



MÉTODO DE FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN DE CLIENTE: APOORTE DE LOS BENEFICIOS DE LARGO PLAZO

DIEGO EMILIO STARCK MÉNDEZ
PROFESOR GUÍA: MAURICIO HERRERA, PhD y HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2024

MÉTODO DE FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN DE CLIENTE: APORTE DE LOS BENEFICIOS DE LARGO PLAZO

POR: DIEGO EMILIO STARCK MÉNDEZ

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Dres. Mauricio Herrera y Héctor Valdés-González

PROFESOR INTEGRANTE 1: Dr. Lorenzo Reyes-Bozo

PROFESOR INTEGRANTE 2: Dr. José Luis Salazar-Navarrete

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas, magister en gestión de la sustentabilidad, magister en dirección de proyectos

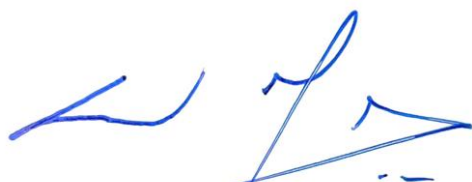
Marzo, 2024

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **MÉTODO DE FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN DE CLIENTE: APOORTE DE LOS BENEFICIOS DE LARGO PLAZO**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



DIEGO EMILIO STARCK MÉNDEZ

Firma

*Dedicado a mi núcleo familiar, papá, mamá, hermanos y amigos que siempre estuvieron ahí.
También agradecer a Dios.*

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar expresando mi profundo agradecimiento a mis padres, quienes me han brindado la oportunidad y el estímulo para crecer aún más en mi carrera profesional. Agradezco también a mis compañeros del magíster, amigos de universidad que en más de una ocasión me ofrecieron su ayuda cuando tuve dudas durante los cursos. A mis amigos de colegio, universidad y de la vida, les estoy agradecido por su constante apoyo. Agradecer además a mi amiga María Jesús quien fue una persona fundamental para motivarme durante el desarrollo la tesis, apoyando desde el lado emocional.

Quiero dedicar un especial reconocimiento al profesor guía, Héctor Valdés González, quien se encargó de corregir mis errores y me motivó a seguir adelante, evitando que me frustrara cuando no lograba alcanzar los objetivos. Sus comentarios y charlas motivacionales fueron fundamentales para no solo culminar esta tesis, sino también para comprender el verdadero propósito detrás de cursar un magíster. Asimismo, agradezco a los profesores que, de alguna manera, contribuyeron a mi formación en las áreas que más me interesaban.

No puedo dejar de mencionar mi gratitud hacia la gerencia de la compañía donde trabajé, especialmente a Antonio Cánovas, quien desde el principio apoyó mi decisión de estudiar y facilitó información para más de una oportunidad laboral. Además, agradezco el tiempo laboral que me proporcionaron para dedicarlo a este posgrado.

MÉTODO DE FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN DE CLIENTE: APORTE DE LOS BENEFICIOS DE LARGO PLAZO

Diego Emilio Starck Méndez

Bajo la supervisión del Profesor Mauricio Herrera, PhD y Héctor Valdés González, PhD, en la
Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo se centra en el análisis de la gestión de la cartera de clientes del canal de televentas, con el propósito de una mejora en la capacidad de retención de los clientes, permitiendo un aumento en su permanencia en la compañía, y, en consecuencia, beneficiando en el largo plazo los ingresos, retornos y reputación de Piwén, empresa especializada en la comercialización de frutos secos, ubicada en la región Metropolitana. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de fidelización para la retención de clientes de una cartera ya conocida, con el propósito de que Piwén mejore su rentabilidad a largo plazo. Para lograrlo, se propone una aproximación mixta. Cualitativamente considera la realización de entrevistas semiestructuradas a 3 clientes y 3 vendedores del canal de televenta, para la comprensión de los principales factores que inciden en la decisión de compra, ventajas actuales de la competencia y posibles estrategias para la permanencia con Piwén. Cuantitativamente se realizaron 41 encuestas para la profundización de variables claves desde la recopilación de un mayor volumen de datos. La evidencia obtenida de una muestra de 37 clientes (entrevistas y encuestas) indica que el principal motivo de la permanencia en Piwén con un 76%, se debe a la calidad de sus productos, seguido de un 14% por la buena atención del vendedor. Un 62% de los clientes cuentan con proveedores sustitutos, de los cuales un 57% indica que los prefieren por precios más competitivos. En segundo lugar, con un 17%, debido a la variedad de productos y formatos. Se desprende, además, desde la data, que un 50% de los entrevistados dice no sentirse fidelizado. En síntesis, el modelo propuesto contempla la calidad de los productos y atención por parte de ejecutivos de venta, precios competitivos, amplia gama de variedad de productos, sistema de fidelización con beneficios y posibilidad de optar a facilidades de pago. Con estas estrategias, se valida que el modelo cumple con las expectativas de los clientes del canal televentas, esperando una reducción en la tasa de deserción, manteniendo por más tiempo a un cliente como activo e incluso mejorando su tasa de compra, frecuencia y monto de transacciones.

Palabras claves: Segmentación RFM; Customer Life Value; Engagement cliente; Servicio al cliente; Engagement vendedor; Lealtad de marca

HIGHLIGHTS

MÉTODO DE FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN DE CLIENTE: APORTE DE LOS BENEFICIOS DE LARGO PLAZO

DIEGO EMILIO STARCK MÉNDEZ

- Propone modelo de fidelización para retención de cartera de clientes conocida
- Usa aproximaciones cualitativas y cuantitativas basada en entrevistas y encuestas
- Opiniones de 41 clientes para encuesta, 3 ejecutivos y 3 clientes para entrevista
- Principales causas de retención: Calidad, atención y precios competitivos
- Modelo cumple con requerimientos actuales y futuros de clientes

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	BENEFICIOS DETRÁS DE UNA CORRECTA GESTIÓN DE CLIENTES	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	20
1.4	OBJETIVO GENERAL	21
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	21
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	21
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	26
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	27
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	27
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	32
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	32
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	34
2.5	ANÁLISIS DE DATOS CUANTITATIVOS	38
2.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
2.7	MODELO DE FIDELIZACIÓN PROPUESTO	48
3	ARTÍCULO	52
4	CONCLUSIONES GENERALES	72
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	73
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	75
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO	79
7	ANEXO:	80

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

1 INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo son esenciales para cualquier empresa, especialmente en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio. En este contexto, la retención de clientes emerge como un factor crítico, ya que, aunque la adquisición de nuevos clientes es crucial, mantener y fidelizar a los clientes existentes puede ser igualmente, o incluso más, importante.

La retención de clientes no se trata solo de mantener a los clientes activos, sino de crear una relación a largo plazo que genere ingresos recurrentes y un boca a boca positivo que atraiga a nuevos clientes. Para lograr esto, es esencial comprender las necesidades y preferencias de los clientes, y adaptar las estrategias de negocio y marketing en consecuencia.

El análisis y la comprensión de los factores que influyen en la decisión de compra y en la permanencia de los clientes se convierten en pilares fundamentales para el éxito de cualquier proyecto orientado a la retención de clientes. A través de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, se busca identificar y comprender las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes.

Este estudio no solo busca entender los factores que influyen en la permanencia de los clientes, sino que también propone estrategias y recomendaciones concretas para mejorar la relación con los clientes y aumentar su lealtad hacia la marca.

En primer lugar, se debe comprender que la retención de clientes no es una tarea aislada, sino que está intrínsecamente ligada a la calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa. En este sentido, es crucial mantener altos estándares de calidad y estar atentos a las necesidades y preferencias de los clientes para poder satisfacerlas de manera efectiva. Además, la atención al cliente juega un papel clave en la retención de clientes. Un buen servicio postventa puede marcar la diferencia entre un cliente satisfecho y leal, y uno que busca alternativas. Por otro lado, es importante comprender que la fidelización de clientes no se logra con acciones aisladas, sino con una estrategia a largo plazo que involucra a toda la organización. Es necesario que todos los empleados estén alineados con la misión y visión de la empresa y trabajen en conjunto para ofrecer una experiencia excepcional al cliente.

En resumen, este trabajo busca ofrecer una solución integral a un desafío específico de Piwén, pero también busca aportar conocimiento y comprensión sobre la retención de clientes en general, lo que puede ser valioso para otras empresas que enfrentan desafíos similares.

La retención de clientes es una parte esencial del crecimiento sostenible y a largo plazo de cualquier empresa, y comprender los factores que influyen en ella y desarrollar estrategias efectivas para mejorarla puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en un mercado cada vez más competitivo

1.1 Beneficios detrás de una correcta gestión de clientes

Dada esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores claves que propician la retención de los clientes de Piwén?

En efecto, en la empresa Piwén se desconoce los reales requerimientos de sus clientes para el canal de televenta, lo que lleva como consecuencia a una gran fuga de clientes, por lo que fueron estudiados y analizados efectuando campañas en dirección correcta reduciendo el gasto en recursos y aumentando el retorno el mayor tiempo posible por cada cliente a través de una mínima inversión.

1.2 Breve discusión de la literatura

Frecuentemente las empresas emplean una gran cantidad de recursos para intentar atraer a nuevos clientes, empleando para ello diversas estrategias como campañas publicitarias, acciones de marketing y ofertas promocionales, con el propósito de expandir su base de clientes en el corto plazo. No obstante, esta estrategia suele enfrentar obstáculos y fracasar en la mayoría de los casos, ya que se basa en una suposición infundada sobre los deseos del cliente, sin llevar a cabo un análisis profundo (Crespo & Sierra, 2019).

Luego de la implementación de campañas y la realización de un análisis detallado, se examinan los resultados y los costos involucrados, generando un balance con el propósito de determinar el éxito de la campaña. A primera vista, estas campañas podrían considerarse estratégicas, pero es crucial llevar a cabo una evaluación no solo al término de la campaña, sino también considerar los flujos a largo plazo, estudiando el comportamiento de los clientes adquiridos. Es posible que algunos de estos nuevos clientes solo hayan realizado compras durante la campaña, y no formen parte auténtica de la cartera de clientes. Además, es posible que no contribuyan de forma positiva al flujo de la compañía, dado que se reconoce que

captar a un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más costoso que aumentar las ventas a un cliente existente (Gandolfi, 2021).

Para lograr una venta focalizada y eficiente, es fundamental comprender las auténticas necesidades y deseos de los clientes. Esto implica adoptar un enfoque más personalizado, escuchar activamente a los consumidores y analizar su comportamiento y preferencias. En lugar de asumir qué les gusta o qué necesitan, es crucial recopilar datos y retroalimentación para comprender sus motivaciones y desafíos. Además, es importante establecer una relación a largo plazo con los clientes, cultivando la confianza y ofreciendo un excelente servicio postventa (Mora, Carvajal & Álvarez, 2019). Al satisfacer continuamente sus necesidades, se fortalece la fidelidad del cliente, lo que resulta en repetidas compras y una recomendación positiva hacia la marca. Una comprensión profunda del cliente también permite desarrollar productos o servicios que resuelvan problemas reales y agreguen valor a sus vidas, es decir, para alcanzar una venta eficiente y centrada en el cliente, es imprescindible abandonar las suposiciones y dedicar tiempo y esfuerzo a comprender genuinamente a los mismos. La adopción de un enfoque basado en datos y una estrategia a largo plazo con enfoque en el cliente permitirá a las compañías construir relaciones sólidas y duraderas, que en última instancia impulsarán el éxito sostenible del negocio (Flores et al., 2023). Si a lo anteriormente expuesto, se suma que el aumento de la mantención de un cliente activo en un 5% permite un aumento en las utilidades entre un 25% a un 95%, se hace aún más atractivo la creación de un modelo de fidelización en el largo plazo (Reichheld, F. F. ,2001)

En la literatura no existe un único significado referente a la lealtad de un cliente o la fidelización. Existen múltiples definiciones y atributos que permiten la determinación del estado en donde un cliente es considerado leal. Estos conceptos remontan a varios años atrás. Para Khan (2013) el concepto de leal o fiel lo define como “la intención de recompra de productos o servicios en el futuro”. Esta es muy parecida a la de Oliver (1999) quién la define como “Un producto o servicio de su gusto, que hará que tenga un compromiso de recompra por consiguiente”. Una definición un poco más concreta es la de Pritchard, Havitz & Howard (1999), la cual define como “El porcentaje de gasto que realiza un consumidor en una marca o establecimiento determinado”.

Herramientas vinculadas a la segmentación del cliente

La concepción de un plan de fidelización eficaz requiere una comprensión profunda de los clientes, sus comportamientos y preferencias. En este contexto, la segmentación RFM emerge como una herramienta fundamental, caracterizada por su enfoque dinámico que va más allá de una simple visión estática del cliente. La "R" denota la recencia, representando el tiempo transcurrido desde la última transacción del cliente. La "F" refiere a la frecuencia, cuantificando el número de compras realizadas en un periodo específico, y la "M" proviene de Monetario, indicando la cantidad de recursos desembolsada por el cliente durante un intervalo determinado.

La metodología de la segmentación RFM se caracteriza por asignar calificaciones en base a quintiles, donde 5 es la calificación más alta y 1 la más baja. Para ilustrar, consideremos un cliente con una calificación máxima, 555, indicando que ha demostrado recencia, frecuencia y un valor monetario significativo en sus interacciones con la marca. Por otro lado, una calificación mínima, como 111, sugiere que el cliente ha mostrado menor recencia, frecuencia y valor monetario en sus transacciones (Casariego-Sarasquete, 2019). En la figura 1, se muestra la segmentación utilizada según la recencia y la frecuencia del cliente.

Abreviación	Segmento	R	F	Comportamiento
AR	At risk	1-2	3-4	Frecuencia media alta, pero hace un tiempo no compran
AS	About to sleep	3	1-2	Debajo del promedio en frecuencia, y hace un tiempo no compran
CH	Champions	5	4-5	Han comprado recientemente y compran habitualmente
LC	Loyal customers	3-4	4-5	Compran habitualmente y responden a las campañas de marketing
NA	Need attention	3	3	Cliente en la media de frecuencia de compra y no compran hace algún tiempo
NC	New customer	5	1	Cientes que compraron hace poco, pero aún no tienen una buena frecuencia de compra
PL	Potential loyalists	4-5	2-3	Han comprado recientemente y han comprado más de una vez
PR	Promising	4	1	Han comprado recientemente, pero no un número elevado de veces
CL	Cant Loose	1-2	5	Buena frecuencia, pero hace tiempo que no compran
HI	Hibernating	1-2	1-2	Última compra por debajo del promedio y baja frecuencia de compra

Figura 1: Segmentación de clientes según RF (Fuente: Elaboración propia).

FRECUENCIA	5	CL	CL	LC	LC	CH
	4	AR	AR	LC	LC	CH
	3	AR	AR	NA	PL	PL
	2	HI	HI	AS	PL	PL
	1	HI	HI	AS	PR	NC
		1	2	3	4	5
		RECENCIA				

Figura 2: RFM Grid. (Fuente: Elaboración propia).

Una vez que se cuenta con la puntuación del RFM de cada cliente, se puede utilizar la herramienta RFM Grid, figura 2, que permitirá tener una visualización global del segmento en donde se encuentran los clientes actualmente (Recency Frequency and Monetary (RFM) Analysis, s.f.-b). En el eje horizontal se encuentra la recencia y en el eje vertical la frecuencia. La naturaleza dinámica de la segmentación RFM se destaca por capturar no solo el estado presente del cliente, sino también su historial de interacciones. Esta metodología posibilita la clasificación de los clientes en segmentos según su comportamiento de compra, facilitando así la personalización de estrategias de fidelización.

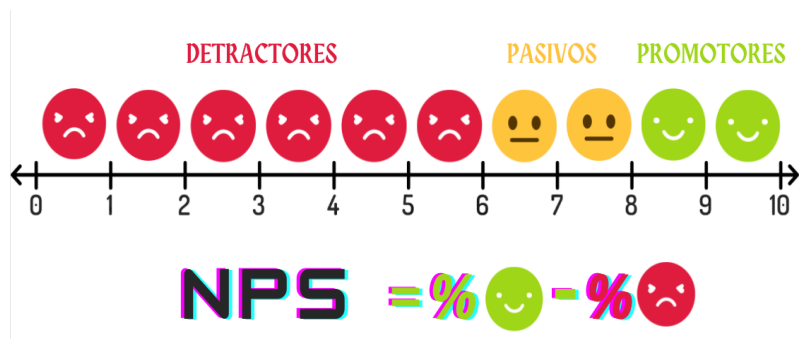


Figura 3. Modelo NPS. (Fuente: elaboración propia).

Resulta notable la capacidad de la segmentación RFM para ajustarse a la evolución temporal del cliente, proporcionando una visión completa y actualizada para tomar decisiones estratégicas. Su habilidad para identificar patrones y tendencias contribuye de manera significativa a la formulación de estrategias precisas y centradas en el cliente, consolidándola como una herramienta esencial en la gestión de carteras y en la creación de planes de fidelización según Christy, et al. (2021).

Métodos e indicadores acerca de la satisfacción del cliente

Schwarz (2018) reflexiona respecto a algunos indicadores que permiten la medición de la satisfacción del cliente, tales como Customer effort score (CES), Customer Advocacy (CA), Customer Satisfaction Index (CSI) y Net promoter Score (NPS). El autor concluye que pese a que existen distintas métricas que ayudan a la medición de satisfacción, ninguna por si sola es capaz de abordar completamente todas las aristas de lo que significa la palabra experiencia. Además, recomienda el uso combinado de alguna herramienta ya mencionada, junto a la incorporación de inteligencia artificial que permitan la obtención de patrones para obtener una buena respuesta.

Reichheld & Markey (2006), fundadores del indicador NPS, uno de los más representativos en la actualidad, y autor del libro “La Pregunta Decisiva 2.0” (PocketBook4You,2022), busca la medición de la relación empresa-consumidor, en donde el principal objetivo es transformar a los clientes en promotores de la marca. El concepto es visto por primera vez en un artículo de Harvard Business Review, el que luego se transformó en un libro. Todo el análisis que hay detrás del indicador nace en una sola pregunta: "En una escala de 0 a 10, ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende (o recomiende el producto/servicio) a un amigo o colega?". Donde 0 significa “nada probable” y 10 “extremadamente probable”. Uno de los beneficios de este método es que es fácil de implementar, económico y que puede ayudar a entender de manera global que tan fidelizado se encuentran los clientes de una compañía.

Se propone una clasificación de 3 tipos de clientes tal como se observa en la figura 3. Clientes detractores, quienes respondieron del 0 al 6, y son quienes no aportarán nada a la empresa, es más, podrían incluso hablar mal de ella. Clientes pasivos, los que respondieron 7 u 8 que pasarían a ser clientes leales, más no satisfechos. Por último, se tiene a los promotores, aquellos que respondieron 9 o 10, y quienes son clientes muy leales a la marca, que están dispuestos a comprar más y a recomendarla (Luck. 2024).

Luego de las respuestas de los clientes se puede obtener el índice NPS que proponen Reichheld y Markey. El resultado se obtiene de la siguiente forma: Se trabaja con el número de promotores y detractores, sin considerar a los pasivos. Luego se calcula el porcentaje de promotores y detractores sobre el total de encuestados y se resta. Con ello se obtiene el NPS. Si el resultado es 100, significa que el total de encuestados son promotores, si el resultado es

-100, significa que el total son detractores, un número mayor a 0 es un buen resultado y uno mayor a 50 un excelente resultado (Botey, 2022).

Fisher & Kordupleski, (2019), quien habla acerca de los aspectos positivos y negativos de la implementación del NPS, a diferencia de algunos autores, concluye que esta herramienta permite responder a la pregunta “¿Cómo vamos?”, pero la principal falencia es que no ayuda a responder “¿Qué debemos hacer?” y ¿En qué orden? Según el autor, un solo número no es suficiente para sacar conclusiones y cómo actuar a partir de ahí. Luego el autor propone los principales problemas del modelo.

1. No proporciona datos sobre qué hacer para mejorar. Luego de obtener el indicador NPS, no permite tomar decisiones ya que no entrega una información estadísticamente fiable acerca de qué es lo que clientes quieren para poder retenerlos.

2. Se centra solo en la retención de clientes, más no en la captación de nuevos.

3. El valor NPS es solo un indicador interno, el cual no incluye la competencia y en ese aspecto por sí solo no es un indicador completo para los autores. Respecto al indicador NPS, los autores ejemplifican con el caso de Oldsmobile, una compañía que se fundó en 1897 y que cerró sus puertas el 2004, dedicado al rubro automotriz. La compañía, midió la lealtad a través del porcentaje de clientes que respondieron que estaban dispuestos a comprar de nuevo. Los datos eran consistentes con la tasa de recompra, incluso mejoró el porcentaje de clientes leales, pero los ingresos por venta disminuyeron. Esto se debió a que el aumento de los clientes leales (N° clientes leales / Total clientes), se obtuvo a partir de una disminución de los clientes totales, quienes dejaron de ser clientes y se fueron a la competencia. Finalmente, lo que transmiten los autores es que aplicando el NPS podría disminuir el número de detractores pasando a dejar de ser clientes y estoy podría hacer que mejore el resultado del indicador NPS no necesariamente porque esté pasando algo favorable.

4. El autor considera que en la clasificación de clientes: promotores, pasivos y detractores, la categoría pasivos es errónea debido que un cliente pasivo puede hablar a favor o en contra y además están dispuesto a comprar en cualquier minuto en la competencia debido a que no están totalmente a gusto.

Las ventajas de este modelo son varias según los distintos autores:

Para Bendle, Bagga & NastasoIU (2019) es una herramienta veloz, de fácil aplicación, precisa y además comparado con otro tipo de indicadores, es más amigable.

Según lo plantea Customergauge (2024), es una herramienta que requiere de poco esfuerzo para los clientes y es fácil de gestionar sus respuestas. Botey (2022), realizó un compilado de beneficios positivos de los cuales destaca que puede ser realizada por medios de manera fácil tal como correo electrónico, teléfono, Whatsapp, etc. Además, recalca que es un sistema exigente y honesto, ya que únicamente las personas que otorgan los valores de 9 y 10 son las que se consideran realmente satisfechas.

Jimenez (2022), sostiene que en la actualidad no existe un consenso de los autores respecto a la precisión del método para medir la satisfacción del cliente y la lealtad a una marca. Sin embargo, concluye que existe un aumento en las publicaciones que avalan el uso favorable de esta herramienta. Dado esto, recomienda que este tipo de metodologías no sean utilizados de forma estándar, sino que se utilicen las herramientas pero que las adapten a las organizaciones en donde se desea conocer al cliente. Por último, expresa que independiente de la metodología que se utilice, se debe identificar los requerimientos de los clientes, conocerlos a fondo, y con ello fidelizarlo para alcanzar el éxito.

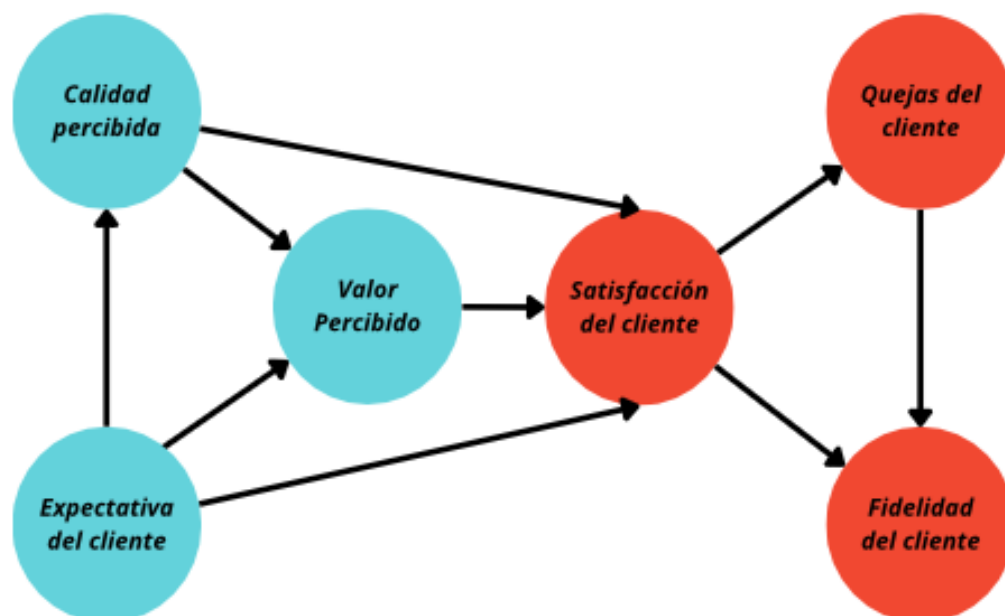


Figura 4: Modelo ACSI. (Fuente: Elaboración propia).

Customer Satisfaction Score (CSAT), traducido al español como: “Puntuación de satisfacción del cliente”, es otra herramienta al igual que el NPS, utilizada para la medición de la satisfacción del cliente. Se utiliza a través de encuestas en las que el cliente otorga un puntaje que puede ser del 1 al 3, del 1 al 5 y del 1 al 10, siendo para todos los casos el 1 el puntaje más

bajo y el número de mayor valor, el puntaje más alto (Lazcano, 2021). Esta encuesta se debe realizar inmediatamente luego de que el cliente haya recibido el producto o servicio. Una de sus principales desventajas es que el resultado depende del estado de ánimo en el momento que el cliente contesta la encuesta, por lo que sería útil aplicarla solamente en el corto plazo (Editorial-Conekta, 2023).

Customer Effort Score (CES) o Puntuación de esfuerzo del cliente, es una medida que se basa en la experiencia al cliente (CX). Es un indicador del esfuerzo que debe realizar un cliente para la solución de un problema. Generalmente son de uso en los servicios, pero se puede adaptar además en los productos. Su escala de evaluación se sugiere que sea del 1 al 7 y que dentro de las interrogantes que se hagan sea respecto al tiempo, acceso, ubicación entre otras. Según Lazcano (2021), considera que en algunas oportunidades puede ser más efectivos que NPS y CSAT. Al igual que la CES, debe ser realizada inmediatamente luego de terminar el servicio o recibir el producto el cliente.

American Customer Satisfaction Index (ACSI), indicador de satisfacción del cliente estadounidense que fue creado en 1994, basándose en 2 componentes: “Calidad técnica”, que se define como grado que una compañía se adecua a los requerimientos circunstanciales para el cliente y la “calidad esperada” que se relaciona con la fiabilidad de una compañía, la cual no presenta errores. Los factores que aborda la relación ACSI (figura 4) para Gancino, Chasillacta Viteri (2020), son:

1. Expectativas del cliente: Se define como la anticipación que tiene el cliente sobre la calidad que tiene un servicio o producto. Estas se ven reflejadas en situaciones anteriores de consumo incluyendo información como el boca a boca.
2. Calidad percibida: Forma de evaluar al cliente por medio de una experiencia previa de uso de un servicio o producto de una compañía.
3. Valor percibido: Mide la calidad comparada con el precio pagado por el bien o servicio.
4. Satisfacción del cliente: Es el resultado de un promedio ponderado de 3 preguntas que contabiliza las distintas formas de la satisfacción de un servicio o producto.
5. Reclamos: Se calcula como un porcentaje de clientes que dicen que un servicio o producto no está a la altura de lo esperado, incumpliendo la forma y el tiempo. Mientras más insatisfecho está el cliente, mayor son la cantidad de reclamos. Como consecuencia hará que

los clientes migren a la competencia, tener una mala disposición con la empresa, hablar mal a sus conocidos, etc.

6. Lealtad: La lealtad es inversa comparado con los reclamos de los clientes. Mientras más bien se encuentren los clientes, menor probabilidad de presentar reclamos.

Principales factores que valoran los clientes en la compra de un bien o servicio

Para Flores (2021), los dos principales factores de importancia para el éxito de una empresa son el servicio y calidad. Propone que aquellas empresas que han logrado tener mayor éxito van más allá de vender un producto o servicio, sino que se ajustan a lo que los clientes realmente necesitan otorgándoles un valor agregado. Además, relaciona el concepto de calidad y buen servicio a la mantención de un cliente, provocando una fidelización. Por último, recalca que la definición de obtener una total satisfacción del cliente implica la obtención en parte de los pensamientos de él.

Díaz (2021), toma un punto relacionado con la gestión de calidad partiendo por su definición que la describe como un estilo de vida a nivel empresarial. Indica que, dada la intensa competencia actual, es imperativo destacarse de los demás mediante una imagen centrada en alcanzar un nivel de producción sin fallos, lo que, como resultado, generará ventajas frente a la competencia. Díaz concluye que la calidad, es un instrumento valioso para las empresas y que pasó a ser una herramienta estratégica dentro de las compañías y que en la actualidad no solo deben cumplir con lo requerido por los clientes, sino que sobrepasar las expectativas de los clientes.

Marketing relacional definición y objetivo, relacionado a la fidelización del cliente

En la literatura se pueden encontrar muchas definiciones respecto a lo que se define como marketing digital. El concepto de marketing relacional según la literatura tiene sus raíces a mediados de los ochenta definida por Berry (1983), quien lo define como la atracción, mantención e intensificar las relaciones con el cliente.

Grönroos (1995), lo define como la identificación, mantención, desarrollo y también según sea el caso, la conclusión de las relaciones con los clientes con beneficios de forma que las metas de los distintos participantes se logren a través de intercambios y el cumplimiento de los compromisos.

Hunt & Morgan (1994) lo definen como algo tan sencillo como toda actividad del marketing que permitan un desarrollo y mantención de intercambios de manera exitosa.

El marketing relacional viene a cambiar un concepto que se enfocaba en el corto plazo, a cambiarlo por uno pensando en el largo plazo.

Métodos utilizados para retener clientes

Cafaro (2019), propone una alternativa referente a un enfoque en la recuperación de un cliente fugado o en la perduración de un cliente fiel, ya que su idea propone la gestión de captura de un cliente a bajo costo, que aboga por una filosofía diferente a las convencionales. Su propuesta apunta a un cambio en la cultura organizacional, transformando tanto a los clientes actuales como a los empleados en defensores de la marca. Esta propuesta introduce el concepto de marketing “Inbound”, que busca identificar al cliente ideal de la marca. Estos clientes son el objetivo de la empresa para captarlos y, una vez convertidos en clientes leales, generarán comentarios positivos. Esta idea defiende y destaca la capacidad de crear fidelidad tanto entre los primeros clientes quienes fueron capturados para iniciar esta campaña, como entre los capturados, resaltando la importancia de establecer una base sólida de clientes leales desde el principio y realzando la importante labor de poder generar flujos con un mismo cliente el mayor tiempo posible.

Por otra parte, López, (2009), indica que dentro de los recursos de mayor valor que puede tener una compañía, es la posesión de un portafolio de clientes orientadas al largo plazo, y que una de las herramientas que permite esto, es el marketing transaccional, cuyo objetivo consiste en maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación.

Software que apoyan la gestión sobre clientes

Cerda (2019), concluye que se debe identificar y segmentar a los clientes que tengan un comportamiento similar entre ellos, con el fin de obtener datos para hacer una correcta gestión sobre ellos. Esto se puede lograr con el apoyo de un Customer relationship management (CRM). Un software de CRM, es una herramienta diseñada para ayudar a una organización a mejorar la experiencia del cliente, además de crear mejores relaciones con ellos.

Una vez implementado el sistema, a través de los resultados se logra identificar cuáles son los factores que para los clientes son más relevantes y con ello, se logrará ser más efectivo, en la gestión del cliente.

Para Gandolfi (2021), el CRM es mucho más que una herramienta tecnológica que gestiona los datos de los clientes. Es una filosofía laboral que se enfoca en el cliente, situándolo en el

epicentro de la operación empresarial. Constituye una manera de abordar las tareas que, en colaboración con todos los miembros de la organización, tiene como objetivo principal satisfacer las auténticas demandas de los clientes.

Caso de éxito acerca de una correcta gestión de clientes en Chile y el mundo

Para Ascanio et al. (2018), la fuga de clientes es un pilar fundamental dentro de los indicadores relacionados a la gestión de clientes, ya que la incidencia de estos impacta directamente en la evaluación de los ejecutivos y de la compañía por lo que se debe llevar un seguimiento constante.

Para el Banco Bilbao Viscaya Argenteria BBVA, de la sucursal Ocaña, España, a través del seguimiento de este indicador, y aplicando actividades como un análisis FODA, lograron permitir tener mayor claridad de lo que buscan mejorar en el corto y largo plazo. Además, cumplieron el principal objetivo que era reducir el indicador, el cual meses atrás al no contar con él, no se lograba hacer una correcta gestión (Ascanio et al., 2018).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la empresa Piwén, información suficiente o certeza, respecto de la disponibilidad de un modelo de fidelización. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la mejora en la gestión y el cuidado del cliente a través de acciones que permitan hacer que perdure el mayor tiempo posible. Se propone un modelo de fidelización que permita un aumento en los flujos de clientes y que dichos flujos se mantengan en el largo plazo, respondiendo a los requerimientos claves que estos proponen. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión de las variables que fidelizan a los clientes, además de ineficiencias y decisiones comerciales cuestionables que se pueden estar tomando desde el canal televentas de la empresa Piwén. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo conceptual de fidelización para la retención y la obtención de una mejora en la rentabilidad sin necesidad de inversión sustantiva por parte de Piwén.

1.4.1 Objetivos específicos

- Comprender los actuales requerimientos de clientes del canal de televentas y vendedores de Piwén.
- Evaluar los requerimientos de los clientes, desde una perspectiva económica.
- Analizar a los clientes más vulnerables desde el punto de vista de la fidelización.
- Proponer un modelo conceptual de fidelización de clientes.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: Tal como sugiere Sampieri, R. H. (2018), se utiliza una metodología con enfoque mixto. Cualitativamente se realizaron entrevistas a 2 grupos de personas. Por una parte, se entrevistaron un grupo de vendedores del canal televentas, y por otra parte a clientes previamente seleccionados por conveniencia, elegidos a través de la herramienta RFM, la cual, por medio de la recencia, frecuencia y dinero, se le otorga una calificación permitiendo identificarlos bajo una categoría (Bult & Wansbeek, 1995). Luego de las entrevistas, ya habiendo abordado los puntos de interés y posibles respuestas, se decide realizar encuestas que constan de un total de 9 preguntas con 5 secciones: Identificación de cliente, Fidelización de cliente, experiencia con otros proveedores, atención al cliente y experiencia general con la marca.

Población sobre la que se efectuó el estudio: Para el grupo de vendedores del canal de televentas se seleccionaron por conveniencia a 3 de los 5 vendedores internos de Piwén, que tiene actualmente el canal, los cuales debían cumplir con al menos 3 años en el cargo de vendedor del canal. Los 2 vendedores a quienes se decidió no incluir, es debido a que uno de ellos tiene menos de 2 años en el puesto de vendedor en el canal de televentas, y el otro vendedor debido que tiene un perfil de clientes que no engloba al perfil de clientes buscado por la compañía.

Referente al grupo de clientes entrevistados, tan solo se pudo contar con la disponibilidad de 3 clientes (uno de cada vendedor), los cuales se clasificaron con un RFM 555, además de tener muchos puntos en común. Debido a la baja tasa de entrevistas, se incorporó el método de encuesta, abordando los mismos puntos que se buscaba en las entrevistas. Se obtuvo un total de 41 respuestas para las encuestas de clientes activos, de un total de 335 clientes, obteniendo una tasa de respuestas del 12,2%. Si bien, esto no es una muestra significativa según los parámetros estadísticos sugeridos por Freund, J. E., & Miller, I. (2000), con un intervalo de confianza de un 95% y un error de un 5%, es la muestra con la que se pudo contar para la realización de la investigación.

Entorno: Este estudio se realizó en la empresa Piwén, ubicada en Santiago de Chile, empresa dedicada a la comercialización de frutos secos, cereales y semillas fundada en el año 2008, la cual cuenta con más de 120 trabajadores a la fecha y un registro de clientes superior a los 12.000 entre todos sus canales de venta (Tienda Piwén | Frutos Secos y Más a Precios Inmejorables, s.f.). Sus canales de venta a la fecha son: E-commerce, Industria, exportación, televentas, locales mayoristas y locales minoristas. Hoy se encuentra posicionado como la tercera mejor marca reconocida a nivel nacional en el rubro de frutos secos, según la última encuesta que se solicitó a la empresa (Estudios, investigación, análisis y datos de mercado y consumo | GfK, s.f.), empresa alemana, líder en datos y análisis al sector de bienes de consumo.

Instrumentos: Se inició el estudio por medio de un instrumento cualitativo, el cual fue a través de una entrevista semiestructurada dirigida a clientes activos y vendedores internos del área de televentas de Piwén. Para asegurar la validez de esta herramienta, se realizaron 4 pruebas piloto a integrantes de la compañía que no eran parte de la muestra con la que se iba a trabajar, con el fin de validar que las preguntas realizadas permitieran obtener la información requerida, herramienta sugerida por Borjas García, J. E. (2020). Las entrevistas se dirigieron a través de las siguientes preguntas para los 2 grupos participantes:

Clientes Activos:

1. ¿Cuáles considera que han sido los factores más determinantes que han contribuido a su lealtad y permanencia con la marca Piwén a lo largo del tiempo?
2. Si Piwén buscara fortalecer aún más la relación con clientes leales como usted, ¿Qué estrategias o beneficios adicionales consideraría más valiosos y motivadores?

3. Además de Piwén ¿Usted tiene otros proveedores para productos que Piwén ofrece?
4. ¿En qué medida ha influido la atención personalizada que ha recibido por parte de su ejecutivo, en su decisión de seguir comprando en Piwén a lo largo del tiempo?

Vendedores Internos:

1. Desde su experiencia como vendedor, ¿cuáles son los comentarios o señales más comunes que ha observado en clientes que deciden dejar de comprar nuestros productos y cambiar a otro proveedor?
2. ¿Desde su experiencia como vendedor, referente a sus clientes activos ¿cuáles considera que han sido los factores más significativos que han contribuido a la lealtad y permanencia con la marca de Piwén a lo largo del tiempo?
3. ¿Cómo gestiona las interacciones diarias con los clientes, y que tipo de retroalimentación obtienen sobre sus necesidades y expectativas?
4. Usted como vendedor, ¿Cómo evalúa la eficacia de las estrategias actuales para retener clientes? ¿Qué ajustes o mejoras sugieren?
5. ¿Cuál es su principal motivación para la retención o mantención de un cliente activo?; ¿Existen programas de incentivos o bonificaciones específicas relacionadas con la retención de clientes, y cómo impactan en su desempeño?
6. Respecto al RFM ¿Tiene noción de sus clientes activos y fugados? ¿Qué información maneja de cada cliente?
7. Con relación a su cartera actual (clientes activos y fugados) ¿Considera que podría aumentar el número de clientes, o no le daría el tiempo para atenderlos?

Debido a la baja recepción de respuestas por parte de los clientes activos (tan solo quisieron participar 3), se optó por la implementación de un **instrumento cuantitativo por medio de encuestas**, las cuales se estructuraron a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas semiestructuradas. La encuesta se seccionó en 5 partes: Identificación de cliente, fidelización cliente, experiencia con otros proveedores, experiencia de atención al cliente y experiencia con la marca. La encuesta realizada fue la siguiente:

Sección 1: Identificación de cliente

Rut de razón social con la que compra en Piwén (Si es persona natural, su rut)

Sección 2: Fidelización de cliente

E.1) Según su experiencia como cliente, seleccione los 3 factores más importantes que han permitido su continuidad con la marca Piwén. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción "ninguno".

- Calidad de los productos
- Atención al cliente por parte de su vendedor
- Precios competitivos
- Variedad de productos
- Formas de pago
- Accesibilidad (Retiro Tiendas/Despacho regiones)
- Velocidad de los despachos
- Otro

E.2) Si Piwén buscara fortalecer aún más la relación con clientes como usted, ¿Qué estrategias o beneficio propondría? (Ej. Descuentos por volumen, programa de fidelización acumulando puntos u obteniendo beneficios como despacho gratuito, condiciones de pago preferenciales, etc.)

E.3) ¿Siente que Piwén tiene un trato especial con usted por ser un cliente "Fiel"? Si, ¿Por qué? / No

E.4) Además de Piwén, ¿Tiene OTRO PROVEEDOR a quien le compre productos que ofrece Piwén?

Sección 3: Experiencia con otros proveedores (Sólo para quienes tengan proveedores además de Piwén)

E.5) ¿Cuál es/son los principales factores por los que compra productos que comercializa Piwén con otro proveedor? Seleccionar máximo 3 factores en orden de importancia. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción "ninguno".

- A. Mejores precios en comparación a Piwén
- B. Mejores facilidades de pago (Crédito)
- C. Mejor calidad en comparación a Piwén
- D. Mejor atención de venta en comparación a Piwén
- E. Mayor variedad de productos y/o formatos.
- F. Mejor accesibilidad (locales en ubicaciones para mi)
- G. Mejor servicio posventa comparado con Piwén

H. Otro

I. Ninguno

Sección 4: Experiencia de atención al cliente

E.6) Del 1 al 5, donde 1 es Muy mala y 5 muy Buena, ¿Con que nota calificaría la atención de su ejecutivo de ventas?

E.7) ¿Ha tenido alguna mala experiencia con algún vendedor? Si, ¿Cuál? / No

Sección 5: Experiencia con la marca

E.8) Del 1 al 5, donde 1 es Muy Malo y 5 es Muy bueno, ¿Con que nota calificaría el servicio de Piwén?

E.9) ¿Ha tenido alguna mala experiencia con Piwén, ya sea durante la venta, con un producto, con el despacho, con la post venta, etc.? Si ¿Cuál? / No

Luego de realizada la encuesta, se optó por utilizar la metodología de triangulación propuesta por Chaves, V. E. J. (2021), quien dictaminó que, al combinar 2 métodos, en este caso cuantitativo y cualitativo, permite la obtención de perspectivas más amplias y profundas sobre un tema en cuestión, validando y complementando los resultados obtenidos fortaleciendo la credibilidad y confiabilidad de los hallazgos.

Plan de análisis de los datos: Luego de realizadas las entrevistas y encuestas con base en las inquietudes que se buscó identificar, se analizaron las respuestas obtenidas por los clientes a través de estadísticas, tanto en las entrevistas como en las encuestas y se levantó información referente a los principales factores que afectan a la decisión de un cliente de mantenerse con la marca, entendiendo las exigencias de los clientes del canal televentas. Con los resultados por parte del grupo de clientes, se obtuvo los principales requerimientos y prioridades que tienen al momento de comprar, conocer las ventajas que actualmente tiene la competencia, identificar las ventajas competitivas que cuenta Piwén y deducir los puntos de mejora con el fin de utilizar la información para la obtención del modelo de fidelización esperado. Además, se analiza la entrevista realizada a los vendedores en donde se verificó el alineamiento que existe en los clientes y lo que los vendedores creen que son los requerimientos de ellos.

Ética: Es importante indicar que toda información obtenida tanto en entrevistas realizadas a los clientes de Piwén, cómo a los trabajadores no fueron adulterados para obtener los resultados esperados. Tampoco se intentó manipular las respuestas de quienes fueron

entrevistados, su participación fue voluntaria. Los datos obtenidos son de uso exclusivo para esta investigación y quedarán plasmados en este documento protegiendo las identidades de los participantes. (Díez, T. A. ,2021)

1.6 Organización y presentación de este trabajo

El presente proyecto de tesis está estructurado en cuatro capítulos fundamentales, los cuales se describen de la siguiente manera:

Capítulo 1: En este apartado se expone el marco conceptual del proyecto, proporcionando contexto, estableciendo objetivos y analizando la relevancia del tema de investigación a través de la literatura existente. Además, se presenta un marco metodológico que servirá de guía para el desarrollo e implementación del estudio.

Capítulo 2: Este capítulo se centra en la recopilación de información, modelos y datos pertinentes al estudio. Además, se detallan los resultados obtenidos a partir de esta recogida de información.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: En esta sección, se presentan las conclusiones generales derivadas del trabajo realizado, así como también se proporciona una orientación para futuras investigaciones. Se abordan aquellas preguntas que quedaron sin respuesta durante el desarrollo de este proyecto, con el objetivo de plantear posibles direcciones para investigaciones futuras.

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación mixta, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de una empresa comercializadora de frutos secos el impacto de la fidelización de los clientes, particularmente en el canal de televentas. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2023 entrevistas con preguntas semiestructuradas y encuestas a 41 clientes activos, con la finalidad de modelar un método de fidelización conceptual, a través de la información obtenida de las encuestas y entrevistas. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas a los clientes y vendedores del canal entrevistados, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras, y por otra parte una breve encuesta de 5 secciones.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entrevista a vendedores se realizaron entre el 22 de noviembre de 2023 y 29 de noviembre de 2023.

Entrevista a clientes activos entre el 7 de diciembre de 2023 y 8 de diciembre de 2023.

Encuesta a clientes activos entre el 12 de diciembre de 2023 y 04 de enero de 2024.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista inicialmente propuesta para los clientes activos y los vendedores del canal requirió modificaciones parciales durante el piloteo del proceso. Se agregaron y ajustaron preguntas para lograr mayor precisión y coherencia en la información obtenida. A pesar de las expectativas iniciales de una alta participación por parte de los clientes, se observó una respuesta más baja de la esperada. Como resultado, se implementó una encuesta complementaria para obtener una cantidad de datos más representativa.

Inicialmente, la encuesta también enfrentó dificultades para obtener respuestas significativas. Para incentivar la participación, se ofreció un descuento del 5% en el total de la compra a cambio de completar la encuesta. Esta estrategia resultó efectiva y aumentó la cantidad de respuestas obtenidas, proporcionando una mayor comprensión del comportamiento y las preferencias de los clientes.

Además, se intentó realizar entrevistas y encuestas a clientes fugados con el objetivo de entender las razones detrás de su partida y potencialmente recuperarlos. Sin embargo, no hubo interés por parte de estos clientes en participar en el proceso. Como resultado, se ajustó el enfoque del proyecto, eliminando la componente de recuperación de clientes fugados y centrando la atención en la retención y fidelización de los clientes existentes.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso que utiliza una aproximación mixta: cualitativa y cuantitativa
- Útil para la empresa
- Proceso de bajo costo
- Permite replicar metodología para aplicar en otros canales de venta
- Permite dar respuesta a la pregunta de investigación
- Permite identificar las ventajas competitivas de Piwén por sobre la competencia

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- No analiza en profundidad el nivel de costos que significa la implementación del modelo.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como métodos matemáticos-estadísticos.
- Aumentar la cantidad de respuestas de la encuesta haría que el modelo tuviera menos margen de error.
- Hubo clientes de uno de los vendedores entrevistados, que sus clientes no contestaron la encuesta, por lo que se podría hacer un seguimiento particular con el vendedor del por qué no tuvo respuesta por parte de sus clientes.

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que, para la selección de clientes, se preseleccionarán aquellos clientes activos, y que los vendedores enviarán la solicitud otorgando e incentivando la venta con un 5% de descuento en el total de la compra. Respecto a los entrevistados, los clientes serán seleccionados por los vendedores y luego se entrevistarán en caso de aceptar la solicitud. Finalmente serán seleccionados los vendedores bajo parámetros tales como antigüedad y perfil de cartera de cliente que estos manejan acorde al canal de venta.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre los factores de intereses de los clientes, se realizó una entrevista. Esta entrevista sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de la búsqueda de fidelización de los clientes, los métodos actuales y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de cuatro preguntas, todas de respuestas abiertas, tal como se muestra en la siguiente tabla.

1. ¿Cuáles considera que han sido los factores más determinantes que han contribuido a su lealtad y permanencia con la marca Piwén a lo largo del tiempo?
2. Si Piwén buscara fortalecer aún más la relación con clientes leales como usted, ¿Qué estrategias o beneficios adicionales consideraría más valiosos y motivadores?
3. Además de Piwén ¿Usted tiene otros proveedores para productos que Piwén ofrece?
4. ¿En qué medida ha influido la atención personalizada que ha recibido por parte de su ejecutivo, en su decisión de seguir comprando en Piwén a lo largo del tiempo?
5. ¿Cuáles considera que han sido los factores más determinantes que han contribuido a su lealtad y permanencia con la marca Piwén a lo largo del tiempo?

Además, se llevó a cabo una encuesta previa con los vendedores para evaluar su percepción de la metodología actual y verificar si sus percepciones sobre las necesidades de los clientes coincidían con las de los propios clientes. A continuación, se muestra la tabla con las preguntas abiertas aplicada a los vendedores.

1. Desde su experiencia como vendedor, ¿cuáles son los comentarios o señales más comunes que ha observado en clientes que deciden dejar de comprar nuestros productos y cambiar a otro proveedor?
2. ¿Desde su experiencia como vendedor, referente a sus clientes activos ¿cuáles considera que han sido los factores más significativos que han contribuido a la lealtad y permanencia con la marca de Piwén a lo largo del tiempo?
3. ¿Cómo gestiona las interacciones diarias con los clientes, y que tipo de retroalimentación obtienen sobre sus necesidades y expectativas?
4. Usted como vendedor, ¿Cómo evalúa la eficacia de las estrategias actuales para retener clientes? ¿Qué ajustes o mejoras sugieren?
5. ¿Cuál es su principal motivación para la retención o mantención de un cliente activo?; ¿Existen programas de incentivos o bonificaciones específicas relacionadas con la retención de clientes, y cómo impactan en su desempeño?
6. Respecto al RFM ¿Tiene noción de sus clientes activos y fugados? ¿Qué información maneja de cada cliente?
7. Con relación a su cartera actual (clientes activos y fugados) ¿Considera que podría aumentar el número de clientes, o no le daría el tiempo para atenderlos?

Finalmente se realizó un cuestionario con preguntas cerradas en su mayoría, basado en las respuestas obtenidas de las entrevistas dirigido a los clientes activos que buscaba la obtención de un mayor número de respuestas. El cuestionario se conformó por 5 secciones y contó con un total de 9 preguntas. A continuación, se muestra las preguntas realizadas en la encuesta.

Sección 1: Identificación de cliente

Rut de razón social con la que compra en Piwén

Sección 2: Fidelización de cliente

E.1) Según su experiencia como cliente, seleccione los 3 factores más importantes que han permitido su continuidad con la marca Piwén. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción "ninguno".

E.2) Si Piwén buscara fortalecer aún más la relación con clientes como usted, ¿Qué estrategias o beneficio propondría? (Ej. Descuentos por volumen, programa de fidelización acumulando puntos u obteniendo beneficios como despacho gratuito, condiciones de pago preferenciales, etc.)

E.3) ¿Siente que Piwén tiene un trato especial con usted por ser un cliente "Fiel"? Si, ¿Por qué? / No

E.4) Además de Piwén, ¿Tiene OTRO PROVEEDOR a quien le compre productos que ofrece Piwén?

Sección 3: Experiencia con otros proveedores (Sólo para quienes tengan proveedores además de Piwén)

E.5) ¿Cuál es/son los principales factores por los que compra productos que comercializa Piwén con otro proveedor? Seleccionar máximo 3 factores en orden de importancia. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción "ninguno".

Sección 4: Experiencia de atención al cliente

E.6) Del 1 al 5, donde 1 es Muy mala y 5 muy Buena, ¿Con que nota calificaría la atención de su ejecutivo de ventas?

E.7) ¿Ha tenido alguna mala experiencia con algún vendedor? Si, ¿Cuál? / No

Sección 5: Experiencia con la marca

E.8) Del 1 al 5, donde 1 es Muy Malo y 5 es Muy bueno, ¿Con que nota calificaría el servicio de Piwén?

E.9) ¿Ha tenido alguna mala experiencia con Piwén, ya sea durante la venta, con un producto, con el despacho, con la post venta, etc.? Si ¿Cuál? / No

Estos cuestionarios y entrevistas se aplicaron como elemento de consulta, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con los requerimientos que actualmente tienen los clientes activos de Piwén, además de conocer las ventajas que está teniendo hoy la competencia por sobre Piwén en el canal de televentas.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa, y por otra parte a través de una encuesta dirigido a los clientes activos para complementar las entrevistas.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

N°	Preguntas	Categorías	1	2	3	Textualidades
1	¿Cuáles son los comentarios o señales más comunes que ha observado en clientes que deciden dejar de comprar nuestros productos y cambiar a otro proveedor?	Precios productos	X	X	X	"En el último tiempo han aparecido nuevas competencias con precios y calidades bastantes competitivas" (Entrevistado 1)
		Costo de despachos	X			"El tema de los costos es clave, ya que no puede ser que otros canales propios de Piwén tengan más subvención que televentas" (Entrevistado 3)
		Nuevos competidores	X		X	
		Quiebres de stock en productos		X		
		Servicio postventa poco eficiente		X		
		Factibilidad de acceder a línea de crédito			X	
		Condiciones de despacho limitados		X		
2	¿Cuáles considera que han sido los factores más significativos que han	Buena atención por parte del ejecutivo de ventas	X	X		"Mis clientes me comentan que el día que me vaya, se irán a la empresa que me vaya yo" (Entrevistado 1)

	contribuido a la lealtad y permanencia con la marca de Piwén a lo largo del tiempo?	Calidad de producto y control de calidad ejemplar	X	X		"Si bien sabemos que no tenemos los precios más bajos del mercado, nuestra calidad es indiscutible" (Entrevistado 2)
		Amplia parrilla de productos	X			
		Posventa correcta			X	
3	¿Cómo gestiona las interacciones diarias con los clientes, y que tipo de retroalimentación obtienen sobre sus necesidades y expectativas?	Realizo vida social con clientes buscando generar lazos	X			"Yo no recibo pedidos, yo vendo" (Entrevistado 1)
		Recibo solicitudes por medios que más acomode al cliente		X	X	"Me adapto a la forma que le acomoda a mi cliente" (Entrevistado 2)
4-a	Usted como vendedor, ¿Cómo evalúa la eficacia de las estrategias actuales para retener clientes?	Funciona		X		"Considero que la única propuesta por parte del área comercial es otorgar descuentos, funciona, pero podrían hacer algo más interesante" (Entrevistado 3)
		Podría ser mejor			X	"Al ser descuentos dirigidos a pago contado, mis clientes no enganchan con este tipo de descuentos, por lo que no me sirven" (Entrevistado 1)
		No sirve para mis clientes	X			
4-b	¿Qué ajustes o mejoras sugieren?	Apoyo en los costos de despachos	x	x		"Tengo algunos clientes que no puedo despachar debido a que se encuentran en zonas más periférica y nuestro transporte no llega a ciertas zonas" (Entrevistado 2)
		Apoyo en llegar a más puntos de Santiago	x	x		
		No exigir volúmenes mínimos para realizar despachos	x	x		
		Mejorar la reserva de stock dando más prioridad a televentas		x		
		Herramientas que permita dar más rangos de precio: Descuento volumen, otorgar más descuentos a costa de perder comisión, etc.		x	x	
		Marketing y capacitación dirigido al canal			x	
		Realizar descuentos dirigidos a los	x			

		requerimientos de clientes				
5-A	¿Cuál es su principal motivación para la retención o mantención de un cliente activo? ¿Existen programas de incentivos o bonificaciones específicas relacionadas con la retención de clientes, y cómo impactan en su desempeño?	Solo comisión por ventas	x	x	x	"Lamentablemente no existe otro incentivo más que nuestro sueldo asociado a la venta"
5-B	Sugerencias de incentivos	Aguinaldos similares a los de la compañía en septiembre y diciembre	x			"Deberíamos contar con algún incentivo, ya que actualmente por llegar a la meta no pasa nada y si no llegamos tampoco, eso no genera motivación" (Entrevistado 1)
		Masaje descontracturante / Día Spa	x	x	x	"Podrían regalarnos con un premio, hasta unas entradas al cine serían bienvenidas" (Entrevistado 2)
		Desayunos / Almuerzo	x	x	x	
		Giftcard en chocolaterías		x	x	
6	¿Respecto al RFM, tiene noción de sus clientes activos y fugados? ¿Qué información maneja de cada cliente?	Es muy útil para mí, pero se encuentra desactualizada	x			"En general es una buena herramienta cuando tuvimos acceso a ella, pero no la han actualizado hace meses" (Entrevistado 2)
		Es una buena idea, pero había que hacer muchos ajustes para usarla		x	x	"Parecía ser buena herramienta, pero no me acomodaba la forma en que nos las entregaban" (Entrevistado 1)
7	En relación con su cartera actual (clientes activos y fugados), considera que podría aumentar el número de clientes, ¿o no le daría el tiempo para atenderlos?	Puedo aumentar hasta 150 clientes	x		x	"En general no tengo problema con aumentar mi cartera de 100 a 150 clientes" (Entrevistado 3)
		Puedo aumentar hasta 130 clientes		x		
		No puedo aumentar, puedo trabajar bien hasta con 100 clientes				

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Ítem 1: ¿Cómo entiende el negocio de la empresa?

A continuación, se procede a compartir los hallazgos identificados. Con el objetivo de asegurar una lectura clara y concisa se ha optado por mostrar los datos más relevantes. Para el análisis cualitativo se presentan los resultados de las entrevistas al grupo de vendedores. El resultado de las entrevistas de los 3 clientes entrevistados permitió levantar con datos la

elaboración de una robusta encuesta por lo que no se mostrará el registro de esas entrevistas, pero en el análisis cuantitativo se mostrarán los resultados en detalle de las 41 respuestas obtenidas.

Pregunta 1: Desde su experiencia como vendedor, ¿cuáles son los comentarios o señales más comunes que ha observado en clientes que deciden dejar de comprar nuestros productos y cambiar a otro proveedor?

Todas las vendedoras concuerdan en primera instancia y sin duda alguna que el principal factor es el precio. Comentan que existe un nuevo grupo de competidores que antiguamente no existían, y que están probablemente dispuesto a sacrificar margen al no ser marcas tan grandes, conocidas, o prestigiosas y con costos de funcionamiento seguramente menos elevados que los de Piwén. Vendedora 3: “Hay clientes que les encanta la calidad Piwén y la conocen muy bien, pero tienes otros que por 100 pesos menos se van al tiro, y contra eso no tienes nada que hacer”. La segunda respuesta con mayor reiteración es referente a los despachos. Esto debido a que para el canal de televentas y para los clientes de Santiago, Piwén cuenta con despachos gratuitos sobre 100 kilos de mercancía y solo dentro del anillo de Vespucio, en caso de ser fuera del anillo de Vespucio o un volumen inferior, se cuenta con un transporte externo el cual cobra por despacho, traspasando el valor al cliente o bien, existen ocasiones en que los vendedores se hacen cargo por su cuenta de estos gastos. Vendedor 2: “Muchas veces con tal de no perder la venta, yo le pago a mis clientes que no están dispuestos a pagar el servicio de despacho. Pasa que, para mí, el cliente lo es todo. Finalmente es por ellos que recibo mi sueldo. Cuando el despacho es excesivamente alto solicito apoyo a mi jefe quien lo levanta a gerencia, para la cual no siempre hay buena llegada, por eso prefiero hacerlo con mi plata”

Pregunta 2: Desde su experiencia como vendedor, referente a sus clientes activos ¿cuáles considera que han sido los factores más significativos que han contribuido a la lealtad y permanencia con la marca de Piwén a lo largo del tiempo?

Al igual que la pregunta anterior, es indiscutible para los tres vendedores que el primer factor que ha contribuido a la mantención de los clientes con la marca es la calidad. Según indican, esto se debe principalmente a 3 razones: control de proveedores, equipo de aseguramiento

de calidad y la alta capacitación que tiene el equipo de producción. En segundo lugar, para 2 de los 3 vendedores hacen referencia a la capacidad de atención que reciben por parte de su vendedor. Vendedor 2: “Te contaré textual lo que me dicen mis clientes. el día que yo no esté, se van a ir conmigo a la empresa en la que esté trabajando, porque saben que a mí el día y la hora a la que me llamen los voy a atender como corresponde y que siempre intentaré resolver los problemas que pudiesen tener antes, durante o después de una venta”. Vendedor 1:” Definitivamente tenemos productos una muy buena calidad, hay excepciones como en todo, pero tengo clientes que nos han cambiado por precio, pero vuelven por calidad, por tanto, no debemos descuidar eso. Hay que tener cuidado con la fecha de vencimiento eso sí, porque ya han despachado a clientes de regiones productos vencidos o por vencer y no ha sido una vez, por tanto, ese tipo de fallas puede hacernos perder clientes el día de mañana”.

Pregunta 3: ¿Cómo gestiona las interacciones diarias con los clientes, y que tipo de retroalimentación obtienen sobre sus necesidades y expectativas?

Los 3 vendedores que ya tienen basto tiempo trabajando coinciden que tienen sus propias metodologías y flujos para realizar la venta. Todos se adaptan a los clientes y sus formas de comunicación que favorecen y principalmente es por WhatsApp. Vendedor 3:” Llevo bastante tiempo trabajando con mis clientes, he conocido muchos que partieron de muy chicos y hoy son tremendas empresas, incluso algunos clientes se me han muerto. Me encanta la parte de mi trabajo que es generar vínculos con los clientes y por lo mismo yo hago vida social con ellos por teléfono y luego me dedico a venderles. Los conozco prácticamente a todos en persona y sus familias, por eso mismo parto preguntando sobre sus vidas y luego hablamos de negocios, creo que es clave en la venta”.

Pregunta 4: Usted como vendedor, ¿Cómo evalúa la eficacia de las estrategias actuales para retener clientes? ¿Qué ajustes o mejoras sugieren?

Todas coinciden que hoy no existe un programa de fidelización como tal, ya que la apuesta es por clientes nuevos o recuperación de clientes fugados. Por otro lado, las principales propuestas que sugieren los vendedores son principalmente la mejora del despacho, ya sea otorgando un beneficio a los clientes que son fieles subvencionándoles el costo de los despachos, ofreciendo la posibilidad a optar a crédito luego de varias compras previa

evaluación de tesorería, o entregar muestra de regalos cuando se lanzan nuevos productos para poder promocionarlos y con ello conseguir un aumento en la venta.

Pregunta 5:Cuál es su principal motivación para la retención o mantención de un cliente activo?¿Existen programas de incentivos o bonificaciones específicas relacionadas con la retención de clientes, y cómo impactan en su desempeño?

Los tres vendedores coinciden que todo el incentivo que reciben es solamente la comisión asociada a la venta, pero cumplan o no cumplan la meta no pasa absolutamente nada ni para bien, ni para mal. Por otro lado, concluyen que no están solicitando que se les dé más plata, sino que buscan algo motivacional ya sea una experiencia o algún reconocimiento por el logro del cumplimiento de sus metas. Las sugerencias que proponen son: Día de Spa, desayunos, almuerzos, entradas al cine, giftcard, entre otras. Todos están de acuerdo que hasta el más mínimo detalle sería un incentivo para hacer mayores esfuerzos por llegar a las metas propuestas. Vendedor 1:” En todas las empresas donde uno trabaja en el área de ventas, tienen incentivos, ya sean viajes, estadías en hoteles, etc. No te digo que nos den viajes o cosas demasiadas costosas, pero si un reconocimiento sería bienvenido. En alguna oportunidad ha hecho algo nuestro jefe, pero cuando ha sucedido, entiendo que ha sido de su bolsillo y no del de la empresa”.

Pregunta 6: Respecto al RFM, tiene noción de sus clientes activos y fugados? ¿Qué información maneja de cada cliente?

Todos indican que es una herramienta que actualmente no se encuentra actualizada y funcionando, y que si bien no era la mejor herramienta debido a la forma en que se les entregaba de una u otra forma cuando se encontraba operativa los ayudaba a no tener que depender de su memoria. Particularmente solo la vendedora número 2 menciona que no le daba mayor uso. Vendedor 2:” Si bien es una buena herramienta aparentemente, prefiero hacerlo con papel y lápiz, a la antigua. Quizás sea porque la manera en que nos entregan la información no está tan depurada. Quizás si nos entregaran esos datos de una forma más sencilla, de forma más visual y actualizada en tiempo real la utilizaría más.”

Pregunta 7: En relación con su cartera actual (clientes activos y fugados), considera que podría aumentar el número de clientes, ¿o no le daría el tiempo para atenderlos?

Todos los vendedores indican que hoy en día tienen bastantes horas muertas algunos días. Hay días muy movidos, pero en general consideran que podrían atender sin problema entre 30 a 50 clientes más. Actualmente cuentan con una base activa de 100 clientes aproximadamente mensuales cada uno de ellos.

2.5 Análisis de datos cuantitativos

Según su experiencia como cliente, seleccione los 3 factores más importantes que han permitido su continuidad con la marca Piwén. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción "ninguno". Para esta pregunta se le pidió al cliente que contestara de manera independiente por los 3 factores más importantes. Se asignó puntaje según el orden otorgando 3 puntos al primer factor, 2 puntos al segundo factor y 1 punto al tercer factor. Cada cliente tiene que asignar un total de 6 puntos. El resumen de esto se puede ver en la tabla I y la figura 5.

La figura 6, se obtiene a partir de las 41 respuestas recibidas del primer factor más importante que consideran los clientes que es más importante para ellos (E.1), y se desprende que, para los clientes activos, el principal factor de continuidad con la marca Piwén, es debido a la calidad de sus productos con un 78%, seguido de la buena atención por parte del vendedor con un 12,2% y por último lo competitivo de sus precios con un 4,9%.

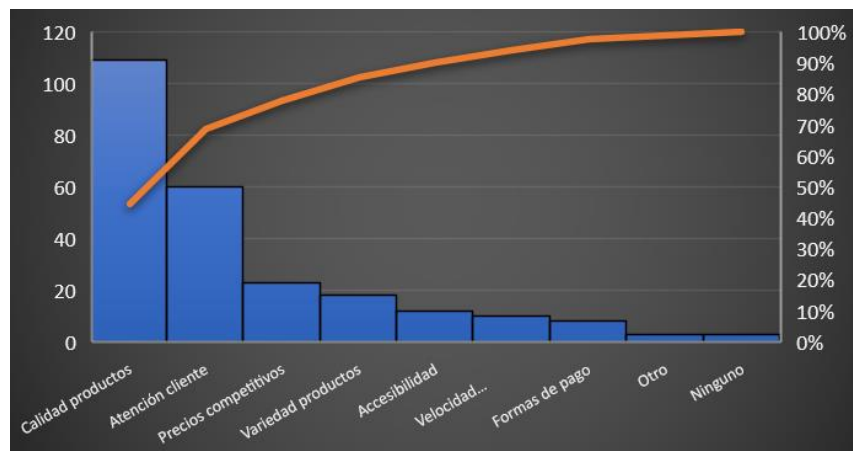


Figura 5. Pareto, factores de permanencia en Piwén (Fuente: Elaboración propia)



Figura 6. Primer factor más importante para la permanencia con Piwén. (Fuente: Elaboración propia)

Tabla I: Puntajes con factores de importancia para clientes activos de Piwén. Fuente: Elaboración propia

FACTOR	PTJ.
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	109
ATENCIÓN AL CLIENTE POR PARTE DE SU VENDEDOR	60
PRECIOS COMPETITIVOS	23
VARIEDAD DE PRODUCTOS	18
ACCESIBILIDAD (RETIRO TIENDAS/DESPACHO REGIONES)	12
VELOCIDAD DE LOS DESPACHOS	10
FORMAS DE PAGO	8
OTRO	3
NINGUNO	3
TOTAL	246

Lo que se muestra en la figura 5, es un gráfico de Pareto que explica que el 80% referente a los factores de permanencia con la marca están dados por: Calidad de producto, atención al cliente y precios competitivos.

Para la pregunta número 2 (E.2): “Si Piwén buscara fortalecer aún más la relación con clientes cómo usted, ¿Qué estrategias o beneficio propondría? (Ej. Descuentos por volumen, programa de fidelización acumulando puntos u obteniendo beneficios como despacho gratuito, condiciones de pago preferenciales, etc.)”, se les permitió a los clientes que contestaran de forma abierta, con la finalidad de no limitar sus respuestas. Por tanto, un cliente puede tener más de una propuesta. En la figura 7, se muestra un resumen obtenido a partir de las respuestas de los clientes, en donde se realizó una clasificación obteniendo las

siguientes preferencias: Descuentos por volumen (32%), Despachos gratuitos (28%), Programa de fidelización (19%) y Mejores condiciones de pago (19%).

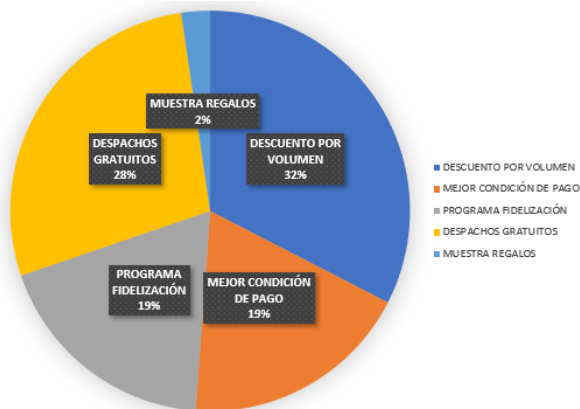


Figura 7: Propuestas para retención de clientes activos. (Fuente: Elaboración propia).

¿Siente que Piwén tiene un trato especial con usted por ser un cliente "Fiel"? Si, ¿Por qué? / No

Esta pregunta (E.3) también se crea de forma abierta para permitir al cliente que se exprese y para identificar si se siente fidelizado con la marca. En la figura 8, se obtiene que un 56% dice que considera que se tiene un trato especial y un 44% que no. La figura 9 se obtiene a partir del 56% que, si considera que se tiene un trato especial, pero que hacen distinción cuando es debido a la atención de su vendedor. En ella se obtiene que un 52% se siente fidelizado por el vendedor y un 48% por otras razones.

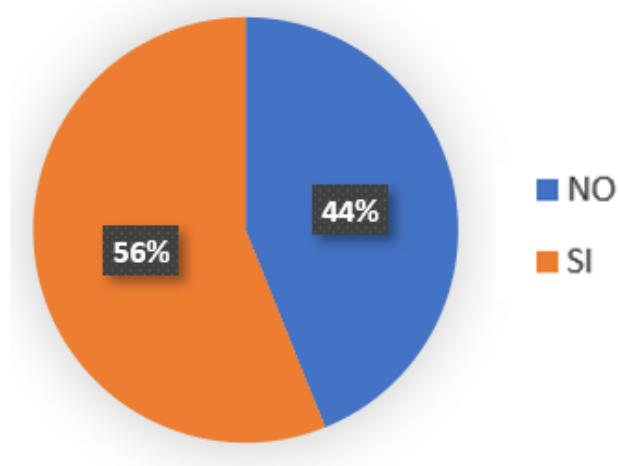


Figura 8: Gráfico de fidelización hacia marca Piwén. Fuente: Elaboración propia

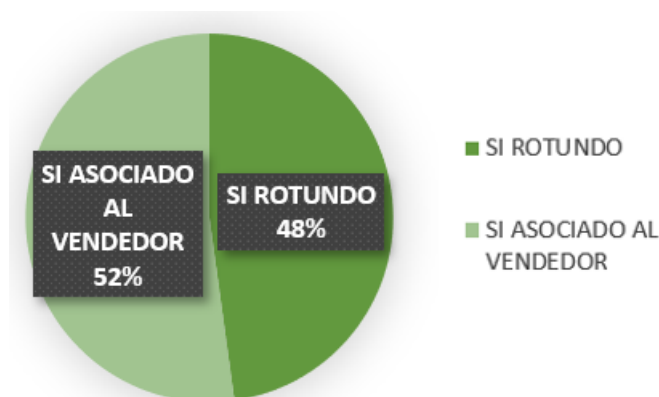


Figura 9: Distribución clientes fidelizados por atención vendedor u otro motivo. (Fuente: Elaboración propia)

La pregunta 4 (E.4) busca conocer la cantidad de clientes que tiene un proveedor distinto a Piwén que ofrece productos similares, para tener conocimiento respecto a la fuga de ventas que se tiene hoy. La figura 10, muestra que un 65,9% (41 respuestas) de los clientes encuestados tienen proveedores sustitutos. Esto si bien pareciera ser algo negativo, se puede analizar desde el punto de vista que Piwén aún puede hacer gestiones para atraer parte de ese volumen de venta que se está llevando la competencia.

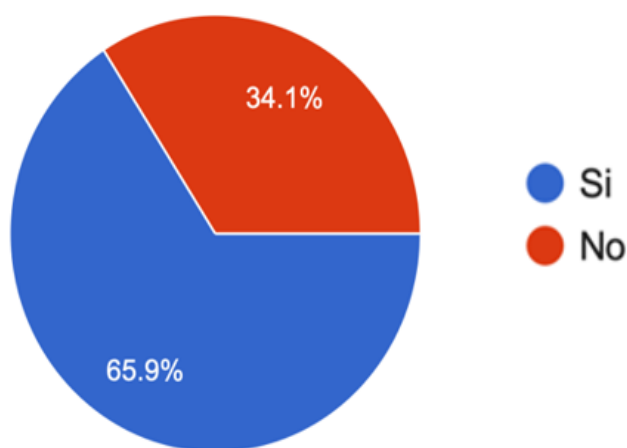


Figura 10: Clientes de Piwén que cuentan con otro proveedor. (Fuente: Elaboración propia)

La pregunta que viene a continuación: "¿Cuál es/son los principales factores por los que compra productos que comercializa Piwén con otro proveedor? (E.5) Seleccionar máximo 3 factores en orden de importancia. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción ", está dirigida solo al 65,9% de la pregunta anterior (27 clientes, tabla II). Debido a que en la extracción de datos de esta pregunta hubo 1 respuesta que indicaba no tener ningún motivo para comprar en otro lado, se decidió dejar fuera y trabajar con 26 clientes con el fin de hacer

un análisis más efectivo. La pregunta hace relación a los principales motivos de la decisión de compra con otro proveedor y busca obtener cuales son las ventajas competitivas de la competencia por sobre Piwén. Respecto a forma de obtener resultados se trabajó de igual forma que la pregunta 1 a través de puntajes, aplicando la misma escala de puntajes.

Tabla II: Factores que tiene actualmente competencia de Piwén. Fuente: Elaboración propia

FACTOR	PTJ
Mejores precios	56
Ninguno	28
Mayor variedad producto/formato	27
Facilidad de pago	22
Mejor calidad	9
Otro	7
Mejor accesibilidad	5
Mejor atención	2
Mejor servicio postventa	0

Lo que se muestra en la figura 11, es un gráfico de Pareto que explica que el 80% referente a los factores de las ventajas que tiene la competencia por sobre Piwén están dados por: Mejores precios respecto a Piwén, Ninguno y mayor variedad de productos/formatos.

El principal motivo del cliente que tienen más de un proveedor del rubro, es por precios más competitivos con un 59,3%. Seguido se encuentra mayor variedad/formatos de productos con un 14,8%. Luego hay una distribución entre Crédito (11.1%), mejor calidad (7,4%) y otros (figura 12).

La pregunta que viene (E.6), busca validar la experiencia que tiene el cliente con su ejecutivo de ventas, en donde se le solicita que lo evalúe del 1 al 5 para saber si los vendedores que tiene Piwén están haciendo un buen trabajo desde el punto de vista de sus clientes.

Del gráfico de barras se desprende que, de las 41 respuestas, un 92,7% de los clientes encuestados, están satisfechos y les otorgan la máxima calificación a sus ejecutivos de venta.

Esto hace que la pregunta que viene a continuación (E.7): “¿Ha tenido alguna mala experiencia con algún vendedor? Si, ¿Cuál? / No” no sea relevante, ya que tan solo 2 personas

respondieron haber tenido una mala experiencia y una de ellas se debió a que fue atendida por otro vendedor durante su período de vacaciones.

A continuación, se le pregunta al cliente: Del 1 al 5, donde 1 es Muy Malo y 5 es Muy bueno, ¿Con que nota calificaría el servicio de Piwén? (E.8)

De esta respuesta se desprende que, de las 41 respuestas recibidas, la mayoría de los clientes activos se encuentran contentos con la compañía, lo que no significa que se pueda hacer mejoras como las que proponen y poder mejorar aún más el número y lograr generar la fidelización de los clientes.

Se realizó una última pregunta “¿Ha tenido alguna mala experiencia con Piwén, ya sea durante la venta, con un producto, con el despacho, con la post venta, etc.? Si ¿Cuál? / No” (E.9), con el fin de conocer si existe algún tipo de problemas que ocurra reiteradas veces.

2.6 Discusión de resultados

Respecto a los resultados que se obtiene a partir de las entrevistas realizadas los clientes activos y a los vendedores, existe una correcta sincronía, la cual en muchos aspectos permite identificar las ventajas competitivas actuales de Piwén, las ventajas que tiene la competencia por sobre Piwén, los requerimientos de los clientes, entre otros.

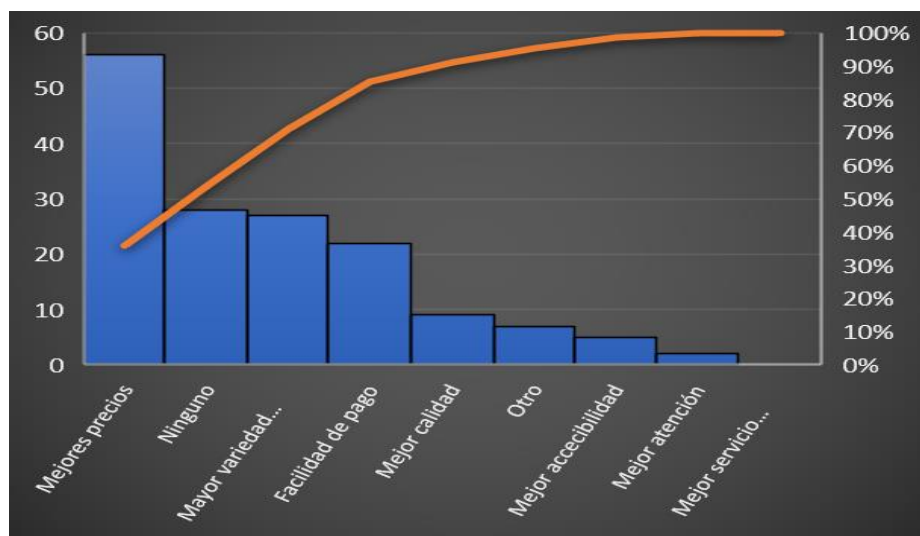


Figura 11: Pareto, preferencias de los clientes en la competencia. (Fuente: Elaboración propia)

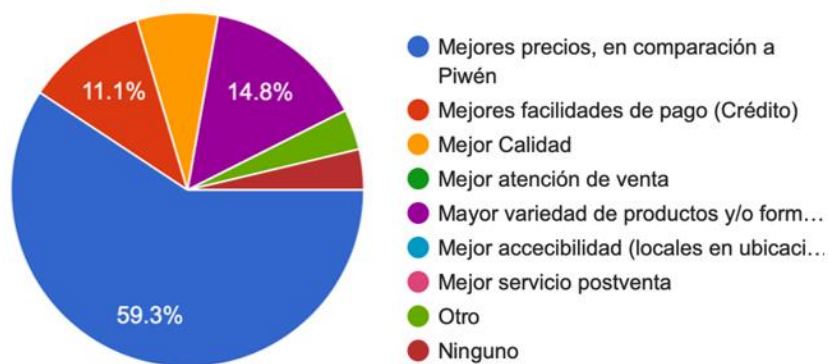


Figura 12: Factor más importante para los clientes que compran en la competencia. (Fuente: Elaboración propia)

Cuando se realizaron las consultas respecto a los factores que más valoran los clientes de Piwén a la fecha, tanto vendedores como clientes destacaron 2 puntos: Calidad y nivel de atención. Tal como sostienen Flores (2021) y Diaz & Salazar (2021), son puntos claves para poder incluso llegar a estar en los pensamientos de los clientes. Es mucho más difícil pensar en cambiarte a la competencia en un servicio o producto cuando algo logra superar tus expectativas, incluso cuando ocurre esto, uno comparte este tipo de experiencias con más personas. Por tanto, para el caso de Piwén es clave mantener la calidad de productos y el nivel de servicio para mantener a sus clientes, esto empieza desde la compra, hasta la entrega del producto.

Luego de analizar las propuestas que sugieren a través de la encuesta respecto a mejoras dentro del servicio de Piwén, no existe una única alternativa ya que los datos arrojados por las encuestas se distribuyen sin mayores desviaciones. En primer lugar y con un 32%, proponen un descuento por volumen, luego con un 28% proponen subvencionar el flete, la cual es la misma propuesta que plantean los vendedores en las entrevistas, por último, con un 19% proponen un programa de fidelización y una mejora en las condiciones de pago. Con esto se podría deducir que hay un porcentaje importante que no se considera fidelizado y que hay varios puntos de mejora por parte de Piwén. Tal como lo propone Grönroos (1995), el marketing relacional corresponde a estrategias que busca la satisfacción del cliente la cual permite retener a los clientes a través de la constante escucha, generando clientes de calidad que perdurarán en el tiempo. Dado eso, es que se debe trabajar en un plan de fidelización que trate de abordar algunos de los puntos expuestos por los clientes y vendedores, ya que, de no

hacerlo, la competencia ya podría estar trabajando en esto y podría desatar una fuga de los actuales clientes de Piwén.

En la encuesta dirigida a los vendedores, se planteó una pregunta abierta que hace alusión a si sentían que se trataban como clientes especiales desde algún punto de vista. Si bien, la pregunta pareciera no estar clara, era justamente para saber cuan fidelizado está el cliente. Hubo un 44% que dio como respuesta un rotundo no. Esto significa que hay una alta tasa de clientes que ante una baja en la calidad o una mala atención por parte del vendedor podría gatillar la fuga de un grupo de clientes. Además, esta fuga no solo depende de una mala acción por parte de Piwén, sino que podría deberse a una buena gestión por parte de la competencia haciendo que si logre cumplir con esos factores y además proponer parte de los requerimientos que hoy Piwén no logra entregarles. Con ello se concluye que Piwén cuenta con un porcentaje importante de clientes que, si bien hoy son clientes activos no se cuenta con una fidelización sólida. Dado eso es importante crear un plan de acción que logre fidelizar a este grupo de clientes. De la misma pregunta, un 56% que dice que sí, pero de ese 56% un 52% incluye en su respuesta que es debido a la buena atención que recibe por parte del cliente. Esto indica que es un factor clave la atención y el nivel de servicio por parte de un vendedor y que debe ser uno de los pilares en un modelo de fidelización, tal como también comparten De Carrasco & De Alvarez (2009). Uniendo esta pregunta de la encuesta, con la pregunta que se le realizó a los vendedores respecto a la metodología que utilizan para la atención de los clientes, queda en evidencia que los vendedores de televenta de Piwén, no cuentan con un protocolo o estandarización para la realización de la venta, poniendo en riesgo la fuga de los clientes ya sea porque un vendedor se tome vacaciones y tome el control un vendedor que no sabe cómo atender a ese cliente, o simplemente porque el vendedor decida irse de la compañía. Esta conclusión se relaciona además con respuestas que se tuvo en encuestas de los clientes y entrevistas donde mencionan situaciones de mala experiencias y comentan que hubo una mala ejecución por parte del ejecutivo que lo atendió cuando su ejecutivo se encontraba de vacaciones. También se puede acoplar la pregunta de la encuesta (sección 4), enfocada al nivel de satisfacción que tiene un cliente con su ejecutivo de cuenta donde la figura 13 muestra que un 92,7% de los clientes indica que su ejecutivo realiza un buen trabajo y un 4,9% tiene 4 de 5 puntos.

Luego se consulta a los clientes si tienen otro proveedor al que compren productos que podrían comprar en Piwén, y en caso de responder que sí, cuáles serían las principales razones. Respondiendo a la primera parte de la pregunta, se obtiene que un 65,9% cuenta con un proveedor sustituto. Respecto a cuáles son los argumentos que tienen para ello, comentan que el primer factor con un 59,3% es debido a que tienen precios más competitivos. De la tabla 2, se desprende que, por puntaje, el segundo factor de importancia sería “ninguno”. La tabla se resume en la figura 10 del gráfico de Pareto que si se lograra mejorar los precios acercándose a la competencia y estudiando los formatos y o parrilla de productos que ofrece la competencia se cumpliría en un 80% los requerimientos de los clientes, permitiendo aumentar la venta y la fidelización con la marca.

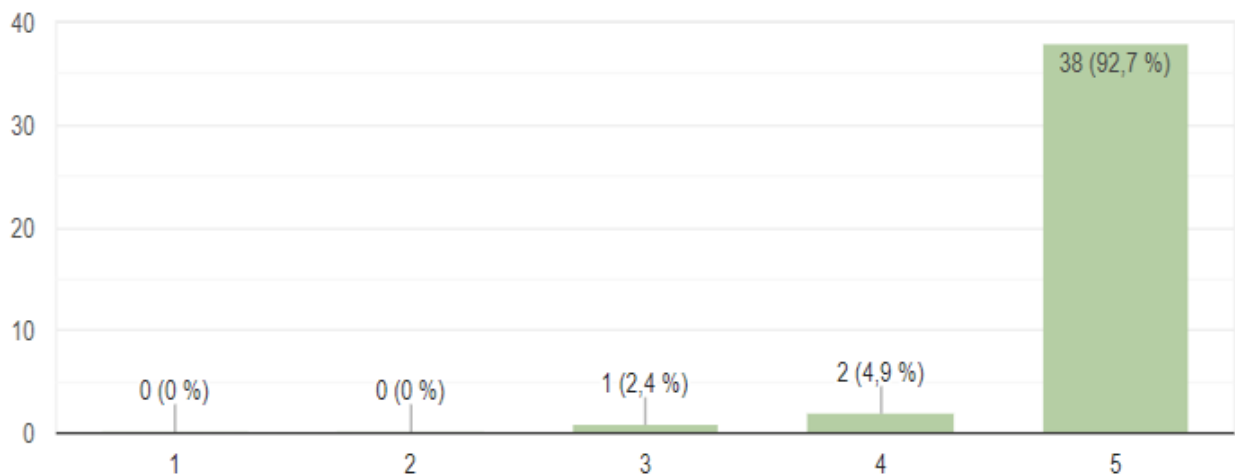


Figura 13: Evaluación de los ejecutivos de venta según los clientes. (Fuente: Elaboración propia)

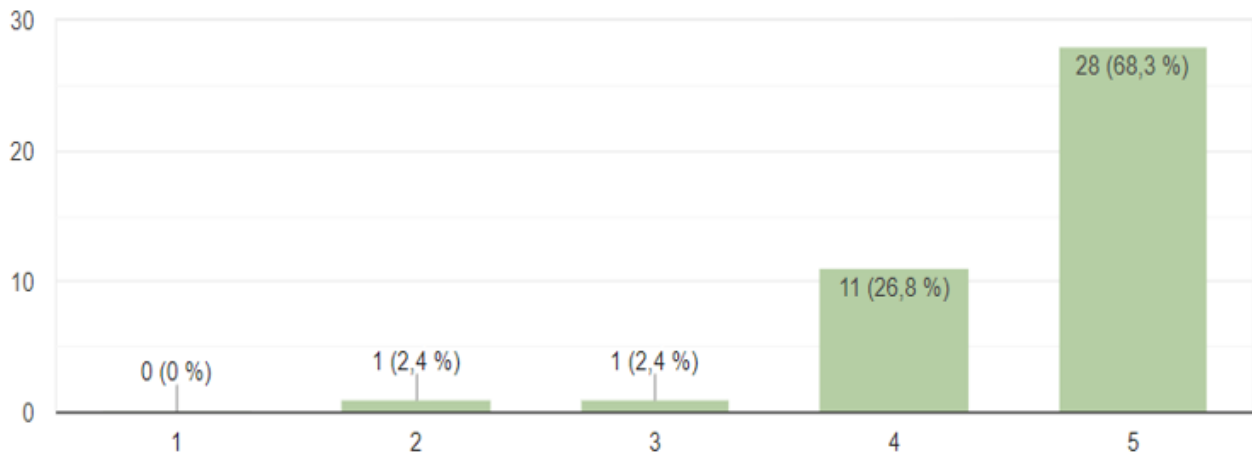


Figura 14: Calificación servicio Piwén según clientes. (Fuente: Elaboración propia)

Con todos estos datos se concluye que los vendedores son una pieza clave, y que gran parte de los clientes se siente de alguna forma fidelizado por el vendedor y que incluso en una entrevista se menciona que un cliente es capaz de irse con un vendedor en caso de que ya no trabaje más con la compañía. Por lo mismo, es importante hacerse cargo de los comentarios recibidos por parte de las televentas en donde comentan que se sienten como uno de los canales menos importantes sumado a que no reciben ningún tipo de incentivo por el logro de las metas que se les imponen, por lo que será considerado en el modelo de fidelización.

Para finalizar y extrayendo los comentarios de las entrevistas con los clientes se debe continuar con el análisis RFM como herramienta de apoyo a los vendedores para su gestión con el cliente, mejorando la forma en que se les entregan los datos a los vendedores y proponer estrategias comerciales premiando a los clientes que tienen mejores resultados en el RFM tal como indican Christy et al., 2021).

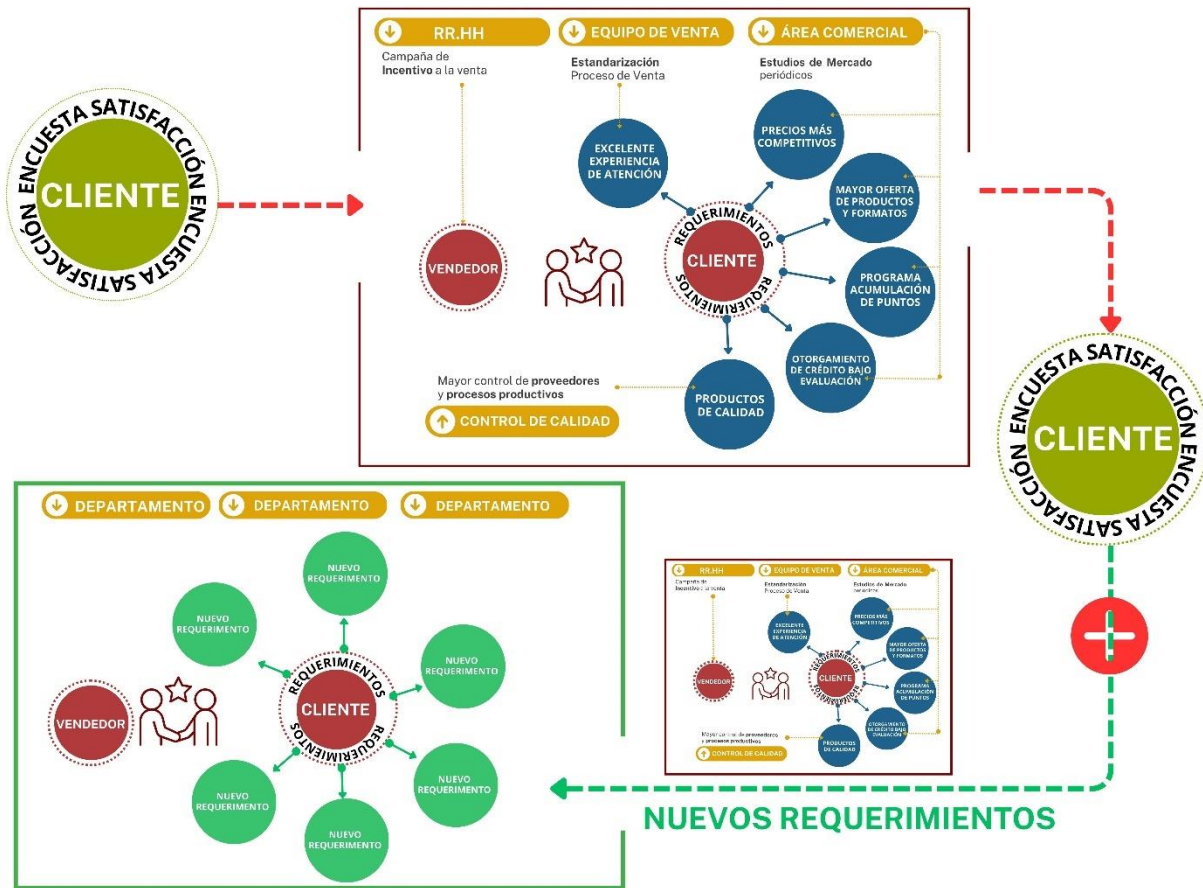


Figura 15: Modelo y estrategia de fidelización de clientes. (Fuente: Elaboración propia)

2.7 Modelo de fidelización propuesto

Entendidos los resultados de este estudio, se propone el siguiente modelo conceptual para el logro del objetivo del trabajo (ver figura 15).

El modelo de fidelización basado en entrevistas y encuestas consiste en:

1. Crear un plan de estandarización de procesos de venta junto al equipo de ventas, basado en la experiencia que tiene el equipo.
2. Utilizar el comportamiento de compras de los clientes para mantener actualizado la segmentación RFM de los clientes en tiempo real.
3. Modificar y pulir documento RFM que se entrega los datos a los vendedores con una lectura clara y sencilla.

4. Activar proceso y protocolo formal para apelación a crédito por parte de un vendedor. Puede utilizar el RFM con una clasificación dentro de los requerimientos.
5. Mantener calidad de los productos a través de filtro en proveedores y procesos productivos a través del equipo de control de calidad.
6. Realizar estudios de mercado formales y periódicos con fin de ser competitivos en la mayor cantidad de productos posible.
7. Creación de un modelo de acumulación de puntaje por compras que permitan realizar canjes, tales como: Despachos gratuitos, canjes por productos de consumo propio, merchandising para sus tiendas tales como exhibidores, relojes, stopper, descuentos dirigidos, etc. El nivel de acumulación de puntos debe ir asociado a la segmentación que tenga en el RFM.
8. Implementar campaña formal dirigida por jefe comercial junto a RRHH que incentiven a los vendedores con campañas mensuales y premios por cumplimiento de metas individual y grupal.
9. Crear encuesta de satisfacción al cliente para que vendedor aplique de forma aleatoria y periódica.

Operatividad del modelo:

Este modelo propone mejoras desde distintas aristas. Por parte del cliente, que es el centro del estudio, se analizará sus requerimientos y trabajará en la entrega de estos a cambio de un comportamiento que beneficie a la venta desde la recencia, la frecuencia y lo monetario. Además, incorpora protocolos formales que permitirá de una forma transparente apelar a créditos bajo ciertos requerimientos, con el fin de estar a la altura de la competencia desde este punto evitando que se fugen. Por parte del área comercial de Piwén, se incorporará un proceso de análisis de mercado que permita ser más competitivo con la mayor cantidad de productos con el fin de que los clientes realicen la totalidad de su compra en Piwén disminuyendo la probabilidad de fuga y aumentando el ticket promedio por cliente. Se incorporará un nuevo programa de acumulación de puntos que beneficie al cliente pudiendo

canjearlos por lo que estime conveniente y que dependerá de su nivel de comportamiento su capacidad de acumulación.

Por otra parte, se trabajará junto al equipo de ventas para estandarizar ciertos procesos dentro de la etapa de venta, con el objetivo de cumplir las expectativas de los clientes, evitando que se fugen cuando no son atendidos por su ejecutivo debido a ausencias por vacaciones u otros factores. Además, esto ayudará a la compañía a mantener a los clientes en caso de que los vendedores renuncien. Por esto es importante la creación de una pauta de encuesta que debe ser aplicada periódicamente para validar la satisfacción de los clientes de forma constante.

A sabiendas que la principal ventaja competitiva de Piwén es la calidad, se potenciara e informará a las distintas áreas la importancia que tiene la selección de los proveedores, las calidades de fruta que se compra y el nivel de proceso productivo que se está realizando, con el fin de que se mantenga e incluso mejore la calidad de los productos.

Dado el nivel de relevancia que tiene el vendedor sobre la compra según lo obtenido de las entrevistas y encuestas, y sumado a que se sienten el canal menos apoyado de la compañía se implementará una campaña de incentivos a favor del vendedor para que tenga sentido el trabajo por metas y no que sea solo un número que no tenga consecuencias positivas en caso de cumplir las metas tanto en equipo como de forma individual.

Por último, se debe entender al modelo como un proceso de mejora continua para Piwén, ya que los clientes constantemente pueden exigir otros factores.

Si revisamos los resultados, los datos muestran que el 96% de los entrevistados parece entender, y poseer conceptos claros respecto del negocio de su empresa y orientación, es decir, logra entender cuál es corazón del negocio y su foco, sin embargo, es también posible encontrar en las mismas respuestas, que algunos de entre ellos (6%), muestran desconocer este el negocio de la empresa y su foco, no pudiendo alinear sus respuestas con la misión, visión o plan de desarrollo estratégico. En contraste, resulta interesante que solo 56% de los intervinientes en el estudio logra dimensionar por completo, la cadena de suministro del que

la empresa es objeto, como parte del negocio mismo, situación que parece, a lo menos compleja desde el punto de vista estratégico.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

MÉTODO DE FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN DE CLIENTE: APOORTE DE LOS BENEFICIOS DE LARGO PLAZO

DIEGO STARCK EMILIO MÉNDEZ

*Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de
Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo,
dstarckm@ingenieros.udd.cl*

Resumen:

Este trabajo se centra en el análisis de la gestión de la cartera de clientes del canal de televentas, con el propósito de una mejora en la capacidad de retención de los clientes, permitiendo un aumento en su permanencia en la compañía, y, en consecuencia, beneficiando en el largo plazo los ingresos, retornos y reputación de Piwén, empresa especializada en la comercialización de frutos secos, ubicada en la región Metropolitana. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de fidelización para la retención de clientes de una cartera ya conocida, con el propósito de que Piwén mejore su rentabilidad a largo plazo. Para lograrlo, se propone una aproximación mixta. Cualitativamente considera la realización de entrevistas semiestructuradas a 3 clientes y 3 vendedores del canal de televenta, para la comprensión de los principales factores que inciden en la decisión de compra, ventajas actuales de la competencia y posibles estrategias para la permanencia con Piwén. Cuantitativamente se realizaron 41 encuestas para la profundización de variables claves desde la recopilación de un mayor volumen de datos. La evidencia obtenida de una muestra de 37 clientes (entrevistas y encuestas) indica que el principal motivo de la permanencia en Piwén con un 76%, se debe a la calidad de sus productos, seguido de un 14% por la buena atención del vendedor. Un 62% de los clientes cuentan con proveedores sustitutos, de los cuales un 57% indica que los prefieren por precios más competitivos. En segundo lugar, con un 17%, debido a la variedad de productos y formatos. Se desprende además, desde la data, que un 50% de los entrevistados dice no sentirse fidelizado. En síntesis, el modelo propuesto contempla la calidad de los productos y atención por parte de ejecutivos de venta, precios competitivos, amplia gama de variedad de productos, sistema de fidelización con beneficios y posibilidad de optar a facilidades de pago. Con estas estrategias, se valida que el modelo cumple con las expectativas de los clientes del canal televentas, esperando una reducción en la tasa de deserción, manteniendo por más tiempo a un cliente cómo activo e incluso mejorando su tasa de compra, frecuencia y monto de transacciones.

Palabras claves: Segmentación RFM; Customer Life Value; Engagement cliente; Servicio al cliente; Engagement vendedor; Lealtad de marca

1. Introducción

Frecuentemente las empresas emplean una gran cantidad de recursos para intentar atraer a nuevos clientes, empleando para ello diversas estrategias como campañas publicitarias, acciones de marketing y ofertas promocionales, con el propósito de expandir su base de clientes en el corto plazo. No obstante, esta estrategia suele enfrentar obstáculos y fracasar en la mayoría de los casos, ya que se basa en una suposición infundada sobre los deseos del cliente, sin llevar a cabo un análisis profundo (Crespo & Sierra, 2019).

Luego de la implementación de campañas y la realización de un análisis detallado, se examinan los resultados y los costos involucrados, generando un balance con el propósito de determinar el éxito de la campaña. A primera vista, estas campañas podrían considerarse estratégicas, pero es crucial llevar a cabo una evaluación no solo al término de la campaña, sino también considerar los flujos a largo plazo, estudiando el comportamiento de los clientes adquiridos. Es posible que algunos de estos nuevos clientes solo hayan realizado compras durante la campaña, y no formen parte auténtica de la cartera de clientes. Además, es posible que no contribuyan de forma positiva al flujo de

la compañía, dado que se reconoce que captar a un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más costoso que aumentar las ventas a un cliente existente (Gandolfi, 2021).

Para lograr una venta focalizada y eficiente, es fundamental comprender las auténticas necesidades y deseos de los clientes. Esto implica adoptar un enfoque más personalizado, escuchar activamente a los consumidores y analizar su comportamiento y preferencias. En lugar de asumir qué les gusta o qué necesitan, es crucial recopilar datos y retroalimentación para comprender sus motivaciones y desafíos. Además, es importante establecer una relación a largo plazo con los clientes, cultivando la confianza y ofreciendo un excelente servicio postventa (Mora, Carvajal & Álvarez, 2019). Al satisfacer continuamente sus necesidades, se fortalece la fidelidad del cliente, lo que resulta en repetidas compras y una recomendación positiva hacia la marca. Una comprensión profunda del cliente también permite desarrollar productos o servicios que resuelvan problemas reales y agreguen valor a sus vidas, es decir, para alcanzar una venta eficiente y centrada en el cliente, es imprescindible abandonar las suposiciones y dedicar tiempo y esfuerzo a comprender genuinamente a los mismos. La adopción de un enfoque basado en datos y una estrategia a largo plazo con enfoque en el cliente permitirá a las compañías construir relaciones sólidas y duraderas, que en última instancia impulsarán el éxito sostenible del negocio (Flores et al., 2023). Si a lo anteriormente expuesto, se suma que el aumento de la mantención de un cliente activo en un 5% permite un aumento en las utilidades entre un 25% a un 95%, se hace aún más atractivo la creación de un modelo de fidelización en el largo plazo (Reichheld, F. F., 2001)

En la literatura no existe un único significado referente a la lealtad de un cliente o la fidelización. Existen múltiples definiciones y atributos que permiten la determinación del estado en donde un cliente es considerado leal. Estos conceptos remontan a varios años atrás. Para Khan (2013) el concepto de leal o fiel lo define como “la intención de recompra de productos o servicios en el futuro”. Esta es muy parecida a la de Oliver (1999) quién la define como “Un producto o servicio de su gusto, que hará que tenga un compromiso de recompra por consiguiente”. Una definición un poco más concreta es la de Pritchard, Havitz & Howard (1999), la cual define como “El porcentaje de gasto que realiza un consumidor en una marca o establecimiento determinado”.

Herramientas vinculadas a la segmentación del cliente

La concepción de un plan de fidelización eficaz requiere una comprensión profunda de los clientes, sus comportamientos y preferencias. En este contexto, la segmentación RFM emerge como una herramienta fundamental, caracterizada por su enfoque dinámico que va más allá de una simple visión estática del cliente. La "R" denota la recencia, representando el tiempo transcurrido desde la última transacción del cliente. La "F" refiere a la frecuencia, cuantificando el número de compras realizadas en un periodo específico, y la "M" proviene de Monetario, indicando la cantidad de recursos desembolsada por el cliente durante un intervalo determinado.

La metodología de la segmentación RFM se caracteriza por asignar calificaciones en base a quintiles, donde 5 es la calificación más alta y 1 la más baja. Para ilustrar, consideremos un cliente con una calificación máxima, 555, indicando que ha demostrado recencia, frecuencia y un valor monetario significativo en sus interacciones con la marca. Por otro lado, una calificación mínima, como 111, sugiere que el cliente ha mostrado menor recencia, frecuencia y valor monetario en sus transacciones (Casariego-Sarasquete, 2019). En la figura 1, se muestra la segmentación utilizada según la recencia y la frecuencia del cliente.

Abreviación	Segmento	R	F	Comportamiento
AR	At risk	1-2	3-4	Frecuencia media alta, pero hace un tiempo no compran
AS	About to sleep	3	1-2	Debajo del promedio en frecuencia, y hace un tiempo no compran
CH	Champions	5	4-5	Han comprado recientemente y compran habitualmente
LC	Loyal customers	3-4	4-5	Compran habitualmente y responden a las campañas de marketing
NA	Need attention	3	3	Cliente en la media de frecuencia de compra y no compran hace algún tiempo
NC	New customer	5	1	Clientes que compraron hace poco, pero aún no tienen una buena frecuencia de compra
PL	Potential loyalists	4-5	2-3	Han comprado recientemente y han comprado más de una vez
PR	Promising	4	1	Han comprado recientemente, pero no un número elevado de veces
CL	Cant Loose	1-2	5	Buena frecuencia, pero hace tiempo que no compran
HI	Hibernating	1-2	1-2	Última compra por debajo del promedio y baja frecuencia de compra

Figura 1: Segmentación de clientes según RF (Fuente: Elaboración propia).

FRECUENCIA	5	CL	CL	LC	LC	CH
	4	AR	AR	LC	LC	CH
	3	AR	AR	NA	PL	PL
	2	HI	HI	AS	PL	PL
	1	HI	HI	AS	PR	NC
		1	2	3	4	5
		RECENCIA				

Figura 2: RFM Grid. (Fuente: Elaboración propia).

Una vez que se cuenta con la puntuación del RFM de cada cliente, se puede utilizar la herramienta RFM Grid, figura 2, que permitirá tener una visualización global del segmento en donde se encuentran los clientes actualmente (Recency Frequency and Monetary (RFM) Analysis, s.f.-b). En el eje horizontal se encuentra la recencia y en el eje vertical la frecuencia.

La naturaleza dinámica de la segmentación RFM se destaca por capturar no solo el estado presente del cliente, sino también su historial de interacciones. Esta metodología posibilita la clasificación de los clientes en segmentos según su comportamiento de compra, facilitando así la personalización de estrategias de fidelización.

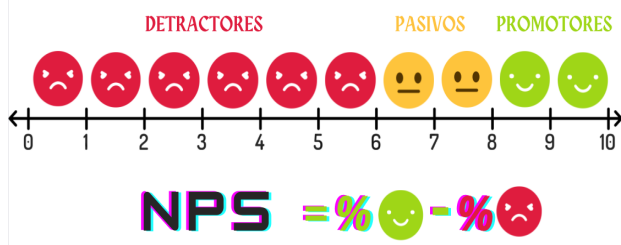


Figura 3. Modelo NPS. (Fuente: elaboración propia).

Resulta notable la capacidad de la segmentación RFM para ajustarse a la evolución temporal del cliente, proporcionando una visión completa y actualizada para tomar decisiones estratégicas. Su habilidad para identificar patrones y tendencias contribuye de manera significativa a la formulación de estrategias precisas y centradas en el cliente, consolidándola como una herramienta esencial en la gestión de carteras y en la

creación de planes de fidelización según Christy, et al. (2021).

Métodos e indicadores acerca de la satisfacción del cliente

Schwarz (2018) reflexiona respecto a algunos indicadores que permiten la medición de la satisfacción del cliente, tales como Customer effort score (CES), Customer Advocacy (CA), Customer Satisfaction Index (CSI) y Net promoter Score (NPS). El autor concluye que pese a que existen distintas métricas que ayudan a la medición de satisfacción, ninguna por sí sola es capaz de abordar completamente todas las aristas de lo que significa la palabra experiencia. Además, recomienda el uso combinado de alguna herramienta ya mencionada, junto a la incorporación de inteligencia artificial que permitan la obtención de patrones para obtener una buena respuesta.

Reichheld & Markey (2006), fundadores del indicador NPS, uno de los más representativos en la actualidad, y autor del libro "La Pregunta Decisiva 2.0" (PocketBook4You,2022), busca la medición de la relación empresa-consumidor, en donde el principal objetivo es transformar a los clientes en promotores de la marca. El concepto es visto por primera vez en un artículo de Harvard Business Review, el que luego se transformó en un libro. Todo el análisis que hay detrás del indicador nace en una sola pregunta: "En una escala de 0 a 10, ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende (o recomiende el producto/servicio) a un amigo o colega?". Donde 0 significa "nada probable" y 10 "extremadamente probable". Uno de los beneficios de este método es que es fácil de implementar, económico y que puede ayudar a entender de manera global que tan fidelizado se encuentran los clientes de una compañía.

Se propone una clasificación de 3 tipos de clientes tal como se observa en la figura 3. Clientes detractores, quienes respondieron del 0 al 6, y son quienes no aportarán nada a la empresa, es más, podrían incluso hablar mal de ella. Clientes pasivos, los que respondieron 7 u 8 que pasarían a ser clientes leales, más no satisfechos. Por último, se tiene a los promotores, aquellos que respondieron 9 o 10, y quienes son clientes muy leales a la marca, que están dispuestos a comprar más y a recomendarla (Luck. 2024).

Luego de las respuestas de los clientes se puede obtener el índice NPS que proponen Reichhel y Markey. El resultado se obtiene de la siguiente forma: Se trabaja

con el número de promotores y detractores, sin considerar a los pasivos. Luego se calcula el porcentaje de promotores y detractores sobre el total de encuestados y se resta. Con ello se obtiene el NPS. Si el resultado es 100, significa que el total de encuestados son promotores, si el resultado es -100, significa que el total son detractores, un número mayor a 0 es un buen resultado y uno mayor a 50 un excelente resultado (Botey, 2022).

Fisher & Kordupleski, (2019), quien habla acerca de los aspectos positivos y negativos de la implementación del NPS, a diferencia de algunos autores, concluye que esta herramienta permite responder a la pregunta “¿Cómo vamos?”, pero la principal falencia es que no ayuda a responder “¿Qué debemos hacer?” y ¿En qué orden? Según el autor, un solo número no es suficiente para sacar conclusiones y cómo actuar a partir de ahí. Luego el autor propone los principales problemas del modelo.

1. No proporciona datos sobre qué hacer para mejorar. Luego de obtener el indicador NPS, no permite tomar decisiones ya que no entrega una información estadísticamente fiable acerca de qué es lo que clientes quieren para poder retenerlos.
2. Se centra solo en la retención de clientes, más no en la captación de nuevos.
3. El valor NPS es solo un indicador interno, el cual no incluye la competencia y en ese aspecto por sí solo no es un indicador completo para los autores. Respecto al indicador NPS, los autores ejemplifican con el caso de Oldsmobile, una compañía que se fundó en 1897 y que cerró sus puertas el 2004, dedicado al rubro automotriz. La compañía, midió la lealtad a través del porcentaje de clientes que respondieron que estaban dispuestos a comprar de nuevo. Los datos eran consistentes con la tasa de recompra, incluso mejoró el porcentaje de clientes leales, pero los ingresos por venta disminuyeron. Esto se debió a que el aumento de los clientes leales (N° clientes leales / Total clientes), se obtuvo a partir de una disminución de los clientes totales, quienes dejaron de ser clientes y se fueron a la competencia. Finalmente, lo que transmiten los autores es que aplicando el NPS podría disminuir el número de detractores pasando a dejar de ser clientes y estoy podría hacer que mejore el resultado del indicador NPS no necesariamente porque esté pasando algo favorable.
4. El autor considera que en la clasificación de clientes: promotores, pasivos y detractores, la categoría pasivos es errónea debido que un cliente pasivo puede

hablar a favor o en contra y además están dispuesto a comprar en cualquier minuto en la competencia debido a que no están totalmente a gusto.

Las ventajas de este modelo son varias según los distintos autores:

Para Bendle, Bagga & Nastasoïu (2019) es una herramienta veloz, de fácil aplicación, precisa y además comparado con otro tipo de indicadores, es más amigable.

Según lo plantea Customergauge (2024), es una herramienta que requiere de poco esfuerzo para los clientes y es fácil de gestionar sus respuestas. Botey (2022), realizó un compilado de beneficios positivos de los cuales destaca que puede ser realizada por medios de manera fácil tal como correo electrónico, teléfono, Whatsapp, etc. Además, recalca que es un sistema exigente y honesto, ya que únicamente las personas que otorgan los valores de 9 y 10 son las que se consideran realmente satisfechas.

Jimenez (2022), sostiene que en la actualidad no existe un consenso de los autores respecto a la precisión del método para medir la satisfacción del cliente y la lealtad a una marca. Sin embargo, concluye que existe un aumento en las publicaciones que avalan el uso favorable de esta herramienta. Dado esto, recomienda que este tipo de metodologías no sean utilizados de forma estándar, sino que se utilicen las herramientas pero que las adapten a las organizaciones en donde se desea conocer al cliente. Por último, expresa que independiente de la metodología que se utilice, se debe identificar los requerimientos de los clientes, conocerlos a fondo, y con ello fidelizarlo para alcanzar el éxito.

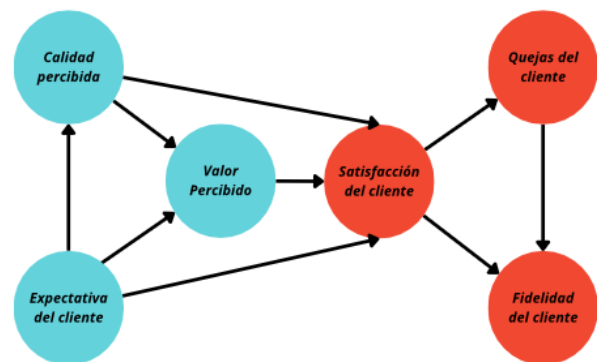


Figura 4: Modelo ACSL. (Fuente: Elaboración propia).

Customer Satisfaction Score (CSAT), traducido al español como: “Puntuación de satisfacción del cliente”, es otra herramienta al igual que el NPS, utilizada para la medición de la satisfacción del cliente. Se utiliza a través de encuestas en las que el cliente otorga un puntaje que puede ser del 1 al 3, del 1 al 5 y del 1 al 10, siendo para todos los casos el 1 el puntaje más bajo y el número de mayor valor, el puntaje más alto (Lazcano, 2021). Esta encuesta se debe realizar inmediatamente luego de que el cliente haya recibido el producto o servicio. Una de sus principales desventajas es que el resultado depende del estado de ánimo en el momento que el cliente contesta la encuesta, por lo que sería útil aplicarla solamente en el corto plazo (Editorial-Conekta, 2023).

Customer Effort Score (CES) o Puntuación de esfuerzo del cliente, es una medida que se basa en la experiencia al cliente (CX). Es un indicador del esfuerzo que debe realizar un cliente para la solución de un problema. Generalmente son de uso en los servicios, pero se puede adaptar además en los productos. Su escala de evaluación se sugiere que sea del 1 al 7 y que dentro de las interrogantes que se hagan sea respecto al tiempo, acceso, ubicación entre otras. Según Lazcano (2021), considera que en algunas oportunidades puede ser más efectivos que NPS y CSAT. Al igual que la CES, debe ser realizada inmediatamente luego de terminar el servicio o recibir el producto el cliente.

American Customer Satisfaction Index (ACSI), indicador de satisfacción del cliente estadounidense que fue creado en 1994, basándose en 2 componentes: “Calidad técnica”, que se define como grado que una compañía se adecua a los requerimientos circunstanciales para el cliente y la “calidad esperada” que se relaciona con la fiabilidad de una compañía, la cual no presenta errores. Los factores que aborda la relación ACSI (figura 4) para Gancino, Chasillacta Viteri (2020), son:

1. Expectativas del cliente: Se define como la anticipación que tiene el cliente sobre la calidad que tiene un servicio o producto. Estas se ven reflejadas en situaciones anteriores de consumo incluyendo información como el boca a boca.
2. Calidad percibida: Forma de evaluar al cliente por medio de una experiencia previa de uso de un servicio o producto de una compañía.

3. Valor percibido: Mide la calidad comparada con el precio pagado por el bien o servicio.

4. Satisfacción del cliente: Es el resultado de un promedio ponderado de 3 preguntas que contabiliza las distintas formas de la satisfacción de un servicio o producto.

5. Reclamos: Se calcula como un porcentaje de clientes que dicen que un servicio o producto no está a la altura de lo esperado, incumpliendo la forma y el tiempo. Mientras más insatisfecho está el cliente, mayor son la cantidad de reclamos. Como consecuencia hará que los clientes migren a la competencia, tener una mala disposición con la empresa, hablar mal a sus conocidos, etc.

6. Lealtad: La lealtad es inversa comparado con los reclamos de los clientes. Mientras más bien se encuentren los clientes, menor probabilidad de presentar reclamos.

Principales factores que valoran los clientes en la compra de un bien o servicio

Para Flores (2021), los dos principales factores de importancia para el éxito de una empresa son el servicio y calidad. Propone que aquellas empresas que han logrado tener mayor éxito van más allá de vender un producto o servicio, sino que se ajustan a lo que los clientes realmente necesitan otorgándoles un valor agregado. Además, relaciona el concepto de calidad y buen servicio a la mantención de un cliente, provocando una fidelización. Por último, recalca que la definición de obtener una total satisfacción del cliente implica la obtención en parte de los pensamientos de él.

Díaz (2021), toma un punto relacionado con la gestión de calidad partiendo por su definición que la describe como un estilo de vida a nivel empresarial. Indica que, dada la intensa competencia actual, es imperativo destacarse de los demás mediante una imagen centrada en alcanzar un nivel de producción sin fallos, lo que, como resultado, generará ventajas frente a la competencia. Díaz concluye que la calidad, es un instrumento valioso para las empresas y que pasó a ser una herramienta estratégica dentro de las compañías y que en la actualidad no solo deben cumplir con lo requerido por los clientes, sino que sobrepasar las expectativas de los clientes.

Marketing relacional definición y objetivo, relacionado a la fidelización del cliente

En la literatura se pueden encontrar muchas definiciones respecto a lo que se define como marketing digital. El concepto de marketing relacional según la literatura tiene sus raíces a mediados de los ochenta definida por Berry (1983), quien lo define como la atracción, mantención e intensificar las relaciones con el cliente.

Grönroos (1995), lo define como la identificación, mantención, desarrollo y también según sea el caso, la conclusión de las relaciones con los clientes con beneficios de forma que las metas de los distintos participantes se logren a través de intercambios y el cumplimiento de los compromisos.

Hunt & Morgan (1994) lo definen como algo tan sencillo como toda actividad del marketing que permitan un desarrollo y mantención de intercambios de manera exitosa.

El marketing relacional viene a cambiar un concepto que se enfocaba en el corto plazo, a cambiarlo por uno pensando en el largo plazo.

Métodos utilizados para retener clientes

Cafaro (2019), propone una alternativa referente a un enfoque en la recuperación de un cliente fugado o en la perduración de un cliente fiel, ya que su idea propone la gestión de captura de un cliente a bajo costo, que aboga por una filosofía diferente a las convencionales. Su propuesta apunta a un cambio en la cultura organizacional, transformando tanto a los clientes actuales como a los empleados en defensores de la marca. Esta propuesta introduce el concepto de marketing "Inbound", que busca identificar al cliente ideal de la marca. Estos clientes son el objetivo de la empresa para captarlos y, una vez convertidos en clientes leales, generarán comentarios positivos. Esta idea defiende y destaca la capacidad de crear fidelidad tanto entre los primeros clientes quienes fueron capturados para iniciar esta campaña, como entre los capturados, resaltando la importancia de establecer una base sólida de clientes leales desde el principio y realizando la importante labor de poder generar flujos con un mismo cliente el mayor tiempo posible.

Por otra parte, López, (2009), indica que dentro de los recursos de mayor valor que puede tener una compañía, es la posesión de un portafolio de clientes orientadas al largo plazo, y que una de las herramientas que permite esto, es el marketing transaccional, cuyo objetivo consiste en maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación.

Software que apoyan la gestión sobre clientes

Cerda (2019), concluye que se debe identificar y segmentar a los clientes que tengan un comportamiento similar entre ellos, con el fin de obtener datos para hacer una correcta gestión sobre ellos. Esto se puede lograr con el apoyo de un Customer relationship management (CRM). Un software de CRM, es una herramienta diseñada para ayudar a una organización a mejorar la experiencia del cliente, además de crear mejores relaciones con ellos.

Una vez implementado el sistema, a través de los resultados se logra identificar cuáles son los factores que para los clientes son más relevantes y con ello, se logrará ser más efectivo, en la gestión del cliente.

Para Gandolfi (2021), el CRM es mucho más que una herramienta tecnológica que gestiona los datos de los clientes. Es una filosofía laboral que se enfoca en el cliente, situándolo en el epicentro de la operación empresarial. Constituye una manera de abordar las tareas que, en colaboración con todos los miembros de la organización, tiene como objetivo principal satisfacer las auténticas demandas de los clientes.

Caso de éxito acerca de una correcta gestión de clientes en Chile y el mundo

Para Ascanio et al. (2018), la fuga de clientes es un pilar fundamental dentro de los indicadores relacionados a la gestión de clientes, ya que la incidencia de estos impacta directamente en la evaluación de los ejecutivos y de la compañía por lo que se debe llevar un seguimiento constante.

Para el Banco Bilbao Viscaya Argentaria BBVA, de la sucursal Ocaña, España, a través del seguimiento de este indicador, y aplicando actividades como un análisis FODA, lograron permitir tener mayor claridad de lo que buscan mejorar en el corto y largo plazo. Además, cumplieron el principal objetivo que era reducir el indicador, el cual meses atrás al no contar con él, no se lograba hacer una correcta gestión (Ascanio et al., 2018).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores claves que propician la retención de los clientes de Piwén?

En efecto, en la empresa Piwén se desconoce los reales requerimientos de sus clientes para el canal de televenta, lo que lleva como consecuencia a una gran

fuga de clientes, por lo que fueron estudiados y analizados efectuando campañas en dirección correcta reduciendo el gasto en recursos y aumentando el retorno el mayor tiempo posible por cada cliente a través de una mínima inversión.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la mejora en la gestión y el cuidado del cliente a través de acciones que permitan hacer que perdure el mayor tiempo posible. Se propone un modelo de fidelización que permita un aumento en los flujos de clientes y que dichos flujos se mantengan en el largo plazo, respondiendo a los requerimientos claves que estos proponen. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión de las variables que fidelizan a los clientes, además de ineficiencias y decisiones comerciales cuestionables que se pueden estar tomando desde el canal televentas de la empresa Piwén.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo conceptual de fidelización para la retención y la obtención de una mejora en la rentabilidad sin necesidad de inversión sustantiva por parte de Piwén.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Tal como sugiere Sampieri, R. H. (2018), se utiliza una metodología con enfoque mixto. Cualitativamente se realizaron entrevistas a 2 grupos de personas. Por una parte, se entrevistaron un grupo de vendedores del canal televentas, y por otra parte a clientes previamente seleccionados por conveniencia, elegidos a través de la herramienta RFM, la cual, por medio de la recencia, frecuencia y dinero, se le otorga una calificación permitiendo identificarlos bajo una categoría (Bult & Wansbeek, 1995). Luego de las entrevistas, ya habiendo abordado los puntos de interés y posibles respuestas, se decide realizar encuestas que constan de un total de 9 preguntas con 5 secciones: Identificación de cliente, Fidelización de cliente, experiencia con otros proveedores, atención al cliente y experiencia general con la marca.

Población sobre la que se efectuó el estudio: Para el grupo de vendedores del canal de televentas se seleccionaron por conveniencia a 3 de los 5 vendedores internos de Piwén, que tiene actualmente el canal, los cuales debían cumplir con al menos 3 años en el cargo de vendedor del canal. Los 2 vendedores a quienes se decidió no incluir, es debido a que uno de ellos tiene menos de 2 años en el puesto de vendedor en el canal de televentas, y el otro vendedor debido que tiene un

perfil de clientes que no engloba al perfil de clientes buscado por la compañía. Referente al grupo de clientes entrevistados, tan solo se pudo contar con la disponibilidad de 3 clientes (uno de cada vendedor), los cuales coincidentemente tenían un RFM 555, además de tener muchos puntos en común. Debido a la baja tasa de entrevistas, se incorporó el método de encuesta, abordando los mismos puntos que se buscaba en las entrevistas. Se obtuvo un total de 41 respuestas para las encuestas de clientes activos, de un total de 335 clientes, obteniendo una tasa de respuestas del 12,2%. Si bien, esto no es una muestra significativa según los parámetros estadísticos sugeridos por Freund, J. E., & Miller, I. (2000), con un intervalo de confianza de un 95% y un error de un 5%, es la muestra con la que se pudo contar para la realización de la investigación.

Entorno: Este estudio se realizó en la empresa Piwén, ubicada en Santiago de Chile, empresa dedicada a la comercialización de frutos secos, cereales y semillas fundada en el año 2008, la cual cuenta con más de 120 trabajadores a la fecha y un registro de clientes superior a los 12.000 entre todos sus canales de venta (Tienda Piwén | Frutos Secos y Más a Precios Inmejorables, s.f.). Sus canales de venta a la fecha son: E-commerce, Industria, exportación, televentas, locales mayoristas y locales minoristas. Hoy se encuentra posicionado como la tercera mejor marca reconocida a nivel nacional en el rubro de frutos secos, según la última encuesta que se solicitó a la empresa (Estudios, investigación, análisis y datos de mercado y consumo | GfK, s.f.), empresa alemana, líder en datos y análisis al sector de bienes de consumo.

Instrumentos: Se inició el estudio por medio de un instrumento cualitativo, el cual fue a través de una entrevista semiestructurada dirigida a clientes activos y vendedores internos del área de televentas de Piwén. Para asegurar la validez de esta herramienta, se realizaron 4 pruebas piloto a integrantes de la compañía que no eran parte de la muestra con la que se iba a trabajar, con el fin de validar que las preguntas realizadas permitieran obtener la información requerida, herramienta sugerida por Borjas García, J. E. (2020). Las entrevistas se dirigieron a través de las siguientes preguntas para los 2 grupos participantes:

Clientes Activos:

1. ¿Cuáles considera que han sido los factores más determinantes que han contribuido a su lealtad y permanencia con la marca Piwén a lo largo del tiempo?

2. Si Piwén buscara fortalecer aún más la relación con clientes leales como usted, ¿Qué estrategias o beneficios adicionales consideraría más valiosos y motivadores?

3. Además de Piwén ¿Usted tiene otros proveedores para productos que Piwén ofrece?

4. ¿En qué medida ha influido la atención personalizada que ha recibido por parte de su ejecutivo, en su decisión de seguir comprando en Piwén a lo largo del tiempo?

Vendedores Internos:

1. Desde su experiencia como vendedor, ¿cuáles son los comentarios o señales más comunes que ha observado en clientes que deciden dejar de comprar nuestros productos y cambiar a otro proveedor?

2. ¿Desde su experiencia como vendedor, referente a sus clientes activos ¿cuáles considera que han sido los factores más significativos que han contribuido a la lealtad y permanencia con la marca de Piwén a lo largo del tiempo?

3. ¿Cómo gestiona las interacciones diarias con los clientes, y que tipo de retroalimentación obtienen sobre sus necesidades y expectativas?

4. Usted como vendedor, ¿Cómo evalúa la eficacia de las estrategias actuales para retener clientes? ¿Qué ajustes o mejoras sugieren?

5. ¿Cuál es su principal motivación para la retención o mantención de un cliente activo? ¿Existen programas de incentivos o bonificaciones específicas relacionadas con la retención de clientes, y cómo impactan en su desempeño?

6. Respecto al RFM ¿Tiene noción de sus clientes activos y fugados? ¿Qué información maneja de cada cliente?

7. Con relación a su cartera actual (clientes activos y fugados) ¿Considera que podría aumentar el número de clientes, o no le daría el tiempo para atenderlos?

Debido a la baja recepción de respuestas por parte de los clientes activos (tan solo quisieron participar 3), se optó por la implementación de un instrumento cuantitativo por medio de encuestas, las cuales se estructuraron a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas semiestructuradas. La encuesta se seccionó en 5 partes: Identificación de cliente, fidelización cliente, experiencia con otros proveedores,

experiencia de atención al cliente y experiencia con la marca. La encuesta realizada fue la siguiente:

Sección 1: Identificación de cliente

Rut de razón social con la que compra en Piwén (Si es persona natural, su rut)

Sección 2: Fidelización de cliente

E.1) Según su experiencia como cliente, seleccione los 3 factores más importantes que han permitido su continuidad con la marca Piwén. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción "ninguno".

- Calidad de los productos
- Atención al cliente por parte de su vendedor
- Precios competitivos
- Variedad de productos
- Formas de pago
- Accesibilidad (Retiro Tiendas/Despacho regiones)
- Velocidad de los despachos
- Otro

E.2) Si Piwén buscara fortalecer aún más la relación con clientes como usted, ¿Qué estrategias o beneficio propondría? (Ej. Descuentos por volumen, programa de fidelización acumulando puntos u obteniendo beneficios como despacho gratuito, condiciones de pago preferenciales, etc.)

E.3) ¿Siente que Piwén tiene un trato especial con usted por ser un cliente "Fiel"? Si, ¿Por qué? / No

E.4) Además de Piwén, ¿Tiene OTRO PROVEEDOR a quien le compre productos que ofrece Piwén?

Sección 3: Experiencia con otros proveedores (Sólo para quienes tengan proveedores además de Piwén)

E.5) ¿Cuál es/son los principales factores por los que compra productos que comercializa Piwén con otro proveedor? Seleccionar máximo 3 factores en orden de importancia. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción "ninguno".

- A. Mejores precios en comparación a Piwén
- B. Mejores facilidades de pago (Crédito)
- C. Mejor calidad en comparación a Piwén
- D. Mejor atención de venta en comparación a Piwén

- E. Mayor variedad de productos y/o formatos.
- F. Mejor accesibilidad (locales en ubicaciones para mi)
- G. Mejor servicio posventa comparado con Piwén
- H. Otro
- I. Ninguno

Sección 4: Experiencia de atención al cliente

E.6) Del 1 al 5, donde 1 es Muy mala y 5 muy Buena, ¿Con que nota calificaría la atención de su ejecutivo de ventas?

E.7) ¿Ha tenido alguna mala experiencia con algún vendedor? Si, ¿Cuál? / No

Sección 5: Experiencia con la marca

E.8) Del 1 al 5, donde 1 es Muy Malo y 5 es Muy bueno, ¿Con que nota calificaría el servicio de Piwén?

E.9) ¿Ha tenido alguna mala experiencia con Piwén, ya sea durante la venta, con un producto, con el despacho, con la post venta, etc.? Si ¿Cuál? / No

Plan de análisis de los datos: Luego de realizadas las entrevistas y encuestas con base en las inquietudes que se buscó identificar, se analizaron las respuestas obtenidas por los clientes a través de estadísticas, tanto en las entrevistas como en las encuestas y se levantó información referente a los principales factores que afectan a la decisión de un cliente de mantenerse con la marca, entendiendo las exigencias de los clientes del canal televentas. Con los resultados por parte del grupo de clientes, se obtuvo los principales requerimientos y prioridades que tienen al momento de comprar, conocer las ventajas que actualmente tiene la competencia, identificar las ventajas competitivas que cuenta Piwén y deducir los puntos de mejora con el fin de utilizar la información para la obtención del modelo de fidelización esperado. Además, se analiza la entrevista realizada a los vendedores en donde se verificó el alineamiento que existe en los clientes y lo que los vendedores creen que son los requerimientos de ellos.

Ética: Es importante indicar que toda información obtenida tanto en entrevistas realizadas a los clientes de Piwén, cómo a los trabajadores no fueron adulterados para obtener los resultados esperados. Tampoco se intentó manipular las respuestas de quienes fueron entrevistados, su participación fue voluntaria. Los datos obtenidos son de uso exclusivo

para esta investigación y quedarán plasmados en este documento protegiendo las identidades de los participantes (Díez, T. A., 2021).

3. Resultados

A continuación, se procede a compartir los hallazgos identificados. Con el objetivo de asegurar una lectura clara y concisa se ha optado por mostrar los datos más relevantes. Para el análisis cualitativo se presentan los resultados de las entrevistas al grupo de vendedores. El resultado de las entrevistas de los 3 clientes entrevistados permitió levantar con datos la elaboración de una robusta encuesta por lo que no se mostrará el registro de esas entrevistas, pero en el análisis cuantitativo se mostrarán los resultados en detalle de las 41 respuestas obtenidas.

3.1 Análisis de datos cualitativos: Vendedores Televentas

Pregunta 1: Desde su experiencia como vendedor, ¿cuáles son los comentarios o señales más comunes que ha observado en clientes que deciden dejar de comprar nuestros productos y cambiar a otro proveedor?

Todas las vendedoras concuerdan en primera instancia y sin duda alguna que el principal factor es el precio. Comentan que existe un nuevo grupo de competidores que antiguamente no existían, y que están probablemente dispuesto a sacrificar margen al no ser marcas tan grandes, conocidas, o prestigiosas y con costos de funcionamiento seguramente menos elevados que los de Piwén. Vendedora 3: “Hay clientes que les encanta la calidad Piwén y la conocen muy bien, pero tienes otros que por 100 pesos menos se van al tiro, y contra eso no tienes nada que hacer”. La segunda respuesta con mayor reiteración es referente a los despachos. Esto debido a que para el canal de televentas y para los clientes de Santiago, Piwén cuenta con despachos gratuitos sobre 100 kilos de mercancía y solo dentro del anillo de Vespucio, en caso de ser fuera del anillo de Vespucio o un volumen inferior, se cuenta con un transporte externo el cual cobra por despacho, traspasando el valor al cliente o bien, existen ocasiones en que los vendedores se hacen cargo por su cuenta de estos gastos. Vendedor 2: “Muchas veces con tal de no perder la venta, yo le pago a mis clientes que no están dispuestos a pagar el servicio de despacho. Pasa que, para mí, el cliente lo es todo. Finalmente es por ellos que recibo mi sueldo. Cuando el despacho es excesivamente alto solicito apoyo a mi jefe quien lo levanta a gerencia, para la cual no siempre hay buena llegada, por eso prefiero hacerlo con mi plata”

Pregunta 2: Desde su experiencia como vendedor, referente a sus clientes activos ¿cuáles considera que han sido los factores más significativos que han contribuido a la lealtad y permanencia con la marca de Piwén a lo largo del tiempo?

Al igual que la pregunta anterior, es indiscutible para los tres vendedores que el primer factor que ha contribuido a la mantención de los clientes con la marca es la calidad. Según indican, esto se debe principalmente a 3 razones: control de proveedores, equipo de aseguramiento de calidad y la alta capacitación que tiene el equipo de producción. En segundo lugar, para 2 de los 3 vendedores hacen referencia a la capacidad de atención que reciben por parte de su vendedor. Vendedor 2: “Te contaré textual lo que me dicen mis clientes. el día que yo no esté, se van a ir conmigo a la empresa en la que esté trabajando, porque saben que a mí el día y la hora a la que me llamen los voy a atender como corresponde y que siempre intentaré resolver los problemas que pudiesen tener antes, durante o después de una venta”. Vendedor 1: “Definitivamente tenemos productos una muy buena calidad, hay excepciones como en todo, pero tengo clientes que nos han cambiado por precio, pero vuelven por calidad, por tanto, no debemos descuidar eso. Hay que tener cuidado con la fecha de vencimiento eso sí, porque ya han despachado a clientes de regiones productos vencidos o por vencer y no ha sido una vez, por tanto, ese tipo de fallas puede hacernos perder clientes el día de mañana”.

Pregunta 3: ¿Cómo gestiona las interacciones diarias con los clientes, y que tipo de retroalimentación obtienen sobre sus necesidades y expectativas?

Los 3 vendedores que ya tienen basto tiempo trabajando coinciden que tienen sus propias metodologías y flujos para realizar la venta. Todos se adaptan a los clientes y sus formas de comunicación que favorecen y principalmente es por WhatsApp. Vendedor 3: “Llevo bastante tiempo trabajando con mis clientes, he conocido muchos que partieron de muy chicos y hoy son tremendas empresas, incluso algunos clientes se me han muerto. Me encanta la parte de mi trabajo que es generar vínculos con los clientes y por lo mismo yo hago vida social con ellos por teléfono y luego me dedico a venderles. Los conozco prácticamente a todos en persona y sus familias, por eso mismo parto preguntando sobre sus vidas y luego hablamos de negocios, creo que es clave en la venta”.

Pregunta 4: Usted como vendedor, ¿Cómo evalúa la eficacia de las estrategias actuales para retener clientes? ¿Qué ajustes o mejoras sugieren?

Todos coinciden que hoy no existe un programa de fidelización como tal, ya que la apuesta es por clientes nuevos o recuperación de clientes fugados. Por otro lado, las principales propuestas que sugieren los vendedores son principalmente la mejora del despacho, ya sea otorgando un beneficio a los clientes que son fieles subvencionándoles el costo de los despachos, ofreciendo la posibilidad a optar a crédito luego de varias compras previa evaluación de tesorería, o entregar muestra de regalos cuando se lanzan nuevos productos para poder promocionarlos y con ello conseguir un aumento en la venta.

Pregunta 5:Cuál es su principal motivación para la retención o mantención de un cliente activo?;¿Existen programas de incentivos o bonificaciones específicas relacionadas con la retención de clientes, y cómo impactan en su desempeño?

Los tres vendedores coinciden que todo el incentivo que reciben es solamente la comisión asociada a la venta, pero cumplan o no cumplan la meta no pasa absolutamente nada ni para bien, ni para mal. Por otro lado, concluyen que no están solicitando que se les dé más plata, sino que buscan algo motivacional ya sea una experiencia o algún reconocimiento por el logro del cumplimiento de sus metas. Las sugerencias que proponen son: Día de Spa, desayunos, almuerzos, entradas al cine, giftcard, entre otras. Todos están de acuerdo que hasta el más mínimo detalle sería un incentivo para hacer mayores esfuerzos por llegar a las metas propuestas. Vendedor 1: “En todas las empresas donde uno trabaja en el área de ventas, tienen incentivos, ya sean viajes, estadías en hoteles, etc. No te digo que nos den viajes o cosas demasiadas costosas, pero si un reconocimiento sería bienvenido. En alguna oportunidad ha hecho algo nuestro jefe, pero cuando ha sucedido, entiendo que ha sido de su bolsillo y no del de la empresa”.

Pregunta 6: Respecto al RFM, tiene noción de sus clientes activos y fugados? ¿Qué información maneja de cada cliente?

Todos indican que es una herramienta que actualmente no se encuentra actualizada y funcionando, y que si bien no era la mejor herramienta debido a la forma en que se les entregaba de una u otra forma cuando se encontraba operativa los ayudaba a no tener que depender de su memoria. Particularmente solo la

vendedora número 2 menciona que no le daba mayor uso. Vendedor 2:” Si bien es una buena herramienta aparentemente, prefiero hacerlo con papel y lápiz, a la antigua. Quizás sea porque la manera en que nos entregan la información no está tan depurada. Quizás si nos entregaran esos datos de una forma más sencilla, de forma más visual y actualizada en tiempo real la utilizaría más.”

Pregunta 7: En relación con su cartera actual (clientes activos y fugados), considera que podría aumentar el número de clientes, ¿o no le daría el tiempo para atenderlos?

Todos los vendedores indican que hoy en día tienen bastantes horas muertas algunos días. Hay días muy movidos, pero en general consideran que podrían atender sin problema entre 30 a 50 clientes más. Actualmente cuentan con una base activa de 100 clientes aproximadamente mensuales cada uno de ellos.

3.2 Análisis de datos cuantitativos

Según su experiencia como cliente, seleccione los 3 factores más importantes que han permitido su continuidad con la marca Piwén. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción "ninguno". Para esta pregunta se le pidió al cliente que contestara de manera independiente por los 3 factores más importantes. Se asigno puntaje según el orden otorgando 3 puntos al primer factor, 2 puntos al segundo factor y 1 punto al tercer factor. Cada cliente tiene que asignar un total de 6 puntos. El resumen de esto se puede ver en la tabla I y la figura 5.

La figura 6, se obtiene a partir de las 41 respuestas recibidas del primer factor más importante que consideran los clientes que es más importante para ellos (E.1), y se desprende que, para los clientes activos, el principal factor de continuidad con la marca Piwén, es debido a la calidad de sus productos con un 78%, seguido de la buena atención por parte del vendedor con un 12,2% y por último lo competitivo de sus precios con un 4,9%.

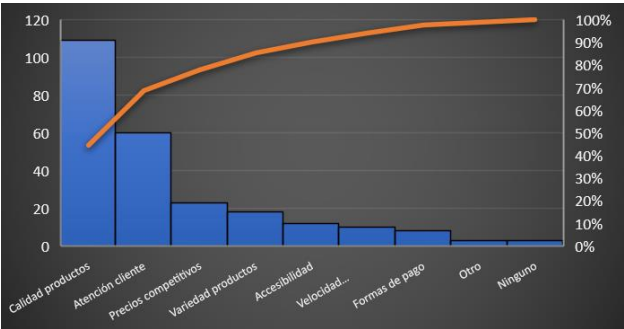


Figura 5. Pareto, factores de permanencia en Piwén (Fuente: Elaboración propia)



Figura 6. Primer factor más importante para la permanencia con Piwén. (Fuente: Elaboración propia)

Tabla I: Puntajes con factores de importancia para clientes activos de Piwén. Fuente: Elaboración propia

Tabla I: Puntajes con factores de importancia para clientes activos de Piwén. Fuente: Elaboración propia

FACTOR	PTJ.
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	109
ATENCIÓN AL CLIENTE POR PARTE DE SU VENDEDOR	60
PRECIOS COMPETITIVOS	23
VARIEDAD DE PRODUCTOS	18
ACCESIBILIDAD (RETIRO TIENDAS/DESPACHO REGIONES)	12
VELOCIDAD DE LOS DESPACHOS	10
FORMAS DE PAGO	8
OTRO	3
NINGUNO	3
TOTAL	246

Lo que se muestra en la figura 5, es un gráfico de Pareto que explica que el 80% referente a los factores de permanencia con la marca están dados por: Calidad de producto, atención al cliente y precios competitivos.

Para la pregunta número 2 (E.2): “Si Piwén buscara fortalecer aún más la relación con clientes como usted, ¿Qué estrategias o beneficio propondría? (Ej. Descuentos por volumen, programa de fidelización acumulando puntos u obteniendo beneficios como despacho gratuito, condiciones de pago preferenciales, etc.)”, se les permitió a los clientes que contestaran de forma abierta, con la finalidad de no limitar sus respuestas. Por tanto, un cliente puede tener más de una propuesta. En la figura 7, se muestra un resumen obtenido a partir de las respuestas de los clientes, en donde se realizó una clasificación obteniendo las siguientes preferencias: Descuentos por volumen (32%), Despachos gratuitos (28%), Programa de fidelización (19%) y Mejores condiciones de pago (19%).

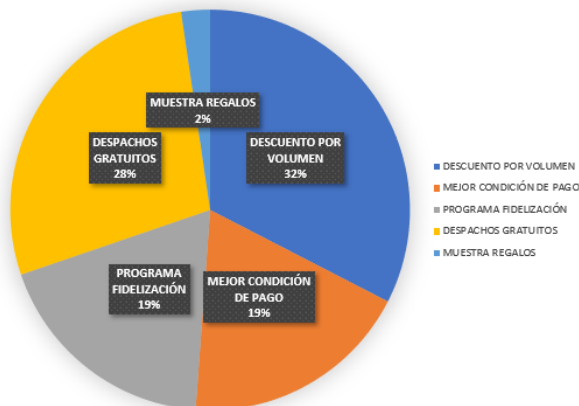


Figura 7: Propuestas para retención de clientes activos. (Fuente: Elaboración propia).

¿Siente que Piwén tiene un trato especial con usted por ser un cliente "Fiel"? Si, ¿Por qué? / No

Esta pregunta (E.3) también se crea de forma abierta para permitir al cliente que se exprese y para identificar si se siente fidelizado con la marca. En la figura 8, se obtiene que un 56% dice que considera que se tiene un trato especial y un 44% que no. La figura 9 se obtiene a partir del 56% que, si considera que se tiene un trato especial, pero que hacen distinción cuando es debido a la atención de su vendedor. En ella se obtiene que un

52% se siente fidelizado por el vendedor y un 48% por otras razones.

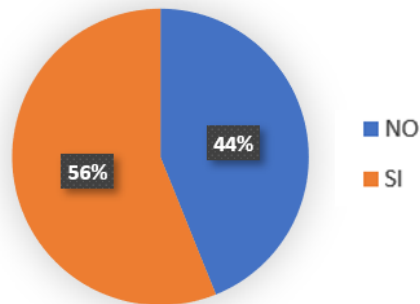


Figura 8: Gráfico de fidelización hacia marca Piwén. Fuente: Elaboración propia



Figura 9: Distribución clientes fidelizados por atención vendedor u otro motivo. (Fuente: Elaboración propia)

La pregunta 4 (E.4) busca conocer la cantidad de clientes que tiene un proveedor distinto a Piwén que ofrece productos similares, para tener conocimiento respecto a la fuga de ventas que se tiene hoy. La figura 10, muestra que un 65,9% (41 respuestas) de los clientes encuestados tienen proveedores sustitutos. Esto si bien pareciera ser algo negativo, se puede analizar desde el punto de vista que Piwén aún puede hacer gestiones para atraer parte de ese volumen de venta que se está llevando la competencia.

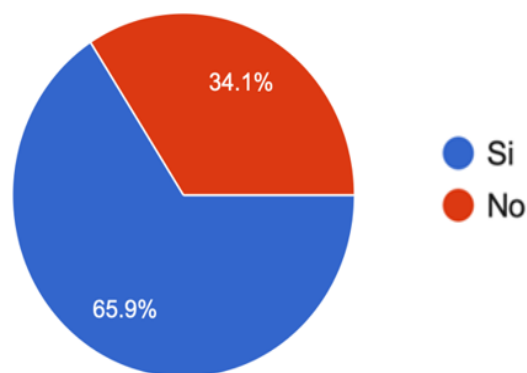


Figura 10: Clientes de Piwén que cuentan con otro proveedor. (Fuente: Elaboración propia)

La pregunta que viene a continuación: “¿Cuál es/son los principales factores por los que compra productos que comercializa Piwén con otro proveedor? (E.5) Seleccionar máximo 3 factores en orden de importancia. En caso de ser menos de 3 factores, seleccionar la opción ", está dirigida solo al 65,9% de la pregunta anterior (27 clientes, tabla II). Debido a que en la extracción de datos de esta pregunta hubo 1 respuesta que indicaba no tener ningún motivo para comprar en otro lado, se decidió dejar fuera y trabajar con 26 clientes con el fin de hacer un análisis más efectivo. La pregunta hace relación a los principales motivos de la decisión de compra con otro proveedor y busca obtener cuales son las ventajas competitivas de la competencia por sobre Piwén. Respecto a forma de obtener resultados se trabajó de igual forma que la pregunta 1 a través de puntajes, aplicando la misma escala de puntajes.

Tabla II: Factores que tiene actualmente competencia de Piwén. Fuente: Elaboración propia

FACTOR	PTJ
Mejores precios	56
Ninguno	28
Mayor variedad producto/formato	27
Facilidad de pago	22
Mejor calidad	9
Otro	7
Mejor accesibilidad	5
Mejor atención	2
Mejor servicio postventa	0

Lo que se muestra en la figura 11, es un gráfico de Pareto que explica que el 80% referente a los factores de las ventajas que tiene la competencia por sobre Piwén están dados por: Mejores precios respecto a Piwén, Ninguno y mayor variedad de productos/formatos.

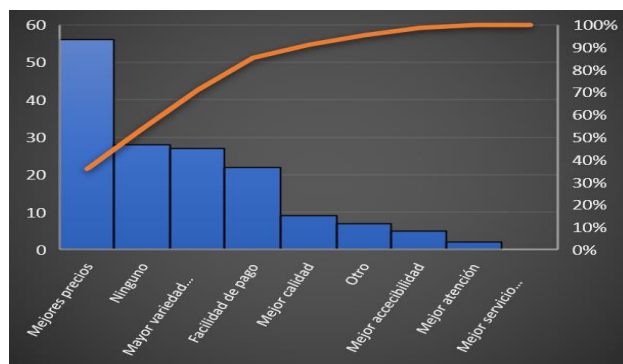


Figura 11: Pareto, preferencias de los clientes en la competencia. (Fuente: Elaboración propia)

El principal motivo del cliente que tienen más de un proveedor del rubro, es por precios más competitivos con un 59,3%. Seguido se encuentra mayor variedad/formatos de productos con un 14,8%. Luego hay una distribución entre Crédito (11.1%), mejor calidad (7,4%) y otros (figura 12).



Figura 12: Factor más importante para los clientes que compran en la competencia. (Fuente: Elaboración propia)

La pregunta que viene (E.6), busca validar la experiencia que tiene el cliente con su ejecutivo de ventas, en donde se le solicita que lo evalúe del 1 al 5 para saber si los vendedores que tiene Piwén están haciendo un buen trabajo desde el punto de vista de sus clientes.

Del gráfico de barras se desprende que, de las 41 respuestas, un 92,7% de los clientes encuestados, están

satisfechos y les otorgan la máxima calificación a sus ejecutivos de venta.

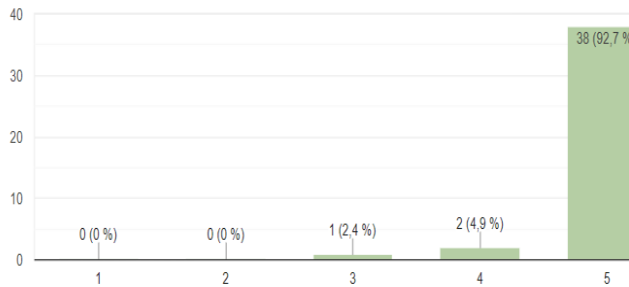


Figura 13: Evaluación de los ejecutivos de venta según los clientes. (Fuente: Elaboración propia)

Esto hace que la pregunta que viene a continuación (E.7): “¿Ha tenido alguna mala experiencia con algún vendedor? Si, ¿Cuál? / No” no sea relevante, ya que tan solo 2 personas respondieron haber tenido una mala experiencia y una de ellas se debió a que fue atendida por otro vendedor durante su período de vacaciones.

A continuación, se le pregunta al cliente: Del 1 al 5, donde 1 es Muy Malo y 5 es Muy bueno, ¿Con que nota calificaría el servicio de Piwén? (E.8)

De esta respuesta se desprende que, de las 41 respuestas recibidas, la mayoría de los clientes activos se encuentran contentos con la compañía, lo que no significa que se pueda hacer mejoras como las que proponen y poder mejorar aún más el número y lograr generar la fidelización de los clientes (figura 14).

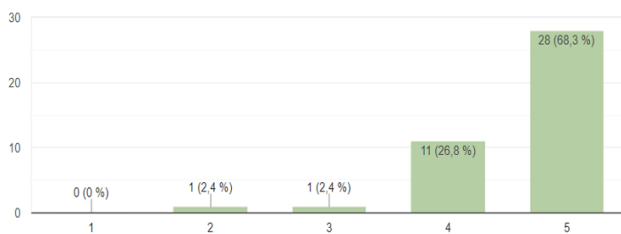


Figura 14: Calificación servicio Piwén según clientes. (Fuente: Elaboración propia)

Se realizó una última pregunta “¿Ha tenido alguna mala experiencia con Piwén, ya sea durante la venta, con un producto, con el despacho, con la post venta, etc.? Si

¿Cuál? / No “(E.9), con el fin de conocer si existe algún tipo de problemas que ocurra reiteradas veces.

3.3 Discusión de resultados

Respecto a los resultados que se obtiene a partir de las entrevistas realizadas los clientes activos y a los vendedores, existe una correcta sincronía, la cual en muchos aspectos permite identificar las ventajas competitivas actuales de Piwén, las ventajas que tiene la competencia por sobre Piwén, los requerimientos de los clientes, entre otros.

Cuando se realizaron las consultas respecto a los factores que más valoran los clientes de Piwén a la fecha, tanto vendedores como clientes destacaron 2 puntos: Calidad y nivel de atención. Tal como sostienen Flores (2021) y Diaz & Salazar (2021), son puntos claves para poder incluso llegar a estar en los pensamientos de los clientes. Es mucho más difícil pensar en cambiarte a la competencia en un servicio o producto cuando algo logra superar tus expectativas, incluso cuando ocurre esto, uno comparte este tipo de experiencias con más personas. Por tanto, para el caso de Piwén es clave mantener la calidad de productos y el nivel de servicio para mantener a sus clientes, esto empieza desde la compra, hasta la entrega del producto.

Luego de analizar las propuestas que sugieren a través de la encuesta respecto a mejoras dentro del servicio de Piwén, no existe una única alternativa ya que los datos arrojados por las encuestas se distribuyen sin mayores desviaciones. En primer lugar y con un 32%, proponen un descuento por volumen, luego con un 28% proponen subvencionar el flete, la cual es la misma propuesta que plantean los vendedores en las entrevistas, por último, con un 19% proponen un programa de fidelización y una mejora en las condiciones de pago. Con esto se podría deducir que hay un porcentaje importante que no se considera fidelizado y que hay varios puntos de mejora por parte de Piwén. Tal como lo propone Grönroos (1995), el marketing relacional corresponde a estrategias que busca la satisfacción del cliente la cual permite retener a los clientes a través de la constante escucha, generando clientes de calidad que perdurarán en el tiempo. Dado eso, es que se debe trabajar en un plan de fidelización que trate de abordar algunos de los puntos expuestos por los clientes y vendedores, ya que, de no hacerlo, la competencia ya podría estar trabajando en esto y podría desatar una fuga de los actuales clientes de Piwén.

En la encuesta dirigida a los vendedores, se planteó una pregunta abierta que hace alusión a si sentían que se trataban como clientes especiales desde algún punto de vista. Si bien, la pregunta pareciera no estar clara, era justamente para saber cuan fidelizado está el cliente. Hubo un 44% que dio como respuesta un rotundo no. Esto significa que hay una alta tasa de clientes que ante una baja en la calidad o una mala atención por parte del vendedor podría gatillar la fuga de un grupo de clientes. Además, esta fuga no solo depende de una mala acción por parte de Piwén, sino que podría deberse a una buena gestión por parte de la competencia haciendo que si logre cumplir con esos factores y además proponer parte de los requerimientos que hoy Piwén no logra entregarles. Con ello se concluye que Piwén cuenta con un porcentaje importante de clientes que, si bien hoy son clientes activos no se cuenta con una fidelización sólida. Dado eso es importante crear un plan de acción que logre fidelizar a este grupo de clientes. De la misma pregunta, un 56% que dice que sí, pero de ese 56% un 52% incluye en su respuesta que es debido a la buena atención que recibe por parte del cliente. Esto indica que es un factor clave la atención y el nivel de servicio por parte de un vendedor y que debe ser uno de los pilares en un modelo de fidelización, tal como también comparten De Carrasco & De Alvarez (2009). Uniendo esta pregunta de la encuesta, con la pregunta que se le realizó a los vendedores respecto a la metodología que utilizan para la atención de los clientes, queda en evidencia que los vendedores de televenta de Piwén, no cuentan con un protocolo o estandarización para la realización de la venta, poniendo en riesgo la fuga de los clientes ya sea porque un vendedor se tome vacaciones y tome el control un vendedor que no sabe cómo atender a ese cliente, o simplemente porque el vendedor decida irse de la compañía. Esta conclusión se relaciona además con respuestas que se tuvo en encuestas de los clientes y entrevistas donde mencionan situaciones de mala experiencias y comentan que hubo una mala ejecución por parte del ejecutivo que lo atendió cuando su ejecutivo se encontraba de vacaciones. También se puede acoplar la pregunta de la encuesta (sección 4), enfocada al nivel de satisfacción que tiene un cliente con su ejecutivo de cuenta donde la figura 13 muestra que un 92,7% de los clientes indica que su ejecutivo realiza un buen trabajo y un 4,9% tiene 4 de 5 puntos.

Luego se consulta a los clientes si tienen otro proveedor al que compren productos que podrían comprar en Piwén, y en caso de responder que sí, cuáles serían las principales razones. Respondiendo a la primera parte

de la pregunta, se obtiene que un 65,9% cuenta con un proveedor sustituto. Respecto a cuáles son los argumentos que tienen para ello, comentan que el primer factor con un 59,3% es debido a que tienen precios más competitivos. De la tabla 2, se desprende que, por puntaje, el segundo factor de importancia sería “ninguno”. La tabla se resume en la figura 10 del gráfico de Pareto que si se lograra mejorar los precios acercándose a la competencia y estudiando los formatos y o parrilla de productos qué ofrece la competencia se cumpliría en un 80% los requerimientos de los clientes, permitiendo aumentar la venta y la fidelización con la marca.

Con todos estos datos se concluye que los vendedores son una pieza clave, y que gran parte de los clientes se siente de alguna forma fidelizado por el vendedor y que incluso en una entrevista se menciona que un cliente es capaz de irse con un vendedor en caso de que ya no trabaje más con la compañía. Por lo mismo, es importante hacerse cargo de los comentarios recibidos por parte de las televentas en donde comentan que se sienten como uno de los canales menos importantes sumado a que no reciben ningún tipo de incentivo por el logro de las metas que se les imponen, por lo que será considerado en el modelo de fidelización.

Para finalizar y extrayendo los comentarios de las entrevistas con los clientes se debe continuar con el análisis RFM como herramienta de apoyo a los vendedores para su gestión con el cliente, mejorando la forma en que se les entregan los datos a los vendedores y proponer estrategias comerciales premiando a los clientes que tienen mejores resultados en el RFM tal como indican Christy et al., (2021).

3.4 Modelo de fidelización propuesto

Entendidos los resultados de este estudio, se propone el siguiente modelo conceptual para el logro del objetivo del trabajo (ver figura 15).

El modelo de fidelización basado en entrevistas y encuestas consiste en:

1. Crear un plan de estandarización de procesos de venta junto al equipo de ventas, basado en la experiencia que tiene el equipo.
2. Utilizar el comportamiento de compras de los clientes para mantener actualizado la segmentación RFM de los clientes en tiempo real.

- dirigidos, etc. El nivel de acumulación de puntos debe ir asociado a la segmentación que tenga en el RFM.

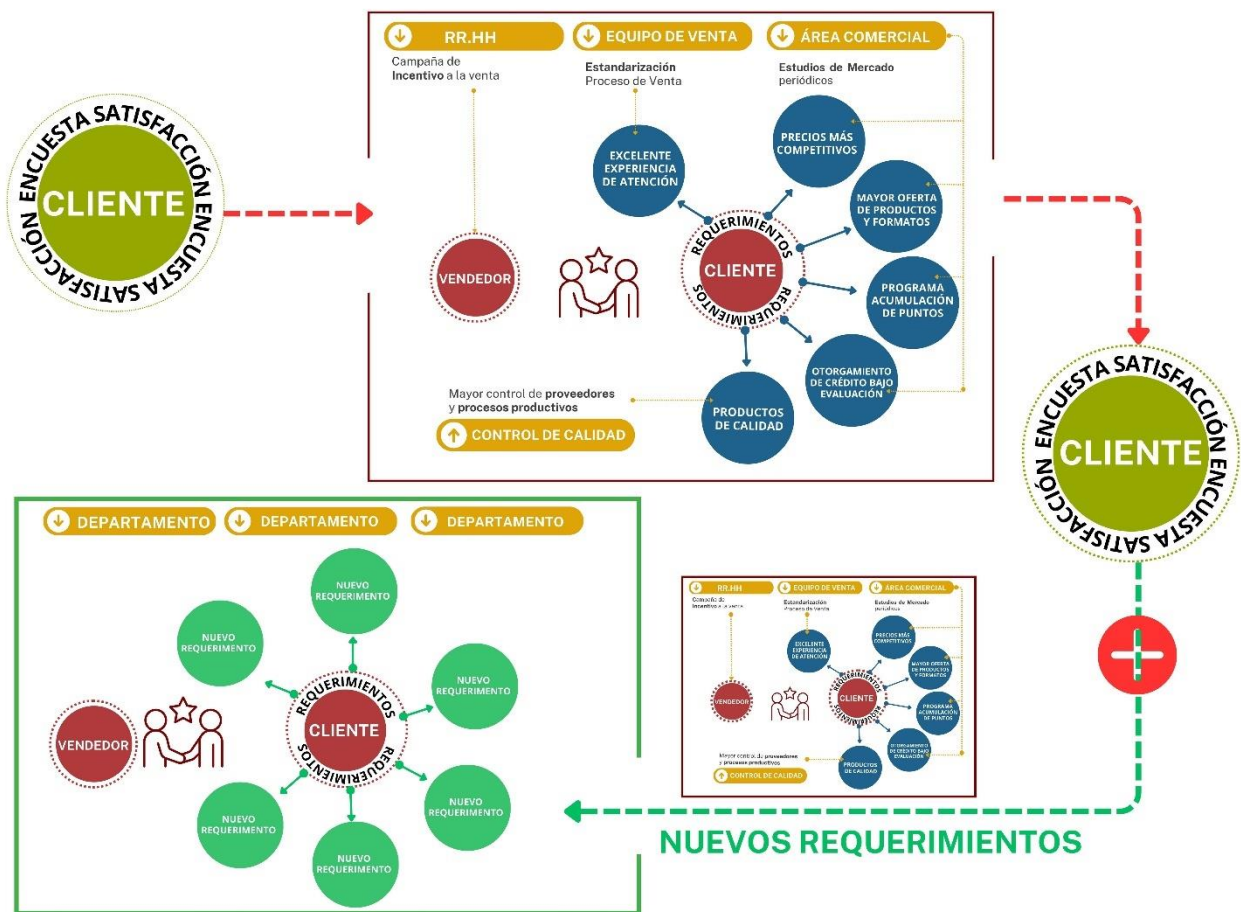


Figura 15: Modelo y estrategia de fidelización de clientes. (Fuente: Elaboración propia)

7. Creación de un modelo de acumulación de puntaje por compras que permitan realizar canjes, tales como: Despachos gratuitos, canjes por productos de consumo propio, merchandising para sus tiendas tales como exhibidores, relojes, stopper, descuentos asociado a la segmentación que tenga en el RFM.
8. Implementar campaña formal dirigida por jefe comercial junto a RRHH que incentiven a los vendedores con campañas mensuales y premios por cumplimiento de metas individual y grupal.

9. Crear encuesta de satisfacción al cliente para que vendedor aplique de forma aleatoria y periódica.

Operatividad del modelo:

Este modelo propone mejoras desde distintas aristas. Por parte del cliente, que es el centro del estudio, se analizará sus requerimientos y trabajará en la entrega de estos a cambio de un comportamiento que beneficie a la venta desde la recencia, la frecuencia y lo monetario. Además, incorpora protocolos formales que permitirá de una forma transparente apelar a créditos bajo ciertos requerimientos, con el fin de estar a la altura de la competencia desde este punto evitando que se fugen. Por parte del área comercial de Piwén, se incorporará un proceso de análisis de mercado que permita ser más competitivo con la mayor cantidad de productos con el fin de que los clientes realicen la totalidad de su compra en Piwén disminuyendo la probabilidad de fuga y aumentando el ticket promedio por cliente. Se incorporará un nuevo programa de acumulación de puntos que beneficie al cliente pudiendo canjearlos por lo que estime conveniente y que dependerá de su nivel de comportamiento su capacidad de acumulación.

Por otra parte, se trabajará junto al equipo de ventas para estandarizar ciertos procesos dentro de la etapa de venta, con el objetivo de cumplir las expectativas de los clientes, evitando que se fugen cuando no son atendidos por su ejecutivo debido a ausencias por vacaciones u otros factores. Además, esto ayudará a la compañía a mantener a los clientes en caso de que los vendedores renuncien. Por esto es importante la creación de una pauta de encuesta que debe ser aplicada periódicamente para validar la satisfacción de los clientes de forma constante.

A sabiendas que la principal ventaja competitiva de Piwén es la calidad, se potenciara e informará a las distintas áreas la importancia que tiene la selección de los proveedores, las calidades de fruta que se compra y el nivel de proceso productivo que se está realizando, con el fin de que se mantenga e incluso mejore la calidad de los productos.

Dado el nivel de relevancia que tiene el vendedor sobre la compra según lo obtenido de las entrevistas y encuestas, y sumado a que se sienten el canal menos apoyado de la compañía se implementará una campaña de incentivos a favor del vendedor para que tenga sentido el trabajo por metas y no que sea solo un número que no tenga consecuencias positivas en caso

de cumplir las metas tanto en equipo como de forma individual.

Por último, se debe entender al modelo como un proceso de mejora continua para Piwén, ya que los clientes constantemente pueden exigir otros factores.

4.Conclusiones

Este trabajo establece que los factores claves y principales que propician e impactan a la retención, y mantención de los clientes de Piwén en el largo plazo, son: La calidad de los productos y atención por parte de sus ejecutivos de venta, precios competitivos, una amplia gama de variedad de los productos, un sistema de fidelización con beneficios y la posibilidad de optar a facilidades de pago. Para ello se propuso, un modelo de fidelización para la retención de clientes de una cartera ya conocida, con el fin de que sin necesidad de que se realice una gran inversión Piwén rentabilice de una manera más eficiente, debido a que las inversiones se realizarán en los requerimientos de los clientes. En efecto realizadas las entrevistas a los vendedores y clientes, y complementando con las respuestas obtenidas en las encuestas, se revelan los atributos más importantes para los clientes a la hora de decidir repetir una compra. Además, el modelo exige aplicar constantemente entrevistas y o encuestas, para validar los intereses primordiales de los clientes de forma periódica. Esto, debido a que los requerimientos de los clientes van evolucionando en el tiempo ya sea porque la competencia ha logrado satisfacer las expectativas de los clientes, o debido a que por naturaleza el cliente siempre quiere más. Dicho esto, este trabajo aporta la reducción de fuga y a una estrategia de retención de clientes a través de un modelo de mejora continua, comprendiendo las ineficiencias y requerimientos que tienen.

Para abordar las brechas detectadas se propone con trabajos futuros las siguientes vías de acción:

- Incorporar un modelo de fidelización para los vendedores, que permita mantener en el tiempo una relación con la empresa, debido a que es una pieza clave en la fidelización de un cliente.
- Incorporar un modelo de fidelización específico para clientes nuevos, ya que el modelo planteado se enfoca particularmente en el cliente activo, pudiendo realizar modificaciones para una efectividad en los clientes nuevos.

- Evaluar un modelo en otros canales de ventas de Piwén, tales como tiendas minoristas y E-commerce.
- Evaluar el costo beneficio que implica la implementación de cada requerimiento que propone los clientes, ya que si se realizan todos los cambios podría eventualmente funcionar, pero generar impactos importantes en la rentabilidad del negocio.
- Mejorar la metodología e implementación de las encuestas a aplicar, debido a que debe ser un sistema que permita mejorar los tiempos de aplicación de ellas y la extracción de resultados.
- Desarrollar un modelo específico para recuperación de clientes fugados, ya que a partir de la literatura se desprende que podría ser rentable e interesante monetariamente para la compañía.

Referencias

- Ascanio, C. M., Vergel, D. A. P., Díaz, M. C. C., & Becerra, E. S. (2018). Estrategias comerciales para evitar la fuga de clientes del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA de la sucursal Ocaña. *Mundo Fesc*, 8(16), 35-40.
- Bendle, N. T., Bagga, C. K., & Nastasoïu, A. (2019). Forging a stronger academic-practitioner partnership—the case of net promoter score (NPS). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 210-226.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, 66(3), 33-47.
- Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97.
- Botey, P. (2022). Net Promoter Score: NPS · ¿Qué es y cómo se calcula? - InboundCycle. *Inboundcycle.com; InboundCycle*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Bult, J. R., & Wansbeek, T. (1995). Optimal selection for direct mail. *Marketing Science*, 14(4), 378-394.
- Cafaro, R. (2019). El Comprador Ideal, Una Estrategia de Marketing para las PYMES Modernas. *Business Innova Sciences*, 1(1), 70-79.
- Casariego Sarasquete, N. M. (2019). Metodología de análisis y segmentación de clientes usando secuencias de comportamiento. [Disertación de máster inédita, Universidad Internacional de la Rioja]. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/9481>
- Cerda, J. (2019). Análisis para el diseño y la implementación de CRM para fidelización de clientes: Caso eCommerce Bendita S.A. (Tesis de maestría). <http://hdl.handle.net/2445/137598>
- Christy, A. J., Umamakeswari, A., Priyatharsini, L., & Neyaa, A. (2021). RFM ranking—An effective approach to customer segmentation. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, 33(10), 1251-1257.
- Clevertap (2018). Obtenido de <https://docs.clevertap.com/docs/rfm>
- Crespo, G. M. E. D., & Sierra, F. D. F. (2019). Aplicación de las estrategias de las 6r para fidelización de clientes de asistencia médica de la agencia productora de seguros vanguardia en la ciudad de Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (7), 40.
- de Carrasco, M. V. B., & de Alvarez, M. D. F. L. (2009). Lealtad de marca y factores condicionantes. *Visión gerencial*, (1), 24-36.
- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36.
- Díez, T. A. (2021). La importancia de la ética de la investigación, también para las ciencias sociales y humanidades. *Fòrum de Recerca*, (26), 23-23.
- Editorial-Conekta, (2023). Experiencia del cliente o Customer Experience: Cómo Mejorarla. *Conekta.com; Conekta*. <https://www.conekta.com/blog/experiencia-del-cliente>
- Fisher, N. I., & Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 35(1), 138-151.
- Flores-Bautista, P. A., Jimenez-DeLucio, J., Rojo-Cisneros, S. J., & Sánchez-Ayala, J. A. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 11(22), 18-24.
- Florez, L. K. J. (2021). La importancia de la calidad y el servicio. *Revista Neuronum*, 7(3), 37-41.

Freund, J. E., & Miller, I. (2000). *Estadística Matemáticas con Aplicaciones*. Pearson educación.

Galeano, A. C. (2022). Estrategias de marketing orientadas a la retención de clientes de microcrédito, calificados por contactar como preferenciales, excelentes y buenos. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/27921>.

Gancino, M., Chasillacta, E., & Viteri, D. (2020). Evaluación de la calidad en el servicio mediante el modelo ACSI: caso unidad de matriculación vehicular en Ambato-Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6), 95-104.

Gandolfi, R. (2021). CRM - Algo no tan nuevo, pero ahora más que necesario en las organizaciones. Parte 1. Notas Académicas (51), 1-11. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/175036>

Grönroos, C. Relationship marketing: The strategy continuum. JAMS 23, 252-254 (1995). <https://doi.org/10.1007/BF02893863>

Estudios, investigación, análisis y datos de mercado y consumo | GfK. (s.f.). AI-powered market intelligence and consulting service powered by GfK. <https://www.gfk.com/es/homeGrönroos>, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. Journal of the academy of marketing science, 23(4), 252-254

Jiménez Zapata, D. Y & Llaury Sihuincha, E. K (2022), El Net Promoter Score (NPS) y su utilidad como medida de comportamiento de los clientes, Repositorio Académico UPC, URL: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657753/jime_nez_ZD.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Khan, M. T. (2013). Customers loyalty: Concept & definition (a review). International Journal of Information, Business and Management, 5(3), 168-191.

Lazcano, J. A. B. (2021). Métodos de recolección de información para el análisis de la satisfacción del cliente. Ixmati, (8), 27-34.

López, J. F. C. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. Entramado, 5(1), 6-17.

Luck, I. (s/f). What is net Promoter Score (NPS)? A 2024 guide & definition. CustomerGauge. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de <https://customergauge.com/net-promoter-score-nps>

Mora, M. N. B., Carvajal, V. M. P., & Álvarez, G. D. L. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. RECIMUNDO, 3(3 ESP), 659-681.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. Marketing management, 3(1), 18.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of marketing, 63(4_suppl1), 33-44.

Tienda Piwén | Frutos Secos y Más a Precios Inmejorables. (s.f.). Tienda Piwén | Frutos Secos y Más a Precios Inmejorables. <https://www.piwen.cl/PocketBook4You>. (2022, abril 3). Resumen del libro La Pregunta Decisiva 2.0, PDF. PocketBook4you; [/es/read/ultimate-question-2-0/#organization](https://pocketbook4you.com/es/read/ultimate-question-2-0/#organization). <https://pocketbook4you.com/es/read/ultimate-question-2-0>

Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. Journal of the academy of marketing science, 27, 333-348.

Recency Frequency and Monetary (RFM) Analysis. (s.f.-a). CleverTap User Docs. <https://docs.clevertap.com/docs/rfm>

Reichheld, F., & Markey, R. (2006). Blowing the whistle on bad profits. Strategic Finance, 8-10.

Reichheld, F. F. (2001). Loyalty rules!: how today's leaders build lasting relationships. Harvard Business Press.

Schwarz Díaz, M. (2018). Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/6076>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que los factores claves y principales que propician e impactan a la retención, y mantención de los clientes de Piwén en el largo plazo, son: La calidad de los productos y atención por parte de sus ejecutivos de venta, precios competitivos, una amplia gama de variedad de los productos, un sistema de fidelización con beneficios y la posibilidad de optar a facilidades de pago. Para ello se propuso, un modelo de fidelización para la retención de clientes de una cartera ya conocida, con el fin de que sin necesidad de que se realice una gran inversión Piwén rentabilice de una manera más eficiente, debido a que las inversiones se realizarán en los requerimientos de los clientes. En efecto realizadas las entrevistas a los vendedores y clientes, y complementando con las respuestas obtenidas en las encuestas, se revelan los atributos más importantes para los clientes a la hora de decidir repetir una compra. Además, el modelo exige aplicar constantemente entrevistas y o encuestas, para validar los intereses primordiales de los clientes de forma periódica. Esto, debido a que los requerimientos de los clientes van evolucionando en el tiempo ya sea porque la competencia ha logrado satisfacer las expectativas de los clientes, o debido a que por naturaleza el cliente siempre quiere más. Dicho esto, este trabajo aporta la reducción de fuga y a una estrategia de retención de clientes a través de un modelo de mejora continua, comprendiendo las ineficiencias y requerimientos que tienen.

También es importante considerar que:

- Se recopiló información de los clientes y vendedores actuales de Piwén con el objetivo de comprender las preferencias de los clientes y las estrategias de venta empleadas por los vendedores. Este proceso se llevó a cabo mediante entrevistas realizadas tanto a los clientes como a los vendedores. Durante estas entrevistas, se pudo verificar una coherencia entre las demandas expresadas por los clientes y las estrategias comunicadas por los vendedores.

- Se examinaron las variables clave de los clientes actuales de Piwén mediante análisis estadístico de los resultados de las encuestas. Este proceso permitió identificar los principales requisitos necesarios para su implementación en el modelo conceptual.
- Se propuso un modelo conceptual de fidelización de clientes.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

Para abordar las brechas detectadas se propone con trabajos futuros las siguientes vías de acción:

- Incorporar un modelo de fidelización para los vendedores, que permita mantener en el tiempo una relación con la empresa, debido a que es una pieza clave en la fidelización de un cliente.
- Incorporar un modelo de fidelización específico para clientes nuevos, ya que el modelo planteado se enfoca particularmente en el cliente activo, pudiendo realizar modificaciones para una efectividad en los clientes nuevos.
- Evaluar un modelo en otros canales de ventas de Piwén, tales como tiendas minoristas y E-commerce.

- Evaluar el costo beneficio que implica la implementación de cada requerimiento que propone los clientes, ya que si se realizan todos los cambios podría eventualmente funcionar, pero generar impactos importantes en la rentabilidad del negocio.
- Mejorar la metodología e implementación de las encuestas a aplicar, debido a que debe ser un sistema que permita mejorar los tiempos de aplicación de ellas y la extracción de resultados.
- Desarrollar un modelo específico para recuperación de clientes fugados, ya que a partir de la literatura se desprende que podría ser rentable e interesante monetariamente para la compañía.
- No analiza en profundidad el nivel de costos que significa la implementación del modelo.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como métodos matemáticos-estadísticos.
- Aumentar la cantidad de respuestas de la encuesta haría que el modelo tuviera menos margen de error.
- Hubo clientes de uno de los vendedores entrevistados, que sus clientes no contestaron la encuesta, por lo que se podría hacer un seguimiento particular con el vendedor del por qué no tuvo respuesta por parte de sus clientes.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ascanio, C. M., Vergel, D. A. P., Díaz, M. C. C., & Becerra, E. S. (2018). Estrategias comerciales para evitar la fuga de clientes del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA de la sucursal Ocaña. *Mundo Fesc*, 8(16), 35-40.
- Bendle, N. T., Bagga, C. K., & Nastasoïu, A. (2019). Forging a stronger academic-practitioner partnership—the case of net promoter score (NPS). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 210-226.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, 66(3), 33-47.
- Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97.
- Botey, P. (2022). Net Promoter Score: NPS · ¿Qué es y cómo se calcula? - InboundCycle. Inboundcycle.com; InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Bult, J. R., & Wansbeek, T. (1995). Optimal selection for direct mail. *Marketing Science*, 14(4), 378-394.
- Cafaro, R. (2019). El Comprador Ideal, Una Estrategia de Marketing para las PYMES Modernas. *Business Innova Sciences*, 1(1), 70-79.
- Casariëgo Sarasquete, N. M. (2019). Metodología de análisis y segmentación de clientes usando secuencias de comportamiento. [Disertación de máster inédita, Universidad Internacional de la Rioja]. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/9481>
- Cerda, J. (2019). Análisis para el diseño y la implementación de CRM para fidelización de clientes: Caso eCommerce Bendita S.A. (Tesis de maestría). <http://hdl.handle.net/2445/137598>

- Christy, A. J., Umamakeswari, A., Priyatharsini, L., & Neyaa, A. (2021). RFM ranking– An effective approach to customer segmentation. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, 33(10), 1251-1257.
- Clevertap (2018). Obtenido de <https://docs.clevertap.com/docs/rfm>
- Crespo, G. M. E. D., & Sierra, F. D. F. (2019). Aplicación de las estrategias de las 6r para fidelización de clientes de asistencia médica de la agencia productora de seguros vanguardia en la ciudad de Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (7), 40.
- de Carrasco, M. V. B., & de Alvarez, M. D. F. L. (2009). Lealtad de marca y factores condicionantes. *Visión gerencial*, (1), 24-36.
- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36.
- Díez, T. A. (2021). La importancia de la ética de la investigación, también para las ciencias sociales y humanidades. *Fòrum de Recerca*, (26), 23-23.
- Editorial-Conekta, (2023). Experiencia del cliente o Customer Experience: Cómo Mejorarla. Conekta.com; Conekta. <https://www.conekta.com/blog/experiencia-del-cliente>
- Fisher, N. I., & Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 35(1), 138-151.
- Flores-Bautista, P. A., Jimenez-DeLucio, J., Rojo-Cisneros, S. J., & Sánchez-Ayala, J. A. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 11(22), 18-24.
- Florez, L. K. J. (2021). La importancia de la calidad y el servicio. *Revista Neuronum*, 7(3), 37-41.
- Freund, J. E., & Miller, I. (2000). *Estadística Matemáticas con Aplicaciones*. Pearson educación.

- Galeano, A. C. (2022). Estrategias de marketing orientadas a la retención de clientes de microcrédito, calificados por contactar como preferenciales, excelentes y buenos. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/27921>.
- Gancino, M., Chasillacta, E., & Viteri, D. (2020). Evaluación de la calidad en el servicio mediante el modelo ACSI: caso unidad de matriculación vehicular en Ambato-Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6), 95-104.
- Gandolfi, R. (2021). CRM - Algo no tan nuevo, pero ahora más que necesario en las organizaciones. Parte 1. Notas Académicas (51), 1-11. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/175036>
- Grönroos, C. Relationship marketing: The strategy continuum. JAMS 23, 252–254 (1995). <https://doi.org/10.1007/BF02893863>
- Estudios, investigación, análisis y datos de mercado y consumo | GfK. (s.f.). AI-powered market intelligence and consulting service powered by GfK. <https://www.gfk.com/es/home>
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. Journal of the academy of marketing science, 23(4), 252-254
- Jiménez Zapata, D. Y & Llaury Sihuincha, E. K (2022), El Net Promoter Score (NPS) y su utilidad como medida de comportamiento de los clientes, Repositorio Académico UPC, URL: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657753/Jimenez_ZD.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Khan, M. T. (2013). Customers loyalty: Concept & definition (a review). International Journal of Information, Business and Management, 5(3), 168-191.
- Lazcano, J. A. B. (2021). Métodos de recolección de información para el análisis de la satisfacción del cliente. Ixmati, (8), 27-34.
- López, J. F. C. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. Entramado, 5(1), 6-17.

- Luck, I. (s/f). What is net Promoter Score (NPS)? A 2024 guide & definition. CustomerGauge. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de <https://customergauge.com/net-promoter-score-nps>
- Mora, M. N. B., Carvajal, V. M. P., & Álvarez, G. D. L. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. RECIMUNDO, 3(3 ESP), 659-681.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. Marketing management, 3(1), 18.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of marketing, 63(4_suppl1), 33-44.
- Tienda Piwén | Frutos Secos y Más a Precios Inmejorables. (s.f.). Tienda Piwén | Frutos Secos y Más a Precios Inmejorables. <https://www.piwen.cl/PocketBook4You>. (2022, abril 3). Resumen del libro La Pregunta Decisiva 2.0, PDF. PocketBook4you; /es/read/ultimate-question-2-0/#organization. <https://pocketbook4you.com/es/read/ultimate-question-2-0>
- Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. Journal of the academy of marketing science, 27, 333-348.
- Recency Frequency and Monetary (RFM) Analysis. (s.f.-a). CleverTap User Docs. <https://docs.clevertap.com/docs/rfm>
- Reichheld, F., & Markey, R. (2006). Blowing the whistle on bad profits. Strategic Finance, 8-10.
- Reichheld, F. F. (2001). Loyalty rules!: how today's leaders build lasting relationships. Harvard Business Press.
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Schwarz Díaz, M. (2018). Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/6076>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 1%



Plagiarism Checker X - Report Originality Assessment

Similarity Found: 1%

Date: mar. 3, 2024

Matches: 125 / 10489 words

Sources: 15

Remarks: Low similarity
detected, consider making
necessary changes if needed.

Verify Report:
Scan this QR Code



7 ANEXO: