



OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* PARA LA FIDELIZACIÓN
DEL CLIENTE INTERNO EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de empresas con mención en planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

1. Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ruth Alejandra Erazo Galarza

Director:

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

Ambato – Ecuador

Febrero 2019

**Modelo de *Customer Relationship Management* para la
Fidelización del Cliente Interno en Automotores de la
Sierra S.A.**

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

Por

Ruth Alejandra Erazo Galarza

En cumplimiento parcial de los requisitos
para el Grado de Magister en Administración
de empresas con mención en planeación

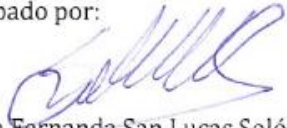


Oficina de Postgrados

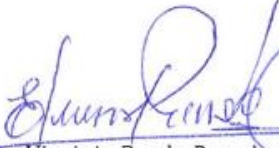
Febrero 2019


Modelo de *Customer Relationship Management* para la Fidelización del Cliente Interno en Automotores de la Sierra S.A.

Aprobado por:



María Fernanda San Lucas Solórzano, Mg.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la oficina de Posgrados


Edwin José Armijos Velasco, Mg.
Miembro Calificador


Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto


Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villarreal
Secretario General

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA


Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.
Miembro Calificador

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Fecha de aprobación:
Febrero 2019

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de empresas mención planeación

Tema: Modelo de *customer relationship management* para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Tipo de trabajo: Diseño de Modelo Complejo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ruth Alejandra Erazo Galarza

Director: Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se lo realiza ya que el principal problema del sector automotriz es la rotación de personal por una alta desmotivación del personal por ello se diseña un modelo de *customer relationship management* para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Se investiga principales conceptos del mercadeo relacional y la administración del Talento Humano a fin de complementar este trabajo y buscar trabajos referentes al tema que permitan el avance del estudio.

Con un diseño descriptivo y enfoque mixto, se recolecta datos y se compara variables para determinar un modelo apropiado, por medio de encuestas directas a los colaboradores, las mismas que fueron validadas por un grupo de especialistas.

Los incentivos personalizados permiten que el colaborador se sienta retribuido por el cumplimiento de su trabajo y el logro de metas, lo que permite un ganar-ganar dentro de la organización.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **RUTH ALEJANDRA ERAZO GALARZA**, con **CC. 180264922-6**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**MODELO DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.**”, previa a la obtención del título profesional de **Master en Administración de empresas con mención en planeación**, en la **Oficina de Postgrados**

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

Ambato, febrero 2019



RUTH ALEJANDRA ERAZO GALARZA
CC. 180264922-6



BIBLIOTECA

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme con un logro más en mi vida, porque en su palabra dice "Pon en manos del Señor todo lo que haces, para que tus planes se hagan realidad." Prov. 16:3 y lo ha vuelto a cumplir. A mis padres que a lo largo de mi vida me han apoyado, guiado y velado por mí en todo momento y sentido. Siempre confiando en mi inteligencia y capacidad para lograr cada meta que me propongo en mi vida.

A mi hermana quien es mi mejor amiga, que a lo largo de este Informe de trabajo de titulación me ha apoyado con su tiempo, me ha guiado con sus conocimientos de titulación, por quien siempre quiero ser mejor, ser un ejemplo para su vida.

A mi amado esposo quien es mi compañero inseparable, el que me ha apoyado mis estudios, mi carrera profesional y quien me ha impulsado en los momentos de frustración, decline o cansancio a continuar y ha estado pendiente de cada paso a fin de que llegue a cumplir este logro más en mi vida.

A ustedes con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización del presente trabajo.

Reconocimientos

En el presente informe de trabajo de titulación de posgrado agradezco el apoyo de Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg., en quien encontré una gran docente por sus conocimientos y guía en lo relacionado con mi tema y en las metodologías necesarias para desarrollar una investigación.

Resumen

El presente documento tiene como objetivo principal la fidelización de los clientes internos a través de la implementación de un modelo de *Customer Relationship Management*, basándose en un estudio de comportamientos o preferencias del cliente interno, lo que genera relaciones rentables en la empresa Automotores de la Sierra S.A. La metodología que se utiliza para el análisis de información es la de campo por medio de una encuesta de clima laboral con el método de *Hay Group* aplicada anteriormente dentro de la misma población y en varias empresas que han entregado resultados fiables y válidos. Luego se toma los resultados para realizar *Focus Groups* que faculta tomar información a detalle de los factores críticos a trabajar y al mismo tiempo aplicar encuestas que permiten tomar información faltante en la base de datos para poder elaborar estrategias de fidelización obteniendo datos muy importantes para el planteamiento del modelo, encaminado a mejorar el índice de clima laboral y retención del mejor talento. Posteriormente se procede a analizar las respuestas para relacionar los incentivos personalizados con las variables que requieren atención en clima laboral; para ser evaluado por especialistas que validen el modelo presentado incluyendo su correspondiente proceso a seguir.

PALABRAS CLAVES: *customer relationship management*, incentivos, fidelización.

Abstract

The main aim of this document is increase internal customer loyalty through the implementation of a customer relationship management model based on a study of behaviors or preferences of the internal customer, which will generate profitable relationships in the company, Automotores de la Sierra S.A. Field research methodology was used to analyze information with a work climate survey using the Hay Group method which had already been given to the same sample and used in several companies that have delivered reliable and valid results. The results were then used to make focus groups which made it possible to take note of detailed information of the critical factors to work and at the same time to apply surveys to fill in any missing information in the database in order to elaborate loyalty strategies, thus obtaining very important data for the proposal of the model aimed at improving the work climate index and retaining the best talent. Subsequently, the responses were analyzed to relate the personalized incentives with the variables that require attention in the work climate and then evaluated by experts who validate the suggested model including its corresponding process to follow.

KEYWORDS: customer relationship management, incentives, loyalty,

Índice de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice de Contenidos	ix
Índice de Tablas	xii
CAPITULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento.....	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema	4
2.3. Preguntas básicas.....	5
2.4. Formulación de meta.....	6
2.5. Objetivos.....	6
2.6. Delimitación funcional.....	6
3. Marco Teórico	8
3.1. Definiciones y conceptos	8
3.1.1. Fidelización	8
3.1.2. Mercadeo Relacional.....	8

3.1.3. <i>Customer Relationship Management</i>	9
3.1.4. Administración de Talento Humano.....	10
3.1.5. Satisfacción laboral.....	11
3.1.6. Clima Laboral	12
3.1.7. Incentivos.....	14
3.1.8. Nuevas tendencias	16
3.1.9. Alto rendimiento	17
3.1.10. Comportamiento del consumidor.....	17
3.2. Estado del Arte y de la práctica.....	18
3.3. Reseña Histórica.....	21
3.3.2. Misión.....	22
3.3.3. Visión.....	22
3.3.4. Valores Corporativos.....	22
4. Metodología.....	24
4.1. Diagnóstico.....	24
4.2. Método(s) aplicado(s)	25
4.4. Población y muestra	26
4.5. Resultados	26
4.5.1. Clima Laboral	26
4.5.2. Encuesta de preferencias.....	27
4.6. Discusión de Resultados	46
5. Resultados.....	48
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	48
5.2. Evaluación preliminar	56
5.3. Análisis de resultados	60

6. Conclusiones y Recomendaciones.....	62
6.1. Conclusiones.....	62
6.2. Recomendaciones.....	64
APENDICES.....	65
Referencias.....	85
Resumen Final.....	88

Índice de Tablas

1. Resultados clima laboral	25
2. Valoración porcentual de género.....	26
3. Valoración porcentual de edad	27
4. Valoración porcentual del personal en las agencias	27
5. Valoración porcentual del tiempo de permanencia en la compañía.....	28
6. Valoración porcentual de estado civil.....	29
7. Valoración porcentual del cargo.....	29
8. Valoración porcentual de pasatiempo en familia.....	31
9. Valoración porcentual de pasatiempo solo.....	32
10. Valoración porcentual de actividades que realiza fines de semana y feriados.....	33
11. Valoración porcentual de preferencia musical.....	33
12. Valoración porcentual de la preferencia por la comida	34
13. Valoración porcentual deportes	35
14. Valoración porcentual deporte que practica.....	36
15. Valoración porcentual de las personas que no practican algún deporte.....	36
16. Tiempo que ocupa para actividades recreativas	37
17. Valoración porcentual hinchas de algún equipo.....	37
18. Valoración porcentual preferencia por un equipo de fútbol	38
19. Valoración porcentual de habilidades y destrezas	39
20. Valoración porcentual de talento o habilidad que tienen	39
21. Valoración porcentual de vehículo propio	40
22. Valoración porcentual de la marca del vehículo	40
23. Metas personales.....	41
24. Valoración porcentual de recepción de información en ASSA.....	42
25. Adquisición de celulares.....	43
26. Valoración porcentual de marca de celular.....	43
27. Valoración porcentual de las aplicaciones del celular	44

28. Valoración porcentual de la preferencia por la recepción de información en ASSA.....	44
29. Modelo de <i>Customer Relationship Management</i> para la fidelización del cliente interno en AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	45

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

Dentro de un ambiente de trabajo muy exigente, donde se atraviesan un alto grado de frustración, que por una crisis en el país ha creado un ambiente más tenso de lo habitual y que por estos motivos existe una alta rotación, pero sobretodo la insatisfacción laboral lo que genera dentro de la empresa pérdidas significativas por un mal servicio entregado a los clientes internos y externos y por los errores constantes cometidos por la falta de lealtad y pertenencia hacia la empresa.

El área de talento humano es relativamente joven y es por esto que el presente informe de trabajo de titulación es una temática interesante de exponer, el mercadeo que ha innovado teorías nuevas cada vez más exitosas para la fidelización de clientes, atracción y oportunidades de mejora continua.

Se utilizó la teoría del CRM para crear un modelo de incentivos que permite conocer ciertos rasgos de gustos y preferencias de toda la población de la empresa Automotores de la Sierra S.A., a fin de lograr un grado más alto de satisfacción laboral.

¿Por qué se origina?

Este problema dentro de la empresa se origina por una presión que es natural en el giro del negocio y esto genera una tensión que afecta a las relaciones interpersonales; a esto se suma la carga laboral y las actividades repetitivas que hace que por el cansancio físico y desgaste emocional las personas se desmotiven.

¿Qué lo origina?

Dentro las opiniones emitidas por lo colaboradores, existe una percepción de que su esfuerzo no se encuentra retribuido a la misma proporción de lo esperado y esto afecta en los indicadores de clima laboral.

Los índices de rotación de personal que indican que los colaboradores no se encuentran felices en sus puestos de trabajo, lo que baja cada vez los indicadores de clima laboral y no permite que se generen equipos sinérgicos que tengan una sola visión empresarial y cumplimiento de objetivos que permita que la empresa llegue a estar en los niveles económicos deseados por los administradores de la compañía.

Por lo tanto con el presente proyecto se desea contribuir a la mejora de los niveles operativos, tácticos, estratégicos empresariales; pero adicionalmente con el plan nacional de desarrollo 2017-2021.

Toda una vida establecido por el Gobierno ecuatoriano a fin de establecer parámetros que permita que las familias eleven su nivel de vida y específicamente con los objetivos 5 y 7 como lo indica SENPLADES, 2017.

1.2. Descripción del documento

Dentro de talento humano, no se ha llegado a tratar a los colaboradores como clientes a fin de fidelizarlos y llegar a lograr mayor incrementos no solo en ventas, sino en propiedad intelectual, experiencia y buena imagen corporativa.

Es por ello que se diagnostica en una empresa automotriz estas variables, que nacen de una detección de problemas y resolverlos de una manera diferente a la tradicional, que llegue a temas más específicos como lo es los incentivos laborales.

Al observar la empresa, entrevistar colaboradores y usar herramientas que sea medibles y no subjetivo a fin de llegar a obtener resultados con mayor exactitud al momento de ejecutar la propuesta dentro de la empresa.

Siempre al momento de elaborar proyectos de titulación es muy importante la investigación bibliográfica, la investigación de los orígenes del tema y cada desarrollo existente en los avances científicos, a fin poder guiar el proyecto a una mejora continua de propuestas anteriores. Esto permite que no se tengan los mismos errores de una investigación y que siempre al momento de desarrollo se pueda avanzar, al punto de aportar con el mundo de los conocimientos y llegar a abrir nuevas tendencias al desarrollo de las ciencias.

Por lo tanto en este trabajo, se requiere indagar en conceptos teóricos que permitan conocer cada uno de los términos utilizados a fin de que sea un preámbulo a lo que se desea desarrollar, también se incluyó los antecedentes de la empresa a fin de conocer sus raíces y poder llegar a lo más particular que ayude al sector seleccionado y adicionalmente incluir artículos científicos que permitan el llegar a desarrollar una propuesta de actualidad.

Luego de establecer la investigación teórica, se pasa a la recolección de información se utiliza la metodología de *Hay Group*, se encuesta el clima laboral de la empresa, a fin de conocer que se debe atacar con prioridad a fin de obtener los resultados esperados; al realizar un diagnóstico de clima laboral se determina los síntomas de una enfermedad y se debe realizar planes de acción por los más graves a fin de que la organización no sufra una muerte por las relaciones presentadas dentro del recurso más complicado de administrar en una empresa, como es el talento humano.

Al mismo tiempo se realiza una encuesta de intereses a fin de completar la base de cada colaborador y conocer de una manera más completa, ya que como seres humanos complejos al ser distintos unos de otros, cada gusto y preferencia es distinta inclusive en la misma familia, y por lo tanto es complicado que una estrategia general funcione en la motivación al personal.

Con estas dos variables ya tabuladas y analizadas desde varios puntos de vista y entendidas desde las ópticas de los colaboradores, se inicia la etapa de elaboración de propuesta, que parte con una estrategia y que finaliza en el aspecto que va a mejorar en clima laboral, sin deslindar los objetivos empresariales que son la fuente principal que permite realizar la inversión de cada incentivo requerido.

Al final del presente proyecto se puede observar que existen muchas oportunidades a investigar en el área de talento humano que permita avanzar con mayor facilidad a tendencias más adaptadas a la realidad y es por esta razón que se toma propuestas o desarrollos de otras ramas para complementar a la administración de talento humano que es una de las más importante dentro del desarrollo de una compañía; pero también al unificar dos disciplinas y entregar una propuesta nueva se puede llegar a tener los resultados de una forma más completa y rápidamente.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de *Customer Relationship Management* para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Tipo de trabajo: Diseño de Modelo Complejo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

2.2. Descripción del problema

En la sociedad circundante aún existen barreras por parte de la administración de las empresas, que no permiten invertir en el bienestar de la gente con la que trabajan, pues se percibe como un gasto que no representa retorno a la empresa, lo cual es un concepto ambiguo y caduco que hace que las empresas no puedan surgir y llegar a la cima de diferenciación en su sector y liderar en la innovación de dicho tema.

Un colaborador que no se siente feliz en su lugar de trabajo, puede generar muchas pérdidas por varias razones: ahuyenta a los clientes por mal servicio, comete muchos errores repetitivos, genera resistencia al cambio y un mal clima laboral que como un virus se propaga por una empresa que puede llegar hasta la muerte de la organización. Esto se ha tratado de evitar, con reestructura del personal, pero ha dejado un ambiente laboral deteriorado, donde los colaboradores no se sienten valorados.

Es tiempo de que los colaboradores se sientan como un talento y no como un objeto o un número para la compañía, de tal manera que si llegan a estar en la posición de tomar una decisión autónoma, siempre se considere el velar por el bien de la empresa; así como, la empresa hace lo mismo por ellos, son simples consecuencias de comportamientos sociales.

La empresa automotriz tiene una cultura particular al de otros negocios, ya que la exigencia es muy fuerte por parte de los jefes y es siempre cambiante por las constantes actualizaciones legales que exige el gobierno y a las cuales los empleados se deben adaptar; por lo tanto los mismos se sienten generalmente desmotivados y los incentivos convencionales generalizados no causan un efecto diferenciador para que logren sentirse felices.

Por lo tanto ¿Cómo motivar a los colaboradores de Automotores de la Sierra S.A., según la teoría de *Customer Relationship Management*?, esta se plantea como el cuestionamiento a desarrollar.

Es vital que en el entorno local se tome en cuenta las buenas prácticas de retención del talento humano de una manera que sobrepase sus expectativas de motivación e incentivos para que así sea una persona feliz de trabajar para la organización y que propague ese sentimiento en la sociedad; esto genere una mayor atracción de candidatos para procesos de selección, estar en el top of mind "que es una medición basada en la capacidad de recuerdo no asistido" (de la Ossa, Hernandez, & Hernandez , 2016), generar mayor publicidad, tráfico natural de clientes y mayor ingreso a una empresa.

Cuando no se innova e invierte en nuevos proyectos o planes, los procesos, procedimientos y personas se vuelve caduco, obsoletos y por lo tanto, se debe tomar en cuenta el cambio constante de nuestro medio y adaptarse a él, este Modelo de *Customer Relationship Management* para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A., permite que las empresas inviertan en el capital humano, que genera mayor satisfacción, menor rotación de personal y un servicio al cliente externo óptimo.

Todo esto contribuye con aspectos muy importantes para el País como lo indica (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), ya que con la presente investigación va a contribuir a cumplir con los objetivos número 5 y 7 del para toda la vida.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- La presión por la naturaleza del negocio.
- La carga laboral.
- Actividades repetitivas.

¿Dónde se detecta?

- En los porcentajes de rotación de personal
- En los índices de clima laboral

2.4. Formulación de meta

Presentar un modelo de *Customer Relationship Management* de talento humano a partir de un sistema de incentivos para la fidelización de los clientes internos, a fin de que los niveles de satisfacción mejoren conjuntamente con varios aspectos de la empresa, sean más productivos dentro de Automotores de la Sierra S.A.

2.5. Objetivos

Objetivo general.- Diseñar un modelo de *Customer Relationship Management* para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Objetivos específicos.-

1. Diagnosticar el grado de desmotivación del cliente interno de Automotores de la Sierra.
2. Construir teórica y metodológicamente las características de un modelo de *Customer Relationship Management*
3. Validar el modelo de *Customer Relationship Management* por medio de especialistas.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Fidelizar a su cliente interno.

Dentro de las expectativas del presente trabajo de titulación se encuentra la fidelización, al observar resultados positivos en este punto en particular en mercadeo con los clientes externos, las probabilidades de que se pueda fidelizar al cliente interno al punto de que generen una buena imagen corporativa y otros resultados derivados de este como mayor cantidad de candidatos en los procesos de selección, colaboradores con una orientación al cliente, lo que permita mayor número de ventas y por lo tanto el incremento de rentabilidad y crecimiento sostenido en el tiempo.

- Generar satisfacción a sus clientes.

Al cambiar la percepción de esfuerzo - beneficio, va a llegar a conseguir que cada colaborador entregue un servicio al cliente externo de calidad, al estar en un estado de equilibrio en su vida, ya que como se ha comentado anteriormente todos los individuos que son un ente diferente que requiere llegar a obtener un equilibrio en su vida en todos los aspectos que se encuentran a su alrededor, pero para el presente trabajo se ha tenido en cuenta la pirámide de Maslow (Sergueyevna & Mosher, 2013), por lo que al llegar a permitir que cada una de estas necesidades sean satisfechas a lo largo de su vida

profesional en la empresa, se llega a hacer historia y además de ser un factor diferenciador entre los competidores, que hará que sus clientes deseen siempre regresar a ser atendidos con personas que se encuentran en un estado de satisfacción laboral y clima óptimo.

- Mejorar el índice de clima laboral.

Principalmente esta propuesta generara un mejor clima laboral, que permite que se desencadene muchos otros factores dentro de la empresa e incluso más allá en sus hogares y relaciones interpersonales, lo que permite que el trabajo en equipo sea lo más cercano a lo esperado por los dueños de la compañía, y que genere un trabajo sinérgico entre áreas.

- Disminuir el índice de rotación de personal

Al tener personal que se encuentra contento de trabajar en su lugar de trabajo, que se levante cada día emocionado de llegar a realizar una función que tiene un significado muy grande en la empresa y sociedad, el índice de rotación disminuirá notablemente, ya que el robo de talento llegara a ser más complicado para otras compañías que no entregaran estos beneficios desarrollados.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

No aplica

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Fidelización

Los seres humanos tienen una serie de características particulares que los hace complejos en sus gustos, preferencias, expectativas y es por esta razón que la fidelización dentro de las organizaciones es un trabajo continuo que no terminará su proceso de innovación, no puede ser estático, siempre debe desarrollarse mediante la investigación.

En el caso de (Alcaide, 2015), dice que es más fácil trabajar en la búsqueda de un trébol que trabajar en la fidelización, uno de los aspectos fundamentales que permite obtener resultados es la cultura Organizacional, se tiene que recordar que el ser humano aprende principalmente por el modelamiento que existe, si los clientes internos se encuentran fidelizados, esto motiva a un mejor servicio y esto permite contagiar a cada persona nueva para que genere así una cultura orientada al servicio.

Para (Bastos, 2006) es importante la fidelización ya que garantiza que los niveles de retorno en ingresos y su incremento, esto permite que la empresa tenga una utilidad incremental.

Según (Sánchez, 2017) dice que la fidelización de un cliente es hacer que una vez que han adquirido un bien o servicio estos vuelvan y se conviertan en compras habituales o frecuentes.

3.1.2. Mercadeo Relacional

Según (Aguero, 2014) el mercadeo ha sufrido varios cambios con el pasar del tiempo y se ha dividido en diferentes ramas, por ejemplo al hablar de mercadeo relacional se habla de que se quiere captar nuevos clientes y fidelizarlos con una relación a largo plazo.

Lo que se busca con este tipo de mercadeo es incrementar el número de transacciones con nuevos clientes, fidelizar a todos los clientes a fin de no perder participación, implementar productos que permitan satisfacer al cliente, mejorar e innovar todo el tiempo.

Dentro del mercadeo relacional existe un proceso sencillo que se trata de identificar posibles relaciones con clientes potenciales; adicionalmente mantener e incrementar la relación con los clientes y fidelizarlos a los mismos. (Vaquero, Portabales, & de la Fuente, 2012)

Para que exista un servicio de calidad al cliente, es necesario poder cumplir las expectativas de una necesidad de un individuo y para ello es necesario tener en cuenta que la propuesta de la empresa debe contener únicamente lo que se considera valioso por el cliente y superar las expectativas de los mismos; sin embargo, muchas veces no se llega a cumplir lo que los clientes esperan ya que son seres independientes que a veces no logran entender las necesidades reales de los usuarios o las empresas no son capaces de transmitir lo que los clientes quieren escuchar y para contrarrestar esto se debe conseguir el compromiso de todos los involucrados al interior de la empresa. (Vaquero, Portabales, & de la Fuente, 2012)

3.1.3 *Customer Relationship Management*

Según (Brunetta, 2014) existe un círculo virtuoso que consiste en lo siguiente:

Los accionistas reconocen a su *management* y lo valoran, lo respetan y le dan la oportunidad de concretar sus planes, los directivos reconocen a sus empleados, no los despiden al primer error, los capacitan, los premian, se preocupan por su salud y la de su familia; entonces los empleados respetan a los clientes y no tratan de estafarlos con falsas promesas sobre el producto o el servicio, les dan lo mejor de sí y los ayudan; así los clientes reconocen que no existe una empresa mejor y hacen la mayoría de sus compras con ellos. Por fin el círculo se cierra y los accionistas tienen lo que esperaban: dividendos. Esto se llama el círculo virtuoso del reconocimiento, que en definitiva es una estrategia de fidelización de 360 grados. (p. 14)

Dentro del mercadeo relacional se encuentra el *Customer Relationship Manangement* que “puede hacer referencia tanto a la estrategia de negocio focalizada en el cliente como a las aplicaciones informáticas que la facilitan. También, en ocasiones, se utilizan como sinónimos CRM y marketing relacional” (Renart Cava, 2004)

Según (Reinares, 2017) existen varios tipos de CRM, como son:

- CRM Analítico.

Sirve para analizar y explotar la información de un cliente por medio de bases de datos donde se intenta predecir los comportamientos del consumidor.

- CRM Operacional.

Este tipo de CRM permite integrar y automatizar toda la información que existen en las diferentes áreas de la organización para crear una relación actual e individual con el cliente.

- CRM Colaborativo

El CRM Colaborativo ayuda a que cada área de la empresa tenga la información integral de un cliente a fin de ser más eficaz en su función.

Según (Chica, 2005) la evolución de mercadeo se dio de la siguiente forma:

Si la mercadotecnia de productos se dio durante los años 80 y la de servicios en los 90, hoy podemos afirmar que se da la mercadotecnia de CRM, dicho de otra forma, pasó de Administrar al cliente a Gerenciarlo. (p. 61)

3.1.4. Administración de Talento Humano

Los estilos de administración que existen dentro del talento humano se deben conocer en los antecedentes para poder entender varios aspectos fundamentales que han evolucionado a lo largo de los años dentro de lo que es la retención del personal que se encuentra dentro de la organización.

Es así como se diferencian las teorías X, Y, Z; donde la teoría X, Y son de McGregor y la teoría Z está desarrollada por Ouchi, las mismas que determinan los siguientes aspectos:

Teoría X

Esta teoría también se la conoce como la tradicional, donde indica aspectos como que el ser humano o el colaborador solo se motiva con factores económicos lo que hace que las empresas controlen a estos colaboradores y por lo tanto esta administración no relaciona la motivación con aspectos individuales de cada empleado; lo que pretende decir esta teoría es que el ser humano no tiene la capacidad de motivarse, de disciplinarse y por lo tanto un agente externo lo debe hacer por él. (Chiavenato, 2007)

Teoría Y

Por el contrario esta teoría considera que el colaborador es más activo e importante para la organización a esta también se la llama teoría de la motivación.

Se considera que los seres humanos ven su trabajo como algo que ellos disfrutan hacer y que les llena de cierto modo sus expectativas de vida o verlo como un castigo, incluso se podría hablar de un tipo de condicionamiento dentro las experiencias vividas por los individuos.

En esta teoría adicionalmente habla acerca de que el individuo para satisfacer su necesidad de autorrealización dentro de la organización busca que le entreguen responsabilidades adicionales a su

cargo; le gusta emplear la creatividad e imaginación para llegar a resolver problemas complicados. (Chiavenato, 2007)

Teoría Z

En esta teoría se necesita conocer que se debe adaptar esta administración a cada tipo de empresa según la realidad de cada una; esta teoría contiene una gran gama de variables dentro del texto estudiado de (Chiavenato, 2007) se toman en cuenta las siguientes variables:

- Proceso de toma de decisiones.
- Sistema de comunicaciones.
- Relación Interpersonal.
- Sistema de recompensas y sanciones.

3.1.5. Satisfacción laboral

Existen muchos conceptos sobre lo que satisfacción laboral significa, pero ha sido uno de los pilares de la administración de talento humano para conseguir colaboradores felices que generen rentabilidad con sólidos procesos dentro de las organizaciones, es así que se ha escogido varios conceptos de la misma a fin de que este tópico pueda ser entendido desde varias ópticas.

Según (García, 2010) la definición de satisfacción laboral es:

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este hace entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

Entonces se puede decir que la satisfacción laboral es una variable importante en la vida de cada persona sin importar su trabajo o su cargo, ya que de este factor dependerá la productividad, el servicio al cliente y su relación con los pares dentro de la organización.

Es importante tener en cuenta que la satisfacción es un tema de actitud de cada persona como un resultado de la relación entre expectativas y necesidades, se lo puede relacionar con la motivación en el trabajo. (Gamboa, 2010)

Para (Quintero, Africano, & Faría, 2008) la satisfacción laboral:

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización. (p. 34)

3.1.6. Clima Laboral

Según (García, 2010) la bibliografía que se tiene en la actualidad diferencia a dos tipos de clima, el psicológico y el organizacional; sin embargo estos dos elementos son medidos a fin de obtener todas las variables posibles que ayuden a mejorar los niveles de percepciones de los colaboradores en la organización.

El clima laboral no puede ser el mismo en todas las organizaciones, ni siquiera si se llegara a comparar dos compañías con una misma actividad, por el simple hecho de que este aspecto es muy propio de cada organización como la personalidad de un individuo que vendrían a ser cultura organizacional propia y sus integrantes que tienen diferente tipo de percepciones de la institución para la que trabajan, dentro de estos dos aspectos se engloban un sin número de variables que hace de este un indicador único de cada organización. (García, 2007)

Según la revista Líderes (Gómez, 2011) al hablar de un buen clima laboral, se dirige hacia los objetivos que la empresa necesita y por el contrario un mal clima laboral generará una baja productividad por todos los conflictos que existen; adicionalmente considera que dentro de la medición de clima laboral se encuentra medido los siguientes aspectos:

- Liderazgo.

- Relación.
- Implicación.
- Organización.
- Reconocimiento.
- Remuneración.
- Independencia.
- Condiciones físicas.

En Automotores de la Sierra S.A., se toma como concepto principal de clima laboral los niveles de satisfacción e insatisfacción existentes entre los empleados de la organización para obtener información sobre el clima laboral en cada una de las áreas de la Empresa, con el propósito de tomar acciones de mejoramiento y esta encuesta es el principio para construir una cultura orientada hacia el desarrollo de los colaboradores y la búsqueda de la satisfacción del personal.

La encuesta que se aplica tiene un total de 74 preguntas con una escala de medición del 1 a 5, donde 5 es siempre y 1 es nunca; las preguntas tienen los siguientes ejes de medición:

- Filosofía organizacional.
- Cultura organizacional.
- Sentido de pertenencia.
- Oportunidades profesionales.
- Infraestructura de servicios adecuada.
- Comprensión del cambio/ pro actividad ante la incertidumbre.
- Amor a la marca.
- Respeto y apoyo entre compañeros.
- Cumplimiento de objetivos del área.
- Comunicación.
- Reconocimiento de logros y errores.
- Jefe del área.
- Claridad en el liderazgo.
- Aspecto personal.

3.1.7 Incentivos.

La forma en que las organizaciones pueden atraer a personal que contribuya con sus destrezas y habilidades a fin de que evolucionar en el tiempo, es por medio de una retribución que permita cumplir los objetivos personales de estos individuos por lo tanto incentivos según (Chiavenato, 2007) son:

Incentivos (estímulos) son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas. (p. 82)

Es muy importante entender que debe existir un equilibrio entre el trabajo realizado por el individuo y lo que la empresa retribuye por ese aporte; de tal forma que el individuo perciba que es equitativo el intercambio o que la retribución es mayor a lo esperado.

Existe varios tipos de incentivos o recompensas que las empresas pueden aprovechar para atraer al talento humano y estos no necesariamente deben ser de carácter económico como lo indica (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) quien habla acerca de que a fin de que una persona se sienta motivada dentro de la organización el enfoque gerencial debe ser animar a cada colaborador con comunicación personalizada, dar a cada colaborador metas específicas a su cargo que les permita luchar por estas y alcanzarlas y hacer reconocimientos sociales, psicológicos o emocionales además de otros tipos de recompensas.

Dentro de un sistema de recompensas se debe entender que existen las reglas claras del juego, donde se establecen los objetivos con su respectiva recompensa pero también tener conocimiento de que sucederá si existen comportamientos que no vayan de acuerdo a la ética, moral o cultura organizacional.

Con este sistema se busca que los comportamientos que la empresa requiere sean repetitivos y que aquellos que no se los quieren se lo puedan desechar de la cotidianidad de su trabajo, a fin de moldear una cultura organizacional deseada.

Dentro de este sistema existe la teoría de las expectativas que indica que los seres humanos buscan tener comportamientos que le permitan conseguir sus objetivos personales y a dejar de hacer aquellos comportamientos que le causan problemas, pero es importante tener cuidado con lo que los colaboradores consideran correcto para poder conseguir su estímulo positivo o recompensas, ya que puede desarrollarse un problema ético. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

Existen varios tipos de recompensas no monetarias según (Dominguez, 2013) los ejemplos propuestos son:

- Artículos

Cuando se habla de artículos, se refiere a objetos de un valor emocional, más no de un valor económico alto, como ciertos trofeos, placas, en la que se pueda evidenciar el esfuerzo que ha realizado una persona y como la empresa desea realizar un acto simbólico a este aporte sustancial por medio de este tipo de incentivos.

- Viajes

Al hablar de vacaciones, se refiere a buscar un destino de interés con gastos pagados, lo que no solo permite reconocer el esfuerzo, sino que también se ofrece al colaborador un descanso intelectual, por su salud mental y psicológica, que establezca metas que permitan que el mismo individuo al generar mayor utilidad permita la inversión de este incentivo.

Adicionalmente existe una gama muy grande para escoger el destino con diferentes paquetes incluidos y existen diferentes formas de hacer que estos tengan un valor más conveniente con convenios o millas, etc.

- Oportunidades educativas

Dentro de la empresa existen programas que permiten que el individuo pueda acceder a desarrollar sus conocimientos por medio de estudios, ya que hay personas que tienen como meta poder obtener ciertos títulos que le permitirán sentirse realizados dentro de una rama de su vida. Adicionalmente tales como capacitaciones, seminarios, charlas, etc., que permite que un individuo obtenga mayor conocimiento en determinados aspectos.

- Tiempo libre remunerado

Dentro de la vida actual que se lleva se requiere un descanso y el tiempo libre para realizar aspectos personales o simplemente dedicarse al ocio, remunerado y sin obtener el descuento de las vacaciones es un factor que la gente aprecia mucho como premio.

Aunque muchas personas a fin de liberar el estrés diario que posee, están dispuestos a obtener días libres no remunerados, siempre y cuando no pierdan su estabilidad laboral

- Involucramiento de los empleados como recompensa no monetaria

Al hacer parte a los colaboradores de decisiones empresariales que permitan generar un resultado de importancia para la empresa hará que estos se sientan más comprometidos a que se genere este resultado y permite que se sientan importantes, motivados y retribuidos emocionalmente.

- Administración participativa

Permitir que las decisiones sean tomadas entre colaboradores y subordinados, que fortalezca las relaciones entre jefe y colaboradores.

- Participación representativa

En este caso es permitir que otros colaboradores tengan el poder de tomar decisiones por medio de consejos, ante una junta de directivos. (Domínguez, 2013) (p. 13-16)

3.1.8. Nuevas tendencias

La asociación positiva de las prácticas de recursos humanos incluyen la selección, la formación y la compensación de incentivos, están relacionadas en forma positiva con la percepción de medidas de desempeño organizacionales; utilizadas por las empresas y la percepción que tienen los directivos del desempeño de las mismas, (Delaney & Huselid, 1996)

Cuidadosamente diseñados y adaptados a las necesidades de la empresa los planes de retribución contribuyen una ventaja competitiva (Tacoronte, 2003), de tal forma que la retribución mejora la motivación, al mismo tiempo que incrementa el rendimiento. (Pfeffer, 1994) Afirma que los empleados bien remunerados en un clima organizacional agradable permiten incrementar la productividad, así como (Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001) muestran evidencia de los efectos indirectos de las prácticas de recursos humanos en la satisfacción al cliente.

Automotores de la Sierra al 2016 tiene un porcentaje del 82% en clima laboral, 80% en encuesta psicosocial, 115% en evaluación del desempeño, 110% evaluación de competencias.

Para validar que los datos son correctos se realiza una matriz de productividad donde se puede evaluar de manera objetiva todos los parámetros que estaban evaluados y se pudo observar que las personas son condescendientes al evaluar a sus pares, jefes o subordinados, a pesar de hacer un acompañamiento continuo el compañerismo, ese lazo de amistad que existe entre compañeros hace que se valoren mucho más arriba de lo real. Los datos arrojaron que en evaluación de desempeño y competencias real según la matriz fue del 60%.

Al realizar nuevamente *Focus Group* y verificar lo sucedido en las evaluaciones se dio a conocer que el ser valorado por un número bajo, después de toda su gestión anual puede ser desalentador para el colaborador y por ello según (Sahadi, 2015) varias compañías han decidido eliminar la evaluación anual e implantar en su lugar conversaciones mensuales, quincenales, diarias, según convenga entre gerentes y empleados.

Los cambios propuestos son sencillos ya no medir por metas anuales sino unas más a corto plazo que se pueda monitorear y cambiar según convenga; después ya no medir por números sino con

demostraciones que se valora y premia el trabajo en equipo, los empleados pueden estar menos dispuestos a colaborar entre sí ya que sólo unos pocos elegidos llegarán a las escalas más altas y por último en lugar de hacer evaluaciones anuales empezar a realizar *Coaching* constante para entender los comportamientos de cada colaborador e ir modificándolos para lograr mejores resultados.

3.1.9. Alto rendimiento

Las prácticas de recursos humanos que llevan a las empresas al éxito competitivo según diversos autores las han denominado de distintas formas. Según (Huselid, 1995) las ha llamado “prácticas laborales de alto rendimiento”, otros autores las han nombrado “prácticas progresistas de recursos humanos” (Delaney & Huselid, 1996), así como (Doty & Delery, 1996) “prácticas estratégicas”. (Pfeffer, 1994) Identifica ocho mejores prácticas de recursos humanos, que incluye la selección rigurosa, la formación, la reducción de las diferencias de estatus, los equipos auto dirigido, la remuneración alta, la seguridad en el empleo, la descentralización de la toma de decisiones y el compartir información financiera. Así también describe la importancia de aplicar las prácticas de gestión de recursos humanos en forma conjunta y no de manera aislada, ya que se corre el riesgo de no tener efecto alguno en los resultados organizacionales. Identifican las “cinco mejores prácticas de recursos humanos” según (Carlson, Seaman, & Upton, 2006), al final ésta formación y desarrollo, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, mantenimiento moral y niveles competitivos de compensación.

3.1.10. Comportamiento del consumidor

(Schiffman & Kanuk, 2005), señala que “el término comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que consideran satisfarán sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en la que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionado con el consumo” (p.8).

Tambien para (García M. , 2008) “El estudio del Comportamiento del consumidor se centra en el conjunto de actos de los individuos que se relacionan directamente con la obtención, uso y consumo de bienes y servicios” (p.294).

3.2. Estado del Arte y de la práctica

Dentro del estudio de (Uribe, 2014) indica que este sector escogido para este trabajo de titulación es muy importante ya que este genera una buena parte de fuentes de empleo, este sector es uno de los que más contribuye al país en el pago de impuestos, adicionalmente describe las restricciones que se han atravesado en la economía del mismo; esto ha hecho que las personas que trabajan en el sector lleguen a tener incertidumbre de lo que se avecina en caso de que las ventas no mejoren, por lo que esto hace que el clima laboral se vea deteriorado.

Por esta razón es que el proyecto de titulación debe ser tomado en cuenta en especial el país que ha generado tanta fuente de empleo y que ayuda al movimiento comercial de todas las líneas de mercado. Y dentro de la vida laboral hay que tomar en cuenta también la nueva generación que llega a su vida productiva, que son los *Millennials* quienes tienen características importantes a considerar para el presente trabajo de titulación como el manejo de la tecnología con mucha naturalidad, por el uso cotidiano; quieren que su trabajo sea divertido, les gusta trabajar como *co-workers*. (S.A, 2015)

El objetivo final es obtener la fidelización de los clientes internos a fin de tener resultados ideales en la parte cualitativa y cuantitativa de las estrategias propuestas por la empresa y para realizar la fidelización al cliente interno es importante saber que la clave está en el trato entregado al individuo y al ser el talento humano el recurso más importante de una organización, se debe realizar un proceso integral de calidad desde la contratación, continuar con formación y adiestramiento, siempre se usa incentivos hacia los comportamientos positivos y llevándolo hacia una sucesión de carrera.

Adicionalmente el trabajar con felicidad permite que el cambio de servicio al cliente se da de adentro hacia afuera, es decir como aquel dicho popular, no se puede dar algo que no se tiene, por lo tanto para entregar un servicio de calidad al cliente interno, este debe existir en su interior. (Viteri, 2015)

Según (Torres, 2016) cuando se tiene gente feliz la rotación de personal disminuye, adicionalmente beneficia a la compañía ya que es más creativa, innovadora y disfruta su trabajo y esto influye directamente con su rendimiento y lealtad hacia la empresa.

Adicionalmente (Gomez & Anfrate, 2016) dice que, hay que tomar en cuenta de las fatales consecuencias que se pueden llegar a obtener si no se cuida el costo emocional de los colaboradores, ya que esto puede llegar a dar graves pérdidas económicas o llegar a hacer insostenible el trabajo

diario, existe una fórmula sencilla en la que se puede calcular la pérdida económica por el manejo inadecuado en el costo emocional:

- 3 horas diarias de 25 líderes dedicados a la preocupación por un sueldo promedio de USD 1200, significa una pérdida de USD 11250 al mes.

Según (El Comercio, 2015) se menciona lo siguiente:

Es importante definir, según el target de colaboradores que se tiene o se busca, los beneficios a asignar. No se puede entregar las mismas ayudas a ejecutivos o trabajadores administrativos, que a los operativos o al personal que labora en el campo. Mantener la claridad de los perfiles es clave. (p.1)

Una de las formas que se fideliza al cliente interno es con la compensación salarial y de acuerdo a (Bedodo & Giglio, 2006), la relación entre motivación laboral y compensaciones se relaciona directamente; los incentivos ya entendidos por completo y en su significado integral permiten darse cuenta que es parte de la motivación laboral, por lo que al desarrollar un plan de compensación bien diseñado se puede llegar a modelar comportamientos para que exista un cumplimiento de objetivos empresariales y personales. Para esto los incentivos deben ser intrínsecos y extrínsecos que deberían estar asociados al contexto laboral.

De acuerdo a (Castillo, 2016) quien manifiesta lo siguiente:

Ahora bien, si la compañía adopta como estrategia motivar a todos sus trabajadores, dejar de lado la psicología de la zanahoria por delante, quizás no deba esperar 'performances' excepcionales sino simplemente aceptables. Conviene preguntar si el estímulo debe ocurrir antes, como un acicate, o luego, como un premio al mérito laboral. En cada caso, la incidencia psicológica es distinta.

Adicionalmente se puede apreciar lo que menciona (Maldonado, 2017) en su artículo:

Para llegar a plantear las motivaciones efectivas para que los colaboradores trabajen mejor, las empresas necesitan no empezar a regalar viajes al Caribe todo pagado, no regalar bonos unas veces sí y otras no, sino que las organizaciones necesitan implementar programas de incentivos y recompensas. Programas, es decir, incentivos sistematizados, entregados con estricto orden y no otorgados al azar. Es necesario que existan reglas claras que enseñen a los empleados la manera en la que deben actuar para ganar estas recompensas.

Finalmente es importante desarrollar nuevas teorías dentro de esta especialización tan importante dentro de una empresa como son sus clientes internos. Para ello dentro del presente trabajo se propone usar una dirección hacia el mercadeo relacional, que según (Chirinos & Vergara, 2009) posee ocho elementos que permite concretar la visión integral de este enfoque del marketing las cuales son en primer lugar, que el cliente pueda tener un producto o servicio de valor con principal meta, tener procesos de relación con el cliente con un modelo preciso que permita la administración de las mismas, pensar en las relaciones no solo de clientes sino de proveedores y colaboradores que permitirán alcanzar un grado de satisfacción alto o bajo, se requiere un tiempo apropiado para que esta relación llegue a ser estable, el cliente se vuelve un actor dentro del proceso, volviéndose parte de la cadena de valor, se debe segmentar para facilitar el trabajo de entregar valor, se posiciona al producto o servicio y se obtiene un intercambio de necesidades entre el cliente y la empresa.

Es importante destacar los resultados que se obtiene con este tipo de mercadeo a fin de evaluar su aplicabilidad al área de talento humano y dentro del trabajo de (Chica, 2005) que manifiesta que los resultados son a mediano y largo plazo, por lo tanto se debe establecer otros objetivos a corto plazo que permita medir la situación en la que se encuentra y las etapas alcanzadas en la implementación a fin de controlar el proyecto de CRM y para ello se tiene etapas e indicadores que permiten evaluar la aplicación de la metodología en mención.

En etapas se tiene el planteamiento de objetivos, luego la definición de estrategias, seguido por el cambio de cultura organizacional, el levantamiento de procesos, procedimientos, manuales, recolección de información, administración de bases de datos, siempre acompañados de herramientas tecnológicas que permitan la automatización de los procesos CRM, finalmente el seguimiento y control. En cuanto a los indicadores que permitan evaluar los avances del proyecto tiene el índice de satisfacción o la no pérdida de clientes, disminución de costos en costos y servicio al cliente, aumento de utilidad, obtención de clientes potenciales nuevos.

3.3. Reseña Histórica

3.3.1. Constitución de la empresa

En 1960 la compañía Automotores de la Sierra Sociedad Anónima inicia su gestión formal en enero y jurídicamente en junio del mismo año, dedicándose a la comercialización de vehículos. Los ambateños Rodrigo Vela Barona y Temístocles Sevilla Sánchez, más la empresa quiteña Cabeza de Vaca Hnos. & Cía. Se unen para formar la compañía Automotores de la Sierra Sociedad Anónima con un capital de doscientos mil sucres (equivalentes en aquel año a unos once mil dólares) y se establece en el local comercial de Temístocles Sevilla, ubicado en la calle Bolívar y Martínez. La naciente empresa inicia la comercialización de vehículos Volkswagen, importados a través de la firma de los hermanos Cabeza de Vaca, distribuidores de la marca alemana en Quito. Al poco tiempo de la apertura del área comercial, se abre el taller de servicio, ubicado en la esquina de las calles Guayaquil y Sucre, con atención de mecánica general, lavadora, lubricadora, enderezada y pintura. Fue el primer taller en Ambato en instalar elevadores hidráulicos para reparaciones y lavada de vehículos, además de una prensa especial para diferentes usos y que evitó y eliminó definitivamente el uso y abuso del martillo al acoplar o extraer diferentes partes y piezas de introducción o extracción a presión. El taller funcionó en la dirección mencionada hasta enero de 1971. A finales de mayo de 1965 fallece el presidente y fundador de la empresa, Sr. Temístocles Sevilla Sánchez. El Sr. Rodrigo Vela Barona, hasta entonces Gerente General, asume la Presidencia de la compañía. El Sr. Patricio Sevilla Cobo, que se desempeñaba en el área de ventas de automóviles, repuestos y otras líneas de negocio, asume la Gerencia General, función que la desempeñaría con gran responsabilidad y perseverancia, hasta el año 2005. Actualmente el Sr. Patricio Sevilla Cobo es el presidente ejecutivo de la empresa. En octubre de 1970 fallece el presidente y fundador de la empresa, Sr. Rodrigo Vela Barona. Asume esa dignidad el Dr. Manuel Cabeza de Vaca, socio fundador de la empresa, cargo que lo desempeñaría hasta 1995. A partir del año 2010, ASSA y el Grupo MEP fortalecen sus relaciones comerciales y forman así el Grupo Corporativo MEPAC con las Empresas Mirasol S.A. en Cuenca, Emaulme C.A. en Guayaquil, Proauto C.A. en Quito, Automotores de la Sierra S.A. y Central Car en Ambato. Este Grupo de Empresas nace con el objetivo de canalizar y responder corporativa, estratégica y efectivamente a las demandas del mercado con una estructura formal que proporcione soluciones en atención al objetivo planteado. La formación de un equipo corporativo especializado y el compromiso de todos quienes hacen parte de este gran Grupo de Empresas, incrementa continuamente la cobertura en servicios y posicionamiento a nivel

Nacional e Internacional. Se cuenta con 190 colaboradores y 4 agencias ubicada en Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo.

3.3.2. Misión

Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, que entregue productos y servicios de calidad, que genere fidelidad y progreso.

3.3.3. Visión

Ser la mayor empresa automotriz, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, capacitación, y bienestar de su gente; con servicio al cliente y calidad operativa óptima, que permita el incremento el valor de las marcas ASSA-GM.

3.3.4. Valores Corporativos

- Orientación a resultados

Fijar metas desafiantes por encima de los estándares, que permita mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, ser Líderes a nivel de la de Red GM al punto de conseguir resultados positivos y oportunos para tener clientes satisfechos y empleados motivados.

- Orientación al cliente

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Llegar a ser una organización centrada totalmente en el cliente, proporcionar un Servicio extraordinario a los clientes

- Desarrollo de personal

Ayudar a que las personas crezcan intelectualmente y moralmente con esfuerzo constante para mejorar la formación del desarrollo personal y organizacional.

Alcanzar una Filosofía de aprendizaje continuo y de aplicación de este conocimiento como ventaja competitiva con una Formación de líderes en todos los niveles que logren energizar, emocionar e inspirar.

- Calidad en el trabajo

Obtener más productividad en los equipos de trabajo desafiados, empoderados, emocionados y reconocidos que involucre a todos los colaboradores con sus ideas y opiniones.

Compartir con los demás el conocimiento profesional y sus experiencias que demuestre constantemente interés en aprender.

- Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, que respeten las políticas organizacionales.

Trabajar diariamente basados en los valores de la empresa donde se logre la alineación de valores personales con valores corporativos.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

El presente trabajo de investigación Modelo de *Customer Relationship Management* para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A., por la modalidad corresponde a un proyecto de desarrollo por cuanto está encaminado a mejorar el índice de clima laboral a través de incentivos mejor dirigidos y personalizados a las necesidades y gustos de los colaboradores, dentro de la empresa que se dedica a la comercialización de vehículos y servicios brindados de posventa.

Dentro de la empresa existe una gran rotación de personal, por el descontento de trabajar en esta, ya que es muy exigente y se debe manejar la frustración de una manera emocionalmente inteligente, estas características observadas se lo comprueba con los indicadores de la encuesta de clima laboral realizada con la metodología de *Hay Group*.

Es importante destacar que esta metodología para obtener los resultados de clima laboral fue elegido y validado por los altos mandos del grupo corporativo MEPAC, lo que permite tener un proceso estandarizado en cada una de las empresas con el respaldo y seguridad de que los resultados y planes de acción tendrán el resultado esperado con una constante retroalimentación de quienes manejan este subsistema en cada una de las empresas.

Por lo que para esto se realiza una investigación descriptiva donde se busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas” (p.92) (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), sus gustos y preferencias con esto se elaboró un plan de incentivos de la población completa.

4.2. Método(s) aplicado(s)

Como primer punto por todo lo expuesto se aplica encuestas de clima laboral para diagnosticar el grado de desmotivación que tiene los colaboradores además de recolectar la información de las entrevistas de salidas que permiten conocer la principal razón de la rotación de personal.

Para posteriormente tomar la información más relevante que arroja estas dos herramientas y establecer elementos o características que enriquezcan la encuesta de preferencias.

Se elabora y aplica la encuesta de preferencias a toda la población por medio de un portal interno que permite automatizar procesos de talento humano, lo que arroja los resultados de una manera más rápida que es parte de la teoría de *Customer Relationship Management*, por medio de un diseño descriptivo y un enfoque mixto.

Así al tener la información se pudo ya elaborar una propuesta sobre el Modelo de *Customer Relationship Management* que tiene como objetivo principal fidelizar a los clientes internos, esta propuesta se entrega a especialistas los mismos que por medio de una lista de cotejo elaboraron una evaluación y adaptada a una realidad ya conocido por los individuos. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

Método general: Mixta; validación de especialistas.

Método específico: *Customer Relationship Management*

Es muy importante que se conozca que dentro de este trabajo de titulación se ha procedido a validar las encuestas tanto de clima laboral como la encuesta de preferencias por medio de ser sometidas a un proceso de validación por especialistas beneficiarios que pertenecen al grupo corporativo MEPAC, que son personas técnicas de la empresa al consolidar sus ideas y aportes a fin de que esta información tenga mayor precisión. Esta validación es muy importante para el resultado final de este trabajo de titulación ya que permite que se conozca la perspectiva de todas las empresas del grupo y una dirección de personal más especializado, con mayor experiencia y puntos de vista diferentes a la de la autora a fin de llegar a un consenso y un resultado más cercano al ideal, esto permite adicionalmente una estandarización del trabajo en cada una de las empresas que cuenta con una aprobación de cada Gerencia General y del directorio del MEPAC.

4.4. Población y muestra

En este caso se trabajó con la población total, es decir con un universo total de 190 personas.

4.5. Resultados

4.5.1. Clima Laboral

Dentro de los parámetros de puntuación se evalúan las diferentes categorías de la encuesta donde 5 significa siempre y 1 nunca, adicionalmente a esto el semáforo de alerta se ha establecido en color rojo hasta el 70%, en amarillo hasta el 90% y en verde a partir del 91%; el objetivo principal de la encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la empresa y en la satisfacción de los profesionales que la componen. Y adicionalmente se busca identificar variables e indicadores críticos de clima organizacional y validar la encuesta; inventariar las percepciones de clima organizacional, por área funcional a través de la encuesta electrónica en el Portal Dinámico Grupo MEPAC; generar reportes semaforizados de las fortalezas y oportunidades de mejora de clima organizacional por unidad funcional y variables críticas.

Para lograr tabular esta encuesta se debe agrupar las preguntas que pertenecen a cada variable y dentro de estas se saca el promedio de calificación cuando el promedio es de 1,00 a 3,5 se sitúa en el nivel rojo con su correspondiente porcentaje haciendo una regla del tres simple; de 3,51 a 4,5 se coloca en el nivel amarillo y de 4,51 a 5,00 es el nivel verde.

Las encuestas son realizadas a través de una página web administrada por un sistema de Talento Humano usando la metodología de Hay Group, donde se concentra la información y realiza esta tabulación automáticamente, arrojando los resultados que se puede observar a continuación.

Tabla 1. Resultados clima laboral

Variable	Calificación	Satisfacción
Filosofía organizacional	4	84
Cultura organizacional	4	81
Sentido de pertenencia	4	85
Oportunidades profesionales	4	81
Infraestructura de servicio adecuada	4	83
Comprensión al cambio	4	78
Amor a la marca	5	93
Respeto y apoyo entre compañeros	4	83
Cumplimiento de objetivos de área	4	85
Comunicación	4	79

Reconocimiento de logro y errores	4	73
Jefe de área	4	79
Claridad en el liderazgo	4	86
Aspecto personal	4	80
Resultados de satisfacción obtenidos		82

Fuente: Información propia de la investigación

4.5.2. Encuesta de preferencias

Dentro de la metodología utilizada se requiere recabar mayor información a fin de conocer al cliente sus gustos, con lo que se pueda manejar y retribuir las relaciones y por ello se realizó una encuesta a la población completa que permita realizar el presente trabajo de titulación y a largo plazo hacer que los colaboradores sean retribuidos y retenidos con un menor índice de rotación.

1. Sexo

Tabla 2. Valoración porcentual de género

Sexo	
Masculino	70,00%
Femenino	30,00%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

Dentro de toda la población existen una mayor parte de personal masculino que femenino, ya que tiene en las áreas como talleres o repuestos no existe personal femenino capacitado para ejecutar estas funciones, lo que permite agrupar la población inicial con esta categoría.

2. Rango de edades

Tabla 3. Valoración porcentual de edad

Rangos de edades	
Veintes	27,89%
Treintas	46,84%
Cuarentas	19,47%
Cincuentas	5,79%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El personal de la empresa es joven de veintes un 27.89% y treintas un 46.84%, el motivo de este indicador es porque en la empresa se requieren respuestas rápidas, agilidad para el manejo de software y hardware en niveles intermedios y algo avanzados, la desventaja es que no tienen el grado de inteligencia emocional necesario y es complicado poder llegar a sus niveles de expectativas. Mientras que el personal de treintas está en un 19.47% y de cincuentas en un 5.79%, que son los colaboradores que se han fidelizado por estrategias anteriores y que su aporte por el conocimiento de la empresa es muy importante.

3. Agencia

Tabla 4. Valoración porcentual del personal en las agencias

Agencias	
Matriz	55,26%
Riobamba	17,37%
Norte	11,58%
Latacunga	10,00%
Camiones	4,21%
PDI	1,58%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

En Matriz se obtuvo 55.26% de la población, en la Norte el 11.58%, camiones un 4.21 y PDI un 1.58% en lo que respecta a la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

En Riobamba, provincia de Chimborazo hay un 17.37% y en Latacunga, provincia de Cotopaxi un 10%. De esta forma se llega a segmentar la población a fin de que sea más fácil la logística y los proveedores en cada ciudad.

Lo que nos permitirá asignar un presupuesto adecuado para cada agencia y ciudad al iniciar cada año y que se encuentre planificado en las proyecciones.

4. Tiempo de permanencia en la compañía

Tabla 5. Valoración porcentual del tiempo de permanencia en la compañía

Tiempo de permanencia	
0-4	56,32%
5-9	32,63%
10-14	3,16%
15-19	4,21%
20-24	0,53%
25-39	3,16%
40-44	0,00%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

La población en años de pertenencia es joven, por lo que ha existido un ciclo de aprendizaje muy importante, de 0 a 4 años existe un 56.32%, de 5 a 9 años existe un 32.63%, de 10 a 14 al 3.16%, de 15 a 19 años existe un 4.21%, del 20 al 24 hay un 0.53% y de 25 a 39 el 3.16%.

Lo que nos muestra también la rotación de personal que ha existido.

5. Estado civil

Tabla 6. Valoración porcentual de estado civil

Estado civil	
Casado/a	52,11%
Soltero/a	34,21%
Divorciado/a	8,42%
Unión libre	5,26%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 52.11% se encuentra en estado civil casado, el 34.21% son solteros, un 8.42% divorciados y en unión libre el 5.26%

Lo que muestra que existe una gran población que tiene familia y sus incentivos serán más apreciados con actividades recreativas en familia.

6. Cargo

Tabla 7. Valoración porcentual del cargo

Cargo	
Asesor Comercial	13,68%
Técnicos mecánicos	8,42%
Mensajeros	4,21%
Asistente de CRM	4,21%
Asistente de bodega	4,21%
Asesor comercial pesado	3,68%
Lavador	3,68%
Teleasesor	3,68%
Asesor de servicio	3,68%
Asesor comercial chevyplan	3,68%
Asistente F&I	3,68%
Técnicos mecánicos preparadores	2,11%
Asistente contable	2,11%
Cajera	2,11%

Técnico mecánico enderezador	2,11%
Jefe de ventas	2,11%
Jefe de bodega	2,11%
Gerente de agencia	2,11%
Auxiliar de logística	2,11%
Asistente de accesorios	1,05%
Asesor comercial como nuevos	1,05%
Técnico mecánico pesados	1,05%
Tinturador	1,05%
Analista de planificación y control de gestión	1,05%
Jefe de taller livianos	1,05%
Jefe administrativa	1,05%
Asesor comercial de repuestos externa	1,05%
Coordinador de crédito y cobranza	1,05%
Facturadora	1,05%
Jefe de imagen	0,53%
Contador	0,53%
Asistente de Gerencia	0,53%
Asistente de Talento Humano	0,53%
Jefe de Talento Humano	0,53%
Entregador	0,53%
Oficial de cumplimiento	0,53%
Jefe de mercadeo	0,53%
Asistente de ventas	0,53%
Gerente de crédito y cobranzas	0,53%
Jefe de Latonería	0,53%
Gerente de posventa	0,53%
Gerente servicio	0,53%
Coordinador de GMD	0,53%
Gerente Pesados	0,53%
Analista de Garantías	0,53%
Gerente Chevyplan	0,53%
Analista de sistemas	0,53%
Gestor	0,53%
Chofer	0,53%
Contralor	0,53%
Anfitriona	0,53%
Recepcionista	0,53%
Jefe de flotas	0,53%
Coordinador de posventa	0,53%
Jefe de logística	0,53%
Técnico mecánico pintor	0,53%
Asistente de mercadeo	0,53%
Jefe de SySO	0,53%

Gerente Comercial Livianos	0,53%
----------------------------	-------

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 13.68% son asesores comerciales con un rango de ingresos basado en comisiones y bonos por cumplimientos, el 8.42% técnicos mecánicos, un 4.21% los cargos de mensajero, asistentes de CRM, asistente de bodega.

El 3.68% los cargos de asesor comercial pesados, lavador, teleasesor, asesor de servicio; el 3.16% asesor comercial chevyplan, asistente F&I; el 2.63% técnicos mecánicos preparadores.

El 2.11% los cargos asistente contable, cajera, técnico mecánico enderezador, jefe de ventas, jefe de bodega, gerente de agencia, auxiliar de logística; el 1.58% asistente de accesorios; el 1.05% los cargos asesor comercial como nuevos, técnico mecánico de pesados, tinturador, analista de planificación y control de gestión, jefe de taller livianos, jefe administrativa, asesor comercial de repuestos externa, coordinador de crédito y cobranzas, facturadora. El 0.53% el restante de posiciones que tiene solo 1 ocupante. Lo que nos permitirá segmentar nuestros clientes por áreas y que sea más sencilla la medición de sus metas y entrega de objetivos.

7. Pasatiempo

7.1. En familia

Tabla 8. Valoración porcentual de pasatiempo en familia

Pasatiempo	
Ver películas	14,74%
Pasear	14,21%
Hacer deporte	12,63%
Conversar	10,53%
Ir a la piscina	10,00%
Jugar con hijos	8,42%
Ver deportes	6,84%
Visitar familia	5,79%
Ir al parque	3,68%
Cocinar	3,16%
Viajar	3,16%
Salir a caminar	3,16%

Ir a la iglesia	2,11%
Ir de compras	1,05%
Tocar Guitarra	0,53%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

Dentro de los pasatiempos familiares se obtuvo un 14.74% ver películas, un 14.21% pasear, un 12.63% hacer deporte, un 10.53% conversar, un 10% ir a la piscina, jugar con hijos al 8.42%, ver deportes el 6.84%, visitar familia al 5.79%, ir al parque el 3.68%, cocinar el 3.16%, viajar el 3.16%, el 3.16% salir a caminar, ir a la iglesia 2.11%, ir de compras el 1.05% y el tocar guitarra el 0.53%.

Luego de tener estos resultados logramos tener ya un objetivo claro de que debemos provisionar en nuestras compras de incentivos personalizados.

7.2. Solo

Tabla 9. Valoración porcentual de pasatiempo solo

Pasatiempo	
Descansar	34,81%
Oír música	19,89%
Ver películas	9,39%
Spa	8,84%
Leer	8,29%
Correr	7,73%
Reparar autos	6,63%
Dormir	3,31%
Arreglar mis carros	0,55%
Cocinar	0,55%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

Los pasatiempos para hacer solos son descansar con el 34.81%, oír música con el 19.89%, ver películas con el 9.39%, ir a un spa el 8.84%, leer un 8.29%, correr el 7.73%, reparar autos el 6.63%, dormir un 3.31%, arreglar sus carros y cocinar el 0.55%.

Estos resultados nos permiten conocer más a nuestro cliente y tener un trato más personalizado al momento de escoger incentivos o inclusive entablar una conversación con el mismo.

8. Actividades que realiza en fines de semana y feriados

Tabla 10. Valoración porcentual de actividades que realiza fines de semana y feriados

Interés social	
Viajar	29,47%
Pasar con mi familia	28,95%
Jugar futbol	12,11%
Ir al cine	11,05%
Salir con amigos	10,53%
Pasear	4,74%
Descansar	2,63%
Visitar familia	0,53%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

En las actividades que los colaboradores escogieron para realizar los fines de semana o feriados está el viajar con el 29.47%, pasar con mi familia 28.95%, jugar fútbol el 12.11%, ir al cine el 11.05%, salir con amigos el 10.53%, pasear el 4.74%, el descansar el 2.63% y visitar familia el 0.53%.

Esta pregunta nos permite saber cuáles son los intereses de los clientes internos en su parte social y atarlo a sus incentivos

9. ¿QUÉ TIPO DE MÚSICA PREFIERE?

Tabla 11. Valoración porcentual de preferencia musical

Música prefiere	
Rock	25,74%

Romántica	23,76%
Pop	17,82%
Nacional	11,88%
Vallenato	7,92%
Reggaetón	2,97%
Electrónica	2,64%
Cristiana	1,65%
Salsa	1,32%
Bachata	0,99%
Cumbias	0,66%
Clásicas	0,66%
Hip hop	0,66%
S - ka	0,33%
Rap	0,33%
Reggae	0,33%
Flamenco	0,33%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

Dentro de los gustos de la música está el Rock en el primer lugar con el 25.74%, la música romántica con el 23.76%, el pop con el 17.82%, música nacional con el 11.88%, vallenato con el 7.92%, reggaetón con el 2.97%, electrónica con el 2.64%, cristiana con el 1.65%, salsa con el 1.32%, bachatas con el 0.99%, con el 0.66% se obtuvo las cumbias, la música clásica y el hipo pop y con el 0.33% se obtuvo el S-ka, el rap, reggae, flamenco. Esto nos permitirá dar incentivos musicales y diferentes.

10. ¿QUÉ TIPO DE COMIDA ES LA QUE MÁS TE GUSTA?

Tabla 12. Valoración porcentual de la preferencia por la comida

Comida preferida

Pizza	27,42%
Mexicana	24,19%
Nacional	19,03%
Hamburguesa	12,26%
Light	8,06%
Sushi	2,26%
Italiana	1,94%
parrilladas	1,61%
Árabe	0,97%
China	0,65%
<i>Fast Food</i>	0,65%
Costeña	0,65%
Española	0,32%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

Dentro de la población el 27.42% le gusta la Pizza, el 24.19% la comida mexicana, el 19.03% comida nacional, el 12.26% hamburguesas, el 8.06% la comida light, el 2.26% el sushi, el 1.94% Italiana, el 1.61% Parrilladas, el 0.97% Árabe, el 0.65% comida China, *fast food*, comida costeña y el 0.32% comida española.

Esto podría ayudarnos a entregar incentivos como cenas familiares y que se creen vínculos de la familia hacia la empresa.

11. ¿PRACTICAS ALGÚN DEPORTE?

Tabla 13. Valoración porcentual deportes

Práctica algún deporte	
Si	46,32%
No	53,68%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 53.68% no practica ningún deporte y el 46.32% practica deportes.

Es importante conocer este tipo de información inclusive para el cuidado de la salud de los colaboradores y posibles alianzas con gimnasios o actos deportivos para integraciones.

11.1. ¿Qué deporte?

Tabla 14. Valoración porcentual deporte que practica

¿Qué deporte?	
Fútbol	81,82%
Ciclismo	5,68%
Básquet	3,41%
Motociclismo	3,41%
Yoga	2,27%
Vóley	1,14%
Rally	1,14%
Tauromaquia	1,14%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 81.82% de los que si practican un deporte realizan fútbol, el 5.68% el ciclismo, el 3.41% básquet y motociclismo, el 2.27% realiza yoga, el 1.14% práctica vóley, rally y tauromaquia.

Como se menciona anteriormente se puede usar esta información para realizar integraciones grupales.

11.2. ¿Por qué no practica un deporte?

Tabla 15. Valoración porcentual de las personas que no practican algún deporte

¿Por qué no practica un deporte?	
No le gusta	64,22%
Tiempo	35,78%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 64.22% de las personas que no practican algún deporte, porque no le gusta y el 35.78% porque no tiene tiempo.

Esto nos permite conocer a los clientes que no les gustan las actividades físicas y quienes no lo practican por falta de sus actividades diarias y hacer planes de acción.

12. ¿Con qué frecuencia practicas deporte?

Tabla 16. Tiempo que ocupa para actividades recreativas

¿Con qué frecuencia practica un deporte?	
Una vez a la semana	36,36%
De dos a cuatro veces por semana	30,68%
Una vez al mes	23,86%
Todos los días	9,09%
Total general	100,00%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 36.36% de la población realiza deportes una vez a la semana, el 30.68% de dos a cuatro veces por semana, el 23.86% una vez al mes y el 9.09% todos los días. Esta información permite que conozcamos el tiempo que dedican al deporte a fin de planificar eventos extra laborales.

13. ¿Eres hincha de algún equipo de futbol?

Tabla 17. Valoración porcentual hincha de algún equipo

¿Es un hincha de un equipo?	
Si	40,00%
No	60,00%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 40% contesto que si es hincha de algún equipo de futbol y el 60% contesto que no. Es para conocer a que segmento de clientes internos se les puede otorgar entradas a partidos de sus equipos preferidos.

13.1. ¿De qué equipo?

Tabla 18. Valoración porcentual preferencia por un equipo de futbol

¿De qué equipo?	
Macara	26,26%
Técnico	22,22%
Barcelona	11,11%
Liga	9,09%
Nacional	9,09%
Olmedo	7,07%
Mushuc Runa	6,06%
Emelec	6,06%
Cuenca	3,03%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 26.26% es hincha del macara, el 22.22% del técnico universitario, el 11.11% de Barcelona, Liga el 9.09%, el nacional el 9.09%, Olmedo el 7.07%, Mushuc Runa el 6.06%, Emelec el 6.06%, el cuenca el 3.03%.

Lo que permitirá segmentar y distribuir la población a fin de entregar incentivos a partidos de sus equipos favoritos.

14. ¿Tienes alguna habilidad o talento?

Tabla 19. Valoración porcentual de habilidades y destrezas

¿Tienes algún talento o habilidad?	
SI	66,84%
No	33,16%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 66.84% respondió que tiene algún talento o habilidad y el 33.16% contestó que no. Es importante conocer los talentos ocultos de nuestros clientes internos a fin de ofrecer tratos personalizados e incentivos creativos.

¿Qué talento o habilidad tienes?

Tabla 20. Valoración porcentual de talento o habilidad que tienen

¿Qué talento o habilidad?	
Mecánica	29,13%
Cocinar	18,90%
Música	12,60%
Bailar	11,02%
Deportes	8,66%
Manualidades	8,66%
Saber escuchar	4,72%
Pintar	4,72%
<i>Clouning</i>	0,79%
Maquillar	0,79%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

Dentro las habilidades que las personas contestaron fue Mecánica el 29.13%, cocinar un 18.90%, música el 12.60%, bailar 11.02%, el 8.66% el realizar un deporte y realizar manualidades, el 4.72% saber escuchar y pintar, un 0.79% *clowning* y maquillar.

Se podría otorgar cursos al personal con estas temáticas y que los instructores sean los mismos colaboradores, incentivando sus talentos.

15. ¿Tiene vehículo propio?

Tabla 21. Valoración porcentual de vehículo propio

¿Tiene un vehículo?	
Si	67,89%
No	32,11%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 67.89% respondió que tiene vehículo propio y el 32.11% no posee vehículo propio. Esto nos permite conocer las necesidades de nuestros clientes para movilizarse a ciertos eventos.

15.1. ¿Qué marca de vehículo?

Tabla 22. Valoración porcentual de la marca del vehículo

¿Qué marca es su vehículo?	
Chevrolet	79,84%
Volkswagen	6,98%
Hyundai	4,65%
Toyota	1,55%
Fiat	1,55%
Motor 1	1,55%

Kia	0,78%
Zotye	0,78%
Shineray	0,78%
Skoda	0,78%
NISSAN	0,78%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 79.84% posee un vehículo de marca Chevrolet, el 6.98% Volkswagen, el 4.65% Hyundai, el 1.55% Fiat, Toyota, MOTOR 1, el 0.78% respondieron Kia, Zotye, Shineray, Skoda, Nissan.

Esta pregunta nos ayuda a conocer que clientes internos se les puede otorgar crédito directo y obtener su vehículo nuevo.

16. ¿Cuáles son tus metas para este 2017?

Tabla 23. Metas personales

Metas de este año	
Remodelar la casa	37,43%
Cumplimiento de objetivos empresariales	16,04%
Viajar	13,90%
Terminar de pagar el carro	7,49%
Bajar de peso	4,81%
Comprar un terreno	4,28%
Casarme	1,60%
No tener más deudas	1,07%
Graduarme	1,07%
Ponerle un negocio a mi esposa	1,07%
Recuperar cartera	1,07%
Ganar el campeonato	0,53%
Arreglar el auto	0,53%
Cumplir metas en el trabajo y en casa	0,53%
Ascender de puesto	0,53%
Estudiar	0,53%
Seguir preparándome	0,53%
Pagar su carro	0,53%
Tener un hijo	0,53%
Que mi nieto nazca sano	0,53%
Terminar de pagar la casa	0,53%

Comprar una casa	0,53%
Estudiar una maestría	0,53%
Pagar la casa	0,53%
Comprarme otro carro	0,53%
Incrementar las ventas	0,53%
Comprarme un carro	0,53%
Mandarle de intercambio a mi hijo	0,53%
Hacer mejor su trabajo, salir de viaje	0,53%
Hacer un cine en casa	0,53%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 37.43% respondió que su meta es remodelar su casa, el 16.04% respondió que su meta es cumplir objetivos empresariales, el 13.90% viajar, el 7.49% terminar de pagar el carro, 4.81% bajar de peso, 4.28% comprar un terreno, el 1.60% casarse, el 1.07% respondieron no tener deudas, graduarse, ponerle un negocio a su esposa, recuperación de cartera empresarial; el 0.53% arreglar el carro, cumplir metas en el trabajo y casa, ascender de puesto, estudiar, seguir preparándome, pagar su carro, tener un hijo, que mi nieto nazca sano, terminar de pagar la casa, comprar una casa, estudiar una maestría, pagar la casa, comprarme otro carro, incrementar las ventas, comprarme un carro, mandarle de intercambio a mi hijo, hacer mejor su trabajo, salir de viaje, hacer un cine en casa.

17. ¿Cómo recibes la información (noticias, logros, eventos, políticas) de ASSA?

Tabla 24. Valoración porcentual de recepción de información en ASSA

Noticias actualmente	
Email	75,60%
Jefe directo	16,40%
Reuniones	7,60%
Boca a boca	0,40%
Carteleras	0,00%
Memorándum	0,00%
Ninguna de las anteriores	0,00%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 75.60% respondió que recibe la información por email, el 16.40% con el jefe directo, el 7.60% en reuniones, el 0.40% por el boca a boca.

Podemos sacar provecho para usar nuestro medio de comunicación de mejor manera para mantener a nuestros clientes al tanto de la situación empresarial.

18. ¿Tienes teléfono celular?

Tabla 25. Adquisición de celulares

Tienes celular	
SI	100%
NO	0%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 100% de la población posee un teléfono celular, se puede aprovechar este medio de comunicación para acercarnos a nuestros clientes.

18.1. ¿Qué marca de celular?

Tabla 26. Valoración porcentual de marca de celular

¿Qué marca de celular?	
Samsung	68,95%
IPhone	16,32%
Huawei	11,58%
Grun	2,11%
HTC	0,53%
Nokia	0,53%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 68.95% tiene un celular marca Samsung, el 16.32% iPhone, el 11.58% Huawei, el 2.11% Grun, el 0.53% HTC, Nokia.

Nos permite conocer qué nivel de tecnología poseen y saber cómo aprovechar esto para comunicarnos mejor.

19. En tu celular tienes acceso a:

Tabla 27. Valoración porcentual de las aplicaciones del celular

¿Qué accesos tiene en su celular?	
Redes sociales	69,03%
Ninguna de las anteriores	13,27%
Internet	9,73%
Email	7,96%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

La población contestó que tiene acceso a redes sociales un 69.03%, internet el 9.73% a Internet, el 7.96% al email y el 13.27% ninguna de las anteriores. Para conocer cómo usar la tecnología a nuestro favor.

20. ¿Cómo te gustaría recibir las noticias empresariales?

Tabla 28. Valoración porcentual de la preferencia por la recepción de información en ASSA

Noticias empresariales	
SMS	76,52%
Cartelera	13,36%
Email	10,12%
Intranet	0,00%
Memorándum	0,00%
Otra	0,00%

Fuente: Información propia de la investigación

Interpretación

El 76.52% respondió que quieren recibir la información por un mensaje, el 13.36% por cartelera, y el 10.12% por email.

Es importante saber cómo se sienten cómodos nuestros clientes.

4.6. Discusión de Resultados

Al momento de realizar la descripción del problema se podía observar una alta rotación con un porcentaje del 28,24% que es casi un 56% más que los años pasados donde su promedio histórico desde el 2008 ha sido de un 12,4% y lo saludable para una empresa según (Bernadette, 2007) el porcentaje saludable para una empresa es del 15%; también se observa un bajo clima laboral lo que se puede constatar con la aplicación de la herramienta escogida por el grupo corporativo MEPAC para el diagnóstico de clima laboral, dentro del mismo se pudo observar que el personal de la compañía seleccionada en reconocimiento de logros y errores tiene la calificación más baja lo que comprueba el sentimiento generalizado en los colaboradores de la empresa de no sentir que su esfuerzo es retribuido de la manera deseada y esto provoca un poco o nula fidelidad hacia su trabajo. Por esta razón se obtuvo a través de la segunda herramienta elementos que permiten reconocer los logros de los colaboradores de una manera diferente a la común, que permita la innovación en los incentivos seleccionados a fin de llegar a lo profundo del lado emocional del cliente interno para poder tener la fidelidad requerida. Después se encuentra una categoría que es comprensión al cambio que está muy ligada a la comunicación, el direccionamiento, es decir que los clientes internos la mayor parte del tiempo se sienten perdidos, no tiene la directriz para saber hacia dónde se debe trabajar en conjunto. Por este motivo se obtuvo dentro de la segunda herramienta aplicada la información de los medios de comunicación por los cuales el departamento de talento humano podrá reforzar la comunicación y el direccionamiento que adicionalmente deberá ser emitido por cada jefe de área por medio de herramientas adicionales.

Adicionalmente se puede apreciar que otra de las calificaciones más bajas se encuentra Jefe de área, lo que indica que el equipo siente que su líder no los acompaña en el momento de una retroalimentación o un elogio por su trabajo por lo tanto en este proyecto es el jefe de área quien tendrá el protagonismo de entregar los incentivos o de poder realizar reuniones que facilite la comunicación en el equipo e interdepartamental.

Seguido de este aspecto, también se encuentra un factor muy importante como es el aspecto personal del colaborador donde se encuentra su vida personal, su equilibrio en la carga de trabajo, por este motivo se ha tomado en cuenta dentro de este modelo incentivos familiares, que permitan la unión de la familia y por lo tanto la fidelización con los miembros de la familia hacia la empresa a través de la herramienta seleccionada como es *Customer Relationship Management* que indica que todo debe ser automatizado, con sus procesos bien establecidos a fin de que tanta información recolectada de manera individual pueda ser administrada con facilidad. Existen otras variables que se encuentran en niveles aceptables pero que también son importantes realizar planes de acción para su mejora dentro de esta encuesta de diagnóstico de clima laboral.

Dentro de la encuesta de preferencias se pudo obtener resultados muy valiosos para el presente trabajo que permite segmentar a mi población y establecer convenios con proveedores para que el trabajo sea más sencillo. Se tiene resultados como pasatiempos individuales y familiares que permitan establecer incentivos para una ocasión específica; para poder elevar los indicadores de reconocimiento de logros y errores y aspecto personal. Adicionalmente se utiliza las preferencias de tipo de música, comida favorita, deporte, equipo favorito, talento o habilidades para aspectos críticos relevantes como Jefe de área. Se consiguió información importante sobre su teléfono celular y como se lo puede usar para poder llegar a comunicar con un alcance superior a la mayor parte de la población, que permite que este aspecto en el clima laboral se pueda mejorar. En el caso de obtención de datos de vehículos permitirá entregar luego del análisis financiero ciertos beneficios de compañía que contribuirá al amor por la marca y empresa.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Introducción

La propuesta que se presenta a continuación, posteriormente a la observación, recolección de información y análisis de los datos, se da a fin de fidelizar al cliente interno a fin de mejorar el bienestar de quienes son la cara de la empresa hacia los clientes externos, que permita cumplir así la visión empresarial.

De esta forma el departamento de talento humano aportara a la estrategia de la compañía como socio estratégico, por lo tanto se ha desarrollado a partir del *Customer Relationship Management* un modelo de incentivos que permitirá que la gestión de este subsistema sea más fácil de manejar y permita que cada cliente interno se encuentre motivado y feliz de trabajar a pesar de las exigencias a las que se encuentran sometidos a diario.

Dentro del *Customer Relationship Management* se encuentran varias etapas que son importantes a fin de cumplir lo esencial que son los clientes internos y esas etapas son:

- **Recolección de la información**

Esta etapa se ha concluido durante la ejecución del presente trabajo de titulación, que permite presentar el presente trabajo y su correspondiente propuesta descrita.
- **Elaboración de procedimientos.**

Estos procedimientos se requieren a fin de conocer las reglas de este modelo tanto para los participantes y los administradores, los mismos deben ser en un lenguaje accesibles para todos.

Estos procedimientos deben ser divulgados a todo el personal luego de la aprobación por la Gerencia General, esto a fin de que todos cumplan sus roles y no se pierda el objetivo principal de este modelo.

- Automatización.

A fin de que este proceso sea sencillo de administrar se debe automatizar en la herramienta que posee la empresa especial para los subsistemas de talento humano, donde se coloque todos los objetivos mensualmente, entregue una lista de los incentivos a comprar, con su correspondiente proveedor y otro reporte con los nombres de a quien se debe entregar los incentivos y quien será el responsable en el que depende el cumplimiento.

Adicionalmente debe descartar las opciones ya entregadas al mismo colaborador, a fin de que el incentivo no sea repetitivo y pierda el foco de llamar la atención y fidelizar a los clientes internos.

- Ejecución, control y mejora continua.

Al final se realiza la ejecución de este modelo, con el control correspondiente de cada variable, al final se debe medir constantemente las variables de clima laboral y tomar en las reuniones de estas las mejoras constantes de este modelo, para que se cierre este ciclo

Tabla 29. Modelo de *Customer Relationship Management* para la fidelización del cliente interno en AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.

Actividades/ estrategias	Objetivo	Descripción	Recursos	Participantes	Responsables	Factor
Realizar rangos aceptables de CSI (<i>Customer Satisfaction Index</i>) interno.	Entregar un servicio de calidad a los clientes internos	Guiar a todos los colaboradores a un cumplimiento de comportamientos deseados dentro de la compañía, usar la pregunta 8 o 9	HUMANOS: Todo el personal de la empresa. MATERIALES: Encuestas	Todo el personal	Talento humano y calidad	Filosofía Organizacional y cultura organizacional
Establecer metas para cada persona a fin de premiar los resultados deseados.	Obtener los resultados que la empresa necesita.	Premiar el cumplimiento de metas que permitirá que la empresa tenga una rentabilidad adecuada, usar la pregunta 2.2 o 11	HUMANOS: Todo el personal de la empresa. MATERIALES: Incentivos	Todo el personal	Talento humano y cada jefe de área	Sentido de pertenencia
Crear índices de capacitación.	Permitir que se genere la autorrealización mediante desarrollo de conocimientos	Direccionar a los colaboradores hacia un autodesarrollo.	HUMANOS: Todo el personal de la empresa. MATERIALES: Incentivos	Todo el personal	Talento humano y calidad	Oportunidades profesionales
Elaborar metas grupales	Generar objetivos en común que unan al equipo de trabajo a lograrlo	Realizar actividades deportivas en conjunto que consolide los equipos, usar la pregunta 10	HUMANOS: Todo el personal de la empresa. MATERIALES: Incentivos	Todo el personal	Talento humano y cada jefe de área	Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área
Elaborar carteleras y sistema de envío de mensajes masivos para colocar información importante y los reconocimientos	Crear herramientas de comunicación	Permitir que la información llegue de primera mano, más directo y personalizado.	HUMANOS: Todo el personal de la empresa. MATERIALES: Incentivos	Todo el personal	Talento humano	Comunicación
Realizar reuniones de socialización de metas y cumplimiento por parte de los jefes.	Entregar herramientas a fin de que los líderes se	Posicionar a los líderes como un aleado que permite la formación de equipos, que permita dar la confianza a un	HUMANOS: Todo el personal de la empresa.	Todo el personal	Talento humano y cada jefe de área	Reconocimiento de logros y errores, Jefe del área, claridad en el liderazgo

	posicionen en sus equipos.	equipo de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos.	MATERIALES: Incentivos			
Establecer actividades en familia en fechas especiales.	Establecer vínculos familiares que apoyen al cumplimiento de objetivos.	Acoger al círculo familiar dentro de las actividades familiares usar la pregunta 2.1 o 14	HUMANOS: Todo el personal de la empresa. MATERIALES: Incentivos	Todo el personal	Talento humano	Aspecto personal.

Fuente: Información de la investigación
Elaborado por: Erazo, A. 2017.

Las siglas descritas como CSI, significa *Customer Satisfaction Index*, sus siglas en ingles que al traducir es el índice de satisfacción del cliente; que se ha implementado dentro de talento humano a fin de mejorar la satisfacción de sus clientes internos y externos, que permita implementar una técnica de comunicación directa para conocer las expectativas que el cliente tiene y establecer técnicas que permitan lograr las mismas.

Este punto cumple las variables de filosofía organizacional y cultura organizacional en la que desde la estrategia de los altos directivos, desean cumplir el trato especializado con cada uno de sus clientes internos, y así cada departamento como una unidad de negocio pequeño que requiere del cliente para cumplir su presupuesto de ingresos y así poder entregar la materia prima y producto final terminado de alta calidad.

Para ello se desea cumplir estándares mínimos de calidad en el servicio al cliente y de esa forma todos se trate como clientes internos y no compañeros de trabajo, y se evitan discusiones por el tener la razón, malos entendidos por el poder o el conocimiento que quiere cada individuo en su inconsciente de sus instintos primitivos que suelen salir a flote en situaciones específicas.

Se ha elegido para los incentivos de esta estrategia las preguntas 8 o 9 de la encuesta de preferencias las mismas que permita tener un amplio portafolio de opciones para actividades personalizadas para cada colaborar a fin de que se pueda moldear los comportamientos que se quiere lograr en los clientes internos, a los deseados por los directivos de la compañía y que beneficiara a los clientes externos que recibirán no solo una atención a clientes externos sino un proceso de calidad.

Se lo ha descrito así ya que se puede observar que según (Thompson, 2005):

No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes con la siguiente operación:

Rendimiento percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción del cliente (p. 5)

5.1.1.1 Establecer metas para cada persona a fin de premiar los resultados deseados.

Lo más importante dentro de esta estrategia es que cada individuo tenga una meta personal a fin de que se pueda motivar a romper esquemas o barreras mentales que limiten a cada individuo a alcanzar su máximo potencial.

Al establecer un rumbo claro se logra obtener colaboradores orientados a conseguir lo que se desea como organización, que priorice su trabajo enfocándose en lo importante que impacte positivamente a la empresa. Es decir cómo lo describe (Modragón, 2002):

“Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, producción (...) productos y alcanzar objetivos” (p. 52)

Al establecer un rumbo claro se logrará obtener colaboradores orientados a conseguir lo que se desea como organización, se prioriza su trabajo enfocándose en lo importante que impacte positivamente a la empresa. Por este trabajo que realizará el cliente interno en metas específicas, el conseguir las mismas hará que cada individuo se motive a esforzarse para alcanzar la excelencia; al final se cumple la autorrealización dentro de la pirámide de Maslow.

Al incorporar una recompensa por este cumplimiento, incrementa aún más el nivel en los clientes internos de motivación y el resultado final es más satisfactorio al llegar a un reconocimiento adicional del económico o sentimental.

Adicionalmente para llegar a cumplir estos objetivos, se buscare realizar alianzas estratégicas con otras personas, lo que permite una cohesión entre compañeros y trabajo sinérgico en equipo, que genera un mejor clima laboral.

5.1.1.2 Crear índices de capacitación.

Una organización debe mantener a su personal constantemente capacitado para desarrollar el plan de carrera y sucesión, que permite que una organización no tambalee si uno de sus colaboradores toma una decisión de separarse de la compañía o se decide la separación de la misma.

Al realizar un plan de capacitación no solo se aporta al valor intelectual individual, también aporta a las necesidades que la empresa tiene para poder lograr los niveles de productividad y destreza de sus colaboradores, y permite el incremento los niveles de conocimiento, habilidades y competencias que permitirá incrementar el valor intelectual empresarial, con un factor diferenciador único y difícil de imitar.

Adicionalmente al hablar de capacitación no solo se direcciona a manejar los conocimientos, sino a llevarlos a la práctica lo que permite el solucionar problemas empresariales con mayor facilidad e incluso crear diferentes tipos de estrategias que permita la eficiencia y eficacia empresarial.

Finalmente el foco son las oportunidades profesionales que se dan dentro de la empresa con herramientas sencillas dentro del ERP, propio del área que permite automatizar capacitaciones virtuales y bibliotecas virtuales con evaluaciones programadas y las propias de marca que permitan que sean no solo por cumplir con la empresa sino de motivación propia que permita al colaborador tomar su propia decisión de desarrollo.

Existen varios métodos para utilizar la capacitación como un incentivo así lo indica (Huicho, Canseco, Lema, Miranda, & Lescano, 2012):

La formación demandada es diversa: capacitaciones continuas, pasantías, diplomados y maestrías, a veces no presenciales. Las maneras de convertirla en un incentivo también son variadas: invitaciones, becas, horarios más flexibles y cursos descentralizados, más cerca de sus zonas de trabajo. (p. 1)

5.1.1.3 Elaborar metas grupales

Esta estrategia de la actual propuesta es muy importante para el mejoramiento del clima y bienestar laboral, ya que se pasa más tiempo con sus compañeros de trabajo que con la misma familia, por lo tanto que se tenga buenas relaciones entre pares es muy importante para el desempeño diario de funciones y cumplimiento de objetivos.

Por lo tanto es mejor generar estrategias que permitan el trabajo en equipo para cumplimiento de metas, alianzas para llegar a un comprometimiento genuino deseado y que beneficie a la organización.

Para ello se establecen metas grupales en equipos homogéneos que puedan llegar a cumplir un objetivo común, con un constante acompañamiento de sus jefes inmediatos que permitan ser modeladores en momentos críticos o *coachs* en momentos que requieran mayor motivación.

Con esta estrategia se entregaran premios grupales que y se realizara actividades extras que consoliden el compañerismo y la cohesión del equipo de trabajo y finalmente de la organización, que permita que todos empujen hacia el cumplimiento de objetivos empresariales.

5.1.1.4 Elaborar carteleras y sistema de envío de mensajes masivos para colocar información importante y los reconocimientos

Es importante la comunicación dentro de una organización a fin de hablar un solo lenguaje en toda la empresa, por lo cual se decidió realizar varias fuentes que faciliten las mismas.

Se inicia la adquisición de carteleras y su correspondiente forma de llamar la atención en la información a colocar en ella, con un mecanismo de renovación sencillo y delegados en cada punto que apoyen la gestión de comunicación.

También se debe generar en el módulo del ERP empresarial la facilidad de mensajería automática a la base automatizada gracias al modelo *Customer Relationship Manangement* que se ha generado con el presente trabajo de titulación, en donde se pueda enviar información relevante.

5.1.1.5 Realizar reuniones de socialización de metas y cumplimiento por parte de los jefes.

Es importante generar espacios para la comunicación con el jefe inmediato y su equipo, para ello se debe entregar herramientas y capacitar a los líderes a fin de que puedan realizar el trabajo personalizado que se requiere a fin de que todo este proyecto este soportado en un constante proceso de retroalimentación.

Una vez de que se ha capacitado, y entregado herramientas para hacer tutorías denominadas *mentoring* a su equipo, de tal forma que se pueda dar los lineamientos y realizar las correcciones a los comportamientos que la empresa necesita para llegar a cumplir los objetivos establecidos por la administración.

Y entregar un presupuesto adicional para que estas reuniones no solo sean individuales con la retroalimentación individual, también se requiere reuniones grupales donde se destacan comportamientos específicos y se generen estudios de casos, compartir experiencia, técnicas que permitan desarrollar a su equipo de trabajo y al mismo tiempo generar instructores internos para el desarrollo de personal nuevo sin el egoísmo de compartir conocimientos.

5.1.1.6 Establecer actividades en familia en fechas especiales.

Una de las estrategias más importantes es incluir a la familia dentro de actividades que permitan querer a la compañía a fin de encontrar aliados estratégicos dentro de cada hogar que apoyen el cumplimiento de

objetivos empresariales y que ayuden con buenas referencias que aporte a nuestras ventas, posicionamiento y varios incrementos en la materia prima para procesos de selección.

Para ello en esta estrategia se pretende incluir dentro de días especiales y familiares ciertos incentivos que permitan que la familia disfrute junta de actividades si se entrega a cambio el cumplimiento de objetivos de productividad totales que unan el logro de metas cuantitativas y cualitativas.

Siempre se genera un arte específico para cada ocasión en la que llegue un mensaje que motive a trabajar para obtener retribuciones que permita que toda la familia pueda celebrar este logro alcanzado.

Así lo comenta también (Huicho, Canseco, Lema, Miranda, & Lescano, 2012), que debe existir una cercanía con la familia y más si existen distancias largas para poder visitar a su familia.

5.1.2 Proceso de mejora continua.

Una vez por año se debe realizar la medición de las mejoras en clima laboral y evaluar como el sistema de incentivos tiene una repercusión directa a este factor de vital importancia en el concesionario.

5.2. Evaluación preliminar

Luego de realizada la tabulación de información y plasmadas las estrategias propuestas, se procedió a solicitar a los especialistas que validen por medio de una lista de cotejo, donde puedan evaluar de acuerdo a sus conocimientos la propuesta que se realiza en pos de mejorar el clima laboral, mejorar el índice de rotación y fidelizar a los clientes internos de la organización, hasta que al final se valide esta información.

Los datos de los especialistas que realizaron esta validación son:

Tabla 5.2.1 Datos profesional validador

Nombre	Norma Dalinda Escobar Parra
Título	Doctora en Psicología Clínica
Ocupación laboral	Decana de la facultad de ciencias humanas y de la salud
Lugar de trabajo	Universidad Tecnológica Indoamérica
Número de registro	1005-02-250060

Universidad de posgrado	Universidad Central del Ecuador
--------------------------------	---------------------------------

Tabla 5.2.2 Datos profesional validador

Nombre	Werner Iván Uribe Riveros
Título	Maestría en innovación tecnológica y minería de datos
Ocupación laboral	Consultor de marketing y comunicación digital
Lugar de trabajo	Software de la Sierra S.A.
Número de registro	201607653
Universidad de posgrado	Universidad de Barcelona

Tabla 5.2.3 Datos profesional validador

Nombre	Dayamy Lima Rojas
Título	Maestría en Dirección
Ocupación laboral	Docente Titular Auxiliar
Lugar de trabajo	PUCE Ambato
Número de registro	CU - 15 - 13160
Universidad de posgrado	Universidad "José Martín" de Santi Spiritus

Validación de la propuesta por especialista

Para realizar la validación se adjuntó la propuesta completa a fin de que se pueda evaluar la información integral y se contactó con cada especialista de dos ramas implícitas en el presente proyecto, como es el mercadeo y talento humano.

Cada uno de los especialistas tiene los estudios y la experiencia apropiada en las áreas antes mencionada, por lo que tuvo el lenguaje apropiado para el entendimiento del mismo, al final de la herramienta de validación se pudo validar que las estrategias que se encuentran en la propuesta del trabajo de titulación Modelo de *Customer Relationship Management* para la Fidelización del Cliente Interno en Automotores de la Sierra S.A., llega a cumplir parámetros que permiten el mejoramiento de su clima laboral y decrecimiento de su rotación de personal con muchos otros beneficios secundarios que se desencadenan ante los mencionados.

Se considera que la aplicación de este modelo, que ha sido un éxito en otras áreas de las organizaciones permitirá ordenar los sistemas de administración de incentivos dentro del personal de las compañías.

Al final de obtener los resultados en las listas de cotejo se obtuvo una validación por parte de los dos especialistas, con un certificado que explica las razones de sus validaciones y firmas de aprobación.

Incentivos a partir de modelo CRM	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
	Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Filosofía Organizacional y cultura organizacional	X		X		X		
1. Elaborar la política de CSI interno.	X		X		X		
2. Difundir la política a todos los colaboradores.	X		X		X		
3. Monitorear el cumplimiento del mismo.	X		X		X		
4. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.	X		X		X		
Sentido de pertenencia							
1. Establecer las metas propias de cada posición por medio de los descriptivos de funciones.	X		X		X		
2. Automatizar la medición por medio de herramientas informáticas.	X		X		X		
3. Socializar la información con todos los colaboradores.	X		X		X		
4. Monitorear el cumplimiento.	X		X		X		
5. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.	X		X		X		
Oportunidades profesionales							
1. Elaborar la política de los comportamientos de autodesarrollo.	X		X		X		
2. Comunicar al personal de la compañía	X		X		X		
3. Monitorear su cumplimiento.	X		X		X		

4. Reconocer estos comportamientos.	X		X		X		
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área							
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.	X		X		X		
2. Revisar su cumplimiento.	X		X		X		
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.	X		X		X		
Comunicación							
1. Elaborar un arte para las carteleras.	X		X		X		
2. Realizar el desarrollo en el sistema para el envío masivo de mensajes y personalizados.	X		X		X		
3. Determinar la información a divulgar en carteleras (cumpleaños, capacitaciones, cumplimiento de objetivos, direccionamientos estratégicos, promociones, cambios de puestos, ascensos, salidas del personal)	X		X		X		
4. Determinar responsables en agencias para el soporte de actualización en carteleras.	X		X		X		
5. Ejecución y control.	X		X		X		
Reconocimiento de logros y errores, Jefe del área, claridad en el liderazgo							
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.	X		X		X		
2. Determinar la periodicidad del coaching a	X		X		X		

recibir por los jefes inmediatos.							
3. Entregar accesos a reporteria necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.	X		X		X		
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo	X		X		X		
5. Documentar las actividades.	X		X		X		
Aspecto personal.							
1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)	X		X		X		
2. Entregar los incentivos en presencia de los familiares.	X		X		X		
3. Documentar la actividad	X		X		X		

5.3. Análisis de resultados

Después de obtener los resultados de las validaciones y enriquecedoras conversaciones con los especialistas, dentro de este espacio es importante determinar que a lo largo existen varias formas de realizar incentivos dentro de una empresa, pero muy pocos modelos que tengan una facilidad de ser administrados. Es por esta razón que este modelo es muy importante para el desarrollo de las áreas de talento humano, ya que a partir de estrategias probadas en el área de mercadeo se puede llegar a administrar una base de datos y realizar minería de esta con mayor facilidad de usar herramientas tecnológicas que automaticen los procesos y sea más sencilla la gestión de los mismos.

El presente trabajo de titulación debió aplicar varios aspectos de esta metodología del mercadeo que permitieran adaptarse dentro de un proceso de motivación al personal de la compañía y llegar a retener al personal dentro de la industria automotriz y específicamente en Automotores de la Sierra S.A.

Dentro del *Customer Relationship Management* se encuentra una parte fundamental que es la minería de datos que me permite innovar en estrategias nuevas según los comportamientos y segmentación de mis clientes internos en donde se puedan llegar a unificar bases de datos de indicadores de cumplimiento con ventas o servicios obtenidos por de cada colaborador, a fin de otorgar más beneficios que afiancen estas relaciones y es por esta razón que la encuesta posee otra información que me permitirá anclar todo mi sistema informático para poder sacar el mayor provecho en el mismo.

Dentro de las investigaciones que tienen una similitud con el presente trabajo se puede apreciar que se aporta con un estudio más particular que llega a ser específico en un tema particular y que permitirá desarrollar más técnicas o modelos que permitan al personal que se encuentra en los departamentos de gestión humana llegar a obtener herramientas que faciliten su trabajo diario.

Dentro de la relación con los especialistas al momento de la valoración por medio de una lista de cotejo, fue el poder sacar el mayor provecho de este desarrollo que permitirá en cada uno de sus trabajos avanzar hacia modelos innovadores que permitan cambiar la forma en que se administra este subsistema que no siempre tiene la atención que necesita; adicionalmente este subsistema puede ser explotado de manera enriquecedora para llegar a obtener niveles de rentabilidad que la empresa necesita; por esta razón es que la valoración de los especialistas fue satisfactoria.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Luego de analizar la información obtenida y llegar a validarla se pudo llegar a obtener las siguientes conclusiones:

1. Dentro de la compañía Automotores de la Sierra S.A., existe un alto grado de desmotivación a causa de varios aspectos internos de la compañía reflejados en la encuesta de clima laboral, como el reconocimiento de logros y errores, que es el punto central del presente trabajo de titulación, que lleva a que tengan comportamientos no deseados dentro de esta; esto desencadena en un índice de rotación alto y por consecuencia una baja fidelización; adicionalmente podemos observar que se califica como bajo al cumplimiento de objetivos de área y el jefe de área que de igual forma se lo liga al presente trabajo.

La excesiva exigencia por parte de los supervisores de área con el poco reconocimiento hace que las relaciones interdepartamentales y departamentales se hayan deteriorado, que crea una falta de motivación para realizar su trabajo y por lo tanto su fidelidad no es la ideal para la organización.

2. Con la información recopilada en la etapa de diagnóstico y observación se pudo evidenciar los comportamientos a ser corregidos y con la investigación teórica que enriquece el desarrollo del modelo, se tomó las etapas y variables de los modelos encontrados para modificar y adaptar a la realidad del subsistema y de la empresa a fin de fidelizar a los cliente internos por medio de incrementar los índices de clima laboral; lo más importante para que el modelo tenga éxito es el contar con procesos y procedimientos claros, el contar con una herramienta que permita que la minería de datos se pueda automatizar a fin de procesar grandes cantidades de información fácil y sencillamente; mantener una comunicación constante para poder retroalimentar el presente subsistema y realizar las correspondientes medidas correctivas.

Se creó un modelo de *Customer Relationship Management*, con parámetros que se adaptan a la realidad de la rama de talento humano a fin de que este modelo sea de fácil entendimiento para los especialistas de gestión humana y que permita que los clientes internos tengan la percepción adecuada sobre la preocupación de la empresa por mantener relaciones sanas de mutuo crecimiento a largo plazo, para ello se requiere cumplir las etapas de presentación para aprobación de la administración, socialización con los colaboradores a fin de tener las reglas claras del subsistema, realizar un constante seguimiento de los indicadores y mucha comunicación de los mismo, cumplir con cada incentivo pactado a fin de no perder la credibilidad y terminar siempre con la retroalimentación correctiva y de felicitación individual por parte de cada jefe.

La riqueza que posee la minería de datos para la generación de estrategias dentro del *Customer Relationship Manangement*, permite que el modelo sea versátil y que permita que el cliente interno pueda llegar a gozar de beneficios de fidelización como lo han disfrutado los clientes externos y proveedores, ya que son la parte fundamental de la compañía; es por esto que se ha podido crear un modelo de *Customer Relationship Manangemente* para la fidelización del cliente interno, con las variables necesarias para llegar a cumplir el fin esperado del presente trabajo y con la validación de especialistas que corroboran un trabajo de titulación exitoso.

3. Se procedió al final a realizar la validación por medio de una lista de cotejo donde se colocó el paso a paso de cada factor; se seleccionó especialistas en el área por medio de la entrevista a varias personas que conocen del medio, por ello se escogió un especialista en el área de talento humano y otro en el área de mercadeo con un nivel académico y profesional superior al del autor del presente trabajo y se tuvo un resultado positivo en la aceptación del modelo que es adaptable y que utiliza herramientas sencillas de asimilar y administrar en un departamento de gestión humana, para con esta validación poder completar que es posible fidelizar al cliente interno con un modelo de *Customer Relationship Management* en el subsistema de incentivos al personal e influye directamente a los índices de clima laboral.
4. Al evidenciar que los colaboradores de Automotores de la Sierra S.A., se encuentran desmotivados por la percepción de no ser retribuidos y realizar un modelo de incentivos con la modalidad del mercadeo relacional como es el *Customer Relationship Manangement*, permite que el colaborador se sienta importante, atendido y esto permite un cambio de esta percepción, se observará así otros comportamientos dentro de su modo de actuar en el cumplimiento de objetivos.

6.2. Recomendaciones

1. Se debe involucrar en la aplicación de este modelo desde los directivos hasta el personal operativo a fin de que toda la organización pueda llegar a manejar el mismo nivel de lenguaje.
2. La comunicación empresarial debe cambiar a ser de tipo horizontal a fin de que las jefaturas se puedan alinear a un mismo lenguaje y permitir que el cumplimiento de objetivos se llegue a completar con el respaldo de las áreas de apoyo y que el servicio sea el ideal.
3. Se debe llegar a la sensibilización de todo el personal a comprender cada una de las variables a medir y que objetivo final trascendental tendrá para impactar a la compañía.
4. Es importante que este modelo se mantenga a lo largo de un tiempo prudente con el seguimiento constante a fin de que se vuelva una cultura de personal y facilite el trabajo de área.

APENDICES

Apéndice 1: Cuestionario de encuesta

“ASSA QUIERE CONOCERTE”

Estimado/a colaborador/a:

Responde la siguiente encuesta de la forma más sincera posible, ya que tus respuestas nos ayudaran a mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización.

CUESTIONARIO

DATOS PERSONALES

1. SEXO

1.1 Hombre

1.2 Mujer

2. EDAD

2.1 Anotar: _____

3. AGENCIA

3.1 Anotar: _____

4. AÑOS EN LA EMPRESA

4.1 Anotar: _____

5. ESTADO CIVIL

5.1 Soltero/a

5.2 Casado/a

5.3 Separado/a

5.4 Divorciado/a

5.5 Viudo/a

5.6 Unión Libre

6. CARGO

6.1 Anotar: _____

7. PASATIEMPOS

7.1 En Familia: _____

7.2 Solo: _____

INTERESES SOCIALES

8. ACTIVIDADES QUE REALIZAS EN FINES DE SEMANA Y FERIADOS

8.1 Anotar: _____

9. ¿QUÉ TIPO DE MÚSICA PREFIERES?

9.1 Pop

9.2 Romántica

9.3 Rock

9.4 Nacional

9.5 Vallenato

9.6 Otra: _____

10. ¿QUÉ TIPO DE COMIDA ES LA QUE MÁS TE GUSTA?

10.1 Nacional

10.2 Mexicana

10.3 Pizza

10.4 Hamburguesa

10.5 Light

10.6 Otra: _____

11. ¿PRACTICAS ALGÚN DEPORTE?

11.1 Sí Cuál: _____

11.2 No Por qué: _____

12. ¿CON QUÉ FRECUENCIA PRACTICAS DEPORTE?

12.1 Una vez al mes

12.2 Una vez a la semana

12.3 De dos a cuatro veces por semana

12.4 Todos los días

13. ¿ERES HINCHA DE ALGÚN EQUIPO DE FUTBOL?

13.1 Sí Cuál: _____

13.2 No

14. ¿TIENES ALGUNA HABILIDAD O TALENTO?

14.1 Sí Cuál: _____

14.2 No

15. ¿TIENES VEHICULO PROPIO?

15.1 Sí

15.1.1 Marca: _____

15.1.2 Modelo: _____

15.1.3 Año: _____

15.2 No

INTERESES PERSONALES

16. ¿CUÁLES SON TUS METAS PARA ESTE 2017?

16.1 Anotar: _____

17. ¿CÓMO RECIBES LA INFORMACIÓN (NOTICIAS, LOGROS, EVENTOS, POLÍTICAS) DE ASSA?

- 17.1 E-mail
- 17.2 Carteleras
- 17.3 Jefe directo
- 17.4 Reuniones
- 17.5 Boca a Boca
- 17.6 Memorándum
- 17.7 Ninguna de las anteriores

18. ¿TIENES CELULAR?

- 18.1 Si
- 18.1.1 Marca: _____
- 18.2 No

19. EN TU CELULAR TIENES ACCESO A:

- 19.1 Internet
- 19.2 Redes Sociales
- 19.3 E-mail
- 19.4 Ninguna de las anteriores

20. ¿CÓMO TE GUSTARÍA RECIBIR LA INFORMACIÓN DE AUTOMOTORES DE LA SIERRA?

- 20.1 E-mail
- 20.2 Intranet
- 20.3 SMS
- 20.4 Carteleras
- 20.5 Memorándum
- 20.6 Otra: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Nombre: _____



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS
ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE TRABAJO EN EMPRESAS AUTOMOTRICES
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A., PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO
DE TITULACIÓN PARA POSGRADOS: “MODELO DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* PARA LA
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.”, PREVIO A LA
OBTENCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
PLANEACIÓN

VALIDACION DE PROPUESTA POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de *customer relationship management* para la fidelización del cliente interno, que es parte del proyecto de titulación realizado por la Psicóloga Industrial Alejandra Erazo, egresada de la maestría en administración de empresas con mención en planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez del modelo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de *customer relationship management* para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Objetivo específico: Validar el modelo de *customer relationship management* por medio de especialistas.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Ejemplo

Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
	Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
<i>Ejemplo</i>	X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

Incentivos a partir de modelo CRM	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
	Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Filosofía Organizacional y cultura organizacional							
1. Elaborar la política de CSI interno.							
2. Difundir la política a todos los colaboradores.							
3. Monitorear el cumplimiento del mismo.							
4. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.							
Sentido de pertenencia							
1. Establecer las metas propias de cada posición por medio de los descriptivos de funciones.							
2. Automatizar la medición por medio de herramientas informáticas.							
3. Socializar la información con todos los colaboradores.							
4. Monitorear el cumplimiento.							
5. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.							

Oportunidades profesionales							
1. Elaborar la política de los comportamientos de autodesarrollo.							
2. Comunicar al personal de la compañía							
3. Monitorear su cumplimiento.							
4. Reconocer estos comportamientos.							
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área							
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.							
2. Revisar su cumplimiento.							
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.							
Comunicación							
1. Elaborar un arte para las carteleras.							
2. Realizar el desarrollo en el sistema para el envío masivo de mensajes y personalizados.							
3. Determinar la información a divulgar en carteleras (cumpleaños, capacitaciones, cumplimiento de objetivos,							

direccionamientos estratégicos, promociones, cambios de puestos, ascensos, salidas del personal)							
4. Determinar responsables en agencias para el soporte de actualización en carteleras.							
5. Ejecución y control.							
Reconocimiento de logros y errores, Jefe del área, claridad en el liderazgo							
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.							
2. Determinar la periodicidad del coaching a recibir por los jefes inmediatos.							
3. Entregar accesos a reporteria necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.							
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo							
5. Documentar las actividades.							
Aspecto personal.							

1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)							
2. Entregar los incentivos en presencia de los familiares.							
3. Documentar la actividad							

Nombre
Lugar de residencia
Cargo o profesión

Fecha
Firma

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Alejandra Erazo	Mg. Eleonor V. Pardo P.		Ago./2017

Apéndice 3: Validación de modelo de incentivos para la fidelización

Anexo #: Lista de cotejo 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS
 ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE TRABAJO EN EMPRESAS AUTOMOTRICES
 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A., PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE
 TITULACIÓN PARA POSGRADOS: "MODELO DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
 PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.", PREVIO A LA
 OBTENCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN

VALIDACION DE PROPUESTA POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno, que es parte del proyecto de titulación realizado por la Psicóloga Industrial Alejandra Erazo, egresada de la maestría en administración de empresas con mención en planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez del modelo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Objetivo específico: Validar el modelo de customer relationship management por medio de especialistas.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Ejemplo

Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
<i>Ejemplo</i>	X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

Incentivos a partir de modelo CRM	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ítem							
Filosofía Organizacional y cultura organizacional	✓		✓		✓		
1. Elaborar la política de CSI interno.	✓		✓		✓		
2. Difundir la política a todos los colaboradores.	✓		✓		✓		
3. Monitorear el cumplimiento del mismo.	✓		✓		✓		
4. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.	✓		✓		✓		
Sentido de pertenencia							
1. Establecer las metas propias de cada posición por medio de los descriptivos de funciones.	✓		✓		✓		
2. Automatizar la medición por medio de herramientas informáticas.	✓		✓		✓		
3. Socializar la información con todos los colaboradores.	✓		✓		✓		
4. Monitorear el cumplimiento.	✓		✓		✓		
5. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.	✓		✓		✓		
Oportunidades profesionales							
1. Elaborar la política de los comportamientos de autodesarrollo.	✓		✓		✓		
2. Comunicar al personal de la compañía	✓		✓		✓		
3. Monitorear su cumplimiento.	✓		✓		✓		
4. Reconocer estos comportamientos.	✓		✓		✓		
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área							
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
2. Revisar su cumplimiento.	✓		✓		✓		
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.	✓		✓		✓		
Comunicación							
1. Elaborar un arte para las carteleras.	✓		✓		✓		
2. Realizar el desarrollo en el sistema para el envío masivo de mensajes y personalizados.	✓		✓		✓		
3. Determinar la información a divulgar en carteleras (cumpleaños, capacitaciones, cumplimiento de objetivos, direccionamientos estratégicos, promociones, cambios de puestos, ascensos, salidas del personal)	✓		✓		✓		
4. Determinar reponsables en agencias para el soporte de actualización en carteleras.	✓		✓		✓		
5. Ejecución y control.	✓		✓		✓		

Reconocimiento de logros y errores, Jefe del área, claridad en el liderazgo							
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.	✓		✓			✓	
2. Determinar la periodicidad del coaching a recibir por los jefes inmediatos.	✓		✓			✓	
3. Entregar accesos a reporteria necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.	✓		✓			✓	
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo	✓		✓			✓	
5. Documentar las actividades.	✓		✓			✓	
Aspecto personal.							
1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)	✓		✓			✓	
2. Entregar los incentivos en presencia de los familiares.	✓		✓			✓	
3. Documentar la actividad	✓		✓			✓	

Nombre Norma Escobar

Lugar de residencia Ambato

Cargo o profesión Psicóloga Clínica. Decoma FCHS -OTF

Fecha 17-01-2018

Firma

(Firma manuscrita)

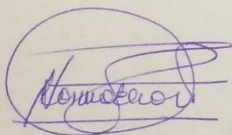
Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Alejandra Erazo	Mg. Eleonor V. Pardo P.	Dra. Norma Escobar	Ene./2018

Ambato 17 de Enero del 2018

A solicitud de parte, certifico que quien suscribe pone en consideración la validación del proyecto de titulación denominado "Modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno del sector automotriz", elaborado por la Psc. Ind. Ruth Alejandra Erazo Galarza con número de cédula 1802649226. En razón que conforme lo revisado, las estrategias a implementar en cada dimensión de los instrumentos utilizados pueden ser de utilidad y aplicables en la práctica como mecanismos para el mejoramiento en el clima laboral.

El portador puede hacer uso de la presente como a bien tuviere hacerlo.

Atentamente,



Dra. Norma Escobar

RECTORA DE FACULTAD DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Anexo #: Lista de cotejo 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS
 ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE TRABAJO EN EMPRESAS AUTOMOTRICES
 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A., PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE
 TITULACIÓN PARA POSGRADOS: "MODELO DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
 PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.", PREVIO A LA
 OBTENCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN

VALIDACION DE PROPUESTA POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno, que es parte del proyecto de titulación realizado por la Psicóloga Industrial Alejandra Erazo, egresada de la maestría en administración de empresas con mención en planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez del modelo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Objetivo específico: Validar el modelo de customer relationship management por medio de especialistas.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Ejemplo

Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
<i>Ejemplo</i>	X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

Incentivos a partir de modelo CRM	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ítem							
Filosofía Organizacional y cultura organizacional	X		X		X		
1. Elaborar la política de CSI interno.	X		X		X		
2. Difundir la política a todos los colaboradores.	X		X		X		
3. Monitorear el cumplimiento del mismo.	X		X		X		
4. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.	X		X		X		
Sentido de pertenencia	X		X		X		
1. Establecer las metas propias de cada posición por medio de los descriptivos de funciones.	X		X		X		
2. Automatizar la medición por medio de herramientas informáticas.	X		X		X		
3. Socializar la información con todos los colaboradores.	X		X		X		
4. Monitorear el cumplimiento.	X		X		X		
5. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.	X		X		X		
Oportunidades profesionales	X		X		X		
1. Elaborar la política de los comportamientos de autodesarrollo.	X		X		X		
2. Comunicar al personal de la compañía	X		X		X		
3. Monitorear su cumplimiento.	X		X		X		
4. Reconocer estos comportamientos.	X		X		X		
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área	X		X		X		
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.	X		X		X		
2. Revisar su cumplimiento.	X		X		X		
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.	X		X		X		
Comunicación	X		X		X		
1. Elaborar un arte para las carteleras.	X		X		X		
2. Realizar el desarrollo en el sistema para el envío masivo de mensajes y personalizados.	X		X		X		
3. Determinar la información a divulgar en carteleras (cumpleaños, capacitaciones, cumplimiento de objetivos, direccionamientos estratégicos, promociones, cambios de puestos, ascensos, salidas del personal)	X		X		X		
4. Determinar responsables en agencias para el soporte de actualización en carteleras.	X		X		X		
5. Ejecución y control.	X		X		X		

Reconocimiento de logros y errores, Jefe del área, claridad en el liderazgo							
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.	X		X		X		
2. Determinar la periodicidad del coaching a recibir por los jefes inmediatos.	X		X		X		
3. Entregar accesos a reporteria necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.	X		X		X		
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo	X		X		X		
5. Documentar las actividades.	X		X		X		
Aspecto personal.							
1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)	X		X		X		
2. Entregar los incentivos en presencia de los familiares.	X		X		X		
3. Documentar la actividad	X		X		X		

Nombre Werner Iván Uribe Riveros **Fecha** 03 de Agosto 2017
Lugar de residencia Ambato **Firma**
Cargo o profesión Consultor de marketing y comunicación digital


 A0530682

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Alejandra Erazo	Mg. Eleonor V. Pardo P.	Mg. Werner Iván Uribe Riveros	Ago./2017

Ambato 02 de Agosto del 2017

A petición del interesado, certifico que;

Quien suscribe, pone en consideración este certificado de validación para el proyecto: "Modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno del sector automotriz". Elaborado por la Psc. Ind. Ruth Alejandra Erazo Galarza con número de cedula 1802649226. En razón que conforme lo revisado, las estrategias a implementar en cada dimensión de los instrumentos utilizados pueden ser de utilidad y aplicables en la práctica como mecanismos para el mejoramiento en el clima laboral.

El portador puede hacer uso de la presente, dentro de las normas legales y morales que nos rigen

Atentamente,


Werner Iván Uribe Riveros
A0530538

Anexo #: Lista de cotejo 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
 COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS
 ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE TRABAJO EN EMPRESAS AUTOMOTRICES
 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A., PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE
 TITULACIÓN PARA POSGRADOS: "MODELO DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
 PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.",
 PREVIO A LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
 PLANEACIÓN

VALIDACION DE PROPUESTA POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno, que es parte del proyecto de titulación realizado por la Psicóloga Industrial Alejandra Erazo, egresada de la maestría en administración de empresas con mención en planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez del modelo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Objetivo específico: Validar el modelo de customer relationship management por medio de especialistas.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Ejemplo

Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
	Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
<i>Ejemplo</i>	<i>X</i>		<i>X</i>		<i>X</i>		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

Incentivos a partir de modelo CRM	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		OBSERVACIONES
	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ítem							
Filosofía Organizacional y cultura organizacional							
1. Elaborar la política de CSI interno.	X		X		X		
2. Difundir la política a todos los colaboradores.	X		X		X		
3. Monitorear el cumplimiento del mismo.	X		X		X		
4. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.	X		X		X		
Sentido de pertenencia							
1. Establecer las metas propias de cada posición por medio de los descriptivos de funciones.	X		X		X		
2. Automatizar la medición por medio de herramientas informáticas.	X		X		X		
3. Socializar la información con todos los colaboradores.	X		X		X		
4. Monitorear el cumplimiento.	X		X		X		
5. Premiar los comportamientos, dejando evidenciado el proceso.	X		X		X		
Oportunidades profesionales							
1. Elaborar la política de los comportamientos de autodesarrollo.	X		X		X		
2. Comunicar al personal de la compañía	X		X		X		
3. Monitorear su cumplimiento.	X		X		X		
4. Reconocer estos comportamientos.	X		X		X		
Respeto y apoyo entre compañeros y Cumplimiento de objetivos de área							
1. Formalizar los resultados esperados por cada equipo de trabajo.	X		X		X		
2. Revisar su cumplimiento.	X		X		X		
3. Realizar la premiación del comportamiento deseado, con la correspondiente evidencia del proceso.	X		X		X		
Comunicación							
1. Elaborar un arte para las carteleras.	X		X		X		
2. Realizar el desarrollo en el sistema para el envío masivo de mensajes y personalizados.	X		X		X		
3. Determinar la información a divulgar en carteleras (cumpleaños, capacitaciones, cumplimiento de objetivos, direccionamientos estratégicos, promociones, cambios de puestos, ascensos, salidas del personal)	X		X		X		
4. Determinar responsables en agencias para el soporte de actualización en carteleras.	X		X		X		
5. Ejecución y control.	X		X		X		

Reconocimiento de logros y errores, jefe del área, claridad en el liderazgo							
1. Capacitar a los líderes en retroalimentar a su equipo, ser mentores y manejo de inteligencia emocional.	X		X		X		
2. Determinar la periodicidad del coaching a recibir por los jefes inmediatos.	X		X		X		
3. Entregar accesos a reporteria necesaria para realizar las reuniones con sus equipos.	X		X		X		
4. Realizar actividades de reconocimiento por cumplimiento dirigida por su líder de equipo	X		X		X		
5. Documentar las actividades.	X		X		X		
Aspecto personal							
1. Establecer las políticas de fechas especiales (cumpleaños, día de la familia)	X		X		X		
2. Entregar los incentivos en presencia de los familiares.	X		X		X		
3. Documentar la actividad	X		X		X		

Nombre *Dayamy Lima Rojas*
 Lugar de residencia *Ambato*
 Cargo o profesión *Lda. en Psicología/Docente*

Fecha *16/07/2018*
 Firma *[Firma]*

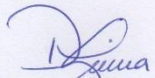
Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Alejandra Erazo	Mg. Eleonor V. Pardo P.	<i>Mg. Dayamy Lima Rojas</i>	Jul./2018

Ambato 16 de Julio del 2018

A solicitud de parte, certifico que quien suscribe pone en consideración la validación del proyecto de titulación denominado "Modelo de customer relationship management para la fidelización del cliente interno del sector automotriz", elaborado por la Psc. Ind. Ruth Alejandra Erazo Galarza con número de cédula 1802649226. En razón que conforme lo revisado, las estrategias a implementar en cada dimensión de los instrumentos utilizados pueden ser de utilidad y aplicables en la práctica como mecanismos para el mejoramiento en el clima laboral.

El portador puede hacer uso de la presente como a bien tuviere hacerlo.

Atentamente,



Lcda. Dayamy Lima Rojas.MsC.

DOCENTE TITULAR AUXILIAR

PUCE sede Ambato

Referencias

- Aguero, L. (2014). Estrategia de fidelización de clientes. *Repositorio unican* , 32.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Bastos, A. I. (2006). *Fidelización del cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideas propias.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. *Universidad de Chile*, 79-82.
- Bernadette, K. (25 de Abril de 2007). *The Coming Crisis in Employee Turnover (la crisis de la rotación de empleados)*. Obtenido de Revista Forbe: https://www.forbes.com/2007/04/24/employees-turnover-careers-lead-careers-cz_bk_0425turnover.html#6f878cb9773a
- Brunetta, H. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires: Todo Management.
- Carlson, D., Seaman, S., & Upton, N. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 531-543.
- Castillo, A. (2016). Incentivos: ¿hay zanahorias para todos? *Líderes*, 1.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chica, J. (2005). Del Marketing de Servicios al Marketing Relacional. *Revista Colombiana de Marketing*, 60-67.
- Chirinos, D., & Vergara, O. (2009). MERCADEO RELACIONAL COMO FUERZA INTEGRADORA DE LOS CLIENTES. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 70-76.
- de la Ossa, S., Hernandez, F., & Hernandez, J. (2016). Análisis multivariado del Top of Mind en la industria de. *Agronomía Colombiana*, 34.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management*, 949-969.
- Dominguez, T. (2013). *Incentivos no Monetarios y su Influencia en la Motivación para el Desempeño Laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

- Doty, H., & Delery, J. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 802-835.
- El Comercio. (2015). El buen trato evita la fuga de personal. *Líderes*, 1.
- Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 1.
- García Villamizar, G. E. (26 de Julio de 2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Obtenido de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una Aproximación Teórica. *Contribución a las ciencias sociales*, 1.
- García, M. (2008). *Manual de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gómez, C. (2011). Las mejores prácticas de RRHH en el mundo. *Revista Ekos*, 21-37.
- Gomez, C. P., & Anfrate, M. (2016). Costo emocional en tiempos turbulentos. *EKOS*, 48-49.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huicho, L., Canseco, F., Lema, C., Miranda, J., & Lescano, A. (2012). Incentivos para atraer y retener personal de salud de zonas rurales del Perú: un estudio cualitativo. *Cadernos de saude publica*, 729.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 635-372.
- Liderazgo y mercadeo. (s.f.). *liderazgoymercadeo*. (Johndany Solutions C.A) Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=52
- Maldonado, M. (2017). El incentivo perfecto en la empresa. *Líderes*, 1.
- Modragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*, 19.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 96-124.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*, 33-55.
- Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM*. Madrid: ESIC .
- Renart Cava, L. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Barcelona: Gemma Tonijuan.
- Rogg, K., Schmidt, D., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Managment*, 431-440.
- S.A. (2015). Generaciones del nuevo escenario laboral. *EKOS*, 80.

- Sahadi, J. (2015). Adiós a la evaluación anual de los empleados. *CNN Expansión*.
- Sánchez, S. (2017). La fidelización de clientes. *Ouro Marketing*.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Prentice Hall.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). SENPLADES. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sergueyevna, N., & Mosher, E. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5-18.
- Tacoronte, D. V. (2003). *La influencia de la retribución variable en el rendimiento de la empresa: una aplicación empírica al diseño de la retribución para la fuerza de ventas*. Tesis doctoral no publicada Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. Bolivia: Rev Med.
- Torres, J. A. (2016). ¿La felicidad de los colaboradores es un buen negocio para el empleador? *EKOS*, 34-35.
- Uribe, F. (2014). Informe Sectorial. Ecuador: Sector Automotriz. *Pacific Credit Ranting*, 8.
- Vaquero, B., Portabales, Y., & de la Fuente, J. (2012). Marketing Relacional y CRM. *Master Executive en Marketing Relacional, CRM y Comercio Electrónico*, 1-76.
- Viteri, L. (2015). Fidelizar al colaborador. *EKOS*, 80.

Resumen Final

MODELO DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.

Ruth Alejandra Erazo Galarza

88 páginas

Proyecto dirigido por: Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

El presente trabajo se lo realizó ya que el principal problema del sector automotriz es la rotación de personal por una alta desmotivación del personal por ello se diseñó un modelo de *Customer Relationship Management* para la fidelización del cliente interno en Automotores de la Sierra S.A.

Se investigó principales conceptos del mercadeo relacional y la administración del Talento Humano a fin de complementar este trabajo y buscar trabajos referentes al tema que permitan el avance del estudio.

Con un diseño descriptivo y enfoque mixto, se recolecto datos y se comparó variables para determinar un modelo apropiado, por medio de encuestas directas a los colaboradores, las mismas que fueron validadas por un grupo de especialista.

Los incentivos personalizados permiten que el colaborador se sienta retribuido por el cumplimiento de su trabajo y el logro de metas, lo que permite un ganar-ganar dentro de la organización.