

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

**PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES DE LA GESTIÓN ACTUAL
RELACIONAL DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL Y
ESTRATEGIAS DE MARKETING DE RELACIONES Y DIGITAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN MERCADEO DIGITAL**

MARIA ALEJANDRA POZO ORTEGA

DIRECTOR: MSC. FERNANDO ROSAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**APLICACIONES DE LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADEO
RELACIONAL, DE SERVICIOS, DIGITAL, ECOLÓGICO,
CULTURAL, EXPERENCIAL, DE SERVICIOS PÚBLICOS, ENTRE
OTROS.**

QUITO, ABRIL 2019

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Mgtr. Fernando Rosas

INFORMANTES

Mgtr. Myrian Rubio

Mgtr. Sebastián Goyes

DEDICATORIA

A Dios y a toda mi familia por darme la oportunidad de seguir alcanzando nuevas metas, y por siempre demostrarme con su ejemplo que el sacrificio y la perseverancia, al final del camino se obtiene una gran recompensa.

Gracias a todos por ser mi apoyo. Lo logré!!!

AGRADECIMIENTO

A la empresa CBH International por ayudarme en todo lo que necesité y por darme la oportunidad de crear una mejora en su empresa.

A mi estimado tutor, Mgtr. Fernando Rosas por brindarme todos sus conocimientos y experiencias para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. ANÁLISIS SITUACIONAL	2
1.1. Análisis interno.....	2
1.1.1. Misión	2
1.1.1.1. Misión Propuesta.....	5
1.1.2. Visión	5
1.1.2.1. Visión Propuesta:	6
1.1.3. Desempeño actual de la empresa	6
1.1.3.1. Recursos de la empresa	8
1.1.3.2. Estructura de la compañía	10
1.1.4. Propuesta cadena de valor	11
1.1.5. Servicios de la empresa	12
1.2. Análisis externo.....	13
1.2.1. Macro ambiente.....	14
1.2.1.1. Crecimiento y estabilidad económica	14
1.2.1.2. Avances tecnológicos	16
1.2.1.3. Tendencias socioculturales.....	17
1.2.1.4. Cuestiones legales y regulatorias	17
1.2.2. Entorno competitivo.....	19
1.2.2.1. 5 Fuerzas de Porter	19
1.3. Matriz 5 Fuerzas de Porter CBH International	24
1.4. Matriz FODA	26
CAPÍTULO 2.....	28
2. ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL Y DIGITAL: UN ENFOQUE TEÓRICO.....	28
2.1. Antecedentes	28
2.2. Definición de marketing de relaciones	28

2.3.	Definición estrategias de marketing de relaciones.....	29
2.4.	Desarrollo de estrategias de marketing relacional	30
2.4.1.	Desarrollo de vínculos	31
2.4.2.	Establecimiento de relaciones	32
2.4.3.	Definición de propuesta de valor	32
2.4.4.	Formas de comunicar la propuesta de valor	33
2.5.	Tipos de estrategias de marketing relacional.....	34
2.6.	Modelo de marketing relacional.....	34
2.7.	Un modelo de marketing relacional aplicado a la agroindustria	35
2.8.	Definición de marketing digital.....	36
2.9.	Definición estrategias de marketing digital	38
2.10.	Tipos de estrategias de marketing digital	38
2.11.	Modelo marketing digital (Éxito, estrategia digital en 5 pasos)	40
CAPÍTULO 3.....		44
3. PERCEPCIONES DEL CLIENTE		44
3.1.	Objetivo de la investigación.....	44
3.2.	Estudio exploratorio	44
3.2.1.	Perfil del comprador	46
3.2.2.	Herramienta de recolección de datos.....	47
3.2.2.1.	Percepciones sobre CBH	48
3.2.2.2.	Percepciones e información digital	49
3.3.	Estudio descriptivo	49
3.3.1.	Población de estudio	53
3.3.1.1.	Tipo de muestreo	53
3.3.1.2.	Tamaño de la muestra.....	53
3.3.2.	Técnica de recolección de datos	53
3.3.3.	Análisis de datos	53
3.3.3.1.	Perfil del sector.....	54
3.3.3.2.	Comportamiento de compra, productos y servicios adquiridos	54
3.3.3.3.	Percepciones sobre las acciones de marketing de relaciones	55
3.3.3.4.	Percepciones sobre las acciones de marketing digital	57
CAPÍTULO 4.....		61
4. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DE RELACIONES Y DIGITAL		61
4.1.	Aplicación modelo analítico dos objetivos, dimensiones e instrumentos de marketing relacional a la empresa objeto de estudio	62
4.2.	Modelo Éxito, estrategia digital en 5 pasos.....	66
4.2.1.	Fase E.....	67

4.2.2.	Fase X	68
4.2.3.	Fase I.....	70
4.2.4.	Fase T	75
4.2.5.	Fase O	76
4.3.	Estrategias de Marketing Relacional aplicables a la empresa	79
4.4.	Estrategias de Marketing Digital aplicables a la empresa.....	83
	CAPÍTULO 5.....	86
	5. MÉTRICAS DE MARKETING APLICABLES A LA GESTIÓN ACTUAL DE MARKETING RELACIONAL Y DIGITAL	86
5.1.	¿Se puede medir la actividad del marketing?	86
5.2.	Objetivos del desarrollo de métricas	86
5.3.	Tipos de métricas aplicables al marketing.....	87
5.3.1.	Métricas generales del área de marketing.....	87
5.3.1.1.	Métrica de rentabilidad del área de marketing.....	88
5.3.1.2.	Métrica de eficiencia del marketing.....	88
5.3.1.3.	Métrica de eficacia del marketing.....	88
5.3.2.	Métricas de cumplimiento.....	89
5.3.2.1.	Desarrollo efectivo de los programas de marketing.....	89
5.3.2.2.	Rentabilidad de los programas del plan de marketing	89
5.3.3.	Métricas de mercado y de cliente.....	90
5.3.3.1.	Penetración de mercado.....	90
5.3.3.2.	Rentabilidad de los clientes.....	91
5.3.3.3.	Fidelidad de los clientes.....	92
5.3.3.4.	Satisfacción del cliente	92
5.3.4.	Métricas de publicidad y promoción	93
5.3.4.1.	Eficiencia de RRPP	93
5.3.4.2.	Promociones	93
5.3.5.	Métricas de marketing digital.....	94
5.3.5.1.	CTR (<i>Click Throught Rate</i>)	94
5.3.5.2.	Tasa de conversión (CR)	95
5.3.5.3.	Volumen de visitas comprometidos	95
5.3.5.4.	Retorno de la inversión en marketing digital (ROI)	95
	CAPÍTULO 6.....	96
6.	Aspectos finales de la investigación	96
6.1.	Conclusiones	96
6.2.	Recomendaciones.....	98
	Bibliografía	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ventas 2010 – 2017 CBH International.....	8
Figura 2 Organigrama CBH International	10
Figura 3 Cadena de Valor CBH International	11
Figura 4 Producto Interno Bruto Ecuador Año 2014-2017	15
Figura 5 Provincias según superficie de labor agropecuaria 2017.....	16
Figura 6 Proceso de desaduanización de mercaderías importadas.....	18
Figura 7 Mercados de Consumo	21
Figura 8 Fuerzas de Porter empresa CBH International.....	25
Figura 9 Papel tradicional del marketing.....	28
Figura 10 Fase 3 Desarrollo estrategia relacional	33
Figura 11 Fase 4 Desarrollo estrategia relacional	33
Figura 12 Opciones estratégicas de marketing relaciones	34
Figura 13 Modelo para implementar las opciones estratégicas de marketing de relaciones	35
Figura 14 Marketing 1.0 / 2.0 /3.0	37
Figura 15 Modelo RACE.....	39
Figura 16 Actividades de marketing digital según modelo RACE	39
Figura 17 Modelo ÉXITO	40
Figura 18 Sector de producción clientes CBH.....	54
Figura 19 Resultado variables comportamiento de compra, productos y servicios adquiridos	55
Figura 20 Resultado variables gestión marketing relacional	57
Figura 21 Página web principal de la empresa CBH	59
Figura 22 Medio de información tradicional (Tríptico)	59
Figura 23 Resultado variables gestión marketing digital	60
Figura 24 Modelo analítico dos objetivos, dimensiones e instrumentos de marketing relacional.....	64
Figura 25 Componentes de la estrategia central	72
Figura 26 Ejemplo de embudo para procesamiento de información.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos de la declaración de la misión	3
Tabla 2 Elementos de la declaración de la visión	6
Tabla 3 Modelo de valoración de la estrategia actual de la empresa	7
Tabla 4 Unidad producción animal / Unidad procesamiento de carnes aves y cerdos ..	12
Tabla 5 Unidad almacenaje de granos / Unidad ambiental / Unidad soporte y servicio	13
Tabla 6 Inflación en el Ecuador 2017-2018.....	15
Tabla 7 Comparación de proveedores mercado agroindustrial.....	22
Tabla 8 Matriz FODA	26
Tabla 9 Fases para crear estrategias de marketing relacional	30
Tabla 10 Fase 1 Desarrollo estrategia relacional	31
Tabla 11 Fase 2 Desarrollo estrategia relacional	32
Tabla 12 Fase 1 Modelo ÉXITO.....	41
Tabla 13 Fase 3 Modelo ÉXITO.....	42
Tabla 14 Fase 4 Modelo ÉXITO.....	42
Tabla 15 Fase 5 Modelo ÉXITO.....	43
Tabla 16 Variables de la gestión de marketing relacional	45
Tabla 17 Variables de la gestión de marketing digital	46
Tabla 18 Perfil de comprador	47
Tabla 19 Variables de la gestión de marketing de relaciones.....	50
Tabla 20 Variables de la gestión de marketing digital	52
Tabla 21 Tamaño de la muestra	53
Tabla 22 Instrumento de análisis.....	64
Tabla 23 Beneficios programa de marketing relacional.....	66
Tabla 24 Características del perfil de grupos de información	67
Tabla 25 Ejemplo de perfil del consumidor.....	69
Tabla 26 Actividades a desarrollarse para integración de canales de comunicación.....	71
Tabla 27 Estrategia 1 de Marketing Relacional aplicable a la empresa CBH	80
Tabla 28 Estrategia 2 de Marketing Relacional aplicable a la empresa CBH	81
Tabla 29 Estrategia 3 y 4 de Marketing Relacional aplicable a la empresa CBH	82
Tabla 30 Estrategia 1 y 2 de Marketing Digital aplicable a la empresa CBH	84
Tabla 31 Estrategia 3, 4 y 5 de Marketing Digital aplicable a la empresa CBH	85

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, el sector de la agroindustria está conformado por varias empresas competidoras con representaciones comerciales de marcas internacionales, que abarcan una gran cuota del mercado en Ecuador, diferenciándose en aspectos como calidad, precio, garantía, servicio, con respecto a equipos y maquinaria.

El trabajo tiene como objetivo fundamental diseñar estrategias de marketing relacional y digital, a través de las percepciones de los clientes de la compañía, acerca de las acciones *on line* y de relacionamiento. El análisis situacional de la empresa (factores internos, externos, actividades y programas desarrollados, marketing relacional y digital implementado, entre otros elementos), fue el punto de partida. La propuesta metodológica fue cualitativa y cuantitativa. El alcance fue descriptivo, principalmente, no sin antes indagar las percepciones, opiniones y reflexiones; en la primera tuvo un alcance exploratorio y fue diseñado para obtener información de la Alta Administración sobre sus clientes. A continuación fue instrumentalizado el componente descriptivo del estudio aplicado a una muestra de 280 clientes corporativos de la compañía. Los resultados posibilitaron configurar la propuesta de estrategias de marketing de relaciones y digitales enfocadas a su segmento de mercado, en la búsqueda de una mayor participación en el mercado, e incrementos en ventas en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo, a través del desarrollo y cultivo de su ventaja competitiva (relación con sus clientes por 29 años) posicionándola y haciéndole frente a su competencia de una forma sustentable.

Cada una de las acciones planteadas, constituyen alternativas (convencionales y digitales) que encaucen a la empresa hacia un mayor control del mercado, mediante la consecución de una mayor fidelización de clientes, con los respectivos planteamientos y uso de métricas de marketing; y, además, de planes de contingencia que permitan enfocar posibles riesgos provenientes del entorno.

INTRODUCCIÓN

CBH INTERNATIONAL, representada en Ecuador por la empresa Allamericacorp S.A, cuenta con una presencia internacional en los países de Chile, Bolivia, Centro América, Perú y Ecuador. Creada en el año de 1990, en la ciudad de Atlanta, por sus dueños Sebastián Hofland y Caroline Bakker. La empresa se encuentra ubicada en Atlanta en Suwanee GA, y con sucursales mencionadas que constituyen oficinas comerciales y ventas principalmente.

CBH INTERNATIONAL mantiene una experiencia de 29 años en el sector la agroindustria, por medio de la importación, distribución y comercialización de maquinaria, repuestos y proyectos agroindustriales, reflejados en un portafolio compuestos por estos negocios:

- Producción animal
- Procesamiento de carnes
- Almacenamiento de granos y alimento balanceado
- Ambiental
- Soporte y servicio

La empresa, ha experimentado un decrecimiento en ventas, tal y como se muestra en la figura 1; probablemente, debido a la falta de estrategias de marketing tomadas oportunamente desde la función comercial. La investigación espera contribuir con nuevas modalidades de relacionamiento y digital en el área de mercadotecnia, enfocadas hacia el logro de resultados esperados, con el soporte de una planificación estratégica y su puesta en marcha mediante un equipo de trabajo comprometido, a efectos de fortalecer su posicionamiento en el mercado mediante la potenciación de su competitividad.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El capítulo abordará el análisis interno y externo de la empresa CBH International. El análisis permitió determinar la situación de la compañía frente al entorno. A partir de estos hallazgos, se viabilizará la creación de estrategias de marketing relacional y digital, a partir de las percepciones de sus clientes, entre los cuales se puede mencionar a empresas y usuarios en el sector de la agroindustria.

1.1. Análisis interno

El análisis interno de una compañía es de suma importancia para la planificación y diseño de estrategias de marketing. Los resultados permitirán lograr un mejor control de sus debilidades y fortalezas con miras a planificar el crecimiento a futuro, posicionamiento de mercado y diferenciación de la competencia.

1.1.1. Misión

La misión patrocinada por CBH International contempla el siguiente anuncio en el 2018:

- Ser una empresa líder en la provisión de soluciones para la Agroindustria con la satisfacción de nuestros clientes como objetivo principal.

A la luz del esquema propuesto por Luna (2014), desplegado en la tabla 1, es posible proponer una declaración de misión con mayor grado de especificidad en términos de la incorporación de más elementos que reflejen los clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, propósitos organizacionales y la filosofía del negocio.

Tabla 1 Elementos de la declaración de la misión

ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA CBH		
	Formulación	Descripción
CLIENTES	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Avicultores en general, empresas de consumo masivo, supermercados
PRODUCTOS O SERVICIOS	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Venta de equipos y tecnología para producción animal, procesamiento de carnes, rendering almacenamiento de granos, servicio de limpieza.
MERCADOS	¿Dónde compete la empresa?	En el mercado de la agroindustria en Ecuador, Perú, Chile, Bolivia, Centro América
TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología el interés primordial de la empresa?	La innovación en tecnología es muy importante para la empresa ya que en la actualidad la automatización de procesos es un factor competitivo entre empresas.
INTERÉS POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	¿La empresa trata de alcanzar objetivos económicos?	Anualmente la gerencia financiera, dirección comercial y presidencia se reúnen a definir el presupuesto de ventas y objetivos a realizarse. Para el cierre del periodo 2018 se espera cerrar con ventas de 12 millones.
FILOSOFÍA	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?	CBH International desea invertir en el desarrollo de tecnología por parte de nuestras representadas, posicionándonos como líderes en el mercado y siendo una parte integral en las estrategias de crecimiento de los clientes y proveedores.

ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA CBH

	Formulación	Descripción
CONCEPTO DE SÍ MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?	Alianzas estratégicas con proveedores internacionales que solo CBH International cuenta como son Roxell, Fancom, Vdl, Marel.
INTERÉS POR LA IMAGEN PÚBLICA	¿La empresa se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Actualmente la empresa no cuenta con un programa comunitario y/o ambiental.
INTERÉS POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	La preparación del personal técnico como ejecutivo es indispensable para que la compañía tenga un crecimiento sólido con visión a futuro.
ACCIONISTAS	¿Qué buscan obtener los accionistas al invertir su capital?	Cbh International desea maximizar el capital invertido por sus accionistas, entregándoles un retorno de inversión estipulado a comienzos de cada periodo.

Fuente: (Luna, 2014)

El análisis efectuado sobre los componentes de la misión, coadyuvaron a su reformulación con un enfoque extendido a sus diferentes *stakeholders*.

1.1.1.1. Misión Propuesta

Desarrollar y ofrecer soluciones agroindustriales, enfocada a mejorar la eficiencia y rentabilidad de nuestros clientes, a través de una buena gestión comercial entre las partes relacionadas, asegurando la rentabilidad esperada por los accionistas propiciando un ambiente que favorezca el desarrollo humano y profesional de sus colaboradores, colaborando con grupos vulnerables.

1.1.2. Visión

La visión que CBH International desea cumplir dentro de los próximos 5 años es la siguiente:

- Proveer a Latinoamérica tecnología de punta para alimentar a la humanidad.

Torres (2014), piensa que la visión de una compañía debe ser estructurada en base a la dirección que debe tomar teniendo en cuenta los mercados en los cuales participará; grupos de interés relacionados y actividades estratégicas adecuadas para que la compañía tenga éxito en el futuro. A partir del esquema desplegado en la tabla 2, es posible replantear la declaración de visión, al incluir las dimensiones de temporalidad y grupos de interés involucrados.

Tabla 2 Elementos de la declaración de la visión

ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN PROPUESTA CBH		
Formulación		Descripción
Nuestra visión es ser una empresa....	(principal, líder, preeminente, de calidad mundial, en expansión)	Líder
¿Qué ofrece?	(productos, servicios, innovadores, provechosos, específicos, diversificados, de alta calidad)	Soluciones para la agroindustria
¿Para quién?	(Servir al mercado global, crear valor a los accionistas cumplir con nuestros pactos con accionistas, agradar a los clientes)	Consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés
¿En dónde opera?	(Relacionados con las soluciones informáticas, empresariales, de consumidores, financieras)	Actividad relaciona a la empresa

Fuente: (Torres, 2014)

1.1.2.1. Visión Propuesta:

Para el 2020 ser líderes en el sector agroindustrial, con fuerte proyección internacional basada en principios corporativos a través de tecnología de punta para alimentar a la humanidad y relaciones perdurables y mutuamente beneficiosas con sus grupos de interés.

1.1.3. Desempeño actual de la empresa

La valoración de la empresa es un factor muy importante, por tanto, su conocimiento y su desempeño actual proporcionará la información necesaria para el diseño de estrategias de marketing relacional y digital.

“Las estrategias son las respuestas de la administración a cómo lograr objetivos y perseguir la misión, visión, valores que la empresa se ha fijado”(Luna González Alfredo Cipriano, 2014, p. 15).

En la tabla 3 se expone el modelo de valoración de la estrategia actual de la empresa, objeto propuesto por Luna (2014). Si el resultado de la evaluación supera más del 70 % de la opción **SI**, es menos favorable el requerimiento de un cambio en relación a su estrategia. Si el resultado

NO supera el estándar mencionado las estrategias desarrolladas están mal formuladas y su ejecución parece inefectiva. Si se seleccionó la opción **TAL VEZ** se puede interpretar como un desconocimiento de cómo se desarrolla el mercado en comparación con la compañía analizada. De la tabla 3 se desprende que la gestión de relación con los clientes aun es insipiente (por no decir inexistente), al igual que el uso de tecnología digital en el ámbito de marketing.

Tabla 3 Modelo de valoración de la estrategia actual de la empresa

EVOLUCIÓN DEL FACTOR	SI	NO	TAL VEZ
La tendencia de las ventas en los últimos meses ha incrementado		X	
Las utilidades en los márgenes de los productos han incrementado	X		
Diseño de productos en comparación a los de la competencia han sido innovadores			X
Realización de estudios de mercado para ingresar a mercados nacionales e internacionales		X	
Se han realizado estrategias de fusión con competidores		X	
Se han captado clientes a un precio favorable			
Se conserva la cartera de clientes	X		
Se aplica programas de actualización en los recursos humanos de la empresa			X
Se trabaja con un modelo de calidad total		X	
Aplicación de técnicas de motivación a los empleados			X
Cumplimiento de obligaciones crediticias	X		
Disminución en el número de rechazo de órdenes de pedido		X	
La publicidad realizada logra incrementar las ventas		X	
Se ha logrado maximizar el valor de la empresa, en el mediano y largo plazo		X	
La reputación e imagen de la empresa tiene una tendencia de mejoramiento			
Los sueldos y salarios que paga la empresa a sus recursos humanos son equitativos			X
Si la empresa con base a su giro de negocio está considerada entre las mejores por sus clientes			X
La empresa cuenta con una estrategia de marketing de relaciones		X	
La empresa integra los medios digitales y convencionales			X
TOTAL	3	8	6

Fuente:(Luna, 2014, p.96)

Después del análisis efectuado es posible colegir los diferentes factores que desean ser intervenidos, con miras a elevar el rendimiento empresarial (ventas, relación con clientes, desempeño de su personal e ingresos corporativos) en el mercado agroindustrial.

La figura 1 registra las ventas durante el periodo 2010 al 2017:

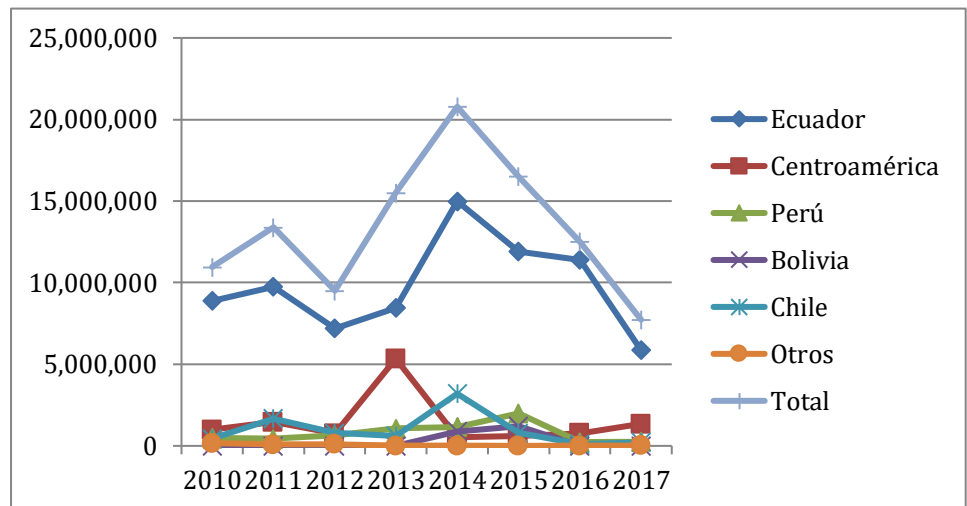


Figura 1 Ventas 2010 – 2017 CBH International
Fuente: (Reporte CBH International, 2018)

De acuerdo con la información de la empresa, las ventas han decaído a través de los años. La toma de acciones correctivas permitirá que la firma alcance un posicionamiento de mercado consecuente con el incremento en ventas.

1.1.3.1. Recursos de la empresa

- **Recursos Humanos**

La empresa actualmente está conformada por 14 empleados, de los cuales nueve operan en Ecuador que están encargados de las ventas en los países de Honduras, Panamá, Guatemala, El Salvador y propiamente en Ecuador. Cuenta con un departamento administrativo y uno legal para realizar la gestión de contratos. En Estados Unidos está integrado por tres personas encargadas de la contabilidad y logística de entrega. En Chile y Perú se cuenta con dos operadores de ventas que reportan directamente a Ecuador.

El área de marketing de la empresa está compuesta por un gerente y dos coordinadores de área, los cuales están encargados de realizar actividades de investigación de mercados, planificación anual de ferias y eventos, desarrollo de campañas convencionales de publicidad. Para las acciones de marketing digital son básicamente planificadas por el gerente y coordinación de marketing según las necesidades vigentes para la compañía (publicidad tradicional / anuncios digitales, videos publicitarios).

A nivel operativo se cuenta con una base de datos con escasa información que ayude a la toma de decisiones y la cual no aporta para que el departamento de ventas gestione sus actividades en forma más óptima.

Actualmente, la compañía cuenta con un departamento de servicio al cliente pero que no desempeña las funciones de manejo de las relaciones en su totalidad. Las actividades básicas realizadas según información de la compañía son las siguientes:

- Toma de datos para futuras cotizaciones
- Seguimiento de cotizaciones actuales
- Planificación de visitas

1.1.3.2. Estructura de la compañía

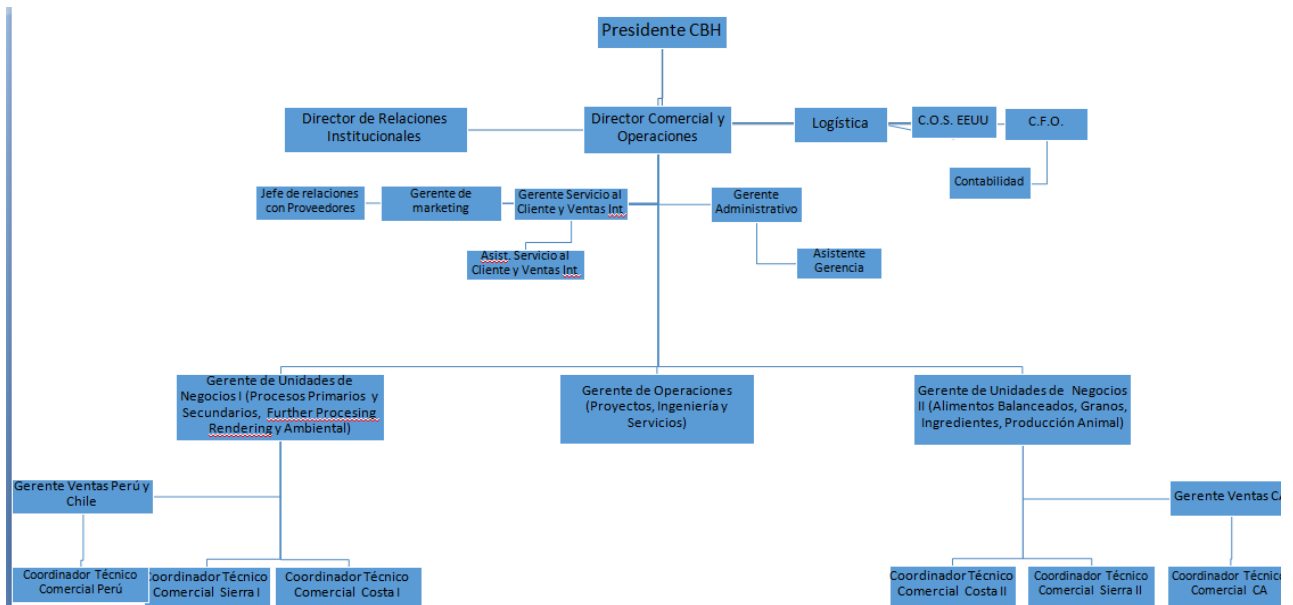


Figura 2 Organigrama CBH International
Fuente: (Reporte CBH International, 2018)

- **Recursos Materiales**

- ✓ **Instalaciones :**

La filial ubicada en Ecuador cuenta con una oficina comercial en Quito; mientras que la matriz se encuentra localizada en EEUU en la ciudad de Suwanee/ Georgia.

- ✓ **Equipo, maquinaria, mobiliario:**

CBH International dispone del equipo de computación y de oficina necesario para que la empresa opere en sus actividades habituales. La compañía mantiene un inventario disponible para ser vendido entre los cuales se puede mencionar a repuestos para galpones avícolas, silos.

- **Recursos Tecnológicos**

El uso de una base de datos donde se encuentra la información disponible del cliente (precios históricos, ventas realizadas), así como un programa de cotizaciones dinámico, en el cual se pueda obtener no solo la información referente a precios, sino una vista de los productos adquiridos y simulados al momento del montaje.

1.1.4. Propuesta cadena de valor

La observación documental realizada en la compañía permitió concluir la indisponibilidad de un esquema que revele las actividades primarias y secundarias generadoras de valor de la compañía. La figura # 3 propone un modelo de cadena de valor *ad-hoc* para la empresa CBH International.

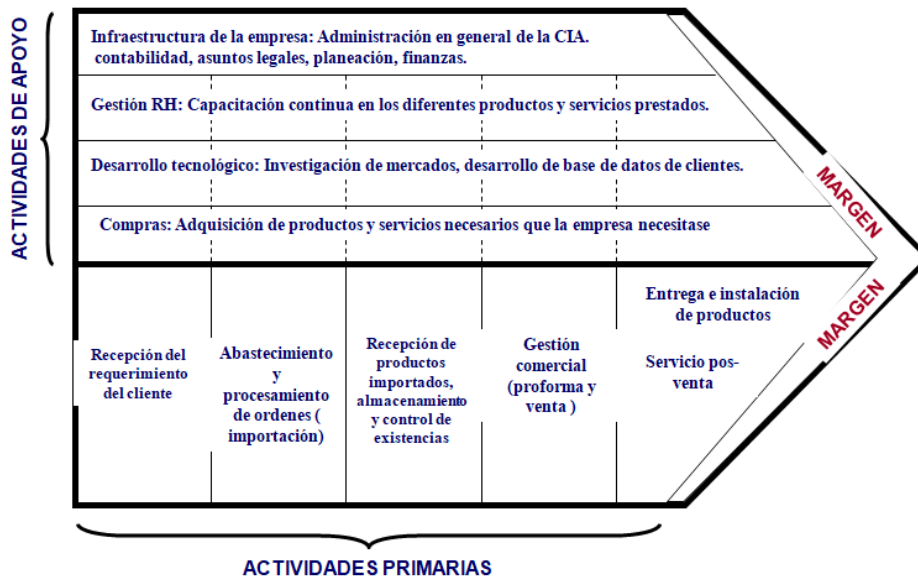


Figura 3 Cadena de Valor CBH International
Fuente: (CBH International, 2018)

Desde la recepción del requerimiento del cliente el cual es atendido por el personal de ventas, el cual prepara la oferta requerida que se ajuste a las necesidades de precios y producto; se inicia con el proceso de importación y de logística de entrega e instalación. Es importante recalcar que para la oferta de un buen producto, CBH cotiza con varias fábricas internacionales para poder ofrecer el mejor precio y que el servicio logístico este acorde a los tiempos de entrega necesarios. Dentro de las actividades de apoyo se pretende incluir a la gestión de clientes y de marketing con el objetivo de conocer y entender las necesidades del cliente y proyectarlas sobre medios digitales capturando el interés de las audiencias.

1.1.5. Servicios de la empresa

CBH International dispone de tecnología especializada en el desarrollo de proyectos y suministro de soluciones “llave en mano” para la agroindustria. Para la compañía es muy importante poder presentar un proceso de valor desde la venta del producto hasta la entrega del mismo.

La organización está compuesta por diferentes unidades de negocio mostradas en las tablas 4 y 5, así como su contribución sobre las ventas de la empresa (actualización Julio 2018).

Tabla 4 Unidad producción animal / Unidad procesamiento de carnes aves y cerdos

UNIDAD DE NEGOCIO	EQUIPOS	% SOBRE LAS VENTAS
Producción Animal	· Incubadoras y Nacedoras	40%
	· Galpones para engorde y reproductoras	
	· Silos de alimento balanceado	
	· Equipamiento para galpones de cerdos	
	· Paneles evaporativos	
UNIDAD DE NEGOCIO	EQUIPOS	% SOBRE LAS VENTAS
Procesamiento de Carnes (Aves) Primario	· Equipo recolección y transporte de aves	15%
	· Equipo aturdimiento	
	· Equipo matanza	
	· Equipo desplume	
	· Equipo eviscerado	
	· Equipo enfriamiento	
	· Equipo empaque	
	· Equipo almacenaje en frio	
Proceso Secundario	· Equipo preparación de masa	14%
	· Equipo formado y recubrimiento	
	· Equipo fritura y horneado	
	· Equipo congelación	
	· Equipo de empaque	

Fuente: (CBH International, 2018)

Tabla 5 Unidad almacenaje de granos / Unidad ambiental / Unidad soporte y servicio

UNIDAD DE NEGOCIO	EQUIPOS	% SOBRE LAS VENTAS
Almacenaje de Granos y Alimentos Balanceados	• Equipo para almacenamientos de granos	13%
	• Equipos para manejo de granos	
	• Equipo y tecnología de alimentos balanceados	
UNIDAD DE NEGOCIO	EQUIPOS	% SOBRE LAS VENTAS
Ambiental	• Equipo para pre- tratamiento de aguas	12%
	• Equipo tratamiento secundario de agua (biológico, anaerobio, separación de lodos)	
	• Equipo tratamiento terciario de aguas (potabilización)	
UNIDAD DE NEGOCIO	ACTIVIDAD	% SOBRE LAS VENTAS
Soporte y Servicio	• Proyectos llave en mano	6%
	• Ingeniería y diseño	
	• Montaje e instalación	
	• Mantenimiento de equipos	

Fuente: (CBH International, 2018)

Cada una de las unidades presentadas corresponde a los productos y servicios que CBH ofrece al sector agroindustrial. Como se puede apreciar existe una gran variedad acorde con los requerimientos y exigencias de los clientes. Algunas de las mismas representan un porcentaje considerable sobre las ventas y se ha tenido un gran progreso a través de los años pero existen otras que no se las han podido desarrollar debido a segmentos de clientes, presupuestos, etc. La principal línea comercial que se destaca es la de producción animal y la menos desarrollada es la de soporte y servicio la cual se prevé una mejor gestión con el desarrollo de estrategias aplicables en próximos capítulos.

1.2. Análisis externo

Para una compañía es necesario realizar el análisis del ambiente externo ya que comprende los factores y todo aquello que no está al alcance de la empresa. Una vez hecha la planificación anual se puede encontrar oportunidades o amenazas,

en función del conocimiento del mercado. Ferrel y Hartline (2015), existen diferentes escenarios que deben ser analizados tales como: crecimiento y estabilidad económica, competencia, avances tecnológicos, tendencias socioculturales, cuestiones legales y regulatorias.

“El no saber identificarlas hará que las estrategias formuladas no tengan el potencial deseado y pierdan su vigencia a corto plazo, lo cual se traduce en una pérdida de valor de la empresa y la desconfianza del mercado”(Paulino, 2017, p. 15).

1.2.1. Macro ambiente

1.2.1.1. Crecimiento y estabilidad económica

“La estabilidad económica significa que la economía de un país no muestra grandes fluctuaciones en los principales indicadores de desempeño económico, tales como el (PIB), el desempleo o la inflación” (Hall, 2018).

El PIB es un indicador de suma importancia que se refiere a “la suma total de todos bienes y servicios que produce un país, producidos por empresas nacionales y extranjeras, que se registran dentro de un determinado período de tiempo”(Tejera, 2010, p. 1). En la figura 4 se aprecia cómo ha existido una fluctuación considerable entre los años 2014 y 2017 representando el valor de los bienes y servicios producidos en el Ecuador. Para el 2019 se tiene un proyección que incrementará en 2.2 %.

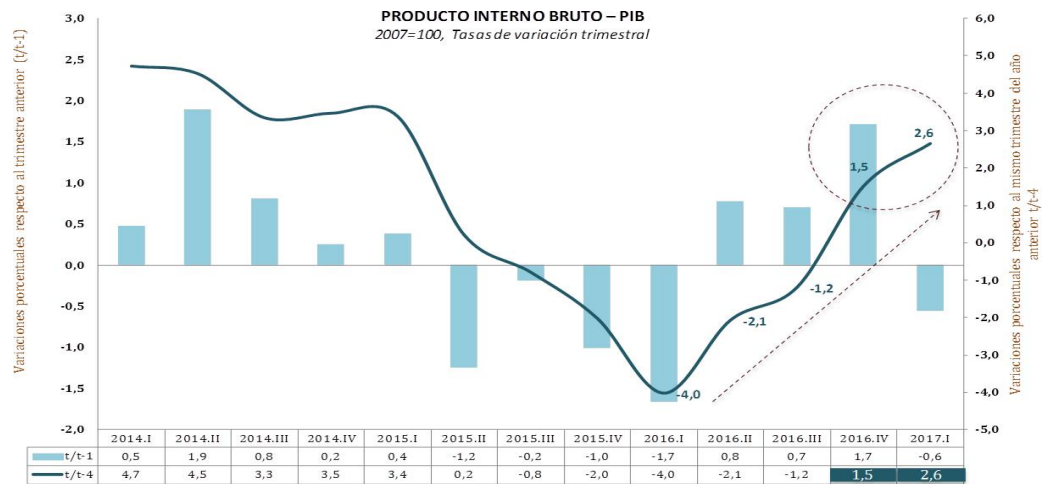


Figura 4 Producto Interno Bruto Ecuador Año 2014-2017
Fuente: (BCE, 2018, p.10)

En la tabla 6 se muestra la inflación y su evolución desde el año 2017 hasta el 2018. Este es un factor determinante en la oferta de los equipos y proyectos de la compañía por la inestabilidad económica existente debido al cambio de gobierno y no tener claras cuáles son sus políticas económicas. El índice de precios al consumidor (IPC), constituye una de las principales variables que han marcado la inflación de los precios. La tasa de inflación hasta febrero se encuentra en 0.24 %.

Tabla 6 Inflación en el Ecuador 2017-2018

INFLACIÓN DE PRECIOS	
FECHA	VALOR
Enero 31-2018	-0.09%
Diciembre 31-2017	-0.20%
Noviembre 30-2017	-0.22%
Octubre 31-2017	-0.09%
Septiembre 30-2017	-0.03%
Agosto 31-2017	0.28%
Julio 31-2017	0.10%
Junio 30-2017	0.16%
Mayo 31-2017	1.10%
Abril 30-2017	1.09%
Marzo 31-2017	0.96%
Febrero 28-2017	0.96%
Enero 31-2017	0.90%

Fuente: (BCE, 2018)

El ingreso poblacional se refiere a la entrada de dinero a los distintos hogares debido a su trabajo o a remuneraciones extras percibidas. Según la encuesta de ingresos y gastos realizada en el año 2012 por el BCE, el 58,8% de la población ecuatoriana tiene una capacidad de ahorro, mientras el 41,1% registra mayores gastos que ingresos.

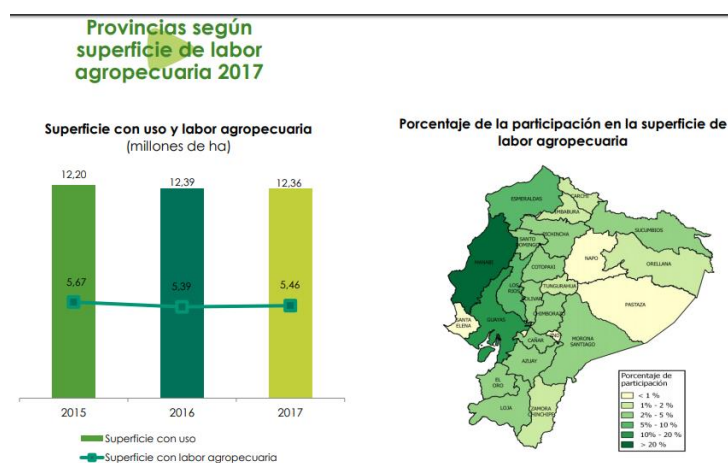


Figura 5 Provincias según superficie de labor agropecuaria 2017
Fuente: (INEC, 2017, p.12)

1.2.1.2. Avances tecnológicos

La agroindustria en el Ecuador evoluciona constantemente y la tecnología e innovación juega un papel importante en este sector. Los avances científicos y técnicos de varias empresas permiten, en la actualidad, ofrecer productos tecnológicos adaptados a las demandas de los consumidores de una manera segura, con procesos productivos más sostenibles y eficientes, cubriendo la demanda de mercados globales.

Según Ferrel y Hartline (2015) la tecnología se entiende como la forma en que se optimizan tareas específicas junto a los “procesos” en procura de crear valor superior al cliente.

La tecnología constituye un factor determinante del comportamiento del sector agroindustrial. Al avanzar la tecnología en cuanto a presentación, características, servicios, las empresas, a través del acceso a tecnología de punta, potencian sus procesos comerciales y de producción.

1.2.1.3. Tendencias socioculturales

Conforme información de la compañía, para quienes forman parte del mercado agroindustrial y, en especial, para CBH International, proveer soluciones a la industria agrícola en forma de proyectos completos, se ha dificultado y han priorizado en la actualización constante ya que la sociedad demanda productos que cumplan con todos los estándares de producción.

En el Ecuador no existe producción nacional de equipamiento para el sector de la agroindustria. Los proveedores importan directamente desde USA, México, Europa, Asia debido a la calidad de sus productos. Muchos de clientes se basan, al momento de compra, en la presentación, precio unitario y total, marca, procedencia, descripción del producto, principalmente.

Otro factor que representa una preocupación en el mercado de agroindustria es el tipo de garantía ofertada por la empresa y su honorabilidad ante cualquier inconveniente presentado.

En conclusión, las tendencias socioculturales son un factor importante en la compra debido a que las percepciones que se tenga acerca del proveedor y de la calidad de distribución harán un producto mejor que otro.

1.2.1.4. Cuestiones legales y regulatorias

En la actualidad existen aspectos legales y regulatorios que deben cumplirse en el proceso de importación de equipos, materiales y repuestos. Este proceso es controlado por la Aduana del Ecuador

y sus diferentes departamentos de control.

En la figura 6 se mencionan las partes relacionadas dentro del proceso de desaduanización y el tiempo promedio es de ocho días hábiles para poder retirar la carga de puerto y ser llevado al cliente para proceso de instalación.



Figura 6 Proceso de desaduanización de mercancías importadas
Fuente: (CBH, 2018, p.20)

Las importaciones están regidas por el arancel integrado de Importaciones del Ecuador y Régimen Legal de las importaciones. Este documento contiene 98 capítulos, 1325 partidas y 21 secciones. Conforme la Aduana (2018), los impuestos reglamentarios que deben ser pagados son los siguientes:

- **Ad-Valorem:** Son los establecidos por la autoridad, radica en aplicar el porcentaje de acuerdo a el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del costo, seguro de la mercancía y flete.
- **Fodinfra:** Es un impuesto que va destinado a los recursos del Fondo de Desarrollo para la Infancia. Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación.
- **ICE:** Este porcentaje varía de acuerdo al tipo de importación, es necesario la consulta en la página del SRI para ver que tasa aplica.

- **IVA:** Corresponde al 12% el mismo se calcula de la base imponible + *Advalorem* + Fodinfra + ICE.

1.2.2. Entorno competitivo

1.2.2.1. 5 Fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los proveedores**

Al momento del posicionamiento de una compañía, los proveedores juegan un factor determinante. Ya que de ellos dependerá el abastecimiento de los productos; puede llegar a afectar de manera directa o indirectamente teniendo en cuenta en el mercado que se encuentra y la importancia del mismo. El poder de negociación será mayor cuando los productos o servicios agroindustriales sean escasos y su actual demanda sea evidente; disminuirá cuando los bienes sean comunes y existan sustitutos para los mismos.

Actualmente la compañía cuenta con algunos proveedores internacionales que han contribuido a su crecimiento en el mercado agroindustrial ecuatoriano ofreciendo varias opciones a sus clientes. Conforme al departamento de ventas de la compañía CBH existen algunas alianzas de precios y porcentajes de comisión que han posibilitado poner a disposición del mercado productos y servicios a precios competitivos.

- **Amenaza Nuevos Integrantes**

Conforme a Rodríguez (2017), el conocimiento del mercado actual y nuevos competidores entrantes, son fundamentales al constituirse en información útil y actualizada durante el ejercicio de planteamiento de estrategias de comercialización y ventas.

La amenaza de nuevos entrantes al mercado agroindustrial puede afectar la rentabilidad. En la actualidad, el ingreso de nuevos competidores puede verse obstruido por estas barreras de ingreso:

- ✓ **Economías de escala:** Dependerá del nivel de importación para que una unidad cueste más que otra.

- ✓ **Curva de experiencia:** Se refiere a como CBH emplea sus procesos, tecnología, recursos más eficientemente en comparación a una entrante. “La curva de aprendizaje se fundamenta en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad”(Lefcovich Mauricio, 2005, p. 2).

- ✓ **Ventaja de costos:**“La ventaja absoluta en costos está presente cuando algo o alguien es el mejor desarrollando dicha actividad a un costo menor”(Solis Julio, 2016, p. 1).

- ✓ **Diferenciación del producto:** Según Edward Chamberlin (2013), la diferenciación de los productos estará enfocada en que los clientes perciban al mismo como superior o único destacándose de su competencia por su propuesta de valor presentada.

- ✓ **Acceso a canales de distribución:** En referencia a Rafael Muñoz (2014), son los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Los intermediarios que aparecen durante este proceso son Mayoristas (origen / destino) y Minoristas. En el sector agroindustrial los intermediarios pueden ser considerados las empresas que tienen el contacto con los proveedores con el fin de proveer un producto o servicio requerido.

Mercados de Consumo

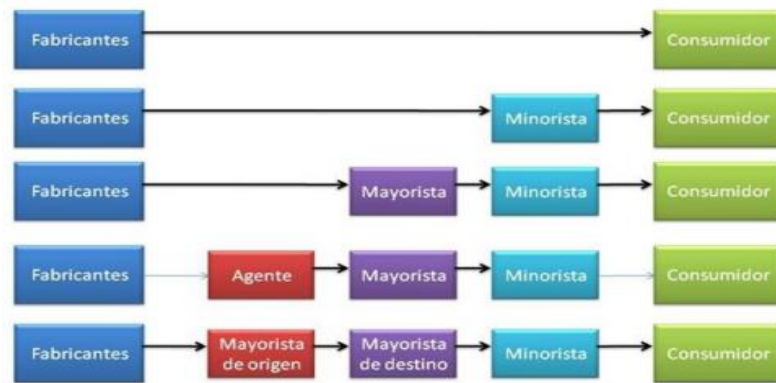


Figura 7 Mercados de Consumo
Fuente:(Paulina Burbano, 2015)

- **Rivalidad Competitiva**

En el Ecuador, el mercado agroindustrial ha venido desarrollándose con varias compañías las cuales proveen de insumos, diferenciándose en la tecnología, garantía, repuestos existentes, precios y disponibilidad de los mismos. Como se mencionó anteriormente CBH International tiene bastante rivalidad competitiva lo cual hace que sus posibilidades de ocupar un porcentaje significativo se vea amenazado.

Este factor es importante tenerlo en cuenta en un entorno competitivo ya que el mismo proporcionará la información para asegurar el posicionamiento en el mercado. El análisis de la competencia de CBH se lo analizó en el ambiente externo, caracterizando a cada uno de los involucrados en referencia a las ventas en años anteriores.

Dentro del mercado agroindustrial Ecuatoriano existen diferentes empresas que se dedican a este giro de negocio dejando que las estrategias y el plan de acción de CBH International quede obsoleto. Según datos de la compañía, su cuota de mercado es del 20% del total del mercado (CBH, 2018). En la tabla 6 se presenta los principales competidores, los cuales se han desarrollado a través de los años enfocándose en diferentes segmentos de clientes los cuales han aportado a que generen mejores ingresos. Una de las principales desventajas que posee CBH International ante su competencia es que

los mismos ofrecen productos similares pero de menor calidad abaratando costos de importación, logística de entrega y puesta en marcha en granja o fabrica.

Tabla 7 Comparación de proveedores mercado agroindustrial

PROVEEDORES MERCADO AGROINDUSTRIAL ECUADOR				
<u>Nombre de la empresa</u>	<u>Actividad a la que se dedica según el CIU</u>	<u>Ingresos 2015 \$</u>	<u>Ingresos 2016 \$</u>	<u>Años de permanencia en el mercado</u>
CBH International	Venta de equipos, insumos y proyectos para el sector agroindustrial.	16505,671	16130,422	28 años
Henaselec	Venta al por mayor de maquinaria y equipo agropecuarios.	321576.83	633450.02	10 años
Aditmaq	Elaboración de productos alimenticios y venta de insumos agropecuarios.	23211014.73	22041049.29	18 años
Farmavet	Venta al por menor de productos veterinarios e insumos agropecuarios en establecimientos especializados.	11313290.50	11231979.60	15 años

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2018)

- **Productos Sustitutos**

Un producto se considera un producto sustitutivo de otro cuando uno de ellos puede ser consumido en lugar del otro en alguno de sus posibles usos. Los mismos entran en mayor competencia cuando se mejora la relación precio/rentabilidad respecto al producto de la empresa en cuestión. (Torreblanca Francisco, 2017)

Cuando aparece un producto sustituto, las empresas deben estar alertas de nuevos competidores potenciales que puedan repercutir en los productos originales creados. Según Burbano (2015), existen 4 circunstancias en las cuales se podrá reconocer a un producto sustituto entre las cuales podemos mencionar:

- ✓ **Disponibilidad de sustitutos:** Se refiere a que el producto es fácil de imitar y por lo tanto un sustituto que pueda llegar a satisfacer las necesidades.
- ✓ **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:** Puede llegar a existir una guerra de precios ya que el producto sustituto tiene un precio competitivo, esto ocasionará que el producto original se vea obligado en modificar su precio de venta.
- ✓ **Nivel percibido de diferenciación del producto:** Exceso de productos que cumplen la misma función, la diferenciación se medirá en base a la calidad o en el valor agregado de los mismos.
- ✓ **Costos de cambio para el cliente:** Los clientes tendrán la tendencia por consumir el precio más bajo del mercado teniendo en cuenta la calidad una vez consumido el producto.

En el análisis de la compañía CBH International, no cuenta con productos sustitutos directos ya que la tecnología entregada tiene un alto valor agregado en innovación y desarrollo. Actualmente existen productos rústicos y tradicionales que todavía se siguen produciendo para abaratar costos.

- **Clientes**

Según Ignacio Jaén (2015), el poder de negociación con los clientes es un factor determinante ya que los mismos ejercerán más o menos presión sobre las compañías al momento de adquirir un producto o servicio, por lo tanto se procederá a modificar la oferta y el precio en un determinado mercado. Es importante conocer de igual manera si la empresa tendrá pocos o muchos clientes y que la propuesta de valor sea lo suficientemente representativa para que los mismos no se vayan con la competencia.

Como ya se mencionó anteriormente CBH International tiene como público objetivo al sector agroindustrial ofreciendo productos y soluciones a diferentes proyectos. Al analizar al poder de negociación de los clientes permite a la empresa formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación de esta manera captar un mayor número de clientes y obtener una mayor lealtad de ellos.

1.3. Matriz 5 Fuerzas de Porter CBH International

En la figura 8, se expone la propuesta del modelo 5 fuerzas de Porter adaptado a la empresa en análisis, la misma servirá como un instrumento de análisis estratégico en un entorno competitivo. De ahí se proponen los factores claves para lograr una ventaja competitiva en términos de reducción de tiempos de entrega, costos logísticos y de inventario y la aproximación (virtual y presencial) con los clientes. La disminución de costos posibilitara marcar precios competitivos en línea a lo que valoran los clientes de los productos y servicios ofertados.

Análisis Competitivo del Entorno		
Amenaza nuevos ingresantes		
	Incapacidad de igualar los conocimientos tecnológicos y especializados de las empresas ya existentes en el ámbito empresarial.	
	Políticas reguladoras que impidan el ingreso al mercado, requiriendo licencias o permisos.	
	Preferencias de marcas y lealtad del cliente con prestigio comprobado.	
Proveedores	Rivalidad Competitiva	Clientes
Promueve entregas justo a tiempo y reducir los costos de inventarios y logísticos.	La rivalidad se vuelve inconsciente e impredecible mientras más diversificados sean los competidores en términos de sus visiones, propósitos estratégicos, objetivos, estrategias, recursos y país de origen.	Los costos de los clientes de cambiar de marcas son relativamente bajos.
Mejora la calidad de partes y los componentes que se suministran y reducir la tasa de defectos.	La rivalidad se identifica a medida que se incrementa el # de competidores y éstos se parecen más entre sí respecto de su tamaño y capacidad.	Si el # de compradores es reducido o si un cliente es importante para un vendedor.
Disminuye los costos del proveedor, facilitando que se den precios más bajos de los artículos suministrados.	La rivalidad es más intensa cuando las condiciones del ámbito empresarial influyen en los compradores para ampliar reducciones de precios u otras opciones competitivas, con el propósito de aumentar el volumen por unidad.	Los clientes plantean una amenaza de integración hacia atrás que afecte el negocio de los vendedores.
		Los clientes tienen poder discrecional para decidir la compra y la fecha de adquisición del producto.
Productos sustitutos		
	La existencia de sustitutos invita a los clientes a comparar calidad, características, desempeño, facilidad de uso así como el precio y otros atributos.	

Figura 8 Fuerzas de Porter empresa CBH International
Fuente: (Luna González Alfredo Cipriano, 2014)

1.4. Matriz FODA

En la tabla # 8 se presenta la propuesta de matriz FODA para la empresa CBH International, el análisis propuesto ayudará a la correcta formulación de estrategias, se puede notar que existen bastantes debilidades las cuales representan falencias que perjudican al corto, mediano y largo plazo. Es primordial que siempre exista un plan de acción que contraiga y que fortalezca las estrategias creadas por la compañía. El análisis permite recurrir a las fortalezas (Ser una empresa reconocida a nivel internacional en el sector de la agroindustria), para superar las debilidades (Falta de toma de decisiones a tiempo y puesta de acciones preventivas) y de esta manera enfrentando las principales amenazas (Existencia de empresas competidoras locales y extranjeras).

Tabla 8 Matriz FODA

CBH INTERNATIONAL			
FODA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tener equipos e insumos de última generación para la venta y distribución en todo el Ecuador.	Ciertos equipos e insumos tienen un costo elevado por lo cual no es posible la adquisición por todo el público.	Actuales y nuevas representaciones que permitan diversificar fuera de la industria avícola (ej. Pesquera, bebidas, lácteos, etc.)	Existencia de empresas competidoras locales y extranjeras.
Ser una empresa reconocida a nivel internacional en el sector de la agroindustria	Falta de toma de decisiones a tiempo y puesta de acciones preventivas lo que ocasiona una pérdida de competitividad.	Conseguir representadas de inferior gama, para acceder a clientes de menor poder adquisitivo.	Economía actual en Ecuador, hace que las empresas minimicen la capacidad de inversión de nuevos proyectos.
Tener un stock de productos muy variado para la venta y distribución.	Falta de un departamento de atención al cliente	Programas de mantenimiento preventivo, para generar ventas ya que los clientes lo demandan.	

CBH INTERNATIONAL

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Nuestras representadas son reconocidas empresas del mercado agroindustrial.</p> <p>Equipo con poco personal, en donde la gente puede llegar a ponerse de acuerdo más ágilmente.</p> <p>Conocimiento del mercado agroindustrial por más de 20 años.</p> <p>Actualmente se cuenta con total apoyo de Presidencia y Vicepresidencia Ejecutiva de Pronaca por relaciones familiares, para participar en licitaciones.</p>	<p>La empresa cuenta con pocos clientes, las ventas dependen en el 60% en un solo cliente.</p> <p>No contar con un equipo de instalaciones, talleres y servicio técnico mecánico</p> <p>Poca disponibilidad de la empresa a otorgar crédito a clientes</p> <p>Pérdida de competitividad por falta de similares condiciones de crédito frente a competencia.</p> <p>La compañía es percibida como un intermediario.</p>	<p>Regulaciones de medio ambiente, generan necesidades de inversión en diferentes industrias alimenticias.</p>	

Fuente: (CBH, 2018)

CAPÍTULO 2

2. ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL Y DIGITAL: UN ENFOQUE TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En el pasado para las compañías, el cliente era considerado una transacción que generaba rentabilidad. No existía una estrecha relación (usuario- empresa), empezaba en la venta y terminaba en el acuerdo. La figura 9 muestra como el área de marketing operaba utilizando medios convencionales. Una vez realizada la transacción el departamento no media la satisfacción del cliente y su experiencia de compra.

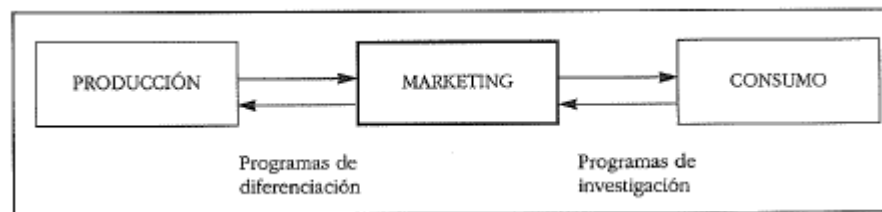


Figura 9 Papel tradicional del marketing

Fuente: (Alet i Vilagines, 2004, p. 33)

El marketing de relaciones busca que ese proceso no termine de esa manera y que se mantenga el contacto con los clientes proporcionándole una asesoría constante para, de esta manera, crear una relación a largo plazo enfocada en el posicionamiento de marca.

2.2. Definición de marketing de relaciones

“El marketing relacional tendrá tres principales focos que la caracterizan, siendo estos: interactividad, visión de largo plazo y generación de valor añadido”(Gonzales, 2016, p. 2). Desde el punto de vista estratégico, implica una forma de acercarse y atraer nuevos clientes, convirtiéndose en un mecanismo de fidelización y de rentabilidad en un lapso de tiempo considerable.

Según Pastrana (2013), el marketing relacional tiene cuatro puntos fuertes que deben cumplirse:

- **El cliente es el rey:** La opinión del cliente es decisiva, toda la organización deberá estar orientada a cumplir necesidades.
- **Visión a largo plazo:** Se debe establecer una relación de confianza y en la que tanto la empresa como el consumidor puedan obtener beneficios.
- **Ganar- Ganar:** Se puede obtener una relación ganar- ganar si entre las partes relacionadas se intercambia el valor demandado.
- **Fidelización:** Conseguir que el cliente se fidelice con la marca y tenga el interés en repetir las transacciones y establecer relaciones futuras.

La construcción de una buena relación es importante para que se obtenga ventajas competitivas y que se pueda adaptar a la demanda de desarrollo en el mundo de los negocios. Con base en el marketing de relaciones, la empresa puede gestionar la relación a largo plazo entre los participantes, como empleados, proveedores, clientes, competidores y otras personas que afectan el negocio de la empresa. (Leon & Rodriguez, 2018, p. 2)

2.3. Definición estrategias de marketing de relaciones

Conforme Alcaide (2010), las estrategias de marketing relacional deben desarrollarse de forma creciente con la finalidad de obtener relaciones perdurables y rentables en el tiempo. A su vez, Kotler (2013), explica que el valor entregado al cliente debe ser superior, con mejoras en tareas de captar, retener clientes y maximizar los beneficios con el objetivo de fortalecer el crecimiento de la empresa.

El valor del cliente, “puede ser expresado con la siguiente ecuación: valor = beneficios - costes”(Del Alcazar Ponce, 2018, p. 5). Propone cuatro fuentes (producto o servicio / servicios de apoyo / relaciones / imagen proveedora) para aumentar los beneficios en forma considerable.

2.4. Desarrollo de estrategias de marketing relacional

“Las estrategias de creación de relaciones solo pueden ser efectivas cuando son tangibles, sostenibles y suponen una ventaja competitiva, tanto para el proveedor como para el cliente” (Guadarrama & Estrada, 2015, p. 310). La compañía deberá tener una visión y una dirección eficiente enfocada a las relaciones con el cliente basadas en técnicas y procesos de información, estrategias de comunicación y adaptación a las necesidades de los clientes (Kotler, 2010).

Renart (2010) propone cuatro fases mostradas en la tabla 9 para la elaboración de la estrategia relacional que son de vital importancia para la creación y desarrollo de relaciones a largo plazo. De esta forma, se obtendrá una mayor rentabilidad, incremento de posibilidades de venta de productos y servicios con un precio más competitivo, incorporación de nuevos clientes como resultado del programa de fidelización diseñado por la empresa.

Tabla 9 Fases para crear estrategias de marketing relacional

ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL	
FASE 1	Definir los vínculos que se van a tratar con los clientes.
FASE 2	Establecer las relaciones con los diferentes grupos de clientes.
FASE 3	Determinar la propuesta de valor que se va a presentar según sea el caso.
FASE 4	Definir como convencer y dar a conocer la propuesta de valor.

Fuente: (Alcaide Juan Carlos, 2010)

2.4.1. Desarrollo de vínculos

En la tabla 10 se expone los diferentes vínculos, los cuales se entienden como a “todo elemento, racional, emocional, que hace que los clientes de forma espontánea y voluntaria se sientan unidos a la empresa”(Alcaide, 2010, p. 35). Dependiendo del vínculo que se desarrolle permitirá que una empresa se posicione mejor que otra respecto a las relaciones cliente - compañía. Para el desarrollo de la estrategia y, consecuentemente, el vínculo, se propone tres maneras; en función de la consolidación de las relaciones, un mix de vínculos dependiendo de cada cliente o por grupo de clientes, según corresponda.

Tabla 10 Fase 1 Desarrollo estrategia relacional

PREGUNTAS A FORMULARSE	VÍNCULOS A DESARROLLARSE	DETALLE
¿Qué tipo de vínculo se debe fomentar y consolidar con los clientes?	Estructural	Los clientes se relacionan de forma operativa recurriendo a tecnologías.
	Basado en la marca	Los clientes se relacionan con la empresa ya sea por el producto o servicio ofrecido.
¿Se debe centrar en varios tipos o recurrir a una combinación de ellos en función de la situación de cada uno de los clientes?	Actitudinal	Se relaciona con la orientación al cliente, valores, cultura.
	Personal	Los clientes prefieren trabajar con personas específicas y lo hacen al margen de la empresa.
	Información	Los clientes se benefician de los informes y al sistema de información que les ayuda a la gestión operativa.
¿Se recurre a diferentes vínculos en función del grupo de clientes de que se trate?	Valor	Los clientes piensan que tendrán el mismo valor recibido de manera continua por un tiempo prolongado.
	Cero opción	Cuando los clientes no disponen de otra opción y tiene que recurrir a solo una empresa ofertante.

Fuente: (Alcaide Juan Carlos, 2010)

2.4.2. Establecimiento de relaciones

Una vez seleccionado el o los vínculo/s, es necesario poder segmentar por grupos, por lo cual Alcaide (2010) propone la carterización (tabla 11), como una alternativa estratégica la cual habla de gestionar las relaciones agrupando a los clientes en base a diferentes variables de comportamiento lo cual dará como resultado un análisis de necesidades insatisfechas.

Tabla 11 Fase 2 Desarrollo estrategia relacional

PASOS A DESARROLLARSE	DETALLE
Identificar los segmentos clave para la empresa	Agrupar por clientes estratégicos, niveles de vinculación, número de productos comprados.
Diseñar carteras y tácticas para los segmentos clave con objetos concretos	Grupos de clientes con comportamientos similares.
Identificar por grupos	Quién son los clientes más importantes y caracterizarlos.
Identificar factores importantes	Potencial de crecimiento de los clientes.
Detectar oportunidades de crecimiento: desarrollo estratégico	Análisis de satisfacción, necesidades insatisfechas.

Fuente: (Alcaide Juan Carlos, 2010)

2.4.3. Definición de propuesta de valor

En la fase tres, el autor recalca la importancia de tener una propuesta de valor en el proceso de compra de un bien o servicio, el mismo pone a consideración diferentes técnicas de cómo dar un plus y de dar a conocer a la empresa (figura 10).

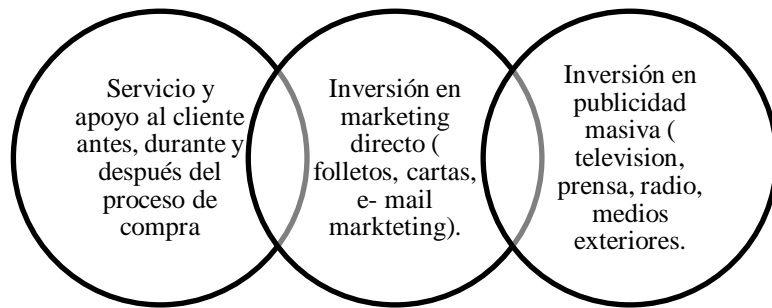


Figura 10 Fase 3 Desarrollo estrategia relacional
Fuente: (Alcaide Juan Carlos, 2010)

2.4.4. Formas de comunicar la propuesta de valor

En la fase cuatro (figura 11), se deben comprender cuáles son los problemas y necesidades de los clientes actuales y futuros prospectos, con el objetivo de mantener las relaciones y crear conexiones a largo plazo, a partir del desarrollo de la propuesta de valor mencionada en la fase tres es cumplida por la empresa.

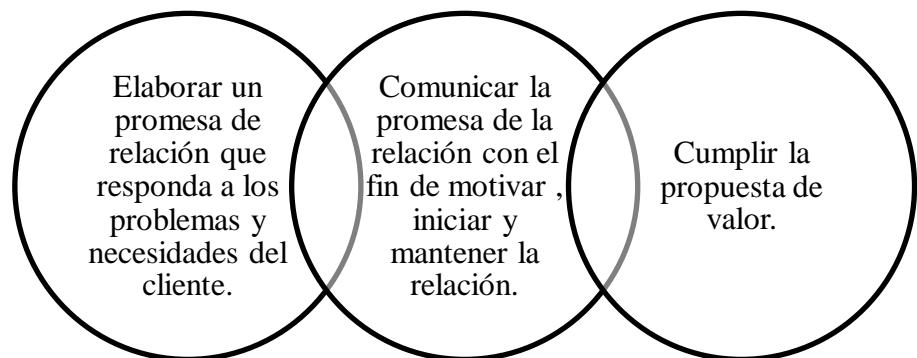


Figura 11 Fase 4 Desarrollo estrategia relacional
Fuente: (Alcaide Juan Carlos, 2010)

2.5. Tipos de estrategias de marketing relacional

Para el desarrollo de la estrategia, Alet i Vilagines, (2004), propone dos alternativas de la estrategia según figura 12.

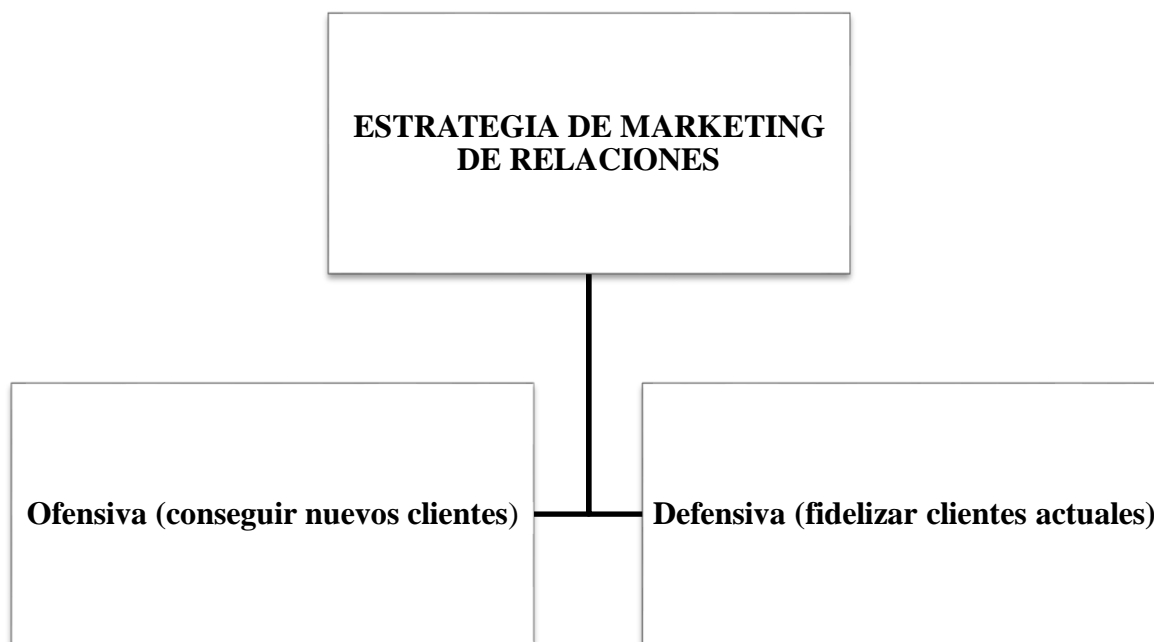


Figura 12 Opciones estratégicas de marketing relaciones

Fuente: (Alet i Vilagines, 2004, p. 50)

Las dos opciones implican planes de acción encaminados a conseguir nuevos clientes y fidelizar a los mismos. Este enfoque de marketing de relaciones debe conyugar a la generación y consolidación de una ventaja competitiva sostenible, basada en la relación individual. La puesta en marcha de la estrategia de marketing relacional (ofensiva y defensiva), precisa de un esquema manejable de gestión, el cual permitirá definir la gestión de clientes y lealtad.

2.6. Modelo de marketing relacional

La implementación de la estrategia de marketing de relaciones precisa un esquema organizativo que, a partir, de una base de datos se administre la relación con los clientes basada en la lealtad cuyos componentes principales son (costos de cambio, satisfacción, gestión de la voz, marca). Las fases de

consecución de clientes, una vez segmentadas, comprende conseguir, fidelizar y recuperar si en el caso se presentaran clientes insatisfechos. (Véase figura 13)

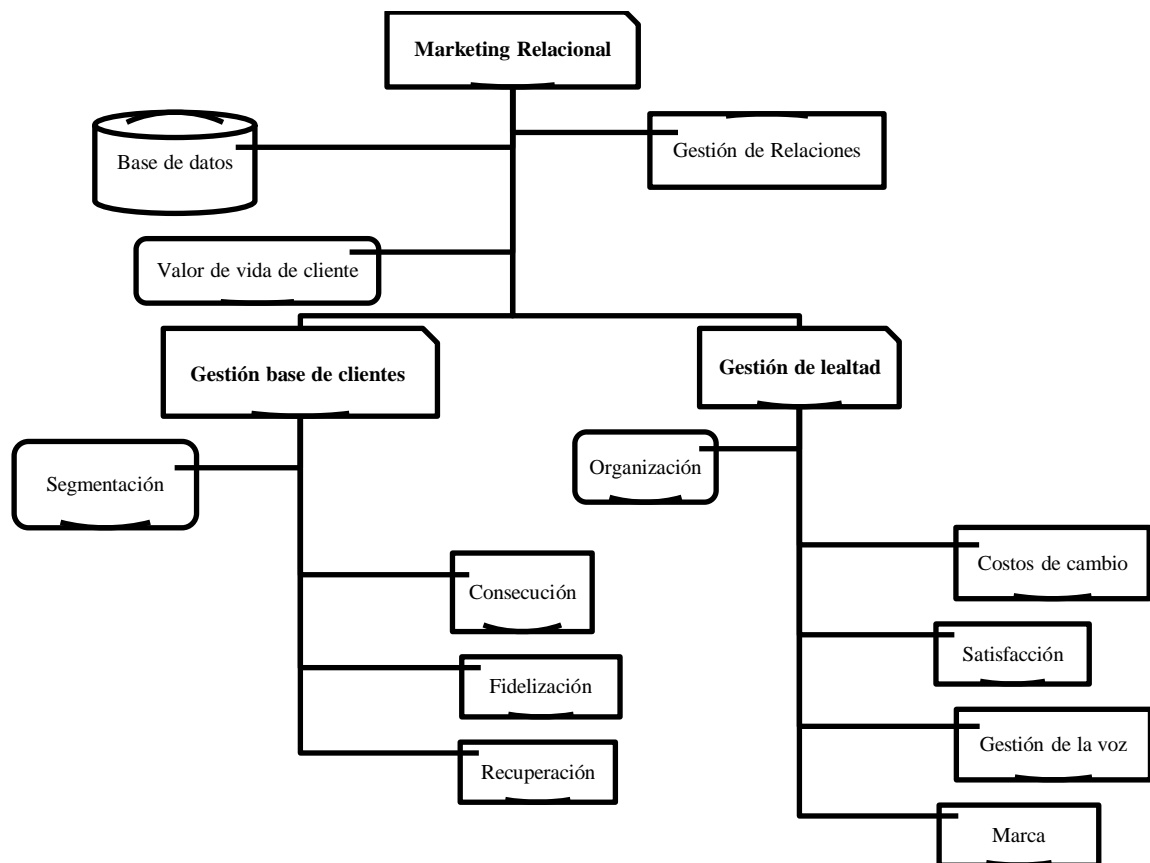


Figura 13 Modelo para implementar las opciones estratégicas de marketing de relaciones

Fuente: (Alet i Vilagines, 2004, p. 37)

2.7. Un modelo de marketing relacional aplicado a la agroindustria

El modelo (analítico dos objetivos, dimensiones e instrumentos de marketing relacional) propuesto por Rocha, Toledo y Almeida (2008), tiene como objetivo el análisis y uso de programas de fidelización en el mercado agrícola, el estudio hace hincapié en el marketing de relaciones, objetivos, dimensiones e instrumentos. Se debe priorizar los beneficios mutuos (empresa- cliente) y en este caso la producción y estabilidad agrícola. Al respecto se formulan tres pilares:

- **Objetivos:** Incluye obtener la mayor satisfacción de los clientes, la participación se medirá en el volumen que los clientes compran los productos de la empresa; la retención y su fidelidad.
- **Dimensiones:** Se refieren a las interacciones entre la empresa y los clientes; la confianza entre las partes comprometidas, cooperación, interdependencia y valores compartidos.
- **Instrumentos:** Son los medios por lo cual se conseguirá los objetivos planeados, la utilización de programas de fidelización, marketing directo, gestión de la calidad, etc.

2.8. Definición de marketing digital

La mercadotecnia juega un papel importante en la comercialización de un producto por lo que es necesario estudiar el comportamiento del consumidor y cuáles son sus intereses. A partir de este proceso, nace el marketing tradicional y cómo ha evolucionado hasta convertirse en marketing digital. Conforme Pellicer (2014), los conceptos de marketing 1.0 / 2.0 y 3.0 se introdujeron como mejoras en el enfoque que se le da a la necesidad percibida y es en ese momento en el que aparece el concepto de marketing digital. Cada una de las fases apporto para un mejor desarrollo de estrategias explicadas a continuación:

- En el marketing 1.0 se enfoca en el producto y realizar la venta emitiendo un mensaje sin esperar uno de retorno. Se promociona en medios tradicionales como televisión, vallas publicitarias, revistas, radio, etc. De esta manera el consumidor recibe el mensaje y decide por sí mismo si comprar o no.
- El marketing 2.0 se centra en el consumidor, el diseño del producto es más personalizado y su idea principal es satisfacer esas necesidades y retener al consumidor. Las emociones juegan un papel fundamental en el proceso de comunicación; se promociona tanto como medios tradicionales (televisión, vallas publicitarias, revistas, radio), como por medios interactivos (móviles, computadoras, tablets).

- El marketing 3.0 ya no solo se centra en el producto, ni en el consumidor, sino en los valores que los consumidores deberían tener. Utiliza medios interactivos para promocionarse y goza de una comunicación multilateral.



Figura 14 Marketing 1.0 / 2.0 /3.0
Fuente: Merca 2.0 (2015)

“El marketing digital es la utilización de estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales”(AMA, 2013, p. 1), apoyando a esta definición, todas las técnicas *offline*, son introducidas a un mundo virtual en las cuales las relaciones son más personalizadas y medibles a través de cada una de las plataformas utilizadas.

2.9. Definición estrategias de marketing digital

Tomando el postulado de Thompson (2004), las estrategias de marketing digital son desarrolladas con base a un análisis de la situación actual, objetivos de posicionamiento y ventaja diferencial, descripción de mercados a los cuales las estrategias estarán enfocadas y los respectivos instrumentos que permitirán la evaluación y control de las operaciones diseñadas.

El primer paso en el desarrollo de la estrategia consiste en determinar el papel de internet en las estrategias empresariales y de marketing de la organización. Este papel puede implicar un modelo de negocio independiente, un canal de la cadena de valor independiente, distintas herramientas de comunicaciones de marketing, o distintos medios de promoción (Montenegro, 2013, p. 26).

2.10. Tipos de estrategias de marketing digital

La definición presentada anteriormente ayudará a presentar las diferentes estrategias de marketing digital apoyándose en el modelo RACE (*Reach, Act, Convert, Engage*) el cual busca una planificación estratégica apoyándose en el mundo digital.

El modelo RACE (figura 15) fue diseñado por John Marston (1963) el cual plantea 4 etapas de estrategia: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. La primera etapa habla de establecer interacciones y llegar a la mayor audiencia posible para crear conciencia *offline* para conducir a la web. La segunda fase comprende las acciones que deben ocurrir para influir en la audiencia y lograr los objetivos planteados, así como ventas en modalidad *online* y *offline*. En la parte de comunicación ocurre cuando el cliente toma o no la decisión de adquirir un producto o servicio. Finalmente, la etapa de evaluación busca construir la fidelización de la marca y al público objetivo, (Estrategia de contacto / soporte y servicio al cliente post venta).



Figura 15 Modelo RACE
Fuente: (Marston, 1963)

En la figura # 16 se sintetizan algunas de las actividades conforme cada fase del modelo, dichas actividades serán llevadas a cabo en próximos capítulos enfocados al modelo de negocio que tiene la empresa actualmente. Es importante recalcar que el mundo digital ha evolucionado de tal manera que existe una mayor audiencia teniendo en cuenta las nuevas generaciones.



Figura 16 Actividades de marketing digital según modelo RACE
Fuente: (Jimenez, 2004, p. 131)

De acuerdo con información de Formación Gerencial (2018), los usuarios en redes digitales han incrementado de tal manera que a julio del 2018 existen:

- *Facebook* (12 millones de usuarios)
- *Twitter* (0.8 millones de usuarios)

- *LinkedIn* (1.9 millones de usuarios)
- *Instagram* (3.8 millones de usuarios)

Lo que hace tomar como punto de partida una era digital, que sigue en tendencia creciente y que las relaciones ahora son más virtuales que físicas. Según Ricossa (2014), los principales problemas a los cuales se enfrentan las empresas, son tratar de conocer al consumidor y relacionarse con el mismo a través de los canales tecnológicos más idóneos. El estudio realizado por la revista *The Autonomous Customer* (2013) revela que el 55 % de la población ha interactuado de alguna manera con alguna marca ya sea por *twitter* o *facebook*. El 80 % realiza búsquedas online de productos o servicios antes de tomar la decisión final y un 40 % deja una reseña de cómo fue su experiencia de compra.

2.11. Modelo marketing digital (Éxito, estrategia digital en 5 pasos)

El modelo formulado por Kutchera (2014), propone que estos cinco pasos que integren y administren los medios sociales en la planeación de las comunicaciones de mercadotecnia. Responderá a una lista de verificación de preguntas cuyas respuestas aportan información para lograr el éxito de la compañía.

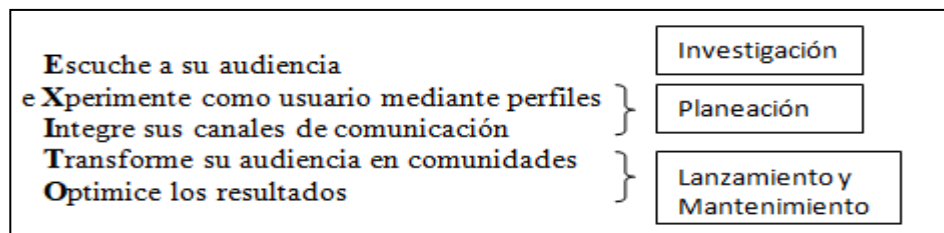


Figura 17 Modelo ÉXITO

Fuente: (Kutchera, 2004, p.9)

- **Escuche a su audiencia (Fase 1):** La clave de poder entender al cliente es escuchar lo que dice a cerca de un producto o servicio o los de la competencia en redes sociales. “Escuchar y no responder no es una opción”(Kutchera, 2014, p. 10) . La tabla 12 formula las preguntas que deben ser contestadas para completar la primera fase.

Tabla 12 Fase 1 Modelo ÉXITO

E	
¿Qué dice la audiencia sobre la compañía, competencia y áreas de interés, cuando escucha y analiza en los canales de redes sociales (<i>blogs, facebook, twitter</i> y en otras redes en las que aparecen menciones de la marca?	¿En cuáles redes sociales aparecen conversiones acerca de la marca?, ¿Son redes masivas o redes con reseñas?
¿Cuáles son las palabras clave que menciona la audiencia en buscadores y redes sociales?, ¿De qué manera podrían encontrar el contenido?	¿Qué dicen los líderes de opinión en línea (personas que tiene muchos contactos e influyen en otros en sus decisiones de compra sobre la marca y la competencia?

Fuente: (Kutchera, 2004, p.10)

- **Experimente como usuario mediante perfiles (Fase 2):** En el segundo paso, una vez hecha la investigación en la fase uno, es necesario poder diseñar los perfiles con el objeto de determinar los diferentes tipos de usuarios categorizándolos en un sector demográfico objetivo.

“Los perfiles del usuario permiten tomar en cuenta las metas, deseos y limitaciones de los compradores para poder guiarlos en la toma de decisiones relacionadas con un servicio, producto o interacción en línea.”(Kutchera, 2014, p. 11)

- **Integre sus canales de comunicación (Fase 3):** El Internet ha facilitado experiencias compartidas entre seres humanos y negocios a través de plataformas digitales. Con la creación de contenidos se espera que los clientes se interesen en los sitios y plataformas digitales. Para que la tercera etapa concluya es necesaria la contestación de las preguntas adjuntas según tabla 13.

Tabla 13 Fase 3 Modelo ÉXITO

I	
¿Qué contenido se debe publicar para la audiencia en el sitio web, en los canales de medios sociales y en aplicaciones móviles, utilizando la investigación proveniente de los dos pasos anteriores?	¿Qué plataformas se debe usar para distribuir los contenidos?
¿Cómo se puede integrar contenido de redes sociales y mercadeo en los planes de radios, medios impresos y relaciones públicas?	¿Cómo debe trabajar el centro de atención telefónica a clientes con el equipo de medios sociales y el equipo de respuestas a correos electrónicos?

Fuente: (Kutchera, 2004, p.12)

- **Transforme su audiencia en comunidades (Fase 4):** La idea principal de la fase cuatro es como llegar a poder formular historias y campañas, conjuntar los canales y diseñar el plan de contenidos. Es importante recalcar la activación de publicidad pagada, activación de promociones, gestión de los canales y tener un contacto permanente con el público objetivo. Para conocer cómo actuar, el tipo de información requerida y el modo de contestar a las siguientes preguntas mencionadas en la tabla 14.

Tabla 14 Fase 4 Modelo ÉXITO

T	
¿Cómo se pone el plan de redes sociales?	¿Qué canales se deben utilizar y cómo relacionar los canales o los temas con el plan de contenidos?
¿Cómo interactuar con la audiencia? ¿Cuál es la mejor manera de comunicarse con ellos de manera directa?	¿Cómo contar una historia e involucrar a la audiencia?

Fuente: (Kutchera, 2004, p.12)

- **Optimice los resultados (Fase 5):** El autor recomienda que los resultados deban ser medidos después de la ejecución de una estrategia, a manera de poder corregir a tiempo y determinar el impacto. Este es el

último paso para poder diseñar la estrategia E-X-I-T-O. La tabla 15 sintetiza las preguntas que tienen que ser contestadas por la empresa en análisis.

Tabla 15 Fase 5 Modelo ÉXITO

O	
¿Cómo medir las plataformas de redes sociales y cómo cruzar los datos y analizarlos?	¿Cuál es la mejor manera de optimizar el plan de redes sociales?
¿Qué hacer con tantos datos y cómo sistematizarlos?	

Fuente: (Kutchera, 2004, p.13)

CAPÍTULO 3

3. PERCEPCIONES DEL CLIENTE

3.1. Objetivo de la investigación

El desarrollo metodológico tuvo como propósito identificar las percepciones de los clientes actuales (frecuencia de compra, monto de compra, productos y servicios adquiridos, otros), a través de los canales de marketing relacional y digital desarrollados por la empresa objeto de estudio.

3.2. Estudio exploratorio

La parte exploratoria de la investigación de campo tuvo un enfoque cualitativo direccionado a “identificar la naturaleza profunda de las realidades, sistema de relaciones y estructura dinámica mediante los registros narrativos que son estudiados a través de técnicas como la observación y las entrevistas”(Fernández & Díaz, 2002, p. 1).

En forma práctica se exploraron diferentes aspectos relacionados a la gestión de marketing relacional y digital emprendidas por la empresa con el fin de, contrastar con los resultados realizados versus los esperados.

En las tablas 16 y 17 se muestran las variables y factores de análisis que fueron contemplados durante la elaboración del instrumento diseñado para evaluar la actual gestión de marketing de relaciones y marketing digital, desde la perspectiva de los clientes corporativos de la empresa.

Tabla 16 Variables para analizar la gestión de marketing relacional

VARIABLES DEL MODELO MARKETING DE RELACIONES	
FASE EXPLORATORIA	
VARIABLE	PREGUNTA ABIERTA
Atributos valorados de los productos adquiridos por CBH	¿Cuáles son los atributos que su empresa valora de los productos adquiridos a CBH?
Tipo de productos adquiridos	¿Qué tipos de productos son los que más requiere comprar a CBH?
Servicios entregados por CBH	¿Cuáles son los servicios que su empresa recibe de CBH?
Características valoradas de los servicios adquiridos por CBH	¿Cuáles son las características que su empresa valora de los servicios entregados por CBH?
Beneficios obtenidos con los productos comprados a CBH	¿Cuáles son los beneficios que ha obtenido su empresa con los productos comprados a CBH?
Utilidad de las recompensas recibidas de CBH	¿Cuáles han sido las recompensas otorgadas por CBH más útiles en el giro del negocio de su empresa?
Aspectos valorados del servicio posventa brindado por CBH	¿Cuáles son los aspectos que más valora su empresa del servicio posventa suministrado por CBH?
Razones de compra de los productos de CBH	¿Por qué compra los productos ofertados por CBH?

Fuente: (Rocha, Toledo y Almeida, 2008)

A partir del modelo propuesto por Rocha et al, (2008), fue posible construir las variables que apoyen el levantamiento de información, desde la mirada de los clientes de la compañía, relacionándolos con los componentes que pudieran caracterizar una gestión de marketing relacional.

Tabla 17 Variables para analizar la gestión de marketing digital

VARIABLES DEL MODELO MARKETING DIGITAL	
FASE EXPLORATORIA	
VARIABLE	PREGUNTA ABIERTA
Información de CBH buscada en el sitio web de la empresa	¿Qué información busca con mayor frecuencia en el sitio web de CBH?
Redes sociales de CBH más usadas para buscar información sobre la empresa	¿Cuáles son las redes sociales de CBH utilizadas con mayor frecuencia por su empresa para buscar información de CBH?
Palabras claves usadas en buscadores	¿Cuáles son las palabras que su empresa emplea para buscar información sobre el sector agroindustrial?
	¿Cuáles son las palabras que su empresa emplea para buscar información sobre CBH?
Contenido a visualizarse en el sitio web y redes sociales	¿Qué contenidos (información) debe ser añadido al sitio web de CBH?
	¿Qué contenidos (información) debe ser añadido a las redes sociales de CBH?
Información útil a través de email	¿Qué información requiere que CBH le envíe por email con mayor frecuencia

Fuente: (Kutchera, 2004)

3.2.1. Perfil del comprador

Las dos empresas objeto de análisis exploratorio fueron seleccionadas con base a los parámetros expuestos en la tabla 18. Es así que se seleccionaron las compañías A y B cuyas ventas representan el 40 % y 15 % sobre los ingresos de CBH registrados al final del año 2018.

Tabla 18 Perfil de los compradores de CBH Internacional

Empresa	Monto de compra (Agosto 2018)	Actividad a la cual se dedica	Tipos de productos adquiridos	Ubicación de la empresa
A	Superior a 3 millones	Realización de actividades agropecuarias, especialmente relacionadas a la avicultura, ganadería, porcicultura, acuicultura y pecuaria en general, en todas sus formas y etapas; esto es, desde el aprovisionamiento de materia prima, ya sea producida por la compañía o adquirida a terceros, pasando luego a la producción de bienes hasta llegar a la comercialización.	Equipos Avícolas, Proceso primario y secundario de aves y cerdos, plantas tratamiento de agua.	Ecuador
B	Inferior a 1 millón	Ofrecer al mercado alimentos con alto valor nutritivo y con estándares de calidad de clase mundial en el sector de la avicultura y porcicultura	Equipos Avícolas, Proceso primario y secundario de aves y cerdos.	Honduras

Fuente: (CBH Internacional, 2017) / (Superintendencia de Compañías, 2018)

3.2.2. Herramienta de recolección de datos

La herramienta utilizada para recolección de datos fue la entrevista a los gerentes comerciales de las dos empresas analizadas. “Es muy ventajosa en los estudios descriptivos cualitativos, tiene como propósito obtener información sobre un tema determinado aclarando dudas, asegurando respuestas más útiles”(Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013, p. 163).

La técnica empleada para el análisis de datos fue la evaluación del contenido de las encuestas efectuadas. Los dos clientes entrevistados citaron a sus empresas proveedoras. CBH fue nombrada como una de las compañías de mayor prestigio en la provisión de equipos y servicios en el sector agroindustrial.

Para realizar un trabajo de investigación es necesario llevar a cabo un desarrollo “metódico de análisis de datos que permita la adecuada consecución de los objetivos, así como una formulación, concreta y precisa del problema y una metodología de investigación rigurosa y adecuada al tipo de trabajo”.(Noguero, 2009, p. 1)

El análisis fue desarrollado en función de las variables de la gestión de marketing relacional y marketing digital escogidas para la investigación.

3.2.2.1. Percepciones sobre CBH

Como conclusiones de las entrevistas efectuadas, ambas empresas tienen un promedio de compra superior a los cien mil dólares, lo cual representa una considerable suma de venta por parte de CBH y que considera como uno de sus principales proveedores. De todas las líneas de negocio a las cuales se dedican las diferentes compañías, CBH posee los productos y servicios necesarios para poder abastecer la demanda del sector.

Dentro de las características que el cliente valora, al momento de la compra de un bien o servicio, es que CBH entregue a tiempo los productos que sean confiables y otorgue la garantía ante cualquier imprevisto. Gracias a los productos y servicios adquiridos a CBH, las dos firmas encuestadas coinciden en los beneficios en términos de incrementos en la eficiencia de sus procesos de producción; y, por consiguiente, ha mejorado la calidad y rapidez en los tiempos de entregas.

Las empresas concuerdan en el tiempo de crédito de pago como una de las principales recompensas recibidas. Dentro del servicio posventa una, de los aspectos más valorados fueron la satisfacción del producto y servicio recibido. Según las respondientes, la empresa proveedora posee calidad, garantía y confiabilidad que proyectan futuros negocios a largo plazo.

3.2.2.2. Percepciones e información digital

En relación con la parte digital las dos compañías al momento de navegar en la página web, buscan información sobre diferentes suplidores y sus ofertas de productos y servicios. Una de los entrevistados supo mencionar que no es necesario el uso de redes en la búsqueda sobre las compras. En su defecto, otra respuesta revela la relevancia de a la conexión física y virtual de la empresa con su contexto (p. ej. *facebook*).

Acerca de las palabras utilizadas para relacionar al sector agroindustrial, los respondientes contestaron “empresas proveedoras en el sector del agro”. Las palabras de asociación hacia CBH son “CBH/ empresa agroindustrial Ecuador”. Finalmente, la información que busca acceder a través de *email*, refiere al detalle de productos y servicios; así como las tendencias del sector agroindustrial.

3.3. Estudio descriptivo

La parte descriptiva de la investigación de campo tuvo un enfoque cuantitativo con el fin de “determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede” (Fernández & Díaz, 2002, p. 1). A partir del estudio exploratorio realizado, fue posible estructurar el instrumento de recolección de información basado en el esquema ilustrado en las tablas 19 y 20.

Tabla 19 Variables de la gestión de marketing de relaciones

VARIABLES DEL MODELO MARKETING DE RELACIONES		
FASE DESCRIPTIVA		
VARIABLE	PREGUNTA CERRADA	OPCIONES MÚLTIPLES DE REPUESTA
Frecuencia de compra	¿Con qué frecuencia adquiere productos de CBH?	a) mensual b) trimestral c) semestral d) anual
Montos de compra	¿Cuál es el monto de compra promedio al año realizadas a CBH?	a) 0 \$ - 5000 \$ b) 5000 \$ - 10000 \$ c) 10000 \$ - 100000 \$ d) 100000 \$ - en adelante \$
Sector agroindustrial desarrollado	¿A qué sectores de producción agroindustrial la empresa orienta sus actividades?	a) Avícola b) Porcino c) Ovino d) Bovino e) Agrícola f) Acuícola g) Otros (IndiqueCuál)
Tipo de productos adquiridos	¿Qué tipos de productos son los que más requiere comprar a CBH?	a) Equipos y sistemas para crianza de animales b) Equipos y sistemas para elaboración de productos con valor agregado c) Equipos y sistemas para el manejo desde el arribo del producto vivo hasta su transformación en alimento d) Plantas de control de olores e) Plantas de aguas residuales f) Plantas de control de olores g) Plantas de faenamiento h) Materias primas y aditivos i) Equipos de limpieza j) Repuestos

VARIABLES DEL MODELO MARKETING DE RELACIONES

FASE DESCRIPTIVA

VARIABLE	PREGUNTA CERRADA	OPCIONES MÚLTIPLES DE REPUESTA
Servicios entregados por CBH	¿Cuáles son los servicios que su empresa recibe de CBH?	a) Adquisición de productos b)Asesoramiento c) Montaje d) Visitas Técnicas e) Post Venta f) Otros (Indique Cuál)
Características valoradas de los servicios adquiridos por CBH	¿Cuáles son las características que su empresa valora de los servicios entregados por CBH?	a) Puntualidad b)Confiabilidad c) Garantía d) Atención al cliente e) Atención personalizada f) Otros (Indique Cuál)
Beneficios obtenidos con los productos comprados a CBH	¿Cuáles son los beneficios que ha obtenido su empresa con los productos comprados a CBH?	a) Eficiencia en los procesos de producción b)Mejoramiento de la calidad c) Rapidez en entregas d) descuentos por monto de compra e) descuento por pronto pago
Utilidad de las recompensas recibidas de CBH	¿Cuáles son las recompensas que CBH entrega y son más útiles en el giro del negocio de su empresa?	a) Tiempo de pago b) descuentos c) servicios de instalación gratuitos d) regalos por compras
Aspectos valorados del servicio posventa brindado por CBH	¿Cuáles son los aspectos que más valora su empresa del servicio posventa suministrado por CBH?	a) Atención recibida b) Puntualidad c) Satisfacción del producto y servicio d) Otros (Indique Cuál)
Razones de compra de los productos de CBH	¿Por qué compra los productos ofertados por CBH?	a) Calidad b)Confiabilidad de la empresa c) Garantía de productos d) Atención al cliente e) precios adecuados f) Otros (Indique Cuál)

Fuente: (Rocha, Toledo y Almeida, 2008)

Tabla 20 Variables de la gestión de marketing digital

VARIABLES DEL MODELO MARKETING DIGITAL		
FASE DESCRIPTIVA		
VARIABLE	PREGUNTA CERRADA	OPCIONES MÚLTIPLES DE REPUESTA
Información de CBH buscada en el sitio web de la empresa	¿Qué información busca en el sitio web de CBH?	a) productos y servicios b) novedades del sector agroindustrial c) Proveedores con los cuales la empresa trabaja d) otros
Redes sociales de CBH más usadas para buscar información sobre la empresa	¿Cuáles son las redes sociales de CBH más utilizadas por su empresa para buscar información de CBH?	a) Facebook b) Twitter c) LinkedIn d) YouTube e) No utilizo redes sociales
Palabras claves usadas en buscadores	¿Cuáles son las palabras que su empresa emplea para buscar información sobre empresas proveedoras, precios, productos, servicios, etc. el sector agroindustrial?	a) Empresas proveedoras en el sector agroindustrial b) maquinaria para procesamiento de productos c) proceso de producción de animales d) faenamiento de animales e) Fabricación de alimentos d) plantas de almacenamiento de granos e) otros (mencione cual)
Información útil a través de email	¿Qué información requiere que CBH le envíe por email con mayor frecuencia?	a) Información de nuevos productos y servicios b) boletines informativos c) tendencias en la actualidad d) otros

Fuente: (Kutchera, 2014)

3.3.1. Población de estudio

3.3.1.1. Tipo de muestreo

El muestreo probabilístico es aquel que se basa en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas (García, 2017).

3.3.1.2. Tamaño de la muestra

Tabla 21 Tamaño de la muestra

Margen de error máximo admitido	5,0%
Tamaño de la población	280
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	162

En la tabla 21 se muestra el tamaño de la población y el tamaño de la muestra para un error del 5%. Se logró una tasa de respuesta del 123 % equivalente a 200 respondientes.

3.3.2. Técnica de recolección de datos

La técnica empleada para recolección de información fue la encuesta de preguntas cerrada o de opciones múltiples.

3.3.3. Análisis de datos

“La estadística descriptiva recopila la información y la presenta en forma útil, ordenada y comprensible con el objetivo de describir las características y comportamientos de este conjunto mediante tablas o gráficos”(Paredes, 2013, p. 9).

Las encuestas realizadas fueron impartidas a clientes de la empresa CBH International, que han sido participes en el giro de negocio a Noviembre del 2018. Debido a la expansión de la empresa hacia nuevos mercados dentro del sector agroindustrial, el tamaño de clientes se ha incrementado a medida que ha pasado el tiempo. A continuación, se despliega un

análisis conforme a los resultados de las encuestas efectuadas en línea con a las variables identificadas, en forma específica se combinaron las variables en las siguientes categorías:

3.3.3.1. Perfil del sector

Una de las grandes oportunidades que tiene la compañía es poder abarcar diferentes unidades de negocio lo que hace que clientes actuales y futuros nos tengan en su mente como potencial proveedor para abastecer las necesidades de producción como es en el caso del sector avícola y porcino en las cuales la empresa tiene una oportunidad considerable. El sector acuícola es un nicho que no ha sido atendido y con la debida búsqueda y generación de oportunidades se podría expandir y tener una considerable cuota de mercado.

Sector de producción dedicado

215 respuestas

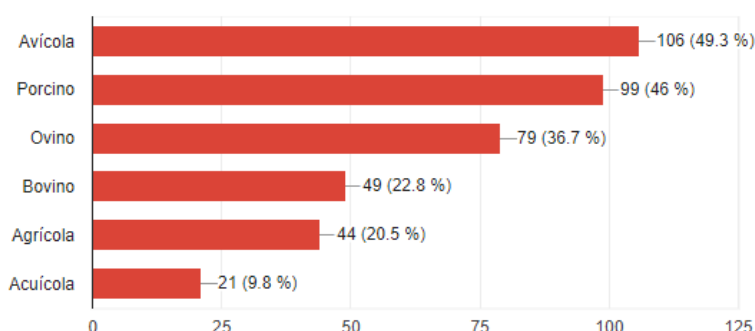


Figura 18 Sector de producción clientes CBH

Fuente: (Encuesta aplicada, 2018)

3.3.3.2. Comportamiento de compra, productos y servicios adquiridos

Como se muestra en la figura 19 se puede concluir que la mayoría de ventas de CBH son anuales lo que hace que la empresa no pueda generar un flujo de efectivo considerable para poder solventar todas las actividades operativas del giro del negocio y se opte por la necesidad de préstamos que pudiesen afectar la

liquidez y la rentabilidad de sus accionistas. Los montos de compra señalados en la figura indican una tendencia de crecimiento por la adquisición de nuevos productos para el desarrollo de granjas y empresas con el objetivo de innovación en sus procesos, entre los cuales podemos mencionar a equipos y sistemas de crianza de animales y para el procesamiento de productos con valor agregado. Cada uno de estos insumos es acompañado por un previo asesoramiento por parte CBH y de la compañía intermediaria a fin de que el cliente pueda obtener los resultados esperados. El montaje es otro de los servicios más demandados ya que se cuenta con colaboradores especializados desde la fabricación de los asentamientos hasta la entrega del servicio final.

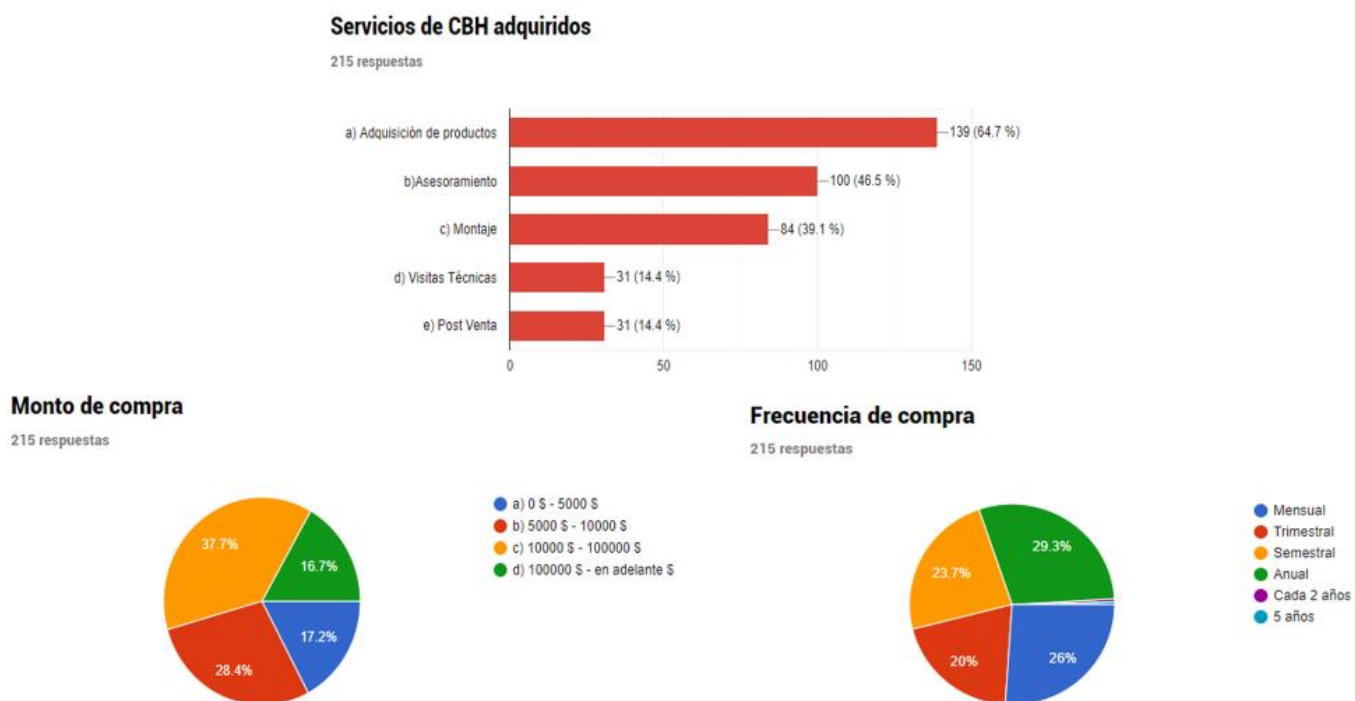


Figura 19 Resultado variables comportamiento de compra, productos y servicios adquiridos

Fuente: (Encuesta aplicada, 2018)

3.3.3.3. Percepciones sobre las acciones de marketing de relaciones

De los resultados obtenidos una de las características que más sobresale de los servicios prestados de CBH es que no solo nos

catalogan como una empresa confiable sino que la puntualidad es un factor importante al momento de entrega de los mismos. Es política de la empresa la planificación semanal de los avances de los proyectos ejecutados y por ejecutarse a fin de que tanto los proveedores con los cuales trabajamos estén alineados a un cronograma de planificación y evaluación.

Dos de los beneficios otorgados hacia los clientes de CBH, son los descuentos por monto de compra y el tiempo de 30 a 45 días de plazo dependiendo las condiciones pactadas. Según información de la empresa esto ha perjudicado un tanto a la compañía ya que no todos los clientes han cumplido con el acuerdo, por lo tanto la necesidad de requerir préstamos para poder cumplir con los proveedores y contratos establecidos.

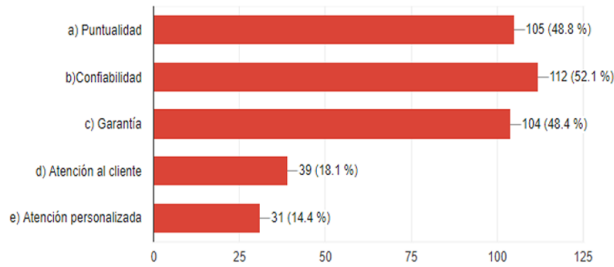
Según la gerencia de planificación y evaluación de proyectos en una empresa muy reconocida en el sector agroindustrial (2018), menciona que CBH International le ha proporcionado de productos y servicios, mismos que conseguido una eficiencia en procesos; tanto en calidad como en rapidez respetando los estándares de calidad establecidos. Realizar estudios de pre factibilidad y de desarrollo en cuanto a innovación ha hecho que las compañías actualmente desarrollen una ingeniería conceptual y de planificación y luego de la misma pasen a la fase de ejecución, lo cual ha conseguido que el tiempo de ejecución disminuya así como los costos extras.

Según el gerente de ventas de CBH (2018), una de las actividades que trata de impulsar la compañía es el servicio pos venta, lamentablemente no ha sido desarrollado de una manera óptima por lo cual los clientes asimilan que el proceso de atención y entrega es lo mismo que un servicio pos venta. Siendo el mismo de gran importancia en la actualidad con el fin de proporcionar información detallada según métricas establecidas del servicio

prestado. La atención recibida es una fortaleza que se maneja en CBH y se debe a la preocupación y levantamiento de necesidades del cliente a fin de conseguir las soluciones necesarias a problemas presentados en actividades del giro del negocio.

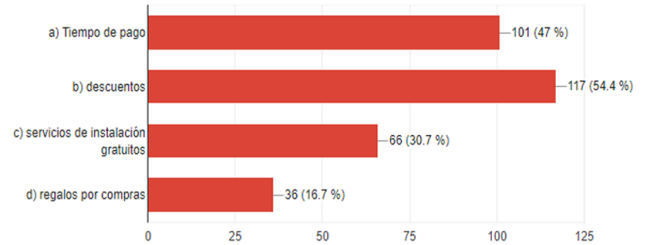
Características de servicios CBH valorados

215 respuestas



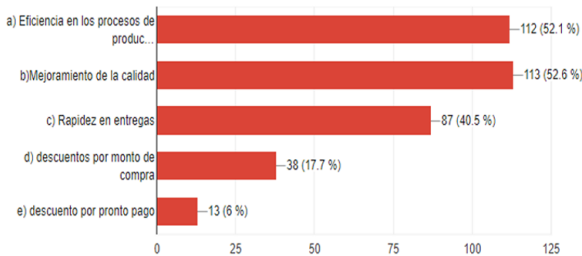
Recompensas otorgadas por parte de CBH

215 respuestas



Beneficios recibidos para la empresa por parte de CBH

215 respuestas



Aspectos más valorados del servicio pos venta

215 respuestas

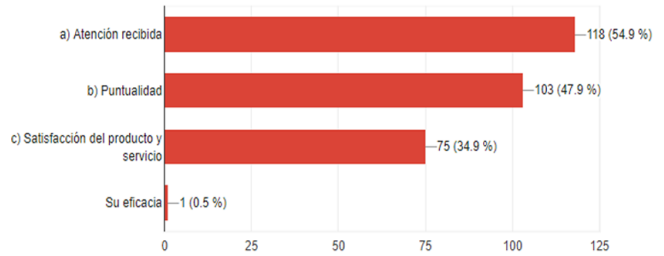


Figura 20 Resultado variables gestión marketing relacional
Fuente: (Encuesta aplicada, 2018)

3.3.3.4. Percepciones sobre las acciones de marketing digital

Después de las encuestas realizadas se puede concluir que existe una gran presencia de usuarios en la red *Facebook*, lo que nos hace suponer que los clientes necesitan tener disponible información sobre el sector agroindustrial en medios digitales. Actualmente las redes que maneja CBH son *Twitter*, *LinkedIn* y *Youtube*, y según los resultados obtenidos no se está apuntando hacia las redes adecuadas. Según información de la empresa el marketing digital que se ha venido desarrollando no ha sido el más adecuado debido a las actividades realizadas y a la

información manejada dentro y fuera de la compañía. Se ha invertido en publicidad innecesaria que no ha llegado al mercado objetivo y tampoco un control por parte del departamento de marketing que haga que CBH se posicione en el mercado.

Según Luengo (2011), menciona que uno de los beneficios de *Google Adwords* para las empresas es “poder conseguir que el mensaje alcance el mercado objetivo, precisamente cuando se está buscando un producto, un servicio e incluso ofertas específicas”. La idea de poder ser reconocidos en el mercado y en la mente del consumidor dentro del sector agroindustrial se lo debe realizar de manera específica y en calidad de poder abarcar todas las preferencias, después del análisis realizado las palabras que se destacan son:

- Procesos de producción de animales
- Faenamiento de animales
- Fabricación de alimentos

Las mismas serán de gran ayuda al momento de la implementación de las estrategias de marketing digital con el objetivo de posicionamiento en medios digitales.

La página web es una herramienta muy útil, la cual con el correcto diseño, se convierta en una herramienta de información y de proyección sobre lo que es la empresa, sus productos y servicios disponibles, sus integrantes y empresas colaboradoras. Según los resultados la mayoría de consumidores busca en la página web de CBH, productos y servicios y novedades del sector agroindustrial. Como se muestra en la figura 21, es como se puede apreciar actualmente la página web y que no para todos sus visualizadores se entiende de qué es la empresa y hacia quien va dirigida.



Figura 21 Página web principal de la empresa CBH
Fuente: (CBH INTERNATIONAL, 2018)

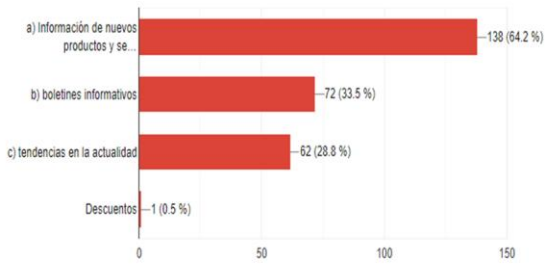
Finalmente dentro de la publicidad que el cliente desea recibir es información a cerca de productos y servicios que la empresa ofrece así como innovaciones en el medio. Según información de la empresa no se ha manejado ningún tipo de email marketing y que la publicidad que esta activa son volantes y anuncios en revistas como se muestra en la figura 22.



Figura 22 Medio de información tradicional (Tríptico)
Fuente:(CBH INTERNATIONAL, 2018)

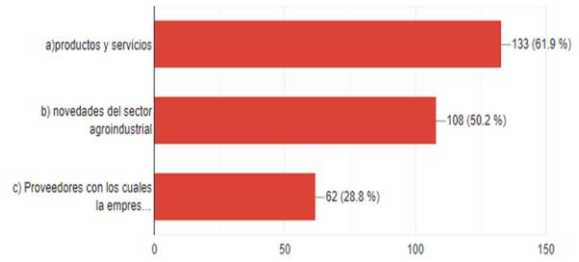
Información Receptada por parte de CBH

215 respuestas



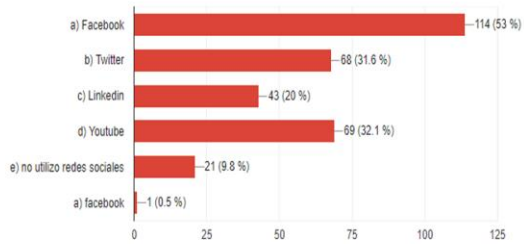
Información buscada en el sitio web de CBH

215 respuestas



Redes sociales utilizadas para búsqueda de información del sector

215 respuestas



Palabras claves usadas en buscadores

215 respuestas

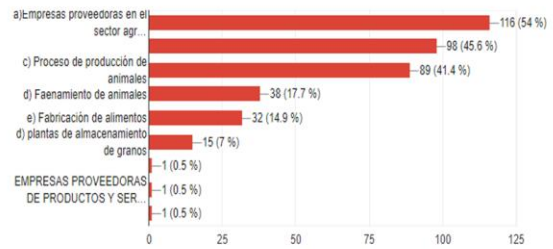


Figura 23 Resultado variables gestión marketing digital
Fuente: (Encuesta aplicada, 2018)

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DE RELACIONES Y DIGITAL

El marketing de relaciones juega un papel fundamental al tratar de mejorar sus necesidades; y a la vez gestionar y maximizar el valor del cliente en el proceso de compra y posventa.

Consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente, es establecer un enlace permanente con él, lo que permite en el mediano y largo plazo su fidelización, y así incrementar su lealtad con la empresa, a la que la innovación presente en el mercado le exige estar en investigación continua, para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno(Cruz Estrada, 2018, p. 4).

Esto se puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva reflejando un beneficio mutuo. La mercadotecnia de relaciones se debe distinguir debido a la mejora de la experiencia, lo que genera la participación activa de la empresa a en brindar productos y servicios personalizados con la finalidad de entablar una relación a largo plazo.

Según Wakabayashi & Oblitas (2012) los factores que desencadenaron la evolución de la mercadotecnia tradicional hacia la relacional son las siguientes:

- a) El crecimiento de la competencia
- b) La búsqueda de lealtad de los clientes y la economía de la relación
- c) La acepción de los mercados como redes, a partir de la alta competencia
- d) La generación de acuerdos de cooperación entre firmas, para cubrir la demanda

Por otro parte, el marketing digital ya no es una opción para empresas y negocios que desean ser reconocidos en el mercado. Se han presenciado cambios desde el inicio del internet y sus evoluciones teniendo en cuenta las demandas del cliente. El

consumidor dispone de poco tiempo, por lo que procura explorarlo en la *web*. La publicidad es un mundo que se vive al día, sea en la calle o en mundos virtuales. El usuario se sienta atraído por conocer nuevos productos y mercados desarrollados por las compañías.

Estamos viviendo una era “post digital” en la cual toma cada vez mayor importancia la integración de acciones off line con contenidos y servicios online, creando experiencias de valor, servicio y asistencia para usuarios que cada vez valoramos más a las marcas que no solo se enfocan en vender, sino en hacernos sentir, conectándonos con ellas y acercándonos a sus soluciones. (Del Alcazar Ponce, 2018, p. 1)

Conforme a Kutchera (2014), menciona en la actualidad la mercadotecnia tradicional, así como sus componentes (publicidad, relaciones públicas, creación de marca y comunicaciones corporativas) han desaparecido con el transcurso del tiempo, y el público está optando por el uso de medios digitales para obtener información acerca de productos y servicios. La inversión en tecnología que se debe realizar para poder administrar, controlar y evaluar actividades digitales se verá reflejada en el corto, mediano y largo plazo dependiendo de la estrategia que se utilice, y dará como resultado el acceso al ciclo de las comunicaciones y sus actores en el medio del día a día.

De acuerdo a estadísticas presentadas por la compañía Formación Gerencial (Octubre, 2018), existen más de 17 millones de usuarios conectados y con acceso a internet y utilizan como redes principales a *Facebook, Youtube, Twitter y Google*.

4.1. Aplicación modelo analítico dos objetivos, dimensiones e instrumentos de marketing relacional a la empresa objeto de estudio

El marketing relacional permite crear relaciones cercanas y a largo plazo, dando como resultado beneficios mutuos. Este enfoque permite fidelizar y maximizar la rentabilidad de los clientes en el tiempo, Isaza (2015).

El modelo propuesto por Rocha, *Et al.*, (2008) propone que para poder determinar las percepciones de los clientes se debe analizar los objetivos, dimensiones e instrumentos los cuales se basan en aumentar la satisfacción del cliente, retención de los mismos y aumento de la fidelidad. A partir de estas

premisas se explica el funcionamiento del programa de fidelización enfocado al sector agroindustrial.

Los programas de fidelización propuestos en el modelo se justifican como premisa de que la empresa ganará una mayor rentabilidad en el largo plazo a través de la entrega de beneficios al cliente y una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades en el corto, mediano y largo plazo.

Según Rocha, *Et al.*,(2008) para que el programa tenga éxito existen cuatro factores que se deberán realizar:

- Contar con el apoyo de la directiva de la empresa
- Establecer estrategias de marketing centradas en el consumidor
- Debe ser percibida como una ventaja competitiva
- Definición de una estrategia de implementación, mantenimiento y control del programa.

El modelo de marketing de relaciones propuesto contiene tres aspectos que tienen que considerarse al momento de la elaboración de las estrategias de marketing relacional, (figura 24).



Figura 24 Modelo analítico dos objetivos, dimensiones e instrumentos de marketing relacional

Fuente: (Rocha, Toledo, Almeida, 2008, p. 285)

El modelo plantea el desarrollo de una entrevista para poder determinar la forma de operar de la empresa en base a su programa de fidelización y los perfiles de agricultores entrevistados, (Tabla 22).

Tabla 22 Instrumento de análisis

ENTREVISTA CON LA EMPRESA	ENTREVISTA CON LOS AGRICULTORES
¿Cuáles son los objetivos, dimensiones y funciones de marketing relacional que cuenta la empresa actualmente?	¿Cuál el perfil de los agricultores?
¿Cómo la empresa despliega sus acciones de marketing relacional?	¿Cuáles son las ventajas de la empresa proveedora frente a los competidores en el mismo mercado?
¿Qué es lo que ayuda y dificulta la puesta en práctica del programa de marketing relacional?	¿Cómo funciona la oferta de la empresa proveedora en análisis?
¿Cómo funciona el programa de marketing relacional?	¿Cuáles son las ventajas de ser un participante del programa de marketing relacional de la empresa proveedora?
¿Cuál es el papel del equipo de ventas en la construcción de la relación?	¿Le gustaría recibir premios y recompensas por parte de las empresas proveedoras?

Fuente: (Rocha, Toledo, & de Almeida, 2008, p. 7)

Como parte de los métodos y técnicas del estudio debe incluir ocho pasos metodológicos para el desarrollo del programa de marketing de relaciones:

- Emplea las preguntas de investigación desarrolladas en la tabla 22.
- Elección de la empresa como factor de análisis.
- Utilizar informes, folletos, opiniones, presentaciones y entrevistas (grabadas y posteriormente redactadas), como instrumento de investigación.
- El trabajo de campo debe contemplar la realización de visitas y entrevistas a los directivos de las empresas en análisis, así como a los participantes del programa.
- Las respuestas obtenidas deben trasladarse a hojas de cálculo de Excel; se agrupan por categorías y se extraen los principales componentes de las respuestas.
- Procede a tabular las respuestas y el desarrollo de un informe de los casos.
- Presentar los resultados a la empresa del análisis del caso.
- Confrontar la realidad de la empresa con el análisis efectuado.

Como resultados del esquema de la investigación posibilitará hallar datos relacionados con la oferta de productos y servicios en el mercado agroindustrial. Las percepciones de los clientes en referencia a las consideraciones al momento de compra, percepciones de comparación de oferta de servicios con distintas empresas del mercado, percepciones representativas diferenciales de la empresa proveedora, percepciones del programa de relaciones implementado. En la tabla 23 se desglosa un resumen de los beneficios de información a obtenerse después de haber realizado las

actividades antes mencionadas. El cliente y la empresa deberán trabajar conjuntamente para lograr la confianza del agricultor aumentando la productividad agrícola esperada.

Tabla 23 Beneficios programa de marketing relacional

Programa de relaciones		
<p>Segmentación de clientes por categorías de compra en el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alfa • Beta • Gamma 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de la estrategia para el área en análisis • Seguimiento de indicadores de desempeño y evolución de cuota de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de servicios a través de encuestas de satisfacción del cliente en tres etapas: pre temporada / durante la temporada y al final. • Gestión de comunicación interna y externa sobre el programa. • Gestión de la base de datos para poder determinar clientes potenciales.

Fuente: (Rocha, Toledo, 2008, p. 10)

4.2. Modelo Éxito, estrategia digital en 5 pasos

El presente modelo (Kutchera, 2014) tiene el objetivo de poder establecer una guía estratégica de comunicación de audiencia en línea, dispositivos móviles y medios digitales. A continuación se explica cada una de las fases que se componen de diferentes pasos a realizarse a fin de tener la sección de investigación, planeación, ejecución y administración de un plan de mercadotecnia en el sector agroindustrial.

4.2.1. Fase E

“Escuchar es el primer paso que permite reunir información relevante de hechos, experiencias, historia, conocimiento o sentimientos acerca de una marca o un evento específico”.(Kutchera, 2014, p. 16)

Oír lo que las audiencias comentan no es lo mismo que poder comprender lo que realmente está demandando el mercado. Es por eso la importancia de poder conocer tanto el fondo como la forma para poder tener un contexto amplio de las necesidades. Los grupos que forman parte de donde se genera la información cumplen con algunas características que se presentan en la tabla 24.

Tabla 24 Características del perfil de grupos de información

Características	Descripción
Son fragmentadas	Análisis demográfico por genero, edad, interés en común y preferencias por algún tipo de actividad, producto o servicio.
Sus miembros se reúnen a partir de intereses comunes	Conformación de los grupos por compartir experiencias, gustos, aficiones, actividades.
Son generadoras de contenido	El receptor es considerado como emisor dispuesto a generar contenidos en la red.
Son asincrónicas	Buscar información en la red sobre algún tema pero en diferentes situaciones y cuando el usuario lo necesite.
No gustan de intermediarios	El usuario es el que quiere tener el control en el momento de la decisión final.
Son volátiles	La innovación en tecnología hace que el usuario cambie de preferencias de uso y obliga al mercado buscar mejoras. Se toma mucho en cuenta la fuente de información.
Viven un movimiento acelerado de la noticia	Usuarios en medios digitales se anticipan en proporcionar información sobre algún tema que esté ocurriendo.

Fuente: (Kutchera, 2014)

Según Kutchera (2014), propone una lista de verificación en la cual la empresa deberá responder las preguntas a continuación con el fin de poner conocer a su audiencia y lo que está ocurriendo en el mercado, sea de manera presencial o virtual.

- **¿Cuáles son las palabras clave que menciona la audiencia en buscadores y redes sociales?**
- **¿Cuáles son los contenidos más populares en el sitio? ¿Cómo llega la audiencia al sitio, de manera directa o a través de motores de búsqueda?**
- **En el equipo, ¿quiénes se encargan de escuchar? ¿Cómo se reportan los resultados de lo que escuchan al resto de la compañía?**

4.2.2. Fase X

La creación de un perfil del consumidores una actividad importante ya que la segmentación tradicional ha quedado obsoleta y se necesita mejor información para poder conocer sus necesidades y deseos. Cuando se integra estos aspectos como un conjunto se puede definir al consumidor y entregarle características especiales, a partir de una campaña digital. “Tenemos que crear un perfil o personaje que nos diga cuál es su profesión, nivel educativo, ingreso anual, estilos de vida, intereses, gustos, opiniones, valores, motivos de su lealtad a una marca o producto”. (Kutchera, 2014, p. 52)

En la tabla 25 se ilustra un modelo de ejemplo de perfil del consumidor; dentro de los beneficios que permite representar las necesidades de los consumidores en sus diferentes actividades, entre otras características. De este modo la empresa puede adquirir mayor liderazgo en el mercado a partir de lograr mayor precisión de los planes de mercadeo hacia los diferentes segmentos de mercado.

Tabla 25 Ejemplo de perfil del consumidor

PERFIL DEL CONSUMIDOR	
Factor de Análisis	Respuestas (Ejemplo)
Edad	34
Lugar de residencia	Quito
Tipo de residencia	Propia
Estado Civil	Casado
# de familiares	4
Ocupación	Ing. Agrónomo
Objetivos profesionales	Tener mi propia granja de pollos
Ingreso mensual	2500
Aficiones	Animales
Temas de interés	Agroindustria
Aspiraciones personales	Conseguir un diplomado en medicina agropecuaria

Fuente: (Kutchera, 2014)

Kutchera (2014), propone una lista de verificación que posibilita crear los perfiles de clientes y entender sus necesidades a las cuales la empresa debería corresponder para brindar un mejor producto y servicio.

- **¿Cuáles son los personajes o perfiles para la compañía o marca?
¿Cómo define los perfiles de usuario?**
- **¿Qué quieren los usuarios en términos de contenido (información, cupones, descuentos, ofertas, premios, entretenimiento, videos, música, fotos?**
- **¿Cómo buscan en la red?, ¿Con que palabras clave?, ¿Qué muestra la investigación de la etapa E, acerca de la audiencia en términos de esas preguntas?**
- **¿Cuáles son los personajes o perfiles para la compañía o marca?**
- **Al ponerse en los zapatos de los usuarios ¿Cuáles son los sitios que utilizan?**

- **¿Cómo se trabajan el contenido, la tecnología y las redes sociales para que comprendan a los personajes?**
- **¿Cómo desarrollar o poder implementar en la empresa una historia con tales perfiles o personajes?**
- **¿Cubre el plan de mercadeo en redes sociales los siguientes puntos (usando la investigación y personajes?)**
 - ❖ **Plan de contenidos**
 - ❖ **Líderes de opinión**
 - ❖ **Plataformas / metas y objetivos**

4.2.3. Fase I

En relación con Kutchera (2014) y, en base al Manifiesto Cluetrain Weinberger (2000), el cual habla de las nuevas relaciones y de cómo se dan las conversaciones entre las empresas y los consumidores en mercados digitales, la fase de integración de canales de comunicación es importante y debe recalcar estos postulados:

- 1.** Los mercados son conversaciones
- 2.** Los mercados consisten en seres humanos, no en sectores demográficos
- 3.** Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social e intercambio de conocimientos
- 4.** Las empresas ahora pueden comunicarse con sus mercados en forma directa, lo cual podría ser su última oportunidad.

5. Las compañías necesitan bajar de su pedestal y hablarle a la gente con quien esperan establecer relaciones.

A partir de estas consideraciones se puede generar la importancia de conocer el lugar y los medios en las cuales se efectúan las transacciones comerciales y de comunicación para lograr la asociación del cliente con la marca. La planificación del contenido pretende ampliar y mejorar la experiencia del usuario a través de diferentes formatos (audio, texto, video, imágenes, encuestas). Lo anterior mencionado dará como resultado una buena estrategia de mercadotecnia, la cual, conforme a Kutchera (2014), debe contener las 5 Cs, (Contenido, Comunicación, Conversación, Consumo y Comunidad).

Las actividades que el estrategia de comunicación deberá desarrollar, para poder integrar los canales de comunicación se mencionan en la tabla 26. Pueden ser adaptables a la empresa objeto de estudio. Su función principal es que la audiencia sea escuchada, entendida y se generen conversaciones acerca de la marca y que la vinculen con la empresa.

Tabla 26 Actividades a desarrollarse para integración de canales de comunicación

Actividades de la posición	
Producir, actualizar y mantener la programación de contenido para la estrategia de un proyecto o compañía.	Supervisar las iniciativas de contenido en todas las plataformas digitales.
Dar seguimiento al comportamiento de los usuarios en relación con su consumo informativo y, con base en ello, proveer recomendaciones y pautas para generar la información. Se debe trabajar de manera estrecha con el área de Servicio al Cliente y el Community Manager.	Realignar, de ser necesario, la estrategia comunicativa, como resultado del seguimiento permanente.
Comunicar los pormenores de las estrategias digitales.	Colaborar y trabajar con los demás departamentos relacionados de la empresa.
Garantizar que el contenido que se está presentando sea consistente con la marca en términos de estilo, calidad en todos los canales de difusión.	Definir una estrategia de contenido que apoye y se extienda a iniciativas de mercadeo.

Actividades de la posición	
Generar el calendario editorial y designar a los editores responsables de cada sección.	Mantener e inspeccionar las matrices de producción y publicación de contenido
Integrar las actividades de contenido dentro de las campañas tradicionales de mercadeo.	Probar nuevos productos para dar salida al contenido.
Desarrollar las mejores prácticas, sistemas y procesos para desarrollar contenido, distribuirlo y darle seguimiento en forma constante.	Vigilar la implementación del administrador de contenido.

Fuente: (Kutchera, 2014, p. 97)

Ya analizado el contenido, quienes participan en las conversaciones, se debe realizar la planificación del esquema de contenido (planificación, desarrollo y administración de la información en diversas plataformas digitales y tradicionales). Ésta es la base en la cual todos los departamentos de la compañía, deben integrarse y estar alineados con los objetivos de la marca y el consumidor en análisis.

Tomando como referencia a Halvorson y Rach (2012) se puede utilizar un esquema para la elaboración del plan de contenidos que consta de cuatro pilares (figura 25).



Figura 25 Componentes de la estrategia central

Fuente: (Kutchera, 2014, p. 100)

- **Sustancia:** Se refiere al tipo de mensaje que se quiere comunicar a la audiencia. Se deberán contestar unas preguntas para poder determinar la codificación:
 - ❖ ¿A qué usuarios se quiere llegar y enfocar los mensajes?
 - ❖ ¿Qué se espera que las audiencias recuerden?
 - ❖ ¿Cuál es el propósito de cada tema y campaña?
 - ❖ ¿Quién lo transmite y en qué tono?

- **Estructura:** Se establecen los canales (*Facebook, Twitter* correo electrónico, etc.), formatos (texto, audio, video, etc.) y plataformas (móviles, página web, etc.) que se utilizarán. Por lo cual se necesita contestar las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Cuál es el formato idóneo para presentar el contenido?
 - ❖ ¿En qué canales se encuentra la audiencia?
 - ❖ ¿Qué tan posible es usar y compartir ese contenido en diversos formatos?

- **Flujo de trabajo:** Se define las herramientas y los usuarios serán que serán los responsables en la actualización de las conversaciones con las audiencias. Es importante recalcar que se necesita el establecimiento de un presupuesto de asignación para cada campaña.

- **Administración:** Para la ejecución de este paso, se debe revisar el objetivo comunicacional con la finalidad de poder otorgar responsabilidades en las siguientes tareas:
 - ❖ Planeación

- ❖ Selección de fuentes
- ❖ Revisión
- ❖ Aprobación
- ❖ Probar
- ❖ Publicación

Kutchera (2014), propone una lista de verificación que orienta a la empresa hacia poder integrar los canales de comunicación y diseñar el plan de contenido, la audiencia y a su vez, la campaña idónea.

- **¿Qué hay en el plan de contenidos? ¿Qué escuchó acerca de las necesidades de la audiencia?**
- **¿Qué plataformas debe usar para distribuir los contenidos?**
- **Con base en las fechas importantes para la audiencia ¿tiene un calendario de contenidos por año, mes, semana, día?**
- **¿Hay alguien en la compañía que se dedique a manejar los contenidos y la presencia en redes sociales?**
- **¿Existe alguien que escuche, mida y responda a las menciones en línea de la marca?**
- **¿Se comunica el equipo de servicio al cliente todos los días con el equipo de redes sociales?**
- **¿El equipo de redes sociales transmite el mismo mensaje a la audiencia que al departamento de servicio al cliente?**

- **¿Qué dicen las métricas de *Google Analytics* acerca del sitio y los visitantes?**

4.2.4. Fase T

Se presenta la generación de audiencias con el objetivo que el usuario conozca la marca, se involucre con la misma y la sienta. Se debe comenzar conociendo el personaje que guie material adecuado, y los medios en los cuales se dará a conocer. Con el fin de contar una historia es necesario según Kutchera (2014), que una vez creado el personaje se lo ubique en el tiempo, espacio y ambiente para, de esta manera, desarrollar una historia resolviendo una necesidad o problema.

Hagel y Armstrong (1997), proponen una fórmula de cuatro fases para el desarrollo y unificación de comunidades virtuales.

1. Atracción de usuarios a partir de contenido relevante y atractivo.
2. Participación de los usuarios en redes e interacción dentro de la comunidad para obtención de opiniones y comentarios del contenido publicado.
3. Construcción lealtad hacia la marca mediante contenido de interés para relaciones a futuro.
4. Otorgamiento del valor y entrega de oportunidades transaccionales de modalidad gratuita y premium.

Durante la ejecución de la fase T, se requiere de temas de interés para la comunidad (comida, recetas, belleza según sea el caso). Las siguientes preguntas darán un esquema sobre desarrollar y crear una comunidad.

- **¿En torno a qué temas desarrollará la comunidad?**
- **¿Qué es de mayor interés para la audiencia en línea cuando se**

trata de crear una comunidad?

- **¿Qué canales son los mejores para lanzar el plan de contenidos (redes sociales, sitio web, correo electrónico)?**
- **¿Qué técnicas de *storytelling* o narración de historias y personajes utilizará en las plataformas digitales?**
- **¿Cómo aumentará el tráfico hacia las comunidades (a través de compra de publicidad y medios para apoyar la campaña)?**
- **¿Quién va a gestionar sus canales de redes sociales como un *community manager*?**

4.2.5. Fase O

Finalmente se llega a la última fase en la cual es necesario la optimización y mejoras a fin de poder tener el control del plan de contenidos, la campaña publicitaria, definición de usuarios y búsqueda de temas de interés y relacionados al sector. La premisa clave es la búsqueda de llegar siempre a la audiencia teniendo en cuenta sus necesidades y requerimientos.

Una vez que se establecen los objetivos y se genera el plan de contenidos para llegar a una audiencia, el efecto de las estrategias de distribución debe medirse mediante buscadores y medios sociales, si algo no funciona se puede corregir mediante métricas especializadas en cada tema. (Kutchera, 2014, p. 155)

Una de las herramientas que propone el autor es la utilización de la prueba A/B, que consiste dependiendo de la tasa de conversión (número de logros de la meta / visitas), hará que un medio digital se destaque de la competencia; entiéndase como logros de la meta aquellas acciones donde se incluyan mensajes como (cómprelo ahora, regístrese, botón de contacto). Otras opciones que se puede considerar para poder determinar

el comportamiento de los usuarios son:

- ❖ *Omniture Site Catalyst*
- ❖ *Webtrends*
- ❖ *Clicktracks*
- ❖ *Google Analytics.*

Para poder conocer el camino que recorrió el posible cliente y actual consumidor los embudos de búsqueda son una herramienta que proporciona reportes mostrando las palabras claves utilizadas y las impresiones que las llevaron a ellas. En la figura 26 se puede encontrar un ejemplo de embudo de procesamiento de actividades que aportan esta información:

- ❖ Los pasos que siguió el usuario a través de buscadores.
- ❖ El tiempo que se toman los consumidores en realizar una conversión.
- ❖ Las palabras claves que posee diferente valor y costo, según corresponda.
- ❖ Un informe de clics e impresiones de asistencia.



Figura 26 Ejemplo de embudo para procesamiento de información
Fuente: (Kutchera, 2014, p. 170)

Kutchera (2014), propone otra lista de verificación basado en la cual la empresa deberá contestar las preguntas cuyas respuestas permiten analizar y conocer las conversiones, el antes y después del mejoramiento de un sitio web con implementación de campañas y, finalmente, si las herramientas utilizadas, proporcionan una optimización a beneficio del área de marketing y de la compañía en general.

- **¿Qué conversiones o metas digitales está midiendo?** (ventas, suscripciones a correo electrónico, visitas, etc.)
- **¿Qué herramientas utiliza para medir el tráfico y conversiones?** (*Google Analytics* o otras)
- **¿Ha incorporado estos datos a una hoja de cálculo maestra con otras fuentes de información, como cantidad de seguidores en *Facebook* o *Twitter*?**
- **¿Cómo se correlaciona el aumento o descenso del tiempo pasado en su sitio con el crecimiento en la meta de conversión a la que aspira?**

- **¿Qué discernimientos ha obtenido mediante el uso de estas herramientas para escuchar a su audiencia, que tal vez no hubiese comprendido antes?**
- **¿Cómo han cambiado la navegación y el contenido de su sitio web después de obtener estos discernimientos?**
- **¿Ha aumentado o descendido la cantidad de quejas a su centro de servicio al cliente desde que optimizó su sitio?**
- **¿Cuál es el efecto general de estas técnicas de optimización en su negocio?**

4.3. Estrategias de Marketing Relacional aplicables a la empresa

A partir del modelo propuesto por Rocha y Toledo (2008) se concluyó un esquema que ilustra los objetivos, instrumentos, información, contenido y resultados expresados; tal y como se muestran en las tablas 27, 28 y 29. Los instrumentos permiten cristalizar dimensiones de compromiso, confianza, cooperación, interdependencia y valores compartidos. A la luz de estas consideraciones se proponen estrategias a nivel de instrumentación de un CRM, eventos, programa de fidelización, gestión de calidad y acciones de marketing directo.

Tabla 27 Estrategia 1 de Marketing Relacional aplicable a la empresa CBH

ESTRATEGIAS MARKETING RELACIONAL					
¿Qué se busca?	¿A través de?	¿Cómo?		¿Qué se incluye?	¿Qué se espera?
Objetivos	Dimensiones	Instrumentos	Estrategia	Información	Resultados
Placer de los clientes	Compromiso	Base de datos	Implementación de un software de CRM para almacenamiento, y administración de la información de la empresa CBH.	Nombres completos	Segmentación de clientes
				Fecha de nacimiento	
				Teléfono	Beneficios requeridos por clientes
				Dirección	
				Correo electrónico	Nivel de satisfacción de los servicios prestados
				Sector de la producción agrícola dedicado	
				Frecuencia de compra	Registro post venta
				Tipos de producto frecuentes de compra	
				Redes sociales de preferencia	Agendamiento de citas en relación a las ventas para entregar promociones y seguimiento de proyectos
				Preferencia de recepción de información	
Proformas y fichas de visita					

Fuente: (Rocha, Toledo, 2008)

El CRM condensará la información con el fin de poder establecer parámetros de segmentación, conocimiento y diseño de estrategias en base a una base de datos, que contemplará datos informativos, compras, tendencias de búsqueda.

Tabla 28 Estrategia 2 de Marketing Relacional aplicable a la empresa CBH

ESTRATEGIAS MARKETING RELACIONAL					
¿Qué se busca?	¿A través de?	¿Cómo?		¿Qué se incluye?	¿Qué se espera?
Objetivos	Dimensiones	Instrumentos	Estrategia	Información	Resultados
Satisfacción de clientes	Confianza	Marketing directo	Desarrollo de eventos de acercamiento a todo el grupo objetivo presentando los productos y servicios, así como las innovaciones actuales.	Lista de nuevos posibles clientes y lista de nuevos socios estratégicos	Confianza del mercado al cual estamos dirigidos
					Compromiso reflejado en las actividades al día que realiza la empresa
				Para los medios publicitarios directos y en el punto de venta se incluirá:	Valores compartidos (Liderazgo, innovación, Integrada y Compromiso)
				1.-Dipticos de la compañía	Mejora en el posicionamiento de la empresa
				2. Revistas de la compañía	Conocimiento de la compañía en el mercado
				3.- Publicaciones en revistas del sector	
				4.-Roll up	
5. Afiches de los productos y servicios	Posibles nuevos clientes y proyectos de desarrollo				
				6.- Publicaciones en revistas del sector	

Fuente: (Rocha, Toledo, 2008)

Los eventos que se realicen a beneficio de todos los clientes y suplidores se presentará a toda la directiva de la compañía así como a sus productos y servicios por cada línea de negocio demostrando la confiabilidad, profesionalismo y compromiso por servir al cliente. Haciendo que CBH INTERNATIONAL se posicione como una de las empresas líderes en el mercado agroindustrial. Adicional a esto la comunicación y difusión de los programas de beneficios de cada segmento determinando los medios más efectivos de difusión; utilización de medios de apoyo publicitario para presentación y exposición de productos y servicios para dar soporte a la fuerza de ventas de la compañía.

Tabla 29 Estrategia 3 y 4 de Marketing Relacional aplicable a la empresa CBH

ESTRATEGIAS MARKETING RELACIONAL					
¿Qué se busca?	¿A través de?	¿Cómo?		¿Qué se incluye?	¿Qué se espera?
Objetivos	Dimensiones	Instrumentos	Estrategia	Información	Resultados
Retención de los clientes y fidelización de los mismos	Interdependencia y valores compartidos	Asociaciones con clientes y Programas de fidelización	Desarrollar beneficios exclusivos para los segmentos según monto de compra.	Tipo de producto (específico)	Segmentación de clientes en base a consumos
				Monto total de compra	Iniciativa de seguir comprando por parte de los clientes debido a los beneficios y promociones recibidas
				Informacion del cliente	
				Formas de pago	Existencia de vínculos entre la empresa y sus clientes
Participación de los clientes	Cooperación	Gestión de la calidad	Realizar servicio post venta para obtener retroalimentación de los productos y servicios ofrecidos.	Entrevistas a clientes	Informes de cada cliente debido al programa implementado
				Encuestas a clientes	Falencias por parte de la empresa y sus colaboradores
				Visitas a clientes en granjas	Mejora contacto personalizado con cada uno de los clientes

Fuente: (Rocha, Toledo, 2008)

Una vez que los datos de monto de compra se incluyan en el CRM, se podrá identificar la modalidad de consumo total y por producto ofrecido. A medida de ejemplo se puede otorgar un (5 % de descuento, 2 x 1, descuento por monto, descuento por fidelidad, descuento por modalidad de pago). Una vez que el servicio post venta este operando se podrá medir los resultados de la aplicación del modelo de marketing de relaciones para de esta manera conocer las experiencias que viven los clientes en la empresa CBH.

4.4. Estrategias de Marketing Digital aplicables a la empresa

El modelo referencial para la puesta en marcha de estrategias de marketing digital, corresponde a la propuesta de (Kutchera, 2014). En las tablas 30 y 31 se exponen las cinco fases desarrolladas desde cómo se pretende escuchar a la audiencia hasta la optimización de los resultados. El planteamiento de diferentes preguntas que conforman una lista de verificación permite delinear diferentes estrategias desde la búsqueda de las palabras claves idóneas, modelado de los perfiles de segmentos de clientes, planificación de un calendario editorial, estructuración del plan de contenidos y para finalizar el establecimiento de un embudo digital para análisis de indicadores en las diferentes canales en los cuales estamos presentes. A su vez cada estrategia se apoya en instrumentos referenciales y en opciones que podrán ser utilizados según más le convenga a la empresa. Las mismas nos darán como resultado datos significativos de análisis para la toma de decisiones de acciones de marketing digital.

Tabla 30 Estrategia 1 y 2 de Marketing Digital aplicable a la empresa CBH

ESTRATEGIAS MARKETING DIGITAL				
FASE	LISTA DE VERIFICACIÓN	ESTRATEGIA	DATOS A OBTENERSE	INSTRUMENTOS
Escuche a su audiencia	¿Cuáles son las palabras clave que menciona su audiencia en buscadores y redes sociales?	Identificación de las palabras clave de la compañía en base a categorías de nivel de importancia.	Palabras clave	Google Adwords
			Competencia	
			CPC	
			Tendencias de búsqueda	Opcional:
			Volumen de búsqueda	Keyword Tool
			Nivel de dificultad	Google Keyword Planner
			# de visitas a las palabras asociadas	Übersuggest
eXperimente como usuario mediante perfiles	¿Cuáles son los personajes o perfiles para su compañía o marca? ¿Cómo define los perfiles de usuario?	Diseño de los perfiles de clientes de la compañía en base a diferentes rasgos característicos del segmento	Caracterización de perfiles de usuario	Omnium Digital
				Opcional:
				Insightly

Fuente: (Kutchera, 2014)

Una vez obtenidas las palabras clave conjuntamente con la utilización de la base de datos instaurada servirá de apoyo a los departamentos de ventas y marketing con información relevante para el negocio. El diseño de perfiles tendrá el objetivo de entender las necesidades, mejorar la calidad del liderazgo y analizar con mayor precisión los planes de mercadeo.

Tabla 31 Estrategia 3, 4 y 5 de Marketing Digital aplicable a la empresa CBH

ESTRATEGIAS MARKETING DIGITAL				
FASE	LISTA DE VERIFICACIÓN	ESTRATEGIA	DATOS A OBTENERSE	INSTRUMENTOS
Integre sus canales de comunicación	¿Qué plataformas debe usar para distribuir sus contenidos?	Planificación de un calendario editorial-digital que integre los canales de comunicación	Plataformas seleccionadas a utilizarse según el contenido y usuarios	SEMRush
				Facebook
				Twitter
			Informe de resultados de usabilidad y contenido de plataformas y página web utilizadas	Linkedin
				Whatsapp
Transforme su audiencia en comunidades	¿Cómo aumentará el tráfico hacia sus comunidades (a través de compra de publicidad y medios para apoyar la campaña)?	Creación de contenido atractivo través de un producción transmedia	Objetivo de audiencia	Hootsuite
			Establecimiento de puja	
			Fuentes de tráfico	Opcional:
			Adquisición de anuncios	Sprout Social
			Comportamiento	Ads
Optimice los resultados	¿Qué herramientas está utilizando para medir su tráfico y conversiones?	Establecimiento de un embudo de marketing digital aplicado al análisis de visitas, leads, conversiones	Listado de metas digitales sujetas a medición y evaluación	Google Trends
			Trafico generado	Opcional:
			Conversiones generadas	Kissmetrics
				Powersuite

Fuente:(Kutchera, 2014)

La planificación del calendario editorial-digital se deberá realizar en base a los mensajes y contenido diseñado, plataformas, responsables, fechas de entrega y publicación. La creación de contenido tendrá que tendrá concordancia entre el personaje, conflicto y marca en la cual se presente la solución a un problema en el diario vivir de cada segmento de clientes ubicándolo en un tiempo, espacio y ambiente. El embudo otorgará nuevos posibles clientes y el entendimiento de como es el proceso y las actividades que se realizan hasta llegar a la compra final.

CAPÍTULO 5

5. MÉTRICAS DE MARKETING APLICABLES A LA GESTIÓN ACTUAL DE MARKETING RELACIONAL Y DIGITAL

La compañía no cuenta con métricas que apoyen la medición de resultados obtenidos, a partir de la gestión de marketing relacional y digital. A continuación. Se propone diferentes métricas para que puedan ser aplicadas por el departamento de marketing de la empresa CBH International en el ejercicio de sus acciones.

5.1. ¿Se puede medir la actividad del marketing?

“Si no puedes medir, no puedes gestionar”(Domínguez & Muñoz, 2010, p. 5).

A partir de la presente cita, nace la interrogante para poder determinar cuáles son los instrumentos de control idóneos para poder realizar la gestión de verificación y toma de decisiones que involucran a la empresa y a todos los grupos de interés que rodean a la compañía. Se propone 3 preguntas para saber si es necesaria la inclusión de métricas o no.

- ¿Cuál es el valor real de la empresa?
- ¿Somos competitivos en innovación y marca?
- ¿Están las estrategias orientadas a los clientes adecuados?

Si las respuestas a las interrogantes presentadas han sido afirmativas, el uso de métricas no es una opción para tomar en consideración. Tales indicadores ayudarán a controlar la estrategia de marketing así como a determinar cómo fluye y se realizan las actividades a medida que transcurre el tiempo.

5.2. Objetivos del desarrollo de métricas

Para el caso de la compañía CBH, las métricas posibilitarán el análisis de las estrategias, tácticas y la operatividad de un departamento. Se busca principalmente el

equilibrio entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo y, a su vez debe ir delineado con el mix de marketing en tres niveles:

- ❖ **Estratégico:** Verificación de los objetivos a largo plazo.
- ❖ **Táctico:** Supervisión de desviaciones en las actividades ejecutadas en el mediano plazo con el respectivo ejecución de programas correctores.
- ❖ **Operativo:** Control de las métricas del día a día y que conjuntamente participan en los programas del plan de marketing.

Una métrica corresponde al cálculo entre variables que cumplen ciertas condiciones de semejanza. Según Domínguez y Muñoz (2010), las mismas deberán ser comparadas con métricas históricas, presupuestadas, sectoriales, competidores y al mismo, tiempo permitiendo analizar la productividad (importe de ventas, # de clientes, gastos, inversiones), la eficiencia (ventas, beneficios, clientes, comparación de los mismos con la realidad y que dichos resultados sean iguales o menores que 1) y la eficacia (gastos que se previa consumir con los gastos que se produjeron) de las actividades de marketing realizadas.

5.3. Tipos de métricas aplicables al marketing

Las métricas representan instrumentos de control y de toma de decisiones, las cuales han sido seleccionadas en base a las estrategias de marketing relacional y digital para la empresa objeto de estudio. Se toma la teoría de el autor Domínguez & Muñoz (2010), ya que no solo propone modelos teóricos sino aplicados a la realidad. A fin de acceder a una mejor visión de los diferentes escenarios en los cuales se puede ver involucrado.

5.3.1. Métricas generales del área de marketing

Las métricas desarrollables en el área de marketing de la empresa permiten demostrar la rentabilidad de su departamento así como su eficiencia y eficacia. Constituyen un gran apoyo para la dirección ya que proporcionan información del funcionamiento actual versus lo planificado.

5.3.1.1. Métrica de rentabilidad del área de marketing

El ROI definido por “el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, se puede medir el rendimiento obtenido de una inversión”(40 Grados de Fiebre, 2015, p. 1). Relacionará el presupuesto invertido versus el beneficio obtenido.

$$\text{ROI Marketing} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión en marketing}}$$

Cualquier plan de marketing que desarrolle CBH, deberá poder medir la rentabilidad de su esfuerzo en marketing para poder gestionar que todos los programas incluidos en el mismo están operando de manera correcta y determinar si los resultados están beneficiando o no a la empresa.

5.3.1.2. Métrica de eficiencia del marketing

Conforme a Chiavenato (1999), define a la eficiencia como la utilización correcta de los recursos en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo. Deberá ser mayor o igual a uno, si no cumple esta condición se entiende que los gastos realizados fueron mayores a los presupuestados.

$$\text{Eficiencia del marketing} = \frac{\text{Gastos previstos área de marketing CBH}}{\text{Gastos reales área de marketing CBH}}$$

5.3.1.3. Métrica de eficacia del marketing

Según Thompson (2012), la eficacia se refiere al logro de los objetivos/resultados propuestos. Esta métrica deberá siempre ser menor o igual a uno, si los resultados sobrepasan a los estándares se entenderá que estos resultados no son los adecuados. Por lo tanto se tendrá que investigar en qué estrategias y programas está ocurriendo deficiencias

con el objetivo de detectar y corregir problemas.

$$\text{Eficacia del marketing} = \frac{\text{Beneficio previsto}}{\text{Beneficio real}}$$

5.3.2. Métricas de cumplimiento

Su aplicación permite tener un mejor control de las actividades que conforman el plan de marketing. Si los resultados generales salen en contra de la compañía, se concluye que las bases y las provisiones diseñadas en los programas no fueron establecidos correctamente; por lo tanto, la inclusión de correctivos que no alteren el presupuesto, ya estipulado.

5.3.2.1. Desarrollo efectivo de los programas de marketing

A través de esta métrica se controla el cumplimiento de los programas ejecutados del plan de marketing versus los programas realizados. Como recomendación se puede ir fijando puntos de control en el tiempo para ir observando el comportamiento de cada uno.

$$\text{Desarrollo efectivo} = \frac{\text{Programas desarrollados en plazo}}{\text{Total programas del plan de Mk}}$$

5.3.2.2. Rentabilidad de los programas del plan de marketing

Conforme a esta métrica se podrá monitorizar el retorno de inversión de cada uno de los programas ejecutados en el plan de marketing. Es importante llevar un control mediante un esquema en el cual refleje los siguientes parámetros:

- Fecha inicial
- Fecha final
- Se cumplió o no el programa

- Objetivo general
- Inversión presupuestada
- Inversión realizada

$$\text{ROI del programa} = \frac{\text{Beneficio del programa}}{\text{Inversión realizada en el programa}}$$

5.3.3. Métricas de mercado y de cliente

Conforme(Domínguez & Muñoz, 2010), los indicadores más importantes que debe manejar el departamento de marketing son los relacionados a los clientes, sus necesidades y expectativas, y así mismo, contrastarlas con las del mercado. Tras ello se obtendrá información de aspectos como: satisfacción, retención, costo de adquisición y rentabilidad de los mismos.

5.3.3.1. Penetración de mercado

La idea principal de la penetración de mercado se basa en incrementar la participación de la empresa en los diferentes mercados vigentes con los productos actuales. Para el desarrollo de esta estrategia se puede hacer que los clientes se interesen en nuevas ofertas, descuentos o modificación de precios. Se puede aplicar la métrica en periodos definidos (trimestral, semestral, anual). A partir de estas consideraciones, se convierte en un instrumento de apoyo el cual definirá si se opta por una penetración mediante la abstracción de clientes de la competencia o la búsqueda de nuevos potenciales. Finalmente, la penetración de mercado es una forma de medir la lealtad a la marca. En la empresa CBH International se maneja actualmente la unidad de producción animal, unidad de alimentos balanceados, unidad de repuestos, unidad ambiental y unidad proceso primario.

$$\text{Penetración de mercado} = \frac{\text{Clientes que han comprado el producto en la categoría}}{\text{Mercado de ese producto (en \# de personas)}}$$

5.3.3.2. Rentabilidad de los clientes

La rentabilidad de los clientes puede llegar a ser medida a través del descuento de los gastos incurridos versus los beneficios que apporto los clientes a la empresa. Como referencia, no se puede garantizar la rentabilidad si se tiene éxito en aspectos como cuota, retención y satisfacción de clientes, ya que los costos pueden llegar a superar el beneficio. Pareto (1896), define que para poder segmentar a los clientes según su aporte, se lo puede realizar a partir de tres categorías:

1. **Categoría A:** Representan el 80% aproximadamente de las compras de tu producto o servicio.
2. **Categoría B:** Representan el 15% aproximadamente de las compras de tu producto o servicio.
3. **Categoría C:** Representan el 5% aproximadamente de las compras de tu producto o servicio.

Una vez establecido la segmentación se podrá obtener las siguientes conclusiones:

- ❖ ¿Cuáles clientes son rentables y cuáles no?
- ❖ ¿Cuales clientes son nuevos y cuales necesitan ser explotados?
- ❖ ¿Cuales clientes tienen potencial crecimiento?

$$\text{Rentabilidad por cliente} = \frac{\text{Beneficio debido a ese cliente}}{\text{Inversión en el cliente}}$$

5.3.3.3. Fidelidad de los clientes

La fidelidad de los clientes es “conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de marketing y ventas, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad alguno de nuestros productos o servicios nos siga comprando y se convierta en un cliente habitual”(InboundCycle, 2015, p. 1).Apoyando a esta definición la buena definición de estrategias y acciones orientadas a la retención y satisfacción de los clientes permitirá una conexión entre la marca (producto) y el segmento al cual la empresa está dirigida.

$$\text{Índice de Fidelidad} = \frac{\text{Índice de Satisfacción} + \text{Índice de Retención}}{\quad}$$

5.3.3.4. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente según (Domínguez & Muñoz, 2010), se refiere a las percepciones que tiene el cliente sobre el agrado en que se ha cumplido sus requisitos ante cualquier situación, por lo tanto si se tuvo un alto agrado en la experiencia de compra, la satisfacción va a tener un alto índice en relación a la escala:

- ❖ Complacido: de 8 a 10
- ❖ Satisfecho: de 5 a 7
- ❖ Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Las encuestas son un instrumento para poder conocer el grado de satisfacción y en el cual se puede preguntar a cerca de distintos aspectos (producto, atención al cliente, garantía, precios, etc).

$$\text{Grado de satisfacción} = \frac{\text{(Clientes que han consumido en el periodo – Clientes que se han mostrado insatisfechos)}}{\text{Clientes totales en el periodo}}$$

$$\text{Grado de insatisfacción} = \frac{\text{\# de clientes que se han mostrado insatisfechos en el periodo}}{\text{Clientes totales en el periodo}}$$

5.3.4. Métricas de publicidad y promoción

La publicidad es una forma de comunicación en el cual se trata de comunicar un mensaje a un grupo definido por medios masivos con el objetivo de incrementar la demanda de un producto o servicio. Así mismo la promoción apoyará a la publicidad de tal manera que la red de comunicación sea más efectiva. Finalmente las RRPP, son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a través una publicidad óptima.

5.3.4.1. Eficiencia de RRPP

Su propósito es determinar cuál es el grado de eficiencia de las relaciones públicas revelará si las actividades realizadas apartan o no a la compañía (eventos, charlas, participación en ferias, encuentros, publicaciones en folletos, vallas, posters, etc.). La forma de evaluar esta métrica es, a través de las apariciones en medios como consecuencia de estas acciones, así como la asistencia a eventos organizados por la compañía (Feria Expoagro, Feria Agricultura Ecuador, Feria Avícola).

$$\text{Eficiencia de RRPP} = \frac{\text{Reseñas obtenidas}}{\text{Reseñas objetivo (potenciales)}}$$

5.3.4.2. Promociones

El objetivo de las promociones es poder promocionar y estimular el consumo de un producto, ya sea con descuentos, regalos por compras, muestras gratis. Las mismas sirven para por una parte persuadir a clientes antiguos y actuales, y por otra generar nuevos.

$$\begin{array}{l}
 \text{Margen} = \frac{\text{Precio}-((\text{CV}+\text{CF}))}{\text{Producción}} \\
 \text{Costo unitario de la gestión} \\
 \text{promocional} = \frac{\text{Cuota de mercado}}{\text{Cuota de inversión con respecto a la competencia}} \\
 \text{Costo de la promoción} = \frac{(\text{Costo unitario de la gestión promocional}) \times (\text{Incremento de ventas})}{\text{Cuota de inversión con respecto a la competencia}}
 \end{array}$$

5.3.5. Métricas de marketing digital

Conforme a (Domínguez & Muñoz, 2010), la innovación en nuevas tecnologías tiene como resultado el incremento en presupuestos publicitarios en medios y plataformas online. De ahí nace la importancia de la utilización de métricas digitales con el objetivo de poder controlar las inversiones realizadas y si el gasto generado representa un beneficio para la compañía. Los segmentos que el autor propone a desarrollarse para poder tomar decisiones y control de objetivos:

- Adquisición: Campañas
- Conducta: Nuevos visitantes, tiempo en el sitio, click, vistas a la pagina
- Conversión: Visitas que han llegado al objetivo, usuarios que han comprado más de una vez y que lo vuelven a hacer.

5.3.5.1. CTR (*Click Throught Rate*)

El CTR es el índice principal en los medios digitales, el cual será más eficiente si el anuncio que se está promocionando es de interés para la comunidad. Las impresiones se refieren a las veces en el que el anuncio ha sido visualizado o bien podrá visualizarse potencialmente.

$$\text{CTR} = \frac{\text{Número de clicks (número de visitas)}}{\text{Impresiones}}$$

5.3.5.2. Tasa de conversión (CR)

El CR es el porcentaje de usuarios que han comprado o que realizan una acción que se ha definido en como objetivo en el plan de marketing (descarga, una petición de presupuesto, un registro, suscripción a un *newsletter*, contacto mediante formulario). Indica la rentabilidad obtenida y relaciona las respuestas y objetivos.

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{Número de visitas que llegan al objetivo}}{\text{Número de visitas implicadas}}$$

5.3.5.3. Volumen de visitas comprometidos

La presente métrica indica el porcentaje total de vistas con una permanencia alta en la página, así mismo contribuye a determinar si las campañas están ubicadas en los lugares idóneos, si la creatividad es suficiente para llamar la atención de la comunidad y si el mercado ha sido definido en base a segmentaciones.

$$\text{CVV} = \% \frac{\text{Número de páginas vistas por visita > tiempo mínimo establecido}}{\text{Número de páginas vistas}}$$

5.3.5.4. Retorno de la inversión en marketing digital (ROI)

Finalmente el ROI es el indicador que mide como se está utilizando la inversión en marketing digital. La idea es poder establecer si las actividades planificadas en el plan de marketing dieron beneficios, por lo tanto, rentabilidad en la ejecución de las acciones propuestas.

$$\text{ROI} = \% \frac{\text{Contribución por pedido}}{\text{Costo por pedido}}$$

CAPÍTULO 6

6. Aspectos finales de la investigación

6.1. Conclusiones

- En el desarrollo del análisis interno, la empresa CBH International posee una misión y visión básicas las cuales no apoyan a su estrategia y a su modelo de negocio lo cual repercute en sus ventas, que desde el año 2010, han presentado disminución.
- La mayoría de sus ventas provienen de clientes recurrentes lo que provoca que CBH International registre una alta dependencia provocando que la permanencia en el mercado se vea amenazada.
- CBH es una empresa que tiene 29 años de experiencia en el mercado agroindustrial, lo cual le da una ventaja competitiva en relación al soporte técnico y a las garantías otorgadas, por lo cual los clientes sienten esa fidelización a la marca por los beneficios recibidos.
- La empresa cuenta con *partners* extranjeros que ofrecen innovaciones a nivel de (optimización de tiempo y calidad del producto) de la última tecnología lo cual otorga la oportunidad a CBH International de acceder en nuevos mercados en los cuales no se tiene presencia (pesquero, lácteos, bebidas, etc.).
- La falta de toma de decisiones a tiempo y la puesta de acciones preventivas ha ocasionado una pérdida de competitividad. Los competidores nacionales y extranjeros han incrementado su posicionamiento en el mercado.
- Para el desarrollo de una estrategia de marketing relacional la definición de vínculos, relaciones, propuesta de valor y métodos de persuasión son factores muy importantes que harán que la estrategia se convierta en una ventaja competitiva tanto como para el proveedor como para el cliente.

- La gestión de lealtad y la de base de clientes son pilares para el desarrollo del marketing relacional que, según Alet i Vilagines, (2004), permitirá segmentar la base de datos, otorgando consecución, fidelización y recuperación de clientes. Por otro lado la lealtad otorgará satisfacción, gestión de la voz y posicionamiento de marca. A partir de esto, la empresa podrá tomar la decisión de aplicar una estrategia ofensiva (conseguir nuevos clientes) o una estrategia defensiva (fidelizar clientes actuales).
- En el desarrollo del modelo de marketing digital (ÉXITO) propuesto por (Kutchera, 2014), el seguimiento desde escuchar a la audiencia, experimentación de usuarios mediante perfiles, integración de canales de comunicación, transformación de audiencias en comunidades y optimización de resultados, ha permitido presentar listas de ejecución y verificación para que CBH International los pueda ejecutar en los pasos mencionados.
- La realización de la entrevista en la fase exploratoria permitió determinar las diferentes percepciones y apreciaciones de los actuales clientes, de esta manera se obtuvieron datos y variables para la realización de una encuesta digital aplicada a una base superior a 200 usuarios sobre los productos y servicios de CBH.
- En la fase descriptiva se aplicó, una encuesta a varios clientes de la compañía. Se obtuvieron resultados de temas relacionados a frecuencia de compra, montos de compra, sector agroindustrial, tipos de productos adquiridos, servicios entregados, características valoradas de los servicios adquiridos, beneficios obtenidos con los productos comprados, utilidad de las recompensas recibidas, aspectos valorados del servicio posventa brindado, razones de compra de los productos, información de CBH buscada en su sitio web, redes sociales de CBH más usadas, palabras claves empleadas en buscadores y información útil a través de *email*, aspectos que nos ayudaran al desarrollo de las estrategias propuestas.
- En el desarrollo de las estrategias de marketing de relaciones permitió relacionar los tres aspectos propuestos por Rocha, Toledo (2008), objetivos, dimensiones e instrumentos los cuales otorgan beneficios como segmentación de clientes, seguimiento de indicadores de desempeño y evolución de cuota de los

clientes, gestión de comunicación interna y externa sobre el programa; y, finalmente la gestión de la base de datos para poder determinar clientes potenciales.

- Al momento del desarrollo de las estrategias de marketing digital se propone diferentes herramientas gratuitas y de pago para que, al momento de ser aplicadas las fases del modelo (ÉXITO), sea más fácil de aplicación y ejecución en base a los objetivos del plan de marketing.
- Las métricas de marketing permiten evaluar si las actividades con eficiencia y eficacia, para apoyar a la toma de decisiones en cuanto a comprender las necesidades del mercado y de sus usuarios, a través de indicadores como satisfacción, retención, rentabilidad, etc.

6.2. Recomendaciones

- Al tener una ventaja competitiva en marca y producto la empresa debe fortalecer en la inversión en marketing (promoción y publicidad principalmente) para darse a conocer en nichos no controlados, lo cual dará como resultado el incremento en ventas, rentabilidad y fidelización de clientes.
- La empresa y el departamento de marketing debe centrarse en la satisfacción del cliente. Una buena opción es la utilización de encuestas a través de medios digitales para la medición de satisfacción periódica para el control del servicio, atención y producto.
- Una de las ventajas de la utilización del marketing digital, es la penetración de forma más objetiva al mercado seleccionado, ofreciendo soluciones de posicionamiento y fidelización en la web sobre los actuales y futuros clientes del mercado agroindustrial, lo cual puede ser considerado como una ventaja diferencial ante empresas que no han incursionado en medios digitales.
- Con la utilización de la base de datos y la segmentación de clientes, se espera tener un mejor control de perfil de usuarios con el objetivo de poder entender sus necesidades, preferencias, modalidades de compra y desarrollo de estrategias acorde a cada grupo objetivo.

- La estrategia de marketing digital debe estar apoyada con la de marketing digital, con el fin de tener un mayor contacto con los clientes y sus diferentes experiencias en el ciclo de compra y por ende los mejores resultados reflejados en posicionamiento digital.
- En la aplicación de las estrategias de marketing digital, plataformas como *SemRush* es considerada como una buena opción debido a su costo y a su funcionalidad en comparación con medios tradicionales.
- Es importante que la empresa lleve un control anual de las estrategias planeadas anualmente para conocer su grado de cumplimiento, medir compromiso, a partir de la aplicación de métricas propuestas en esta investigación.

Bibliografía

- 40 Grados de Fiebre. (2015). ¿Qué es el ROI? - Diccionario de Marketing 40deFiebre. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.40defiebre.com/que-es/roi>
- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. ESIC.
- AMA. (2013). Definición de marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Cruz Estrada, I. (2018). Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California Implementing relational marketing in a coffee selling company in Baja California. *Región y Sociedad*, (71). <https://doi.org/10.22198/rys.2018.71.a392>
- Del Alcazar Ponce, J. P. (2018). Estado Digital Ecuador - Estadísticas Redes Sociales, Aplicaciones y Sitios Web Ecuador Formacion Gerencial Blog. Retrieved November 30, 2018, from <http://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuadoroctubre2018/>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Domínguez, & Muñoz. (2010). *Métricas del marketing*.
- Fernández, P., & Díaz, P. (2002). *Investigación: Investigación cuantitativa y cualitativa Investigación cuantitativa y cualitativa*. Retrieved from www.fisterra.com
- García, L. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. Teoría - GestioPolis. Retrieved August 25, 2018, from <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/>
- Gonzales, J. (2016). La importancia del marketing relacional. Retrieved from <http://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/la-importancia-del-marketing-relacional/>
- Guadarrama, E., & Estrada, E. M. (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA, 40(2), 307–340.
- Hall, S. (2018). ¿Cómo se mide la estabilidad económica? | Cuida tu dinero. Retrieved May 24, 2018, from <https://www.cuidatudinero.com/13142761/como-se-mide-la-estabilidad-economica>
- InboundCycle. (2015). Fidelización de clientes: ventajas y principales estrategias para lograrla. Retrieved January 27, 2019, from <https://www.inboundcycle.com/diccionario->

marketing-online/fidelizacion-clientes

- Kutchera, J. (2014). E-X-I-T-O su estrategia de marketing digital en 5 pasos. Retrieved July 31, 2018, from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=3227435&query=marketing+digital>
- Lefcovich Mauricio. (2005). La curva de experiencia o aprendizaje y su importancia - GestioPolis. Retrieved June 26, 2018, from <https://www.gestiopolis.com/curva-experiencia-aprendizaje-importancia/>
- Leon, P., & Rodriguez, K. (2018). Marketing Relacional Para La Fidelizacion De Clientes En Home Vega De La Ciudad De Guayaquil .
- Luna González Alfredo Cipriano. (2014). Administración estratégica. In Grupo Editorial Patria (Ed.) (p. 98). Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=3227900>
- Montenegro, S. (2013). *ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA LOS ANDES*. Retrieved from <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13279/1/FCHE-EBS-1519.pdf%0Ahttp://es.slideshare.net/Andysebas1/domotica-42887798>
- Noguero, F. L. (2009). Pasos del Análisis de Contenido, 4(2002), 167–179. <https://doi.org/ISSN-e 1575-0345>
- Paredes, P. (2013). *Estadística con aplicaciones*.
- Paulino, J. (2017). El análisis externo de una empresa: una prioridad | Gestión de Proyectos | Actualidad | ESAN. Retrieved May 24, 2018, from <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/13/la-importancia-del-analisis-externo-de-una-empresa/>
- Rocha, Toledo, A. (2008). ÁREA TEMÁTICA : MARKETING A Percepção dos Clientes Agrícolas sobre os Programas de Fidelidade : um estudo de caso Thelma Valéria Rocha Geraldo Luciano Toledo, 282–294.
- Rocha, T. V., Toledo, G. L., & de Almeida, L. F. (2008). A percepção dos clientes agrícolas sobre os programas de fidelidade: Um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 10(28), 282–294. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v10i28.339>
- Solis Julio. (2016). Ventaja Comparativa y Absoluta (Exemple) - MindMeister. Retrieved June 26, 2018, from <https://www.mindmeister.com/fr/705402963/ventaja-comparativa-y-absoluta>
- Tejera, J. (2010). ¿Qué es el PIB? - Por: Jorge Tejera. Retrieved May 24, 2018, from

<https://www.aporrea.org/actualidad/a103977.html>

Torreblanca Francisco. (2017). Productos sustitutos en la estrategia de marketing. Retrieved June 28, 2018, from <https://franciscotorreblanca.es/productos-sustitutos-marketing/>