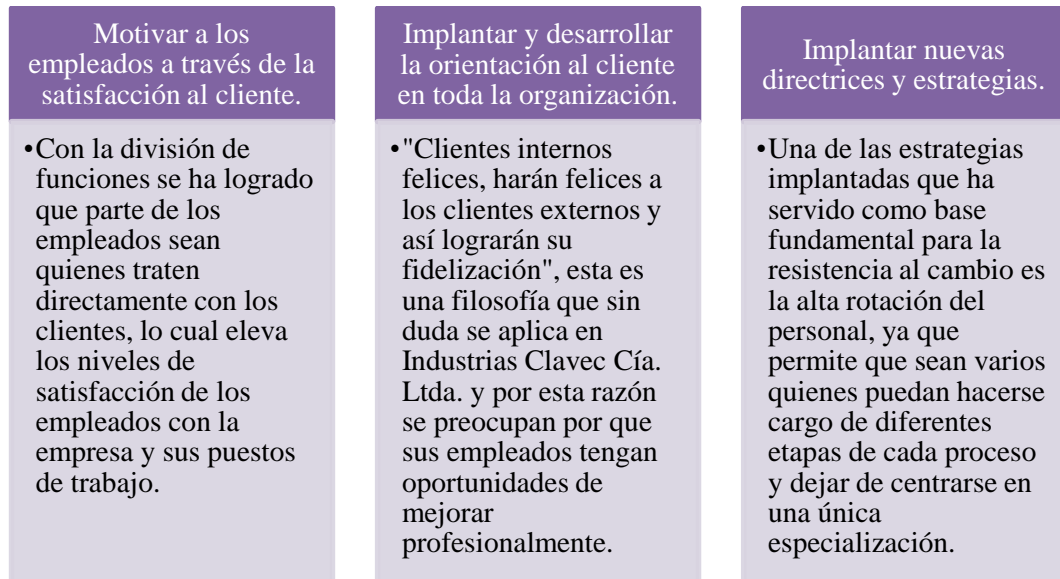


Figura 49. Aplicación de las tres dimensiones del marketing interno.

3.4.3. COMUNICACIÓN

Cabe plantear una distinción entre la comunicación interna (dentro de la empresa: empleados, directivos, boletines, entre otros) y la externa (fuera de la empresa: con los clientes).

- Comunicación Interna. Los resultados de las encuestas transmiten que algunos empleados no se sienten escuchados, o no se les comparte información relevante sobre los objetivos y planes de la empresa. Es fundamental buscar canales de comunicación que garanticen la recepción, una alternativa podría ser compartir información con los jefes de área sobre los objetivos anuales para que se comprometan con ellos y hagan que sus colaboradores los entiendan y quieran alcanzarlos. La instalación de una cartelera para anuncios importantes en un lugar de alta circulación, por ejemplo, cerca del comedor, será otro mecanismo adecuado para exponer la información seleccionada.
- Comunicación Externa. Es evidente la urgencia de crear catálogos de los diferentes productos de la empresa y entregarlos en los concesionarios. Por otro lado, después de haber hecho un sondeo con diferentes clientes se ha constatado la necesidad de una página web para la empresa. Si bien es cierto, sus clientes actuales están muy satisfechos con Industrias Clavec Cía. Ltda.; sin embargo, la compañía podría identificar otras oportunidades de negocio con este segmento o con otros mediante su presencia en internet.

Como se ha mencionado antes, la empresa ha diversificado su cartera de productos y se ha visto involucrada en proyectos que sus clientes actuales no tienen conocimiento. Ello reduce la oportunidad de que sus clientes actuales

de encontrar en Industrias Clavec Cía. Ltda. el apoyo para solucionar diferentes requisitos que puedan tener;

Por otro lado, los usuarios finales no conocen a la empresa hasta que usan sus productos, por lo que se debería existir un medio por el cual puedan contactarse directamente con la empresa.

3.4.4. EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La ventaja competitiva que tienen es la calidad. Es importante instruir a los clientes sobre el valor de la diferencia. Después de haber escuchado diferentes opiniones, estoy convencida que existe la apertura y considero fundamental el invitar por grupos a los vendedores de los concesionarios para hacer una visita guiada por planta y una capacitación sobre sus productos, con especial énfasis en aquellos puntos sensibles sobre la diferenciación con la competencia. Esto hará que ellos se conozcan y se convenzan de que lo que están vendiendo es realmente lo mejor. Además, está también el seguimiento riguroso a los productos del que se habló en la hoja de información.

3.4.5. INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS

Actualmente, la empresa establece categorías diferenciadoras en función de los diferentes niveles en que se hayan clasificado a los clientes, con el fin de delimitar incentivos y privilegios en cuanto a precio y plazo. Resulta complicado encontrar otro tipo de incentivo que no se relacione con estos dos, pero una alternativa podría ser el pagar el transporte de manera equitativa con el concesionario de las unidades que tengan que ir desde los puertos a la planta en Quito para hacer el montaje.

3.4.6. NÚCLEO

3.4.6.1. CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE

A lo largo del trabajo ha quedado en evidencia que la empresa cumple con las cinco características que se muestran en la **Tabla 6** que alinean a una empresa en la que existe una cultura orientada al cliente, y, por lo tanto la maneja correctamente.

3.4.6.2. ESTRATEGIA DE GESTIÓN

En la

Tabla 15 se resumen las expectativas clave que consideran los clientes para evaluar la calidad de la empresa. Al ser la calidad el punto más importante tanto para la empresa como para sus clientes, y mostrarse a gusto con la relación que mantienen mutuamente; entonces, existe ya una estrategia de gestión apropiada.

3.4.6.3. ESTRATEGIA RELACIONAL

Siguiendo el proceso que recomienda Alcaide en su libro *Fidelización de los clientes*:

Tabla 17. Aplicación del proceso de elaboración de la estrategia relacional

Fase 1	¿En cuál o cuáles tipos de vínculos vamos a sustentar la relación con los clientes?	Tipos de vínculos: – Estructural. – Marca. – Actitudinal. – Valor.
Fase 2	¿Qué diferentes niveles de relaciones deseamos tener con los diversos grupos de clientes?	Caracterización de clientes: – Concesionarios: relación estrecha, recepción de <i>feedback</i> de los productos y posibles mejoras. Constante comunicación. – Constructoras: relación estrecha, recepción de <i>feedback</i> de los productos y posibles mejoras. Constante comunicación.

		– Usuarios Finales: relación casi nula, dar a conocer a la empresa por medio de los concesionarios y la página web.
Fase 3	¿Cómo vamos a llenar la relación de contenidos de valor?	Partiendo de la premisa “un cliente fidelizado es mucho más rentable que un cliente nuevo”, la empresa debe identificar ¿qué es lo que sus clientes consideran de valor?
Fase 4	¿Cómo vamos a «vender» la relación de contenidos de valor?	Promesa: No escatimar recursos en el prestigio de la marca, instruir el valor de la diferencia.
Fase 5	Implantación y seguimiento.	Para que el modelo funcione es necesario hacer que estas cuatro fases funcionen en conjunto y darle un seguimiento continuo para poder innovar y mejorar la estrategia.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El análisis financiero está compuesto por la revisión y cálculo de datos e información recopilada a lo largo del desarrollo de este estudio, en términos de la generación de ingresos y de rentabilidad de la compañía. Los datos expuestos corresponden a la operación económica dirigida al segmento de concesionarios, exclusivamente.

4.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTES Y GASTOS

4.1.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Los ingresos de la empresa podrán aumentar en un 10% anual gracias al aumento de compras de sus clientes, al implementar las mejoras necesarias.

Es importante tener en cuenta que la inflación promedio ente 2015-2018 será en promedio 3,6% y disminuirá de manera progresiva, empezando en el 2015 con 3,9% hasta llegar en 2018 a 3,4% (Banco Central del Ecuador, 2014). Por tal razón se tomará el promedio (3,6%) como inflación de los años 2016 y 2017 para los cálculos correspondientes.

Gracias a los datos proporcionados por la empresa, indicados en la

; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se demuestra que en promedio el 50% de las ventas de la empresa corresponden a los concesionarios.

Se tomó esta referencia para proyectar los ingresos en años futuros asumiendo que los otros no relacionados a este segmento se mantienen constantes; debido a que se ha considerado únicamente a los concesionarios para fines de este análisis. Si se toman en cuenta las mejoras propuestas para otros segmentos, las ventas podrán crecer en igual o mayor proporción respectivamente.

Teniendo en cuenta que de $\text{Ingresos} = \text{Precio} \times \text{Cantidad}$, entonces es posible a partir de los datos de cantidades vendidas proporcionados por la empresa del año 2014, calcular el precio actual de los productos y afectarlos según el nivel de inflación respectivo, los resultados se muestran a continuación y se sustentan en el ANEXO 6:

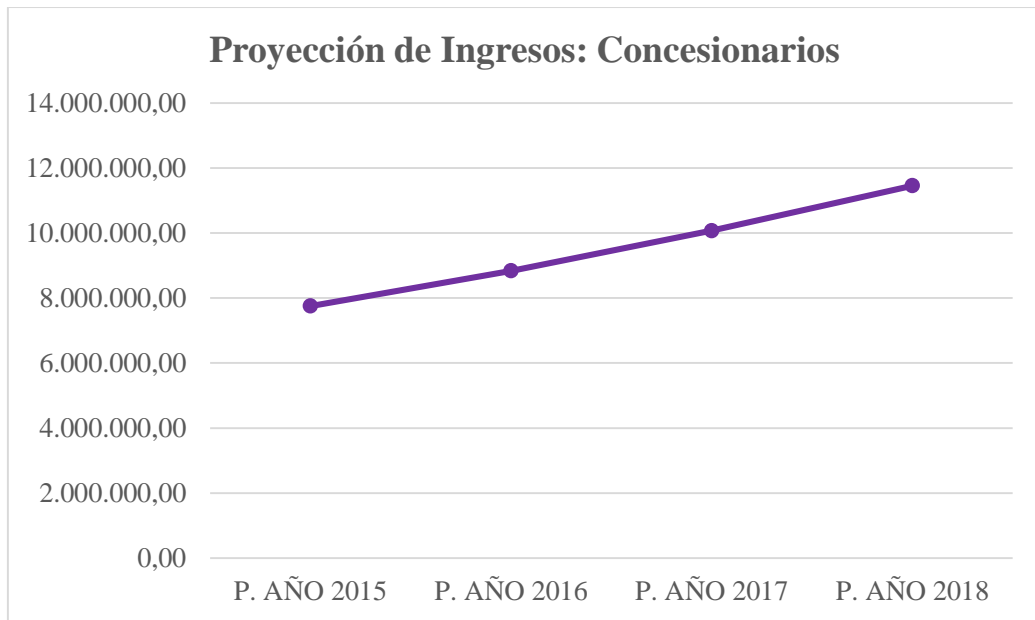


Figura 50. Proyección de Ingresos: Concesionarios.

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Reportes de Ventas. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Mayo 2015.

Con estos datos es posible entonces hacer una proyección de los ingresos totales para tales años, que dan como resultado las propuestas de crecimiento expresadas en la *Tabla 19*:

Tabla 18. Proyección de Ingresos: Clientes concesionarios 2014-2018

	Proyección Año 2015	Proyección Año 2016	Proyección Año 2017	Proyección Año 2018
Total Ingresos	7.757.610,09	8.840.572,46	10.074.716,37	11.428.982,40
Ingresos Operacionales	7.652.116,37	8.720.351,82	9.937.712,93	11.303.154,69
<i>Ventas</i>	<i>7.652.116,37</i>	<i>8.720.351,82</i>	<i>9.937.712,93</i>	<i>11.303.154,69</i>
Ingresos No Operacionales	105.493,72	120.220,64	137.003,44	155.827,72

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Estados Financieros: Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Noviembre 2015.

Tabla 19. Propuesta de crecimiento en ventas: Clientes concesionarios 2016-2018

2016	2017	2018
13,96%	13,96%	13,74%

4.1.2. PROYECCIÓN DE EGRESOS

La proyección de egresos se realizará a partir del presupuesto de las propuestas de mejora y el tiempo de aplicación que se muestra en la *Tabla 20*.

4.1.2.1. PRESUPUESTOS DE PROPUESTAS DE MEJORA

Tabla 20. Matriz Propuestas de Mejora

	2016		2017		2018	
Información	Organizar la información obtenida de los clientes durante el año con el fin de trasladarla a un nuevo sistema.		Crear un sistema en donde se almacene una base de datos con todos los clientes y arroje las fechas en que se debe contactar a cada uno para realizar el seguimiento correspondiente a cada equipo.		Contratar a una persona que se encargue del manejo del sistema y de hacer el seguimiento respectivo.	
	Presupuesto:	-	Presupuesto:	\$ 1,500	Presupuesto:	\$9,600 anual.

Marketing Interno	Firmar acuerdo con el sindicato en el que se establezca el porcentaje de recompensa económica que se dará a los mejores empleados.	Inversión en capacitación a todo el personal en temas de liderazgo y resistencia al cambio.	Inversión en capacitación al personal en temas de calidad y trabajo en equipo.
	Presupuesto: -	Presupuesto: \$1,000	Presupuesto: \$1,000
Comunicación Interna	Instalación de cartelera informativa.	Mantenimiento de cartelera.	Mantenimiento de cartelera.
	Presupuesto: \$150	Presupuesto: \$50	Presupuesto: \$50
Comunicación Externa	Desarrollo de página web.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar la información para crear catálogo de productos y entregar al menos dos a cada concesionario. - Renovación de Dominio y Hosting en la Web, inversión Google Ads. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renovación de catálogo. - Mantenimiento página web e inversión en Google Ads.
	Presupuesto: \$ 1,800	Presupuesto: Catálogos: \$750 Renovación D y H: \$6,100	Presupuesto: Catálogo: \$750 Página Web: \$12,100
Experiencia del Cliente	Invitación a las instalaciones y capacitación a vendedores de los concesionarios.	Invitación a las instalaciones y capacitación a vendedores de los concesionarios.	Invitación a las instalaciones y capacitación a vendedores de los concesionarios.
	Presupuesto: \$500	Presupuesto: \$500	Presupuesto: \$500

Incentivos y Privilegios		Transporte de unidades a la planta.	Transporte de unidades a la planta.
	Presupuesto: -	Presupuesto: \$3,000	Presupuesto: \$3,000
TOTAL	\$ 2.450	\$ 12.900	\$ 27.000

*Los valores no incluyen impuestos.

* Los egresos se sustentan en el *ANEXO 7* y en consideraciones generales de mercado según conversaciones mantenidas con los directivos de Industrias Clavec Cía. Ltda y otras empresas.

4.1.2.2. PROYECCIÓN DE GASTOS

Para proyectar los gastos el primer punto a tomar en cuenta es que la empresa maneja una política de subir los sueldos anualmente en base a la inflación, además se ha creado una cuenta nueva “Gastos de Marketing” en donde se han toman en cuenta los valores costeados de las mejoras, exceptuando el de la persona encargada del nuevo sistema, el cual se ha incrementado en “Mano de obra indirecta”.

Para el cálculo respectivo al nuevo trabajador, para el cálculo de los beneficios sociales, se considera que entrará a partir del 1 de Enero de 2016. Los cálculos se realizaron de acuerdo a las leyes ecuatorianas vigentes de la siguiente manera (Congreso Nacional, 2015):

Tabla 21. Cálculo Beneficios Sociales

Beneficio Social	Período de cálculo Fecha de Pago	Cálculo
Décimo Tercero	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Diciembre - 30 Noviembre. • Hasta el 24 de Diciembre. 	Total Sueldo / 12
Décimo Cuarto	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Agosto - 31 Julio. • Sierra y Amazonía: Hasta el 15 de Agosto. 	Remuneración Básica Mínima Unificada * Número Empleados / 12
Vacaciones	Anual. A partir del año de trabajo.	Total Sueldo / 24
Aporte Patronal IESS	Anual	Total sueldo*12,15%
Aporte Patronal IESS	Anual *No representa un gasto para la empresa.	Total sueldo*9,35%
Fondo de Reserva	Anual. A partir del año de trabajo.	Total Sueldo / 12

Para el cálculo del décimo cuarto sueldo, se ha tomado como referencia el aumento que ha tenido el salario básico unificado del 2015 al 2016, obteniendo como factor 1,03389831. De esta manera la proyección indica que para el año 2018 aproximadamente el este valor llegará a ser \$391. Por otro lado, es importante aclarar que todos los gastos se proyectaron a partir de la razón de cada uno de ellos con las ventas tomando como referencia el año 2014 ya que es el único que cuenta con datos reales.

A partir de lo explicado se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se sustentan en el *ANEXO 8*.

Tabla 22. Proyección de Gastos

	Proyección Año 2015	Proyección Año 2016	Proyección Año 2017	Proyección Año 2018
Gastos Operacionales	5.602.219,78	6.384.289,66	7.257.536,50	8.286.654,23
Gastos Generales	886.443,45	1.012.629,55	1.164.100,62	1.326.525,59
Gastos de Administración	757.698,79	863.473,54	984.014,45	1.119.218,04
Gastos de Ventas	90.802,50	103.478,52	117.924,13	134.126,90
Gastos Financieros	37.932,16	43.227,49	49.262,04	56.030,65
Gastos Marketing	0,00	2.450,00	12.900,00	17.150,00

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Estados Financieros: Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Noviembre 2015.

Tabla 23. Propuesta de crecimiento en gastos: Clientes concesionarios 2016-2018

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Gastos Totales	12,28%	12,36%	12,21%

4.2. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS

4.2.1. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AÑOS 2015-2018

El *ANEXO 9* muestra la proyección del Estado de Resultados Integral hasta el año 2018. Como se menciona anteriormente, todos los cálculos se han hecho en base al porcentaje que representa cada cuenta respecto a las ventas del año base (2014), teniendo en cuenta la inflación y únicamente respecto a la parte correspondiente a las ventas a concesionarios que es el objeto de estudio de esta investigación.

4.2.2. COMPARACIÓN CON RESULTADOS ACTUALES: PRESENTACIÓN DE BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MARKETING RELACIONAL PROPUESTO

Tabla 24. Proyección de Resultado Neto y su variación

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Resultado Neto del Ejercicio	1.508.259,20	1.734.399,43	1.984.450,86	2.199.282,74
% de variación	-	14,99%	14,42%	10,83%

Fuente: Guerra Jarrín, X. (2014). Estados Financieros: Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito. Noviembre 2015.

Debido a que el año 2016 es un año que se prevé será complicado económicamente para todo el país, es importante recalcar que la gestión de marketing hasta este año será mantener la posición actual, por esta razón la inversión en gastos de marketing será mínima en este año (\$2.450), y a partir del año 2017 se verán valores más significativos sin dejar de ser controlables para la empresa.

Tomando como referencia el año 2016, el resultado neto tendrá un incremento del 14,99%, 14,42% y 10,83% respectivamente hasta el año 2018. Lo cual demuestra que los gastos de marketing impulsan las ventas y por tanto ayudan a generar mejores resultados económicos. La razón por la cual disminuye notablemente el porcentaje de incremento en el último año es la contratación de la nueva persona encargada del manejo del sistema y del seguimiento a los productos, lo que implica un fuerte gasto.

4.3. ANÁLISIS DE INDICADORES

Para el análisis de los diferentes indicadores se tomó como referencia el año 2014 para poder compararlo con los resultados que se obtienen en el último año de inversión, 2018.

4.3.1. INDICADORES DE RENTABILIDAD

“Miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones” (David, 2008, pág. 143). Existen algunos indicadores de rentabilidad; sin embargo, para el caso de estudio se ha tomado en cuenta al indicador de margen de ganancia de operación, ya que es el

que de mejor manera demuestra el beneficio que tendrá la Industrias Clavec Cía. Ltda. después de implementar marketing relacional.

4.3.1.1. MARGEN DE GANANCIA DE OPERACIÓN

La fórmula utilizada y los resultados obtenidos en este indicador se detallan a continuación:

Margen de ganancia de operación

$$= \frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} \times 100\%$$

Tabla 25. Margen de ganancia de operación anual

2014	2015	2016	2017	2018
16,58%	16,58%	16,55%	15,45%	16,33%

4.3.1.1.1. ANÁLISIS

En año 2014, la empresa ganó un 16,58% sobre sus ventas, lo cual es muy bueno. Los resultados arrojan que para el año 2018 la empresa podrá disminuir esta ganancia en un 0,25% sobre sus ventas, esto se debe al incremento en los gastos de marketing.

4.3.2. INDICADORES DE CRECIMIENTO

“Miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica creciente dentro de la economía y la industria” (David, 2008, pág. 143). Dentro de este grupo existen varios tipos de indicadores, dentro de los cuales se encuentran los de ventas e ingresos netos, los cuales indican el ritmo de crecimiento de la empresa en ventas y utilidades respectivamente. Se han escogido estos dos indicadores ya que son los que demuestran los beneficios que tendrá la empresa en sus resultados económicos al implementar marketing relacional.

4.3.2.1. VENTAS

$$\% \text{ Crecimiento en ventas} = \frac{\text{Ventas}_f - \text{Ventas}_i}{\text{Ventas}_i} \times 100\%$$

Tabla 26. Porcentaje de crecimiento en ventas anual

2015	2016	2017	2018
11,15%	13,96%	13,96%	13,74%

4.3.2.2. INGRESO NETO

$$\% \text{ Crecimiento utilidades} = \frac{\text{Utilidad Neta}_f - \text{Utilidad Neta}_i}{\text{Utilidad Neta}_i} \times 100\%$$

Tabla 27. Porcentaje de crecimiento de utilidad anual

2015	2016	2017	2018
11,15%	13,77%	13,26%	12,89%

4.3.2.3. ANÁLISIS

Se puede ver que el ritmo de crecimiento de la empresa tanto en ventas como en utilidades es muy bueno; sin embargo, ambos bajan dentro de los tres últimos años.

Estos resultados se deben a que la inversión real en los esfuerzos de marketing relacional propuestos se hacen especialmente en los últimos dos años, por lo tanto no es de sorprenderse que estos indicadores disminuyan, teniendo en cuenta que los gastos aumentarán. Por otro lado, es importante recalcar que los beneficios seguirán viéndose después del 2018, entonces se concluye que aún teniendo en cuenta valores constantes para los gastos la aplicación de Marketing Relacional traerá beneficios económicos a la empresa.

4.3.3. VAN

Para el cálculo del VAN es necesario tener la tasa WACC (Costo del Capital Medio Ponderado). Tal cálculo, como lo sustenta el *ANEXO 10*, toma como referencia la tasa libre de riesgo por cinco años, por esta razón, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la proyección de los estados financieros a partir del

2014 hasta el 2018. A partir de este resultado es posible conocer el VAN para el presente año (2016) gracias a la siguiente fórmula financiera:

$$Vf = VP * (1 + i)^n$$

El resultado obtenido para el año 2016 es de \$6.532.431,05.

Ya que el resultado es mayor a cero, el proyecto debe aceptarse ya que se demuestra que se obtendrán beneficios económicos al aplicarlo. Por otro lado, ya que la inversión no se da una sola vez en un año, sino que se planea hacerlo paulatinamente no es conveniente compararlo con este resultado, ni tampoco hacer el análisis de la tasa interna de retorno (TIR).

5. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. CONCLUSIONES

Actualmente la empresa no tiene una gestión de marketing implantada. Sus directivos sostienen que han sido capaces de vender toda su capacidad productiva sin necesidad de invertir en esto; sin embargo, es importante evaluar los resultados que se podrían obtener con una pequeña inversión para ser capaces de fidelizar a los clientes.

Durante la investigación se encontraron diferentes modelos de marketing relacional, la gran mayoría dirigidos a empresas que ofrecen servicios. Al encontrar “El trébol de la Fidelización” fue factible finalmente asociarlo al modelo de la empresa y evaluar la gestión actual con sus clientes.

Este estudio tuvo de manera general resultados positivos, a pesar de no contar con personal encargado específicamente del área de marketing, se demostró que la empresa está enfocada acoplarse para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Es extraordinaria la percepción que tienen los clientes sobre la empresa, todos pudieron resaltar la buena imagen que mantiene Industrias Clavec Cía. Ltda., su seriedad, cumplimiento y calidad de los productos. Sin embargo, respecto a la gestión de marketing; aunque todos están bastante conformes con su relación, se ha podido establecer puntos importantes para mejorar las relaciones y poder abrirse a nuevos mercados.

Un punto que considero importante recalcar es que la empresa analice la posibilidad de abrir una sucursal en Guayaquil. Esto podría representar grandes beneficios por el traslado desde el puerto y la cercanía a diferentes puntos del país para llegar de mejor manera y con mayor rapidez a solucionar los posibles servicios postventa que se tengan que realizar.

Se pudo identificar también que los concesionarios tienen una gran apertura para que la empresa capacite a los vendedores sobre su marca. De manera general, existe un gran descontento al no tener ningún tipo de información sobre los productos que dispone o los proyectos que ha realizado Industrias Clavec Cía. Ltda. , aunque existen diferentes opiniones respecto a la apertura de una página web, todos resaltaron la importancia de dar a conocer el trabajo de manera visual.

Afirman que la competencia ha sabido tener bien enterados a los vendedores sobre las especificaciones de sus productos y por esta razón si los usuarios no conocen de la marca difícilmente la escogerán. Las razones para que esto ocurra es que los precios son más altos que los de la competencia, lo cual es totalmente comprensible para quienes han tenido la posibilidad de utilizar sus productos; sin embargo, están perdiendo un mercado más grande al no tener quien pueda explicar todos sus beneficios.

Industrias Clavec Cía. Ltda. se ha visto involucrada en diferentes tipos de proyectos que sus clientes jamás han tenido conocimiento. Esto limita a que vean a la empresa como posible proveedor para otro tipo de trabajos, por eso la importancia de tener un catálogo en donde se muestren estos logros de la empresa.

Por otro lado, es importante que se establezcan las políticas de garantía para cada producto, esto brindará la posibilidad de realizar un seguimiento a cada uno y de esta manera ser capaces de reconocer y captar nuevos servicios, llegando a los usuarios finales. Sería interesante ampliar sus servicios post venta para dar el mantenimiento adecuado a sus productos.

En conclusión, Industrias Clavec Cía. Ltda. es una empresa que ha sabido satisfacer a sus grandes clientes, pero que vive alejada de los usuarios finales. A lo largo de su historia se ha visto que ha sido capaz de diversificarse según las necesidades del mercado; sin embargo, es importante que escuche un poco más a sus clientes para abrirse a nuevos nichos, especialmente ahora que se vienen épocas económicamente difíciles para el país y el mercado automotriz.

Al aplicar el modelo “El Trébol de la Fidelización” , Industrias Clavec Cía. Ltda. podrá fortalecer la gestión de marketing relacional con sus clientes actuales y futuros, para crear y mantener relaciones a largo plazo y convenientes para ambos lados (ganar-ganar); cumpliendo el objetivo de mejorar sus resultados económico-financieros. Es importante recalcar que este estudio se ha realizado únicamente para un tipo de clientes específico y se obtuvieron muy buenos resultados, por lo que se puede afirmar que al aplicarlo a toda su cartera de clientes los resultados podrán ser aún mejores.

5.2. RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las recomendaciones para Industrias Clavec Cía. Ltda.:

- Analizar la posibilidad de crear un departamento postventa en donde no sólo haya una persona, sino varios empleados que tengan la disposición de salir de la ciudad para atender los diferentes requerimientos de los clientes, especialmente en temas de mantenimiento a los productos.
- Gracias a la buena relación que mantienen los altos directivos con sus clientes grandes, como son los concesionarios, puede en ciertos momentos limitarlos a ese mercado. En consecuencia a los usuarios finales no se les brinda mayor importancia, cuando tal vez allí sea de donde pueden salir las mejores ideas innovadoras para sus productos. Aquellos clientes que hacen uso del producto son los mejores para encontrar fallas, mejoras, adecuaciones, en fin innovaciones; por lo que se considera que únicamente dejando de centrarse tanto en los clientes grandes y siguiendo el mismo proceso, escuchando un poco más a los pequeños se podrían generar grandes mejoras y captar a un mercado interesante para la empresa.
- Para los empleados es muy importante el reconocimiento que se da a su esfuerzo dentro de la empresa, por lo que me parece importante analizar la posibilidad de hacer un reconocimiento público, y analizar la posibilidad de abonar una recompensa económica proporcional al rendimiento anual, a los mejores empleados. Esto influenciaría positivamente a la actitud y al esfuerzo por mejorar dentro del trabajo.

- Es evidente la urgencia de crear catálogos de los diferentes productos de la empresa y entregarlos en los concesionarios, por otro lado, después de haber hecho un sondeo con diferentes clientes he constatado la necesidad de una página web para la empresa. Si bien es cierto, sus clientes actuales están muy satisfechos con la empresa; sin embargo, Industrias Clavec Cía. Ltda. se está privando de muchas otras oportunidades de negocio con los mismos concesionarios y con otros segmentos de mercado también al no disponer de ningún tipo de documento en el que se exponga sus productos y las características diferenciadoras respecto a su competencia.
- Otra gran oportunidad para ser evaluada por la empresa es la de invitar a los vendedores de los concesionarios a una capacitación sobre sus productos en la planta. Esto permitirá que ellos reconozcan el trabajo y la diferenciación de los productos de Industrias Clavec Cía. Ltda. frente a su competencia, además de motivarlos.
- Muchos de los directivos de los concesionarios coinciden en que es un gran limitante de la empresa contar con una única planta a nivel nacional, pues para ellos representa un mayor costo el tener que transportar sus equipos para que puedan ser adecuados, y, que por esta razón muchas veces se van con la competencia. El abrir una nueva sucursal representa grandes riesgos, pero también grandes oportunidades que no deben pasar desapercibidas.

42. Congreso Nacional. (20 de Abril de 2015). *Ecuador Legal Online*. Obtenido de Código del Trabajo: file:///C:/Users/Win7/Downloads/www.EcuadorLegalOnline.com_CODIGO_DE_TRABAJO_2015.pdf
43. Damodaran. (31 de Enero de 2016). *Dmodaran Online*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
44. David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
45. Delgado, G. (3 de Abril de 2014). *Mujeres de Empresa*. Obtenido de Guía Para Construir Un Plan de Fidelización De Clientes: <http://www.mujeresdeempresa.com/guia-para-construir-un-plan-de-fidelizacion-de-clientes/>
46. Ekos. (19 de Noviembre de 2015). *Ekos*. Obtenido de Ekos premió a las mejores Pymes: www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=6801&c=1
47. Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*. Alfaomega.
48. Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
49. Guerra Jarrín, X. (2014). *Estados Financieros*. Quito.
50. Guerra Jarrín, X. (2014). *Reportes de Ventas*. Industrias Clavec Cía. Ltda., Contabilidad, Quito.
51. Klaric, J. (2014). *Véndele a la mente, no a la gente*. BiiA Publishing.
52. Koch, R. (2009). *El principio 80/20: El secreto de lograr más con menos*. Barcelona: Paidós Empresa.
53. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
54. Küster, I., & Vila, N. (2010). *La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español*. Ensayos de Economía No. 36.
55. Levitt, T. (1986). *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press.

56. Mankiw, N. G. (2009). *Principios de Economía* (Quinta ed.). México: CENGAGE Learning.
57. Morrissey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Florida: Prentice Hall.
58. Páginas Amarillas Cantv. (20 de Junio de 2008). *Páginas Amarillas Cantv*. Obtenido de La industria metalmecánica y sus derivados: http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=64&Itemid=87&id=4549
59. Redacción Gerente. (30 de Agosto de 2011). *GERENTE.COM*. Obtenido de ¿Qué significa el Top of Mind?: <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=275>
60. Revista Ekos. (2013). X Ekos de Oro. El mayor reconocimiento empresarial del Ecuador. *Ekos*.
61. Ries, A., & Ries, L. (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. España: McGraw Hill.
62. Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

1. ANEXO 1. CUESTIONARIO GUÍA PARA ENCUESTA A CLIENTES.

ENCUESTA CLIENTES

- 1) ¿De qué manera califica a su relación con Industrias Clavec?

- 2) ¿Cuáles son las expectativas que considera más importantes para evaluar la calidad del servicio de Industrias Clavec?
 - Fiabilidad
 - Capacidad de Respuesta
 - Profesionalidad
 - Accesibilidad
 - Comunicación
 - Credibilidad
 - Seguridad
 - Conocimiento y comprensión del cliente
 - Elementos tangibles

- 3) ¿Cuáles han sido los elementos estimuladores de la experiencia obtenida con Industrias Clavec en los diferentes aspectos?
 - Personal
 - Procesos y Sistemas
 - Elementos Tangibles
 - Marca

- 4) ¿Hasta qué punto la empresa está satisfaciendo sus expectativas de producto y servicio?
- 5) ¿De qué manera percibe a la empresa?
- 6) ¿Qué proveedores de equipos para montaje sobre camiones se le vienen a la mente?
- 7) ¿Qué proveedores de equipos para montar sobre camiones le han proporcionado un mejor desempeño?
- 8) ¿Para esta empresa, en qué lugar se ubica Industrias Clavec comparado con la competencia?
- 9) ¿En el último año, comparando con la competencia, qué porcentaje ocupó Industrias Clavec en sus compras?
- 10) ¿Qué parámetros debe cumplir sus proveedores de equipos para que ustedes estén dispuestos a elevar sus compras en un % mayor a un 10%?

2. ANEXO 2. GUÍA PARA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.

ENTREVISTA DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

- 1) ¿De qué manera califica la relación que mantiene Industrias Clavec con sus clientes?
- 2) ¿Cuáles son las expectativas más importantes que sus clientes esperan de la calidad del servicio de Industrias Clavec? (Señale las más importantes)
 - Fiabilidad
 - Capacidad de Respuesta
 - Profesionalidad
 - Accesibilidad
 - Comunicación
 - Credibilidad
 - Seguridad
 - Conocimiento y comprensión del cliente
 - Elementos tangibles
- 3) ¿Cuáles han sido los elementos que Industrias Clavec utiliza para estimular la experiencia favorable de los clientes?
 - Personal
 - Procesos y Sistemas
 - Elementos Tangibles
 - Marca
- 4) ¿Hasta qué punto la empresa está satisfaciendo las expectativas de producto y servicio de sus clientes?

5) ¿Qué proveedores de equipos para montaje sobre camiones se le vienen a la mente?

3. ANEXO 3. FORMATO ENCUESTA A CLIENTES.

Completar el Cuestionario marcando con una X la respuesta que mejor refleje su nivel de satisfacción.

Valor	Satisfacción	Importancia
1	Insatisfecho	Intrascendente
2	Ni satisfecho, ni insatisfecho	No Importante
3	Moderadamente satisfecho	Importante
4	Satisfecho	Esencial
5	Considerablemente satisfecho	Extraordinario

Producto:

- La razón Calidad/Precio

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La funcionalidad de los productos.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El conocimiento de los productos por parte del equipo de ventas.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La durabilidad del producto conforme a la vida ofrecida del producto.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El cumplimiento de los parámetros de la garantía ofrecida.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El desempeño de Industrias Clavec Cía. Ltda. comparado con los competidores.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La facilidad de crédito.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

Servicios:

- La disponibilidad del equipo de ventas.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El tiempo de entrega de los productos.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La atención general por parte de Industrias Clavec Cía. Ltda.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El valor agregado suministrado a su empresa por parte de los servicios postventa de Industrias Clavec Cía. Ltda.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El conocimiento del mercado por parte del equipo de ventas.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

Distribución:

- La capacidad de entrega de acuerdo a sus requerimientos.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

Comunicación:

- El acceso a información sobre los productos.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El nivel de respuesta vía mail.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El nivel de respuesta vía telefónica.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La calidad de respuesta.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El profesionalismo del equipo de ventas.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La disponibilidad de información para la compra.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La funcionalidad de la página web.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

Tecnología:

- La innovación de los productos.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

Marca y empresa:

- La imagen de la marca.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La efectividad de la publicidad.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El nivel de satisfacción general con Industrias Clavec Cía. Ltda.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- El apoyo técnico con sus clientes para cerrar ventas.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Importancia					

- La probabilidad de seguir siendo cliente. ¿Por qué?

- Alta
- Moderada
- Baja

- Comentarios y Sugerencias

IV. MOTIVACIÓN

Usted se siente a gusto de trabajar en esta institución.
 La empresa premia permanentemente a las personas con buen desempeño.
 Cuando realiza bien sus actividades o cumple sus objetivos establecidos, siente que es reconocido por ello.
 Los objetivos de la empresa le motivan a trabajar por ella
 El liderazgo de la empresa le motiva a trabajar cada vez mejor.
 Su trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado y de compañerismo.
 Se siente respetado por sus superiores y compañeros.
 Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las actividades relacionadas con su trabajo sean un éxito.
 Considera que la información recibida sobre su desempeño es justa y objetiva.

V. SATISFACCIÓN LABORAL

Usted se siente plenamente satisfecho al trabajar en esta empresa.
 Considera que el ambiente de trabajo es muy agradable.
 Las autoridades y compañeros valoran y respetan su opinión y su trabajo.
 La empresa le da facilidades para que triunfe en su vida profesional y personal.
 La remuneración que recibe es satisfactoria.

5. ANEXO 5. TABULACIÓN ENCUESTAS EMPLEADOS.

	Calificación ponderada /5				Número de personas que escogieron la opción				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	TOTAL	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
I. CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL									
Está orgulloso de trabajar en esta empresa	2,68	1,76	0,00	0,02	4,46	22	18		1
Es considerado como persona.	2,20	1,85	0,20	0,00	4,24	18	19	4	
La empresa se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo.	1,83	1,76	0,34	0,02	3,95	15	18	7	1
Está de acuerdo con las políticas de la institución.	0,73	2,34	0,39	0,05	3,51	6	24	8	2
Considera que con su trabajo está aportando al desarrollo de la organización	2,68	1,76	0,00	0,02	4,46	22	18		1
Usted aporta más de lo que le piden en su trabajo.	2,56	1,56	0,15	0,02	4,29	21	16	3	1
Conoce la Misión y Visión de la empresa	1,59	1,95	0,15	0,10	3,78	13	20	3	4
Participa en la elaboración del Plan Estratégico de la misma.	0,73	2,05	0,54	0,07	3,39	6	21	11	3
Tiene el conocimiento sobre los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.	0,49	1,76	0,73	0,07	3,05	4	18	15	3

Su trabajo es un medio para alcanzar sus metas personales.	2,68	1,27	0,24	0,02	4,22	22	13	5	1
Tiene claras cuáles son las oportunidades de desarrollo en la institución.	0,98	2,15	0,39	0,07	3,59	8	22	8	3
Siente que en la institución usted mejora y aprende continuamente.	2,32	1,66	0,15	0,05	4,17	19	17	3	2
II. LIDERAZGO									
Usted se siente considerado y bien tratado por sus jefes	1,71	1,95	0,29	0,02	3,98	14	20	6	1
La empresa toma generalmente su opinión en las decisiones	0,37	1,76	0,73	0,12	2,98	3	18	15	5
Se siente a gusto desempeñando las funciones que se le han encomendado.	2,56	1,85	0,00	0,00	4,41	21	19		
Siente que su jefe tiene claro cuáles son sus aspiraciones y necesidades.	1,10	1,46	0,54	0,15	3,24	9	15	11	6
Usted disfruta su trabajo	2,68	1,76	0,05	0,00	4,49	22	18	1	
¿La empresa lo ha ubicado en el sitio adecuado donde puede desarrollar lo que mejor sabe hacer?	2,68	1,85	0,00	0,00	4,54	22	19		
Cuando tiene inquietudes acerca del trabajo, tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato.	1,83	1,66	0,39	0,02	3,90	15	17	8	1
Las autoridades, toman en cuenta en su equipo de trabajo las habilidades de cada trabajador para asignar las tareas.	1,22	2,15	0,34	0,05	3,76	10	22	7	2
Siente que las autoridades toman decisiones acertadas para la conducción de la empresa.	0,85	2,44	0,24	0,07	3,61	7	25	5	3

III. COMUNICACIÓN

A su ingreso, la información que recibió en la empresa y su puesto de trabajo, le ayudaron a realizar bien sus funciones.

Su jefe inmediato le da la información con claridad y oportunidad sobre las cuestiones del trabajo.

Cuando tiene una queja, ¿se siente escuchado y respetado?

Siente que hay buena comunicación en la empresa

Le han informado sobre los reconocimientos o sanciones que puede obtener por su desempeño.

Puede expresar su opinión, y aun cuando no se la aplique, siente que es escuchado.

En la empresa se manejan los conflictos con respeto y consideración

Su jefe inmediato le da información continuamente sobre su desempeño.

1,22	2,54	0,20	0,02	3,98	10	26	4	1
1,59	2,05	0,10	0,07	3,80	13	21	2	3
0,98	1,37	0,44	0,12	2,90	8	14	9	5
0,49	1,37	0,78	0,15	2,78	4	14	16	6
0,98	1,95	0,39	0,12	3,44	8	20	8	5
0,73	1,56	0,54	0,15	2,98	6	16	11	6
0,49	1,56	0,73	0,15	2,93	4	16	15	6
0,85	1,27	0,73	0,15	3,00	7	13	15	6

IV. MOTIVACIÓN

Usted se siente a gusto de trabajar en esta institución

La empresa premia permanentemente a las personas con buen desempeño

Cuando realiza bien sus actividades o cumple sus objetivos establecidos, siente que es reconocido por ello.

3,05	1,56	0,00	0,00	4,61	25	16		
0,85	1,27	0,68	0,17	2,98	7	13	14	7
0,85	1,27	0,68	0,17	2,98	7	13	14	7

Los objetivos de la empresa le motivan a trabajar por ella.

El liderazgo de la empresa le motiva a trabajar cada vez mejor.

Su trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado y de compañerismo.

Se siente respetado por sus superiores y compañeros.

Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las actividades relacionadas con su trabajo sean un éxito.

Considera que la información recibida sobre su desempeño es justa y objetiva.

1,83	1,95	0,15	0,07	4,00	15	20	3	3
1,10	2,05	0,29	0,10	3,54	9	21	6	4
1,22	1,37	0,49	0,15	3,22	10	14	10	6
1,10	2,05	0,44	0,05	3,63	9	21	9	2
1,71	1,76	0,29	0,02	3,78	14	18	6	1
0,49	1,95	0,63	0,05	3,12	4	20	13	2

V. SATISFACCIÓN LABORAL

Usted se siente plenamente satisfecho al trabajar en esta empresa

Considera que el ambiente de trabajo es muy agradable

Las autoridades y compañeros valoran y respetan su opinión y su trabajo

La empresa le da facilidades para que triunfe en su vida profesional y personal

La remuneración que recibe es satisfactoria

2,68	1,76	0,05	0,00	4,49	22	18	1	
1,10	2,34	0,20	0,10	3,73	9	24	4	4
0,61	2,05	0,68	0,02	3,37	5	21	14	1
1,46	1,07	0,68	0,10	3,32	12	11	14	4
0,61	1,66	0,44	0,22	2,93	5	17	9	9

6. ANEXO 6. CÁLCULO VENTAS TOTALES CON INFLACIÓN.

PRODUCTO	PRECIO AÑO 2015	Q 2015	TOTAL VENTAS 2015	PRECIO AÑO 2016	Q 2016	TOTAL VENTAS 2016
Tolvas	\$ 13.045,77	624	\$ 8.136.648,06	\$ 13.515,42	686	\$ 9.272.524,13
Semiremolques	\$ 20.881,20	158	\$ 3.307.581,30	\$ 21.632,92	174	\$ 3.769.319,65
Compactador de Basura	\$ 48.586,76	28	\$ 1.346.824,90	\$ 50.335,88	30	\$ 1.534.841,66
Winches	\$ 28.399,33	18	\$ 506.076,12	\$ 29.421,71	20	\$ 576.724,35
Repuestos	\$ 105,56	3726	\$ 393.370,46	\$ 109,36	4099	\$ 448.284,97
Tanqueros	\$ 16.329,62	24	\$ 387.991,69	\$ 16.917,48	26	\$ 442.155,33
Cama Baja	\$ 38.187,41	10	\$ 378.055,32	\$ 39.562,15	11	\$ 430.831,84
Grúas Hidráulicas	\$ 46.151,39	6	\$ 274.139,25	\$ 47.812,84	7	\$ 312.409,09
Plataformas	\$ 13.474,96	12	\$ 160.082,57	\$ 13.960,06	13	\$ 182.430,10
Polvorín	\$ 11.595,98	8	\$ 91.840,18	\$ 12.013,44	9	\$ 104.661,07
Cajas y Buzones	\$ 213,67	364	\$ 77.844,18	\$ 221,36	401	\$ 88.711,22
Contenedor	\$ 19.221,50	4	\$ 76.117,14	\$ 19.913,47	4	\$ 86.743,09
Compactador de Basura Heil (Montaje)	\$ 7.415,03	6	\$ 44.045,29	\$ 7.681,97	7	\$ 50.194,01
Portallantas	\$ 290,92	117	\$ 33.985,27	\$ 301,39	129	\$ 38.729,62
Contenedor de Basura 2.5	\$ 1.246,80	24	\$ 29.623,97	\$ 1.291,68	26	\$ 33.759,47
Grúas Forestal Serco	\$ 7.226,25	4	\$ 28.615,93	\$ 7.486,39	4	\$ 32.610,71
Silo Granelero (Montaje)	\$ 4.611,60	4	\$ 18.261,94	\$ 4.777,62	4	\$ 20.811,31
Quinta Rueda	\$ 3.927,42	2	\$ 7.776,29	\$ 4.068,81	2	\$ 8.861,86
Guardafangos	\$ 337,93	16	\$ 5.352,87	\$ 350,10	17	\$ 6.100,13
TOTAL			\$ 15.304.232,74			\$ 17.440.703,63

PRODUCTO	PRECIO AÑO 2017	Q 2017	TOTAL VENTAS 2017	PRECIO AÑO 2018	Q 2018	TOTAL VENTAS 2018
Tolvas	\$ 14.001,98	755	\$ 10.566.968,50	\$ 14.478,04	830	\$ 12.018.869,97
Semiremolques	\$ 22.411,70	192	\$ 4.295.516,68	\$ 23.173,70	211	\$ 4.885.720,67
Compactador de Basura	\$ 52.147,97	34	\$ 1.749.105,56	\$ 53.921,00	37	\$ 1.989.432,66
Winches	\$ 30.480,89	22	\$ 657.235,07	\$ 31.517,24	24	\$ 747.539,16
Repuestos	\$ 113,30	4509	\$ 510.865,56	\$ 117,15	4960	\$ 581.058,48
Tanqueros	\$ 17.526,51	29	\$ 503.880,22	\$ 18.122,41	32	\$ 573.113,36
Cama Baja	\$ 40.986,39	12	\$ 490.975,97	\$ 42.379,93	13	\$ 558.436,07
Grúas Hidráulicas	\$ 49.534,10	7	\$ 356.021,40	\$ 51.218,26	8	\$ 404.938,74
Plataformas	\$ 14.462,63	14	\$ 207.897,34	\$ 14.954,35	16	\$ 236.462,44
Polvorín	\$ 12.445,92	10	\$ 119.271,76	\$ 12.869,08	11	\$ 135.659,70
Cajas y Buzones	\$ 229,33	441	\$ 101.095,31	\$ 237,13	485	\$ 114.985,81
Contenedor	\$ 20.630,36	5	\$ 98.852,43	\$ 21.331,79	5	\$ 112.434,75
Compactador de Basura Heil (Montaje)	\$ 7.958,52	7	\$ 57.201,09	\$ 8.229,11	8	\$ 65.060,52
Portallantas	\$ 312,24	141	\$ 44.136,27	\$ 322,86	155	\$ 50.200,60
Contenedor de Basura 2.5	\$ 1.338,19	29	\$ 38.472,30	\$ 1.383,68	32	\$ 43.758,39
Grúas Forestal Sercos	\$ 7.755,90	5	\$ 37.163,17	\$ 8.019,60	5	\$ 42.269,39
Silo Granelero (Montaje)	\$ 4.949,61	5	\$ 23.716,57	\$ 5.117,90	5	\$ 26.975,22
Quinta Rueda	\$ 4.215,28	2	\$ 10.098,98	\$ 4.358,60	3	\$ 11.486,58
Guardafangos	\$ 362,70	19	\$ 6.951,70	\$ 375,03	21	\$ 7.906,87
TOTAL			\$ 19.875.425,86			\$ 22.606.309,37

7. ANEXO 7. COTIZACIONES PROPUESTAS DE MEJORA.

Cotizaciones

AMDB
AMDB ECUADOR



COTIZACIÓN

CLIENTE: Industrias Clavec Cia. Ltda.

DIRECCIÓN: Antares y Mirlos, Los Chillos

FECHA: Jueves, 17 de Diciembre de 2015

TELÉFONO: 0984563492

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Renovación de Dominio		\$ 100
Administración Web - Actualizar los contenidos de página web existentes. - Publicar nuevas páginas o secciones en el sitio web. - Carga de datos. - Actualizar datos en áreas comunes. - Gestión de archivos. - Edición web optimizada para buscadores (SEO)	\$ 500	\$ 6,000
Google Adwards (12.000 clicks anuales)	\$ 500	\$ 6,000
SUBTOTAL		\$ 12,100
IVA 12%		\$ 1,452
TOTAL		\$ 13,552

Juan Pablo Bumeo

Director General



COTIZACIÓN

CLIENTE: Industrias Clavec Cia. Ltda.

DIRECCIÓN: Antares y Mirios, Los Chillos

FECHA: Jueves, 3 de Diciembre de 2015

TELÉFONO: 0984563492

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Levantamiento de página web - Diseño de HOMEPAGE - Diseño de 4 secciones adicionales: o Home o Quiénes Somos o Productos o Contáctenos - Características Técnicas: o Formato HTML 5 adaptable a móvil. o 4 Secciones Internas o Módulos (enlaces) a las redes sociales.		\$ 1,800
Desarrollo de sistema para control de las bases de datos. - Migración de Información - Instalación		\$ 1,500
SUBTOTAL		\$ 3,300
IVA 12%		\$ 396
TOTAL		\$ 3,696

*Incluye Dominios y Hostings durante un año.

Juan Pablo Bumeo

Director General

COTIZACIÓN

CLENTE: Industrias Clavec Cia. Ltda.
DIRECCIÓN: Antares y Mirlos, Los Chillos
FECHA: Jueves, 3 de Diciembre de 2015
TELÉFONO: 0984563492

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Catálogo de Productos - Diseño Catálogo <ul style="list-style-type: none"> o Cada producto con su respectiva Imagen y descripción. 		\$ 500
- Impresión <ul style="list-style-type: none"> o Couché de 120 gr full color tir tamaño 12x35. Cantidad: 3.000 		\$ 250
SUBTOTAL		\$ 750
IVA 12%		\$ 90
TOTAL		\$ 840

Juan Pablo Bumeo
 Director General

8. ANEXO 8. PROYECCIÓN DE EGRESOS.

	AÑO 2014	P. AÑO 2015	P. AÑO 2016	P. AÑO 2017	P. AÑO 2018
Gastos Operacionales	10.080.747,72	5.602.219,78	6.384.289,66	7.275.536,50	8.286.654,23
Costos Y Gastos De Fabricación	10.080.747,72	5.602.219,78	6.384.289,66	7.275.536,50	8.286.654,23
Costo De Ventas	10.080.747,72	5.602.219,78	6.384.289,66	7.275.536,50	8.286.654,23
Costo De Ventas	8.403.122,11	4.669.905,27	5.321.824,05	6.064.750,68	6.898.047,43
Mano De Obra Directa	746.151,41	414.662,12	472.548,95	538.516,78	612.508,99
Mano De Obra Indirecta	232.497,07	129.206,66	147.243,90	167.799,15	202.313,77
MOI Sueldo	90.573,84	50.335,01	57.361,78	65.369,48	83.951,25
MOI Aporte Patronal	17.892,43	9.943,44	11.331,55	12.913,43	15.585,34
MOI Bono De Desempeño	36.186,48	20.110,08	22.917,44	26.116,72	29.705,16
MOI Décimo Cuarto	4.796,51	2.665,59	3.037,70	3.461,77	4.165,50
MOI Décimo Tercero	12.271,97	6.819,96	7.772,02	8.857,00	10.807,28
MOI Fondos De Reserva	11.972,54	6.653,55	7.582,39	8.640,89	9.828,15
MOI Horas Extras	25.845,43	14.363,20	16.368,30	18.653,31	21.216,28
MOI Movilización	1.498,23	832,6181726	948,85	1.081,31	1.229,88
MOI Vacaciones	6.135,98	3.409,98	3.886,01	4.428,50	5.036,97
MOI Gto. Jubilación (+10 años)	19.649,23	10.919,76	12.444,16	14.181,36	16.129,88
MOI Desahucio	5.674,43	3.153,48	3.593,70	4.095,38	4.658,09
Otros CIF	698.977,13	388.445,74	442.672,77	4.095,38	16.129,88

Gastos Generales	1.164.460,82	886.433,45	1.012.629,55	1.164.100,62	1.326.525,59
Gastos De Administración	932.813,08	757.698,79	863.473,54	984.014,45	1.119.218,04
Gastos De Ventas	163.391,85	90.802,50	103.478,52	117.924,13	134.126,90
Gastos Financieros	68.255,89	37.932,16	43.227,49	49.262,04	56.030,65
Gastos Marketing	-	-	2.450,00	12.900,00	17.150,00
G.F Sistema				1.500,00	
G.F Capacitaciones				1.000,00	1.000,00
G.F Cartelera			150	50	50
G.F Catálogo Productos				750	500
G.F Página Web			1.800,00	6.100,00	12.100,00
G.F Capacitación Vendedores			500	500	500
G.F Transporte				3.000,00	3.000,00
Resultado Neto Del Ejercicio	2.283.386,67	1.268.956,86	1.443.653,24	1.635.079,25	1.845.802,58

9. ANEXO 9. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL.

	P. AÑO 2015	P. AÑO 2016	P. AÑO 2017	P. AÑO 2018
Ingresos	7.757.610,09	8.840.572,46	10.074.716,37	11.458.982,40
Ingresos Operacionales	7.757.610,09	8.840.572,46	10.074.716,37	11.458.982,40
Ingresos Operacionales	7.757.610,09	8.840.572,46	10.074.716,37	11.458.982,40
Ingresos Operacionales	7.652.116,37	8.720.351,82	9.937.712,93	11.303.154,93
Ventas Con IVA	7.652.116,37	8.720.351,82	9.937.712,93	11.303.154,93
Ingresos No Operacionales	105.493,72	120.220,64	137.003,44	155.827,72
Gastos Operacionales	5.602.219,78	6.384.289,66	7.275.536,50	8.286.654,23
Costos Y Gastos De Fabricación	5.602.219,78	6.384.289,66	7.275.536,50	8.286.654,23
Costo De Ventas	5.602.219,78	6.384.289,66	7.275.536,50	8.286.654,23
Costo De Ventas	4.669.905,27	5.321.824,05	6.064.750,68	6.898.047,43
Mano De Obra Directa	414.662,12	472.548,95	538.516,78	612.508,99
Mano De Obra Indirecta	129.206,66	147.243,90	167.799,15	202.313,77
MOI Sueldo	50.335,01	57.361,78	65.369,48	83.951,25
MOI Aporte Patronal	9.943,44	11.331,55	12.913,43	15.585,34
MOI Bono De Desempeño	20.110,08	22.917,44	26.116,72	29.705,16
MOI Décimo Cuarto	2.665,59	3.037,70	3.461,77	4.165,50
MOI Décimo Tercero	6.819,96	7.772,02	8.857,00	10.807,28

MOI Fondos De Reserva	6.653,55	7.582,39	8.640,89	9.828,15
MOI Horas Extras	14.363,20	16.368,30	18.653,31	21.216,28
MOI Movilización	832,6181726	948,85	1.081,31	1.229,88
MOI Vacaciones	3.409,98	3.886,01	4.428,50	5.036,97
MOI Gto. Jubilación (+10 años)	10.919,76	12.444,16	14.181,36	16.129,88
MOI Desahucio	3.153,48	3.593,70	4.095,38	4.658,09
Otros CIF	388.445,74	442.672,77	4.095,38	16.129,88
Gastos Generales	886.433,45	1.012.629,55	1.164.100,62	1.326.525,59
Gastos De Administración	757.698,79	863.473,54	984.014,45	1.119.218,04
Gastos De Ventas	90.802,50	103.478,52	117.924,13	134.126,90
Gastos Financieros	37.932,16	43.227,49	49.262,04	56.030,65
Gastos Marketing	0	2.450,00	12.900,00	17.150,00
G.F Sistema			1.500,00	
G.F Capacitaciones			1.000,00	1.000,00
G.F Cartelera		150	50	50
G.F Catálogo Productos			750	500
G.F Página Web		1.800,00	6.100,00	12.100,00
G.F Capacitación Vendedores		500	500	500
G.F Transporte			3.000,00	3.000,00
Resultado Neto Del Ejercicio	1.268.956,86	1.443.653,25	1.635.079,25	1.845.802,58

10. ANEXO 10. RESUMEN COSTO DEL CAPITAL INDUSTRIAS CLAVEC CÍA. LTDA.

Tasa libre de Riesgo	1,30%	5 años
EMBI (Riesgo País)	15,09%	
Prima de Mercado	6,05%	
Total	6,05%	
Tax	15,24%	33,70%

1. Costo del Capital Propio

1.1. Cálculo de β

Obtengo la β desapalancada como el promedio de las β desapalancadas del sector.

Empresas similares	β_L	Deuda (D)	Valor del Capital según el Mercado (E)	TAX	$\frac{\beta_u}{\beta_L}$ $1 + (1 - Tax) * L$
Altra Industrial Motion Corp. (AIMC)	1,61	\$239,90	\$571,12	15,24%	1,19
American Metal & Technology, Inc. (AMGY)	2,61	\$84,08	\$0,00	15,24%	2,61
LB Foster Co. (FSTR)	2,61	\$207,50	\$118,47	15,24%	1,05
Graco Inc. (GGG)	1,51	\$408,60	\$3,91	15,24%	0,02
Standex International Corporation (SXI)	1,28	\$105,32	\$928,75	15,24%	1,16

β_u promedio 1,21

Apalanc. Target

β_L (target)

2,01

D 50%

E 50%

1.2. Cálculo de k_e

$$k_e = Rf + (\beta_L * Prima Mercado) + EMBI \quad 28,53\%$$

2. Costo de la Deuda

$$\begin{array}{r} Spread = K_d - Rf \quad 9,7\% \\ K_d \quad 11,00\% \end{array}$$

3. Costo promedio ponderado del Capital (WACC)

$$WACC = K_d * (1 - Imp) * \%D + K_e * \%E \quad \mathbf{17,91\%}$$