

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Propuesta de ruta de fidelización a través del marketing relacional para una empresa del sector TIC bajo el modelo de negocio B2B. Caso: SERATIC

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Ana Flavia Balbuena Reyes

Martha Liliana Cardenas Fernandez

Katherine Milagros Orna Pisconte

Asesor:

Miguel Ignacio Cordova Espinoza

Lima, 2022

La tesis

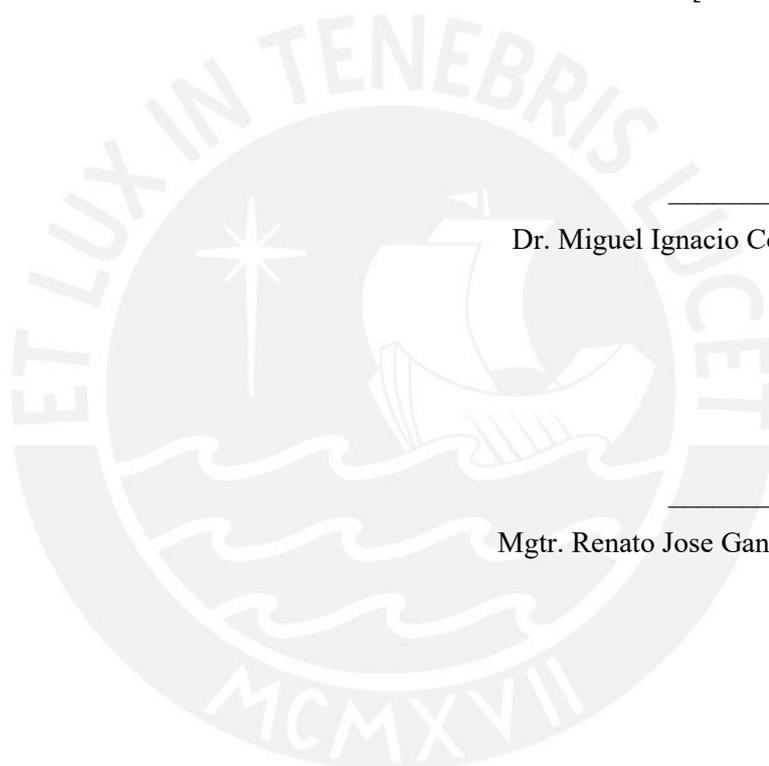
Propuesta de ruta de fidelización a través del marketing relacional para una empresa del sector TIC bajo el modelo de negocio B2B. Caso: SERATIC

ha sido aprobada por

Mgtr. Maria de Fatima Ponce Regalado
[Presidente del Jurado]

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]



A Dios, por haberme otorgado sabiduría y fortaleza para perseverar en los estudios pese a las adversidades. A mis padres, Alberto y Pilar, por haber creído en mí y haberme impulsado a seguir soñando. A mis hermanos, por apoyarme en los momentos difíciles, cuidarme y motivarme día a día. A mis hermanos de comunidad, por su inmenso cariño, porque rezan por mí y me impulsan a seguir luchando. A mis mejores amigos, por compartir su afecto y apoyo incondicional.

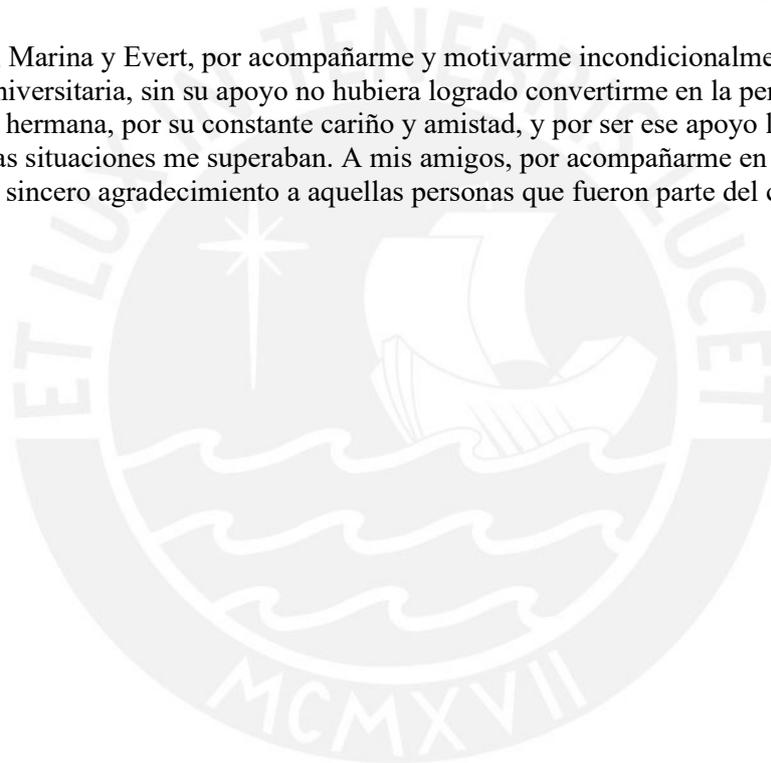
Flavia Balbuena

A la memoria de mi hermano Javier quien siempre creyó en mí y a la de mi tío Edwin quien me acompañó y apoyó en casi toda mi etapa universitaria. A mis padres, Carlos y Martha, por su paciencia, cariño, fortaleza y guía. A mi enamorado Jorge por motivarme siempre. Finalmente, a mi hermana Cecilia quien depositó siempre su confianza en mí y me dio la oportunidad de culminar una de las etapas más bonitas de mi vida, mis estudios superiores.

Martha Cárdenas

A mis padres, Marina y Evert, por acompañarme y motivarme incondicionalmente durante toda mi etapa universitaria, sin su apoyo no hubiera logrado convertirme en la persona que soy. A Rosario, mi hermana, por su constante cariño y amistad, y por ser ese apoyo leal cuando creía que diversas situaciones me superaban. A mis amigos, por acompañarme en cada uno de mis logros. El más sincero agradecimiento a aquellas personas que fueron parte del cumplimiento de este sueño.

Milagros Orna



Queremos agradecer principalmente a nuestro asesor Miguel Córdova, por todo el apoyo, disposición y entusiasmo durante todo el proceso de titulación, así como por haber confiado en nosotras y motivarnos en cada asesoría a mostrar el mejor resultado en nuestra investigación. Asimismo, agradecer a la empresa SERATIC por permitirnos realizar nuestro estudio en ella, por el amable apoyo de cada uno de sus trabajadores al brindarnos la información necesaria y por su constante preocupación por asegurarse que tengamos los recursos requeridos para el desarrollo de una exitosa investigación.

De manera especial, agradecer a nuestras familias, por darnos la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente y brindarnos todas las facilidades correspondientes, siendo el soporte, aliento y motivación durante todo este proceso académico.

Finalmente, un cálido agradecimiento a nuestra casa de estudios, PUCP, por la apertura de amplias fuentes bibliográficas que fueron clave en nuestra investigación; y por no solo brindarnos excelencia académica, sino también llenar nuestras vidas de memorables experiencias.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problemática de la investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación	5
2.1. Objetivo General	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Preguntas de la investigación	5
3.1. Pregunta general.....	6
3.2. Preguntas específicas.....	6
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	9
6. Limitaciones.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Antecedentes	11
2. Gestión de fidelización de clientes.....	13
2.1. La evolución del concepto de fidelización.....	13
2.2. Ventajas de la fidelización	14
2.3. Obstáculos en la generación de un plan de fidelización.....	15
3. Marketing relacional	16
3.1. Definición del marketing relacional	16
3.2. Modelos del marketing relacional	18
3.3. El marketing relacional en el sector de desarrollo de software	29
4. Intermediación comercial	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	32
1. Sector TIC e Industria de Software	32
1.1. Descripción del sector TIC.....	32
1.2. Descripción de la Industria de software	32
1.3. Tendencias en la Industria de Software.....	35
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
1. Alcance de la investigación.....	39
2. Diseño metodológico.....	39
2.1. Enfoque de la investigación	39
2.2. Herramientas de la investigación	40

2.3. Modelo de la investigación.....	42
CAPÍTULO 5: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	44
1. SERATIC	44
1.1. Descripción del servicio	44
1.2. Historia de la empresa	44
1.3. Productos.....	46
1.4. Puntos de contacto con cliente	47
2. Análisis interno y externo	50
2.1. Análisis FODA.....	50
2.2. PESTEL.....	52
2.3. Las 5 fuerzas de Porter	57
CAPÍTULO 6: DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS.....	62
1. Perspectiva empresa	62
1.1. Análisis de la situación relacional basado en las variables teóricas	62
2. Perspectiva clientes	73
2.1. Análisis de la situación relacional basado en las variables teóricas	73
3. Principales diferencias entre la perspectiva empresa y perspectiva clientes	82
3.1. Resultados basados en las variables teóricas.....	82
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE RUTA DE FIDELIZACIÓN	86
1. Información.....	86
1.1. Ruta de fidelización.....	86
2. Marketing Interno.....	92
2.1. Ruta de fidelización.....	92
3. Comunicación	98
3.1. Ruta de fidelización.....	99
4. Experiencia del cliente	105
4.1. Ruta de fidelización.....	105
5. Incentivos y privilegios	108
5.1. Ruta de fidelización.....	109
6. Calendarización y Presupuesto anual de ruta de fidelización	114
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
1. Conclusiones	115
2. Recomendaciones.....	118
REFERENCIAS	121

ANEXO A: Puntuación en el pilar de tecnología y el indicador desarrollo de aplicaciones móviles en Latinoamérica del Network Readiness Index 2020	133
ANEXO B: Diferencias entre marketing de transacciones y marketing de relaciones	134
ANEXO C: Principios de la gestión de servicios.....	135
ANEXO D: Clasificación de software por Bitzer	136
ANEXO E: Clasificación de software por la UNCTAD.....	137
ANEXO F: Clasificaciones y puntuaciones de la NRI 2020.....	138
ANEXO G: Matriz de Consistencia	139
ANEXO H: Criterios de selección del sujeto de estudio.....	140
ANEXO I: Organigrama de SERATIC	141
ANEXO J: Análisis bibliométrico.....	142
ANEXO K: Guía de entrevista a clientes de SERATIC	143
ANEXO L: Guía de entrevista a colaboradores del área de soporte de SERATIC.....	145
ANEXO M: Guía de entrevista a colaboradores del área comercial de SERATIC	147
ANEXO N: Guía de entrevista a GG/dueño de SERATIC	149
ANEXO O: Guía de entrevista a e del sector (Telecomunicaciones) – Desarrollo de Software	150
ANEXO P: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: Comercializadora San Juan - 05/05/2021	151
ANEXO Q: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: MIDIS - 06/05/2021	154
ANEXO R: Resumen de la entrevista a cliente directo de SERATIC: PICHINCHA- 07/05/2021	156
ANEXO S: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: PROGRAMA JUNTOS- 07/05/2021.....	158
ANEXO T: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: BRIGHTSTAR- 11/05/2021.....	160
ANEXO U: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: GRUPO TAWA - 06/05/2021.....	162
ANEXO V: Resumen de la entrevista a cliente directo de SERATIC: ASSERES- 05/05/2021	164
ANEXO W: Resumen de la entrevista a colaborador de SERATIC: Líder de área de proyectos- 17/06/2021.....	166
ANEXO X: Demanda volumétrica General Postventa	168
ANEXO Y: Demanda volumétrica de atención Postventa.....	169
ANEXO Z: Demanda de tiempo en gestión de postventa.....	170
ANEXO AA: Tabla resumen de la ruta de fidelización: información	171
ANEXO AB: Encuesta de Cultura en SERATIC.....	172

ANEXO AC: Encuesta de satisfacción laboral JSS	175
ANEXO AD: Tabla resumen de la ruta de fidelización: marketing interno	177
ANEXO AE: Tabla resumen de la ruta de fidelización: comunicación.....	178
ANEXO AF: Las 10 expectativas clave de los clientes	179
ANEXO AG: Tabla resumen de la ruta de fidelización: Experiencia del cliente	180
ANEXO AH: Información mínima requerida para clientes de SERATIC.....	181
ANEXO AI: Tabla resumen de la ruta de fidelización: incentivos y privilegios	182
ANEXO AJ: Diagrama de Gantt de la ruta de fidelización	183



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variación porcentual anual de la contribución de las telecomunicaciones y otros servicios de la información al PBI peruano (2018-2020).....	08
Tabla 2: Fases del marketing relacional.....	20
Tabla 3: Ventajas y desventajas de los modelos de marketing relacional.....	28
Tabla 4: Esquema de ruta de fidelización.....	43
Tabla 5: Presupuesto anual del plan de fidelización.....	114



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de Ingresos SERATIC-2020 de acuerdo a tipo de cliente.....	4
Figura 2: Trébol de la fidelización.....	22
Figura 3: Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI) - Israel, Korea, Rep. China.....	35
Figura 4: Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI) - Argentina, Brasil, Uruguay.....	36
Figura 5: Mapa de actores	41
Figura 6: Modelo de investigación	43
Figura 7: Número de clientes de SERATIC por canal de distribución.....	44
Figura 8: Evolución en el tiempo del Isologo de SERATIC.....	46
Figura 9: Índice de Progreso Social 2020, según pilar.....	55



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar una ruta de fidelización para incrementar las capacidades de retención de clientes de una empresa software TIC a partir del marketing relacional, enfocado en el caso de estudio de SERATIC.

Las organizaciones que prestan servicios precisan de gestionar sus relaciones con diversos actores a fin de lograr crecimiento y desarrollo, donde las pertenecientes al sector TIC no deberían ser la excepción. En la presente investigación, se considera que la aplicación del marketing relacional puede incrementar la satisfacción del cliente y por ende lograr una relación más estrecha si se conoce los componentes que explican la fidelización del cliente.

La metodología del marketing relacional ofrece una perspectiva teórica valiosa que permite comprender y fortalecer las relaciones con diversos actores. El marco teórico consistió en primer lugar, en una detenida revisión de la literatura del marketing relacional (principalmente el modelo de Juan Carlos Alcaide y Christian Grönroos), también se revisaron diferentes estudios empíricos del sector. En cuanto a Alcaide, el modelo presenta el Trébol de la Fidelización, herramienta que permitió determinar diversas variables del marketing relacional que tienen mayor relevancia en la relación de una empresa de servicios con sus clientes. Respecto al modelo de Grönroos, este expone las 5 fases del marketing relacional, lo cual permitió hallar qué acciones se deben tomar en cuenta como plan de acción para lograr la fidelización. De esta forma, se construyó una ruta de fidelización en base a las variables teóricas conforme a los cinco pétalos del modelo: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios; y como modelo complementario se consideró las 5 etapas del marketing relacional: identificación, captación, satisfacción, retención y potenciación. Ambos modelos han sido aplicados para la ruta de fidelización propuesta para SERATIC.

El marco contextual permitió conocer cómo ha ido evolucionando el sector TIC, y cómo se encuentra en la actualidad. Asimismo, se conoció su situación en el mundo, de manera regional en Latinoamérica, y por último el panorama en Perú. Con esta investigación exponemos que la metodología del marketing relacional es escasamente empleada con el propósito de fidelizar los clientes de una empresa que ofrece soluciones tecnológicas.

Como resultado de la investigación, se propone una serie de actividades que la empresa deberá implementar para lograr su objetivo principal de retener a sus clientes actuales. Cada acción responde a un objetivo dado por una variable en específica, y esta está conexas a un indicador de control. Ante la identificación de brechas también se exponen recomendaciones que ayudarán a conseguir una implementación más eficaz de la ruta propuesta.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis tiene como finalidad elaborar una ruta de fidelización basada en el enfoque del marketing relacional para la empresa de tecnologías de información y comunicación SERATIC a fin de elevar sus capacidades de retención de clientes e incrementar su atractivo comercial para futuros clientes.

Mediante la investigación se analizarán los factores que influyen en el desarrollo de una ruta de fidelización para una empresa B2B del sector TIC, establecidos a partir de una revisión de literatura de la fidelización. El desarrollo de esta investigación tiene como propósito analizar cómo el establecimiento de una ruta de fidelización conlleva a establecer relaciones de valor mutuo con los clientes, que sean duraderas y sostenibles en el tiempo. Asimismo, el sujeto de estudio es la empresa SERATIC, una entidad peruano-colombiana, cuyos dueños residen en Colombia y en Perú. La actividad principal de la empresa radica en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas corporativas que ayudan a incrementar la productividad y fomentar la transformación digital en la empresa cliente.

En el primer capítulo se detalla el planteamiento del problema, en el cual se explicará principalmente como el estado de inercia para crear estrategias de fidelización innovadoras, sumado a la situación de dependencia comercial de SERATIC con uno de sus distribuidores, genera riesgo de pérdida de clientes a largo plazo. Adicionalmente, se detallan los objetivos del presente trabajo de investigación y las preguntas asociadas a los mismos. Por otro lado, se sustenta la justificación, viabilidad y limitaciones de la investigación realizada.

Posteriormente, el segundo capítulo tendrá como objetivo describir el marco teórico en el que se basará el desarrollo de la investigación. Se inicia analizando los antecedentes que son casos empíricos tomados en cuenta como referencia por contar con características similares respecto al presente trabajo. Asimismo, se desarrollarán los modelos del enfoque relacional disponibles a ser aplicados en la ruta de fidelización propuesta. Para efectos de comprensión del lector, la mención de “modelo de investigación” o “modelo” hace referencia a los modelos teóricos propuestos por los diferentes autores; mientras que el término “ruta de fidelización” hace referencia a la serie de acciones propuestas en base a los modelos escogidos, tomando en cuenta el sector del objeto de estudio y sus características afines.

El tercer capítulo consiste en contextualizar el sector sobre el cual se encuentra el sujeto de estudio. Así, el marco contextual contiene una descripción general del sector software, así como su situación en cuanto a las tendencias a nivel mundial, dentro de la región y a nivel nacional, enfatizando la importancia de estudio y crecimiento de este sector.

Respecto al cuarto capítulo se expondrá el diseño metodológico, el cual incluye conceptos como el alcance, enfoque, herramientas para la recolección de información a utilizar durante la investigación. Asimismo, se detalla el modelo de investigación que guiará el desarrollo de la propuesta metodológica del trabajo, así como la ruta de fidelización para SERATIC.

En el quinto capítulo, se presentará una breve descripción de la empresa que es objeto de estudio de nuestro proyecto de tesis. Está considerará aspectos como su historia, los tipos de servicios ofrecidos y los puntos de contactos actuales que tiene SERATIC con sus clientes como sus etapas comerciales, de implementación y soporte. Así mismo, se presenta la evolución de sus ventas en el periodo comprendido entre 2018-2020, y finalmente, se realizará un análisis tanto interno como externo a la empresa, donde se incluyen las herramientas Pestel, Fuerzas de Porter y FODA.

En el sexto capítulo, se llevará a cabo la discusión de los hallazgos obtenidos a través de las herramientas discutidas en el capítulo de metodología. La información obtenida será analizada y presentada en dos perspectivas: empresa y clientes. Luego, en base a nuestras variables del modelo teórico, el objetivo será contrastar los resultados obtenidos, a fin de encontrar brechas en dichas perspectivas para poder con ello establecer oportunidades de mejora.

En el séptimo capítulo, se desplegará la propuesta de la ruta de fidelización final a seguir para SERATIC, todo ello en base a la información obtenida en los capítulos anteriores. En cuál considerará las brechas existentes para proponer las oportunidades de mejora en las variables clave propuestas por Juan Carlos Alcaide, complementando el análisis con las fases de Christian Grönroos, para finalmente lograr la consecución de la fidelización.

En el octavo, y último, capítulo se presentarán las principales conclusiones obtenidas en nuestra investigación, así como también recomendaciones generales a considerar.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

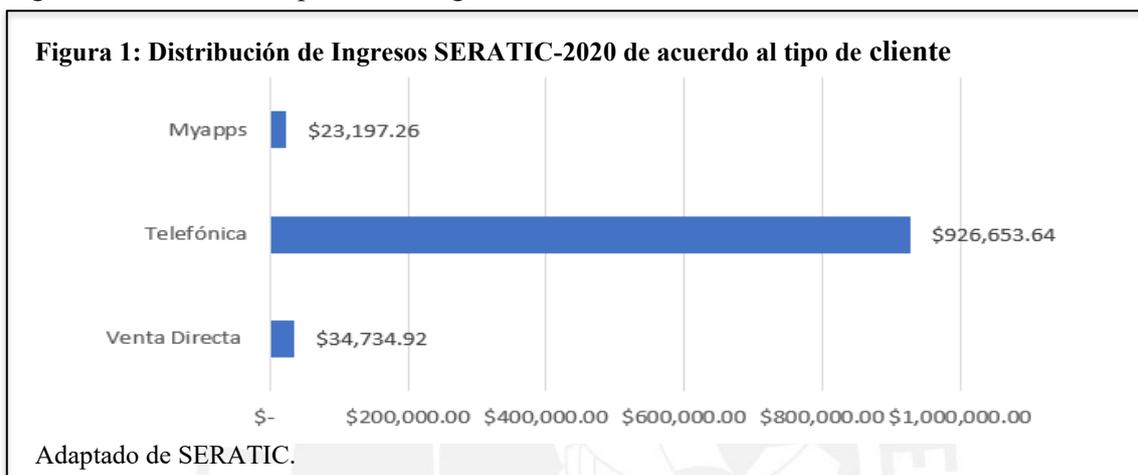
1. Problemática de la investigación

El desarrollo y difusión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha influido rápidamente en la producción de bienes y servicios, los métodos de trabajo, los patrones de consumo y la innovación; incidiendo así en la competitividad de las naciones (Motta, Morero & Borrastero, 2017, p.286). De acuerdo con Sanabria, Acosta-Prado, Rodríguez y Vargas (2018), la competitividad empresarial es afectada por la globalización y complejidad de los entornos, lo cual disminuye la efectividad de los modelos de negocio a menos que se coloque la innovación como el factor más importante para la sostenibilidad de su negocio. Así, la innovación también se encuentra presente en el mundo del marketing, ya que los medios digitales han cambiado la forma de interacción con los consumidores, por lo que las empresas que deseen posicionarse dentro del mercado deberían considerar la confianza como uno de los principales factores para aspirar a la fidelidad de sus clientes (Alcaide, 2015). Según Guerrero, todos estos cambios constantes podrían ser retos que “provocan que disminuya el ciclo de vida de cualquier organización o empresa de las Tecnologías de la Información (TI)” (2014), por lo que las organizaciones deben adaptarse (Guerrero, 2014).

Así, la coyuntura actual producto de la propagación del COVID-19, ha sido un escenario que ha afectado a la gran mayoría de sectores productivos; sin embargo, ha contribuido al crecimiento de la industria tecnológica principalmente debido a dos factores innovadores: 1) la expansión en el uso de dispositivos digitales como consecuencia de la adopción de la cuarentena por los gobiernos del mundo y 2) la rápida asimilación del teletrabajo como forma de prevenir la expansión del virus (Ventrici, Krepki & Palermo, 2020). Es por esta razón que “las respuestas organizacionales a situaciones competitivas cambiantes y las reacciones de los competidores crean opciones alternativas para los consumidores y pueden motivar fácilmente un cambio de comportamiento del consumidor” (Chen, 2015, p. 109). Al respecto, diversos autores sostienen que la adopción del marketing relacional es un estado que propicia procesos de innovación y que la gestión de las relaciones con proveedores y clientes tienen beneficios directos para todos los involucrados en la relación comercial (Arosa-Carrera & Chica-Mesa, 2020).

SERATIC, empresa dedicada al desarrollo de soluciones tecnológicas y aplicativos para el sector B2B, se encuentra catalogado dentro del subsector TIC llamado software. Esta empresa se enmarca dentro de este contexto cambiante, por lo que el adoptar modelos innovadores como el marketing relacional le podría permitir posicionarse en el mercado, ser competitiva y mejorar las relaciones con sus clientes. En este punto, cabe resaltar que el modelo de negocio de SERATIC es distinto al común de la mayoría de las empresas, ya que, si bien cuenta con clientes directos,

el mayor porcentaje de ingresos corresponde al uso de canales de distribución indirecta. Como se puede observar en la Figura 1, SERATIC distribuye sus productos tecnológicos a través de tres canales: clientes directos, el sector “Grandes Empresas” de Telefónica y el distribuidor Myapps. Ambas empresas funcionan como intermediarios entre SERATIC y los usuarios finales de los aplicativos desarrollados; sin embargo, es Telefónica quien representa el mayor número de clientes, así como el mayor porcentaje en la facturación; sólo en el 2020, el volumen de ingresos a través de este distribuidor ascendió a la suma de \$926, 653.64, lo cual representa el 94.12% de ingresos totales de la empresa. Ver Figura 1.



Se evidencia, entonces, en la organización una situación de dependencia con su intermediario Telefónica no solo por ser quien le genere más del 90% de sus ingresos totales, sino porque, además, como parte del contrato que tiene SERATIC con Telefónica, cuando un cliente decide cambiar de operador móvil, SERATIC también pierde la relación con dicho cliente. Esta pérdida de clientes por la dependencia y la falta de respuesta con estrategias innovadoras de fidelización ha generado la pérdida de 4 clientes en el 2019 (2 del sector público y 2 del sector privado) los cuales representaron una pérdida anual para la organización de S/. 24, 240. Al respecto el líder de soporte de SERATIC, Fernando Saciga (Comunicación personal, 13 de noviembre, 2020), comentó que la pérdida de clientes se debía principalmente a 2 factores: la falta de capacidad de Telefónica para ofrecer una oferta económica atractiva para retener clientes y la búsqueda de alternativas gratuitas por parte de los clientes. En concordancia a la situación evidenciada por el líder, cabe resaltar que se encuentran en el mercado diferentes alternativas de proveedores locales e internacionales quienes comercializan sistemas de gestión de procesos de negocios (BPMS, por sus siglas en inglés Business Process Management), cuyas herramientas facilitan los procesos empresariales en la gestión de marketing, contabilidad, logística, entre otras áreas. Entre las herramientas BPMS más populares y gratuitas se encuentran jBPM, ProcessMaker, Yawl y Bonita Software, las mismas que en el 2014 fueron las más descargadas y empleadas en la comunidad científica (Espinosa, López, Castro & Arencibia, 2020).

La relación de dependencia anteriormente descrita ha generado que la empresa permanezca en un estado de inercia, en la que no se ha preocupado por desarrollar las capacidades para atraer y retener clientes. Esta situación puede deberse a la falta de innovación en la empresa para establecer una propuesta de valor diferencial para el cliente con el fin de evitar la desvinculación de la relación. Por lo tanto, la problemática que se desarrollará en esta investigación es la falta de desarrollo de capacidades de fidelización de clientes de SERATIC, dado que a largo plazo la situación de dependencia actual podría poner en riesgo su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

La problemática señalada puede abordarse desde distintas perspectivas; sin embargo, el presente trabajo abarcará esta situación problemática a través de la mirada de la innovación en marketing. Así, se propone una ruta de fidelización enmarcada en la teoría del marketing relacional, lo que permitiría a la organización cumplir con el objetivo de desarrollar sus capacidades de retención para mantener a sus clientes actuales e incrementar su atractivo para futuros nuevos clientes.

2. Objetivos de la investigación

Con el fin de poder proponer una ruta de fidelización para nuestro sujeto de estudio, se ha establecido un objetivo general y 4 objetivos específicos.

2.1. Objetivo General

Proponer una ruta de fidelización de clientes basada en el marketing relacional a una empresa de servicios TIC.

2.2. Objetivos específicos

- Evaluar los modelos/enfoques del marketing relacional disponibles a ser aplicados en SERATIC.
- Identificar y describir las etapas comerciales de SERATIC que requieran estrategias relacionales.
- Realizar un plan de fidelización a SERATIC basado en las estrategias exitosas del marketing relacional.
- Establecer mecanismos de seguimiento y control al plan de fidelización propuesto.

3. Preguntas de la investigación

En esta sección, se presentan las preguntas de investigación que guiarán el presente trabajo.

3.1. Pregunta general

¿Cuál es la ruta de fidelización a través del marketing relacional para la empresa SERATIC con el propósito de incrementar sus capacidades de retención y su atractivo comercial para futuros clientes?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Qué modelos/enfoques del marketing relacional se encuentran disponibles para ser aplicados a SERATIC?
- ¿Qué etapas comerciales de SERATIC requieren estrategias relacionales?
- ¿Qué estrategias exitosas del marketing relacional pueden ser utilizadas para realizar un plan de fidelización a SERATIC?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento y control pueden aplicarse al plan de fidelización propuesto?

4. Justificación

De acuerdo con un reporte de CEPAL, el cual analizó las distintas formas de concentración sectorial en los mercados de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú del 2008 al 2017, concluyó que, dentro del período analizado, la concentración era moderada en el sector software (CEPAL, 2018b). Así, este sector se ha vuelto más competitivo con el tiempo (CEPAL, 2018b). En segundo lugar, en Perú, luego de realizar el análisis a 325 empresas, el resultado es parecido al anterior mencionado. Este hallazgo presentado por CEPAL nos muestra que el sector software (el cual incluye aplicativos móviles, etc.) se encuentra dentro del grupo de sectores considerados menos concentrado, hay más competencia y como consecuencia las empresas tienen menor poder de mercado.

Por otro lado, la evolución del mercado y las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor han exigido a las empresas recurrir a otros mecanismos para cautivar y retener a sus clientes. Surgen conceptos como lealtad y fidelización, como alternativa esencial para garantizar la permanencia de las empresas en un entorno competitivo, dinámico y cambiante (Valencia, 2008). Por ello, el fenómeno de alta competencia del sector software y su impacto en las empresas y en el cliente generaría la necesidad de realizar un estudio sobre la fidelización, ya que, al no tener conocimientos de conceptos y mecanismos mínimos requeridos para competir ante estos nuevos entornos, se estaría operando con un nivel de competitividad menor (Arellano, 2017).

Las empresas de servicios software TIC juegan un rol importante en la sociedad. Las TIC, a nivel mundial, se han posicionado como una oportunidad de desarrollo y transformación social, esto debido a que las nuevas tecnologías fomentan la productividad y, además, sirven como

mediadores en la transformación digital, y este último “en la nueva era digital amplía la brecha entre los sectores de la economía, y los nuevos modelos de negocio han sido una fuente clave de disrupción para las industrias tradicionales” (CEPAL, 2018b).

Al respecto, un estudio cuantitativo realizado a Mipymes colombianas demostró que el uso de TIC en las empresas de la muestra contribuyó al reforzamiento de la calidad de sus productos, la eficiencia de sus procesos logísticos internos, la satisfacción de los clientes y la adaptabilidad a los cambios del mercado (Gálvez, Riascos & Contreras, 2014). Por otro lado, en el sector educativo, el aprovechamiento de las TIC ha permitido modificar las metodologías de enseñanza tradicionales, generando un aprendizaje más interactivo, que fomenta el diálogo, la colaboración y el autoaprendizaje (Poveda-Pineda & Cifuentes-Medina, 2020). En este contexto, toma relevancia la aseveración de Portulans Institute (2020), quien indica que “nuestra capacidad de "pensar más allá de COVID" y prepararnos por un mundo donde la tecnología y la innovación sean mejores gestionados es la clave para hacer nuestro futuro mejor del que lo precedió” (p. 8).

A pesar de que América Latina cuenta con un avance lento y poca inversión en el sector debido, entre otros factores, a la inherente incertidumbre política y el elevado nivel de riesgo presentes en los países de la región (Arredondo-Trapero, Vázquez-Parra & Guerra-Leal, 2020); Perú podría estar ubicado como una promesa de competitividad regional en el sector software debido a la participación activa del Estado, quien cumple un rol de regulador en el entorno competitivo a través de OSIPTEL y un rol ejecutor a través del impulso de programas de banda ancha dedicados al despliegue de una red troncal de fibra óptica (International Telecommunication Union, 2017, p.157). De acuerdo al Network Readiness Index, el índice del Foro Económico Mundial que desde el año 2002 mide la competitividad de un país en base a la adopción de TIC (World Economic Forum, 2019, p.7), el Perú se encuentra en la décima posición en cuanto a la adopción del pilar tecnología, respecto a los 18 países latinoamericanos puntuados (véase en el Anexo A); además, en cuanto al desarrollo de aplicaciones móviles, el mismo índice puntúa al Perú en el noveno puesto, por encima de países como Colombia y Ecuador (Portulans, 2020, pp.36-37. 217).

Adicionalmente, según Barringer & Harrison (2000), dada su importancia, las alianzas en el sector software son cada vez más requeridas para poder confrontar la dinámica y evolución del mercado y así lograr posicionarse frente a una rigurosa competencia. Así, muchas empresas optan por realizar alianzas comerciales a fin de aprovechar los recursos valiosos de otras compañías, aumentar su participación en el mercado, disminuir los costos de transacción, o neutralizar a la competencia. Sin embargo, “hacer que las asociaciones comerciales funcionen, es un frágil equilibrio de fuerzas en competencia” (Barringer & Harrison, 2000, p.3), por lo que el éxito de

una relación interorganizacional consiste en procurar el interés propio y de la contraparte. Un estudio empírico que investigó la supervivencia de empresas comercializadoras de software en la industria de sistemas de software hospitalario de EE.UU. determinó que, en la comercialización de bienes complejos, las empresas que optan por enfoques de comercialización independientes podrían poner en peligro la calidad de sus productos y el costo de producción. Esto debido a la complejidad de la imitación los sistemas utilizados por las empresas desarrolladoras de software; además, las economías de escala impiden que todas las compañías puedan producir dichos sistemas a un costo razonable (Mitchell & Singh, 1996, p. 171). Lo expuesto con anterioridad, ilustra el caso de SERATIC, empresa desarrolladora de software que actualmente se encuentra en una relación interorganizacional con Telefónica y Myapps, empresas que requieren de sus servicios para ofrecer un valor agregado en sus productos a sus clientes.

La industria de tecnologías de información y comunicación está aumentando su contribución a la economía peruana a través de su aporte al PBI, de esta forma para el periodo 2020 presenta una variación porcentual positiva de 4,9 % respecto al periodo anterior, originada por la expansión del subsector telecomunicaciones en 11,4% (INEI, 2020a). En este punto, cabe resaltar que la contribución de este sector mantiene una variación positiva en los años 2018 y 2019, sin embargo, se puede apreciar una desaceleración en cuanto a su crecimiento. Como se puede apreciar en la Tabla 1, la industria TIC tuvo una mayor contribución al PBI en el año 2018 que en los años 2019 y 2020. En consecuencia, los estudios que se realicen sobre este conseguirían a su vez fomentar el crecimiento económico del país.

Tabla 1: Variación porcentual anual de la contribución de las telecomunicaciones y otros servicios de la información al PBI peruano (2018-2020).

	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Telecomunicaciones y otros servicios de información	6,0	5,6	4,9
Telecomunicaciones	7,2	7,0	11,4
Otros servicios de información.	0,8	-0,5	-25,6

Adaptado de INEI (2019) y INEI (2020a)

Es así como el presente estudio se realiza con la intención de elevar las capacidades de retención y fidelización de clientes con el fin de lograr el crecimiento de SERATIC, empresa que experimenta una dependencia comercial con su socio estratégico a través del cual distribuye sus servicios de desarrollo de aplicaciones y software. Esta relación de dependencia ha generado que la empresa no introduzca la innovación en el desarrollo de capacidades de retención de clientes, lo cual, a su vez, ha decantado en la pérdida de usuarios. Así, surge la necesidad de innovar a

través de la realización de un plan de fidelización, de modo que se pueda incrementar el valor de la relación actual con sus clientes y eleve su atractivo comercial para atraer nuevos.

Asimismo, esta investigación contribuye a las ciencias de la gestión, ya que no solo permite profundizar en las bases teóricas que sustentan al marketing relacional, sino que también provee un modelo de gestión adaptado al contexto de la empresa estudiada. Al respecto, la Asociación de Marketing Americana (conocida por sus siglas en inglés como AMA) resalta la importancia de las relaciones con todas las partes integradas en la organización al definir el concepto de marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, los socios y la sociedad en general” (AMA, 2017). En ese sentido, el proyecto de tesis presentado se suma al debate de la importancia de establecer relaciones redituables con los miembros dentro y fuera de la organización, por lo que fomenta la utilización de estrategias del marketing relacional.

Esta ruta de fidelización busca ser de utilidad para SERATIC, sus clientes y sus socios estratégicos, pero además se convierte en una referencia para futuros estudios que busquen la fidelización, sobre todo para las pequeñas empresas del sector software que, ante la falta de conocimientos en marketing, podrían estar realizando actividades desarticuladas; en ese sentido, les permitirá conocer los pasos que pueden seguir con el propósito de ser sostenibles a largo plazo (Reinares, Ponzoa & Álvarez, 2004).

5. Viabilidad

La presente investigación busca aplicar modelos del marketing relacional en una empresa de software con el fin de fidelizar a sus clientes. La viabilidad del proyecto se evidencia debido a que, al margen de la existencia de una relación de intermediación de SERATIC, sí existe un contacto directo con los clientes y, por tanto, una capacidad de influencia directa de la empresa, lo que permite la realización del proyecto de tesis. Así mismo, contamos con la disponibilidad necesaria requerida de recursos físicos, económicos, tiempo e información; así como la disposición de nuestro sujeto de estudio de trabajar con nosotros, lo que facilita el acceso a información primaria, y facilidades en cuanto a contacto directo con sus principales clientes.

Para llevar a cabo esta investigación se contó en todo momento con el apoyo de SERATIC a través de Diana Cerón, Gerente Agile, quien actuó como nexo entre los miembros del equipo de investigación con los colaboradores y clientes de la empresa. De esta manera, se nos otorgó información y data de suma relevancia para el progreso del estudio. Además, el sujeto de estudio cuenta con la disposición de invertir financieramente en la mejora de su servicio para que esto se vea reflejado en su índice de retención de clientes y ventas.

Por otro lado, a pesar de que no se hallaron muchos estudios sobre el marketing relacional en empresas dedicadas al desarrollo de aplicaciones, se accedió a entrevistas a expertos que ayudaron a profundizar en temas del sector y la situación problemática del caso. Para obtener la información necesaria se cuenta con bibliografía facilitada por el repositorio electrónico de la universidad, así como literatura de otras universidades o estudios extranjeros.

6. Limitaciones

A lo largo de la presente investigación se encontraron una serie de limitaciones, las cuales principalmente se centran en 6 aspectos:

- Existe poca información acerca del sector software en el Perú, principalmente acerca de las empresas B2B y de intermediación comercial dedicadas a dicho mercado. Lo que genera que no se tenga claro el tamaño del mercado existente, así como el porcentaje de participación de las empresas más representativas.
- Se realizó la búsqueda de información primaria y secundaria; sin embargo, existen escasos estudios del sector software en el Perú relacionados a temas de fidelización, por lo que nuestra investigación se encuentra enmarcada principalmente en el sector TIC.
- Es importante precisar que SERATIC tiene un modelo de negocio no puro B2B, debido a que la mayoría de sus clientes provienen de una intermediación comercial. Los modelos teóricos mencionados están dirigidos a empresas con modelos de negocio B2C y B2B; sin embargo, no se especifica explícitamente que no puedan ser aplicadas en empresas de intermediación comercial.
- Debido al tamaño de nuestro sujeto de estudio, la propuesta debe limitarse y/o ajustarse a las capacidades de SERATIC en temas de inversión.
- El alcance de nuestra propuesta se limitará en la presentación de la misma, mas no en su implementación/ejecución dentro de SERATIC. Pese a ello, se cuenta con la validación de SERATIC para su realización.
- La propuesta realizada ha tomado como base el porcentaje de clientes que efectivamente utilizan las aplicaciones comercializadas por SERATIC durante el 2020 (31%).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar los conceptos claves que se abordarán en el presente trabajo de investigación. A partir de una revisión de la literatura se aborda el Marketing Relacional y la fidelización desde la perspectiva de diferentes autores especializados en cada uno de los temas.

1. Antecedentes

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una revisión relacionada con el objeto de estudio, en la que se identificó que el marketing relacional no ha sido estudiado a profundidad en el sector Software TIC. Al respecto, cabe mencionar que se realizó una búsqueda bibliográfica en las principales bases de datos académicas (Scopus, Ebsco, Scielo, JSTOR, ScienceDirect y Springer) utilizando las palabras clave “marketing relacional en la industria de software”, “marketing relacional en el sector TIC”, “relationship marketing in software enterprises”, “relationship marketing in Peru”, “customer loyalty programs in software industry”, entre otras; considerando las publicaciones de los últimos 6 años (2015-2021). En base a esta búsqueda se puede concluir que debido a que las empresas de alta tecnología se encuentran en entornos cambiantes, podrían dejar de lado la comunicación bidireccional, y no considerar la perspectiva del cliente en el desarrollo de nuevos productos, apostando más por estrategias transaccionales. Un estudio realizado por Bolisani, Donò y Scarso (2015) demuestra esto y argumenta que este tipo de empresas se ven en la necesidad de planificar estrategias de marketing que les permita establecer un vínculo estrecho con los clientes para que ambas partes logren obtener beneficios.

Sin embargo, también se ha hallado publicaciones y tesis sobre el diseño de un plan de fidelización basado en el marketing relacional teniendo como sujeto de estudio empresas de otros sectores, las cuales se resumen a continuación:

La investigación realizada por Álvarez, Mandujano y Veliz (2016), licenciados en gestión empresarial, expone el diseño de una estrategia de fidelización utilizando la teoría de marketing relacional en SFASA 40, empresa dedicada al transporte público. El objetivo fue realizar una estrategia relacional para fidelizar a sus clientes jóvenes, creando valor a través de relaciones sostenibles utilizando las fases propuestas por Reinares y Ponzoa (2004). Esta investigación se tomó como referencia para la elaboración de la ruta de fidelización propuesta y permitió un primer acercamiento al modelo de fidelización propuesto por Reinares y Ponzoa (2004).

Otra investigación es la realizada por los licenciados en gestión empresarial Beatriz y Pérez (2018), la cual tiene como objetivo la fidelización de clientes a través de la estrategia de marketing relacional, así como identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO, empresa perteneciente al sector automotriz. Se basan en la perspectiva de Alcaide

(2015), para realizar un diagnóstico sobre los enfoques de marketing (transaccional o relacional) que subyacen a las estrategias realizadas en la organización, concluyendo que predomina el enfoque relacional debido a que buscan generar y mantener las relaciones con sus clientes (Beatriz & Pérez, 2018). Así, este estudio aportó en la investigación ya que permitió un primer acercamiento al modelo teórico propuesto por Alcaide (2015) y como este se adaptó al entorno peruano.

La investigación realizada por Alexander Rios y Alberto Rodríguez (2018), la cual desarrolló una propuesta de estrategia de fidelización a través de la combinación de los modelos de marketing relacional desarrollados por Alcaide (2015) y Alet (2000), y la aplicó a la empresa INTEMA SAC., perteneciente al sector metalmecánico. Mediante su investigación, utilizó las variables propuestas en el trébol de fidelización de Alcaide (2015) y los mecanismos de retención propuestos por Alet (2000) para establecer acciones de mejora a la empresa. Esta investigación permitió conocer como el modelo propuesto por Alcaide (2015) se podía complementar con otros modelos, lo cual fue un precedente para establecer el modelo de investigación acorde a nuestro sujeto de estudio. Además, la aplicación del modelo de Alcaide (2015) y Alet (2000) a una pequeña empresa en el mercado peruano, demostró que era posible la tropicalización de ambos modelos a este tipo de empresas.

Finalmente, se analizó la investigación realizada por Rocio Maldonado, María Ruiz y Evelyn Zegarra (2019), la cual propone oportunidades de mejora a la estrategia de fidelización de la empresa Frenos Lazo, basado en el trébol de fidelización de Alcaide (2015), en el marco del sector automotriz. Así, se estableció un precedente en el tratamiento de la información de los clientes contrastada con la información manifestada por la empresa. Y se fortaleció el proceso de recolección de datos en el trabajo de campo y la presentación de hallazgos al ser una referencia de aplicación al entorno peruano.

Por otro lado, se encontraron diversos estudios empíricos relacionados al impacto del marketing relacional en la fidelización de los clientes. Thomson y Park (2005), afirman que el principal objetivo del marketing relacional es crear relaciones mutuamente provechosas y perdurables con los clientes, manteniendo una comunicación continua y creando experiencias que satisfagan a ambas partes para generar un vínculo rentable.

Tras lo expuesto, se procederá a enfatizar en el marco conceptual en el que se basa la investigación considerando la teoría y modelos de diferentes autores seleccionados.

2. Gestión de fidelización de clientes

2.1. La evolución del concepto de fidelización

Las primeras definiciones de fidelización surgieron en torno a la medición del comportamiento de compra del consumidor a través de indicadores como el número de veces de compra un producto y el porcentaje de compras de una marca respecto a las totales (Newman & Werbel, 1973). Para el año 1973, Newman y Werbel empezaron a cuestionar la relación entre la fidelización y el comportamiento de recompra de los clientes, por lo que, en un estudio de caso relativo a la fidelización hacia electrodomésticos de larga duración, concluyeron que la sola medida de recompra era insuficiente para determinar la fidelidad de los clientes (p.406).

En 1994, la investigación de Dick y Basu supuso un avance frente a la concepción tradicional de la fidelización como el comportamiento de recompra. Así, la definieron como “la relación entre la actitud relativa hacia una entidad (marca, servicio, tienda, vendedor) y el comportamiento de patrocinio.” (p.100). En su análisis, incorporaron la variable actitudinal para referirse a que el solo hecho de recomprar no significaba que un cliente fuera leal hacia la marca, ya que podía haber factores subyacentes en el comportamiento de las personas que indujeran una actitud de preferencia hacia la marca (Dick & Basu, 1994). Oliver, por su parte, separa el concepto de fidelización de la mera satisfacción del cliente y la define como:

Un compromiso profundamente arraigado de recomprar o re patrocinar un producto / servicio preferido de forma constante en el futuro, lo que provocaría compras repetitivas de la misma marca o del mismo conjunto de marcas, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing que tienen el potencial de provocar cambios de comportamiento (1999, p.34).

Así, la definición propuesta por Oliver (1999) incorpora la situación de compra como un elemento importante en el proceso de fidelización, lo cual permite esbozar que un cliente fidelizado es leal a la marca incluso en situaciones en las que no está siendo inducido a adquirir un objeto de la marca. Esta concepción presupone que la relación con el cliente se mantendrá en el tiempo pese a la aparición de nuevos competidores o los mensajes de la competencia actual.

Por otro lado, Reichheld (2003) se suma a la discusión en cuanto a la definición de fidelización, incorporando el elemento de recomendación del cliente hacia sus compañeros, amigos y familiares (p.3). De acuerdo con el estudio, recomendar un producto o servicio representa un sacrificio por parte de los clientes, ya que su reputación estaría en juego; es por ello que aquel que recomienda es un cliente fidelizado con la marca (Reichheld, 2003, pp.3-6)

En un estudio más reciente, Karunaratna y Kumara analizaron las distintas definiciones

de fidelización del cliente surgidas entre los años 1978 y 2018, en donde concluyeron que existen 7 determinantes de la fidelización del cliente: satisfacción del cliente, valor percibido, confianza, imagen corporativa, calidad de servicio, programas de lealtad y costos de cambio (2018, pp. 51-53). De acuerdo con ellos, si desea mantener una estrategia a largo plazo para fidelizar a clientes se requiere cuidar y desarrollar cada uno de estos factores de forma holística a fin de generar un plan de fidelización íntegro (Karunaratna & Kumara, 2018, pp. 60-61).

2.2. Ventajas de la fidelización

2.2.1. Ventajas de la Fidelización para la empresa

El beneficio principal por el que muchas organizaciones deben implementar un plan de fidelización es que esta genera el comportamiento de recompra (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999; Tellis, 1988; Eisingerich & Bell, 2007). Al respecto, Alcaide sostiene que los clientes leales no solo compran el mismo producto que ofrece una empresa, sino que debido a la confianza que tienen están dispuestos a comprar más productos o servicios de la marca (2015, p.24)

Por otro lado, el efecto multiplicador que supone que un cliente hable de la marca a otra persona, ha sido ampliamente mencionado en la literatura (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1980; S. Rodríguez S., 2004; Alcaide, 2015). Al respecto, la investigación realizada por Reichheld concluyó que existe una alta correlación entre la tasa de crecimiento de una empresa y la presencia de promotores de marca que hagan recomendaciones a sus pares (2003, p. 7).

Dick y Basu señalan que los clientes fidelizados reducen su tiempo de búsqueda de información sobre otras empresas de la competencia. De este modo, si perciben que sus necesidades son satisfechas por los productos de una empresa, realizan sus compras por inercia; por lo que elementos distractores como la publicidad realizada por la competencia no afectan su preferencia (1994, pp. 106-107). Evidentemente, si los clientes fidelizados reaccionan positivamente a los mensajes de la marca y los elementos publicitarios de la competencia no influyen directamente en su proceso de compra; las empresas que logren desarrollar programas de fidelización exitosos reducirán sus costos en las actividades de marketing referidas a la publicidad, lo que contribuirá a mejorar la eficiencia de la empresa (Alcaide, 2015, p. 24).

Otra ventaja se ve reflejada en el comportamiento de los clientes fidelizados ante una situación adversa por la que puede pasar una empresa, así frente a situaciones poco beneficiosas para el cliente como una subida de precios o una relación precio-calidad inferior, estos tienden a tolerarlas o pasarlas por alto por un algún tiempo (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010; Alcaide, 2015).

2.2.2. Ventajas de la Fidelización para el cliente

La literatura concuerda con que las ventajas de la fidelización no son exclusivas para la

empresa, sino que se extienden hacia los clientes, ya que a través de la fidelización se busca satisfacer las necesidades tomando en cuenta la información y voz del cliente a fin de crear valor con él y para él (Alcaide, 2015; Bolisani, Donò & Scarso, 2015). Sin embargo, las investigaciones han dado mayor prioridad al análisis de los beneficios para las empresas (Esteban, Millán, Molina & Martín-Consuegra, 2000, p. 149), por lo que resulta trascendental realizar más investigaciones.

Puesto que muchas empresas están virando de un enfoque tradicional, basado en vender productos a través de relaciones meramente transaccionales, hacia un modelo más dinámico, en el que la experiencia positiva del cliente es vital en cada uno de los puntos de contacto con la empresa (Esteban et al., 2000; Alcaide, 2015); ahora más que nunca los clientes influyen en los procesos de las organizaciones. Así, su poder de negociación para requerir una mayor calidad en los productos o servicios aumenta progresivamente. Según Esteban et al. (2000), existen 4 beneficios principales para los clientes fidelizados. El primero de ellos es la confianza y reducción de riesgos. Importante cuando los servicios a contratar son complejos, por lo que el establecer una relación con el proveedor reduce los riesgos de contratar un producto o servicio que no cumpla sus expectativas en calidad. El segundo de ellos son las ventajas económicas. Relacionadas a los beneficios adicionales que pueden solicitar al proveedor o mejoras en los precios. El poder de negociación se incrementa cuando el volumen de compra es mayor. El tercero consiste en los beneficios sociales, referidos al sentido de familiaridad o gusto hacia una marca. El cuarto es la adaptabilidad. Los clientes exigen no solo productos sino experiencias distintas, por lo que las estrategias de fidelización actuales en las que priman la innovación y la adaptabilidad les generan mayor valor (p. 149-150).

2.3. Obstáculos en la generación de un plan de fidelización

S. Rodríguez (2004) ha generado una lista de 13 factores por los cuales un plan de fidelización fracasa, entre los que se encuentran: la baja participación de los empleados en el diseño del plan de fidelización, quejas de clientes no atendidas a tiempo, planes de fidelización genéricos y poco diferenciados, poca inversión de tiempo en el estudio de la estrategia, infidelidad de los trabajadores que deben generar la fidelidad del cliente, entre otros (pp. 341-342). En ese sentido, un buen plan de fidelización debe involucrar a todos los miembros de la empresa, de modo que perciban que cada acción realizada repercute de forma significativa en el producto o servicio final que se otorga al cliente. Al respecto, Chen (2015) señala que “los esfuerzos del empleado por entregar valor en el momento en el que se entrega el servicio pueden tener una influencia decisiva en la lealtad del cliente” (p. 108).

En un estudio empírico sobre la medición de la satisfacción en los clientes residenciales de un proveedor de electricidad en Hungría, se determinó que existen dos obstáculos para la

medición de la satisfacción y fidelización de los clientes. En primer lugar, la prevalencia de la mirada tradicional en ventas de productos y servicios en vez de generar productos o servicios que sean valorados por los clientes, lo que podría asegurar su lealtad a largo plazo. En segundo lugar, se encuentra la falta de conciencia de los intereses de los clientes, lo que dificulta poder satisfacer su demanda de bienes y servicios (Hetesi, 2009). Así, una mirada cortoplacista enfocada solo en agotar los inventarios actuales y una falta de comprensión de las necesidades profundas de los clientes representan serios obstáculos para el establecimiento de una ruta de fidelización.

3. Marketing relacional

3.1. Definición del marketing relacional

El marketing relacional es una de las perspectivas del marketing. Halimi (2011) que sugiere que las empresas deben gestionar sus estrategias de relación con sus clientes considerando los factores que afectan sus relaciones para crear vínculos más beneficiosos entre comprador y vendedor. Raza y Rehman (2012) encontraron que el marketing relacional ayuda a los especialistas en marketing a tomar decisiones precisas para mejorar la lealtad del cliente. También demuestra la importancia del marketing relacional en una relación a largo plazo.

La definición de marketing relacional surgió a partir de uno de los escritos de Leonard Berry (1983, p. 25) que expone sobre el marketing de servicios; lo define como el proceso de “atraer, mantener e incrementar las relaciones con los clientes.” Más adelante, para Morgan y Hunt (1994) el marketing relacional es el “conjunto de actividades de marketing enfocadas en establecer, desarrollar y mantener con éxito, intercambios, soportados en las relaciones.” Además, expresan que las empresas que adoptan este enfoque se basan en transacciones específicas con los clientes para construir una relación rentable, mutuamente beneficiosa y de largo plazo.

Por otro lado, es importante recordar cuál es el concepto de marketing transaccional, antecesor del paradigma relacional. Richard Bagozzi (1975) lo define como aquel enfoque tradicional que “... implica una orientación al mercado de corto plazo, con un principio y un final definidos por el mismo intercambio”. A partir de la revisión teórica del concepto tradicional del marketing y sus procesos habituales surge la importancia de la gestión de relaciones. Este cambio sería de vital importancia en mercados con altos niveles de competitividad, con gran oferta de productos similares, con alto riesgo por bajas barreras de entrada, con productos sustitutos, entre otras características. Las diferencias entre el marketing de transacciones y el marketing de relaciones expuesto por Christopher, Payne y Ballantyne (1994) se mostrarán en el Anexo B.

La fidelización de los clientes es el máximo objetivo para aquellas organizaciones cuyo proceso de venta se está desarrollando bajo el enfoque relacional. Sin embargo, es muy común errar y pensar que primero se vende y luego se fideliza. En realidad, la relación viene antes de la

compra no después; uno no compra al menos que antes sienta confianza con el proveedor o empresa. (Van Nispen, 2004). Con el tiempo, las empresas de servicios, a diferencia de las empresas que comercializan productos tangibles, comenzaron a elaborar estrategias de precios, logística o comunicación para poder diferenciarse de la competencia y mejorar la calidad de sus servicios. Alcaide (2015) nos explica que, en el caso de productos tangibles la manera de fidelizar a los clientes es mediante la calidad técnico-funcional haciendo referencia a las expectativas satisfechas del cliente sobre el producto. Por otro lado, en los servicios la calidad técnico-funcional no es suficiente, un buen servicio no garantiza la retención de los clientes. La calidad externa resulta aún más importante, gran parte de la satisfacción del cliente se basará en el contacto directo y continuado con el personal.

“El vínculo relacional que se establece entre clientes y empresa adquiere una importancia aún más decisiva”, Alcaide (2015). Se debe encaminar las técnicas de servicio al cliente en individualizar las interacciones con ellos, mantener una comunicación permanente, mostrar interés en que tengan buenas experiencias para generar un efecto ganar-ganar para tener una relación perdurable y rentable. De lo contrario, se pone en riesgo el vínculo a largo plazo. Además, Lovelock y Wirtz (2006) enfatizan que los esfuerzos de retención no tienen por qué estar dirigidos a todos los clientes de la empresa y tampoco deben ser tratados con el mismo nivel de intensidad. Para Day (2001), los clientes importantes generalmente se identifican por su valor significativo de por vida, que se basa en una combinación de altos ingresos anuales, rentabilidad y potencial a largo plazo. Por tanto, se recomienda que las organizaciones sean capaces de identificar qué clientes son importantes y más valiosos basándose en indicadores propios de cada empresa, por ejemplo, el alto porcentaje de compra.

Otro aspecto importante del enfoque relacional son los efectos de la aplicación de estrategias relacionales a escala estructural interna. La empresa pasará a ser un todo integrado, dejando de lado las funciones departamentales, todos van a tener un mismo objetivo común que es crear vínculos con los clientes. (Reinares, Ponzoa & Álvarez, 2004). La interacción con el cliente también es otro elemento fundamental, ya que permite a la empresa comprender sus expectativas y necesidades para poder planificar y entregar los beneficios adecuados. Así, para Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (1994), esta comunicación bidireccional es el ingrediente primordial para construir y mantener relaciones; de lo contrario, fracasará y el cliente se alejará.

Pese a que diversos autores sostienen la efectividad del marketing relacional y los planes de fidelización, es oportuno observar que el éxito en la aplicación de estos puede ser afectada por distintos factores. Así, la investigación realizada por Beck, Chapman y Palmatier (2015), concluyó que la efectividad del marketing relacional y los programas de fidelización está

influenciada por la distribución de recursos, el capital tecnológico y la seguridad (p. 11). En ese sentido, señalan que, en países con distribuciones de recursos más desiguales, las estrategias de marketing relacional y programas de fidelización basados en la confianza y compromiso tienen mayor acogida en los clientes (Beck, Chapman & Palmatier, 2015, p 12). Por otro lado, en países con alto nivel de capital tecnológico donde los clientes no responden a los intentos de las empresas por generar compromiso y confianza, es más valioso fortalecer las relaciones actuales que conseguir nuevas (Beck, Chapman & Palmatier, 2015, p 12). Finalmente, las sociedades inseguras provocan efectos en los comportamientos de los clientes, generando desconfianza hacia nuevos proveedores, por lo que en países donde predomine la inseguridad, aumenta la confianza y compromiso en los proveedores (Beck, Chapman & Palmatier, 2015, pp. 12-13). Adicionalmente, Renart (2002) expone que existen ciertas características en las empresas que no las hacen candidatas idóneas para programas de marketing relacional:

- Creen que al perder un cliente se encontrará en el mercado abundantes potenciales clientes que están dispuestos a ser captados. Además, de considerar este acto más fácil y barato que retener y fidelizar a los actuales clientes.
- La comunicación no es bidireccional, no escuchan a sus clientes al momento de lanzar nuevos productos al mercado, ni están interesados en recibir retroalimentación de ellos.
- Empresas que ejecutan una estrategia de marketing relacional sin tener en cuenta que se deberán introducir ciertos cambios en la organización.
- Excesiva preocupación por las ventas, llegando a acorralar a los clientes en lugar de atraerlos, brindarles valor agregado a sus productos y retenerlos orgánicamente.

Así, las empresas que consideren implementar planes de fidelización enmarcadas en el marketing relacional deberán tener en cuenta si es la mejor opción de acuerdo a las características del negocio y a los factores propios del sector.

3.2. Modelos del marketing relacional

Para la elección de los diferentes modelos teóricos analizados en esta investigación se tomó de referencia diversos estudios empíricos de carácter mundial. En el caso de la teoría propuesta por Alcaide (2015), se consideró debido a su amplia aplicación en diversos sectores, lo cual se adapta a diferentes empresas, principalmente a aquellas que se dedican a brindar servicios. Con respecto a la teoría propuesta por Grönroos (1990a), se consideró debido a que ofrece una serie de fases para el marketing relacional enmarcada en la gestión de servicios; esto propone un orden lo que contribuye al seguimiento de una ruta sencilla de aplicar. De modo similar, en el caso de la teoría propuesta por Brunetta (2014), se ofrece una serie de acciones claras de atracción y retención de clientes. En el caso de la teoría propuesta por Joseph Alet (2000), propone

mecanismos para la fidelización basados en la gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad; su teoría ha sido aplicada en diferentes tesis revisadas en empresas de servicios. Es importante precisar que los modelos mencionados están dirigidos a empresas con modelos de negocio B2C y B2B; sin embargo, no se especifica explícitamente que no puedan ser aplicadas en empresas de intermediación comercial, como lo es SERATIC.

3.2.1. Modelo propuesto por Hugo Brunetta

El modelo de Brunetta (2014) incorpora elementos de atracción y retención de clientes. Sustenta que la obtención de la lealtad del cliente debe ser una estrategia más no una táctica, y que dichas acciones de fidelización son un modo de pensar y no algo meramente comercial. Además, propone la “estrategia de reconocimiento constante”, la cual sugiere que, en vez de vender para mercados, se vende para clientes; es decir, no se busca mayor participación en el mercado, sino mayor participación en la mente del cliente. Este modelo brinda una aproximación estructurada al desarrollo del marketing relacional mediante la secuencia de ciertos pasos que contribuirá a la creación de lealtad entre clientes y empresa.

El primer paso se refiere a la recolección de información precisa y actualizada sobre los clientes. No basta sólo con tener un buen trato con los clientes sino realmente conocerlos, saber cuáles son sus necesidades y expectativas respecto a lo que recibirán. Con esta información obtenida la empresa será capaz de ofrecer mayor intercambio de valor. Además, este ejercicio de conocer y acercarse al cliente debe ser constante ya que las necesidades de este pueden variar con el tiempo, por tanto, la empresa tiene la responsabilidad de siempre actualizar la base de datos.

El segundo paso se enfoca ahora en el producto. Todo el personal de la empresa sea el nivel de staff en el que se encuentre, debe tener pleno conocimiento sobre el producto o servicio que se ofrece, esto facilitará el viaje del consumidor en el momento de compra y construirá una relación de éxito. Un cliente jamás quiere oír que es transferido a otra persona de la compañía con mejores conocimientos técnicos.

El tercer paso se refiere a la inversión de tiempo en aprender de los clientes, se debe individualizar al cliente de a uno, es decir, brindar una atención más personalizada y una oferta más segmentada. Además, al momento de resolver dudas o problemas de los clientes, es mejor priorizar la calidad versus la cantidad.

El cuarto paso nos indica siempre ofrecer valor a los clientes, sobre todo el valor psicológico. Ofrecer algo que, aunque no se traduzca en retorno dinerario, tenga más significado. En situaciones de quejas de los clientes o equivocaciones por parte de la empresa es cuando más se evidencia la capacidad de solucionar conflictos y la competencia de orientación al servicio, los clientes valorarán mucho la posición que tome la empresa en esos casos.

Como quinto paso, establecer una colaboración entre clientes y empresa que logre crear un efecto “win win”. Una estrategia relacional exitosa sugiere que ambas partes deben rendir esfuerzo en la resolución de problemas, capacidad de escucha y comunicación continua. Ambos actores necesitan de la cooperación del otro para que se consiga la lealtad. Aunque no se solicite la ayuda del cliente de manera directa, esta resulta imprescindible.

El sexto paso es recompensar la lealtad del cliente que no necesariamente debe ser monetaria, se puede recompensar desde una perspectiva psicológica. Con una sencilla acción de seguimiento al servicio post venta resolviendo dudas o quejas de manera eficiente. Esto contribuye a que el cliente se sienta importante y se involucre aún más.

Por último, comunicarse con regularidad con los clientes. La ejecución de todos los anteriores pasos habría sido en vano sino se mantiene el contacto con los clientes. Tener una actitud proactiva y dar el primer paso creará una relación más fuerte entre la empresa y sus clientes ya que será identificada como una buena atención.

3.2.2. Modelo propuesto por Christian Grönroos

El modelo de Grönroos (1990a) nos relata que hay características de los métodos de gestión conocidos y tradicionales que hace que sean menos efectivos, por tanto, se debe considerar ciertas acciones que tienen el fin de crear un mayor vínculo con los clientes. Para esto, presenta cinco fases del marketing relacional, mostrados a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2: Fases del marketing relacional

IDENTIFICAR	Cientes y conocer sus necesidades
CAPTAR	Cientes según las características de sus productos
SATISFACER	Necesidades de los clientes con los beneficios de los productos
RETENER	Convertir clientes en “clientes apóstoles” que usan el boca a boca para hablar bien de la empresa.
POTENCIAR	Número de compras y satisfacción.

Adaptado de Grönroos (1990a).

Así mismo, Grönroos (1990a) también expone seis principios del marketing de servicios que ayuda a contribuir en la fidelización de los clientes, los cuales se muestran a continuación:

El primero de ellos es la lógica empresarial, basada en la noción de que la calidad percibida por el cliente impulsa las ganancias. Las economías de escala pueden ser o no un objetivo estratégicamente razonable. Con frecuencia, las oportunidades de desarrollar "economías de mercado" se pueden utilizar para crear una ventaja competitiva sólida y una base para operaciones rentables. Y debido a la naturaleza de los servicios y la competencia de servicios, siempre se debe incorporar en el enfoque estratégico algún tipo de búsqueda de "economías de mercado". La administración de servicios incorpora la importancia de administrar las relaciones

con los clientes y la calidad de la percepción del cliente.

El segundo principio es la autoridad para toma de decisiones. Las decisiones sobre cómo se supone que debe funcionar una operación de servicio deben tomarse lo más cerca posible de la interfaz entre la organización y sus clientes. Idealmente, los empleados de primera línea involucrados en los momentos de la verdad deberían tener la autoridad para tomar decisiones rápidas. De lo contrario, las oportunidades para corregir errores de calidad y evitar problemas en estos momentos de la verdad no se aprovechan de manera inteligente y será difícil lograr reventas.

El tercer principio es el enfoque organizacional, consiste en construir y mantener una estructura donde la gestión se ejecuta a través de procesos que involucran control legislativo. Esto, por lo general, crea una falta de flexibilidad, se cae en la centralización y resulta ser un obstáculo para el flujo vertical de información. La gestión de servicios cambia este enfoque y cómo se logra la mejora de la eficiencia externa y la calidad percibida por el cliente, con una eficiencia interna aceptable. A su vez, se requiere una solución organizativa más innovadora y adaptable, donde la movilización de recursos para apoyar las actividades de contacto con el cliente es dominante.

El cuarto principio es control de supervisión. Los servicios a menudo no se pueden estandarizar por completo, por lo que los sistemas de supervisión tradicionales no son adecuados. La gestión de servicios requiere que el enfoque de la supervisión esté en el estímulo y apoyo de los empleados. Para hacer que este enfoque funcione se debe "empoderar" a los empleados. Davis argumenta que, además de estar empoderados, los empleados deben estar capacitados para producir servicios de calidad: "La satisfacción del cliente depende de las herramientas habilitadoras proporcionadas a los representantes de servicio al cliente" (1989, p.131).

El quinto principio son los sistemas de recompensa. La gestión de servicios requiere que se recompense la producción de una calidad de servicio percibida en algún nivel, excelente o aceptable, en lugar del simple cumplimiento de estándares predeterminados, por lo que se deben aplicar sistemas de recompensa basados en la satisfacción de clientes y no en una cifra como número de ventas u horas trabajadas.

El sexto principio es el enfoque de medición. De acuerdo con los principios de la gestión de servicios, para permitir que la dirección establezca enfoques de supervisión y sistemas de recompensa orientados al servicio, se debe medir la satisfacción del cliente con la calidad del servicio, así como las tareas que aumentan la satisfacción. Sin embargo, siempre predominan los criterios externos de eficiencia, y el seguimiento de la satisfacción del cliente nunca debe ser superado, solo apoyado por otras medidas.

El marketing de servicios puede ser una forma de diferenciar la oferta y crear una ventaja

competitiva que distingue a una empresa de la competencia. Los seis principios de la gestión de servicios se resumen en Anexo C.

Además, Grönroos (2015) sostiene que previamente a las fases propuestas es requisito que en la organización exista una cultura de servicio; es decir, una “en la que existe un aprecio por el buen servicio, y donde todos consideran que dar un buen servicio a los clientes internos y externos es una forma de vida natural y uno de los valores más importantes” (Grönroos, 2015, p. 448). Y, de esta manera, al conseguir una cultura de servicio sólida, esta guiará el comportamiento y reacciones de los empleados del servicio para con los deseos de los clientes en todo tipo de situaciones esperadas o no (Grönroos, 2017). Así mismo, Grönroos (2017) afirma que sin un marketing interno exitoso no surgirá esta cultura de servicio que finalmente se busca para lograr la fidelización a través de sus fases. Este marketing interno comprende elementos tanto estratégicos como tácticos, donde rescata como elementos estratégicos importantes el “involucrar a los empleados en el análisis y la planificación de sus tareas en contextos intra e interfuncionales, y el liderazgo centrado en el cliente” (Grönroos, 2017).

3.2.3. Modelo propuesto por Juan Carlos Alcaide

a. Trébol de la fidelización

El modelo de Alcaide (2015) se enfoca en el concepto de fidelización incorporando estrategias relacionales, para esto crea el “trébol de fidelización” en el que sugiere una serie de elementos que contribuyen a lograr la lealtad entre empresa y clientes. Ver Figura 2.

Figura 2: Trébol de la fidelización.



Fuente: Alcaide (2015)

El elemento central, corazón del trébol, consta de 3 elementos. El primero es la cultura orientada al cliente, se desarrolla este concepto teniendo a este actor como el centro y prioridad número uno de la empresa. Para esto, se toma en cuenta factores como la generación de base de información de los clientes, sus necesidades, expectativas y costumbres; poner en conocimiento

esta información a todos los colaboradores; la creación de valor para el cliente; y el servicio y atención a este. El segundo componente es la calidad de servicio, sosteniendo que esta debe tener un enfoque personalizado si se desea conseguir la captación y retención de clientes. El trato con los clientes debe ser planificado a largo plazo, ya que la relación con este debe llevar cierto cuidado desde que el primer acercamiento; una visión a corto plazo dificultará el surgimiento de la fidelización. El último componente es el enfoque relacional que se refiere al vínculo entre la empresa y sus clientes incluyendo algo más que sólo lo transaccional, sino también la interacción y comunicación con estos apostando por ofrecer un valor agregado. Así, según Alcaide (2015), para que las empresas puedan lograr diferenciarse de forma sostenible en el tiempo precisan establecer relaciones y experiencia diferentes con sus clientes (p. 27).

Los cinco pétalos que son las cinco grandes áreas estratégicas son los siguientes:

a.1. Información

Se refiere a la información del cliente que va más allá de detalles como necesidades o expectativas de determinado producto, sino también considerar el establecimiento de un sistema que permita recopilar aquellos aspectos que crean la relación sostenible. Esto incluye emplear el uso de una herramienta que posibilite la distribución de esta información en todas las áreas de la organización fortaleciendo el enfoque basado en el cliente de todos los colaboradores. Otros tipos de herramientas a emplear serían las que van dirigidas a la gestión de base de datos y gestión de clientes claves, así como la creación de alarmas que den señales en caso un cliente esté por abandonar la relación con la empresa.

a.2. Marketing Interno

Se requiere de la ejecución de la gestión del marketing interno para que el capital humano pueda comprometerse con los clientes a través de una participación decidida y voluntaria en la orientación de servicio. El compromiso del personal respecto a una atención de calidad al cliente resulta primordial para crear un buen lazo que perdure en el tiempo. Para esto, se requiere que los colaboradores conozcan detalladamente el producto ofrecido y también la segmentación de perfil de clientes. Los elementos del marketing interno están dados de la siguiente manera:

- Existe un producto que se debe vender: la organización, su imagen y objetivos que apuntan a la fidelización.
- Existe un mercado interno: colaboradores de la organización con sus propias necesidades y deseos.
- Existe una relación comercial: con objetivo de generar beneficios para ambas partes.

a.3. Comunicación

Uno de los elementos que crea la lealtad entre cliente y empresa es una comunicación eficaz, implica establecer una fuerte connotación emocional con los clientes. Es necesario instaurar un vínculo emocional sólido recordando a sus clientes que trabajar con ellos ha sido la mejor opción. Pero la única manera de crear este vínculo es mediante la correcta y adecuada comunicación, que sea directa y personalizada para que el cliente se sienta satisfecho e importante.

a.4. Experiencia del cliente

El encuentro entre cliente y empresa es vital para la generación de lealtad entre estos actores, un acercamiento que logre beneficios emocionalmente enriquecedores. Se busca que la experiencia sea tan agradable para que esta sea contada a amigos y parientes. Enriquecer la experiencia en el “momento de la verdad” se basa en cuatro factores principales:

- Personas: manera en que se desarrolla la interrelación personal entre la empresa y sus clientes.
- Procesos y sistemas: base para la elaboración y entrega del servicio.
- Elementos tangibles: elementos físicos necesarios para la prestación de servicios o complementos.
- Marca: carga emocional sobre la cual se constituyen las demás emociones.

a.5. Incentivos y privilegios

Al cliente fiel se le debe otorgar una recompensa por la dedicación y entrega con la empresa, esto funciona en realidad como un factor estratégico ya que los clientes fidelizados son una fuente importante de rentabilidad para la organización. Resulta más económico retener clientes que captar nuevos, por tanto, un programa de incentivos resulta beneficioso para ambas partes. Sin embargo, no todos los clientes reaccionan igual ante este tipo de programas, es necesario contar con una base de clientes actualizada con las características de estos para saber cómo desarrollarlo.

3.2.4. Modelo propuesto por Josep Alet

Para el autor Josep Alet (2000) existe un modelo de Marketing Relacional que se basa en la gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad; ambos elementos relevantes con el fin de mantener las relaciones con los clientes, los cuales se desarrollarán a continuación.

a. Gestión de base de clientes

En la gestión de la base de clientes se trata a todos los clientes de la empresa sean estos antiguos, nuevos y potenciales. En esta gestión se distingue 3 etapas de acción (como se citó en Ríos & Rodríguez, 2018):

- Consecución de clientes
- Fidelización de clientes y la explotación de la relación
- Recuperación de clientes perdidos.

Para gestionar la base de clientes es preciso agrupar a los clientes con características similares a fin de implementar una estrategia personalizada para ellos. Nos enfrentamos a una realidad donde existe una infinidad de opciones de consumo y público cada vez más informado, ya no basta una estrategia generalizada y acercamiento a todos ellos por igual. Por lo que es necesario un análisis todos los que aportaron en la cadena de valor. Además, este tipo de gestión tiene como objetivo establecer oportunidades con los clientes para generar el efecto “win to win” el cual logra beneficio para ambas partes. El aporte de la empresa al cliente radica en la mejora de tres dimensiones propuestas por Josep Alet (como se citó en Rios & Rodríguez, 2018):

- Dimensión de alcance: Hace referencia principalmente al incremento en el volumen de ventas cruzadas.
- Dimensión temporal: Se tiene como objetivo una relación sostenida en el tiempo.
- Dimensión de rentabilidad: Vinculado directamente con el comportamiento de compra de los clientes.

Asimismo, la base de datos se constituye en la herramienta estratégica de la cual parte la estrategia relacional. A medida que más información se pueda obtener sobre los clientes, más adecuada serán las acciones para identificarles con valores de la marca (Alet, 2000).

b. Gestión de la lealtad

Es en esta área donde se crea la personalidad de la marca para poder divulgar las diferencias respecto de su competencia teniendo como estrategia cuidar todos los detalles que atraen a los clientes. También se busca lograr que los índices de satisfacción de clientes sean mayores, esto a través de la gestión de los detalles y una buena administración de la información sobre las expectativas y gustos de los clientes.

La lealtad a grandes rasgos es definida como el máximo grado de relación entre el cliente y la empresa. Las empresas con mayor éxito y prestigio son las que cultivan la lealtad de clientes, empleados e inversores. Al descuidar uno de estos tres actores, se estaría cayendo en un error que probablemente tome mucho esfuerzo solucionar. Dicha creación de fidelidad fortalecerá el indicador de la retención futura de la base de datos de clientes de una empresa. Alet (2000) expone cuatro pilares que se basan en el logro de la lealtad en los clientes.

El primero de ellos es la personalidad de la marca que centra el concepto en dos puntos. En primer lugar, describe la sensibilidad de marca como aquel factor que nos muestra cómo la marca actúa previo al momento de compra. Posteriormente, se menciona la creación de la personalidad de la marca, es decir, aquellos factores significativos creados que vinculan al cliente con la empresa. Para esto, se agrupa la información que la organización considera pertinente para que se represente como una marca sostenible que busca la lealtad de su público. El segundo pilar es la satisfacción del cliente, el cual es un indicador que se rescata luego de la valoración que realiza un consumidor sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado por la empresa. Existen dos elementos con los cuales se mide la satisfacción. La calidad percibida se entiende como la apreciación de un cliente respecto al desempeño real del producto o servicio versus el desempeño esperado. También propone a las expectativas como segundo elemento, haciendo referencia al conjunto de aspectos que impactan en el desempeño esperado. El tercer pilar es costes de cambio, este elemento apoya a la lealtad en la medida que hace costoso el alejamiento o cambio hacia otro proveedor. De esta manera, mientras más costosa sea la opción para cambiar de proveedor, el efecto de fidelización será mayor para la empresa. Finalmente, el cuarto pilar es la voz del cliente; es importante tomar en cuenta las necesidades, expectativas y opiniones declaradas por un cliente. Se considera aún más relevante escuchar las quejas para que sea un factor motivador de mejora continua. Incluso, las quejas que no son expresadas tienen alto grado de impacto, ya que un cliente insatisfecho que no reclama es más propenso a dejar de ser cliente.

3.2.5. Elección del modelo

El marketing relacional no es un tema nuevo en el entorno del marketing, ya en 1989 Grönroos argumentaba que el marketing transaccional encasillaba la definición del marketing en conceptos que impedían la innovación y que no estaban orientados al mercado, sino que partían desde una perspectiva de producción interna sin tomar en cuenta lo que los clientes esperaban del marketing (pp. 54 y 55). Además, argumenta que, en el caso de las empresas de servicios, el marketing debe enfocarse en construir una relación entre proveedor y cliente, la cual se logra a través de un proceso interactivo en el que se debe buscar generar valor para el cliente y fortalecer la relación a largo plazo (Grönroos, 2004, pp. 100-103). De acuerdo con ello, es coherente que en una empresa de servicios como SERATIC, las estrategias de marketing relacional calcen de mejor forma. Por ello, previa revisión de literatura, se procedió a escoger aquellos modelos más propicios para ajustarse a nuestros objetivos planteados y a nuestro sujeto de estudio.

Se entiende que existen diversos modelos, con distintas perspectivas, aplicables a fin de mejorar la relación con los clientes como los propuestos por Hugo Brunetta (2014), Christian

Grönroos (1990a), Juan Carlos Alcaide (2015) y Josep Alet (2000); es decir, cada uno de estos modelos cumple con los ejes centrales del presente proyecto como son el marketing relacional y la fidelización.

El modelo propuesto por Hugo Brunetta (2014), el cual tiene mucha similitud con el de Juan Carlos Alcaide (2015), tiene como diseño una serie de pasos que finalmente contribuiría a una creación de lealtad entre clientes y empresa. Sin embargo, como primera desventaja encontramos que la empresa podría quedarse detenida al requerir seguir un orden específico a fin de lograr la fidelización; es decir, al no poder quizás cumplir con alguna etapa en alguna circunstancia, el plan quedaría paralizado. Como segunda desventaja encontramos que esta teoría tiene un enfoque que se centra netamente en el cliente y descuida un punto importante que es la participación de los colaboradores (lo que, de ser el caso, haría un modelo con un enfoque holístico); es decir no menciona su rol en la estrategia, a pesar de que ellos son la base de cualquier organización y el principal contacto que tiene el cliente. Por lo que es un modelo con solo un extremo, que se centra en el cliente y pone en segundo plano el papel del colaborador.

En el modelo propuesto por Josep Alet (2000) existe una similitud con la segunda desventaja anteriormente mencionada, y es que su enfoque de igual manera se basa en una gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad bajo la perspectiva solo del cliente; es decir, no considera lo relevante del papel que tiene el colaborador en la ejecución del modelo. Pero, además, a pesar de brindar una serie de mecanismos que ayudarían a mejorar la relación con los clientes, no abarca muchos aspectos: propone un enfoque limitado en comparación a los demás desarrollados, porque se centra netamente en la segmentación de los clientes y en la creación de la personalidad de marca, pero no abarca otras aristas que en conjunto harían un modelo más completo, por lo que no logra en general resolver el problema de fondo.

Es por esta razón que finalmente consideramos propicia la elección del modelo propuesto por Juan Carlos Alcaide y Christian Grönroos debido a que aporta con los requerimientos del objeto de estudio y, además, desarrolla nuestras variables de investigación que son clave para el desarrollo del proyecto de investigación. Por otro lado, existe convergencia entre ambos autores al considerar como punto esencial generar una cultura de servicio, así como el marketing interno como base para su logro, para que en conjunto sean parte de atributos que lograrían la fidelización de los clientes. Así mismo, es menester mencionar que ambos modelos han sido parte de numerosos proyectos y trabajos de investigación en diversos países, considerados en su mayoría como los mejores modelos que pueden ser aplicados en distintos sectores.

A nivel individual, por un lado, el modelo del trébol de la fidelización es elegido, porque expone un enfoque transversal que abarca diversos puntos que son de suma importancia a tomar

en cuenta. Así mismo, este plan ofrece independencia; es decir, la ejecución de un pétalo (o punto) no interviene o afecta la ejecución de otro. Otro aspecto importante es que estos diversos puntos en conjunto se complementan a fin de lograr el objetivo central (corazón), lo que finalmente lo hace un modelo muy completo que ofrece oportunidad grande de mejora y, además, ofrece recomendaciones a pequeñas empresas quienes por lo general no cuentan con gran capacidad de inversión en los diversos puntos mencionados. Por otro lado, el modelo propuesto por Christian Grönroos evidencia un esencial similar con respecto al objetivo del presente proyecto de investigación, esto debido a que finalmente, como complemento, nos ayudará a intervenir como mediador y establecer mecanismos de seguimiento y control al plan de fidelización a través de las fases del marketing relacional que propone a fin de crear un mayor vínculo con los clientes.

Cabe mencionar que, si bien en el mercado peruano no había fuentes relacionadas al sector software, los modelos teóricos elegidos no están específicamente dirigidos a un sector empresarial ni a un mercado geográfico determinado, por lo que a nivel general no resultó ser necesaria la tropicalización del modelo. Sin embargo, se han adaptado las herramientas de implementación dentro de las variables propuestas por Alcaide (2015) y Grönroos (1990a) al giro de negocio de SERATIC en el marco peruano.

En conclusión, la elección de ambos modelos se justifica en 2 factores. En primer lugar, el hecho de que los modelos propuestos por Alcaide (2015) y Grönroos (1990a) consideren esencial generar una cultura de servicio, y utilizar el marketing interno como base para ello. Finalmente, el modelo propuesto por Grönroos complementa al de Alcaide, ya que del primero se disgregaron las variables utilizadas durante el proceso de trabajo de campo, mientras que el segundo permite establecer las etapas en las cuales pueden implementarse estas variables, a fin de formar la ruta de fidelización, lo cual constituye el objetivo principal de este trabajo.

Tabla 3: Ventajas y desventajas de los modelos de marketing relacional

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Hugo Brunetta (2014)	-Brinda una aproximación estructurada al desarrollo del marketing relacional a través de una serie de pasos para crear lealtad entre clientes y empresa.	-La empresa podría quedarse detenida al seguir un orden específico para lograr la fidelización. -Tiene un enfoque centrado solo desde la perspectiva del cliente y se hace caso omiso del rol del colaborador en la estrategia.
Josep Alet 2000	-Brinda una serie de mecanismos que ayudan a mejorar la relación con los clientes basado en la gestión de la base de clientes y la gestión de lealtad.	-Además de no considerar el papel del colaborador en la ejecución del modelo; propone un enfoque limitado, porque se centra en la segmentación de clientes y en la creación de la personalidad de marca, sin considerar otras aristas para ser un modelo holístico.

Tabla 3: Ventajas y desventajas de los modelos de marketing relacional (continuación)

<p>Juan Carlos Alcaide (2015)</p>	<p>-Expone un enfoque transversal que abarca diversos puntos, lo cual lo hace muy completo. -Ofrece independencia: la ejecución de un pétalo no interviene o afecta la ejecución de otro. -Este modelo ha sido parte de numerosos proyectos y trabajos de investigación en diversos países al ser considerado como uno de los mejores a ser aplicado en diversos sectores.</p>	<p>-Aun cuando Alcaide propone diversas herramientas en las 5 variables de su modelo, no se ha evidenciado la actualización de estas acorde a la evolución del contexto actual. -Se identifica menor prioridad en el tema del valor de marca dentro de su modelo en comparación con otros los otros autores.</p>
<p>Christian Grönroos 1990a</p>	<p>-Aporta una guía para nuestro objetivo del presente proyecto de investigación, ya que a modo complementario nos ayudará a poder establecer mecanismos de seguimiento y control a nuestro plan de fidelización a través de las fases del marketing relacional que propone.</p>	<p>-Este modelo no ha sido parte de numerosos proyectos y trabajos de investigación. -Es un modelo relativamente antiguo comparado con los anteriores mencionados, pero con ciertas actualizaciones.</p>

3.3. El marketing relacional en el sector de desarrollo de software

En primer lugar, es necesario destacar que el sector de desarrollo de software pertenece a la industria de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y que las TIC forman parte de los servicios empresariales intensivos en conocimiento (conocidos por sus siglas en inglés como KIBS: Knowledge intensive business services). El concepto de KIBS fue introducido por Miles para hacer referencia a las empresas privadas dedicadas a la recolección, análisis y distribución de conocimiento con el fin de otorgar soluciones empresariales a clientes que no deseen generar sus propias soluciones (como se cita en Bolisani & Scarso, 2014).

Bolisani et al. sustentan que la prestación de KIBS requiere de una relación prolongada entre el cliente y el proveedor del servicio, donde cada etapa de contacto con el cliente supone una oportunidad para el intercambio de conocimiento, lo que trae como consecuencia un reto distinto para el área de marketing de este tipo de empresas (2014, pp. 3-5). Al respecto, Gonzáles (2007) argumenta que las empresas de alta tecnología (KIBS) sumergidas en entornos cambiantes, ponen mayor énfasis en el desarrollo de la tecnología, dejando de lado la perspectiva del cliente en el desarrollo de nuevos productos (pp. 14-15). En ese sentido, las empresas desarrolladoras de software se encuentran en la necesidad de establecer estrategias de marketing que les permita aprovechar el contacto con los clientes en cada una de las etapas de la relación comercial, ya que el éxito de su modelo de negocio depende de la satisfacción de las necesidades de los clientes en un entorno altamente competitivo y cambiante.

Se han encontrado pocos estudios que revelan como las empresas aplican el marketing relacional en su modelo de negocio, además de ello, aún existen empresas de servicios en las que

persisten estrategias de marketing transaccional por encima de la aplicación de estrategias que pongan como foco al cliente. Por otro lado, la mayoría de las empresas que incluyen estrategias relacionales podrían no contar con un plan integrado que guíe sus acciones, por el contrario, podrían estar realizando ciertas iniciativas poco articuladas (Sweeney & Soutar 2011, pp. 294-295). Las empresas dedicadas a los servicios empresariales intensivos en conocimiento deben migrar del enfoque de marketing tradicional de las 4p al marketing relacional, ya que las relaciones fuertes y mutuamente beneficiosas que se mantienen con los clientes representan un punto de ventaja competitiva que la competencia difícilmente puede imitar (Bagdoniene, Kunigeliene & Jakstaite 2007 pp.13-14).

Establecer relaciones sólidas con los clientes genera beneficios económicos a las empresas desarrolladoras de software. Al respecto, un estudio realizado a la industria de software de Ibagué, Colombia, analizó a 13 pequeñas y microempresas del sector a fin de analizar la influencia de la innovación tecnológica y el capital relacional en su éxito económico. El estudio concluyó que 11 de las empresas tenían una relación positiva y colaborativa con los clientes, ya que ellos participaban en las primeras etapas de la relación comercial en la formulación de los requerimientos y el establecimiento de la necesidad; de las 11 empresas, 8 destacaban por su desempeño económico superior (Otálora, Bermeo & González 2009, pp. 34-35).

Pese a que diversos autores han demostrado que en el sector de servicios es fundamental tener una relación colaborativa con los clientes, aún es un reto latente en la industria de software. De acuerdo con un estudio realizado a micro y pequeñas empresas brasileñas dedicadas al desarrollo de software, la mayoría de ellas reconocían que los clientes eran un activo fundamental en su desarrollo; sin embargo, no brindaban beneficios adicionales a los clientes que representaban un mayor valor para la empresa (Palhares, Accioly & Luiz 2012, p. 236). El establecer una relación con los clientes es un proceso largo, en el cual el mutuo aprendizaje trae como resultado la confianza. Debido a ello, las acciones de marketing en una empresa que brinda servicios intensivos en conocimiento deben estar orientadas a que los clientes comprendan que el valor que se les otorga es compartido, ya que la interacción continua les permite ser parte del proceso de creación de valor (Bolisani et al. 2015, pp. 2-4).

4. Intermediación comercial

Se puede definir como el proceso mediante el cual un agente es el nexo entre un oferente y un demandante. El intermediario se encarga de vincular a estos dos (o más) actores interesados en realizar una transacción o negociación. El intermediario debe asegurarse de que exista un acuerdo entre las partes. Además, recibe una comisión por esta labor, que usualmente se basa en

los propios requerimientos de este. Por lo general, se presenta como un porcentaje del valor de la transacción (Coll, 2020).

Por otro lado, Sundquist (2014) se refiere a un intermediario como un elemento intercesor que conecta otros elementos y denota que ninguno de estos puede ser adecuadamente entendido en sí mismo de otra manera que en relación con los demás actores. La vista establecida de intermediación identifica estos elementos principalmente como empresas, sin embargo, en relación con las actividades, la visión establecida sobre la intermediación se centra en identificar los responsables de cada una de ellas. Esto a menudo se describe como "intermediarios y sus funciones". En una visión ampliada, se reconoce las conexiones entre actividades dentro de las empresas como un factor importante en el contexto de la intermediación. Se pueden identificar dos tipos principales de actividades. El primero está representado por actividades físicas como transporte, almacenamiento, distribución, etc. El segundo tipo incluye actividades organizativas como la coordinación, planificación y el intercambio de información, que son cruciales para la realización y conexión de actividades físicas.

Ya sea capturando la participación de mercado dominante en una sola industria o convirtiéndose en creadores de mercado en varias industrias, dichos intermediarios serán capaces de mantener una ventaja competitiva asegurando economías de escala y alcance.

Los sistemas de intermediación aplicables tanto a los mercados B2B como B2C, explotaron la propuesta de valor a partir de tres roles formativos (Kaltabani, Lambrou, Karetsos & Anagnostou):

- Agregación de la demanda del comprador y las ofertas del vendedor, permitiendo así economías de escala y alcance, y normalizando el poder de negociación de los actores involucrados dentro de un mercado.
- Provisión de una institución de mercado mejorada y una plataforma de confianza para la transacción general de servicios.
- Facilitación al mercado y actores involucrados agilizando el intercambio de información y la coordinación de los respectivos procesos.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector TIC e Industria de Software

1.1. Descripción del sector TIC

El sector Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) es definido como “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte y gestión de los sistemas informáticos, en particular de hardware y aplicaciones de software” (ICEX, 2013). Así mismo, este puede subdividirse en sectores de hardware, software, servicios informáticos y externalización de procesos de negocio o Business Process Outsourcing (BPO).

El primero de ellos, hardware, se trata de las partes físicas y tangibles desarrollados de un ordenador, estos pueden ser relacionados a sus componentes electrónicos, electromecánicos y mecánicos, así como periféricos. El segundo de ellos, software, se basa en el desarrollo de aplicaciones informáticas estándares y terminadas, estos pueden clasificarse entre el desarrollo de software de sistemas, software de programación y software de aplicación. En tercer lugar, se encuentran los servicios informáticos que se basan en servicios de consultoría tecnológica, ya sea para servicios de gestión integral, proyectos o desarrollo de aplicaciones informáticas a medida. Y, finalmente, el BPO se trata de la subcontratación de procesos informáticos (ICEX, 2013).

1.2. Descripción de la Industria de software

La industria de software forma parte del sector TIC y pertenece a uno de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años, producto de los avances tecnológicos y de su usabilidad en prácticamente todas las industrias. De este modo, la omnipresencia y la transversalidad del software hace que se utilice prácticamente para todas las actividades diarias de las personas, empresas, gobiernos, instituciones académicas, entre otras (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2012; Bitzer, 1997).

1.2.1. Definición de software

El concepto de software ha evolucionado hasta convertirse en una definición más completa e integral. En los primeros estudios, se definía al software de una forma muy simplificada como “los códigos de instrucción que hacen que funcionen los componentes electrónicos” (Bitzer, 1997, p.5). De este modo, para Bitzer (1997) el proceso de producción de software se dividía en:

- I. Desarrollo de software. Esta es la etapa creativa del proceso, donde se utiliza una mayor cantidad de capital intelectual y mano de obra en contraste al uso de activos tangibles.

- II. Producción de software. Durante esta etapa se reproducen los programas desarrollados en soportes físicos, tales como discos duros, entre otros. En la actualidad, esta etapa es menos relevante ya que la reproducción de los programas desarrollados se puede dar a través de canales digitales como el almacenamiento en la nube (pp. 6-7).

Por otro lado, en una investigación más reciente, la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) sostiene que “el software consiste en un conjunto de instrucciones que permiten a los distintos dispositivos realizar las operaciones necesarias. En este sentido puede considerarse el “cerebro” de los aparatos de TIC” (p.2).

1.2.2. Clasificación de software

De acuerdo con Bitzer en 1997, cuando se profundiza más sobre la fase de desarrollo anteriormente mencionada, que es la fase de mayor relevancia, se identifica que existen dos tipos de software que son totalmente diferentes. Es de esta manera que hace mención que existe el software estandarizado y el individualizado. Afirma que el primero de ellos, el software estandarizado, es conocido como software de producto, ya que puede ser vendido varias veces. Además, menciona que los clientes potenciales no tienen influencia alguna en el desarrollo del software, ya que está diseñado para satisfacer la demanda de un gran grupo de clientes.

El objetivo es que los clientes puedan resolver sus problemas al adquirir un único software. Adicionalmente, afirma que, en este tipo de software, “el riesgo de financiamiento, desarrollo incorrecto y venta recae en la empresa de desarrollo de software” (Bitzer, 1997, p. 8), pero que estos costos son menores, debido a que son compartidos con todos los clientes adquirentes. Y, a diferencia del software individualizado, este puede obtenerse de inmediato, por lo que esta disponibilidad suele ser su principal ventaja con respecto al otro tipo de software (Bitzer, 1997, p. 8).

Por otro lado, Bitzer afirma que el software Individualizado es conocido como software de servicio, ya que se desarrolla para un cliente específico de acuerdo con sus especificaciones. Así mismo, debido a su carácter individualizado, “el riesgo financiación, desarrollo incorrecto y retraso en la finalización son del cliente” (Bitzer, 1997, p. 7), ya que es el cliente quien asume todos los costos relacionados con el desarrollo del software. De acuerdo con Bitzen, estos costos asociados son mayores a los de los softwares estandarizados, ya que estos no se comparten entre los clientes. Además, menciona como una característica relevante de este producto que es necesario que exista una relación más estrecha y fuerte entre el proveedor y el cliente a diferencia del software estandarizado (Bitzer, 1997, p. 8). Por otro lado, la replicabilidad del programa

desarrollado hacia otros clientes es limitada o inexistente (Bitzer, 1997, p. 9). Para mayor detalle, véase el Anexo D. Esta primera clasificación se puede subdividir en otros segmentos de software que se procederán a explicar a continuación:

I. Software estandarizado

- Software de entretenimiento. Comprende los juegos de computadora y multimedia. Se requiere de alto contacto con el cliente con el fin de conocer sus preferencias. Orientado a los hogares, de manera particular a los jóvenes.
- Software de sistema. Permite la relación entre el hardware de una computadora y el usuario, por lo que contiene programas operativos y de seguridad. Además de ello, deben asegurarse de que todo el sistema funcione de forma adecuada
- Software de aplicación. Se realizan programas de software que tienen como foco a los requerimientos de los usuarios. Entre los más comunes se encuentran los softwares de texto, de cálculo, de contabilidad, entre otros

II. Software individual. Este tipo de software lo utilizan las empresas cuando sus necesidades son muy complejas para ser cubiertas por los programas estandarizados. Este tipo de software es más costoso y es utilizado en industrias como banca, seguros y manufactura (Bitzer, 1997, pp. 13-27).

Otra clasificación muy similar fue establecida por la UNCTAD, con la diferencia de que, dentro de la categoría de software de aplicación, incluyen los softwares de entretenimiento. De esta forma, divide a los softwares en software de producto y software de servicio; destacando que, entre los softwares de producto, los softwares de aplicación son aquellos que son más visibles para los usuarios y por ello despiertan un mayor interés, mientras que los softwares de sistemas son los que brinda apoyo al software de aplicaciones (UNCTAD, 2012, p.5). Ver Anexo E.

ICEX, por su parte, clasifica este sector en tres tipos de software. El primero de ellos, software de sistemas, “posibilitan que el hardware funcione (sistemas operativos, controladores de dispositivo, herramientas de diagnóstico, herramientas de corrección y optimización, servidores y utilidades)” (ICEX, 2013). El segundo de ellos, software de programación, “permite al programador desarrollar programas informáticos y lenguajes de programación (editores de texto, compiladores, intérpretes, enlazadores, depuradores, entornos de desarrollo integrado)” (ICEX, 2013) y el tercero, software de aplicación, “permite a los usuarios llevar a cabo tareas específicas (aplicaciones ofimáticas, software educativo, médico, de cálculo numérico, etc.)” (ICEX, 2013).

1.3. Tendencias en la Industria de Software

1.3.1. En el mundo

De acuerdo con el Banco Mundial en el 2018, el país que más invierte (en porcentaje con respecto a su PBI) en investigación y desarrollo es Israel con aproximadamente 4,95%, además se observa que ha mantenido una inversión creciente moderada con ligeras fluctuaciones desde el 2000 donde invertía 3,93%. Así mismo, las estadísticas del Banco Mundial posicionan a Corea en segundo lugar con una inversión de 4,81% donde resalta además que la tendencia de inversión en este país ha sido altamente creciente desde 2000, en el que solo invertían aproximadamente 2,18% de su PBI. Por otro lado, China que destina aproximadamente 2,18% de su PBI con una moderada creciente inversión desde el 2000 con 0,89% (Banco Mundial, 2018b). Ver Figura 3.

Figura 3: Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI) - Israel, Korea, Rep. China



Fuente: Banco Mundial (2018).

Es de esta manera que se puede correlacionar que, a nivel de continentes, Asia se encuentra como aquel que presenta un mayor crecimiento del sector software, considerando que estos países destinan mayores porcentajes de su PBI como conjunto en inversión y desarrollo, y, además, según Salinas y Montes en el 2016, por el apoyo de los Gobiernos asiáticos, quienes demandan el desarrollo de nuevas plataformas y software locales (p. 155).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Valencia, en el 2017 el gasto mundial en tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) fue de aproximadamente 3539 billones de dólares y el de gasto en software fue de 369, representando aproximadamente 10.42% del sector TIC. En el 2018, el crecimiento con respecto al 2017 fue de 4.5% con un gasto de 3699 billones de dólares. Sin embargo, lo novedoso fue que el gasto en software en el 2018 fue de 9.9% con respecto al 2017 con un gasto de 405 billones de dólares, representando un 10.95% del sector TIC (Cámara de Comercio de Valencia, 2018). Esto significa que el sector software está teniendo una mayor relevancia y posicionamiento dentro del sector TIC en nuestra actualidad.

De acuerdo al Networked Readiness Index 2020 (NRI), que tiene como finalidad evaluar factores tecnológicos que influyen en la prosperidad de un país para medir su nivel relativo de desarrollo y es construido en base a datos estadísticos y encuestas de opinión entre ejecutivos participantes del Foro Económico Mundial, se reconoce la omnipresencia de las tecnologías digitales en el mundo interconectado de hoy, por lo que el índice se basa en cuatro pilares fundamentales que es la tecnología, personas, gobernanza e impacto. En base a los pilares anteriormente mencionados, la NRI evaluó hasta octubre del 2020 a 134 países, para medir el desarrollo tecnológico de sus economías, lo que le permitió realizar una lista ordenada del performance de los países. Los primeros lugares lo ocupan los países de altos ingresos, entre los que destacan Suecia, Dinamarca, Singapur, Países Bajos y Suiza. Para más detalle ver Anexo F.

1.3.2. En América Latina

De acuerdo con el Banco Mundial en el 2017, el país que más invierte (en porcentaje con respecto a su PBI) en investigación y desarrollo en América Latina es Brasil con aproximadamente 1,26%, además se observa que ha mantenido una inversión creciente moderada desde el 2000 donde invertía 1,04%.

Así mismo, las estadísticas del Banco Mundial posicionan a Argentina en segundo lugar, pero muy por debajo de Brasil, con una inversión de 0,54% donde resalta además que la tendencia de inversión en este país ha sido ligeramente creciente desde 2000, en el que se invertían aproximadamente 0,43% de su PBI. En tercer lugar, se encuentra Uruguay que destina aproximadamente 0,48% de su PBI con una moderada creciente inversión desde el 2006 con 0,366% (Banco Mundial, 2018a). Ver Figura 4.

Figura 4: Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI) - Argentina, Brasil, Uruguay



Fuente: Banco Mundial (2008)

Es de esta manera que la evolución del mercado de tecnologías de la información en América Latina, en sus diferentes subsectores, ha tenido una tendencia creciente. Por lo que entre

los años 2008 a 2011, las ventas del mercado de tecnologías de información crecieron de 64,089 a 110,627 millones de dólares, representando un crecimiento sustancial de 72.68%. Así mismo, el sector software en el 2008 representaba el 11.70% de todo el sector; sin embargo, en el 2011, representaba un 13.87% (Proexport, 2013). Lo que significa que se va generando un impulso económico en el sector software, así como su posicionamiento en el mercado.

Así mismo, según International Data Corporation (IDC), principal firma mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría, y eventos para los mercados de Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Tecnología de Consumo, se estima que la industria de TI en Latinoamérica crecerá 1.3% en el 2019 y 4,8% en el 2020. Además, afirma que para el 2025 casi la mitad de las empresas de todo América Latina serían productores prolíficos de software, más del 90% de las nuevas aplicaciones nativas desarrolladas se encontrarán en nube y que habrá 1.5 veces más desarrollos para entonces (IDC, 2019). Lo que significa que el potencial del sector software va en aumento y cada vez más se va volviendo parte esencial de cualquier organización como ventaja competitiva. Todo esto relacionado a que “desde el año 2010 varios países de la región han implementado programas para apoyar el emprendimiento digital” (CEPAL, 2018a).

Pese a existir una tendencia favorable de crecimiento del sector, existen brechas de desarrollo. Uno de ellos es que los países en desarrollo no apuestan por la innovación y el desarrollo tecnológico en comparación con los países desarrollados. Toda América Latina invierte alrededor de USD 11 000 millones, mientras que países desarrollados, por ejemplo, Corea del Sur invierte más de USD 15 000 millones (Malkin, 2006). Lo que significa que se encuentran en desventaja y aún no existe una cultura de evaluación tecnológica como prioridad.

1.3.3. En Perú

De acuerdo con el Banco Mundial en el 2018c, el Perú invierte (en porcentaje con respecto a su PBI) en investigación y desarrollo aproximadamente 0,13%, además se observa que ha mantenido una inversión creciente ligera 2012 donde invertía 0,05%. Así mismo, las estadísticas del Banco Mundial posicionan a Perú, de acuerdo con esta investigación en I+D, en el puesto 16 de toda América Latina y el Caribe. Lo que significa que aún no logra considerar una parte fundamental a este rubro a diferencia de sus pares y lo pone en desventaja y en retraso tecnológico a nivel de Latinoamérica. Según el estudio de mercado realizado por España exportación e inversiones (ICEX, 2013), el sector software en el Perú en el 2012 representaba un mercado de 209,6 millones de dólares. Para el 2013, representó un mercado de aproximadamente 240 millones de dólares, lo que significó un crecimiento del sector de 14.5%.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera y Empresas de Servicios Intensivas en Conocimiento 2018 (Ministerio de producción, 2018) la cual

consideró como actividades de innovación: la I+D interna, la I+D externa, la ingeniería diseño u otras actividades creativas, el marketing y valor de marca, la propiedad Intelectual, la capacitación, el desarrollo o adquisición de software, la adquisición de bienes de capital (incluyendo hardware) y la gestión de la innovación. Al respecto, esta encuesta evidenció que ... las principales actividades de innovación para las empresas innovativas del sector servicios intensivos en conocimiento fueron el desarrollo o adquisición de software y bases de datos (61.8%) y la capacitación para actividades de innovación (35.8%) (Ministerio de la Producción, 2018, p. 44).

Con respecto al marco regulatorio del sector TIC en el Perú, el responsable de regular es el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), Órgano del Poder Ejecutivo responsable de “controlar y supervisar la prestación de los servicios y las actividades de comunicaciones, con la potestad para sancionar en el ámbito de su competencia y de velar por el uso correcto del espectro radioeléctrico” (MTC, 2019). Este lo hace a través del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) para "promover la competencia del mercado de telecomunicaciones, calidad de los servicios de telecomunicaciones y el empoderamiento del usuario; de manera continua, eficiente y oportuna" (OSIPTEL, 2020).

De acuerdo con el ICT Regulatory Tracker 2018, que elabora la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el Perú está posicionado en el tercer lugar en gestión regulatoria de telecomunicaciones en Latinoamérica. Este índice permite identificar brechas y tendencias, y rastrear progresos en los marcos regulatorios a nivel mundial, con el fin de propiciar reformas para lograr que el sector sea más dinámico e inclusivo (Gestión, 2019).

Dentro de la literatura revisada, no se han encontrado estadísticas recientes relativas a la contribución de la industria de software en el crecimiento económico del Perú. Pese a ello, es importante resaltar que la expansión del subsector de telecomunicaciones en el año 2020 generó una variación porcentual positiva de 4,9 % en el sector de tecnologías de información y comunicación (INEI, 2020a). Así, las investigaciones referidas al sector contribuirán en el desarrollo y crecimiento de la industria peruana de telecomunicaciones y desarrollo de software.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se procede a describir la metodología que será aplicada en el desarrollo de esta investigación. Se expone el alcance de la investigación y el diseño metodológico considerando las herramientas de recolección de información que serán necesarias para analizar y alcanzar los objetivos propuestos. Además, se presentará el Modelo de la investigación, el cual comprende las variables de estudio; así como los objetivos de cada variable y las actividades propuestas para la consecución de los mismos. Las actividades serán desarrolladas en el capítulo de la propuesta de ruta de fidelización. Para visualizar de mejor forma la metodología, véase la matriz de consistencia en el Anexo G.

1. Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo-propositivo ya que busca detallar las características más importantes del objeto y sujeto de estudio; y a la vez proponer una ruta de fidelización basada en el marketing relacional a SERATIC basado en el modelo teórico. Se tiene como objetivo describir los conceptos y modelos del marketing relacional para poder identificar las estrategias que ayuden a retener clientes, y mostrar qué caracteriza al fenómeno de la fidelización desde esta práctica del marketing. De la misma manera, se relatan los elementos característicos del sector software TIC, además de recoger información de las variables consideradas para el desarrollo de la investigación ya que bajo estas se responde a la pregunta principal de investigación. En consecuencia, se propondrá un plan de fidelización que tiene como fin más importante mantener a sus clientes actuales, así como incrementar su atractivo para futuros nuevos clientes. La investigación se realizará bajo el diseño de un estudio de caso ya que se quiere explicar y describir el fenómeno a través de la práctica y “...se orienta hacia la comprensión totalizadora y profunda de una realidad singular” (Rodríguez, 2003, p. 25). Además, se aspira a descubrir con certeza las evidencias del cómo, qué y por qué del caso; y la formación de nuevas teorías de la realidad (Yin, 2009).

2. Diseño metodológico

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que se enfoca en la comprensión en profundidad de un fenómeno que impele la fidelización de los clientes del sujeto de estudio. Para esto, se realiza el levantamiento de información sobre la situación actual de las variables del marketing relacional como estrategia de retención, buscando el vínculo con una empresa del sector software. Según Taylor y Bogdan (2000, p.7), este enfoque elabora datos descriptivos que se pueden obtener a partir de las palabras de otras personas sean habladas o escritas, o también a través de la conducta observable. Por último, es importante recalcar que la revisión de literatura

se ha realizado de forma transversal durante toda la investigación para la correcta implementación de la información en la ruta de fidelización propuesta.

2.2. Herramientas de la investigación

Como se hizo mención, nuestra investigación tiene un enfoque cualitativo, es por esta razón que se utilizarán a lo largo de nuestra investigación herramientas de tipo cualitativo para la recolección de información. La revisión de la literatura es una herramienta clave en toda investigación, esto debido a que se debe vincular los resultados obtenidos en los mismos con los de los investigadores anteriores, así mismo, generalmente “en los reportes cualitativos se incluye la revisión de la literatura como un apartado o capítulo en sí mismo y, además, en la presentación de resultados, se van comentando éstos en relación con los de estudios previos” (Hernández et al., 2014). En nuestra investigación esta herramienta ha sido utilizada para profundizar y conocer los conceptos existentes acerca del marketing relacional y fidelización, además sobre investigaciones realizadas sobre estrategias de fidelización en empresas del sector TIC. Así mismo, revisión de literatura centrada en explorar sobre las tendencias, evolución, riesgos, oportunidades que existen en sector TIC a nivel mundial, en América Latina y en el Perú.

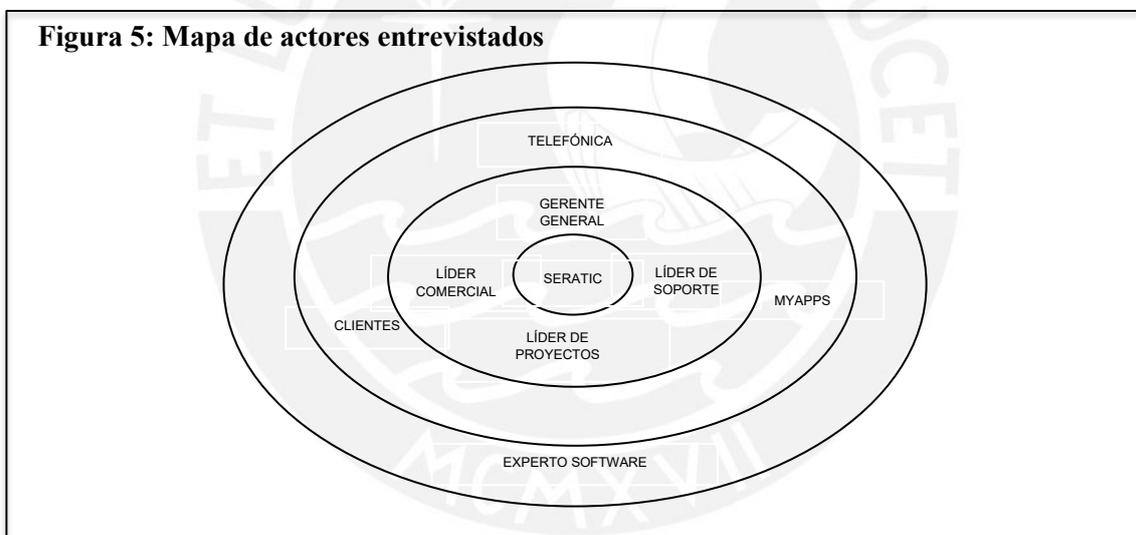
Otra herramienta utilizada fue la realización de entrevistas cualitativas. Específicamente las de carácter individual a profundidad que son “una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Ponce & Pasco, 2015). Estas son caracterizadas por ser entrevistas semiestructuradas que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar concepto u obtener mayor información” (Hernández et al., 2014). En nuestra investigación se utiliza esta herramienta para poder tener una mejor perspectiva sobre el sector software TIC y la conexión que existe entre este sector y el marketing relacional, es por esta razón que se realizó una entrevista a un experto en el sector software.

Además, se contó con el apoyo de SERATIC para realizar entrevistas a sus colaboradores. Para verificar los criterios de selección de la empresa, ver Anexo H. De acuerdo al organigrama de la organización (ver Anexo I), se entrevistó al jefe del área de soporte, jefe del área comercial y/o ventas, jefe del área de proyectos y a la gerente Agile, quien además es una de los dueños de SERATIC. El fin de estas entrevistas era obtener información sobre las principales etapas del servicio en las cuales se requiere aplicar estrategias relacionales, debido a ello, el criterio de selección fue entrevistar a aquellos miembros de la organización que tenían mayor contacto con los clientes. Por otro lado, se realizaron entrevistas a 9 empresas clientes de SERATIC, de las cuales 4 pertenecen a su canal de distribución directo, 4 pertenecen a su canal de distribución a través de Telefónica y 1 pertenece a su canal de distribución a través de Myapps. El propósito de

estas entrevistas era contrastar la información brindada por los colaboradores de SERATIC acerca del manejo de relaciones con ellos. El criterio de elección de clientes vino dado por SERATIC, quien solicitó a sus clientes el apoyo respectivo; sin embargo, solo 9 de sus clientes decidieron participar en la presente investigación y brindaron su consentimiento para la realización de la entrevista y posterior publicación de los resultados.

También se utilizó la herramienta de observación que no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos, este puede enfocarse a observar los ambientes físicos, ambiente social y humano, las actividades o acciones individuales y colectivas, los artefactos que utilizan los participantes y las funciones que realizan, hechos relevantes o eventos ocurridos en el ambiente y a los individuos, y retratos humanos de los participantes (Hernández et al., 2014). En nuestra investigación, la observación se aplicó para conocer y entender el trato que brinda el área de operaciones a los clientes, con el fin de establecer las actividades a realizarse en la ruta de fidelización. Para ello, se observará digitalmente las plataformas de SERATIC, como su página web y sus productos (aplicaciones móviles que pueden ser estandarizadas o a medida).

Figura 5: Mapa de actores entrevistados



Se precisa que se buscó validar las herramientas mencionadas y el modelo de investigación con expertos en marketing en nuestra casa de estudios y en otras universidades. Sin embargo, no se logró contar con el apoyo de estos, debido a que no consideraban oportuno validar esta investigación, ya que no eran especialistas en marketing relacional, entre otros motivos. Adicionalmente, se buscó conversar con expertos del subsector de software que validaran el modelo de investigación aplicado a la industria, para ello se intentó establecer contacto con los directivos y gerentes de la Asociación Peruana de Software; sin embargo, no se obtuvo respuesta de su parte. Finalmente, se consultó el tema con un trabajador del sector, pero tampoco tenía experiencia en cuanto a la aplicación del marketing relacional en una empresa del subsector software. Es por esta razón que se contó únicamente con la validación por parte del asesor de la

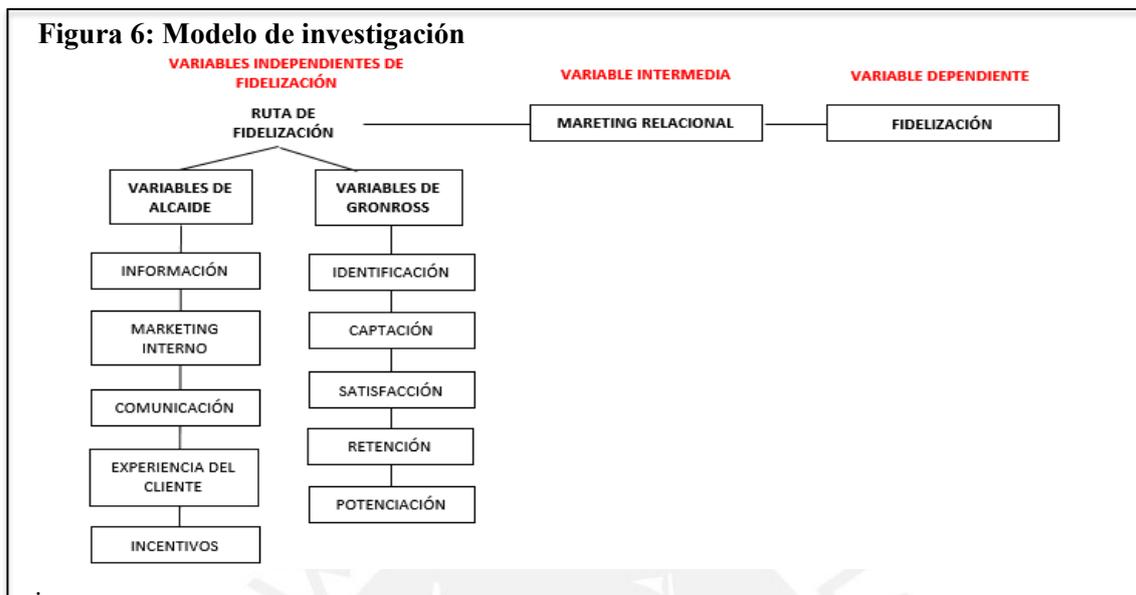
tesis, el PhD Miguel Córdova, quien además es profesor de los cursos de control de gestión y logística en la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

2.3. Modelo de la investigación

La importancia de un modelo de investigación recae en la imposibilidad de abstraer completamente la realidad para poder controlarla y explicarla (Rosenblueth & Wiener, 1945). Es por ello que se hace imperativa la necesidad de establecer modelos que de alguna manera permitan explicar las variables que influyen en algún evento o suceso. Al respecto, Carvajal (2002) sostiene que el modelo “puede considerarse como una especie de descripción o representación de la realidad (hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras y sistemas, entre otros), que, por lo general, está en función de unos supuestos teóricos o de una teoría” (p. 9). Así, el modelo de investigación de la presente tesis se basa en 2 autores conocidos en el campo del marketing relacional: Christian Grönroos y Juan Carlos Alcaide. Ambos autores han sustentado modelos de fidelización, los cuales han sido descritos con anterioridad en el marco teórico y se sustentan en la base de la orientación al cliente para alcanzar la fidelización hacia la marca.

Se ha considerado el modelo de Juan Carlos Alcaide, ya que en el trébol de fidelización propuesto describe 5 variables como estrategias fundamentales para alcanzar la fidelización del cliente: información, incentivos y privilegios, experiencia del cliente, comunicación y marketing internos. Por otro lado, puesto que el objetivo general de la investigación es proponer una ruta de fidelización para la empresa SERATIC, se escogió el modelo de Christian Grönroos (1990a) como modelo complementario al de Alcaide (2015), ya que en el mismo establece 5 etapas a través de las cuales el marketing relacional conduce a la fidelización de los clientes: identificación, captación, satisfacción, retención y potenciación. Ambos modelos robustecen la ruta de fidelización propuesta para SERATIC. El modelo de investigación utilizado consta de variables independientes, una variable interviniente o intermedia y la variable dependiente. Una variable independiente es conocida como la causa de una variable dependiente; es decir, la variable dependiente es más bien el efecto de las variables independientes (Hernández et al., 2014, p. 109). Por otro lado, en hipótesis causales multivariadas, donde varias variables independientes pueden causar una variable dependiente, puede existir otro tipo de relación en la que una o más variables intervinientes puedan modificar la relación. ((Hernández et al., 2014, p. 110-111). Debido a ello, el modelo de investigación comprende como variables independientes las descritas por Juan Carlos Alcaide (2015) y Christian Grönroos (1990a), mientras que la variable dependiente es la fidelización. Además de ello, la variable intermedia que conecta a las variables independientes con la variable dependiente es el marketing relacional. Así, la presente investigación busca demostrar que las variables dependientes propuestas por ambos autores, afectadas por el contexto de la variable interviniente, logran alcanzar la fidelización. A

continuación, presentamos el modelo de investigación utilizado con el fin de desarrollar la propuesta metodológica de este trabajo, véase la Figura 6.



De acuerdo con lo expuesto con anterioridad, se ha estructurado las variables independientes propuestas por Alcaide (2015) en el orden sugerido por el autor, en concordancia a las variables independientes propuestas por Grönroos (1999a). Así, se propone que por cada variable se delimite un objetivo en base a las necesidades de la empresa, los cuales se materializarán en actividades específicas a implementarse; adicionalmente, a fin de dar seguimiento a estas, se incluyeron indicadores por cada una. Finalmente, se relacionará cada variable con las etapas de Grönroos correspondientes. La propuesta conforma la ruta de fidelización, la cual conducirá a la empresa a lograr incrementar sus capacidades de retención, cumpliendo con el objetivo principal de esta investigación. A continuación, se presenta el esquema propuesto para la realización de la ruta de fidelización para SERATIC (ver Tabla 4), el mismo que guiará el proceso de trabajo de campo, así como la descripción de los hallazgos.

Tabla 4: Esquema de ruta de fidelización

Variable	Información	Mkt. Interno	Comunicación	Exp. del cliente	Incentivos
Ruta de fidelización	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
	Act1. (Ind.)				
	Act2. (Ind.)				

	Relación con las variables de Grönroos				

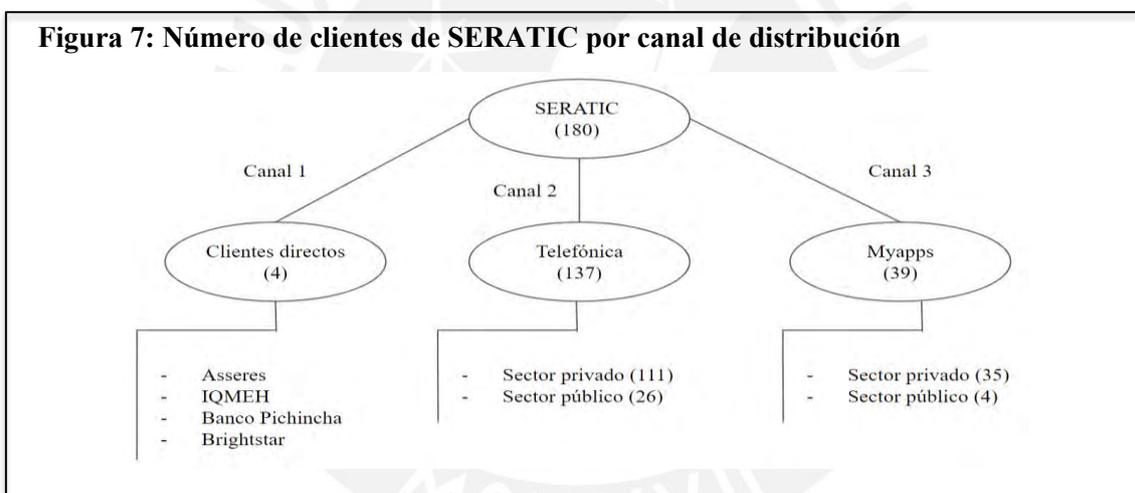
CAPÍTULO 5: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1. SERATIC

1.1. Descripción del servicio

Servicios Avanzados en Tecnología de Información y Comunicación S.A.C. (SERATIC) es una empresa que ofrece soluciones tecnológicas bajo un modelo de negocio B2B. Su principal producto son las aplicaciones móviles empresariales diseñadas para mejorar la productividad.

Como se ha mencionado con anterioridad, la particularidad de SERATIC radica en que no cuenta con una relación directa con sus clientes, ya que opera bajo un modelo de intermediación comercial. De este modo, cabe precisar que cuenta con 180 clientes institucionales distribuidos a través de sus 3 canales: clientes directos, el sector “Grandes Empresas” de Telefónica y el distribuidor Myapps. Así, tanto telefónica como Myapps fungen como intermediarios entre SERATIC y los usuarios finales de los aplicativos desarrollados. Véase la Figura 7.



1.2. Historia de la empresa

SERATIC es una empresa peruano-colombiana dedicada al desarrollo de software de aplicación estandarizados y a medida, cuya historia se remonta al año 2004. Diana Cerón (comunicación personal, 13 de noviembre, 2020), una de las fundadoras de la empresa, comentó que el 1 de diciembre junto con su actual esposo Diego Chamorro, Iván Guzmán y Claudia Acevedo constituyeron SERATIC. Los conceptos bajo los cuales se planteó la idea de negocio estaban relacionados a las metodologías ágiles y la seguridad en los aplicativos.

Luego de consolidada la empresa, conocieron a ParqueSoft, una incubadora colombiana con foco en las TIC que busca el desarrollo integral de los emprendedores a través del acompañamiento, formación técnica, consultorías en servicios profesionales, entre otros (Parquesoft, s.f.). Esta incubadora le ayudó a potenciar el negocio a través de un proyecto el cual

empezaron a desarrollar por módulos, iniciando en un pequeño cubículo. Para el 2006, se generó la primera visión y visión de la empresa, que se basaban en una perspectiva del servicio realizado, haciendo énfasis en sus habilidades y capacidades tecnológicas para brindar las soluciones empresariales más idóneas a las necesidades de empresas de distintos rubros.

Durante el año 2006, la empresa empezó a realizar pequeños desarrollos a medida, ordenados por pequeñas empresas. Entre el año 2007 y el 2008, la empresa desarrolló su primera plataforma para aplicaciones empresariales, aplicaciones de venta, aplicaciones de agendas citas, entre otros; ello contribuyó a tener sus primeros clientes importantes.

En el 2008, apareció su primera oportunidad para relacionarse con el mercado peruano, a través de la venta de un aplicativo para BANTRA (Banco del Trabajo), banco que fue comprado el mismo año por Scotiabank y que en la actualidad opera como CrediScotia. Durante ese mismo año, la empresa ingresó en la industria de hardware, a través de la fabricación de pistolas de código de barras, instrumentos de medición para los vehículos de transporte y tecnologías de internet como Wimax; ello favoreció a la generación de ingresos por parte de SERATIC, ya que las aplicaciones que desarrollaban no representaban un porcentaje significativo en su facturación.

Además de ello, las relaciones comerciales generadas llevaron a los fundadores de SERATIC a conocer al señor Sergio Correa, quien era un trabajador de Telefónica y permitió generar las primeras negociaciones con esa empresa en territorio peruano. Esto le permitió a la empresa desarrollar soluciones tecnológicas para grandes empresas como Nestlé, Tigo, Petroperú, entre otras. Debido al éxito en el mercado peruano, el 17 de octubre del 2008 se funda SERATIC Perú, a nombre de Sergio Correa, empresa que trabajaba de la mano con SERATIC Colombia.

En el año 2012, dos de los fundadores, Diego Chamorro y Diana Cerón, decidieron migrar hacia el Perú, con el motivo de formar a un grupo de ingenieros de soporte que pudiera atender las necesidades del servicio pre y post-venta para Telefónica. El plan inicial era quedarse alrededor de un año, para poder montar toda la operación en Perú; sin embargo, en vista de la oportunidad que representaba los ingresos generados a través de Telefónica, decidieron quedarse.

Dos años después, en el 2014, decidieron comprar SERATIC Perú, por lo que los 4 socios fundadores volvieron a juntarse. Con ambas empresas constituidas, se empezaron a generar nuevos productos, entre los cuales destacan Gestor Visitas (2014) y Logistic (2015), siendo estos los que mayores beneficios le han generado a la empresa en cuestión de ingresos (Diana Cerón, comunicación personal, 13 de noviembre, 2020).

Para el año 2016, se decide integrar ambas empresas en una sola marca, constituyéndose de esta manera SERATIC, motivo por el cual las misiones y visiones de ambas empresas se consolidaron en una sola misión y visión:

Misión: Empoderamos a líderes empresariales, facilitando la toma estratégica de decisiones, con un amplio portafolio de soluciones tecnológicas que transforman los procesos de las empresas, para que sean más productivas, competitivas, obtengan mejores resultados y mejoren la satisfacción de los colaboradores y clientes (SERATIC, s.f.).

Visión: Ser la plataforma de herramientas tecnológicas preferida y reconocida en Hispanoamérica por tener el mejor servicio, experiencia y cubrimiento de las necesidades de transformación digital de las empresas de la región, que impulsa el crecimiento y desarrollo del máximo potencial de las empresas (SERATIC, s.f.).

En el año 2019, SERATIC desarrolla su primera plataforma integrada para empresas: EMA, la cual incluye una suite de plantillas que permite a las empresas poder desarrollar aplicativos de forma sencilla, sin necesidad de contar con un equipo técnico especializado en desarrollo de software. Este aplicativo se realizó con el fin de potenciar la venta directa. Esta plataforma, aún se encuentra en desarrollo y se estima que saldrá a la venta en los primeros meses del siguiente año (Diana Cerón, comunicación personal, 13 de noviembre, 2020). Además de ello, el isologo de la empresa se modificó y en la actualidad es el siguiente:



1.3. Productos

SERATIC presenta un portafolio de productos dedicados a conectar las empresas con sus clientes y colaboradores a través de sus aplicaciones. Además, agilizan procesos, lo que favorece a las empresas a reducir costos de operación. Principalmente sus aplicaciones son herramientas de trabajo digitales diseñadas para el registro de la información del personal en campo. Su portafolio (SERATIC, s.f.) se diferencia de acuerdo con la clasificación de clientes, estos pueden ser directos o través de sus distribuidores, estos últimos representan el mayor porcentaje dentro de la cartera de clientes (véase la Figura 7). Los productos que se ofrecen a clientes de sus distribuidores son los siguientes:

- Campaña: se agrupa así a las aplicaciones que ya están preconfiguradas, tienen plantillas definidas y se venden a un precio muy económico ya que no demanda mucho tiempo en el desarrollo por parte de SERATIC. Actualmente se manejan ocho modelos de aplicaciones, a las cuales SERATIC las denomina: Directorio, Geotrack, Ventas, Te escuchamos, Trademarket, Logística, Tareas y Control de asistencia. Actualmente Telefónica ofrece a sus clientes como parte de la venta de sus líneas telefónicas, una campaña que maneja SERATIC que incluye tres de sus aplicaciones de portafolio, generalmente son “Directorio”, “Geotrack” y “Te escuchamos”. Por esas licencias Telefónica y Myapps paga a SERATIC S/.1.00 por cada una, bajo una opción prepagada denominada “Oneshot” que considera el pago por 18 meses. Una vez terminado el contrato del cliente final con la empresa distribuidora, se evalúa nuevamente la necesidad o si requiere de otro tipo de aplicación.
- Licencias personalizadas: requieren mayor esfuerzo ya que demanda un proceso de asesoramiento, identificación de la necesidad real y seguimiento al cliente. El precio puede variar de acuerdo con las necesidades del cliente, oscila entre S/.10.00 a S/.25.00 mensuales por licencia.

En cuanto a los clientes directos, se les ofrece dos tipos de productos, las licencias de aplicaciones mencionadas anteriormente y además un producto diferenciado y más completo, esto es la plataforma “low code”, que es una plataforma que puede ser configurada previamente y no necesita un desarrollador, apropiada para personas que no tengan conocimientos técnicos. Además, se integra fácilmente con aplicaciones, servicios o sistemas empresariales de terceros. Este producto tiene un precio de USD \$10.00 mensuales por usuario. Los módulos incluidos en la plataforma son 1) Vistas: diferentes formas de presentar la información, 2) Flujos de trabajo: gestión de procesos de negocios, 3) Formularios: actividades personalizadas, 4) Analítica: información clave para la gestión, 5) Plantillas: aplicaciones listas para utilizar y personalizar, 6) Monitoreo: seguimiento de personal, 7) Automatización: notificaciones, ejecución de programas, creación de tareas, APIs de integración, 8) Estructura de data: crea la base de datos que se adapta a su negocio y 9) Seguridad: protección de la información.

1.4. Puntos de contacto con cliente

1.4.1. Etapa comercial

El ciclo de venta de SERATIC consiste en cuatro etapas en el caso de clientes indirectos a través de Telefónica o MyApps, quienes representan el 80% del total. La primera etapa presentada líneas abajo no se considera en el caso de clientes directos ya que no existe

intermediación comercial necesaria para el acercamiento a ellos. Siendo así a continuación se describe las cuatro etapas del proceso de venta:

La primera etapa es la evaluación de oportunidades. Para esto, cada ejecutivo comercial de Telefónica o MyApps tiene una cartera de clientes asignada. La participación de SERATIC empieza cuando junto al equipo comercial de su socio evalúan las oportunidades que están trabajando dedicada a su cartera de clientes y así ver la posibilidad de impulsar sus aplicaciones. Se trata de un modelo distinto ya que no pueden acercarse a los clientes directamente, sólo pueden realizarlo a través de Telefónica o MyApps. Por tanto, la calificación e identificación de necesidades se realiza en compañía de dichos ejecutivos comerciales. En esta etapa también se establecen las condiciones y fechas de vencimiento de los contratos. Para esto se basan en dos modelos de negocio: Campaña y Licencias personalizadas.

Como segunda etapa se tiene el acercamiento con los clientes a través de reuniones, presentaciones y construcciones de piloto. En las reuniones se realiza el análisis del requerimiento de los clientes y se presentan las funcionalidades del producto.

La tercera etapa consiste en el seguimiento del piloto de la aplicación y negociación de la oferta técnico-económica presentada. Se realiza la propuesta comercial (en el caso de clientes indirectos interviene Telefónica o MyApps). SERATIC también hace cierto seguimiento a las propuestas de sus distribuidores respecto a sus productos de móviles e internet ya que depende de ellos serán capaces de ofrecer sus soluciones tecnológicas.

La última etapa es el cierre de la venta. Se refiere a si el cliente aceptó la propuesta para pasar a validar los alcances que tienen para implementar, asignar las tareas y responsabilidades. Determinar quién será el encargado de la capacitación del cliente final y se procederá también a la instalación de la aplicación.

Reiterando, el ciclo funciona de manera muy similar con los clientes directos, quienes representan el 20% del total. La gran diferencia en el proceso es que desde el inicio se está teniendo contacto directamente con cada cliente; y como se mencionó anteriormente, además de las licencias también se le ofrece la plataforma “low code”.

1.4.2. Etapa de implementación

Una vez culminado el proceso de ventas, otro punto de contacto con el cliente se da en la etapa de implementación. Dependiendo del nivel de alcance que se logre con la implementación del producto, el contacto con el cliente se dará con mayor o menor medida. Esta área tiene como responsabilidad entregar el producto según las especificaciones pactadas en el contrato; es decir, involucra el desarrollo del producto según especificaciones del cliente para su posterior entrega.

Una vez desarrollado el producto, este pasa a ser testeado por el cliente a fin de corroborar que se encuentre conforme; en caso contrario, se procede a realizar los cambios, correcciones, entre otros, así como también absolver dudas sobre funcionalidades del producto, diseño del mismo, etc. Este contacto con el cliente no finaliza con la entrega del producto, sino que se extiende a situaciones en las que el cliente tiene dudas sobre el uso de la aplicación o situaciones futuras cuando el cliente solicita el desarrollo de algún proyecto adicional que requerirá el desarrollo y prueba del mismo con el cliente.

1.4.3. Etapa de soporte

Una vez ya entregado el producto de acuerdo con lo pactado en el proceso de ventas, el tercer punto de contacto con el cliente se da en la etapa de soporte. Es desde aquí donde se da la comunicación directamente, en primera instancia, a lo largo de la relación con el cliente a través de sus diversos canales de comunicación.

Al igual que en la etapa de implementación, los responsables de atender a los clientes tienen un tiempo estimado de aproximadamente 4 o 5 días para brindar una respuesta. SERATIC considera que la relación con sus clientes finales es bastante buena, ya que se mantiene una comunicación continua y tienen absoluta confianza de opinar o explicar diversas interrogantes. Sin embargo, sí han tenido algunos inconvenientes, por lo general, con clientes del Estado, ya que en algunas ocasiones han solicitado que se les brinde mayores servicios o beneficios a los acordados en sus concursos públicos.

Asimismo, también se ha presenciado pérdida de clientes por motivos más que nada externos, como las ofertas que propone Telefónica las cuales influyen en algunos casos en los clientes a que culminen la relación y opten por cambiar de operador móvil. Frente a este escenario, con la ruta de fidelización propuesta no se busca desligar de Telefónica, sino fortalecer las capacidades de retención de la empresa a fin de que, a largo plazo, esta situación de dependencia le genere un menor riesgo e incluso pueda expandirse a nuevos mercados. Respecto a los clientes directos, el motivo más común de pérdida de clientes es que estas buscan alternativas gratuitas en el mercado que cumplan con lo que necesitan, a pesar de que las soluciones ofrecidas por SERATIC son incluso mejores.

Por lo general, en los últimos meses del año en SERATIC se presentan más incidencias o consultas en general. Sin embargo, a partir de la pandemia, la comunicación con los usuarios finales empezó a ir en alza llegando a picos bastante altos, donde el número de comunicaciones en el mes de septiembre incluso llegó a triplicar el promedio presenciado con respecto al año pasado. Para mayor detalle, ver Anexo X.

Durante el periodo de enero a noviembre del 2020, los clientes con mayor comunicación con SERATIC fueron Financiera Efectiva, Banco Ripley, Ministerio del Interior, Corporación Primax y Ransa Comercial. Estos clientes usan las aplicaciones con mayor frecuencia; por ello, el número de dudas e incidencias es mayor. Véase Anexo Y. Por otro lado, Financiera Efectiva es el cliente que demanda más tiempo en gestión de postventa, debido a la gran cantidad de trabajadores que tienen dudas. También se incluye a Zoom Corp., Corporación Primax, Brightstar Corp. y Banco Ripley como empresas más demandantes de tiempo en gestión (Ver Anexo Z).

2. Análisis interno y externo

2.1. Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta muy utilizada en el campo de las ciencias empresariales para el diagnóstico situacional de empresas y formulación de estrategias. A manera general el propósito del FODA:

Es la generación de estrategias que permitan a la organización “conectar” sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades (Codina, 2011, p.92).

Pese a que los orígenes de esta herramienta se remontan a los años 60, su uso sigue vigente no sólo en organizaciones de fines privados, sino también en organizaciones con fines públicos y sociales (Encina & Vigo, 2021). Al respecto, Codina señala que, en muchas ocasiones, este análisis se limita a la formulación de enunciados sin ninguna consideración adicional, lo cual imposibilita el desarrollo de estrategias concretas en favor de la organización (2011). En ese sentido, cabe resaltar que el análisis FODA a realizarse para SERATIC contribuirá a la generación de la ruta de fidelización a proponerse, en el marco de las estrategias de fidelización de la empresa.

A continuación, se presentará el análisis FODA realizado a SERATIC.

2.1.1. Fortalezas

Se identificó que SERATIC es una empresa con más de 15 años de experiencia en el desarrollo de aplicaciones móviles para el sector B2B, por ello cuenta con el conocimiento adecuado para brindar soluciones tecnológicas en favor de mejorar los procesos productivos de sus clientes. Además, cuenta con espaldas financiera suficiente para soportar sus operaciones. Por un lado, para el año 2020 tuvo un crecimiento en las ventas de 4.32% respecto al año anterior. Además de ello, de acuerdo con el indicador ROA del mismo año, obtuvo un mayor crecimiento respecto al periodo anterior. Así, por cada sol que se invirtió en el 2020, se generó un rendimiento del 23,26% (Maximiliano Rosero, Comunicación personal, 29 de marzo, 2021).

Se identificó que tiene un bajo grado de apalancamiento operativo, debido a que la mayoría de sus ingresos se debe a la realización de campañas, las cuales se pagan en su totalidad al contado. Esto es a lo que la empresa llama pago “one shot”. Además, la gestión de proyectos va de acuerdo con la metodología ágil SCRUM, con lo que se promueve el trabajo en equipo de forma progresiva y colaborativa. Por otro lado, el personal de la empresa encargado del desarrollo de aplicativos móviles está especializado en herramientas tecnológicas innovadoras que permiten a la empresa adaptarse al cambio tecnológico y mejorar sus aplicaciones de forma continua.

2.1.2. Oportunidades

En el Perú se encuentran registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos 2 millones 393 mil 33 empresas de las cuales el 94,9% son microempresas con ingresos por ventas menores a los 622 500 soles o 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y el 4,2% son pequeñas empresas, con ingresos por ventas entre 150 y 1700 UIT (INEI, 2018). Estas empresas significan el potencial de mercado que podría abarcar SERATIC con el fin de comercializar sus servicios de desarrollo de software. Por otro lado, las descargas anuales de aplicaciones en el mundo incrementaron en un 45% desde el año 2016 hasta el año 2019, llegando así al récord de 204 mil millones de aplicaciones descargadas. Además de ello, el usuario promedio pasa 3 horas y 40 minutos por día en un dispositivo móvil (App Anie, 2020). Esta situación de incremento de uso de aplicaciones y dispositivos móviles a nivel mundial, puede ser aprovechada por SERATIC para el despliegue de sus aplicaciones de forma masiva.

De acuerdo con Comscore, compañía líder en investigación de marketing, los peruanos ocupan el cuarto lugar dentro de los países latinoamericanos respecto a horas online promedio mensuales. Así, en promedio un peruano ocupa 25.5 horas mensuales en línea, por encima de usuarios chilenos y colombianos, cuyo tiempo promedio en internet es de 20.7 y 14.7 horas mensuales respectivamente (2019, p.4).

2.1.3. Debilidades

Se identificó que el reconocimiento de marca por parte de los usuarios finales del servicio brindado por SERATIC es escaso. Así, son pocos los clientes quienes validan a la organización como proveedora de los servicios que utilizan, pese a que SERATIC se encarga de dar soporte a los inconvenientes que puedan surgir en el uso de los aplicativos móviles. Además, la relación de dependencia que mantiene con su principal distribuidor (Telefónica), limita el acceso a los usuarios finales. En ese sentido, no todos los ejecutivos de telefónica permiten una comunicación directa entre SERATIC y los clientes finales, con lo que la relación con los clientes tiene poco radio de acción.

Por otro lado, SERATIC no cuenta con un área de marketing que impulse estrategias de captación y fidelización de clientes. Estas actividades son realizadas por el área comercial; sin embargo, debido a la limitada formación del personal no especializado en el área, las acciones desplegadas no han sido articuladas correctamente al plan estratégico general de la empresa. Además, en el presente año, no se están tomando en cuenta estrategias de fidelización para los clientes dentro del plan estratégico anual. Solo se están incluyendo actividades orientadas a la captación de nuevos clientes.

2.1.4. Amenazas

Debido a que el mayor porcentaje de facturación está representado por el distribuidor Telefónica, el rompimiento definitivo del contrato con dicha empresa significaría una pérdida importante de los ingresos de SERATIC. Por otro lado, el sector de las TIC tiene constantes cambios en el portafolio de productos y servicios que ofrecen las empresas, por tanto, también se genera una evolución en las necesidades de los clientes. Para las empresas de esta industria no solo bastaría con adaptarse a estos cambios tecnológicos, sino también priorizar la opinión de sus clientes y considerarlos en las actualizaciones de sus productos para evitar una posible interrupción de relación con ellos.

2.2. PESTEL

2.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

Desde el 2020, en el Perú, acontecieron diversos eventos políticos que, junto con la situación actual de la pandemia, enmarcaron un nuevo contexto al cual enfrentar. En el 2020, Se encuentran acontecimientos como el cierre del Congreso de la República, nuevas elecciones parlamentarias, prisión preventiva para políticos y exfuncionarios, primeros casos de COVID-19 en país, suspensión presencial de clases educativas, paralización de la mayoría de las actividades económicas, aislamiento social, nuevos casos de corrupción relacionados a altos funcionarios, vacancia del presidente, protesta nacional por nuevo presidente de la república, renuncia y elección de nuevo presidente de la república, promulgación de nuevas leyes en tema de régimen agrario, inmunidad parlamentaria, en otros hechos importantes (Andina, 2020).

En el 2021, los eventos resaltantes sumados a la difícil situación de la pandemia se encuentran relacionados con las elecciones y su impacto en la crisis política. De acuerdo con Fitch Rating, los resultados que se obtuvo en primera vuelta en el Perú destacan las debilidades de las instituciones políticas (2021). Así mismo, hace mención que muchos de los postulantes tenían poca duración en sus partidos políticos, sin fuertes distinciones ideológicas, y esto generó la división de la votación presidencial, lo que finalmente condujo a que un candidato con inclinación hacia la izquierda política liderara los votos. Todo ello como resultado de un sector insatisfecho

con la corrupción y la desigualdad social que ha sido más evidente durante la pandemia, así como insatisfacción con los sistemas débiles de salud y agua, y la inestabilidad política que se vive desde 2016 (Fitch Rating, 2021).

Pese a los sucesos mencionados anteriormente, el Banco Mundial, en su informe “Renovación con Crecimiento” para la región de América Latina y el Caribe, ha previsto que la economía peruana crecería hasta 8.1% en el 2021, una proyección mayor a la realizada anteriormente; así mismo, considera que el Perú tendría mejor desempeño económico en la región, donde superaría Argentina, Chile, Colombia, Bolivia, México, Paraguay, Ecuador, Uruguay y Brasil (como se citó en CONFIEP, 2021).

En nuestro país, existen diversos programas a fin de potenciar diversos sectores. Uno de ellos es el Programa Transversal de Tecnologías de la Información y comunicación por el periodo 2016-2021, este tiene como objetivo promover las ciencias de la computación, tecnologías e interfaces de usuario, telemática, telecomunicaciones, electrónica y fotónica, con ello se busca desarrollar investigación en estas áreas para abordar temas estratégicos para el país; así mismo, sirve como herramienta de gestión para impulsar el desarrollo de la ciencia y tecnología para hacer frente desafíos nacionales, así como generar conocimiento de frontera y desarrollar productos y servicios comercializables en TIC (CONCYTEC, 2016).

En el ámbito legal, relacionado a la industria peruana del software, resalta la existencia de la Ley 30309. Con esta ley se evidencia lo importante que es para nuestro país incentivar este sector. Esta ley tiene como objetivo “promover la Investigación Científica, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación Tecnológica, mediante el beneficio tributario aplicable a los gastos en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Los contribuyentes que efectúen gastos en este tipo de proyectos, vinculados o no al giro de negocio de la empresa” (El Peruano, 2015).

2.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E).

De acuerdo con el INEI, durante el periodo 1950-2019, en el Perú, el PBI creció en promedio anual 3,8%. Durante este lapso, hubo periodos tanto de expansión como de recesión, ya sean estos por contextos de mayor participación del mercado y actividad privada, como por aquellos en donde el Estado tuvo un rol preponderante en la actividad económica (2020). Si bien resulta ser un entorno favorable, los periodos importantes de crecimiento económico acontecieron en los últimos años, debido a un entorno externo favorable. Por ello, según el INEI, el Perú se ha distinguido como uno de los países de mayor dinamismo económico en América Latina, donde en los últimos 27 años (1993-2019) se logró un crecimiento promedio anual de 4,8% (2020b).

Durante el 2019, el PBI, a precios constantes de 2007, creció 2.2% en nuestro país; sin embargo, el sector telecomunicaciones y otros servicios de información creció 5.6%, el crecimiento más alto en comparación con los demás sectores económicos (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2020). Este bajo crecimiento del PBI en el Perú estuvo asociado a choques de oferta en pesca y minería, al efecto del ciclo político de la inversión pública en los gobiernos subnacionales y a la desaceleración del crecimiento mundial (Banco Central de Reserva del Perú 2020).

Esta última causal relacionada a una desaceleración del crecimiento mundial se debió, según el INEI, a la desaceleración de las economías avanzadas, principalmente la disminución en el ritmo de crecimiento de EE.UU. ante la caída de la inversión y las tensiones comerciales; en las economías emergentes, se destaca la economía China que registró la más baja tasa de crecimiento de las últimas dos décadas; y en la Zona Euro se visualiza a Alemania que tuvo un crecimiento de 0,6% (2020b).

En el 2020, con la aparición del COVID-19, así como la aplicación de medidas tomadas por el Gobierno como decretar Estado de Emergencia para hacer frente a la pandemia, se generó una contracción del PBI en los cuatro trimestres, a pesar de que existieron fases de reactivación económica progresiva, las cuales incurrieron en una menor caída de la producción (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2021).

Es así como, el PBI durante el último trimestre del 2020 a precios constantes de 2007, tuvo una disminución de 1,7% por la reducción del consumo de las familias (1,5%) y de las exportaciones de bienes y servicios (12,4%); sin embargo, se dio un incremento de la inversión bruta fija (11,3%) y del gasto de consumo final del gobierno (22,8%) (INEI, 2021). No obstante, pese a esta disminución del PBI nacional, según el INEI, “la actividad telecomunicaciones y otros servicios de información, a precios constantes de 2007, creció en 6,8% sustentado por el dinamismo del subsector telecomunicaciones en 13,3%” (2021).

Si bien se continúa con la pandemia en el 2021 y gestionando el tema de las vacunas para que en un futuro no muy lejano se vuelva a la normalidad, el crecimiento económico se sigue viendo afectado; sin embargo, según el Fondo Monetario internacional “el Perú tiene amplios amortiguadores para mitigar estos riesgos; entre ellos un alto nivel de reservas internacionales (más del 37 por ciento del PIB), una deuda pública baja, acceso a la Línea de Crédito Flexible de dos años acordada con el FMI y otras fuentes de financiamiento, además de un sector financiero sólido “ (2021). Es por esta razón que diversas instituciones, entre ellas el Fondo Monetario Internacional, el Perú podría crecer un 9% a fin del 2021, sus proyecciones han crecido en vista de resultados más sólidos de lo que se había previsto en 2020, así mismo por las expectativas

tanto de que se amplíen las campañas de vacunación como en el aumento de los precios de algunas materias prima (como se citó en RPP Noticias, 2021).

2.2.3. Fuerzas sociales (S).

Independientemente a los resultados económicos mencionados anteriormente, así como a las proyecciones estimadas, con respecto al progreso social en nuestro país, según el Social Progress Imperative, el Perú ocupa la posición 59 de 149 países, con un puntaje de 74.2, ubicándose dentro de la categoría de Progreso Social Medio Alto, junto con países como Chile (puesto 34), Uruguay (38), Argentina (41), Brasil (61), México (62) y Colombia (60) (2020). Este “Índice de Progreso Social es la única herramienta de medición que se enfoca de manera integral y sistemática exclusivamente en las dimensiones no económicas del desempeño social en todo el mundo con datos transparentes y procesables” (Social Progress Imperative, 2020).

Además, esta herramienta, utilizada por séptimo año consecutivo, “captura resultados alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de tres dimensiones: Necesidades humanas básicas, Fundamentos de bienestar y Oportunidades” (Sociedad de Comercio exterior del Perú, 2020). En el caso del Perú, según estos pilares, se ubicó en el puesto 85 en Necesidades Básicas Humanas, en el puesto 52 en Fundamentos del Bienestar y en el puesto 63 en Oportunidades.

Desde el 2014, nuestro país mejoró su puntaje en Necesidades humanas básicas y Fundamentos del bienestar; sin embargo, en Oportunidades retrocedió (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2020). Esto último principalmente por resultados deficientes relativos a la Libertad personal y elección, el cual abarca temas de corrupción y empleo, e Inclusividad, que abarca temas de discriminación de minorías y equidad de poder político (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2020) (Ver Figura 9).



2.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Tal como se ha expuesto con anterioridad, la Covid - 19 ha reconfigurado diversos aspectos de la cotidianidad, motivo por el cual la tecnología se ha convertido en fuente de comunicación, aprendizaje e incluso la cura del virus (IMD World Competitiveness Center, 2020). La Provincia China de Taiwán, la República de Corea, Singapur y otros países de Asia Oriental lograron reducir la propagación de contagios durante la primera ola debido a las medidas digitales que emplearon. Así, realizaron un seguimiento digital de las personas que presentaban algún síntoma con el fin de poder aislarlos o brindarles el tratamiento respectivo (Savona, 2020). Así, ante los posibles escenarios de un mundo “Post-Covid”, se esboza un escenario de transformación, donde la innovación no se limitará al sector de medicamentos, sino que trascenderá al sector de tecnología, ingeniería, agricultura, entre otros (Aldhaheri, Woodgate & Abu, 2020).

Por otro lado, la pandemia ha repercutido también en la proliferación del trabajo a distancia y los trabajos digitales, motivo por el cual ... uno de los requisitos más importantes para sobrevivir en los mercados laborales actuales es la alfabetización digital de los trabajadores y la actualización de sus habilidades digitales (Savona, 2020, p. 218).

En cuanto al panorama peruano, cabe destacar que desde el Estado se vienen desarrollando iniciativas para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación (CTI) en el Perú. Así, en los últimos 10 años el gobierno ha quintuplicado la inversión pública CTI, a través de la utilización de 164 instrumentos distribuidos en 11 sectores: Agricultura (9), Ambiente (8), Comercio Exterior y Turismo (1), Defensa (3), Educación (26), Energía y Minas (2), Presidencia del Consejo de ministros (mayoritariamente pertenecientes a Concytec) (38), Producción (71), Relaciones Exteriores (1), Salud (4), y Vivienda (1) (Rogers, 2020). Pese a ello, un análisis del gasto público en el sector de CTI reveló que existe alta concentración de gasto en pocos instrumentos, mientras que otros instrumentos poseen un financiamiento escaso. En ese sentido, se gasta el 75% del presupuesto en solo 13 instrumentos mientras que hay 49 instrumentos que acumulan solo el 1% del presupuesto total (Rogers, 2020, pp. 24-25). Lo anterior, pone en evidencia la problemática peruana respecto al desarrollo de CTI, donde “existen insuficientes incentivos para la CTI y esto se explica por insuficientes fuentes de financiamiento (instrumentos), insuficientes instrumentos de promoción para la absorción, transferencia y difusión tecnológica, inadecuadas fuentes de financiamiento (altos costos financieros) e inadecuado acompañamiento del emprendimiento tecnológico” (Vela, Acevedo, Yesquen & Venturra, 2018, p.146).

2.2.5. Fuerzas ecológicas (E).

En el Perú “se genera un promedio de 21 mil toneladas de residuos municipales al día, producidas por los 30 millones de habitantes ... De ese total, más de la mitad de los desechos son materia orgánica como alimentos o vegetales” (El Peruano, 2021). Sin embargo, según la directora general de Gestión de Residuos Sólidos del Ministerio del Ambiente (Minam), Sonia Aránibar, la ciudadanía tiene un rol fundamental para hacer frente a la contaminación generada y lograr de esta manera un consumo responsable, así como desarrollar principios relacionados a la minimización de los residuos (El Peruano 2021). Así mismo, “algunas empresas desarrollan y fomentan cultura de reciclaje a través de proyectos ecosostenibles” (Gestión, 2019).

Es por esta razón que una mayor conciencia ambiental está relacionada con “las preocupaciones ambientales y el creciente interés de los consumidores y la industria por el uso de recursos de energía limpia están impulsando la adopción de tecnologías verdes y soluciones y servicios de sostenibilidad en el mercado” (Businesswire, 2020).

De acuerdo con el informe de Mercado Global de Tecnología Ecológica y Sostenibilidad 2020: construcción ecológica, gestión de la huella de carbono, monitoreo y pronóstico del clima, se proyecta que “el mercado global de tecnología verde y sostenibilidad crecerá de USD 11,2 mil millones en 2020 a USD 36,6 mil millones en 2025, a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 26,6% durante el período de pronóstico” (como se citó en Businesswire, 2020).

Debido a la alta demanda de los servicios del sector TIC y, por ende, alta demanda en cuanto al uso de energía, está todavía se encuentra dentro de aquellos sectores más contaminantes al ser uno de los grandes emisores de gases de efecto invernadero (GEI) en el mundo (United Nations Climate Change, 2016). Sin embargo, según Global e-Sustainability Initiative (GESI) “las TIC tienen el potencial suficiente para disminuir las emisiones globales de GEI en un 20% para 2030, ayudando a consumidores y compañías a usar y ahorrar energía de una forma más inteligente” (como se citó en United Nations Climate Change, 2016). Así mismo, para Luis Neves, presidente de GESI, las emisiones que se evitan con el uso de las TIC son diez veces mayores que las generadas por su uso, donde el sector podría evitar la producción de 12 gigatoneladas de CO₂ en el año 2030 (como se citó en United Nations Climate Change, 2016).

2.3. Las 5 fuerzas de Porter

En esta sección se realizará el análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter, correspondiente al sector software. De acuerdo con Porter, “...el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la estrategia” (2008). En ese sentido, se debe analizar la estructura de cada sector a la luz de las cinco fuerzas competitivas con el fin de comprender la competencia y rentabilidad de cada sector (Porter, 2008).

2.3.1. Amenaza de nuevos entrantes

El ingreso de nuevas empresas a un sector introduce nuevas capacidades y habilidades, por lo que se reducen los costos operativos y, en consecuencia, los precios. Debido a ello, cuando la amenaza del ingreso de nuevos participantes al sector es alta, las empresas establecidas deben mantener sus precios bajos o aumentar sus capacidades, con el propósito de desincentivar la entrada de nuevos competidores (Porter, 2008, p.2).

Así, de acuerdo con la literatura revisada, los nuevos entrantes al sector se encuentran limitados por una alta barrera de entrada referida a los requisitos de capital. Esto debido a que las pequeñas empresas desarrolladoras de software en mercados emergentes (como el nuestro) cuentan con recursos limitados, para realizar actividades innovadoras que impacten en los sectores tecnológicos (Otálora, Bermeo & González, 2009).

Por otro lado, respecto a las políticas gubernamentales que limitan la entrada de nuevos competidores, se encuentran las patentes de propiedad intelectual las cuales son registradas y protegidas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). De esta forma se busca respetar y velar los derechos de los creadores de productos o servicios (Villarán, 2015), por lo que nuevos desarrolladores de software deben tomar en cuenta que desarrollos se encuentran protegidos y buscar innovar en diferentes funcionalidades.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Es importante estudiar la influencia de los proveedores en el entorno competitivo ya que los proveedores con mayor poder obtienen mejores beneficios al cobrar precios superiores a la competencia, ya sea reduciendo la calidad o transfiriendo costos a otros actores del sector (Porter, 2008, p. 4).

De acuerdo con Porter, el poder de los proveedores es alto cuando el grupo de proveedores se encuentra más concentrado que la misma industria (2008, p. 4). Respecto a la industria de software, se puede afirmar que existe una gran dispersión de competidores de la misma, evidenciado por el rápido crecimiento de la tecnología en la nube, lo cual permite que los consumidores puedan acceder casi inmediatamente a una amplia variedad de softwares a través de la conexión a Internet en los sitios web de los oferentes (Reiff, 2020). Por otro lado, los proveedores de esta industria se encuentran más concentrados, y son menores; ejemplo de ello es la compañía de sistemas operativos Microsoft, la cual en el 2020 fue clasificada por la Software Magazine en el segundo lugar de las 100 principales empresas por ingresos de software y servicios de software (2020). De acuerdo con lo expuesto, el poder de los proveedores en la industria de software es alto.

Por otro lado, el poder de los proveedores también es alto cuando los proveedores no dependen demasiado de un sector para la obtención de sus ingresos (Porter, 2008, p. 4). En ese sentido, las empresas que proveen a la industria de software también proveen a otras industrias, para ello se puede retomar el caso de la empresa Microsoft, quien no solo provee sus servicios a la industria de telecomunicaciones, sino que también mejora los procesos organizacionales en la administración pública, la industria de fabricación, los bienes de consumo e incluso la industria automovilística (Microsoft, s.f.).

2.3.3. Poder de negociación de los compradores

Los clientes poderosos pueden afectar la rentabilidad de un sector ya que, al ser sensibles a los cambios en los precios, pueden influir en ellos o en la calidad del producto o servicio (Porter, 2008). Por otro lado, la particularidad de los clientes del sector B2B frente a los clientes del sector B2C es que sus necesidades son más intangibles, y en consecuencia de ello, más difíciles de satisfacer (Porter, 2008).

Aun cuando se ha demostrado la importancia del sector servicios (el cual incluye al sector de telecomunicaciones y desarrollo de software) en diversas economías a nivel regional, existen escasos estudios del sector (Tello, 2017). Motivo por el cual, existen limitaciones para determinar el comportamiento de los clientes de la industria de software en el Perú.

De acuerdo con Porter (2008), los clientes cuentan con poder de negociación cuando los productos o servicios son estandarizados, ya que ello los motiva a buscar otros proveedores, generando una competencia entre los proveedores. Además de ello, los clientes también ejercen poder de negociación en el sector cuando son pocos o compran grandes volúmenes de productos (Porter, 2008). Al respecto, en el mercado peruano los servicios más solicitados son los de desarrollo de software genéricos (enlatados o estandarizados) y los de desarrollo de software a medida (que se ajustan a los requerimientos específicos de una organización). Además de ello, ambos servicios son solicitados por diversos sectores empresariales peruanos, tales como la minería, la banca, asesoría legal, entre otros (Cáceres, De la Puente, Fernández & Pujada, 2015).

2.3.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de sustitutos es una realidad en el sector software, con el constante avance tecnológico pueden desarrollarse productos que desempeñan la misma función, pero incluso ofrecen mayores beneficios. Los productos sustitutos pueden ser incluso la ausencia del factor digital en las operaciones del consumidor, manteniendo un proceso manual o utilizar versiones básicas tradicionales que pueden ser de menor calidad, pero al ser más económico la amenaza sería considerada alta.

Sin embargo, el efecto que tienen los productos de software resulta beneficioso para las organizaciones ya que incorporar tecnología en sus procesos contribuye a la productividad, por tanto, prescindir de ella no sería la mejor decisión. Por otro lado, si la organización opta por el cambio al producto sustituto y esto supone un mayor costo que no está dispuesto a asumir, entonces el producto sustituto no prosperaría en el mercado.

En palabras de Porter, la razón más común por la cual los sustitutos se tornan más o menos amenazantes en el largo plazo es que los avances en la tecnología crean nuevos sustitutos o cambian las comparaciones precio - desempeño (Porter, 2008).

2.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo con Héctor Vicuña, gerente general de la firma peruana líder en la provisión de sistemas contables VBG Sistemas, sostiene que del 2010 al 2016, el crecimiento promedio económico anual de la industria del software fue de 15%; así mismo, estima que para los años siguientes su crecimiento se mantendrá en dos dígitos (como se citó en Gestión, 2016). Esto se debe a que, según Vicuña, los empresarios ya no consideran un lujo la inversión en software, sino un imperativo para el crecimiento de sus empresas. Lo anterior se evidencia en el crecimiento de del sector software a tasas superiores al de la economía (como se citó en Gestión, 2016).

Actualmente, se proyecta que para fines del 2020 e inicios del 2021, “la industria del software en Perú se multiplique 2.5 veces en comparación con el año 2010” (Gestión, 2019). Esto debido a que la industria del Software a nivel global se encuentra experimentando un gran proceso de transformación por la implementación masiva de estos servicios digitales tanto en la sociedad como en las empresas en general (Gestión, 2019). Bajo este escenario, según Microsoft, las expectativas para Perú son buenas, en donde el crecimiento para el año siguiente que tendría sería de 9.7% con un movimiento de 2,289 millones de dólares (como se citó en Gestión, 2019).

Es por esta razón que, considerando lo previamente mencionado, se observa un sector con un gran potencial de crecimiento constante, el cual origina no solo una alta demanda de usuarios del servicio (empresas y persona individual), sino junto con ello un incremento constante de empresas dedicadas al mismo rubro. Es debido, entonces, al uso del servicio como impulsador del crecimiento económico y de la productividad de los países, que el sector software representa un mercado en constante crecimiento. Así mismo, dadas sus características particulares del sector; es decir, los competidores no son solo quienes se encuentran dentro de nuestro marco territorial nacional, sino que también podrían encontrarse fuera de estos. Donde estos competidores a su vez podrían “ser considerados como aliados o socios de negocios que permitan ampliar la oferta de productos o brindar soluciones integrales, convirtiendo una rivalidad en una estrategia de apalancamiento en beneficio del crecimiento del sector” (Convers, Sahur, Lorenz & López, 2013).

En nuestro país, en la actualidad, encontramos diversas empresas dedicadas al mismo rubro de SERATIC, entre ellas tenemos a PIXIS, empresa dedicada a ofrecer soluciones tecnológicas para empresas a fin de mejorar su experiencia a través de desarrollo de software a medida, aplicativos móviles, software para venta y facturación electrónica, soluciones para puntos de venta, entornos digitales, etc. También se encuentra ODEX, empresa que busca a través de soluciones digitales automatizar procesos clave para la empresa, generar nuevos canales de contacto, integración de soluciones tecnológicas con las actuales, etc. XENTIC es otra empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones web y móviles, así como diseño de páginas web. Como parte de sus servicios también se encuentra el agilizar los procesos de comunicación y administración tanto al interior como exterior de la empresa. La empresa ASBS PERÚ se encarga de ofrecer soluciones digitales que impulsen la transformación digital, permite a través de sus servicios innovar en las diversas áreas y procesos de la empresa a fin de optimizar procesos y reducir costos. También se encuentra SINETICS, que ofrece soluciones tecnológicas principalmente para el sector minero, construcción, producción, logística y distribución, Con ello ofrece software relacionados a una gestión avanzada de almacenes, geolocalización y gestión de rutas, gestión empresarial, etc. CCAPA es una empresa peruana que brinda soluciones de inteligencia de negocio a través de las tecnologías a fin de que la empresa pueda tomar mejores decisiones. Entre sus servicios se encuentra la administración de dispositivos remotos, sistemas web en general, etc. THOMAS SIGNE es una empresa que se dedica a impulsar la transformación digital a empresas y la sociedad, a través de soluciones competitivas e innovadoras, como ayudar a conocer el histórico, ubicación y trayectoria de un producto durante toda su cadena de valor. AGGITY es una multinacional, con sede en nuestro país, de tecnología que se especializa en impulsar la transformación digital en negocios a través de soluciones tecnológicas innovadoras especializadas y/o personalizadas de acuerdo con sus diferentes procesos empresariales. Entre sus principales soluciones se encuentra la actualización de procesos, plataformas corporativas móviles, gestión de contenido, red point global, appweb development, etc.

CAPÍTULO 6: DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS

La descripción de los hallazgos que se presentará a continuación está estructurada en tres partes. En primera instancia, se recoge la perspectiva de la empresa en base a cada una de las variables de investigación. En segundo lugar, se describe cómo los clientes perciben el estado de relacionamiento con SERATIC a través de las variables independientes. En este punto, cabe resaltar que, si bien se utilizan las mismas variables en ambas perspectivas, se han empleado diferentes guías de entrevista para describir los hallazgos. En tercer lugar, se presentan las diferencias entre ambas perspectivas, sustentadas nuevamente en las variables teóricas independientes.

1. Perspectiva empresa

1.1. Análisis de la situación relacional basado en las variables teóricas

En este apartado se analiza la información sobre el estado actual de relacionamiento con los clientes, recopilada a través de entrevistas realizadas a un total de 4 colaboradores de SERATIC (2 del área comercial, 1 del área de proyectos y 1 del área de soporte). Así, el trabajo de campo realizado se relaciona con el marco teórico expuesto, particularmente con nuestras variables de investigación que son elementos sugeridos por Juan Carlos Alcaide (2015), quien afirma que la fidelización es un proceso que involucra la participación de 5 variables: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente y los incentivos y privilegios. A continuación, se presentan los principales hallazgos identificados.

1.1.1. Información

De acuerdo con Alcaide (2015), toda empresa en búsqueda de la fidelización debe estar orientada al cliente y dos de las características fundamentales de ello son: (1) la generación continua de información sobre de necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes (voz de la cliente escuchada) y (2) la diseminación de dicha información a toda la empresa (voz del cliente en la estructura); las cuales nos servirán para la presentación de hallazgos.

a. Conocimiento de sus necesidades actuales y futuras

La voz del cliente consiste en “un enfoque disciplinado y formal para la recopilación, comprensión y priorización de los requerimientos, necesidades, deseos y expectativas de los clientes” (Alcaide, 2015, p.84). En el caso de SERATIC, existen 3 áreas que intervienen en la relación con los clientes: 1) área comercial, 2) área de proyectos y 3) área de soporte (comunicación personal, 10 de febrero, 2021). Así, la información se genera en estos 3 puntos.

Respecto a la recopilación de información sobre necesidades o deseos a futuro, Alcaide (2015) afirma que solo se puede dar a los clientes lo que esperan si se conoce sus necesidades, y

para ello se debe preguntar de forma directa y sencilla (p.83). Además, la falta de conciencia sobre los intereses de los clientes entorpece el proceso de satisfacción de sus demandas, lo cual podría ser uno de los motivos por los que falla la medición de la satisfacción (Hetsi, 2009).

Así, en el área comercial, el relacionamiento con los clientes no es de forma directa con todos los tipos de clientes. De este modo, en el caso de los clientes que provienen del distribuidor Telefónica o Myapps, la información de sus necesidades de productos o puntos de dolor viene condicionada por la participación de sus ejecutivos comerciales en muchos casos, y en otros casos simplemente a través de la propia retroalimentación que dichos ejecutivos tienen con sus clientes y luego informan a SERATIC (comunicación personal, 19 de noviembre, 2020). Por otro lado, en esta etapa de relacionamiento con el cliente no se cuenta con un mecanismo definido para conocer sus necesidades actuales y expectativas futuras. Según Jesús Gutierrez, líder del área comercial, el mecanismo no está estructurado, solo se enfocan en la empatía con el cliente y entender sus operaciones para ofrecer el producto más acorde (comunicación personal, 18 de junio, 2021).

Ahora bien, en el área de proyectos, los clientes manifiestan sus dudas sobre el funcionamiento del aplicativo, tiempos en los que se absuelve incidencias, además de dar su apreciación sobre mejoras o cambios en las configuraciones de los aplicativos. Así, el encargado del área coordina con el área de producto la viabilidad de los cambios en base al soporte actual del aplicativo y los posibles plazos de entrega del producto (comunicación personal, 17 de junio, 2021). Por otro lado, respecto a los mecanismos para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, se realizan comités semanales de líderes donde se discute sobre el manejo de la aplicación Applikalo, más no de desarrollos personalizados para clientes. Josué Gonzales, líder del área de proyectos, manifiesta que no se involucra en conocer las necesidades del cliente para evitar perjudicarse al tener más carga laboral (comunicación personal, 17 de junio, 2021).

Por su parte, el área de soporte recibe información del cliente sobre reportes de incidencias, mejoras en el funcionamiento de los aplicativos y peticiones de licencia (comunicación personal, 22 de junio, 2021). Desde la perspectiva del líder del área, los clientes esperan puntualidad, por ello él se encarga de agilizar los procesos “Yo voy y molesto a quienes tengan que molestar para que las cosas sean posibles” (comunicación personal, 22 de junio, 2021). Esos esfuerzos por generar valor para el cliente pueden incidir en la lealtad del mismo hacia la marca (Chen, 2015). Por otro lado, la estrategia de contacto con los clientes para recabar información en el presente año se divide en dos fases: 1) los primeros tres trimestres se está contactando a aquellos clientes que pese a contar con los servicios de SERATIC, no los utilizan y 2) el último trimestre del año se contactará a los clientes anteriormente mencionados para analizar su comportamiento y además se contactará a los clientes que, si están utilizando los

servicios de SERATIC. Sin embargo, esta estrategia puede debilitar la relación que ha venido trabajando el área con los clientes actuales que utilizan los servicios, disminuyendo sus niveles de satisfacción, ya que gran parte de esta viene dada por el contacto continuo con el personal (Alcaide, 2015); si la empresa y los clientes no se comunican la relación podría fracasar y el cliente se alejaría (Schultz et al., 1994).

De acuerdo con Alcaide (2015), una de las informaciones que deben generarse de los clientes son sus niveles de satisfacción (p.84), siendo la satisfacción uno de los 7 determinantes de la fidelización del cliente (Karunaratna & Kumara, 2018), y que una crisis en la satisfacción del cliente puede llevar al fin definitivo de la relación, motivo por el cual las empresas deben enamorar y sorprender al cliente continuamente (S. Rodríguez, 2007, p.342). Al respecto, en el área comercial de SERATIC, el año pasado se midió la satisfacción de los clientes a través de una encuesta enviada 2 semanas después de realizada la venta sobre la agilidad en la atención del vendedor, la comodidad del cliente, qué recomendaría el producto o si le gustaría trabajar con SERATIC en un nuevo proyecto. Sin embargo, esta encuesta dejó de hacerse este año porque se consideró más eficiente hacer una sola encuesta al final del relacionamiento con el cliente, cuando este pasa al área de soporte.

En el área de proyectos, hasta el momento no se mide la satisfacción del cliente respecto a su desempeño como área. Al respecto, Josué Gónzales, líder del área, comentó que junto con su equipo de trabajo viene generando un cuestionario para medir la satisfacción del cliente en base al producto entregado y a la persona del equipo que genera la gestión. No ha entregado el cuestionario a los clientes porque considera que les falta trabajar otras formas de medir su satisfacción antes de emprender el proceso de medición (comunicación personal, 17 de junio, 2021). Lo mencionado por el líder del área contrasta con lo comunicado por el área comercial, motivo por el cual se puede concluir que no existe una estrategia general para dar seguimiento a la satisfacción del cliente de forma transversal en todas las áreas.

En el área de soporte, se mide este factor a través de la realización de una encuesta al finalizar cada interacción que mantiene algún miembro del área con los clientes. Se envían encuestas a los clientes todos los días, enviándose en promedio 500 encuestas mensuales (comunicación personal, 22 de junio, 2021). Pese a ello, la tasa de respuesta es bastante baja (en el primer trimestre del año sólo se obtuvo una tasa de respuesta del 3%, no obstante, en el segundo trimestre el número se incrementó a 14%), motivo por el cual el área sigue trabajando para que estas encuestas sean efectivas y puedan tener una correcta retroalimentación de los clientes (comunicación personal, 22 de junio, 2021). Adicionalmente, de acuerdo al líder, la encuesta de satisfacción al cliente no contempla el flujo completo de interacción del cliente con todas las áreas

ya que él no tiene forma de conocer cómo fue la relación del cliente con otras áreas ajenas a la suya (comunicación personal, 22 de junio, 2021).

De esta forma, se puede argumentar que lo comentado por el líder de comercial respecto al proceso para medir la satisfacción de los clientes no se está realizando. Se evidencia que solo se está midiendo la satisfacción en base a la interacción que tienen los clientes con el área de soporte, el área de proyectos aún continúa trabajando en la forma de medición, y el área comercial no está realizando ninguna actividad al respecto.

b. Mecanismos para sistematizar y disseminar la información de los clientes hacia toda la estructura organizacional

De acuerdo con Alcaide (2015) un sistema de información es realmente eficaz cuando gestiona retroalimentación útil y fiable de los clientes, pero si dicha información no se suministra adecuadamente entre las áreas de la empresa, no se puede considerar que se estén realizando esfuerzos firmes para la fidelización de los clientes (p.85).

Así, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se concluye que existe un sistema de información común donde las tres áreas colocan información relevante sobre las interacciones que manejan con los clientes. Esta plataforma se llama Jira, al respecto el líder del área de proyectos comentó que en este aplicativo crean proyectos y tienen un almacenamiento en drive para colgar la información de los mismos, esto también es conocido por el área comercial y de soporte, por lo que todos pueden visualizarlo (comunicación personal, 17 de junio, 2021).

Pese a que formalmente esta información es generada por las tres áreas y distribuida entre ellas, no toda la información es tomada en cuenta de forma oportuna para mejoras o innovaciones de los servicios. De acuerdo con Jesús Gutierrez, mantiene reuniones mensuales con el área de productos donde revisan el tablero y da su opinión sobre aquellas funcionalidades que deberían priorizarse, a fin de generar valor al cliente. Sin embargo, el área de producto maneja sus propias prioridades, y hay proyectos que se “enfrian” y no logran realizarse (comunicación personal, 19 de junio, 2021). A la fecha de la entrevista, el líder del área comercial no había revisado el tablero en aproximadamente 2 semanas, y cuando lo revisó, había 10 requerimientos de clientes actuales y un promedio de 15 requerimientos pendientes desde inicio de año. La información del cliente siempre va a variar en el tiempo, por ello la empresa debe actualizar constantemente la base de datos y estar pendiente de las necesidades de los clientes (Brunetta, 2014).

1.1.2. Marketing Interno

La investigación realizada ha demostrado que la interacción entre los colaboradores y los clientes en el proceso de servucción es relevante para establecer relaciones sostenibles con los

clientes y generar lealtad en ellos (Davis, 1989; Reinares & Ponzoa, 2004; Chen, 2015; Alcaide 2015). Es importante resaltar que no sólo el personal de marketing mantiene contacto con el cliente, sino que otras áreas afines también se relacionan con el mismo, por lo que su comportamiento también influye en la percepción de la empresa y en compras futuras por parte de los clientes (Grönroos, 1990b). Por otro lado, es imperativo vender a los clientes internos los valores y atributos de la empresa para que estos adopten de forma voluntaria una orientación al cliente y un servicio de calidad acorde a sus necesidades (Alcaide, 2015). Así, se presentarán los hallazgos respecto al marketing interno en dos partes:

a. Nivel de satisfacción de los clientes internos

En sectores donde la calidad de servicio es el único elemento diferenciador de la competencia, la atracción y retención de buenos colaboradores se vuelve relevante (Rafiq & Ahmed, 2000). Ello debe motivar a las empresas a encontrar una ventaja competitiva en la generación de programas que desarrollen y comprometan el talento humano (Regalado, Allpacca, Baca & Gerónimo, 2011). Adicionalmente, es importante resaltar que los planes de fidelización fracasan, entre otros factores, porque los empleados no participan en el diseño del plan de fidelización y porque se pretende fidelizar a los clientes con empleados infieles (Rodríguez, 2004). Así, una primera etapa en la gestión del marketing interno consiste en satisfacer las necesidades de los clientes internos con el fin de que demuestren empatía y buen trato a los clientes externos (Rafiq & Ahmed, 2000).

Al respecto, el líder del área comercial de SERATIC manifestó que se sentía muy bien trabajando en SERATIC, ya que el ambiente es muy familiar y tiene bastante cercanía con las personas. Resaltó que, frente a su empleo anterior, que era una empresa más grande, los procesos en SERATIC aún se encuentran en construcción, motivo por el cual en un inicio tuvo inconvenientes para adaptarse; sin embargo, sostiene que el aprendizaje ha sido constante y ello lo motiva a continuar mejorando (comunicación personal, 19 de junio, 2021).

El líder del área de proyectos manifestó que también se sentía bien trabajando en SERATIC, que puede haber días complicados, pero finalmente todos tienen la misma intención de llevar la mejor atención al cliente. Al igual que el líder comercial, afirmó que el ambiente laboral es muy familiar y que, desde el primer día, también tuvo que trabajar en la construcción de procesos en SERATIC, por lo que ha visto crecer a la empresa y a sus compañeros. Además, se incentiva el trabajo en equipo, hay confianza, amistad y profesionalismo en cada uno de los miembros del equipo (comunicación personal, 17 de junio, 2021).

En cuanto al área de soporte, el líder sostuvo que decidió quedarse en SERATIC porque el clima laboral es bastante bueno y las personas se ayudan entre sí cuando lo necesitan. Al igual

que los anteriores líderes, manifestó que le agradaba el nivel de cercanía con los colaboradores, los gerentes y los inversores de SERATIC ya que valora poder comunicarse de forma abierta con todos y tener una retroalimentación de su parte si es necesario. Adicionalmente, ratificó el hecho de que los procesos y los flujos aún se encuentran en construcción en SERATIC, pero se muestra comprometido con ayudar a que la empresa mejore (comunicación personal, 22 de junio, 2021).

Por otro lado, uno de los factores importantes en el marketing interno reside en empoderar a los trabajadores (Alcaide, 2015). Si los colaboradores tienen facilidad de tomar decisiones en momentos críticos, se pueden corregir de forma inteligente errores de calidad, lo cual facilita que los clientes compren de nuevo (Grönroos, 1990a). En ese sentido, en las tres áreas se encontró que los colaboradores dependen de otras áreas para dar una respuesta final al cliente.

El área comercial, por su parte, manifestó que hacen el proceso de ventas lo más ágil posible. Se procura que aquellos procesos internos poco ágiles, no perjudiquen ni dilaten la atención al cliente. Así, el líder toma decisiones de suprimir o pasar por alto algunos procesos con el fin de brindar una atención más rápida. Adicionalmente, cuando una decisión involucra a otra área, se incentiva al equipo a que se comuniquen de manera directa con las personas encargadas a fin de brindar una respuesta oportuna al cliente (comunicación personal, 19 de junio, 2021).

Desde la perspectiva del líder del área de proyectos, siempre evalúa sus decisiones con su equipo de trabajo. Ante alguna situación adversa, convoca a los involucrados para generar acuerdos. En caso no puedan participar todos los involucrados, se basa en su experiencia para poder tomar una decisión (comunicación personal, 17 de junio, 2021).

Finalmente, el líder del área de soporte manifestó que tiene limitada autonomía para tomar decisiones en todos los casos. Cuando se presentan situaciones en las que requiere de la ayuda de las otras áreas, procura comunicarse de forma directa con los encargados con el fin de brindar soluciones rápidas al cliente. Para él, la puntualidad es un valor muy importante en sus clientes, por ello busca mejorar diariamente en ese indicador (comunicación personal, 22 de junio, 2021).

b. Generación de un servicio de calidad a los clientes externos

El diálogo entre clientes externos e internos fomenta las interacciones, lo cual es vital para mejorar el valor de la relación (Grönroos, 2004). Si el cliente externo enfrenta experiencias negativas cuando entra en contacto con la empresa, no hay manera de que pueda sentirse vinculado a la organización, y por ende, sea fiel (Alcaide, 2015).

Así, se encontró que en SERATIC existe un profundo compromiso por parte de los colaboradores en brindar una atención de calidad y acompañar al cliente de forma asertiva. Si bien la actuación del área comercial termina cuando el servicio es vendido al cliente, el líder

afirma que la relación nunca termina, ya que se mantiene informado sobre cómo sigue el proyecto y en los casos en los que el cliente se comunica con él, le brinda las soluciones requeridas (comunicación personal, 19 de junio, 2021).

El líder de proyectos, por su parte, sostiene que la transparencia, la confianza y la comunicación son claves en el proceso de fidelización, es por ello que se asegura de que los productos desarrollados no tengan ningún problema y cumplan las expectativas del cliente (comunicación personal, 17 de junio, 2021). Además, resaltó que los clientes valoran mucho la rapidez, por ello realiza un acompañamiento continuo a las personas que utilizan la plataforma, incluso atiende consultas o incidencias fuera de su horario de trabajo (comunicación personal, 17 de junio, 2021).

Finalmente, el líder del área de soporte sostuvo que entre los esfuerzos que realiza la empresa por mantener una buena reputación respecto a su calidad de servicio, se encuentra la personalización del trato y la confianza. Desde su perspectiva, la puntualidad y el cumplimiento de compromisos son muy importantes para generar satisfacción en los clientes, motivo por el cual, al igual que el líder del área comercial, suele omitir algunos procesos a fin de agilizarlos. Adicionalmente, manifestó que sus funciones no son relevantes en el proceso de fidelización de clientes, ya que lo mínimo que esperan los clientes de cualquier servicio es ser bien atendidos. (comunicación personal, 22 de junio, 2021). Por otro lado, el líder tiene una mirada crítica del proceso de fidelización desplegado hasta el momento y manifiesta que aún hay muchos puntos de mejora, ya que no cree que los clientes estén con SERATIC por el buen servicio, sino simplemente porque necesitan la herramienta y hasta el momento no han encontrado un mejor proveedor. Además, considera que solo actúan de forma reactiva (comunicación personal, 22 de junio, 2021).

1.1.3. Comunicación

El modelo de Alcaide (2015) aclara una diferencia entre la información otorgada por una empresa y la comunicación que se genera con sus clientes. La primera, actúa en una sola dirección, alguien emite un mensaje y el otro actor lo recibe. Sin embargo, la comunicación trabaja de manera bidireccional, alguien emite un mensaje, otra persona lo recibe y reacciona otorgando una retroalimentación a lo expresado.

Según Basil (1980) “La comunicación eficaz puede definirse sencillamente como la comprensión simultánea e idéntica del contenido y la intención de un mensaje por el remitente y el receptor” (p.32). Respecto a esto, SERATIC acompaña a sus clientes en todo momento y la comunicación se da con mayor frecuencia cuando surgen inconvenientes durante el uso de sus productos, en estos casos, las áreas de soporte o proyectos se encargan de brindar apoyo sea con capacitaciones en tiempo real o actualizaciones del aplicativo. Josué Gonzales comenta que “así

haya sido muy bien aterrizado (el producto), siempre el cliente va a tener dudas sobre el proceso del uso de la aplicación” (comunicación personal, 17 de junio, 2021). Para esto, usan muchos canales de comunicación, según los colaboradores de SERATIC, los clientes prefieren WhatsApp, llamadas telefónicas, sesiones por Zoom o Teams; con estos medios se logra una respuesta más rápida y por la confianza que sostienen los consideran suficientes para gestionar las coordinaciones durante el proceso de entrega del proyecto. En caso el cliente tenga un requerimiento más formal la comunicación se efectúa a través de correo electrónico, y en oportunidades se procede a la generación de tickets de soporte técnico.

De acuerdo con Reinares (2004, p.148), la gestión de la comunicación es realmente importante cuando hablamos del sector de servicios ya que la comunicación entre cliente y empresa es decisiva para tener una percepción sobre la calidad del servicio. Además, resulta relevante también basar la comunicación en aquellos aspectos que generan valor para los clientes. Los colaboradores coinciden que el mayor valor que pueden ofrecer a sus clientes en cada punto de contacto es la confianza, refiriéndose a que los clientes tengan la seguridad que recibirán un producto que funcionará bien y ante cualquier necesidad ellos estarán dispuestos a ofrecer su apoyo (comunicación personal, 17 de junio, 2021).

Según Jesús Gutierrez, líder del área comercial, en el contacto con el cliente resalta la vocación de servicio y la clave es el acompañamiento (comunicación personal, 18 de junio, 2021). Sin embargo, Alcaide nos señala que la comunicación con los clientes no solo debe ser interactiva y bidireccional, sino que además debe de ser continua. Esta comunicación consolida 1) una mayor vinculación de los clientes con la empresa y 2) un mejor conocimiento de las características individuales de los clientes consiguiendo una mejor adecuación de los productos a sus necesidades, deseos y expectativas. Estos dos puntos encaminarán a la empresa a lograr altos niveles de satisfacción y una experiencia personalizada.

Respecto a lo mencionado anteriormente, SERATIC no ha generado espacios de diálogo proactivo con los clientes en los cuales se pueda conocer la satisfacción, necesidades o expectativas de estos. A esto, Fernando Sáciga, comentó “recién hemos empezado a hacerlo, pero no con clientes actuales, sino con clientes que por algún motivo dejaron de usar el producto durante el contrato”, agregó también que tienen planeado seguir con estas interacciones y posteriormente realizar encuestas u organizar sesiones de retroalimentación con clientes actuales sobre sus productos contratados (comunicación personal, 22 de junio, 2021).

1.1.4. Experiencia del cliente

Para Alcaide la experiencia comprende el desarrollo de una cultura de empresa orientada al cliente, la gestión de la calidad del servicio y la elaboración de la correcta estrategia de la

relación con los clientes. Tiene como fin convertir cada contacto empresa-cliente en un evento memorable que lleve al cliente desear volver a tener más contactos en el futuro y que induzca a comentarlo con sus amigos, relacionados y familiares (2015, p.260).

De acuerdo con Liliana Alvarado, las empresas que aspiran ser relevantes en el mercado tienen que aprender a crear experiencias que realmente conecten con sus clientes, crear momentos agradables para los clientes vinculando su experiencia con la marca de tal manera que estos la recuerden y la elijan entre muchas otras, convirtiéndose en un cliente fidelizado (2014).

Respecto a lo anterior, en los últimos meses, SERATIC se ha enfocado en mejorar su calidad de atención con el fin de generar un vínculo con sus clientes. Para esto, han trabajado en un cuestionario para medir el grado de satisfacción del cliente en dos aspectos: 1) calificando el producto adquirido y 2) evaluando a la persona o equipo responsable de su atención. Esta herramienta aún no se aplicó a los clientes debido al desarrollo de otros proyectos (comunicación personal, 17 de junio, 2021).

El concepto de experiencia del cliente tiene relación con el concepto empleado por Jean Carlzon (p.59): “los momentos de la verdad”. Se define a un momento de la verdad como todo aquel evento en el que una persona entra en contacto con un miembro de la empresa o con algún mensaje de esta. Los eventos más comunes pueden ser llamadas telefónicas, reuniones, correos electrónicos, recepción de ideas u opiniones del cliente, tiempo de entrega del producto solicitado, etc. En estos momentos de la verdad el cliente podrá evaluar la calidad de servicio recibido.

La calidad está muy relacionada con la sensación de confianza que los clientes puedan sentir hacia los colaboradores de SERATIC, es decir, confían no sólo en los conocimientos del equipo y un buen desarrollo de la solución, sino también confían en la transparencia que tienen para comunicarse y su ética profesional. Además de una buena comunicación, el cliente busca una relación cordial con el personal que denote que estará dispuesto a ayudarlo durante todo el tiempo que lo necesite y que SERATIC cumpla con lo establecido. En palabras de Josué Gonzales “Como cualquier otro cliente ellos van a querer un equivalente en calidad-precio. La experiencia que esperan debe ser la mejor. Pero para tener una experiencia única ... debemos apuntar, todavía hay trabajo de por medio, de las áreas involucradas” (comunicación personal, 17 de junio, 2021). El cumplimiento de todos estos factores contribuye a la experiencia positiva de los clientes y a la fidelización del cliente hacia la marca.

El diseño de los procesos internos es otro aspecto que influirá en la experiencia percibida por los clientes. Respecto a esto, Jesús Gutierrez, comentó que sus procesos internos aún no son 100% ágiles y es algo que podrían mejorar. El equipo procura ofrecer una experiencia de compra

rápida, si es necesario pasan por alto algunas etapas con el fin de que el cliente se sienta satisfecho (comunicación personal, 18 de junio, 2021).

A esto, Fernando Sáciga menciona que, en ocasiones, por esta dependencia de información con otras áreas no se puede cumplir con fechas establecidas ya que se necesitan aprobaciones para poder ejecutar las operaciones. En sus palabras "...para mí lo que más esperan (los clientes) es la puntualidad, es muy importante el cumplimiento de compromisos, los clientes que más utilizan nuestra plataforma esperan eso" (comunicación personal, 22 de junio, 2021).

Por otro lado, según Grönroos (2004), los motivos por los cuales los clientes dejan las empresas se deben a 1) están insatisfechos con el producto o servicio, 2) han encontrado un proveedor que les ofrece más calidad, 3) han encontrado un proveedor que les ofrece el mejor precio o 4) por motivos no racionales, como la novedad o la relación personal.

Respecto a lo anterior, se consultó al líder comercial cuáles eran los motivos por los cuales no se han concretado ventas o los clientes decidieron prescindir de los productos de SERATIC. Han identificado recientemente que faltan funcionalidades que el cliente necesita para tener todo el producto completo, hay cosas que SERATIC hace y es capaz adaptarse, pero en tecnología las necesidades del cliente en oportunidades exigen mayor capacidad de la empresa (Jesús Gutierrez, comunicación personal, 18 de junio, 2021). Esto a la vez complica realizar cross selling con los clientes actuales ya que, si no están totalmente satisfechos con las funcionalidades o precios de su producto será difícil plantear con ellos una conversación en la que se ofrezca un producto más.

1.1.5. Incentivos y privilegios

De acuerdo con Alcaide, los programas de fidelización que incorporan las empresas resultan, en cierta medida, costosos, requieren de esfuerzo, así como de tiempo, ya que se requiere de una atención, una dinámica, así como de seguimiento continuo para su éxito (2015). Pese a ello, su ejecución se encuentra fundamentada en que, de acuerdo con la Ley de Pareto, el 80% de las ventas de una empresa provienen de clientes ya captados y se mantienen fieles (20% del número de clientes).

Para Alcaide, la recompensa "es la parte principal del programa de fidelidad, ... y por lo tanto es una oportunidad clave para aumentar la participación del cliente, no solo con el programa de fidelización en sí, sino con la marca en su conjunto" (2015). Para este apartado, es importante identificar quiénes y cómo son los clientes, así como también poder clasificarlos e identificar dónde se concentra el núcleo de clientes y a quiénes de ellos se les podría catalogar como clientes fieles. Sin embargo, SERATIC, por temas de organización de sus clientes, solo los clasifica según los sectores a los que pertenecen, así como también de acuerdo con el tipo de relación que existe con ellos: clientes directos, a través de telefónica y a través de MyApps; donde los mayores

ingresos provienen de los clientes a través de Telefónica (comunicación personal, 19 de junio, 2021). Lo que evidencia que no existe una clasificación que permita posteriormente recompensar a los principales clientes, ya que tener conocimiento del grueso de ingresos que proviene de Telefónica no significa que sean los principales clientes, puesto que muchos de ellos no son usuarios del producto de SERATIC, sino que este último es un producto más del servicio completo promocionado por Telefónica. Esto finalmente se traduce en que SERATIC no tiene identificado formalmente a ese 20% de clientes que representa el núcleo de la organización.

Para Alcaide, ese 20% de clientes debería percibir que se reconoce su valor dentro de la organización, por tanto, se le debe otorgar privilegios y beneficios que le sean exclusivos y, por tanto, que no se concede a los demás clientes (2015). Además, estos reconocimientos otorgados por la empresa deben adaptarse según lo que necesite el cliente; es decir, de manera muy personalizada y dirigida (Alcaide 2015). Esto se debe a que algunos clientes podrían optar por valorar más aspectos racionales, mientras que otros por los emocionales. A continuación, se precisará más a detalle sobre los incentivos clasificados como económicos y no económicos.

a. Incentivos no económicos

SERATIC no ofrece incentivos no económicos a sus clientes actualmente según los dueños y los representantes de las áreas de proyectos, soporte y comercial. Sin embargo, en palabras de Jesús Gutierrez:

La vocación de servicio, el acompañamiento es clave para todo...eso es lo más importante, el acompañamiento, la cercanía...que bueno lo acompañamos con un equipo que lo va a acompañar en la fase de venta, una parte en implementación, una parte de soporte que cada uno tiene sus funciones, pero somos uno solo. Y coincide, para mí es lo más fuerte que tiene SERATIC, es lo mejor, nuestros clientes valoran la cercanía, los proyectos que nos dedicamos (comunicación personal, 19 de junio, 2021).

Así mismo, según Josué Gonzales, ofrecer a los clientes algunas modificaciones o mejoras que se dan a través de las actualizaciones de sus aplicaciones o sus plataformas cada tres o seis meses genera lealtad. Además, se ofrecen proyectos que no estaban contemplados en el contrato, pero fueron requeridas. (comunicación personal, 17 de junio, 2021).

En SERATIC no hay una identificación de las necesidades o valoraciones de los clientes. Además, se evidencia que no tienen catalogado esos puntos clave que rescatan de su servicio como incentivos o diferenciadores no económicos, en contraste con lo dicho por Alcaide, quien considera que hay clientes que “por su personalidad o por su situación personal, mostrarán con una mayor preocupación por...la calidad en la atención” (2015). Es decir, este tipo de trato puede

ser un incentivo siempre y cuando sea considerado importante para el cliente. En ese sentido, SERATIC brinda estos servicios, aun cuando no sean reconocidos como incentivos, de manera no diferenciada; es decir, a todos sus clientes les ofrecen acompañamiento en la fase de venta, de implementación, de soporte, así como mantener una relación cercana de confianza y una comunicación constante (comunicación personal, 17 de junio, 2021). Esto significa que, no hay una identificación de las prioridades y valoraciones de los clientes, ni programas específicos de recompensas, sino propuestas masivas, no diferenciadas, solo enfocadas, en principio, en escenarios de solo comunicación y soporte, sin considerarlas como incentivos.

b. Incentivos económicos

Del mismo modo, SERATIC no cuenta con ninguna política de entrega de obsequios, ni con algún tipo de descuento. Los precios se encuentran establecidos previamente con Telefónica y Myapps con sus productos enlatados, así como con sus productos estándar (ya definidos en los contratos). En el caso de los productos a medida, estos son definidos al inicio de la relación y su pago es mensual y constante, a menos que el cliente requiera y desee incluir nuevas funcionalidades para la aplicación, en este caso se define el costo adicional por el nuevo proyecto.

2. Perspectiva clientes

2.1. Análisis de la situación relacional basado en las variables teóricas

En este apartado se analiza información recopilada a través de entrevistas realizadas a un total de 9 empresas que son clientes actuales de SERATIC, de las cuales 4 pertenecen a su canal de distribución directo, 4 pertenecen a su canal de distribución a través de Telefónica y 1 pertenece a su canal de distribución a través de Myapps. Respecto al cliente del distribuidor Myapps entrevistado, es oportuno señalar que, al ser una empresa de tamaño grande, se entrevistaron a 6 ejecutivos. Por otro lado, cabe resaltar que se contó con la autorización de los distribuidores para realizar las entrevistas a sus clientes. Al igual que en la perspectiva de la empresa, la información obtenida de estas entrevistas se vincula con las 5 variables de propuestas por Juan Carlos Alcaide (2015). A continuación, se presentarán los principales hallazgos identificados.

2.1.1. Información

A partir de esta variable, buscamos profundizar acerca del conocimiento que tienen los actuales clientes de SERATIC sobre los mecanismos seguidos por nuestro sujeto de estudio para conocer tanto sus necesidades actuales como futuras, así como también sus expectativas, deseos, opiniones, entre otros. Además, identificar los mecanismos seguidos por SERATIC a fin de gestionar la información recopilada que le permitirá no solo tomar acciones inmediatas, sino que también le servirá para considerarla en futuros proyectos e innovaciones.

a. Conocimiento de sus necesidades actuales y futuras

Con el trabajo de campo se buscó conocer el grado de iniciativa de SERATIC para conocer las necesidades actuales y futuras de sus clientes. Como principal hallazgo, hemos identificado que entre los clientes entrevistados no existe un consenso en cuanto a la iniciativa de SERATIC para tener conocimiento acerca de las necesidades de sus clientes. Por un lado, un grupo mayoritario de clientes de SERATIC, considera que SERATIC no realiza esfuerzos para conocer sus expectativas no solo con respecto al desempeño del producto brindado, sino tampoco con aspectos relacionados al servicio. Uno de los principales indicios de lo anteriormente mencionado es que consideran que el papel que toma SERATIC en la relación con sus clientes es reactivo, ya que en la mayoría de los casos son los clientes quienes se encargan, en caso tengan alguna necesidad actual o futura, de tener un primer contacto con SERATIC, lo que contrasta con lo dicho por Brunetta, quien considera que tener una actitud proactiva y dar el primer paso creará una relación más fuerte entre la empresa y sus clientes (2014).

Así lo afirma una empresa entrevistada perteneciente al sector asesoría y servicios, que considera que lo ideal sería que existan reuniones, por lo menos una vez al mes, por iniciativa de SERATIC, para conocer o su conformidad con el producto o las nuevas necesidades que pueden surgir o requerir. Así mismo, busca que SERATIC pueda tomar acción anticipándose a la solicitud del cliente (comunicación personal, 5 de mayo, 2021). Del mismo modo, una empresa del sector público sostiene que no ha habido una comunicación de SERATIC hacia ellos para conocer sus necesidades a fin de poder ofrecerle un mejor servicio, la comunicación sólo se dio por solicitud del cliente. Considera esta entrevista como un primer mecanismo por parte de SERATIC para conocer sus opiniones tanto actuales como futuras (comunicación personal, 6 de mayo, 2021).

Igualmente, una empresa entrevistada que pertenece al sector de tecnologías de información, hace crítica al modo convencional de relación con SERATIC, ya que afirma que tienen que solicitar una reunión con SERATIC para hacerles llegar sus opiniones, así como sus nuevas necesidades en el producto y nuevos proyectos a fin de mejorar el producto a futuro. Sostiene que es la empresa quien debería solicitar reuniones periódicas a fin de conocer sus requerimientos y proponer modificaciones oportunas (comunicación personal, 11 de mayo, 2021).

Por otro lado, existen algunos clientes, en menor cantidad, que sí han percibido el interés de SERATIC para conocer sus necesidades y expectativas. Tal es el caso de una empresa perteneciente al sector público, que afirma que SERATIC ofrece encuestas a fin de evaluarlos en cuanto al servicio y conocer más acerca de sus necesidades y/o opiniones, donde la última encuesta recibida fue hace aproximadamente un año (comunicación personal, 7 de mayo, 2021). Según una empresa dedicada al sector de consultoría, afirma que sí recibe paulatinamente

seguimiento de SERATIC, a través de llamadas o correos electrónicos, acerca de requerimientos o necesidades que puedan surgir en cuanto al desempeño del aplicativo; sin embargo, sostiene que SERATIC no realiza seguimiento ni cuenta con mecanismos para recoger información sobre sus necesidades o expectativas futuras a modo general (comunicación personal, 6 de mayo, 2021). Lo que contrasta con Brunetta, ya que, no basta sólo con ofrecer un buen trato a los clientes, sino realmente conocerlos, saber cuáles son sus necesidades y expectativas respecto a lo que recibirán, además la comunicación sea constante, porque las necesidades cambian con el tiempo (2014).

b. Mecanismos para sistematizar y diseminar la información de los clientes hacia toda la estructura organizacional

Respecto a esta variable, se buscó conocer la percepción de los clientes sobre los mecanismos que utiliza SERATIC para sistematizar la información sobre sus necesidades actuales (problemas con el desenvolvimiento del servicio, instalación de actualizaciones, bloqueos de usuarios, etc.) y futuras (innovación en los servicios actuales o funcionalidades adicionales).

En ese sentido, se les preguntó sobre su percepción de la coordinación entre el equipo de SERATIC para atender sus necesidades, a lo cual, en una primera instancia, respondieron que el equipo mantenía una buena comunicación y coordinación. Además de ello mencionaron que existía una buena coordinación entre su empresa y SERATIC (comunicación personal, 7 de mayo, 2021). Sin embargo, al profundizar en las entrevistas, se percibió que SERATIC no tenía de forma sistematizada los problemas frecuentes de los clientes en una base de datos. Al respecto un cliente mencionó que cuando el colaborador de SERATIC con el que tenía mayor comunicación estaba de vacaciones, los otros miembros del equipo no supieron responder a sus requerimientos, teniendo así que comunicarse con él primer colaborador para que este pueda dar la solución apropiada (comunicación personal, 5 de mayo, 2021). De esta forma, los clientes no perciben que SERATIC tenga una forma de sistematizar sus problemas más frecuentes y formas de solucionarlos, con el fin de que sean atendidos de una forma más ágil.

2.1.2. Marketing Interno

En este apartado se presentan los hallazgos encontrados respecto a la satisfacción de los clientes finales con la atención recibida por parte de los colaboradores de SERATIC. Al respecto, se encontraron 5 variables comunes en las entrevistas: tiempo de atención, apoyo, actitudes, información recibida e iniciativa. En base a estas variables se evaluará la percepción de los clientes respecto a la atención recibida.

La forma en que el servicio es entregado permite determinar si la experiencia fue positiva y enriquecedora por parte del cliente (Alcaide, 2015). Así, resulta relevante empoderar a los colaboradores con autonomía para que tomen decisiones de manera inmediata, de modo que

puedan responder de forma rápida a los requerimientos de los clientes (Alcaide, 2015). Al respecto, la mayoría de los clientes de SERATIC afirmó que el tiempo de respuesta era “rápido”, “oportuno” o “lo más pronto posible”. Sólo 2 de las 9 empresas entrevistadas manifestaron que SERATIC debería mejorar sus tiempos de respuesta; el encargado de una de esas empresas se encontraba bastante insatisfecho y comentó que él era puntual para realizar el pago de los servicios prestados por SERATIC; no obstante, la empresa no era puntual en los requerimientos que él solicitaba (comunicación personal, 5 de mayo, 2021). Respecto a la otra empresa, que señaló que requería un tiempo de atención más corto, perciben que los tiempos de atención de SERATIC deben mejorar en 3 aspectos: tiempos en presentar las demostraciones a sus propios clientes, tiempo de implementación en productos enlatados y tiempo de respuesta ante cambios o modificaciones en la plataforma (comunicación personal, 5 de julio, 2021).

Anteriormente se ha señalado que los esfuerzos de los colaboradores para entregar valor en cada interacción con el cliente influyen en la fidelización de los clientes (Chen, 2015); sin embargo, no todos los clientes requieren de una relación estrecha con la organización o una relación duradera. Debido a ello, la planificación de una estrategia relacional necesita evaluar en qué clientes debe concentrarse (Reinares & Ponzoa, 2004). En ese sentido, de las 9 entrevistas realizadas 8 de los entrevistados señala que la empresa “siempre está atenta a lo que se pueda necesitar”, “prestos a apoyar” o “siempre me apoyan”. 3 entrevistados manifestaron estar contentos en cuanto a este aspecto ya que la organización ha atendido sus requerimientos incluso fuera del horario laboral, y en algunas ocasiones los fines de semana. Esta situación resulta contraria a lo que manifiesta el cliente que siente que necesita más apoyo por parte de SERATIC, ya que por el flujo de sus operaciones manifestó que requería atención los fines de semana en caso se cuelgue el sistema o haya algún problema con el servidor de la empresa, y los colaboradores de SERATIC no se lo han dado (comunicación personal, 5 de mayo, 2021).

Cuando se gestionan las actitudes y motivaciones de los colaboradores, se obtiene una actitud positiva y orientada al servicio (Grönroos, 1990). Al respecto, las opiniones de los clientes en cuanto a las actitudes del equipo de SERATIC fueron variadas, pero positivas. Entre los hallazgos se encontró que, desde la perspectiva de los clientes, los colaboradores de la empresa son “muy educados todos, tratando como siempre de satisfacer al cliente como nosotros”, “tienen muy buena empatía con las personas”, “personalizan la atención”, “atienden de forma inmediata”, “son cordiales, colaborativos y eficientes”, “son muy atentos y por lo general siempre tratan de darle solución al tema”, “son muy buenos profesionales” y “tiene bastante tino con los clientes, sabe hablar con ellos”. Pese a que todos los entrevistados en general califican de forma positiva las actitudes de los miembros de la organización, uno de ellos manifestó también que hay un

“enfriamiento en la relación”, opina que los protocolos de atención y los canales de comunicación son más estandarizados que antes (comunicación personal, 11 de mayo, 2021).

Respecto a la información recibida, todos los entrevistados concordaron en que habían recibido capacitaciones por parte de la empresa en el momento de la implementación del servicio. Sin embargo, no todos reconocieron haber recibido manuales o guías de uso consultivas ante cualquier falla en el producto recibido. Además de ello, dos de los entrevistados manifestaron que requerían de nuevas capacitaciones sobre el uso de los aplicativos. En ese sentido uno de los clientes manifestó que al inicio no entendía mucho la aplicación, y con el uso fue teniendo más dudas y por ello considera necesario tener una segunda capacitación (comunicación personal, 24 de junio, 2021). El segundo cliente que solicitó la capacitación es el que brinda los servicios de SERATIC a sus propios clientes; así, manifestó que últimamente hubo una reestructuración en la asignación de su personal, motivo por el cual requería apoyo para que los colaboradores reasignados puedan entender el fondo de los aplicativos de SERATIC. Dos de los clientes que reconocían tener manuales de uso de los aplicativos de la empresa, manifestaron que sería más interactivo y fácil de entender si esa información era trasladada a videos ya que no contaban con áreas de TI enfocadas en temas técnicos (comunicación personal, 5 de julio, 2021).

Finalmente, en cuanto a la iniciativa por parte de los colaboradores de SERATIC, de acuerdo con Brunetta (2014), tomar la iniciativa y tener una atención proactiva hacia los clientes genera una relación más fuerte entre la empresa y sus clientes. Al respecto, 6 de los 9 clientes entrevistados argumentaron que SERATIC no es proactiva para la identificación de sus necesidades, sino que tiene una atención más bien reactiva ante el surgimiento de algún inconveniente en sus aplicativos. Solo 1 de los 6 clientes que consideran a SERATIC como una empresa reactiva manifestó que, pese a que la organización no tiene iniciativa, está conforme con los servicios que tiene (comunicación personal, 6 de mayo, 2021). En general los clientes esperan una mayor comunicación e iniciativa por parte de SERATIC.

2.1.3. Comunicación

De acuerdo con el modelo de Alcaide, la fidelización implica crear una fuerte connotación emocional con los clientes, se requiere ir más allá de la funcionalidad misma de los productos, así como más allá de la calidad de los servicios que se prestan. Por lo que es necesario establecer vínculos emocionales con los clientes, los cuales se logran a través de la gestión de la comunicación (2015). Es así, que, con esta variable, buscamos profundizar acerca de la eficiencia de los canales de comunicación que posee SERATIC actualmente en cuanto a la transmisión de información, el contenido, el nivel de frecuencia, así como la capacidad de respuesta.

De acuerdo con lo recopilado, se identificó que los flujos de comunicación generalmente están enfocados en atender requerimientos de los clientes, entre los más resaltantes se encuentran los inconvenientes surgidos en el producto en sí, solicitudes de alguna modificación en sus aplicaciones y por temas de falta de entendimiento sobre algún aspecto del servicio. En cuanto a los canales de comunicación que ofrece SERATIC para atender sus requerimientos se encuentran los siguientes: correo electrónico, vía telefónica, WhatsApp, reuniones en zoom o Meets, donde las más utilizadas son 1) el correo electrónico, ya que les permite poder tener un registro y hacer seguimiento a toda la cadena generada a través de este y 2) el WhatsApp, ya que este lo consideran un medio mucho más rápido, cercano y personalizado para atender asuntos puntuales.

Con respecto al nivel de frecuencia con la que se dan las solicitudes de requerimiento, independientemente del canal escogido, los clientes consideran que estas se dan con poca frecuencia, aproximadamente dos o tres veces por mes. Luego de ello no existe otro motivo de contacto con SERATIC, han cumplido con el tiempo previsto a fin de brindar una respuesta, independientemente de si resulta factible o no para ellos cumplir con lo solicitado, todo es comunicado (comunicación personal, 02 de julio, 2021).

En la mayoría de los casos los clientes sostienen que existe una buena atención, ya que califican la relación que tienen con SERATIC como cercana y confiable. Pese a ello, hemos identificado que no necesariamente esta multicanalidad que se ofrece y el buen trato asegura considerar la comunicación brindada como suficiente. Esto se debe a que “es necesario basar la comunicación en aquellos aspectos que generan valor para los clientes y que, en consecuencia, son especialmente valorados por estos” (Alcaide, 2015).

Ante lo mencionado, de acuerdo con una empresa del sector asesoría y servicios, la comunicación puede tardar más de lo que realmente necesita, esto, porque de acuerdo a su giro del negocio, el plazo de respuesta (uno a dos días) puede resultar contraproducente en su empresa, así mismo, los horarios establecidos de atención no se adaptan a los de su compañía, lo que finalmente se convierte para ellos en pérdida de tiempo y dinero al no poder responder en casos puntuales (comunicación personal, 05 de mayo, 2021). Así mismo, en algunos casos los clientes perciben que se debería contar con mayor personal que pudiese atender las solicitudes a fin de poder responder de manera inmediata en temas de soporte, ya que considera que el tiempo que toman puede ser mayor a lo esperado (comunicación personal, 06 de mayo, 2021).

Si bien los requerimientos se dan aproximadamente una o dos veces por mes, la comunicación no debe ser unidireccional, sino interactiva y, además, continua a fin de poder satisfacer ambas partes (Alcaide, 2015). Así mismo, como diría Schultz, Tannenbaum y Lauterbor, la comunicación bidireccional es el ingrediente primordial para construir y mantener

relaciones; y si esta no se da, la relación fracasará y el cliente se alejará (1994). Sin embargo, la comunicación principalmente se da cuando el cliente requiere de algún tipo de solicitud, aun cuando este preferiría que se den adicionalmente, por lo menos una vez al mes, por iniciativa de SERATIC o coordinadas previamente para poder indagar sobre la calidad del servicio, ver sobre posibles mejoras o conocer mejor acerca de los otros productos que ofrece SERATIC que serían beneficios en su giro del negocio (comunicación personal, 05 de mayo, 2021).

Por otro lado, la comunicación también debe centrarse en los factores relacionados con el servicio básico (Alcaide, 2015), en ese sentido, de acuerdo con una empresa del sector tecnologías, SERATIC no le ofrece información que esté asociada con mejoras en la aplicación, aun cuando para él resulta muy importante que un proveedor pueda mejorar el producto para que estén a la par de la competencia; por lo que en este sentido no se ofrece una comunicación realmente valorada por sus clientes (comunicación personal, 11 de mayo, 2021).

2.1.4. Experiencia del cliente

Alcaide (2015) basándose en las teorías de diferentes autores señala que la experiencia de cliente - empresa es generada por la gestión de los siguientes elementos estimuladores de la experiencia:

Personas: La forma en que se desarrolla la interrelación de la empresa y clientes constituye un factor determinante en el resultado final que perciban los clientes como “experiencia del contacto”. La mayoría de los clientes entrevistados perciben por parte de SERATIC el apoyo constante cuando surgen inconvenientes cotidianos. En general, el cliente siente que no tiene nada de qué quejarse y describe su experiencia como “buena” en reiteradas oportunidades. Entre los mejores atributos que destacan de SERATIC se encuentran 1) su calidad de servicio, 2) la atención personalizada, ya que les genera confianza y tienen una mejor relación con el equipo de soporte, y 3) capacitación en tiempo real cuando lo han solicitado. Sin embargo, el cliente no percibe mucha iniciativa de SERATIC por conocer incidencias o sus necesidades a futuro, se debería realizar encuestas mínimo cada 3 o 6 meses para conocer las necesidades del proyecto a futuro.

Procesos y sistemas: La forma como la empresa organiza la elaboración y entrega del servicio podría determinar la experiencia del cliente. Respecto a este factor, los clientes opinan que se establece una buena coordinación entre el equipo de SERATIC para atender sus necesidades, alguna ocasión en la que el responsable de soporte no ha podido atenderlos este ha sido reemplazado por otro colaborador y se presentó totalmente alineado al proyecto. Clientes como el dueño de una empresa de servicios y asesoría menciona que si bien SERATIC da soluciones a los inconvenientes que se puedan presentar, muchas veces toma demasiado tiempo, lo que le genera pérdida de ingresos e insatisfacción, incluso este problema se presenta los sábados

y domingos, ya que SERATIC no labora esos días y algunos de sus clientes tienen jornada laboral 24/7. Este cliente propuso como solución implementar funciones administrativas que permitan gestionar estos problemas de forma autónoma con total acceso y desligar la dependencia con SERATIC. Asimismo, sugirió que se cuente con líderes de soporte que trabajen todos los días, ya que ante incidencias los fines de semana no se logra tener apoyo ni solución.

Elementos tangibles: Los elementos físicos que acompañan el servicio son necesarios para su prestación, impactan en la percepción de los clientes y proyectan una imagen de la empresa agradable o desagradable. A esto, todos los clientes entrevistados opinaron que utilizan los servicios de SERATIC para agilizar sus procesos y fomentar la productividad entre sus empleados. En general, todos han coincidido en que los aplicativos entregados tienen las funcionalidades necesarias para satisfacer sus necesidades, han tenido sincronizaciones en tiempo real y su estructura está de acuerdo con lo indicado. Sin embargo, el cliente percibe a SERATIC como un proveedor necesario para su negocio, más no innovador. Se han realizado actualizaciones en el aplicativo en el transcurso de su uso, pero la plantilla de este y otros recursos como los formularios siguen siendo los mismos. En su mayoría, el cliente lo califica como un servicio estándar, ya que el aplicativo actual no satisfaría sus necesidades futuras, y considera que esta solución podría optimizarse. Uno de los puntos a mejorar fue el diseño de interfaz de usuario, que sea más didáctica para el cliente, poner mayor atención a los colores y pequeños detalles visuales que se usan, las características, esto permitiría al cliente tener una mejor experiencia de uso y distinguir los diferentes productos de SERATIC (comunicación personal, 5 de junio, 2021). Además, afirman que la innovación debe ir de la mano con encuestas o entrevistas a los clientes para conocer qué podrían mejorar en cuanto a los servicios.

Marca: La marca, la carga emocional, la percepción de seguridad, garantía y fiabilidad constituyen el sedimento sobre el cual se despiertan el resto de las emociones. Según Alcaide “sin el ingrediente emocional seríamos incapaces de recordar la mayor parte de las experiencias que hemos vivido en el pasado” (2015, p. 270). No se trata sólo de que el cliente quede satisfecho y predispuesto a seguir haciendo negocios con la empresa, sino de garantizar que este se convierta en su ámbito de influencia relacional. Al respecto, los clientes sí recomendarían los productos, en algunos casos ya lo hicieron, ya que en base a su experiencia no han presentado incidentes de alto nivel y el factor que más valoran es su capacidad de respuesta rápida ante diversos problemas y la optimización de los aplicativos. Tal es el caso de una empresa de servicios y asesorías que recomendaría su producto solo a empresas pequeñas que recién están empezando y requieren la optimización de sus procesos con un recurso tecnológico para destacarse y ofrecer valor agregado a sus clientes. Sin embargo, debido a la falta de innovación, el cliente a inicios del 2020 buscó otros proveedores que le puedan ofrecer mejores soluciones tecnológicas, pero tras el brote de la

covid-19, este plan de búsqueda fue cancelado, mas no descarta en un futuro prescindir de los servicios de SERATIC (comunicación personal, 5 de mayo, 2021).

2.1.5. Incentivos y privilegios

A partir de esta variable, se busca profundizar acerca del conocimiento que tienen los actuales clientes de SERATIC sobre los incentivos y privilegios que les son otorgados, así como identificar el impacto de estos programas de recompensa en su relación con SERATIC. Para obtener la información requerida, se realizaron preguntas abiertas acerca de qué tipos de incentivos le ha brindado SERATIC y cómo estos impactan en el mantenimiento de la relación con el proveedor. Para lo cual, se clasificará a los incentivos en económicos y no económicos.

a. Incentivos no económicos

Como principal hallazgo, se evidencia que SERATIC no ofrece programas de recompensas, además se ha identificado que la percepción de estos es muy variable. Por un lado, algunos clientes afirman que no han percibido ningún tipo de incentivo no económico por parte del proveedor; sin embargo, consideran que este no es relevante en el servicio. Tal es el caso de una empresa entrevistada que pertenece al sector de tecnologías de información quien considera que no es importante el papel de los incentivos para fortalecer la relación, pero sí la calidad de la atención, del servicio y los tiempos de respuesta (comunicación personal, 11 de mayo, 2021). Esto se traduce en que la empresa no reconoce esos servicios como incentivos, pero los valora y los considera relevantes para su relación. Como diría Brunetta, una sencilla acción de seguimiento al servicio post venta resolviendo dudas o quejas eficientemente contribuye a que el cliente se sienta importante y se involucre aún más; así, son una forma de recompensa por su lealtad (2014).

Aquí nos encontramos ante un cliente que, como diría Alcaide, “está satisfecho por inercia, ni siquiera se ha cuestionado los productos o servicios de la empresa (los considera aceptables y adecuados y los sigue comprando)” (2015), además no tiene conocimiento acerca de empresas del mismo sector que SERATIC, pero sintetiza su relación en que cumple con lo necesario para la continuidad de sus labores con tiempos aceptables de respuesta, atención confiable basado en la antigüedad de la relación, etc. (comunicación personal, 11 de mayo, 2021). En estos casos, según Alcaide, “el cliente es altamente vulnerable si la competencia le hace una oferta que ponga en cuestión la de la empresa” (2015).

Por otro lado, otro grupo de clientes considera que podría ser beneficioso recibir incentivos no económicos, a fin de fortalecer la relación; sin embargo, consideran que, debido al tipo de contrato ya establecido, no se encuentra estipulado algún tipo de reconocimiento adicional y que, por tanto, la empresa no está en la obligación de otorgarlo. Tal es el caso de una empresa del sector público quien menciona que, si bien no recibe algún incentivo, el buen trato, la

tranquilidad y confianza, basada en los años de trabajo conjunto con SERATIC, son aceptables (comunicación personal, 7 de mayo, 2021).

Y, finalmente, un tercer grupo de entrevistados considera que la pronta respuesta por parte del proveedor, la relación constante con ellos durante varios años y los lazos de “familiaridad” alcanzados son en parte los incentivos otorgados por SERATIC. Tal es el caso de una empresa del sector asesorías, quien identifica parcialmente como incentivos al servicio en sí cuando lo ha requerido. Sin embargo, no es su prioridad, ya que lo que realmente necesita es que SERATIC sea capaz de tener la iniciativa de proponer mejoras al ser experto en sector de desarrollo de software; es decir, anticiparse y ofrecer mejoras de acuerdo con sus necesidades. Se evidencia que SERATIC no está ofreciendo incentivos, así sea de modo intuitivo, que estén focalizados en los aspectos realmente relevantes para el cliente, necesidades reales que generen realmente un impacto en el cliente, y con ellos ofrecerles recompensas que sean realmente valoradas.

b. Incentivos económicos

Se evidencia de modo consensuado que no se otorgan incentivos económicos de ninguna clase. Sin embargo, este tipo de incentivos no es relevante para ninguna de las empresas entrevistadas, ya que los factores que generan mayor impacto y valor son los relacionados a temas del servicio mismo; como atención al cliente, iniciativas de SERATIC en cuanto a mejoras; innovaciones en la plataforma; así como seguimiento al cliente constantemente para que sean capaces de identificar sus necesidades más acordes.

3. Principales diferencias entre la perspectiva empresa y perspectiva clientes

3.1. Resultados basados en las variables teóricas

3.1.1. Información

En primer lugar, respecto al conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes, se puede concluir que el hecho de que SERATIC no cuente con un proceso formal influye en el conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes. Como consecuencia de ello, la mayoría de los clientes percibe que la empresa no se esfuerza o tiene iniciativa para conocer sus expectativas con respecto al desempeño del producto brindado o con aspectos relacionados al servicio. Adicionalmente, la estrategia desplegada desde el área de soporte, para comunicarse con los clientes que utilizan los servicios de SERATIC solo en el último trimestre del año, ha generado que por lo menos 1 cliente perciba que la relación se esté “enfriando” y no sea como al principio. Por otro lado, se encontró que no existe una estrategia general para medir la satisfacción del cliente al final de la cadena, con el fin de medir el desempeño de las áreas con las que entró en contacto. Sólo el área de soporte realiza esta tarea, y pese a que el líder del área comercial argumentó que se incluyen todas las interacciones del cliente con la empresa, el líder de soporte

señaló que dicha encuesta solo incluía la satisfacción del cliente frente a las interacciones con su área. El hecho de que no haya coordinación entre las áreas de contacto para realizar una encuesta de satisfacción general genera vacíos en el proceso de recopilación de información de los clientes.

Respecto a los mecanismos que tiene la empresa para sistematizar y diseminar la información de los clientes hacia la organización, se evidenció que, si bien la empresa tiene una plataforma en la que todas las áreas pueden subir información y visualizar información que han recopilado otras áreas, no toda la información se traduce en mejoras o innovaciones de los servicios, ya que por lo menos un miembro de la organización señaló que no revisaba frecuentemente el tablero de los clientes. Esta situación se ve reflejada en el hecho de que los clientes no perciben que la empresa sistematice y disemine la información de sus necesidades de forma adecuada. Además de ello, no todos los clientes sienten que SERATIC realice innovaciones en sus productos frente a sus nuevos requerimientos (o al menos ello no es comunicado de forma oportuna), evento que podría ser considerado como un punto de mejora.

3.1.2. Marketing Interno

El hecho de que los trabajadores tengan libertad limitada para tomar decisiones genera que no todos los clientes perciben que los tiempos de atención son ágiles. De esta manera, debido a que los procesos de la empresa aún se encuentran en construcción, los tiempos de respuesta no están estandarizados. Pese a ello, se evidencia que realizan esfuerzos para poder acelerar los procesos, de modo que puedan dar soluciones de una forma más rápida y ello es valorado por sus clientes, quienes en su mayoría consideran “oportunos” los tiempos de atención. Por otro lado, la coordinación interna entre las áreas para comprometerse en brindar servicios de calidad a los clientes es percibida por los últimos como el nivel de apoyo ante cualquier contingencia. De esta manera, los clientes de SERATIC aprecian que los colaboradores de la organización acompañen sus flujos de trabajo y procesos de forma continua. Solo uno de los clientes no percibe que se le apoye de la forma en que le gustaría, motivo por el cual es necesario evaluar ese tipo de relaciones que afectan el posicionamiento de la organización frente a esta variable.

Finalmente, en cuanto a la iniciativa, solo uno de los colaboradores que se encuentra en contacto frecuente reconoció que de su parte no ha tenido iniciativa de contactar con los clientes desde el principio de la relación, manifestando que desde su área la atención solo es reactiva. Al respecto, la mayoría de los clientes espera un mayor acercamiento de SERATIC para conocer sus necesidades o para brindarles soluciones más innovadoras para estar a la vanguardia tecnológica.

3.1.3. Comunicación

Se ha identificado que los canales de comunicación más utilizados por los clientes son el correo electrónico y WhatsApp. El correo electrónico es usado para tratar solicitudes más

formales y tener visualización de toda la cadena que se haya generado; sin embargo, no están aprovechando este medio para dar a conocer más información sobre las demás soluciones que puede ofrecer SERATIC. No cuentan con una estrategia de marketing que permita brindar más información de manera personalizada que busque fidelizar a los clientes manteniendo un contacto más continuo con ellos y que a mediano o largo plazo puede generar un impacto positivo en las ventas. Según los clientes, les gustaría recibir más información, refiriéndose no sólo a funcionalidades de sus productos actuales, sino también sobre el catálogo de ofertas y otros aplicativos que cuente SERATIC, información sobre la evolución y generación de nuevas necesidades digitales que puedan optimizar sus negocios.

En cuanto al WhatsApp, se utiliza con mayor frecuencia, ya que se tiene un contacto más cercano y rápido; sin embargo, la comunicación principalmente se da cuando el cliente tiene algún tipo de requerimiento o inconveniente con su producto. Este medio, dada la confianza y cercanía que genera, podría ser aprovechado para generar conversaciones de retroalimentación y búsqueda de mejoras. Por sugerencia de los clientes, estos desean tener reuniones cada cierto periodo para estar más alineados en cuanto a la satisfacción del producto y atención que están teniendo.

Si bien SERATIC ha logrado mantener buenas relaciones con sus principales clientes basadas en la confianza y amistad, han destacado también por su atención cordial y conocimiento; en algunos casos los clientes sugieren que se debería contar con mayor personal que pueda atender las solicitudes de manera óptima en cuanto a soporte, ya que consideran que el tiempo que toma resolver los requerimientos puede ser mayor a lo esperado. La mayor frecuencia y rapidez de comunicación motiva a los clientes a continuar trabajando con SERATIC.

3.1.4. Experiencia del Cliente

La calidad de experiencia del cliente de SERATIC es percibida como buena, pero califican su servicio y productos como parte de un proveedor reactivo. La innovación en funcionalidades y diseño de procesos son algunas de las oportunidades de mejora. Sin embargo, algo que coincide con la percepción de los colaboradores es la confianza que transmite SERATIC, confían no sólo en la capacidad técnica del equipo, sino también en la transparencia para solicitar nuevos requerimientos teniendo la certeza de que el equipo los ayudará.

Sobre el diseño de los procesos internos, los colaboradores mostraron cierto disgusto sobre sus diseños, ya que muchos de ellos tienen una secuencia y dependencia a otra área, generando demora en la atención al cliente. Sin embargo, el cliente de manera general ha calificado su experiencia como buena, solo uno consideró que aún hay muchas cosas que mejorar.

A pesar de que los líderes de las áreas han estado trabajando en una encuesta para medir la satisfacción de los clientes, solo se ha realizado de forma parcial en el área de soporte, debido

a 1) falta de tiempo, 2) evitar incomodidad en los clientes y 3) falta de coordinación para tomar una encuesta general. Todos los clientes entrevistados señalaron que tienen poca frecuencia de comunicación con SERATIC, esta solo suele darse por incidencias puntuales. Según los clientes, sería óptimo realizar estas reuniones de sincronización de información mínimo cada 3 o 6 meses para conocer las necesidades del proyecto a futuro y mejorar la experiencia.

3.1.5. Incentivos y privilegios

SERATIC no cuenta con una estrategia formal de recompensas. Se identifica que dentro de la organización los líderes tanto del área comercial como de proyectos no identifican que se apliquen incentivos a los clientes. Por su lado, ellos sostienen que el enfoque principal que se quiere brindar es una buena atención y de confianza, ya que son atributos generadores de lealtad. Por otro lado, según el líder de soporte, el tipo de recompensa que se ofrece son aquellos servicios adicionales como proyectos que algunas veces pueden ofrecerse y que no están constatados en el contrato. Sin embargo, todas estas acciones no se encuentran basadas en una planificación previa para reconocer aquellos atributos realmente valorados por los clientes y ser considerados como recompensas. Por el contrario, se ofrecen o atienden requerimientos de manera estandarizada a los principales clientes, pero sin considerar si estos son realmente valorados por ellos.

Con respecto a los clientes de SERATIC, hemos identificado que la mayoría de ellos considera que no ha percibido hasta el momento algún tipo de incentivo, ya sea económico o no económico. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las recompensas son aquellas acciones dirigidas hacia los principales clientes a fin de que se sientan valorados y, para ello, estas deben adaptarse según lo que necesite y valore el cliente. Por lo que, en el caso de los clientes, las recompensas no son reconocidas principalmente, porque SERATIC no interviene a fin de identificar los atributos realmente valorados por ellos, para luego ofrecer recompensas más acordes con ellos. No obstante, a lo largo de las entrevistas, hemos identificado diferentes prioridades y valoraciones, entre los principales se encuentra poder tener una cobertura de atención que se adapte a los horarios de trabajo del cliente, mayor autonomía para el cliente para modificar ciertos campos de la aplicación, mayor iniciativa por parte de SERATIC a fin de ofrecerles innovaciones acordes con el mercado, tiempos de respuesta más rápidos, entre otros.

Por lo que, luego de lo mencionado, la principal diferencia entre ambas perspectivas es que, si bien ambos no reconocen recompensas o incentivos otorgados/recibidos, SERATIC se está enfocando en ciertas acciones a fin de generar lealtad considerando sólo la perspectiva de la empresa y no la de los clientes, aun cuando estos últimos tienen en realidad múltiples atributos valorados que están relacionados con el tamaño de sus empresas, giro del negocio, entre otros.

CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE RUTA DE FIDELIZACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará la ruta de fidelización para los clientes de SERATIC, a fin de que la empresa pueda potenciar sus habilidades de retención de clientes e incrementar su atractivo comercial para futuros nuevos clientes.

De acuerdo con la metodología empleada, la ruta de fidelización propuesta se basa en dos modelos teóricos: los pétalos del trébol de fidelización de Juan Carlos Alcaide (2015) y las fases de marketing relacional de Christian Grönroos (1990a). Así, la estructura de la ruta de fidelización parte del análisis de los 5 pétalos del trébol de fidelización de Alcaide: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios (2015). En ese sentido, se desarrollan los objetivos que debe perseguir la organización para lograr tener un buen relacionamiento con sus clientes en cada uno de los pétalos del trébol. Adicionalmente, se proponen las actividades a realizar para la consecución de los objetivos propuestos. De manera complementaria, se utilizan las etapas del marketing relacional de Grönroos: identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (1990a). Estas etapas actúan como moderador entre las variables de fidelización propuestas por Alcaide (2015) y el marketing relacional, motivo por el cual se desarrollan recomendaciones relativas a estas etapas de forma transversal al trébol de fidelización.

Finalmente, cabe destacar que los objetivos, actividades y recomendaciones propuestas en este capítulo parten del análisis de los hallazgos realizados en el capítulo anterior. De esta manera, las entrevistas realizadas a los dueños, colaboradores y clientes de la empresa permitieron formular la ruta de fidelización que se desarrollará a continuación.

1. Información

En base a los hallazgos, la empresa debe trabajar en su gestión de la información, ya que, de acuerdo a sus clientes, SERATIC no tiene iniciativa en conocer sus necesidades actuales y futuras. Se desarrolla esta variable en primer lugar, puesto que la información recopilada de los clientes sustenta también las iniciativas a desarrollarse en las siguientes variables.

1.1. Ruta de fidelización

Como punto de partida, el objetivo principal que guía las actividades a realizarse se define como:

1.1.1. *Objetivo principal*

a. *“Gestionar de forma adecuada la información obtenida por los clientes”*

Para este objetivo, los autores sostienen que el conocimiento de los clientes y la actualización de sus necesidades facilitan la orientación al cliente. Así, si bien SERATIC cuenta

con una plataforma de recopilación de información, aún hay oportunidades de mejora respecto a la recopilación, disseminación y planes de acción respecto a la información.

1.1.2. Actividades

a. Evaluar el desempeño actual de la gestión de información: recursos y métodos

En la actualidad, la empresa cuenta con la plataforma “Jira” para colocar información sobre requerimientos e incidentes obtenidos a través de las interacciones con los clientes. Por lo menos uno de los colaboradores no revisa continuamente cuántos de los requerimientos de los clientes se transforman en mejoras en los productos, debido a su carga laboral. Además, otro colaborador mencionó que cuenta con información de los clientes en una base de datos paralela a la plataforma “Jira”. Así, es necesario que la organización evalúe si todos los encargados de recopilar y analizar la información encuentran que la plataforma actual es práctica y les permite tomar decisiones de forma eficiente que permitan la fidelización de clientes. Se propone realizar un focus group con preguntas abiertas en el que participen los líderes de las áreas y por lo menos 2 de los colaboradores de cada área, para tener un grupo representativo y opiniones diversas. Se recomienda también que se realicen 4 sesiones de focus group anuales. Los hallazgos del mencionado focus group permitirán a SERATIC identificar puntos de mejora en su plataforma actual que se adapten a las necesidades de todas las áreas implicadas en el proceso.

Adicionalmente, se proponen dos indicadores para que la organización haga seguimiento al método propuesto. Es menester que la organización cuente con ideas diversas para mejorar la gestión de la información, por ello debe asistir un número representativo de colaboradores al focus group. Así, se propone en primer lugar que SERATIC mida el número total de asistentes/número total de colaboradores. Este ratio permitirá conocer el porcentaje de asistencia y con ello consultar los motivos de ausencia, entre los que se puede encontrar la falta de tiempo, cruce con alguna reunión, o falta de interés en brindar oportunidades de mejora.

Finalmente, la organización debe medir la eficiencia del focus group para brindar puntos de mejora que pueden ser económicamente viables y alcanzables en un plazo de tiempo determinado. Así, se propone que SERATIC mida los puntos de mejora viables/puntos de mejora propuestos. Este ratio permitirá identificar qué porcentaje de las ideas propuestas por los colaboradores son viables respecto al porcentaje de ideas propuestas totales, para conocer el valor de la realización de focus group a través de las ideas expuestas. Con el porcentaje se determinará si la frecuencia con la cual se realizan las sesiones debe reducirse o, por el contrario, ampliarse.

Respecto a la inversión que debe efectuar SERATIC para realizar esta actividad, se considera que, debido a la situación actual de distanciamiento social, los focus group deberán ser

virtuales, por lo que no se efectuarán gastos adicionales al respecto. Por otro lado, la organización no precisa de realizar una inversión adicional para contratar nuevo personal siempre y cuando existan en la organización colaboradores con el tiempo y capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas propuestas para esta actividad. Así, se debe considerar que el tiempo promedio que toma la organización, dirección y análisis de los indicadores es de 5 horas por focus group, por lo que se requerirá de la disponibilidad de 20 horas/hombre anuales para la ejecución de esta actividad.

b. Evaluar la implementación de otras alternativas de recopilación de información: CRM

La plataforma actual utilizada para recopilar la información de los clientes de SERATIC no necesariamente se traduce en acciones o iniciativas para mejorar la relación con sus clientes. De este modo, el uso de la herramienta de administración de relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés), puede incrementar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad de los clientes (Swift, 2002). El CRM es una herramienta tecnológica que ayuda a las organizaciones a tener orientación al cliente y establecer relaciones rentables y duraderas con los clientes (Bai & Quin, 2016). De acuerdo con Swift (2002), el uso de la tecnología para la conversión de datos y presentación gráfica de los mismos permite a las organizaciones acelerar la toma de decisiones e incrementar la utilidad, motivo por el cual proponemos que SERATIC cuente con un sistema CRM que le permita tomar decisiones antes de que el cliente se “enfríe”.

Para implementar un CRM exitoso, no se debe considerar la herramienta como un simple proyecto tecnológico o de marketing, sino como una estrategia a largo plazo que implique un cambio en el tratamiento de la información de los clientes (Bai & Quin, 2016). Así, el proceso de implementación de un CRM en SERATIC debe ir acompañado de una estrategia de relacionamiento con los clientes, para lo cual será necesario involucrar a los colaboradores a través de un proceso de capacitación no sólo en el uso de la herramienta, sino también en la visión de orientación al cliente. Adicionalmente, en caso se adquiriera la herramienta propuesta, SERATIC debe considerar la opinión de los colaboradores respecto a la facilidad de uso y la simplificación de sus tareas cotidianas. Así, se propone realizar una encuesta anónima con una sola pregunta abierta, donde los colaboradores puedan manifestar su opinión.

Existen diversos proveedores de esta herramienta que permiten manejar todas las interacciones con los clientes ágilmente. Entre los más populares se encuentran: HubSpot, Mailchimp, Sendinblue, entre otros. Las plataformas mencionadas cuentan con herramientas similares para la optimización de información y con planes gratuitos para un número limitado de usuarios, motivo por el cual se recomienda a SERATIC iniciar con una prueba gratuita, para luego incrementar la cobertura a todos sus clientes.

Asimismo, se proponen 2 indicadores que permitirán a la organización dar seguimiento a la herramienta propuesta para esta variable. Así, en primer lugar SERATIC debe medir la cantidad de información recopilada para estrategias de la organización/cantidad de información recopilada por la herramienta CRM. Este ratio identifica qué tipo de información proviene de la herramienta, a fin de priorizar la utilización de sus recursos (tiempo o dinero). Con el porcentaje, SERATIC puede decidir permanecer en su plataforma actual o migrar su base de datos a la herramienta CRM, ya que conocerá el valor que le aporta.

El último indicador planteado para esta variable se sustenta en el hecho de que la organización debe tomar en consideración la perspectiva de los colaboradores respecto a la facilidad de uso del CRM. Así, se propone medir los colaboradores que encuentran fácil utilizar el CRM/colaboradores totales. Con este ratio SERATIC identificará la necesidad de capacitar a los colaboradores para facilitar el uso de la herramienta o considerar cambiar de proveedor.

Como se ha mencionado, la organización puede optar por un CRM gratuito al principio; sin embargo, debido a la cantidad de clientes, se propone que opte por un plan mensual que le permita optimizar su base de datos. Así, puede optar por el Plan Premium de la plataforma Sendinblue, el cual por 184.24 soles mensuales ofrece a la organización el acceso a la plataforma a tres usuarios, envío de hasta 20,000 correos electrónicos. CRM de ventas, reportes estadísticos, entre otros. El gasto anual que debería efectuar la organización sería de 2210.88 soles.

Finalmente, no es menester que SERATIC invierta en contratar nuevos colaboradores para esta actividad siempre y cuando la carga laboral actual de los colaboradores lo permita. En ese sentido, es preciso considerar que el tiempo promedio que toma recopilar y analizar la información obtenida con el CRM, así como dar seguimiento a los indicadores propuestos sería de 12 horas/hombre semanales o 576 horas/hombre anuales.

c. Realizar una encuesta de satisfacción del cliente global, apoyados en la herramienta NPS

De acuerdo con los hallazgos encontrados no se realiza una encuesta general de satisfacción a los clientes. Debido a lo señalado con anterioridad, es importante que SERATIC cuente con una estrategia establecida para medir la satisfacción de los clientes. En ese sentido, se propone utilizar la herramienta Net Promoter Score (NPS) desarrollada originalmente por Reichheld (2003). Esta herramienta propone que para determinar el nivel de lealtad de los clientes y evaluar el crecimiento de una empresa solo es necesario preguntar a los clientes su disposición en recomendar la empresa a un amigo o colega. Solo un cliente fidelizado podría recomendar los productos o servicios de una empresa ya que el recomendar pone en riesgo su reputación, lo cual supone un sacrificio de su parte (Reichheld, 2003, p.3-6). Así, esta herramienta determina en una

escala del 1 al 10 la probabilidad de que los clientes recomienden una organización. Según las respuestas de los clientes se agrupan las calificaciones de la siguiente manera: promotores de la marca (9-10), pasivamente satisfechos (7-8) y detractores (0-6) (Reichheld, 2003, p.1). El puntaje neto de la empresa se obtiene de la diferencia entre los promotores y los detractores.

El uso de esta herramienta le permitirá a SERATIC evaluar su situación actual en cuanto a satisfacción de sus clientes con una sola pregunta sencilla y fácil de medir y aplicar, trayendo como consecuencia un aumento en la tasa de respuesta. Se propone que SERATIC utilice esta herramienta a través de una encuesta general a los clientes enviada a través de un correo electrónico. La frecuencia debe ser trimestral, y el análisis de resultados debe evaluarse en comparación de cada cartera de cliente y posteriormente en comparación del trimestre anterior.

Respecto a los indicadores de medición para el seguimiento de esta actividad, se propone en primera instancia, medir la tasa de respuesta de la encuesta a través del cociente de encuestas devueltas/encuestas enviadas. El número resultante permitirá a SERATIC ajustar la frecuencia de envío o las horas de envío, con lo cual se puede incrementar la tasa de respuesta. Adicionalmente, se propone realizar una comparación trimestral entre la puntuación actual obtenida respecto a la puntuación del trimestre anterior. Este ratio permitirá a la organización evaluar el crecimiento o decrecimiento frente a la satisfacción de los clientes, así como identificar qué tipo de prácticas han contribuido a que el ratio mejore, para que sigan realizándose.

Finalmente, respecto a la inversión económica para la realización de la encuesta de satisfacción global, SERATIC no deberá incurrir en ningún gasto adicional ya que, como parte de las funcionalidades adquiridas a través del CRM que ofrece Sendinblue, se encuentra el envío de e-mails. Así, puede aprovechar la herramienta para enviar las encuestas a sus clientes y obtener los reportes estadísticos de las respuestas. Por otro lado, se sugiere que esta encuesta sea realizada por el equipo de soporte, así la organización no requerirá de contratar personal adicional a menos que, previo a un estudio de carga laboral actual los colaboradores no tengan disponibilidad de llevar a cabo las funciones propuestas. Al respecto, SERATIC debe considerar que, para el envío de la encuesta, el análisis de resultados y el seguimiento de los indicadores la organización requerirá de aproximadamente 10 horas/hombre trimestrales o 40 horas/hombre anuales.

d. Dar seguimiento continuo y actualizar la información del cliente a través de informes

Los hallazgos encontrados han demostrado que no todos los colaboradores de SERATIC hacen un seguimiento continuo de la información. Esta situación ha generado que la voz del cliente sea parcialmente escuchada y que la información obtenida se convierta en obsoleta por la falta de actualización y seguimiento. Una de las variables más importantes que inciden en este

problema es el tiempo, ya que los líderes entrevistados manifestaron tener la carga laboral justa en sus horarios, lo cual impedía revisar y analizar frecuentemente la información de los clientes.

Debido a lo mencionado con anterioridad, se considera importante generar una cultura de reporte en la organización. Se propone designar a un miembro de cada área que, de manera rotativa con sus compañeros, puede realizar un informe de la situación actual de los requerimientos, o quejas más frecuentes mencionadas por los clientes. Este reporte se puede realizar con una periodicidad quincenal y ser distribuido dentro de la organización a través de un correo electrónico institucional, lo cual permitirá poder tomar acciones correctivas o preventivas en favor de mejorar la satisfacción de los clientes.

A fin de que la organización pueda dar seguimiento a esta actividad, se recomienda desplegar dos indicadores. En primer lugar, la organización debe ser capaz de evaluar la utilidad del reporte, por lo que se propone que mida la información utilizada en estrategias/información incluida en el reporte. Con este ratio, SERATIC puede decidir incrementar o disminuir la frecuencia de presentación de reportes, e identificar otras oportunidades de mejora. Por otro lado, el esfuerzo en realizar el reporte debe reflejarse en la cantidad de colaboradores que efectivamente leen el reporte. Así, se propone que, a través de la herramienta de confirmación de lectura y minutos de lectura del correo electrónico, la organización pueda verificar si los colaboradores están haciendo uso del reporte. Con esta información, puede proceder a verificar posteriormente las razones por las cuales no están leyendo el reporte, a fin de que pueda ser mejorado.

En cuanto a la inversión económica requerida para la realización de los informes, se considera que SERATIC no incurrirá en gastos adicionales. Debido a que los colaboradores trabajan de forma remota, los reportes serán enviados por correo electrónico, de modo que no se incurrirán en costos de impresión o papelería. Por otro lado, no se contratarán nuevos colaboradores que realicen las tareas propuestas, ya que estas serán efectuadas por los colaboradores actuales, a menos que la carga laboral actual les impida realizar las funciones propuestas en esta actividad. Al respecto, es menester que la organización considere que la realización de los reportes, así como el análisis de los indicadores propuestos, demanda de aproximadamente de 10 horas/hombre mensuales o 120 horas/hombre anuales.

1.1.3. Recomendaciones de acuerdo con las etapas de Grönroos

La información recopilada y analizada conforme a las actividades descritas con anterioridad se relaciona con tres de las etapas del marketing relacional propuestas por Grönroos: identificar, captar y satisfacer. Para el proceso de identificación de clientes descrito por Grönroos, SERATIC debe identificar sus necesidades a través de la recopilación, análisis y diseminación de la información. Dentro de los hallazgos, se encontró que SERATIC solo realiza una segmentación

de sus clientes de acuerdo con sector económico. Esta situación no permite identificar de forma diferenciada las necesidades que tiene cada grupo de clientes, motivo por el cual se recomienda a SERATIC realizar una segmentación propia de sus clientes, apoyado en la información obtenida de cada grupo. La reestructuración de sus clientes le permitirá enfocarse en las necesidades que valoran unos grupos por encima de otros, mejorando su nivel de personalización de estrategias.

Por otro lado, el proceso de captación descrito por Grönroos, sostiene que se pueden atraer nuevos clientes en base a las características de los productos (1990a). Así, se recomienda a SERATIC utilizar la información brindada a través de la herramienta CRM para poder conocer cuáles son los servicios o características que las personas interesadas en la organización buscan en su página web, redes sociales o buscadores de internet. Con esta información, la organización puede enfocar sus mensajes publicitarios y ofertas en base a lo que los clientes valoran más.

Finalmente, la información obtenida soportará la etapa de satisfacción descrita por Grönroos, ya que, habiendo identificado las necesidades de cada segmento de cliente, SERATIC podrá crear valor de forma diferenciada en sus productos. Así, se recomienda a SERATIC que utilice ese tipo de información para que pueda mejorar la experiencia del usuario a través de productos que ofrezcan un valor agregado.

A fin de presentar una visión holística de la propuesta en esta variable, véase el Anexo AA. En el anexo se encontrará una tabla resumen del desarrollo de la variable información.

2. Marketing Interno

Conforme a los hallazgos descubiertos, los colaboradores de SERATIC se encuentran orientados al cliente, por ello es necesario reforzar su compromiso y reconocer su esfuerzo a fin de que la calidad de atención hacia los clientes finales sea aún mejor. Se considera que la empresa debe desarrollar esta variable en segundo lugar ya que, de acuerdo a la bibliografía estudiada, la actitud de los colaboradores influye en la experiencia de servicio percibida por los clientes.

2.1. Ruta de fidelización

El objetivo principal que guía las actividades a realizarse se define como:

2.1.1. *Objetivo principal*

- a. *“Reforzar el compromiso de los clientes internos para lograr una cultura de servicio al cliente externo”*

Para este objetivo los autores manifiestan que las interacciones entre la empresa y los clientes refuerzan el vínculo de la relación, generando sostenibilidad a largo plazo y rentabilidad para la empresa. De este modo, si bien la mayoría de los clientes de SERATIC sostienen que la empresa les brinda apoyo y soporte cuando lo necesitan, manifiestan que el personal de SERATIC

no tiene iniciativa. Adicionalmente afirman que los colaboradores pueden brindar información de sus servicios de una manera más didáctica y amigable. Esto representa una oportunidad de mejora, motivo por el cual se presentan las siguientes actividades.

2.1.2. Actividades

a. Evaluar el rediseño de los procesos internos con un enfoque autónomo.

En las entrevistas realizadas a los jefes de área de SERATIC, todos manifestaron de forma unánime que la empresa aún se encontraba en proceso de creación de los flujos de trabajo y estructuras administrativas. Pese a ello, afirmaron sentirse capaces y motivados para asumir el reto de ir construyendo y aprendiendo en la organización. Muestra de ello es que los jefes promueven una cultura de rápida atención a los requerimientos de los clientes, a través de una comunicación directa entre áreas para tomar decisiones ágilmente. Así, se puede afirmar que los colaboradores de SERATIC reconocen la necesidad de cambio y mejora continua, y demuestran su disposición en la construcción de procesos.

Lo descrito anteriormente, no impide la necesidad de rediseñar los procesos de modo que se pueda contar con un tiempo promedio de espera de atención que les de autonomía a los colaboradores debido a que actualmente las áreas son interdependientes y se generan cuellos de botella. En ese sentido, se propone revisar la información documentada para poder establecer tiempos de espera determinados para las casuísticas más habituales entre las que se podrían encontrar: actualización por cambio de equipo, caída del sistema del aplicativo, error en el formulario, inclusión de herramientas o funciones adicionales, entre otros. Adicionalmente, se recomienda armar diversos flujos de atención en base a las casuísticas, organizarlos priorizando las situaciones más frecuentes y comunicar a los miembros de las áreas de contacto con el cliente, de modo que la información sea uniforme.

Con el propósito de dar seguimiento a la evaluación del rediseño de los procesos internos, se proponen tres indicadores. En primer lugar, la organización debe comparar el tiempo que toma actualmente para dar una respuesta al cliente respecto al tiempo que tomaba en el trimestre anterior, este ratio no solo permitirá a SERATIC optimizar sus tiempos de respuesta, sino también acelerar el proceso de toma de decisiones, dando mayor autonomía a los colaboradores. En segundo lugar, es importante identificar los procesos que se crean a raíz de la ruta de fidelización propuesta, a fin de reforzar su valor y utilidad para la organización. Así, se propone medir el n° de procesos creados/n° de procesos actuales. Por otro lado, es menester evaluar el nivel de autonomía de los colaboradores para tomar decisiones. Debido a ello, se propone medir el n° de decisiones que un colaborador toma de forma autónoma/n° total de decisiones tomadas. Para la obtención de este ratio, se puede realizar una encuesta trimestral anónima, que identifique qué

área requiere de mayor autonomía respecto al resto, o si hay algunas áreas que están generando reprocesos que limitan la autonomía de los colaboradores.

Para la diagramación de flujos y procesos, se propone a la empresa adquirir una licencia en la plataforma Miro, para crear diversos diagramas, así como colaborar a tiempo real en el tablero virtual. Se propone que esta herramienta la utilicen las áreas que tienen mayor contacto con el cliente (comercial, proyectos y soporte) así como los dueños de la empresa, motivo por el cual será necesario adquirir el paquete de equipo para 16 miembros, el cual tiene un costo mensual de 128 dólares si se paga por todo el año. En ese sentido, la organización deberá invertir 1536 dólares (6297.60 soles considerando el precio del dólar en 4.10 soles). Los colaboradores han manifestado su disposición para participar en la creación de procesos, por ello, a menos que la carga laboral actual sea un impedimento, no es preciso que SERATIC contrate a nuevos colaboradores para desarrollar estas tareas. Al respecto, es menester que la organización considere que, para el diseño de procesos, la diagramación y el seguimiento de los indicadores propuestos, se debe invertir aproximadamente 32 horas/hombre mensuales o 384 horas/hombre anuales.

b. Evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la cultura a través de encuestas anónimas semestrales.

El plan de fidelización que se propone implica un cambio en la organización, y para que este se desarrolle de forma exitosa es necesario un análisis de la cultura organizacional que parta de la descripción de la situación actual (Vesga, 2013; Alcaide, 2015). En línea con lo anterior, Serna (2008) sostiene que “la puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan” (p. 133). Así, se propone en primera instancia que SERATIC realice un análisis de la situación actual de su cultura organizacional para identificar qué factores incidirían en la implementación del plan de fidelización.

Al respecto, se identificó que los valores comunes entre los colaboradores son: confianza, compañerismo, empatía y servicio. Sin embargo, los colaboradores no mencionaron elementos adicionales de la cultura que permitan esbozar de forma completa la situación actual y su percepción al respecto. Debido a ello, se propone utilizar una herramienta desarrollada por Alcaide (2015), la cual basa el análisis de la cultura en 8 variables: productividad, liderazgo, estructura de la organización, comunicación, gestión de conflictos, gestión de los recursos humanos, participación y creatividad. Cada una de estas variables agrupa factores adicionales, los cuales los colaboradores deben puntuar del 1 al 100, (ver Anexo AB).

Se propone que esta encuesta sea realizada de manera anónima, de modo que los colaboradores sientan apertura y libertad de expresar sus respuestas. Además, se propone a la organización que utilice esta herramienta de manera semestral, para que con los resultados pueda

identificar los puntos de mejora, realice acciones correctivas y luego pueda evaluar nuevamente el desempeño. Con este ciclo, la empresa logrará gestionar su cultura de orientación al cliente.

Respecto al seguimiento de la utilización de esta actividad, se presentan dos indicadores a fin de que la organización pueda establecer las medidas correctivas que considere oportunas. En primer lugar, se recomienda a SERATIC que mida la tasa de respuesta respecto a las encuestas enviadas a través del cociente encuestas devueltas/encuestas enviadas para conocer el porcentaje de colaboradores que realizan la encuesta y tomar decisiones sobre la modificación de algunas preguntas, la disminución o incremento de preguntas, ampliación de plazos de respuesta, etc.

Finalmente, la organización puede medir su evolución respecto a la puntuación obtenida en la encuesta de cultura organizacional. Para ello, se propone realizar una variación porcentual de la puntuación semestral actual respecto a la puntuación del semestre anterior para identificar cuál o cuáles de las 8 variables cuentan con oportunidades de mejora. La medición permite identificar también qué medidas tomadas resultaron ser más efectivas que otras o aquellas que no tuvieron impacto en la organización, a fin de que puedan sostenerse o eliminarse.

Por otro lado, la organización no incurrirá en ningún gasto adicional para el envío de las encuestas, ya que la encuesta será realizada a través de Google Forms y enviada por correo electrónico a los colaboradores. Para el análisis de la información, se puede utilizar las estadísticas proporcionadas por el formulario de Google y se requerirá del apoyo del área de recursos humanos a fin de que presente un informe de los resultados, por lo que tampoco se incurrirán en gastos de contratación de personal adicional. En caso de que la carga laboral actual del área impida realizar la encuesta, analizar los resultados y dar seguimiento a los indicadores propuestos, SERATIC debe considerar contratar un colaborador adicional para el área. Para el desarrollo de las tareas propuestas es necesario que la organización invierta aproximadamente 12 horas/hombre anuales.

c. Evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores a través de encuestas anónimas semestrales.

A partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores, perciben un ambiente muy familiar y de cercanía, lo cual genera que se sientan bien trabajando en la organización. Para tener conclusiones más precisas sobre la satisfacción de los colaboradores de SERATIC y poder tomar decisiones al respecto, es necesario generar una medición más específica sobre la satisfacción laboral de sus colaboradores. De esta manera, se propone utilizar como herramienta la Encuesta de Satisfacción Laboral (conocida como JSS por sus siglas en inglés), elaborada por Paul Spector, cuyas subescalas tienen un nivel de confianza superior a 0.5 de acuerdo con el coeficiente alfa (1985). La escala fue desarrollada en base a la revisión de literatura sobre las dimensiones de satisfacción laboral, concluyendo que 9 factores abarcaban adecuadamente el concepto, motivo

por el cual arrojaría una buena medida de satisfacción (Spector, 1985). Así, la JSS está compuesta por 36 ítems distribuidos en 9 factores: satisfacción con el pago, oportunidades de promoción, beneficios complementarios, recompensas contingentes (apreciación y reconocimiento), supervisión, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo en sí, comunicación y condiciones laborales (Spector, 1985) (Ver Anexo AC).

La encuesta está diseñada para ser respondida en una escala de Likert: totalmente en desacuerdo, muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy en acuerdo y totalmente de acuerdo. Para obtener el puntaje total, se deben sumar los puntajes obtenidos, donde a “totalmente en desacuerdo” le corresponde 1 punto; a “muy en desacuerdo”, 2 puntos, a “en desacuerdo”, 3 puntos; a “de acuerdo”, 4 puntos, a “muy en acuerdo”, 5 puntos y a totalmente de acuerdo, 6 puntos. En el caso de los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 y 36 se les considera la puntuación de forma inversa, en signo negativo. Mientras más alto sea el puntaje, mayor nivel de satisfacción laboral corresponde a la empresa (Spector, 1985). Asimismo, se propone que esta encuesta sea realizada con una frecuencia semestral.

Adicionalmente, se presentan dos indicadores de medición, para que la organización haga seguimiento al desempeño de esta actividad. En primera instancia, de manera análoga a la actividad anterior, se propone medir la tasa de respuesta a la encuesta a través del cociente encuestas devueltas/encuestas enviadas. Con este ratio se puede evaluar los cambios respectivos a fin de que incremente el número de colaboradores que respondan la encuesta. Se busca el incremento en la tasa de respuesta para que SERATIC tome decisiones sobre la satisfacción de colaboradores con el sustento de que las acciones tomadas son valoradas por los mismos. Por otro lado, se precisa evaluar la evolución del puntaje obtenido en la encuesta de satisfacción laboral, a fin de comprobar si las medidas tomadas influyen en la satisfacción de sus colaboradores. Para ello, se propone realizar una variación porcentual de la puntuación semestral actual respecto al anterior. La evaluación continua de este indicador permitirá a SERATIC realizar ajustes respecto a sus programas, políticas o actividades referidas a la satisfacción de sus colaboradores.

Finalmente, SERATIC no precisa de realizar una inversión adicional para el desarrollo de esta actividad ya que la encuesta de satisfacción laboral JSS puede ser desarrollada a través de un cuestionario en Google Forms y enviado por correo electrónico a los colaboradores. Nuevamente, los miembros del área de recursos humanos pueden efectuar la encuesta y analizar los resultados de acuerdo a los indicadores presentados, siempre y cuando la carga laboral actual no sea impedimento. Para ello, SERATIC debe considerar que para el desarrollo de esta actividad se emplearán aproximadamente 10 horas/hombre anuales.

d. Realizar programas de reconocimiento a los colaboradores y a las buenas prácticas en orientación al cliente.

De manera general, las entrevistas realizadas a los jefes de SERATIC revelaron que los mismos se encuentran motivados por el aprendizaje, los retos y el ambiente familiar en el que trabajan. Así, para reforzar su compromiso de orientación al cliente es necesario que SERATIC realice actividades enfocadas en incrementar su nivel de motivación, a fin de que ello se traduzca en la creación de una cultura de servicio. Con la información obtenida del cuestionario de satisfacción laboral, se propone que la empresa implemente un programa de reconocimiento al desempeño de los colaboradores que motive a su vez las buenas prácticas en orientación al cliente.

De este modo, se sugiere a la empresa empezar con un tablero virtual a fin de reconocer los esfuerzos de los trabajadores en brindar una atención personalizada a los clientes, encontrar puntos de mejora en los aplicativos o realizar actualizaciones innovadoras a los aplicativos actuales. Este tablero puede ser construido en programas gratuitos como Miro (quién también cuenta con una versión con costo) o Jamboard. En este tablero, los jefes de área pueden incluir mensajes positivos, que influirían en la motivación de los colaboradores para seguir realizando un buen trabajo. Los tableros se pueden actualizar de forma semanal y pueden ser dados a conocer a los miembros de la organización a través de un correo electrónico institucional.

Con el propósito de que la organización haga seguimiento al desarrollo de esta actividad, se presentan dos indicadores de medición. En primer lugar, es importante conocer el valor de las buenas prácticas propuestas por los trabajadores, por lo cual se propone medir el n° de buenas prácticas aplicadas para mejorar la orientación al cliente/ n° de buenas prácticas propuestas. Con esto se identifica el porcentaje de las buenas prácticas propuestas que se están realizando, de modo que se pueda evaluar los motivos por los que las otras alternativas no se están implementando. Asimismo, es menester que SERATIC pueda evaluar la evolución de las buenas prácticas implementadas en el trimestre actual respecto al anterior, ello puede ser medido a través del cociente de n° de buenas prácticas aplicadas para mejorar la orientación al cliente en el trimestre actual/ n° total de buenas prácticas propuestas. Con el resultado de este cociente la organización puede identificar si existe un incremento o disminución de las buenas prácticas implementadas, a fin de tomar las medidas correctivas oportunas.

Finalmente, se concluye que la organización no realizará ninguna inversión adicional para la creación del tablero virtual de reconocimiento. Como se mencionó, el tablero virtual puede realizarse en la plataforma de Miro. Así, SERATIC puede crear un tablero interactivo, donde se reconozca a sus colaboradores, sin incurrir en costos adicionales. La empresa tampoco requerirá realizar una inversión adicional en la contratación de personal, ya que la retroalimentación y

motivación debe darse entre el equipo de trabajo. Se podría requerir contratar colaboradores adicionales en caso la carga laboral de los colaboradores actuales sea alta. Para tal fin, SERATIC debe considerar que las tareas anteriormente mencionadas requieren de una disposición de aproximadamente 4 horas/hombre semanales o 192 horas/hombre anuales.

2.1.3. Recomendaciones de acuerdo con las etapas de Grönroos

De acuerdo al análisis realizado de la variable de marketing interno y a las actividades propuestas con anterioridad, se puede concluir que esta variable se relaciona con dos de las etapas del marketing relacional propuestas por Grönroos: satisfacer y retener. Durante la etapa de satisfacción de clientes descrita por Grönroos, se busca brindar beneficios diferenciados a los clientes con los productos desarrollados por la empresa (1990a). Adicionalmente, en el caso de empresas de servicios, la satisfacción de clientes está sujeta al desempeño de los colaboradores (Davis, 1989). Así, se recomienda a SERATIC realizar las actividades propuestas para la gestión del marketing interno ya que contribuirán de manera positiva en el refuerzo de orientación al cliente por parte de los colaboradores, influyendo en el incremento de satisfacción de los clientes.

Por otro lado, el análisis realizado permite realizar recomendaciones sobre la etapa de retención propuesta por Grönroos (1990a), puesto que la calidad de atención recibida por los clientes genera que ellos recomienden los servicios de SERATIC, promoviendo el crecimiento de la organización (Reichheld, 2003). Así, conforme a los hallazgos encontrados, tanto los colaboradores como los clientes de SERATIC recomiendan o han recomendado los servicios de la organización. Sin embargo, se encontró que por lo menos uno de los clientes que recomiendan los servicios de SERATIC, considera a la organización como un proveedor necesario pero poco innovador. Esta situación también fue corroborada por uno de los colaboradores de SERATIC, quien afirmó que los clientes seguían trabajando con SERATIC aún no encontraban un mejor proveedor, no por lealtad. Así, se recomienda a SERATIC tomar en consideración la información presentada para incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes externos e internos.

A fin de presentar una visión holística de la propuesta en esta variable, véase el Anexo AD. En el anexo se encontrará una tabla resumen del desarrollo de la variable marketing interno.

3. Comunicación

En base a los hallazgos, se ha evidenciado que SERATIC ofrece diversos canales de comunicación a los clientes a fin de incrementar su satisfacción; sin embargo, los clientes perciben que la información que les brindan a través de estos se limita a atención de requerimientos, quejas, etc. Sin embargo, según Alcaide, el objetivo de potenciar la variable comunicación es provocar una reacción en los clientes; es decir, no solo brindar información unidireccional, sino que se ejerza la transmisión de la información y la retroalimentación de la misma (2015).

3.1. Ruta de fidelización

Finalmente, el objetivo principal que guía las actividades a realizarse se define como:

3.1.1. Objetivo principal

a. *“Generar un mayor alcance en la comunicación externa”*

Para este objetivo es necesario que SERATIC implemente una mejor gestión en la comunicación con sus clientes. Considerando que se necesita que la empresa ofrezca una comunicación de calidad y continua, a fin de generar vínculos cada vez más sólidos y profundos con los clientes (Alcaide, 2015). Para poder generar un mayor alcance en la comunicación, es imprescindible que esta se base en aspectos que generen valor en sus clientes. Por esta razón que la comunicación de la fidelización debe centrarse además en “demostrar y recordar a los clientes que han hecho la mejor elección posible al optar por hacer sus negocios con la empresa” (Alcaide, 2015). Por tal motivo, se presentan las siguientes actividades que ayudarán a lograr este objetivo.

3.1.2. Actividades

a. *Generar contenido de valor para sus clientes*

En SERATIC se ha identificado que la información brindada a los clientes está limitada a temas de atención al cliente sobre requerimientos, nuevos proyectos, quejas, etc. Sin embargo, según Fernando Insúa, para el desarrollo e implementación de una verdadera estrategia de comunicación es necesario que exista una consideración prioritaria al contenido de esta, es decir, a la información que se va a comunicar (como se citó en Alcaide, 2015). Por ello, desde el inicio se debe integrar conceptos de planeación y segmentación, para ofrecer comunicación personalizada. Es decir, se debe identificar, con las herramientas previamente mencionadas, aquellos aspectos de valor para los clientes (como preferencia de canales de comunicación) para poder ofrecer información adecuada en el canal correcto de comunicación.

Una vez identificados los segmentos de clientes, de acuerdo con sus atributos de valor, es importante crear en función de estos, información útil, con valor añadido, interactivo, que no sea excesivo y que se dé a través de los canales de comunicación preferentes (Alcaide, 2015). Todo ello a fin de poder satisfacer el vacío respecto a las expectativas de los clientes de SERATIC y generar un círculo virtuoso. Para ello es necesario que SERATIC integre en su estrategia el concepto de proposición de valor para el cliente (PVC), este involucra una mezcla de beneficios funcionales, emocionales y psicológicos que tienen los servicios de SERATIC.

Como propuestas específicas de este apartado, se recomienda que SERATIC genere contenido asociado a los beneficios de sus diversos aplicativos (a fin de recordar a los clientes la importancia de su utilización), así como atributos adicionales que podrían reforzar la satisfacción

otorgada por el servicio, como las nuevas actualizaciones en los aplicativos, introducción de nuevos comandos, entre otros. Además, también se puede poner en su conocimiento del cliente los nuevos servicios que se lanzarán, enfatizando sobre los beneficios que le traerán en su empresa. También es importante comunicar acerca de los otros productos que cuenta SERATIC, esto le permitirá al cliente conocer el catálogo completo de productos que están a su disposición. Es muy necesario que los clientes tengan presente a SERATIC a fin de reforzar lo beneficioso que resultaría contratar algunos de sus servicios, reforzando al mismo tiempo el papel de la marca.

Además, para que el contenido no solo se enfoque en promocionar el servicio, se debe ofrecer también contenido valorado adicional como consejos asociados a un mejor uso del aplicativo, temas de configuración de los equipos móviles o del aplicativo, así como ofrecer experiencias de mejoras con el uso del servicio. La comunicación debe ser bidireccional, interactiva, es por esta razón que las temáticas propuestas deben ser capaces de permitir recibir opiniones, comentarios, mejoras sobre lo expuesto. Además, se pueden crear espacios de comunicación directa con los clientes para comunicar y obtener retroalimentación en tiempo real.

Con el fin de hacer seguimiento a esta actividad se propone realizar encuestas de satisfacción frente al contenido de valor compartido, de esta manera, se podrá controlar el interés de los clientes, para eso se propone medir el número de clientes que apertura la encuesta entre el número total de clientes que recibe la encuesta. Como segundo indicador se propone medir la cantidad de clientes que afirma que el contenido le es útil o interesante. Esto ayudará a identificar si los temas compartidos resultan atractivos o indagar qué otros temas deberían ser considerados.

Con respecto a la inversión económica, la generación de contenido de valor para reformar el rol de la comunicación en SERATIC no debe implicar una inversión adicional, ya que este debe estar incluido como parte de las actividades que se dan a través de los diversos canales de comunicación, por lo que no consideramos la necesidad de inversión de capital humano a menos que la carga laboral actual les impida cumplir con dicha función. Además, para los indicadores de seguimientos, se puede hacer uso del CRM para el envío de encuestas o a través de cuestionarios en google forms. Es importante mencionar que el tiempo promedio que tomará llevar a cabo esta actividad es de 3 horas semanales lo que corresponde a 156 horas/hombre anual.

b. Potenciar el uso de instrumentos de comunicación

Actualmente, los vehículos o canales de comunicación son varios en SERATIC, pero el impacto que tienen en los clientes no es suficiente para fidelizar a los clientes. Por esta razón SERATIC debe potenciar y aprovechar los diversos canales que cuentan y brindar información relevante para el usuario. El contenido que se debe ofrecer a los clientes debe tener como finalidad enriquecer aquellos factores de lealtad que pueden estar enfocados a aspectos relacionales o

relacionados con el servicio (Alcaide, 2015). Sin embargo, para que el contenido sea valorado, debe ofrecerse adecuadamente en los canales de comunicación. A continuación, se ofrecerán las principales herramientas de comunicación a potenciar para fortalecer la relación con sus clientes.

b.1. Web corporativa

La web corporativa debe ofrecer información sobre aspectos relacionados con la compañía y sus productos, así mismo la imagen de esta debe ser acorde con su identidad (Alcaide, 2015). Así mismo, “su objetivo principal es aportar valor a la marca en internet, así como transmitir una mayor confianza a los clientes y potenciales clientes de la compañía” (Barreiro, 2020). En este aspecto, SERATIC, si bien ofrece la variedad de aplicativos que cuenta, debe intensificar esfuerzos en brindar mayor detalle de sus productos como los beneficios de cada uno de ellos, así como del modo de operación.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la comunicación debe ser interactiva, por lo que, si bien SERATIC ofrece dentro de su página web un espacio de registro y contacto, resulta relevante para la fidelización que se incorpore un blog a fin de conseguir mayor personalismo (Alcaide, 2015). Así mismo, como mencionan Martínez y Hermosilla, se debe contar con espacios dentro del blog, donde el cliente pueda interactuar, generando así la relación bidireccional que se busca (como se citó en Membiela & Pedreira, 2019). Se propone darle seguimiento a través de la medición del número de visitas a la web del mes actual en comparación con la cifra del mes anterior. Asimismo, comparar el nivel de interacciones respecto al mes anterior y medir el promedio de tiempo de navegación en la página web.

Con respecto a la inversión económica, SERATIC tiene a su cargo personal con conocimiento en diseño de interfaz capaz de modificar la actual página web con las propuestas de cambio mencionadas. Así mismo, el contenido y seguimiento de la interacción puede ser realizada por los miembros del equipo de SERATIC, por lo que no se requiere de inversión en capital humano. Sin embargo, es importante mencionar que darle seguimiento a la actualización de información en la página web y asegurar el buen funcionamiento de esta requerirá una disponibilidad de 2 horas a la semana en promedio, lo que representa 104 horas/hombre al año.

b.2. E-mail marketing

Para Reinares (2004) el e-mail marketing es una herramienta de elevado alcance, apta para conseguir notoriedad y generar tráfico. Además, es conveniente para generar gran difusión de contenido en la base de datos. Actualmente SERATIC no cuenta con este tipo de canal de comunicación, sin embargo, sería una buena herramienta para retener clientes actuales y también para conseguir potenciales clientes. Es muy posible que no a todos los suscriptores les interese el contenido compartido; sin embargo, esto servirá para segmentar a los clientes. El e-mail

marketing permite agrupar a los suscriptores de acuerdo a sus intereses, lo que brindará la oportunidad de conocer posteriormente sus necesidades y por ende qué productos ofrecer. Así será posible percatarse cuáles son los suscriptores que se convierten en su buyer persona. Además, el e-mail marketing favorece el desarrollo de acciones relacionales de calidad, ayuda a tener una relación a largo plazo y poder comunicarse con ellos de manera personalizada. (Reinares, 2004).

Para medir esta campaña de e-mail marketing se recomienda comparar el número de suscriptores del mes presente versus el mes pasado; asimismo, vigilar la evolución del número de conversiones entre el total de suscriptores. Se considera relevante medir la tasa de apertura, para identificar el porcentaje de emails abiertos respecto al número de emails entregados. Igualmente tomar en cuenta la tasa de rebote, que es la cantidad de emails que no han llegado a su destinatario frente a la cantidad enviada. Por último, se considera la tasa de clics que se refiere al número de clics (en un enlace determinado) que los destinatarios han hecho sobre el total de entregas.

Con respecto a la inversión económica para esta actividad, esta se encuentra sujeta a lo invertido dentro del CRM, ya que el envío de e-mail se encuentra dentro de lo que ofrece, así mismo los indicadores de seguimiento se pueden calcular con los reportes que se generan. Por ello, no es necesario una inversión adicional para este apartado. En cuanto al capital humano, esta actividad puede ser desarrollada por el actual equipo de SERATIC siempre que la carga laboral actual no sea un impedimento. Se requiere disponer de 3 horas semanales para la ejecución del marketing por correo electrónico, lo que se traduce en 156 horas/hombre anuales.

b.3. Redes sociales

SERATIC no tiene una estrategia de redes sociales que permita sacarle provecho para tener la oportunidad de transmitir información a sus clientes actuales y potenciales. Por tal motivo, se recomienda establecer una estrategia de redes sociales para volver más activas sus páginas de Facebook y LinkedIn, aprovechar esos medios para difundir el catálogo de productos, precios y beneficios; y ejecutar una comunicación adecuada cuando potenciales clientes empiezan una conversación. Actualmente, ambas páginas están desactualizadas, el Facebook de SERATIC no tiene actividad desde diciembre de 2020 y su LinkedIn tiene escasa actividad en 2021, en ambos escenarios no se aprecia contenido de valor para sus clientes. Además, la empresa no tiene cuenta de Instagram, siendo esta una red social con mucho impacto en el aspecto empresarial.

Plataformas como Facebook e Instagram permiten brindar información acerca de los productos de SERATIC y su propósito como empresa, así como crear contenido sobre el sector, evolución en el mercado de tecnologías de la información, etc.; el fin es crear una comunidad que reconozca su marca. Se podría mejorar el uso de estas redes sociales brindando la información organizada en secciones como: catálogo de productos, ofertas, webinars, noticias, entre otros,

teniendo como recomendación una actividad de 2 a 3 veces semanal para tener mayor audiencia e interacción con potenciales clientes. Considerar que el contenido use un lenguaje empresarial y que cada publicación brinde información o algún dato relevante de la empresa o sector.

Para medir esta estrategia de uso de redes sociales se debe comprobar el número de seguidores y controlar su evolución cada mes. Además de eso, medir el porcentaje de interacciones (likes, comentarios, compartidos, entre otros), esto ayudará a identificar la efectividad de las publicaciones y saber el tipo de contenido que le agrada leer a los seguidores.

Con respecto a la inversión en redes sociales, no se requiere inversión adicional para su ejecución. Actualmente SERATIC cuenta con redes sociales, las cuales no se encuentran actualizadas. Las actividades serán realizadas por los actuales miembros de SERATIC. Por esta razón no se generará inversión adicional en capital humano siempre y cuando existan en la organización colaboradores con el tiempo y capacidad necesaria para llevarlas a cabo. Es oportuno considerar que el tiempo promedio que toma el desarrollo de la actividad y el análisis de los indicadores es de 6 horas semanales, es decir 288 horas/hombre anuales.

c. Tomar la iniciativa para generar reuniones periódicas con los clientes

De acuerdo con los hallazgos, se evidencia que SERATIC toma un papel receptor en la relación. Sin embargo, son los mismos clientes quienes consideran apropiado que se generen espacios de comunicación por iniciativa de SERATIC. Dicho lo anterior, resulta plausible la incorporación de espacios de comunicación directa y, como se había mencionado, la comunicación se basa en ofrecer contenido de valor y por el canal preferido. En ese sentido, se propone que SERATIC ofrezca reuniones a través de Zoom, Meet, u otro, a fin de, ofrecer atención a sus necesidades y co-crear juntos proyectos acorde con ello. Es importante además que SERATIC proponga novedades para que sus clientes realicen actividades más eficientes, como replanteamiento de formularios, incorporación de campos en los aplicativos, mejoras continuas, así como retroalimentación e interacción constante. Es necesario que estas reuniones se den trimestralmente, considerando la disponibilidad y preferencia de los clientes. Así mismo, la duración de estas debe ser de aproximadamente 60 minutos.

Con el fin de asegurar el buen desarrollo de esta actividad se proponen dos indicadores de medición. El primero consiste en hallar el porcentaje de iniciativa en cuanto a la cantidad de reuniones propuestas con los clientes por parte de SERATIC, frente al número total de reuniones. Como segundo indicador hemos considerado la cantidad de reuniones aceptadas por los clientes frente al número total de reuniones propuestas.

Se evidencia que SERATIC no necesita realizar ninguna inversión económica, esto se debe a que dada la coyuntura y para mayor practicidad para los clientes, estas reuniones se darán

virtualmente. Así mismo, no se requiere de inversión adicional en capital humano siempre y cuando existan colaboradores con el tiempo y capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas propuestas. Considerar que el tiempo promedio que toma la ejecución de la sesión y análisis de los indicadores es de 2 horas/hombre por cada sesión, considerando que los clientes objetivo que usan los servicios son 54, lo que se traduce en un total de 432 horas/hombre anuales.

d. Generar acciones para dar a conocer y recordar a los clientes de SERATIC otros productos de la marca

Uno de los puntos de la comunicación es recordar a los clientes que han hecho la mejor elección posible al optar por hacer negocios con la empresa (Alcaide, 2015). Sin embargo, se identificó que muchos de sus clientes no tienen conocimiento acerca de los demás productos de SERATIC, pero sí mostraron deseo de conocerlos. Por esta razón, se propone crear espacios virtuales con sus clientes en los cuales se comparta información relevante sobre otros productos que complementen sus negocios. Con esta estrategia se busca no solo presentar las características y beneficios del producto, sino también realizar una proyección de los beneficios funcionales y resultados que se lograría con la implementación de este. Se propone que estas sesiones se realicen semestralmente a fin de dar a conocer los demás productos a sus clientes y las actualizaciones.

Para medir la efectividad de esta actividad se plantean dos indicadores. En primer lugar, consideramos determinar la cantidad de clientes asistentes a las sesiones virtuales periódicas frente a la cantidad total de clientes invitados. Y el segundo indicador apunta hacia el número de módulos de información adquiridos generados a raíz de la sesión virtual, esta cifra deberá ser comparada con el número total de módulos de información adquiridos.

No se requiere realizar inversión económica ya que las reuniones propuestas se darán virtualmente a través de Zoom, Meets, Skype, entre otros. Además, para su realización no se requiere inversión adicional en capital humano, siempre que la carga laboral no sea alta. Considerar que el tiempo promedio que toma la planificación, ejecución y análisis de los indicadores es de 5 horas por sesión, haciendo un total de 10 horas/hombre anuales.

3.1.3. Recomendaciones de acuerdo con las etapas de Grönroos

Se concluye que esta variable se vincula con dos de las etapas del marketing relacional propuestas por Grönroos: satisfacer y potenciar. Según lo descrito por Grönroos en la etapa de satisfacción se busca que los beneficios de los productos sean superiores a las necesidades y expectativas de los clientes (1990). Además, la satisfacción es uno de los objetivos comerciales de todas las organizaciones para asegurar su rentabilidad, ya que conseguir un cliente satisfecho asegura la incidencia de su compra (Kumar, 2012). Si bien aún se deben potenciar los instrumentos de comunicación, la relación destaca por un trato cordial y de confianza. Es así que

se recomienda a SERATIC aprovechar estos atributos para realizar las actividades propuestas para la variable de comunicación ya que contribuirán a incrementar su nivel de satisfacción.

Por otro lado, en cuanto a la etapa de potenciación, con la ejecución de las actividades propuestas será posible potenciar el número de compras e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes. La mayoría de clientes calificó la experiencia de servicio de SERATIC como buena; sin embargo, no se recibió una adecuada percepción en cuanto a la cantidad de contenido de valor otorgada por la empresa o información sobre su portafolio de productos. Uno de los clientes se mostró insatisfecho respecto a la información brindada sobre su aplicativo al momento de su implementación, no se proporcionó manual de uso ni recibió información de otros productos que puedan complementar su negocio (comunicación personal, 5 de mayo, 2021). Por tal motivo, se recomienda a SERATIC tomar en cuenta las actividades planteadas para lograr el incremento del nivel de satisfacción de sus clientes que pueda inducir la intención de compra de más productos.

A fin de presentar una visión holística de la propuesta en esta variable, véase el Anexo AE. En el anexo se encontrará una tabla resumen del desarrollo de la variable comunicación.

4. Experiencia del cliente

Los clientes perciben su experiencia como buena más no sobresaliente, califican su servicio y productos como parte de un proveedor reactivo, sin embargo, expresaron que hay muchos aspectos aún por mejorar. Por tal motivo, se considera necesario implementar una herramienta de gestión de experiencia para incrementar la satisfacción de sus productos.

4.1. Ruta de fidelización

El objetivo principal que guía las actividades a realizarse se define como:

4.1.1. Objetivo principal

a. Reforzar la experiencia positiva de los clientes de SERATIC

Este objetivo responde a lo señalado por el modelo de Alcaide, es necesario gestionar las interacciones del cliente con el fin de consolidar el valor de la marca y mejorar la rentabilidad a largo plazo. Las empresas deben preocuparse tanto por los aspectos racionales como por los emocionales. Así, si bien la mayoría de los clientes expresó tener una buena experiencia destacando una capacidad de respuesta óptima y un trato confiable, afirmaron que la experiencia sería superior si se realizan ajustes a ciertas características que puedan proponer los clientes. Se hallaron diversos puntos de mejora en funcionalidades de los aplicativos, el diseño de procesos internos de la empresa, la atención personalizada que cada cliente recibe, entre otros. Por tal motivo, se presentan las siguientes actividades que ayudarán a lograr este objetivo.

4.1.2. Actividades

a. Detectar y analizar las experiencias negativas de los clientes

Se evidenció que existen puntos de mejora en los procesos internos o en los productos en sí. Sin embargo, para que un cliente se encuentre fidelizado a una marca, se trata de ir más allá de la satisfacción normal de los clientes, se busca que este tenga una experiencia memorable con el fin de convertirlos en clientes apóstoles. Ante esto, los líderes de las áreas han reconocido la necesidad de implementar una herramienta que permita gestionar la experiencia de sus clientes.

Como parte de la investigación, proponemos implementar el Modelo GEX (Gestión de la experiencia del cliente) planteado por Alcaide (2015), esta es una única herramienta que se sustenta en tres instrumentos de la gestión de servicios: las 10 expectativas clave de los clientes, el marketing mix ampliado y la generación de experiencias para los clientes. El desarrollo de este modelo empieza identificando deficiencias para cada una de las etapas donde se tiene interacción empresa-cliente. Esto se puede realizar generando una reunión de retroalimentación para identificar aquellos aspectos negativos y analizar de qué manera se puede potenciar la percepción del cliente en cada una de las 10 expectativas claves. Detectar las experiencias negativas de los clientes es un paso fundamental para poder incrementar su nivel de satisfacción, se trata de neutralizar o eliminar aquellas emociones negativas e identificar en cuál de ellas SERATIC debe brindar mayor esfuerzo. De acuerdo con la investigación de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) (como se citó en Alcaide, 2015) estas dimensiones son fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión del cliente y elementos tangibles. Véase el Anexo AF para mayor detalle de cada uno de ellos.

Para el éxito de esta actividad se proponen tres indicadores de medición. El primero consiste en medir la cantidad de experiencias negativas por variable contra la cantidad de experiencias negativas totales, de esta manera, se identifica cuáles serían las dimensiones y expectativas que se están desarrollando de manera errónea y que SERATIC deberá brindar mayor esfuerzo. El segundo indicador es el número de especificaciones acordadas versus el total de especificaciones recibidas, con este ratio se mide qué cantidad de las promesas solicitadas son cumplidas a tiempo. El tercer indicador propuesto consiste en medir el tiempo de respuesta al cliente, para esto se recomienda que cada trimestre se vaya comparando la evolución de este ratio.

Esta actividad no requerirá inversión económica ya que la detección y el análisis de las experiencias negativas puede ser realizado a través de sesiones virtuales por el propio equipo de SERATIC, siempre que tengan disponibilidad. Tomando en cuenta una frecuencia semestral, esta actividad requiere en promedio una disponibilidad de 4 horas por cliente (2 horas por cada sesión), lo que representa 216 horas/hombre anuales considerando un total de 54 clientes (30% de clientes que utilizan los productos de SERATIC).

b. Brindar soluciones en las etapas de recorrido del cliente

Una vez identificadas las deficiencias en la experiencia del cliente, se propone analizar de qué manera se puede apelar a esas emociones negativas para provocar en ellos la sensación de calidad funcional expresada según la estructura del modelo GEX en diez variables denominadas expectativas de los clientes. Para esto, se plantea que se realice un focus group con los líderes de cada área y demás colaboradores para encontrar solución a cada experiencia negativa detectada.

Se proponen dos indicadores para darle seguimiento. En primer lugar, medir la cantidad de soluciones implementadas para identificar el nivel de cumplimiento frente al número total de soluciones propuestas por los colaboradores de SERATIC. Y, en segundo lugar, vigilar la cantidad total de asistentes a los focus group frente al número total de colaboradores.

SERATIC no requiere realizar ninguna inversión económica para llevar a cabo esta actividad. Se propone que la búsqueda de soluciones a las experiencias negativas detectadas se dé a través de sesiones virtuales. Asimismo, se requiere que al menos un miembro de cada área asista a estas sesiones por lo que tampoco será necesario contar con más capital humano para el desarrollo de esta acción. Se requiere contar con una disponibilidad promedio de 2 horas, considerando que esta se realizará cada semestre esto se traduciría en 4 horas/hombre al año.

c. Generar estándares para brindar una mejor experiencia del cliente

Una vez se definan las soluciones a las experiencias negativas halladas, se elaboran y establecen los estándares tanto para la parte funcional (estándares de calidad) como para la gestión del contacto empresa-cliente (estándares del encuentro). Los estándares se establecen como puntos de referencia u objetivos para evaluar los resultados finales de un proceso, este puede ser el servicio de soporte, el contacto con los clientes, la funcionalidad del aplicativo, etc.

Actualmente SERATIC no cuenta con estándares de calidad claros, esto ha provocado que se deje en manos del personal la decisión diaria sobre cuál será la calidad final que tendrá cada uno de los productos que ofrecen. Los colaboradores trabajan de manera predispuesta al servicio al cliente, sin embargo, esto no está asegurando precisamente que los criterios de los empleados coincidan con las expectativas de los clientes. Por ello, se refuerza la idea de concretar estándares que cumplan el rol de controlar la calidad de los servicios que prestan a los clientes.

A fin de dar seguimiento a esta actividad se propone medir la cantidad de estándares de calidad propuestas basadas en las 10 variables entre el total. Con esto se busca medir si a la organización le es útil generar estándares de calidad basados en las variables del modelo de GEX frente a otros estándares. Además, se propone medir la cantidad de estándares de calidad implementadas basadas en las 10 variables versus el número de estándares de calidad propuestas

basadas en las 10 variables, así se identificará cuáles de todos los estándares que implementa la organización han sido derivados del modelo GEX.

Esta actividad no requerirá una inversión económica extra ya que la generación de estándares de calidad se llevará a cabo en sesiones virtuales y puede ser realizada por el propio equipo de SERATIC siempre que los colaboradores cuenten con el tiempo y capacidad requerida. Así, precisamos que el tiempo promedio para la generación de estándares es de 3 horas por sesión, esto representa 6 horas/hombre anuales con una frecuencia semestral.

4.1.3. Recomendaciones de acuerdo con las etapas de Grönroos

Se concluye que tres etapas del marketing relacional propuestas por Grönroos se relacionan a esta variable. La primera etapa se refiere a la satisfacción de los clientes ya que SERATIC debe garantizar una buena experiencia cumpliendo con los requerimientos planteados por los clientes y asegurar que reciban los beneficios que ofrecen sus servicios. La investigación evidenció que SERATIC aún tiene muchas oportunidades de mejora, estas deficiencias siempre existirán, pero se debe detectar periódicamente aquellos momentos negativos que los clientes perciben y poner en marcha la herramienta que desarrolle una buena gestión de la experiencia.

La segunda etapa relacionada a esta variable es la captación, ya que los clientes satisfechos se convierten en “clientes apóstoles” y usan el boca a boca para hablar bien de la empresa. Algunos clientes han recomendado los servicios de SERATIC dada su buena experiencia, a lo que se aspira es que más clientes presenten un alto compromiso con SERATIC y se conviertan en personas influyentes en sus círculos.

La tercera etapa comprende la potenciación, refiriéndose al número de compras y satisfacción. La información obtenida soporta la posibilidad para SERATIC de incrementar la venta de licencias a sus actuales clientes, la venta de nuevos productos o aprovechar los escenarios que se presenten para implementar una estrategia de venta cruzada. Por tal motivo se recomienda buscar soluciones comprendidas en las 10 expectativas clave propuestas por el modelo GEX a aquellas experiencias negativas y generar estándares que permitan tener mayor control sobre la calidad percibida de los clientes.

A fin de presentar una visión holística de la propuesta en esta variable, véase el Anexo AG. En el anexo se encontrará una tabla resumen del desarrollo de la variable experiencia del cliente.

5. Incentivos y privilegios

Respecto a esta variable, la empresa debe trabajar en programas de recompensas para sus clientes, ya que, de acuerdo con la perspectiva de ambos, de SERATIC y de sus clientes, hasta el

momento no existen estrategias vinculadas a ello. Se desarrolla esta variable principalmente, porque resulta ser “la parte principal del programa de fidelidad, lo que el cliente ve y toca. y por lo tanto es una oportunidad clave para aumentar la participación del cliente” (Alcaide, 2015).

5.1. Ruta de fidelización

Finalmente, el objetivo principal que guía las actividades a realizarse se define como:

5.1.1. Objetivo principal

a. “Fortalecer la relación con los clientes”

Este objetivo responde tanto a los hallazgos y al marco teórico. Esto debido a que se evidenció la necesidad de implementar esquemas de recompensas dirigidas a los clientes ya que no se logra focalizar esfuerzos para reconocer el valor de los clientes fieles ni recompensarlos por su dedicación y lealtad con SERATIC. Así, aun cuando SERATIC ofrece servicios a fin generar un mayor acercamiento con sus clientes, estos aún no logran ser realmente valorados, ya que no necesariamente se traducen en acciones acertadas para lograr afianzar la relación con los clientes.

5.1.2. Actividades

a. Identificar y analizar a los clientes que tienen una relación más estable

Para que se pueda consolidar una base de clientes satisfechos y suficientemente fieles a fin de garantizar el éxito a futuro, es necesario que previamente SERATIC sea capaz de identificar a los clientes que generan el 20% de los ingresos, por Pareto, para poder enfocar en ellos los esfuerzos de recompensas. Para Alcaide, son ellos quienes deben percibir claramente que la empresa reconoce su valor y, por tanto, se les otorga privilegios y beneficios exclusivos (2015), considerando que se deben identificar y excluir a aquellos clientes que no utilizan el servicio de SERATIC. Además, se propone como parte del proceso de identificación de clientes fieles, considerar a aquellos que cuenten con un tiempo de relación comercial mayor a 1 año y muestren una frecuencia de comunicación de por lo menos 2 veces al mes con SERATIC (Alcaide, 2015).

Una vez identificado a los clientes fieles, SERATIC debe distinguir en ellos aquellos aspectos que les generen valor. Es importante contar con una estrategia para recolectar información que le será útil para la identificación de clientes fieles y análisis y/o segmentación de clientes a fin de poder indagar a profundidad acerca de los perfiles de dichos clientes.

Es de esta manera que, a fin de poder recolectar información indispensable de los clientes fieles, se propone utilizar una herramienta presentada por Alcaide (2015), la cual muestra aquella información mínima que debe ser capturada y procesada con el objetivo de identificar y segmentar a los clientes fieles. Esta herramienta recomienda información clasificada en 5 categorías: información del cliente, información de compras y transacciones, información sobre los

productos, información comportamental y atención. Cada una engloba información puntual, los cuales SERATIC debe conocer de los clientes, véase Anexo AH.

Además, con la herramienta CRM, se podrá procesar toda información recopilada de sus clientes a fin de identificar variables significativas que permitan determinar y segmentar la cartera comercial selecta de clientes. Estas actualizaciones formales de la base de datos en los clientes pueden realizarse cada trimestre. Adicionalmente, para que SERATIC mida la eficacia de sus procesos de identificación y análisis de los clientes más estables, se proponen estos indicadores:

En primer lugar, con respecto al proceso de identificación de clientes, es necesario comparar la cantidad de información recopilada de cada cliente con respecto a la cantidad de información necesaria propuesta por Alcaide. Esto debido a que lo ideal sería que SERATIC pueda recopilar el 100% de ellas para identificar con mayor precisión a los clientes fieles y, posteriormente, segmentarlos para ofrecerles contenido de valor personalizado como recompensa.

En segundo lugar, con respecto al proceso de análisis de la base de datos recopilada, es necesario que SERATIC constantemente analice la tasa de éxito acción/respuesta. Esta le permitirá medir el impacto de los canales y contenidos propuestos por cada segmento de cliente; es decir, identificar las reacciones a toda acción de recompensa como llamadas, correos electrónicos, invitaciones a reuniones, etc. Otra manera de analizar la base de datos es medir el impacto final en los clientes, el cual se traduciría en el incremento de clientes con respecto a un periodo de tiempo anterior. Al mismo tiempo identificar qué porcentaje de los clientes nuevos proviene de recomendaciones. Otro indicador con el mismo propósito es el incremento de nuevos módulos contratados por cliente con respecto a los contratados inicialmente. El objetivo es tener controlado los impactos finales que genera un buen plan de recompensas manifestado en nuevos clientes recomendados y en compra o contratación de otros productos que vende la empresa.

Con respecto a lo económico, para esta actividad, la inversión se encuentra dentro de la adquisición del CRM. Este permitirá obtener y almacenar toda información necesaria de los clientes para su posterior análisis y gestión de la base de datos. Cabe mencionar que los esfuerzos por obtener toda la información propuesta se dará a lo largo de relación con el cliente al identificar los patrones de compra, motivos de comunicación, etc., así como demás información necesaria a través de encuestas, reuniones virtuales cotidianas, entre otros. Además, no se requerirá contratación de personal siempre y cuando existan en la organización colaboradores con el tiempo y capacidad necesaria para llevar a cabo estas actividades. En ese sentido, en promedio se requiere por actualización de toda información recopilada de 10 horas trimestralmente, lo que se traduce en disponibilidad necesaria de 40 horas/hombre anuales.

b. Generar un programa personalizado de beneficios agregados

Se deben ofrecer programas personalizados de acuerdo con las variables significativas identificadas, ya que con estas surge la necesidad de replantear los esquemas de incentivos y recompensas y estos deben estar mucho más focalizados en las necesidades reales de los clientes (Alcaide, 2015). SERATIC debe ser capaz de ser lo suficientemente versátil a la hora de ofrecer recompensas a sus clientes fieles para que puedan realmente considerar que la empresa los valora y por tanto retribuye. Esto finalmente se traduce en una inversión eficiente, ya que se maximiza la relación entre satisfacción del cliente y el costo asociado (Alcaide, 2015).

Se propone como recompensas, en base a las actividades que ya realizan actualmente, que SERATIC sea capaz de destinar esfuerzos en aquellos clientes seleccionados y según sus valoraciones. Estas recompensas podrían ser 1) flexibilidad horaria de atención que se acomode a los de sus clientes, 2) ofrecimiento de proyectos adicionales a lo contratado y 3) espacios adicionales de co-creación de proyectos. En cuanto a servicios adicionales que debe ofrecer SERATIC, a continuación, se mencionan los programas elegidos de acuerdo con recomendado por Alcaide “«igual para todos» y/o segmentados por categorías de clientes” (2015).

b.1. Webinars

En esta investigación se ha identificado clientes que cuentan varios años de relación con SERATIC y se encuentran satisfechos con los productos contratados y la atención desde el inicio de la relación. Sin embargo, clientes satisfechos no necesariamente son clientes fidelizados (Alcaide, 2015), estos clientes identificados no tienen conocimiento de empresas que ofrezcan productos que cumplan la misma función; así mismo, la comunicación existente con la empresa es solo por motivos de atención de requerimientos específicos del aplicativo.

Es por esta razón que el objetivo de los planes de fidelización o recompensas, como dice Alcaide (2015), es elevar los costos de cambio hacia otro proveedor de los clientes, ya que esto genera menor probabilidad de que el cliente decida culminar la relación con SERATIC. Es por esta razón que nuestra propuesta estará basada, aludiendo a Barroso Castro y Picón Berjoyo, en aumentar los costos asociados a la pérdida de ventajas que le ofrecen por la fidelidad (2004).

Se propone que SERATIC ofrezca como recompensa webinars gratuitos, con la finalidad de que genere valor agregado al cliente. Esto considerando que los webinars, según Laia Cardona, tienen “el objetivo de reforzar la marca ante su público objetivo y para fomentar el registro de nuevos contactos” (2020). Es necesario que SERATIC ofrezca contenido de valor en sus webinars con una frecuencia semestral, dada por un expositor con experiencia de la misma empresa o con invitados externos. Los contenidos podrían estar relacionados a talleres sobre el uso de alguna herramienta o programa de software que mejore la productividad del negocio de sus clientes. Así mismo, los webinars pueden informar los beneficios de novedosos productos tecnológicos o

servicios relacionados al giro de negocio del cliente. Todos estos esfuerzos podrían posicionar a SERATIC como experto en el sector.

Como requisito previo, SERATIC debe revisar constantemente tendencias tecnológicas, ecosistemas digitales, no solo para brindar información de calidad, sino, porque les ayudará a estar a la vanguardia del mercado e implementar innovaciones en sus aplicaciones a fin de reforzar su rol innovador en el mercado. Además, es necesario que presente sus webinars de forma interactiva y visualmente llamativa para lograr mayor concentración e interés en los participantes.

A fin de evaluar el impacto del webinar y su reconocimiento como un tipo de recompensa, se propone como primer indicador medir periódicamente el número de asistencias con respecto al número de registro previamente establecido. Con esto, se identifica la relevancia del contenido para el cliente a través de este medio, y permite visualizar el crecimiento progresivo de este ratio a fin de incrementar siempre el nivel de participación e interacción de los clientes. Como segundo indicador, se propone medir el número de usuarios que no culmina el webinar con respecto al total de asistentes, para verificar si el contenido es de total interés para el cliente. Como tercer indicador, a fin de confirmar y corroborar el impacto que tiene el contenido, se debe medir el número de clientes que interactúan en el webinar con respecto al total de asistentes.

Con respecto a lo económico, es necesario que SERATIC invierta aproximadamente 4,800 soles al año en los webinars semestrales, considerando en este caso que los exponentes son externos y que la segmentación de clientes fieles será en máximo 3 grupos, y el costo será de 800 soles por sesión de una hora. Sin embargo, los costos serán variables si SERATIC incluye a exponentes internos, lo cual reduciría la inversión.

b.2. Boletín informativo por sector

Se ha identificado que existen clientes interesados en las innovaciones de su sector. Para estos clientes, los servicios con los que cuentan deben estar acorde a los avances de su sector. Por esta razón, se debe elevar los costos de cambio hacia otro proveedor de los clientes. Así, la propuesta ofrecida se basa, aludiendo a Barroso Castro y Picón Berjoyo, en aumentar los costos de liberación asociados a generar hábitos en el cliente (2004). De este modo, se propone ofrecer boletines electrónicos informativos que brinden información útil y de valor. Esto debido a que el uso de estos boletines, se considera una estrategia de marketing digital ampliamente utilizada para reforzar la lealtad del cliente y ofrecer información interesante (Software DELSOL, s.f.).

Se propone ofrecer boletines con información de calidad sobre novedades relevantes del sector, estudios estadísticos u otros para aportar el máximo valor posible. Las características de estos boletines son las siguientes: 1) contenido claro, conciso y específico; es decir, un equilibrio entre la variedad de temáticas y la especialización de ciertas áreas de interés, centrándose en

puntos clave de interés, evitando el exceso de detalles; 2) visualmente atractivo, incluyendo esquemas, gráficos estadísticos, colores llamativos, letra con tamaño promedio y legible; 3) periodicidad bimestral y a fin de mes, para que el cliente se identifique, conozca y habitúe a esta nueva actividad adquirida; y 4) el canal elegido debe ser acorde con la preferencia del cliente.

Para medir el impacto que tienen los boletines electrónicos, se propone como primer indicador que SERATIC compare el número de clientes suscriptores del mes actual con respecto al mes pasado. El objetivo es que los clientes consideren beneficioso recibir periódicamente información valiosa, y que progresivamente todos los clientes seleccionados para dicho boletín se suscriban. Como segundo indicador, se debe medir la tasa de apertura; es decir, los correos abiertos respecto al total de enviados. Como tercer indicador, se debe tomar en consideración los minutos de lectura que les toma a los clientes recibir la información de valor. El último indicador propuesto es la tasa de rebote; es decir, identificar aquellos correos con los boletines que no han llegado a su destino debido a que han sido rechazados por bloqueo de los destinatarios

SERATIC no precisa realizar una inversión económica en capital humano siempre que sus colaboradores cuenten con tiempo y capacidad necesaria para llevar a cabo estas actividades. El tiempo promedio que toma la planificación, ejecución y análisis de indicadores es de 10 horas por boletín, lo que equivale a 60 horas/hombre anuales. Además, a través del CRM que ofrece Sendinblue, se pueden enviar los boletines y obtener información de los indicadores propuestos.

5.1.3. Recomendaciones de acuerdo con las etapas de Grönroos

De acuerdo con el análisis realizado de esta variable, se identificó que SERATIC no tiene iniciativas para la implementación actual o futura de estrategias de recompensa en clientes fieles; por ello, se propusieron actividades a fin de potenciar esta variable, ya que refuerza y consolida la base de clientes al generar altos costos de cambio de proveedor de los clientes.

La generación de una base de datos que identifique variables significativas de los clientes fieles, a fin de ofrecerles programas de recompensas acorde a sus necesidades y valoraciones, se asocia a la última etapa del marketing relacional de Grönroos: potenciar. La razón es que los clientes identificados sean relativamente fieles, pero se necesita consolidar esa base de datos, para que finalmente, con el programa de recompensas, puedan volverse “clientes apóstoles”, aumenten el número de compras y traigan nuevos clientes (Grönroos, 1990a).

Es así que, de acuerdo tanto con Grönroos (1990a) y Alcaide (2015) resalta la necesidad de incorporar dentro de la ruta de fidelización esquemas de recompensas que afiancen los lazos con SERATIC a fin de que estos se sientan valorados y reconocidos por su lealtad. Lo anterior generaría incrementos en los montos de contrataciones e incorporación de nuevos módulos en la plataforma, además de incrementar el número de clientes a través de las recomendaciones hechas

por los clientes apóstoles. Cuando se empiecen a fortalecer las demás variables de Alcaide, es necesario ir actualizando la base de datos de los clientes fieles, esto debido a que las necesidades y/o preferencias van cambiando a través del tiempo.

A fin de presentar una visión holística de la propuesta en esta variable, véase el Anexo AI. En el anexo se encontrará una tabla resumen del desarrollo de la variable incentivos y privilegios.

6. Calendarización y Presupuesto anual de ruta de fidelización

Para concluir, se ha realizado una calendarización de las actividades a través de un Diagrama de Gantt, de modo que la empresa pueda ver de forma gráfica la organización de las actividades y pueda dar seguimiento con los indicadores propuestos (ver Anexo AJ). Además, se presenta a continuación el resumen de la inversión necesaria para la implementación de las actividades incluidas en el plan de fidelización, considerado en un periodo anual:

Tabla 5: Presupuesto anual del plan de fidelización

Variable	Actividad	Presupuesto anual
Información	Implementación de CRM	S/ 2,210.88
	Costo de horas/hombre necesarias ¹	S/ 3,900.96
Marketing interno	Licencias plataforma Miro	S/ 6,297.60
	Costo de horas/hombre necesarias ¹	S/ 3,085.68
Comunicación	Costo de horas/hombre necesarias ¹	S/ 5,913.36
Experiencia del cliente	Costo de horas/hombre necesarias ¹	S/ 1,166.16
Incentivos y Privilegios	Exponentes expertos para webinars	S/ 4,800.00
	Costo de horas/hombre necesarias ¹	S/ 516.00
TOTAL		S/ 27,890.64

¹ SERATIC debe considerar la contratación de personal adicional solo en caso, previo estudio de carga laboral actual, se determine que los colaboradores no pueden asumir la responsabilidad de las actividades propuestas. Para ello, se está considerando las horas totales que requieren cada actividad y el costo por hora de contratar un practicante profesional. El costo por hora de un practicante (5.16 soles se ha determinado en base a la remuneración mínima vital (930 soles).

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se desarrollarán, en primer lugar, las conclusiones del caso de estudio, relacionadas con los objetivos conseguidos, resultados de la investigación en el marco teórico y contextual, los hallazgos realizados, así como el plan de acción a ejecutar. Asimismo, se establecerán recomendaciones finales, las cuales se presentan como sugerencia para mejorar la satisfacción de los clientes y potenciar su relación consiguiendo la fidelización de estos.

1. Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue construir una ruta de fidelización que comprenda el marketing relacional como herramienta para desarrollar las capacidades de retención y atracción de clientes del sujeto de estudio: SERATIC. A partir de la presente investigación se afirma, en base a la teoría revisada, que el marketing relacional desarrollado conduce a una relación directa con la fidelización del cliente, por lo que representa una estrategia relevante en el desarrollo de actividades en una organización. A partir de lo expuesto, se concluye que se cumplió con el objetivo ya que, a partir del trabajo de campo realizado se logró cumplir con los objetivos específicos y proponer acciones para mejorar aquellas experiencias negativas identificadas en el análisis.

Respecto al marco teórico, la investigación realizada permitió abordar ampliamente los conceptos de fidelización y de marketing relacional. De esta manera, se concluye que es preciso establecer en primer lugar una relación con los clientes a través de las interacciones con la empresa con el fin de fidelizarlos. Así, los modelos revisados concuerdan en que la información y la gestión de la misma es un paso importante para lograr la fidelización de los clientes. Sin embargo, los únicos modelos que contemplan la importancia de los colaboradores en la fidelización de los clientes son los de Alcaide (2015) y Grönroos (1990a), motivo por el cual se tomaron en cuenta para la realización de la ruta de fidelización propuesta para SERATIC. Las variables establecidas por Alcaide (2015) permitieron identificar las actividades que la organización puede realizar con el fin de establecer una relación sostenible con los clientes y lograr la fidelización de los mismos; mientras que las etapas del marketing relacional propuestas por Grönroos (1990a) complementan la ruta de fidelización que debe seguir SERATIC, robusteciendo de esta manera la investigación.

En cuanto al sector desarrollo de software, industria perteneciente al sector TIC, a partir de la investigación realizada se concluye que a nivel mundial es un sector con un alto potencial de crecimiento. Lo anterior se debe a los acelerados avances tecnológicos y a su gran contribución en casi todas las demás industrias al ser su usabilidad, cada vez más, considerada como ventaja competitiva para cualquier organización. A nivel latinoamericano, la tendencia creciente del sector y los motivos de esta son similares al nivel mundial; sin embargo, el valor de la inversión

es mucho menor, debido a la integración principalmente de países en vía de desarrollo. En línea de mencionado, a nivel nacional, si bien no existe estadística reciente sobre el impacto del sector desarrollo de software en la economía peruana, la tendencia como sector TIC va acorde con el nivel latinoamericano, pero en menor intensidad.

Pese al auge a nivel mundial y latinoamericano del sector de desarrollo de software, así como a la identificación de las principales innovaciones que realizan las organizaciones actualmente en el territorio nacional, asociadas a inversión en desarrollo o adquisición de software, es un sector poco estudiado en los últimos años a nivel de evolución e impacto en la economía peruana en comparación con otros países. Lo que resulta difícil identificar adecuadamente el nivel de competitividad y crecimiento del sector, aun cuando actualmente se evidencia la creciente iniciativa de incorporar diversos programas, aplicativos y plataformas digitales como parte de estrategias de transformación digital.

En lo que respecta a nuestro sujeto de estudio, SERATIC, es una empresa B2B del sector TIC que actualmente no cuenta con una estrategia de retención de clientes, a pesar de ejecutar algunas acciones para medir la satisfacción de sus clientes actuales y captar nuevos, estas no han sido correctamente desarrolladas por su equipo. La empresa está orientada más a un tipo de marketing transaccional más no relacional. Al encontrarse en una situación de dependencia con su mayor distribuidor de servicios, se evidencia la necesidad de establecer una estrategia de fidelización innovadora que permita desarrollar sus capacidades de retención y atracción de clientes lo cual prevendrá la pérdida de los mismos, y les permitirá prepararse para un escenario menos riesgoso y dependiente.

Una vez obtenidos los hallazgos en base a las variables de investigación propuestas por Juan Carlos Alcaide y Christian Grönroos, se identificaron las siguientes conclusiones:

En primer lugar, en la variable información, se ha evidenciado que la mayoría de los clientes no considera que SERATIC tenga iniciativa para conocer sus necesidades actuales o futuras, lo cual se ve reflejado en tres factores: la organización no cuenta con un mecanismo establecido para obtener información del cliente, no existe una estrategia para dar seguimiento a la satisfacción del cliente de forma transversal a todas las áreas y la organización ha priorizado la comunicación con los clientes que dejaron de utilizar sus servicios por encima de los clientes que sí los utilizan. Por otro lado, respecto a los mecanismos para la diseminación de la información, si bien la organización cuenta con una plataforma de registro de información, esta no es revisada de forma continua por los colaboradores, motivo por el cual los clientes consideran que la organización no cuenta con una base de datos de incidencias frecuentes, así como formas de solucionarlas.

En segundo lugar, en la variable marketing interno, se concluye que, en general, los colaboradores se sienten bien trabajando en SERATIC, ya que perciben un ambiente familiar, de confianza y apoyo. Sin embargo, debido a que los procesos administrativos aún se encuentran en construcción, y a que los colaboradores dependen de otra área para dar respuestas rápidas, la organización debe trabajar en brindar mayor autonomía a los colaboradores para la toma de decisiones. Por otro lado, los clientes perciben que, en general, los colaboradores brindan un tiempo de atención óptimo, ofrecen apoyo cuando los clientes lo necesitan y tienen una actitud positiva en la atención. No obstante, los clientes perciben que los colaboradores de SERATIC deben tener mayor iniciativa en conocer sus necesidades, así como brindar información de los servicios que sea más fácil de entender, ya que no todos tienen conocimiento de temas técnicos.

En tercer lugar, en la variable comunicación, se ha identificado que los canales de comunicación más utilizados por los clientes son el correo electrónico y WhatsApp. La capacidad de respuesta de SERATIC es considerada óptima, teniendo como principal atributo un trato cordial donde prima la confianza entre ambas partes. Sin embargo, el cliente considera que la frecuencia no es la adecuada ya que la comunicación principalmente surge sólo cuando este tiene algún tipo de inconveniente con su producto, más no ocurre por iniciativa de la empresa. Los clientes desean tener sesiones cada cierto periodo para estar más alineados en cuanto a la satisfacción del producto y expresar sus necesidades actuales y futuras. Sobre esto, se propuso como primera instancia generar contenido de valor para el cliente y potenciar el uso de instrumentos de comunicación, todo esto con el fin de tener un diálogo bidireccional y frecuente.

En cuarto lugar, en la variable experiencia del cliente, se halló que esta es percibida de manera muy general como buena. Sin embargo, califican el servicio como parte de un proveedor reactivo, ya que consideran que existen muchas oportunidades de mejora. Esto se refleja, por ejemplo, en la insatisfacción respecto a la innovación en funcionalidades y diseño de procesos; además de la poca frecuencia de comunicación que llevan con la empresa. A partir de esto, se propuso implementar una herramienta de gestión de la experiencia del cliente que ayudará a brindar soluciones a las experiencias negativas detectadas para luego generar estándares de calidad que permita tener un mejor control sobre el desarrollo de cualquier actividad de la empresa.

En quinto lugar, en la variable incentivos y privilegios, se concluye que la falta de estrategias de recompensa en sus actuales clientes impacta negativamente en el nivel de lealtad de estos. Lo anterior se percibe en la falta de continuidad de la relación, por falta de conocimiento de la competencia, por el tema coyuntural de la pandemia, entre otros. Aun cuando SERATIC ofrece servicios que podrían ser considerados como recompensas como el aceptar proyectos que

no estaban contemplados en el contrato, ofrecer un buen servicio, entre otros, no se evidencia claramente el impacto de estos en sus clientes, esto debido a que 1) no existen mecanismos para la identificación de principales clientes (fieles) a quienes debería ir dirigido el programa de recompensas y 2) no existe una base de datos que permita identificar los principales atributos de valor para el cliente a fin de poder ofrecer recompensas acorde con ellos.

Se concluye, además, que la presente investigación contribuye a las ciencias de la gestión en la medida que se profundiza acerca de la gestión de relaciones duraderas con los clientes en el sector desarrollo de software, una industria con escasa información de fuentes académicas en este tema. Además, será de interés para todos aquellos profesionales que precisen tener conocimientos acerca de los atributos generadores de valor en los clientes de este sector con respecto al servicio, a fin de lograr incrementar el tiempo de permanencia de los mismos con la empresa vinculada y consolidar su nivel de lealtad. Adicionalmente, la ruta de fidelización propuesta presenta indicadores para cada actividad desarrollada, lo cual puede servir de guía para futuras investigaciones que tengan como objetivo establecer medidas de seguimiento a una ruta de fidelización.

Finalmente, puesto que la investigación se limita a la propuesta de una ruta de fidelización relativa al sujeto de estudio, el cual pertenece al sector B2B, las futuras investigaciones deben incidir en este fenómeno, ya que en la literatura peruana no existen investigaciones respecto a la incidencia del marketing relacional en las empresas del sector TIC. Entre los temas a investigar se proponen los siguientes: exploración de variables exclusivas al sector TIC que inciden en la fidelización de los clientes, ejecución de una ruta de fidelización en el sector TIC y la aplicación de futuros modelos del marketing relacional en el sector TIC.

2. Recomendaciones

A fin de poder implementar con éxito la ruta de fidelización propuesta, se recomienda implementar en SERATIC un área de marketing para que dé seguimiento a las diversas actividades planteadas. Esta área debe integrar necesariamente a un responsable de cuentas, quien debe supervisar el desarrollo de la estrategia y proporcionar dirección a los demás miembros del área. Además, el área debe integrar a un equipo que esté a cargo de recopilar y gestionar información por segmento de clientes, y atender a cada cartera en función de ello.

Referente al producto “formularios” de SERATIC, se sugiere mejorar la presentación de informes del estatus de los requerimientos de cada cliente. Así, se propone incorporar el uso de dashboards en el aplicativo, de manera que los informes sean más dinámicos y gráficos, mejorando su visibilidad.

Se recomienda que al menos un miembro de cada área complete un informe de la situación actual de los requerimientos, incidencias o quejas reportadas por los clientes. Siendo así, se sugiere que este reporte se maneje con una frecuencia quincenal y deberá ser distribuido entre todas las áreas, lo cual ayudará a tomar decisiones de una forma más eficiente lo cual incrementará la satisfacción de los clientes.

Se recomienda también rediseñar la interfaz de los aplicativos, ya que uno de los puntos de mejora que se tocó en las entrevistas con los clientes fue el diseño visual de sus soluciones tecnológicas. Se sugiere que estos se presenten de una manera más didáctica y de fácil uso para el usuario, consiste en identificar la personalidad de cada cliente y poder plasmarla en el diseño de su aplicativo. Asimismo, considerar el reajuste de colores, botones, gráficos, iconos y fondos, esto permitiría al cliente tener una mejor experiencia de uso y distinguir el aplicativo entre los diferentes productos de SERATIC.

Asimismo, de acuerdo con el trabajo de campo realizado, se recomienda brindar autonomía a clientes en temas de configuración. En diversas ocasiones los clientes manifestaron que la mayoría de los inconvenientes ocurridos se relacionan con la dificultad para completar acciones en su aplicativo, ya que no cuentan con los permisos necesarios, ocasionando un retraso en sus labores. Se propone como solución implementar funciones administrativas en los aplicativos que permitan a los clientes gestionar estos problemas de forma autónoma, agilizando su flujo de trabajo.

En cuanto a la atención brindada, se recomienda establecer un horario 24/7 que ayude a solucionar los requerimientos del cliente. Se concluye que, si bien SERATIC está muy dispuesto a brindar soluciones a los inconvenientes imprevistos, muchas veces toma demasiado tiempo, en ocasiones los clientes han tenido que esperar 24 o 48 horas para recibir una solución ya que no mantienen un horario de atención los fines de semana. Sin embargo, ese tiempo para el cliente significa dejar de atender las necesidades de sus propios clientes, lo que le genera por tanto pérdida de ingresos e insatisfacción.

La investigación realizada permitió conocer la perspectiva de los clientes respecto al primer acercamiento en la etapa de venta. De acuerdo con su experiencia, manifestaron que el material utilizado en el proceso de demostración de los servicios de SERATIC (diapositivas, manuales, entre otros) no era lo suficientemente intuitivo para aquellos clientes que no tenían conocimiento sobre tecnicismos propios del sector. Debido a ello, se recomienda a SERATIC mejorar el contenido y la forma de presentar sus servicios y funcionalidades. Ello permitirá disminuir las dudas por parte de los futuros clientes, así como incrementar el interés sobre los servicios ofrecidos.

Asimismo, el trabajo de campo realizado permitió identificar que SERATIC también debe mejorar en la presentación de la información en la etapa post-venta. Así, si bien algunos clientes manifestaron que contaban con manuales de uso para los aplicativos, sostuvieron que sería mejor contar con videos informativos sobre las funcionalidades de los aplicativos. Por otro lado, algunos clientes argumentaron que SERATIC no sólo debería realizar capacitaciones al inicio de la relación, sino que también necesitaban capacitaciones intermedias, cuando el aplicativo se encuentra en uso y pueden surgir más dudas. En ese sentido, se recomienda a SERATIC mejorar la forma de presentación de su información, con el fin de que sea más accesible a sus clientes. Adicionalmente, la organización debe comunicarse con sus clientes para evaluar la necesidad de realizar capacitaciones adicionales, en caso sean requeridas.

Por otro lado, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se evidenció que no todos los clientes tienen conocimiento de la frecuencia en la que la empresa realiza innovaciones sobre los servicios que mantienen. En ese sentido, se pierde la oportunidad de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes a través de este tipo de incentivos, ya que los clientes no los reconocen como tal. Por ese motivo, se considera relevante que SERATIC mantenga informados a los clientes sobre las actualizaciones e innovaciones que realiza, a través de correos formales además de llamadas telefónicas que refuercen el mensaje.

De acuerdo con esta investigación, se identificó que la industria del desarrollo de software no cuenta con información actualizada nacional sobre su crecimiento, evolución, apoyo institucional, entre otros. Es por esta razón que se sugiere desarrollar en el país investigaciones periódicas asociadas a las temáticas mencionadas, ya que resultan ser un potencial elemento a considerar en futuras investigaciones en el sector.

En esta investigación, se identificó, además, que en la industria del desarrollo de software existe escasa información vinculada al relacionamiento con los clientes, aun cuando este sector es actualmente muy competitivo y se encuentra en potencial crecimiento. Por lo que se recomienda, para futuras investigaciones, realizar más estudios relacionados a la gestión y reforzamiento de la relación con los clientes a fin de contrarrestar la volatilidad característica de estos en este sector.

REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC.
- Aldhaheri, S., Woodgate. D. & Abu, F. (2020). *The world Post Covid-19: Plausible Scenarios and Paradigm Shifts*. Dubai: Universidad de Dubai. Recuperado de <https://ud.ac.ae/cfs/wp-content/uploads/2020/06/The-World-Post-COVID-19-Report-FINAL.pdf>
- Alet, J. (2000). *Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables* (2a ed.). Barcelona: Ediciones Gestión.
- Alrubaiee, L. & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 155-174.
- Alvarado, L. (2014). *Brainketing*. Lima, Perú: Fondo Editorial UPC.
- Álvarez, C., Mandujano, J., & Veliz, J. (2016). Diseño de una estrategia de fidelización a través del marketing relacional Caso: Empresa de transportes San Francisco de Asis Los Olivos - SFASA 40. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8156>
- AMA (2017). Definitions of marketing: Definition of Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andina (2020, diciembre 30). Los hechos políticos más importantes que marcaron el año 2020. Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-los-hechos-politicos-mas-importantes-marcaron-ano-2020-828158.aspx>
- App Anie (2020). State of mobile 2020. Recuperado de <https://www.appannie.com/en/go/state-of-mobile-2020/>
- Arellano, H. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Riobamba: Dominio de las ciencias.
- Arosa-Carrera, C. R. & Chica-Mesa, J. C. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 114-122.
- Arredondo-Trapero, F. G., Vázquez-Parra, J. C., & Guerra-Leal, E. M. (2020). Information and Communication Technologies and Their Impact on Competitiveness in Latin America. *Journal of technology management & innovation*, 15(4), 43-53. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242020000400043&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Bagdoniene L., Kunigeliene D. & Jakstaite R. (2007). Relationship marketing as factor for competitiveness of knowledge-intensive business services' providers. In XVII International Conference of RESER (pp. 13-15). Tampere: Kaunas University of Technology.
- Bagozzi, R. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*. 39 (Octubre).
- Bai, F. & Quin, Y. (2016). The Implementation of Relationship Marketing and CRM: How to

- Become a Customer-Focused Organization. *Journal of Business & Economic Policy*, 3(2), 112-124. Recuperado de https://www.jbepnet.com/journals/Vol_3_No_2_June_2016/10.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). Actividad productiva y empleo [Informe]. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>
- Banco Mundial (2018a). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) - Argentina, Brasil, Uruguay. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=AR-BR-UY>
- Banco Mundial (2018b). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) - Israel, Korea, Rep., China. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=IL-KR-CN>
- Banco Mundial (2018c). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) - Perú. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=PE>
- Barreiro, A. (2020). El papel de la web corporativa en el ámbito digital. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/web-corporativa-diseno/#:~:text=Una%20web%20corporativa%20es%20una,marca%20en%20el%20%C3%A1mbito%20digital.&text=Su%20objetivo%20principal%20es%20aportar,potencial es%20clientes%20de%20la%20compa%C3%B1a>
- Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920630002600302>
- Barroso, C., & Picón, A. (2004). La importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 209-232.
- Beatriz, L. & Pérez, A. (2018). *El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Beck, J. T., Chapman, K., & Palmatier, R. W. (2015). Understanding Relationship Marketing and Loyalty Program Effectiveness in Global Markets. *Journal of International Marketing*, 23(3), 1-21. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/43966610>
- Berry, Leonard L. (1983), "Relationship Marketing," in Emerging Perspectives on Services Marketing, Leonard L. Berry and Lynn Shostack and Gregory Upah, eds., Chicago: American Marketing Association.
- Bitzer, J. (1997). The Computer Software Industry in East and West: Do Eastern European Countries Need a Specific Science and Technology Policy? *Social Science Research Network*, 149, 1-48.
- Bolisani, E. & Scarso, E. (2014). Marketing Audit for Knowledge Intensive Business Services. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 3-13.

- Bolisani, E., Donò, A. & Scarso, E. (2015) Relational marketing in knowledge-intensive business services: an analysis of the computer services sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 319-328. doi: 10.1057/kmrp.2014.35
- Brown, F. & Domínguez, L. (2015). Cadenas de valor globales en servicios: el caso de la industria de TI en México. *Economía: teoría y práctica*, 43(2), 37-7. Recuperado de <https://economiatyp.uam.mx/index.php/ETYP/article/view/113/97>
- Brunetta, H. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires, Argentina: Todo Management.
- Businesswire (2020, diciembre 30). Informe de mercado global de tecnología ecológica y sostenibilidad 2020: construcción ecológica, gestión de la huella de carbono, monitoreo y pronóstico del clima. Recuperado de <https://www.businesswire.com/news/home/20201230005229/en/Global-Green-Technology-Sustainability-Market-Report-2020-Green-Building-Carbon-Footprint-Management-Weather-Monitoring-Forecasting---ResearchAndMarkets.com>
- Cáceres, M., De la Puente, A., Fernández, R. & Pujada, E. (2015). *La Calidad en el Sector Consultoría de Software en Lima Metropolitana* (Tesis de maestría). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14859/CACERES_DE%20LA%20PUENTE_CALIDAD_SOFTWARE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cámara de Comercio de Valencia (2018). En el 2019 el sector del Software TIC crecerá un 8,3%. Recuperado de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/en-el-2019-el-sector-del-software-tic-crecera-un-83/>https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf
- Cardona, L. (2020, agosto 21). Webinar: ¿qué es y cómo usarlo en tu estrategia de marketing? [Publicación de Blog]. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-webinar-y-como-usarlo-estrategia-de-marketing>
- Carlzon, J. (1991): *El momento de la verdad*. Editorial Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- Carvajal, A. (2002). *Teorías y modelos: formas de representación de la realidad*. Comunicación, 12(1), 1-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/166/16612103.pdf>
- CEPAL (2018a). *Monitoreo de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe eLAC2018*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43444/1/S1800256_es.pdf
- CEPAL (2018b). *La concentración de los mercados en la economía digital*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43631/1/S1800551_es.pdf
- Chen, S.C. (2015). Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 107-116. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.10.007
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1994) *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann
- Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA: Causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.

- Coll, F. (2020). *Intermediación*. Economipedia. Madrid.
- CONFIEP (2021, marzo 01). Banco Mundial: Economía peruana crecería hasta 8.1% en este 2021. Recuperado de <https://www.confiep.org.pe/noticias/banco-mundial-economia-peruana-creceria-hasta-8-1-en-este-2021/#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20peruana%20crecer%C3%ADa%20hasta,creciera%20un%207.6%25%20este%20a%C3%B1o>.
- Comscore (2019). El consumidor peruano: digitalmente multiplataforma y cross-media. Recuperado de <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2019/El-Consumidor-Peruano-Multiplataforma-y-Cross-Media>
- CONCYTEC (2016, setiembre 15). CONCYTEC presentó Programa Nacional Transversal de Tecnologías de la Información y Comunicación. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/845-concytec-presento-programa-nacional-transversal-de-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion#:~:text=en%20el%20pa%C3%ADs,-El%20Programa%20Nacional%20Transversal%20de%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y,y%20servicios%20comercializables%20en%20TI> C.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2012). *Informe sobre la economía de la información 2012: la industria de software y los países en desarrollo*. Suiza: Las Naciones Unidas.
- Convers, J., Sahur M., Lorenz, J., & López, N. (2013). Planeamiento estratégico del sector software y servicios asociados en Colombia. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Davis, F.W. Jr. (1989). "Enabling is as Important as Empowering", in Service Excellence: Marketing's Impact on Performance. Chicago.American Marketing Association
- Day, G. (2001) *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. doi:10.1177/0092070394222001
- Duncan, T. & Moriarty, S. (1999), "Commentary on relationship-based marketing communications", *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 118-120.
- Eisingerich, A. B., & Bell, S. J. (2007). Maintaining customer relationships in high credence services. *Journal of Services Marketing*, 21(4), 253-262.
- El Peruano (2015, marzo 13). Ley que promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/886802-30309>
- El Peruano (2021, mayo 15). Peruanos generamos 21 mil toneladas diarias de basura. *El Peruano*. Recupera de <https://elperuano.pe/noticia/120825-peruanos-generamos-21-mil-toneladas-diarias-de-basura>

- Encina, R., & Vigo, E. (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO/FODA en Trabajo Social. *Cuadernos De Trabajo Social*, 34(1), 115-137. <https://doi.org/10.5209/cuts.65775>
- Espinosa, Y., López, C. R., Castro, C. I., & Arencibia, R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 41–55.
- Esteban, E., Millán, A., Molina, A. & Martín-Consuegra, D. (2000). Identificación de los beneficios para el consumidor del marketing relacional: el caso de las entidades financieras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 147-156.
- Fernández E. (2017). Métricas y kpi`s para fidelización de clientes. Recuperado de <https://artyco.com/metricas-y-kpis-para-fidelizacion-de-clientes/>
- Fernandez, J. (2013, diciembre 26). Programas de fidelización: ¿por qué nos tratan igual si no lo somos? Recuperado de <https://www.goodrebels.com/es/programas-de-fidelizacion-por-que-nos-tratan-igual-si-no-lo-somos/>
- Fitch Rating (2021, abril 15). Elecciones Evidencian Fisuras en Instituciones Políticas de Perú. Fitch Rating. Recuperado de <https://www.fitchratings.com/research/es/sovereigns/elections-show-fissures-in-peru-political-institutions-15-04-2021>
- Fondo Monetario Internacional (2021, febrero 12). Perú: Declaración final de la misión de la Consulta del Artículo IV de 2021. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/12/mcs021221-peru-staff-concluding-statement-of-the-2021-article-iv-mission>
- Gálvez, E. J., Riascos, S. C. & Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355-364.
- Gestión (2019, mayo 17). Día Mundial del Reciclaje: Estas son las iniciativas de las empresas en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dia-mundial-reciclaje-son-iniciativas-empresas-peru-267240-noticia/>
- Gestión (2016, mayo 21). Industria del software peruano seguirá creciendo a dos dígitos, según experto. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/industria-software-peruano-seguira-creciendo-dos-digitos-experto-146127-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2019, marzo 06). Mercado de la informática en Perú crecerá 9.7% este año. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/mercado-informatica-peru-crecera-9-7-ano-260535-noticia/>
- González, D. (2007). *La influencia de la innovación tecnológica, orientación al mercado y capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. Aplicación a la ISW de México* (Tesis doctoral). Recuperada de https://www.academia.edu/3597781/La_influencia_de_la_innovaci%C3%B3n_tecnol%

C3%B3gica_la_orientaci%C3%B3n_al_mercado_y_el_capital_relacional_en_los_resultados_de_las_empresas_de_un_sector_de_alta_tecnolog%C3%ADa

- Gestión (2019). Perú ocupa tercer lugar en gestión regulatoria de telecomunicaciones en Latinoamérica. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-ocupa-tercer-lugar-en-gestion-regulatoria-de-telecomunicaciones-en-latinoamerica-noticia/?ref=gesr>
- Guerrero, M. (2014). The Challenge of transform Technological Solutions into Business Solutions. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*. 2(2), 1-11.
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. London: Ventus Publishing.
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60. doi:10.1108/EUM00000000000541
- Grönroos, C. (1990a). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- Grönroos, C. (1990b). La gestión del marketing interno: un prerequisite para un marketing externo eficaz. En Autor (Ed.), *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios* (pp. 215-234). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113. doi: 10.1108/08858620410523981
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic* (3a ed.). London: Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing and service: An update. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27(3), 201-208. doi: 10.1080/21639159.2017.1318666
- Halimi, A. B., Chavosh, A., & Choshali, S. H. (2011). The Influence of Relationship Marketing Tactics on Customer's Loyalty in B2C Relationship – the Role of Communication and Personalization. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* (31), 50-56.
- Hernández et al., (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México DF: Mc Graw-Hill.
- Hetesi, E. (2009). Measurement and analysis of customer loyalty to an electricity distributor, specialties of clusters of loyalty on customer market. *Acta Oeconomica*, 59(3), 307-330. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40729909>
- ICEX (2013). El mercado de las TIC en Perú: Diciembre 2013. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf>
- IDC (2019). La industria de TI en AL crecerá 1.3% en 2019 y 4.8% para 2020: IDC. Recuperado de <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA45665419>
- IMD World Competitiveness Center (2020). IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020. Recuperado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world->

digital-competitiveness-rankings-2020/

- INEI (2018). Perú: estructura empresarial, 2018. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- INEI (2019). Producto Bruto Interno trimestral cuentas nacionales año base 2007: Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2019 [Informe técnico]. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrimestral.pdf>
- INEI (2020a). Producto Bruto Interno trimestral cuentas nacionales año base 2007: *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2020* [Informe técnico]. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b). En las últimas 7 décadas economía peruana creció a un promedio anual de 3,8%. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). Producto bruto interno trimestral: Cuentas nacional año base 2007 [Informe]. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf>
- International Telecommunication Union (2017). Measuring the Information Society Report 2017: Volume 2. ICT country profiles. Recuperado de https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume2.pdf
- Kaltabani, A., Lambrou, M., Karetos, G., & Anagnostou, M. (2001). *Modelling a Business To Business Intermediation Platform*. National Technical University of Athens. Greece.
- Karunaratna, A. C., & Kumara, P. A. P. S. (2018). Determinants of customer loyalty: A literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 17(1), 49–73. doi:10.1362/147539218X15333820725128
- Kumar, K. (2012). *Journal of Operations Management. Expectations and Perceptions of Passengers on Service Quality with Reference to Public Transport Undertakings*. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/79827834/expectations-perceptionspassengers-service-quality-reference-public-transport-undertakings>
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2006). *Marketing de servicios: personas, tecnología y resultados*. São Paulo: Prentice Hall.
- Maldonado, R. C., Ruiz, M. L. & Zegarra, E. G. (2019). Propuesta de mejora para una pequeña empresa enfocada en las estrategias de fidelización a través del marketing relacional: caso de estudio “Frenos & Embragues Lazo Zegar SAC”. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15612>
- Malkin, D. (2006). Education, Science and Technology in Latin America and the Caribbean: A statistical compendium of indicators. *Banco Interamericano de Desarrollo*.

- Membiela, M. & Pedreira, N. (2020). Herramientas de marketing digital y competencia: una aproximación al estado de la cuestión. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/338254662_Herramientas_de_marketing_digital_y_competencia_Una_aproximacion_al_estado_de_la_cuestion
- Microsoft. (s.f.). Casos de clientes. Recuperado de <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/customer-stories>
- Ministerio de la Producción (2018). *Innovación en la industria manufacturera y en las empresas de servicios intensivos en conocimiento: Análisis de los resultados de la ENIMSEC 2018*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/939-innovacion-en-la-industria-manufacturera-y-en-las-empresas-de-servicios-intensivos-en-conocimiento>
- Mitchell, W., & Singh, K. (1996). Survival of Businesses Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. *Strategic Management Journal*, 17(3), 169-195. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486844>
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994) “The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, (58), 22
- Motta, J., Morero, H. & Borrastero, C. (2017). La industria del software: la generación de capacidades tecnológicas y el desafío de elevar la productividad sistémica. En M. Abeles, M. Cimoli & P. Lavarello (Ed.), *Mano de obra y cambio estructural: aportes para pensar la política industrial en Argentina*. Santiago: CEPAL.
- MTC (2019). Nosotros. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/nosotros/index.html>
- Newman, J., & Werbel, R. (1973). Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. *Journal of Marketing Research*, 10(4), 404-409. doi:10.2307/3149388
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. doi:10.2307/3150499
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. doi:10.2307/1252099
- OSIPTEL (2020). Misión. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/informacion-institucional/nosotros/>
- Otálora, J., Bermeo, H. & González, D. (2009). Caracterización de la innovación tecnológica y el capital relacional en la industria del software de Ibagué Colombia. *Puente*, 3(2), 29-37. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8061/Caracterizaci%C3%B3n%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palhares, F., Accioly, T. & Luiz, C. (2012). Marketing de relacionamento no setor de software: um estudo exploratório. *Revista Organizações em Contexto*, 8(16), 223-245. Recuperado de https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/3193/pdf_61

- Parquesoft (s.f.) Recuperado de <https://parquesoft.com/>
- Parra, R. J., Arce, M. F., & Guerrero, M. A. (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 140 - 146. Recuperado de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/879/793>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación* (1ra ed.). Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. 1-15.
- Portulans (2020). *The Network Readiness Index 2020: Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy*. Washington DC: Soumitra Dutta Y Bruno Lanvin. Recuperado de <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/10/NRI-2020-Final-Report-October2020.pdf>
- Poveda-Pineda, D. F., & Cifuentes-Medina, J. E. (2020). Incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) durante el proceso de aprendizaje en la educación superior. *Formación Universitaria*, 13(6), 95–104. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000600095&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Proexport. (2013). Colombia: Oportunidades en la industria de servicios de Software & TI 2013. Recuperado de <http://www.proexport.com.co>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Raza, A., & Rehman, Z. (2012). Impact of relationship marketing tactics on relationship quality and customer loyalty: A case study of telecom sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(14), 5085-5092.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno* (1a ed.). Lima: Universidad ESAN. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sell_o.pdf
- Reichheld, F.F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55. Recuperado de <https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf>
- Reiff, N. (2020). 10 Biggest Software Companies: MSFT, ORCL, and SAP lead the 10 biggest software companies list. Recuperado de <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/121714/worlds-top-10-software-companies.asp>
- Reinares, L. P., Ponzoa, C. J. M., & Ivarez, J. (2004). *Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Prentice Hall.
- Renart, L. (2002). *Marketing relacional: ¿Café para todos?* Madrid: IESE Business School Universidad de Navarra.
- Rios, A. G. & Rodríguez, A. E. (2018). Propuesta de estrategia de fidelización a través del

marketing relacional para una pequeña empresa del sector metalmecánico: Caso de estudio INTEMA SAC. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13246>

Rodríguez, R. (2003). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. Investigación Educativa. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1358/3/2005_Rodriguez_LaInvestigacion-Accion-Educativa-Paradigmas-y-enfoques-en-la-investigacioneducativa.pdf

Rodríguez, S. (2004). *Creatividad en Marketing: si he aprendido yo, como no vas a aprender tu*. Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado de [https://iedparchivos.blob.core.windows.net/biblioteca/Rodr%C3%ADguez%2C%20S%20\(2004\).%20Creatividad%20en%20Marketing%20Directo.%20Ediciones%20Deusto.%20ISBN%2084-234-2133-3.pdf](https://iedparchivos.blob.core.windows.net/biblioteca/Rodr%C3%ADguez%2C%20S%20(2004).%20Creatividad%20en%20Marketing%20Directo.%20Ediciones%20Deusto.%20ISBN%2084-234-2133-3.pdf)

Rogers, J. (2020). Estudio de línea base del gasto público en ciencia, tecnología e innovación en el Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1484215/Estudio%20de%20L%C3%ADnea%20Base%20del%20Gasto%20P%C3%ABlico%20en%20Ciencia%2C%20Tecnolog%C3%ADa%20e%20Innovaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>

Rosenblueth, A., & Wiener, N. (1945). The Role of Models in Science. *Philosophy of Science*, 12(4), 316-321. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/184253>

RPP Noticias (2021, febrero 08). FMI estima que economía peruana podría crecer hasta 9% en este 2021. RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-podria-crecer-hasta-9-en-este-2021-pbi-covid-19-coronavirus-en-peru-noticia-1319723>

Salinas, R. J. & Montes, D. (2016). El desarrollo del sector software en América Latina y Asia. *Relaciones Internacionales*, 89(1), 151-169.

Sanabria, N. J., Acosta-Prado, J. C. & Rodríguez, G. (2018). Innovación y competitividad en la industria de software. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 180-199.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5a ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Savona, M. (2020). ¿La “nueva normalidad” como “nueva esencialidad”? COVID-19, transformaciones digitales y estructuras laborales. *Revista de La CEPAL*, 132, 209–224.

Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F. (1992), *Integrated Marketing Communications*, NTC Publishing, Lincolnwood, IL.

Schultz, DE; Tannenbaum, SI & Lauterborn, RF. (1994). *El nuevo paradigma del marketing: cómo obtener resultados medibles mediante el uso de bases de datos y comunicaciones de marketing integradas*. São Paulo: Makron Books.

SERATIC (S.F.). Misión y visión. Recuperado de <https://www.seratic.com/nosotros>

Serna, H. (2008). Cultura organizacional. En Autor, *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos* (10a ed., pp. 133-146). Bogotá D.C:

3R Editores.

Social Progress Imperative (2020). Índice de Progreso Social 2020: Resumen Ejecutivo [Informe]. Recuperado de https://www.socialprogress.org/static/199117958a2ce200b7d85a39fb2df6c5/indice_de_progreso_social_2020.pdf

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020, setiembre 18). Rezagos en progreso social y competitividad económica del Perú frente a países de la región. ComexPerú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/pandemia-ahondaria-rezagos-en-progreso-social-y-competitividad-economica-del-peru-frente-a-paises-de-la-region>

2020 Software Company Ranking. (2020). *Software Magazine*, 23-29. Recuperado de <http://rcppubs.com/3D/SWM/2020/Spring/>

Software DELSOL (s.f.). Boletín informativo [Publicación de Blog]. Recuperado de <https://www.sdelisol.com/glosario/boletin-informativo/>

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA.: Sage.

Sundquist, V. (2014). *The Role of Intermediation in Business Networks*. Chalmers University of Technology: Sweden.

Sweeney J., Soutar G. & McColl-Kennedy J. (2011). The marketing practices-performance relationship in professional service firms. *Journal of Service Management*, 22(3), 292–316.

Swift, R. (2002). CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes (1a ed.). Mexico: Prentice Hall.

Taylor, S. & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial: Paidós.

Tellis, G. (1988). Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 134-144. doi: 10.2307/3172645

Tello, M. D. (2017). Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: El caso del Perú. *Revista CEPAL*, 2017(121), 73-92. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41157/1/RVE121_es.pdf

Thomson, M.; MacInnis & Park, W. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachment to brands- *Journal of Consumer Psychology*, 15 (1), 77-91.

United Nations Climate Change (2016, agosto 15). El sector TIC ayuda en la lucha contra el cambio climático. Recuperado de <https://guiastematicas.biblioteca.pucp.edu.pe/normasapa/recursosweb>

Valencia, J (2008). Fidelización y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el

recaudo y la cartera de las empresas. *El cuaderno - Escuela de ciencias estratégicas*, 2(3), 1-12.

Van Nispen, J., en el prólogo del libro (2004). *Estimado lector de Oscar Bilbao*. Dear CEO: Don't leave customers in the dust. INSIDE.

Vela, L., Acevedo, E. R., Yesquen, P. & Venturra, G. (2018). Ciencia, tecnología e innovación en el Perú. Necesidad de una política pública descentralista, que institucionaliza las alianzas academia– empresa–estado y sociedad civil. *Geographos*, 9(106), 138-157. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/75207/1/Lindon_Vela.pdf

Ventrici P., Krepki D. & Palermo, H. (2020). *Sector software y la situación respecto de la pandemia de COVID-19*. Buenos Aires: CEIL CONICET Serie “El trabajo en los tiempos de la COVID-19”.

Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89-100.

Villarán, F. (2015). *Historia de las patentes e invenciones en el Perú*. Lima: Indecopi. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/203175/01.-Historiadelaspatentesweb.pdf/ee9da00e-ae8d-4fbf-a451-8b103dbc0d01>

World Economic Forum (2019). *The Network Readiness Index 2019: Towards a Future-Ready Society*. Washington DC: Soumitra Dutta Y Bruno Lanvin. Recuperado de <https://networkreadinessindex.org/2019/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020-2.pdf>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles, CA: Sage.

Zeithaml, V.; Parasuraman, A. & Berry, L.(1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customers Perceptions and Expectations*. The Free Press, Nueva York.

ANEXO A: Puntuación en el pilar de tecnología y el indicador desarrollo de aplicaciones móviles en Latinoamérica del Network Readiness Index 2020

Tabla A1

	Rango	Puntaje en pilar tecnología	Puntaje en desarrollo de aplicaciones móviles
Uruguay	1	46.96	71.53
Chile	2	45.92	66.59
Costa Rica	3	44.64	69.46
Panamá	4	39.99	67.5
Brasil	5	38.95	70.16
Argentina	6	38.66	67.74
México	7	37.92	58.98
Colombia	8	36.44	54.02
República Dominicana	9	32.78	53.06
Perú	10	31.44	56.92
Ecuador	11	29.71	56.5
Bolivia	12	27	51.7
Honduras	13	26.02	46.12
Paraguay	14	25.81	58.1
El Salvador	15	25.81	55.93
Guatemala	16	24.72	48.99
Venezuela	17	19.61	36.5

Adaptado de Portulans Institute (2020).

ANEXO B: Diferencias entre marketing de transacciones y marketing de relaciones

Tabla B1

Marketing transaccional	Marketing relacional
Perspectiva temporal corta	Perspectiva temporal larga
Meta: conseguir clientes. Obtener beneficios a corto plazo.	Meta: mantener y fidelizar clientes. Generar beneficios a largo plazo.
Búsqueda de transacciones puntuales	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes
Escaso o nulo contacto con el cliente	Contacto directo con el cliente
Orientado al producto	Verdadera orientación al mercado
Escasa presencia e importancia del compromiso hacia los clientes	Alto nivel de compromiso hacia la relación hacia los clientes
Papeles claramente establecidos del comprador (parte activa) y vendedor (parte pasiva)	Papeles del comprador y vendedor borrosos. Colaboración.
Busca el resultado en la transacción del intercambio económico	Recursos y capacidades estratégicos orientados a la creación de valor y satisfacción
La función de marketing se desarrolla dentro de un departamento.	La función de marketing se desarrolla por toda la organización
Escasa importancia estratégica de la interconexión entre funciones	La interconexión entre funciones de la empresa tiene una importancia estratégica para el éxito
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación
Poco énfasis en el servicio al cliente	Gran énfasis en el servicio al cliente

Adaptado de Christopher, Payne y Ballantyne (1994)

ANEXO C: Principios de la gestión de servicios

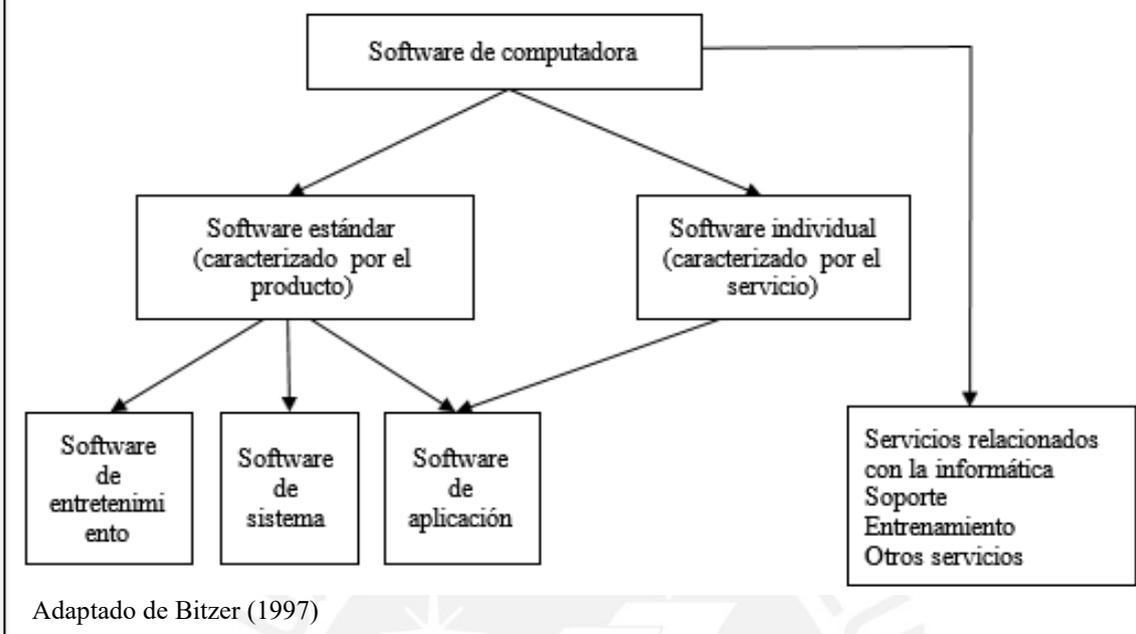
Tabla C1

Principio	Observación	
(1) La ecuación de beneficios y la lógica empresarial	La calidad del servicio percibida por el cliente impulsa la eficiencia de las ganancias	Decisiones sobre eficiencia externa e interna (control de costos y productividad del capital y del trabajo) deben integrarse
(2) Autoridad para la toma de decisiones	La toma de decisiones debe descentralizarse lo más cerca posible a la interfaz organización-cliente	Algunas decisiones importantes se harán de forma centralizada estratégicamente
(3) Enfoque organizacional	La organización debe estar estructurada y funcionando de manera que su principal objetivo sea la movilización de recursos para apoyar las operaciones de primera línea	Esto a menudo puede requerir una organización plana sin capas innecesarias
(4) Control de supervisión	Los gerentes y supervisores deben concentrarse en el apoyo a los empleados	El menor número posible de procedimientos de control legislativo, aunque algunos pueden ser necesarios
(5) Sistemas de recompensas	La producción de la calidad percibida por el cliente debe ser el foco de los sistemas de recompensa	Se deben considerar todas las facetas relevantes de la calidad del servicio, aunque no siempre se pueden integrar todas en un sistema de recompensas
(6) Enfoque de medición	La satisfacción del cliente con la calidad del servicio debe ser el foco de medición de los logros	Para monitorear la productividad y la eficiencia interna es posible que también deban utilizarse criterios de medición internos

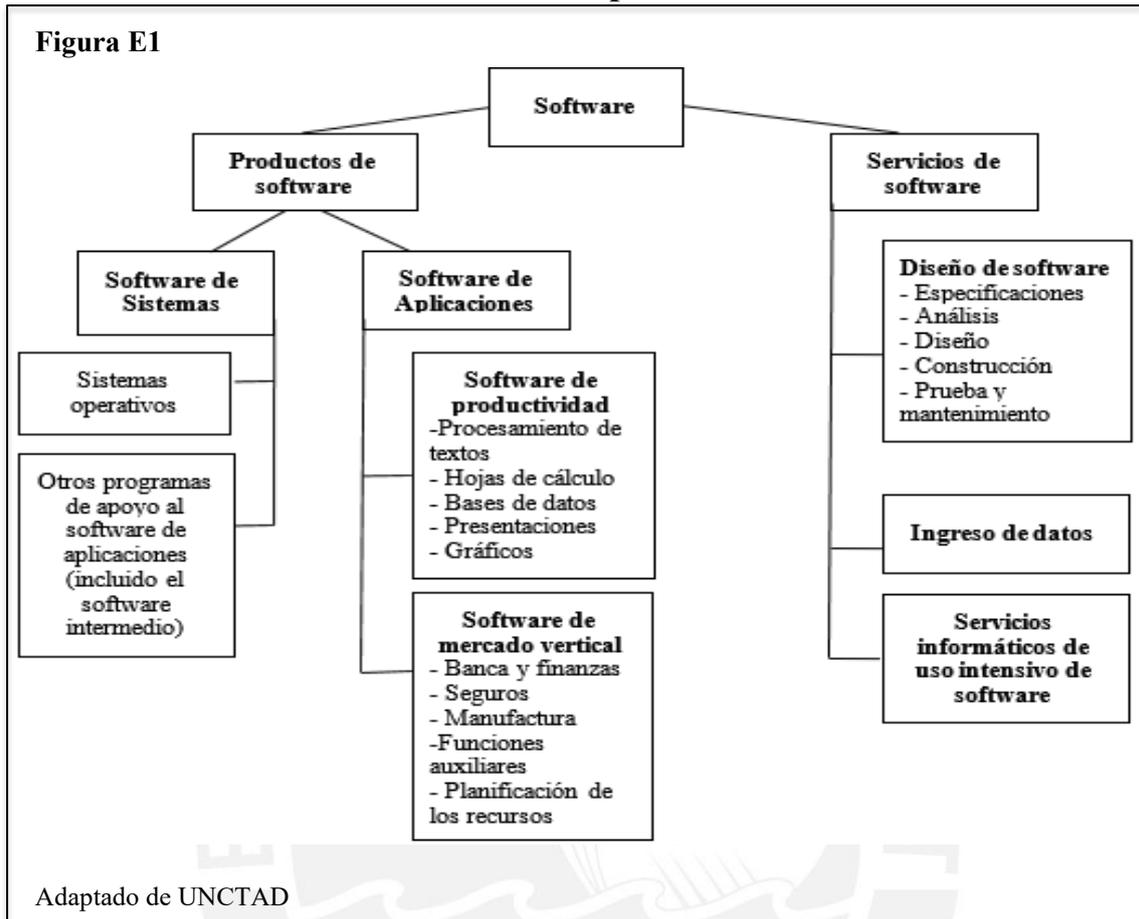
Fuente: Grönroos (1990a).

ANEXO D: Clasificación de software por Bitzer

Figura D1



ANEXO E: Clasificación de software por la UNCTAD



Adaptado de UNCTAD

ANEXO F: Clasificaciones y puntuaciones de la NRI 2020

Tabla F1

País	Rango NRI	Puntuación NRI	Pilares			
			Tecnología	Personas	Gobierno	Impacto
Suecia	1	82.75	2	4	4	3
Dinamarca	2	82.19	5	1	2	5
Singapur	3	81.39	10	5	13	1
Países Bajos	4	81.37	3	9	3	4
Suiza	5	80.41	1	13	10	2
Finlandia	6	80.16	9	3	5	9
Noruega	7	79.39	11	8	1	6
Estados Unidos	8	78.91	4	7	8	14
Alemania	9	77.48	7	12	12	7
Reino Unido	10	76.27	8	14	14	10

Adaptado de Portulans Institute (2020).



ANEXO G: Matriz de Consistencia

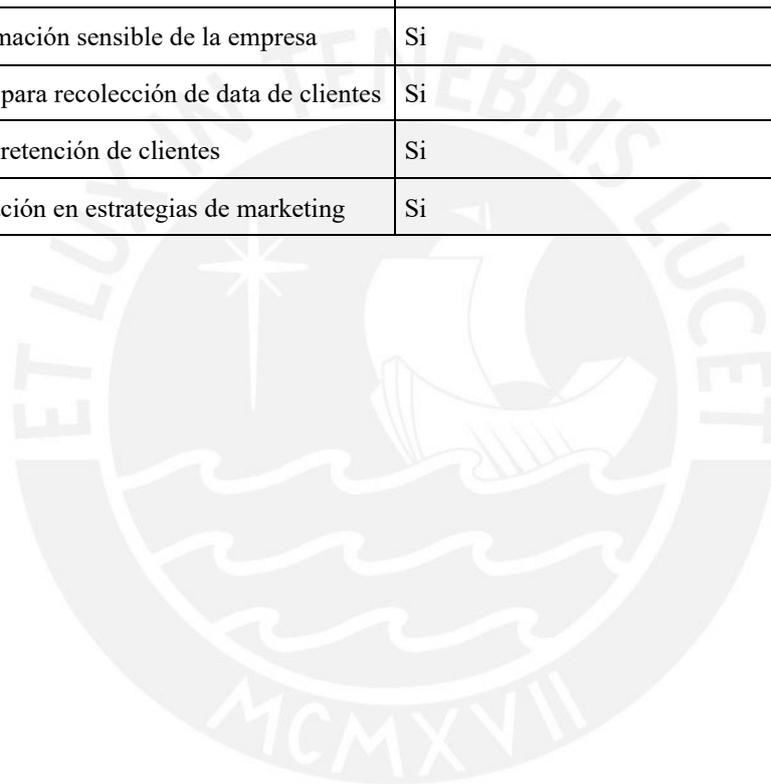
Figura G1

Tema de Investigación	Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Variables de estudios	Instrumentos	Guita/Referencia científica
<p>Propuesta de ruta de fidelización a través del marketing relacional para una empresa B2B del sector TIC. Caso: SERATIC</p>	<p>Pregunta principal: ¿Cuál es la ruta de fidelización a través del marketing relacional para la empresa SERATIC con el propósito de incrementar sus capacidades de retención y su atractivo comercial para futuros clientes?</p>	<p>Objetivo principal: Proponer una ruta de fidelización de clientes basada en el marketing relacional a una empresa de servicios TIC</p>	<p>Variable dependiente: Fidelización</p>	<p>-Revisión de literatura - Entrevistas semiestructuradas</p>	<p>Bolsani, E. & Scarso, E. (2014). Marketing Audit for Knowledge Intensive Business Services. The Electronic Journal of Knowledge Management, 12 (1), 3-13 Bolsani, E., Dotti, A. & Scarso, E. (2016) Relational marketing in knowledge-intensive business services: an analysis of the computer services sector. Knowledge Management Research & Practice, 14(3), 319-328. doi: 10.1057/kmrp.2014.35</p>
	<p>P1: ¿Qué modelos/enfoques del marketing relacional se encuentran disponibles para ser aplicados a SERATIC?</p>	<p>O.S.1: Evaluar los modelos/enfoques del marketing relacional disponibles a ser aplicados en SERATIC</p>	<p>Variables de estudios</p>	<p>- Revisión y análisis de literatura - Entrevista con el jefe del área comercial de SERATIC</p>	<p>Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC. Gronroos, C. (1990a). "Service Management: A Management Focus for Service Competition", International Journal of Service Industry Management, Vol. 1, Iss: 1, pp.6 - 14. Brunetta, H. (2014). Del marketing relacional al CRM. Buenos Aires, Argentina: Todo Management Alat, J. (2001). Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables (2a ed.). Barcelona: Ediciones Gestión Reinares, L. P., Ponsoa, C. J. M., & Álvarez, J. (2004). Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la selección y fidelización del cliente. Madrid: Prentice Hall</p>
<p>Propuesta de ruta de fidelización a través del marketing relacional para una empresa B2B del sector TIC. Caso: SERATIC</p>	<p>P2: ¿Qué etapas comerciales de SERATIC requieren estrategias relacionales?</p>	<p>O.S.2: Identificar y describir las etapas comerciales de SERATIC que requieren estrategias relacionales</p>	<p>Información Incentivos Experiencia Comunicación Marketing Interno Identificación Captación Satisfacción Retención Potenciación</p>	<p>-Entrevista al líder del área de soporte -Entrevista al líder del área de proyectos -Entrevista al líder del área comercial -Entrevistas a principales clientes - 4 entrevistas a clientes directos - 4 entrevistas a clientes del canal de distribución de Telefónica - 6 entrevistas a 1 cliente del canal de distribución de MyApps -Análisis de los estados financieros de SERATIC</p>	<p>Gronroos, C. (1990a). "Service Management: A Management Focus for Service Competition", International Journal of Service Industry Management, Vol. 1, Iss: 1, pp.6 - 14. Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, 63, 33-44. doi:10.2307/1252099 Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC. Chen, S. C. (2015). Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link? Journal of Retailing and Consumer Services, 22, 107-116. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.10.007</p>
	<p>P3: ¿Qué estrategias exitosas del marketing relacional pueden ser utilizada para realizar un plan de fidelización a SERATIC?</p>	<p>O.S.3: Realizar un plan de fidelización a SERATIC basado en las estrategias exitosas del marketing relacional</p>	<p>Variables de estudios</p>	<p>- Entrevista al líder del área comercial - Entrevista al líder del área de soporte - Entrevista al líder del área de proyectos - Entrevista a experto del sector software - Análisis de literatura</p>	<p>Álvarez, C., Manchujano, J., & Veliz, J. (2016). Diseño de una estrategia de fidelización a través del marketing relacional. Caso: Empresa de transportes San Francisco de Asís Los Olivos - SFASA 40. Beatriz, L. & Pérez, A. (2018). El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO Ros, A. G. & Rodríguez, A. E. (2018). Propuesta de estrategia de fidelización a través del marketing relacional para una pequeña empresa del sector metalmeccánico: Caso de estudio INTEMA SAC. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13246 Maldonado, R. C., Ruiz, M. L. & Zegarra, E. G. (2019). Propuesta de mejora para una pequeña empresa enfocada en las estrategias de fidelización a través del marketing relacional: caso de estudio "Frenos & Embragues Lazo Zagar SAC". (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15612 Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC. Gronroos, C. (1990). "Service Management: A Management Focus for Service Competition", International Journal of Service Industry Management, Vol. 1, Iss: 1, pp.6 - 14. Fernández E. (2017). Métricas y KPI's para fidelización de clientes. Recuperado de https://arteco.com/metricas-y-kpis-para-fidelizacion-de-clientes/</p>
<p>Propuesta de ruta de fidelización a través del marketing relacional para una empresa B2B del sector TIC. Caso: SERATIC</p>	<p>P4: ¿Qué mecanismos de seguimiento y control pueden aplicarse al plan de fidelización propuesto?</p>	<p>O.S.4: Establecer mecanismos de seguimiento y control al plan de fidelización propuesto</p>	<p>Variables de estudios</p>	<p>-Análisis horizontal de la data de clientes - Revisión y análisis de literatura</p>	<p>Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC. Gronroos, C. (1990). "Service Management: A Management Focus for Service Competition", International Journal of Service Industry Management, Vol. 1, Iss: 1, pp.6 - 14. Fernández E. (2017). Métricas y KPI's para fidelización de clientes. Recuperado de https://arteco.com/metricas-y-kpis-para-fidelizacion-de-clientes/</p>

ANEXO H: Criterios de selección del sujeto de estudio

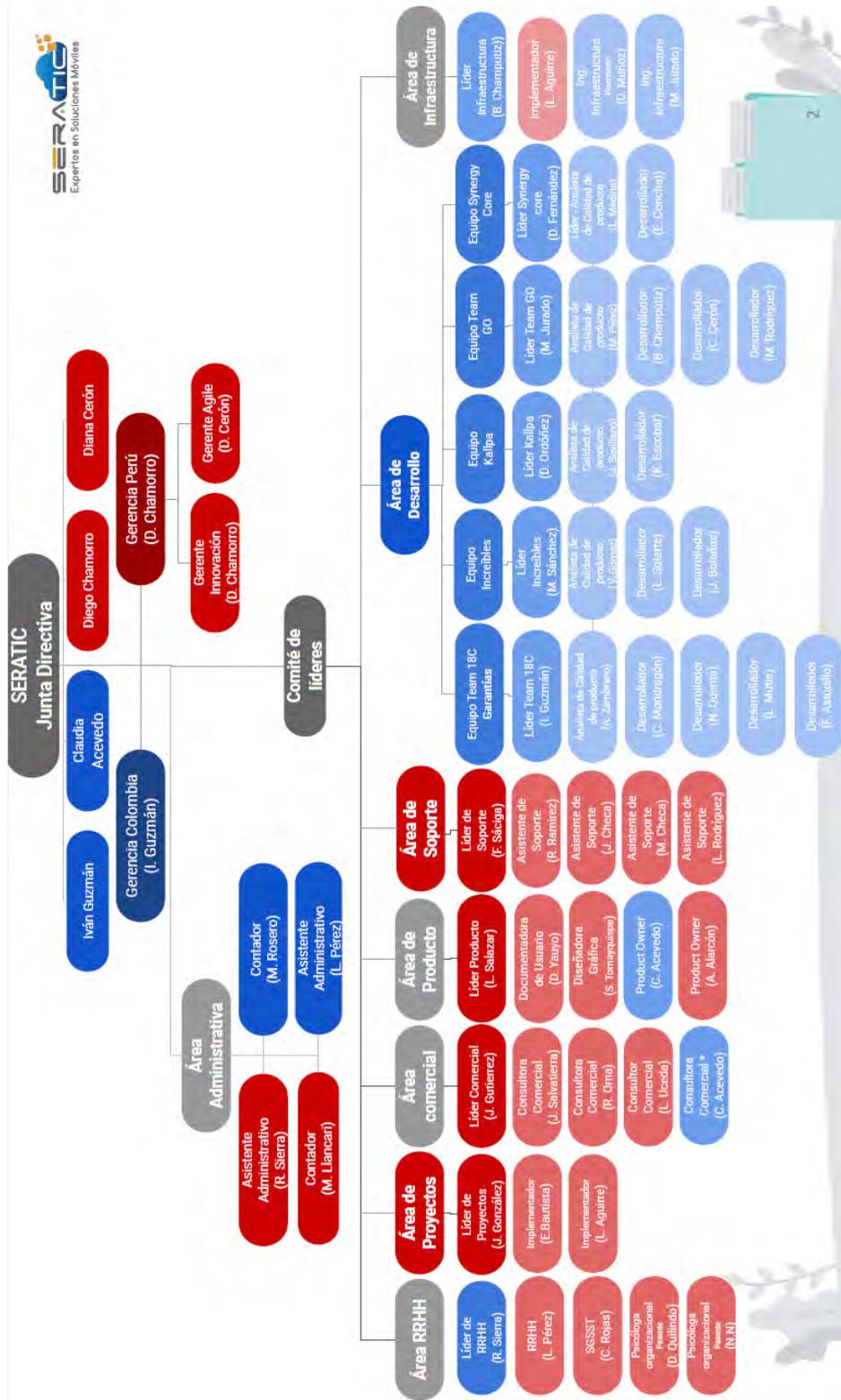
Tabla H1

Criterio	Parámetro
Tamaño de la empresa	Grande o mediana
Nº de empleados	≥ 20
Volumen de facturación	10% superior al periodo anterior
Sector	Telecomunicaciones, Innovación o afines
Nº de clientes	≥ 100
Años en el mercado	≥ 10
Acceso a información sensible de la empresa	Si
Disponibilidad para recolección de data de clientes	Si
Problemas con retención de clientes	Si
Falta de innovación en estrategias de marketing	Si



ANEXO I: Organigrama de SERATIC

Figura II



Fuente: Seratic

ANEXO J: Análisis bibliométrico

Tabla J1

Libro o revista	Número de fuentes utilizadas por revista	Cuartil - 2019	Total de citas – 2019
Acta Oeconomica	1	Q4	129
Esic	1	Q2	153
Harvard Business Review	1	Q2	672
International Journal of Service Industry Management	1	Q1	119 (2011)
Journal of Consumer Psychology	1	Q1	604
Journal of Marketing	5	Q1	1756
Journal of Retailing and Consumer Services	1	Q1	3122
Journal of the Academy of Marketing Science	1	Q1	1912
Journal of Marketing Research	3	Q1	1319
Journal of Service Management	1	Q1	720
Journal of Services Marketing	1	Q1	862
Knowledge Management Research & Practice,	1	Q2	329
Kaunas University of Technology	1	Q4	26
<i>Philosophy of Science</i>	1	Q1	336
Social Science Research Network	1	Q1	937

ANEXO K: Guía de entrevista a clientes de SERATIC

Buenos días (tardes), en primer lugar, agradecerle por el tiempo asignado para esta entrevista, la cual es crucial para obtener información valiosa que permitirá a SERATIC conocer a profundidad ciertos atributos que debe potenciar en cuanto a sus productos o calidad de atención.

Tabla K1

Nº	PREGUNTAS	VARIABLES
1	¿Cuál es el giro del negocio de su empresa?	Identificación
2	¿Cuál fue el impacto de la pandemia en el negocio?	
3	¿Cómo empieza su relación con SERATIC? ¿Cuánto tiempo de relación comercial lleva con SERATIC?	Identificación y Captación
5	¿Cuáles son los servicios de SERATIC que utiliza? Dentro de ellos, ¿Cuáles utiliza con mayor frecuencia?	Captación
6	¿Qué necesidad busca satisfacer con los servicios/productos brindados por SERATIC?	Identificación
7	¿Qué necesidades no satisface SERATIC y le gustaría que fueran satisfechas con sus servicios?	
9	¿Qué opina del proceso que sigue SERATIC para conocer sus necesidades como empresa? ¿Tiene alguna disconformidad o sugerencia?	
10	¿Cuáles son los motivos por los que suele comunicarse con SERATIC? ¿Con cuánta frecuencia se comunica con SERATIC?	Identificación Comunicación
11	¿Qué canales de contacto conoce? ¿A través de los cuales se comunica con mayor frecuencia? ¿Por qué?	Captación Comunicación
12	¿Cómo considera la información brindada sobre el producto ofrecido?	Comunicación
13	¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes que se le presentan en el día a día?	Identificación
14	¿Cómo ha reaccionado y/o solucionado SERATIC frente a los inconvenientes, problemas o fallas en sus servicios?	Experiencia del cliente
16	¿Cómo describiría la atención recibida por parte del personal de Servicio técnico de SERATIC?	Marketing interno
17	¿Qué aspectos de la relación con los colaboradores del área de Servicio Técnico de SERATIC le gustaría mejorar?	

Tabla K1 (continuación)

18	¿Cómo percibe que se establece la coordinación entre el equipo de SERATIC para atender sus necesidades? ¿Ha tenido algún inconveniente?	
19	¿Considera a SERATIC como un proveedor innovador? ¿Por qué? Mencione ejemplos ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza innovaciones en los productos que utiliza? ¿Cree que sus opiniones son tomadas en cuenta por la empresa? Mencione ejemplos	Potenciación e Información
20	¿Qué mecanismos establece SERATIC para conocer las expectativas de su empresa a futuro?	Información
22	¿Qué factores le generan lealtad hacia una marca? ¿Con cuántos de ellos cuenta SERATIC?	Potenciación
23	¿Cuáles son las características o atributos del servicio brindado por SERATIC que más le satisfacen?	Satisfacción
24	¿Qué tipo de incentivo o privilegio no económico le ha brindado Seratic? ¿Cómo considera que estos incentivos impactan en el mantenimiento de la relación con algún proveedor?	Retención Incentivos y privilegios
25	¿Cómo describiría su experiencia de servicio en SERATIC? ¿El servicio ofrecido cumplió con sus expectativas?	Experiencia del cliente Satisfacción

ANEXO L: Guía de entrevista a colaboradores del área de soporte de SERATIC

Buenos/as días/tardes, en primer lugar, agradecerle por el tiempo asignado para esta entrevista, la cual forma parte de nuestro trabajo de investigación cuya finalidad es poder establecer para la empresa SERATIC SAC una propuesta de plan de fidelización dirigida a sus principales clientes en la actualidad bajo un enfoque relacional. Es importante mencionar que las respuestas brindadas serán tratadas bajo los estándares académicos correspondientes, así como con la reserva de información pertinente.

Tabla L1

Nº	PREGUNTAS	VARIABLES
1	¿Qué medidas toma el personal de ventas con el fin de personalizar la atención de los clientes?	Comunicación
2	¿Cuáles son las preguntas más frecuentes que los clientes le hacen?	
3	¿Qué tipo de mensajes propicia en los puntos de contacto con el cliente? ¿De qué manera genera contenido de valor para sus clientes?	
4	¿Cuáles son los esfuerzos por parte de la empresa para tener una buena reputación con respecto a los productos que ofrece y el servicio que brinda?	
5	¿Cuáles son sus canales de contacto oficiales? ¿Cuáles utilizan los clientes con mayor frecuencia?	
6	¿Se aprovechan las interacciones con los clientes para vender sus servicios de forma directa? ¿Existe algún diálogo estandarizado oficial al respecto?	
7	De los 3 tipos de clientes que tiene SERATIC, ¿a qué cartera de clientes atiende con mayor frecuencia?	Identificación
8	¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes? Mencione herramientas	Satisfacción
9	¿Cada cuánto tiempo realiza la medición de la satisfacción de sus clientes?	
10	¿Qué mecanismos establece SERATIC para conocer las expectativas a futuro de sus clientes? ¿Qué tipo de herramientas utiliza para comunicarse con los clientes?	Información
11	¿Cómo se encargan de mantener y/o adquirir información de los clientes? ¿Se promueven espacios para encontrar mejoras al servicio de forma conjunta con los clientes?	

Tabla L1 (continuación)

12	¿Quién y cómo se realiza la gestión y/o distribución de la información recopilada de los clientes entre las áreas de la empresa?	
13	¿Qué es lo que esperan los clientes de SERATIC?	
14	¿Cree que sus opiniones son tomadas en cuenta por la empresa? Mencione ejemplos	
15	¿Cuáles de sus funciones asignadas considera que son relevantes en el proceso de fidelización de clientes?	
16	¿Cómo se establece la relación entre las áreas con el objetivo de satisfacer al cliente?	
17	¿Cómo se siente trabajando en SERATIC? ¿Qué atributos valora de SERATIC respecto a su anterior empleo? ¿Lo recomendaría como centro de trabajo? ¿El esfuerzo que realiza es debidamente recompensado?	Marketing interno
18	¿Tiene facilidad para tomar decisiones ante alguna situación compleja con los clientes? ¿Cómo así?	
19	¿Con qué herramientas cuenta para poder realizar sus funciones de forma óptima? ¿Considera que son suficientes?	
20	¿Actualmente qué recursos emplea para lograr una mejor relación con el cliente?	Experiencia del cliente
21	¿De qué manera los procesos en su área están diseñados para ofrecer una experiencia excelente al cliente?	
22	¿Qué tipo de incentivos otorga a sus clientes con el fin de que la relación perdure?	Incentivos y privilegios
23	¿De qué manera los incentivos dados han mejorado la relación con los clientes de SERATIC?	
24	¿Recomendaría los servicios de SERATIC a algún amigo?	Retención
25	Desde su perspectiva y experiencia, ¿Qué factores generan lealtad en los clientes? ¿Con cuántos de ellos cuenta SERATIC?	Potenciación, Experiencia del cliente

ANEXO M: Guía de entrevista a colaboradores del área comercial de SERATIC

Buenos/as días/tardes, en primer lugar, agradecerle por el tiempo asignado para la realización de esta encuesta. La misma, forma parte de nuestro trabajo de investigación cuya finalidad es poder establecer una propuesta de plan de fidelización para la empresa SERATIC SAC, bajo un enfoque relacional. Es importante mencionar que las respuestas brindadas serán tratadas bajo los estándares académicos correspondientes, así como con la reserva de información pertinente.

Tabla M1

Nº	PREGUNTAS	VARIABLES
1	¿Cuáles son las etapas de relación con los clientes de SERATIC?	Identificación
2	¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son sus necesidades?	
3	¿Qué mecanismos utiliza para identificar las necesidades de sus clientes?	
4	De los 3 tipos de clientes que tiene SERATIC, ¿a qué cartera de clientes atiende con mayor frecuencia?	
5	¿Cuál es el proceso para captar clientes (directos)? ¿Cómo se da el primer contacto con el cliente? ¿Telefónica interviene? ¿Cómo comunica sus servicios a sus clientes potenciales?	Captación
6	Dentro de los servicios de desarrollo de software que brinda, ¿Cuál es el más solicitado?	
7	¿Cuáles son sus canales de contacto oficiales? ¿Cuáles utilizan los clientes con mayor frecuencia?	
8	¿Cómo es el proceso de negociación de precio por licencias personalizadas con los clientes?	
9	¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes? Mencione herramientas	Satisfacción
10	¿Cada cuánto tiempo realiza la medición de la satisfacción de sus clientes?	
11	Coméntanos sobre los objetivos organizacionales para fidelización de clientes	Retención
12	¿Cuáles son las razones más frecuentes por las cuales no se concreta una venta?	
13	Desde su perspectiva y experiencia, ¿Qué factores generan lealtad en los clientes? ¿Con cuántos de ellos cuenta SERATIC?	Potenciación, experiencia del cliente

Tabla M1 (continuación)

14	¿Cada cuánto tiempo realiza innovaciones sobre los productos?	Potenciación
15	¿Qué alternativas está considerando la empresa para la optimización de la experiencia de compras? ¿De qué manera ofrece otros servicios a sus clientes?	
16	¿Qué es lo que esperan los clientes de SERATIC? (esta se parece a la 2)	Información
17	¿Qué mecanismos establece SERATIC para conocer las necesidades actuales y expectativas a futuro de sus clientes? (esta se repite con la 3)	
18	¿Considera que las opiniones de los clientes, canalizadas a través de su área son tomadas en cuenta por la empresa? Mencione ejemplos	
19	¿Quién y cómo se realiza la gestión y/o distribución de la información recopilada de los clientes entre las áreas de la empresa?	
20	¿Cuáles de sus funciones asignadas considera que son relevantes en el proceso de fidelización de clientes?	Marketing interno
21	¿Cómo se establece la relación entre áreas a fin de satisfacer al cliente?	
22	¿Cómo se siente trabajando en SERATIC? ¿Qué atributos valora de SERATIC respecto a su anterior empleo? ¿Recomendaría los servicios de SERATIC a algún amigo?	
23	¿Actualmente qué recursos emplean para lograr una mejor relación con el cliente?	Experiencia del cliente
24	¿De qué manera los procesos en su área están diseñados para ofrecer una experiencia excelente al cliente?	
25	¿Qué tipo de incentivos otorga a sus clientes con el fin de que la relación perdure?	Incentivos y privilegios

ANEXO N: Guía de entrevista a GG/dueño de SERATIC

Buenos/as días/tardes, en primer lugar, agradecerle por el tiempo asignado para la realización de esta entrevista. La misma, forma parte de nuestro trabajo de investigación cuya finalidad es poder establecer una propuesta de plan de fidelización para la empresa SERATIC SAC, bajo un enfoque relacional. Es importante mencionar que las respuestas brindadas serán tratadas bajo los estándares académicos correspondientes, así como con la reserva de información.

Tabla N1

N°	PREGUNTAS	VARIABLES
1	¿Qué iniciativas ha tomado la empresa en cuanto a la fidelización de los clientes? ¿De qué forma han sido medidas esas iniciativas?	Medición y control
2	¿Cada cuánto tiempo realiza la medición de la satisfacción de sus clientes?	Satisfacción
3	Desde su perspectiva y experiencia, ¿Qué factores generan lealtad en los clientes? ¿Con cuántos de ellos cuenta SERATIC?	Potenciación, experiencia del cliente
4	¿Cada cuánto tiempo realiza innovaciones sobre los productos?	Potenciación
5	¿Qué alternativas considera Seratic para optimización de experiencia de compra?	
6	¿Qué es lo que esperan los clientes de SERATIC?	Información
7	¿Cuáles son sus canales de contacto oficiales? ¿Cuáles utilizan los clientes con mayor frecuencia?	Comunicación
8	¿Cómo logra la productividad de sus empleados?	Medición y control
9	¿Qué aspectos considera destacan a SERATIC frente a sus competidores?	Marketing Interno
10	¿Qué aspectos considera que SERATIC debe mejorar?	
11	¿Qué mecanismos emplea desde la gestión estratégica para que los trabajadores potencien la relación con los clientes?	
12	¿Qué problemas se han presentado con sus socios estratégicos en el último año?	
13	¿Qué obstáculos legales enfrenta SERATIC?	
14	¿Cuáles considera usted que serían los servicios sustitutos en el mercado?	Potenciación
15	¿De qué forma los servicios de SERATIC se adaptan a cambios del mercado?	
16	Coméntanos sobre el sector, ¿existen oportunidades de crecimiento?	

ANEXO O: Guía de entrevista a e del sector (Telecomunicaciones) – Desarrollo de Software

Buenos/as días/tardes, en primer lugar, agradecerle por el tiempo asignado para la realización de esta entrevista. La misma, forma parte de nuestro trabajo de investigación cuya finalidad es poder establecer una propuesta de plan de fidelización para la empresa SERATIC SAC, bajo un enfoque relacional. Es importante mencionar que las respuestas brindadas serán tratadas bajo los estándares académicos correspondientes, así como con la reserva de información pertinente.

1. Háblenos acerca del sector de Desarrollo de software ¿Cuáles son las soluciones tecnológicas que ofrece? ¿Cuáles son los servicios con mayor éxito empresarial? ¿Por qué?
2. ¿A qué tipo de empresas o consumidores finales se dirigen estas soluciones tecnológicas? ¿Qué necesidades buscan satisfacer?
3. ¿Qué ventajas obtiene una empresa al implementar estos productos? ¿Cómo facilitan sus servicios a la transformación digital?
4. ¿Cómo ha evolucionado el comportamiento del consumidor en este sector? ¿Qué buscan hoy en día los clientes?
5. Háblenos de las limitaciones de los clientes para cambiar de proveedor de software.
6. ¿Qué retos tiene que afrontar el sector y cómo los superará?
7. ¿Cómo es la competitividad en el sector? ¿Qué empresas de soluciones empresariales son las más representativas?
8. ¿Considera importante establecer alianzas estratégicas con otras empresas para incrementar la rentabilidad?
9. ¿Qué factores podrían ser críticos para este sector? ¿Qué aspectos podrían perjudicar su crecimiento?
10. ¿Qué peso cree que tiene la actual omnicanalidad en la atención al cliente?
11. ¿Cuáles son las áreas con mayor contacto con el cliente?
12. Sobre el entorno actual en el servicio de software, ¿qué estrategias cree conveniente considerar para retener la cuota de mercado?
13. ¿Cuáles son las claves para seguir siendo un referente en el desarrollo de software empresarial a lo largo de tantos años?
14. ¿Los productos actuales de software satisfacen retos tales como un sistema de fabricación más personalizado y adaptado a la demanda del cliente?

ANEXO P: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: Comercializadora San Juan - 05/05/2021

Información General de la empresa:

Tabla P1

Sector de la empresa	Empresa 1 – Comercializadora
Productos vendidos	Geotrack / Gestor Ventas.
Tipo de cliente	Indirecto, relación a través de Telefónica
Inicio de relación	Entre mayo y junio del 2020
Incidencias o reportes realizados	Actualización de licenciamiento.
	Revisión de Trackeo de usuarios.
Medios de comunicación utilizados	Whatsapp / Correo.

Necesidades actuales del cliente:

- Control del contenido en internet al que pueden tener acceso sus colaboradores, con el fin de que el uso del teléfono sea sólo con fines laborales.
- Monitorear la ubicación de los equipos móviles cuando estos se encuentren apagados, de modo que puedan recuperarlos en caso de hurto.

Experiencia del cliente respecto al servicio principal:

- Percepción del mejoramiento en el aplicativo de Tracking, ya que al inicio, el aplicativo solicitaba actualizaciones diarias, proceso el cual hacía muy engorroso su uso.
- La nueva actualización de enero en el aplicativo Tracking permitió que el cliente no desista del servicio.
- Ante algún inconveniente o fallas en el servicio, el cliente percibe que es apoyado oportunamente y que le brindan las soluciones respectivas. No se percibió molestia o incomodidad al respecto.
- El cliente percibe un mejoramiento en sus procesos debido al uso de los servicios de SERATIC. Manifiesta que ahora es “distinto” y que tiene la información que requiere.
- El cliente percibe que SERATIC, a través de Fernando, siempre le pregunta si está conforme con el servicio recibido.

- El cliente ya ha recomendado a SERATIC como empresa a un amigo cercano hace un par de meses.

Experiencia del cliente respecto al servicio post venta, servicio de acompañamiento al servicio principal o incentivos recibidos.

- El cliente percibe el apoyo constante por parte de SERATIC debido al cambio constante en su fuerza de ventas, incluso en los días en que la empresa no labora.
- El cliente valora mucho que Fernando le conteste de forma rápida, opina que no puede pedir más que ello.
- En una ocasión, cuando fue atendido por Mathews, percibió que se demoraba un poco más que Fernando en atender sus solicitudes.
- El cliente no percibe ningún beneficio no económico adicional que le haya brindado SERATIC, no sabe cómo podría darse este incentivo, pero reconoce que cualquier incentivo es bueno.
- En general, el cliente siente que no tiene nada de qué quejarse y describe su experiencia con SERATIC como “buena” en reiteradas oportunidades durante la entrevista realizada.
- El cliente describe como factores generadores de lealtad hacia una marca el producto y el servicio. Manifiesta que ambos son igual de importantes y deben entregarse de manera conjunta.

Comunicación con SERATIC

- Mínimo una vez por semana. La comunicación es iniciada por el cliente.
- El canal predilecto de comunicación del cliente es a través del aplicativo WhatsApp, debido a la rapidez de atención a través de este canal frente a los otros canales disponibles.
- Persona encargada de la atención al cliente: Fernando Sácciga, líder de soporte de SERATIC
- Debido a la alta rotación del personal, el cliente requiere que SERATIC vaya a su empresa y actualice sus servicios en los equipos móviles de forma constante.
- El cliente describe como “buena” la coordinación en el equipo de SERATIC, ya que en ocasiones en las que Fernando no pudo atenderlo, otro miembro del equipo conocía sus necesidades.

Información recibida por el cliente

- El cliente describe como “buena” las capacitaciones al inicio de la implementación de los servicios de SERATIC. Describe que las primeras capacitaciones fueron dadas por Ricardo y luego reforzadas por Fernando.

- El cliente afirma no contar con ningún manual físico o virtual sobre los servicios ofrecidos. Manifiesta también que de tener dudas, pregunta y se le responde de forma oportuna.
- En reiteradas oportunidades durante la entrevista, el cliente manifestó no conocer otros productos de SERATIC. Indicó que cuando inició la relación con SERATIC, supo que los dos productos que tiene hasta la actualidad eran gratuitos, y por ello empezó a usarlos

Percepción sobre la innovación en SERATIC

- El cliente expresó que debido a las actualizaciones, el servicio recibido es mejor que la anterior versión.
- El cliente considera que el tracking no es un producto muy reciente dentro del mercado, le otorga una calificación “media” al proceso de innovación en SERATIC.
- El cliente considera que si SERATIC encuentra una forma de poder rastrear los celulares cuando están apagados, “con eso ya la rompe”.



ANEXO Q: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: MIDIS - 06/05/2021

Información General de la empresa:

Tabla Q1

Sector de la empresa	Entidad pública
Productos vendidos	Directorio pro
Tipo de cliente	Indirecto, relación a través de Telefónica
Inicio de relación	2019. Servicio vendido a través de licitación pública corporativa
Incidencias o reportes realizados	Actualización de licenciamiento.
	Desbloqueo de usuarios.
Medios de comunicación utilizados	Whatsapp / Correo.

Necesidades actuales del cliente:

- Desbloqueo de usuarios nuevos o usuarios que dejan de usar el aplicativo. El cliente requiere realizar esta acción de manera autónoma.

Experiencia del cliente respecto al servicio principal:

- El cliente percibe de manera general haber tenido una buena experiencia en cuanto a la atención de SERATIC.
- La nueva versión de directorio que ofreció SERATIC permitió eliminar inconvenientes que se tenía con la versión inicial, mejorando su experiencia de uso. Sin embargo, aún presenta problemas de bloqueo de usuarios.
- El cliente antes de solicitar el servicio, realizó unos términos de referencia y basado en eso considera que el directorio fue hecho a medida de lo solicitado.
- Ante algún inconveniente o fallas en el servicio, el cliente percibe que es apoyado oportunamente y que le brindan las soluciones respectivas. No se percibió molestia o incomodidad al respecto.
- El cliente no percibe mucha iniciativa de SERATIC por conocer incidencias o sus necesidades a futuro. La comunicación suele iniciar por parte del cliente.
- El cliente recomendaría a SERATIC como proveedor de servicios por su calidad de atención.

Experiencia del cliente respecto al servicio post venta, servicio de acompañamiento al servicio principal o incentivos recibidos.

- El cliente se mostró satisfecho con la actualización del directorio, pero aún existe problemas con el bloqueo de usuarios que hasta el momento SERATIC no ha podido ofrecer una alternativa de solución autónoma.
- El cliente valora mucho que Fernando le conteste de forma rápida y directa, pero opina que sería bueno que haya otra persona que brinde soporte de manera inmediata.
- El cliente no percibe ningún beneficio no económico adicional, no sabe si esto resultaría beneficioso para SERATIC ya que en el servicio fue vendido a través de Telefónica.
- El cliente describe como mejores atributos de SERATIC su calidad del servicio, sincronización de directorio en tiempo real y su estructura de acuerdo a lo solicitado.

Comunicación con SERATIC

- La comunicación es iniciada por el cliente comúnmente por incidencias que surgen durante el uso del directorio. Esto suele suceder una vez al mes.
- El cliente prefiere comunicarse en primera instancia a través de whatsapp directamente con Fernando, si este no responde opta por comunicarse por correo electrónico.
- Persona encargada de la atención al cliente: Fernando Sázciga, líder de soporte.
- El cliente opina que no hay una iniciativa de SERATIC por conocer las expectativas del MIDIS a futuro, siempre ha surgido tras un error en el servicio.
- Esta entrevista ha sido el primer mecanismo de retroalimentación que ha percibido.

Información recibida por el cliente

- El cliente indica que recibió información del producto en dos ocasiones, la primera cuando se implementó la versión inicial del directorio, y la segunda cuando se actualizó algunas características de sincronización y se ofreció la versión actual.
- El cliente no recuerda si cuenta con un manual físico o virtual sobre los servicios ofrecidos. Sin embargo, sí recibió capacitación en tiempo real en las dos ocasiones mencionadas anteriormente.
- No ha recibido información de otros productos, asume que es debido a la relación de intermediación con Telefónica, todos los términos comerciales lo ven directamente con este proveedor de telefonía fija.

Percepción sobre la innovación en SERATIC

- El cliente expresó que debido a las actualizaciones en el directorio, el servicio recibido es mejor que la anterior versión; sin embargo, aún hay puntos de mejora.
- La innovación debe ir de la mano con este tipo de encuestas a los clientes para conocer qué podrían mejorar en cuanto a los servicios.

ANEXO R: Resumen de la entrevista a cliente directo de SERATIC: PICHINCHA- 07/05/2021

Información General de la empresa:

Tabla R1

Sector de la empresa	Banca
Productos vendidos	Gestor Visitas
Tipo de cliente	Directo
Inicio de relación	En 2017 el servicio fue vendido inicialmente a través de Telefónica del Perú, sin embargo en el 2020, el cliente al pasar a otro operador optó por mantener nuestro servicio realizando contratación directa.
Incidencias o reportes realizados	Revisión de Trackeo de usuarios.
	Configuración de nuevos usuarios
	Configuración e instalación de equipos.
Medios de comunicación utilizados	Correo / Llamadas telefónicas

Necesidades actuales del cliente:

- El cliente desearía tener una mayor capacidad de almacenamiento en el aplicativo, y que este se pueda utilizar cuando el equipo celular está sin conexión.

Experiencia del cliente respecto al servicio principal:

- El cliente manifiesta tener una buena experiencia de servicio con SERATIC, lo que más rescata es su pronta respuesta ante incidentes.
- Cuando algún colaborador de Pichincha (gestor de cobranzas) ha presentado percances durante una visita, este ha podido comunicarse directamente con soporte SERATIC para solucionarlo.
- Una de las necesidades del cliente es poder ingresar data al aplicativo sin conexión a internet: “Funciona mientras haya conectividad y lo que necesitamos es eso, que no se pierda, que sea ilimitado”.
- La creación de usuarios es rápida, el cliente se muestra muy satisfecho con esto ya que SERATIC actúa inmediatamente al requerimiento presentado tomándose solo 10 minutos.

- Siempre que el cliente ha solicitado una actualización en el aplicativo o la implementación de una nueva función, han sido atendidos de manera oportuna.

Experiencia del cliente respecto al servicio post venta, servicio de acompañamiento al servicio principal o incentivos recibidos.

- El cliente no ha tenido ningún inconveniente respecto a su relación con los colaboradores de SERATIC. Califica la atención recibida como agradable desde el inicio del servicio y progresivamente dando seguimiento a este.
- El factor de lealtad que más valora el cliente sobre SERATIC es la atención personalizada ya que le genera confianza y tiene una mejor relación con el equipo de soporte.

Comunicación con SERATIC

- La frecuencia de comunicación con el cliente suele darse aproximadamente cuatro veces al mes. Los incidentes que se suscitan son puntuales, algunos incluso aislados del servicio de SERATIC.
- El cliente prefiere comunicarse en primera instancia a través del correo electrónico ya que puede adjuntar imágenes y mayores detalles de los incidentes, como segunda opción se comunican por WhatsApp.

Información recibida por el cliente

- El cliente recibió manuales de uso del aplicativo: instalación, acceso y operatividad de este.
- Pichincha no ha solicitado información de los demás productos de SERATIC porque no ha planificado la digitalización de otros procesos.

Percepción sobre la innovación en SERATIC

- El cliente percibe a SERATIC como un proveedor de servicios innovador, les han facilitado actualizaciones al aplicativo siempre que lo han solicitado.
- El cliente expresa que sus opiniones siempre han sido tomadas en cuenta, y ha mostrado satisfacción ante la proactividad de SERATIC ante el seguimiento de funcionalidad del aplicativo.

ANEXO S: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: PROGRAMA JUNTOS- 07/05/2021

Información General de la empresa:

Tabla S1

Sector de la empresa	Público gubernamental
Productos vendidos	Geotrack / Directorio Pro / Directorio
Tipo de cliente	Indirecto, relación a través de Telefónica
Inicio de relación	En 2018 el servicio fue adquirido a través de Telefónica del Perú, tras un concurso público.
Incidencias o reportes realizados	Revisión de Trackeo de usuarios.
	Actualización de licenciamiento
	Sincronización de directorio
Medios de comunicación utilizados	Correo / Llamadas telefónicas

Necesidades actuales del cliente:

- El cliente requiere que el aplicativo Geotrack guarde la ubicación de los equipos de sus gestores locales cuando no se encuentren en zona de cobertura móvil.

Experiencia del cliente respecto al servicio principal:

- El cliente propone la opción de segmentar la lista de contactos del directorio pro dividido por áreas. En la versión actual del aplicativo se obtiene la data de todos los colaboradores, generando mayor consumo de datos móviles.
- Cuando se han presentado inconvenientes, el cliente ha sido atendido en tiempos óptimos, no ha habido mayor incidencia.
- El cliente sí recomendaría los productos de SERATIC, en base a su experiencia de dos años no ha presentado incidentes de alto nivel, el factor que más valora es su capacidad de respuesta rápida ante diversos problemas y la optimización de los aplicativos.

Experiencia del cliente respecto al servicio post venta, servicio de acompañamiento al servicio principal o incentivos recibidos.

- El cliente expresa que ha tenido constante apoyo por parte de todo el personal de Seratic y de Telefónica.
- El cliente califica la experiencia como buena, ha recibido seguimiento continuo de la funcionalidad del servicio, capacitación en tiempo real cuando lo han solicitado y respuesta inmediata ante incidentes.
- Según el cliente, SERATIC debería realizar encuestas mínimo cada 6 meses para poder conocer las necesidades del programa a futuro.

Comunicación con SERATIC

- La frecuencia de comunicación con el cliente suele darse por incidencias puntuales, no es muy frecuente.
- El cliente generalmente se comunica a través del correo electrónico ya que sus incidencias y mesa de ayuda se reflejan por este medio. Como segundo medio se comunican por Whatsapp directamente con Fernando Saciga, líder de soporte.
- El cliente ha sido encuestado en algunas oportunidades para brindar feedback sobre el servicio y enunciar sus necesidades. La última encuesta se realizó hace poco más de un año.

Información recibida por el cliente

- El cliente no ha tenido problemas en cuanto a falta de información del producto. Han recibido capacitaciones durante las etapas de negociación, implementación y pase a producción.
- No ha solicitado información de los demás productos de SERATIC porque no lo han solicitado.

Percepción sobre la innovación en SERATIC

- El cliente percibe a SERATIC como un proveedor de servicios innovador ya que sus soluciones tecnológicas han satisfecho una necesidad que incluso ellos no sabían que tenían. SERATIC optó por entregar reportes para que el cliente pueda darle mejor seguimiento a la usabilidad a los aplicativos.
- Las actualizaciones que se realizaron a la versión del directorio pro ayudaron en el performance de la aplicación. Esta acción fue iniciativa de SERATIC y el cliente se mostró muy satisfecho con el resultado.

ANEXO T: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: BRIGHTSTAR- 11/05/2021

Información General de la empresa:

Tabla T1

Sector de la empresa	Telecomunicaciones
Productos vendidos	Starlog
Tipo de cliente	Indirecto, relación a través de Telefónica.
Inicio de relación	En el 2016 el servicio fue adquirido a través de Telefónica del Perú (1er contrato).
Incidencias o reportes realizados	Incidencia - Servicios Web
	Informativo - Consulta de Servicios
	Informativo - Revisión de Creación de Estados
	Peticiones - Mantenimiento de Constantes
	Peticiones - Modificar Información Cliente
	Peticiones - Revisión de Ordenes servicios
Medios de comunicación utilizados	Correo electrónico generalmente

Necesidades actuales del cliente:

- Incorporación de mejoras tecnológicas de acuerdo a los avances o movimiento del mercado por iniciativa de la empresa. Mayor cercanía y seguimiento de clientes por parte de la empresa.

Experiencia del cliente respecto al servicio principal:

- El cliente propone la inserción de mejoras constantes al servicio a fin de afianzar los lazos con la empresa y al mismo tiempo mejorar sus clientes para con sus clientes.
- Cuando se han presentado inconvenientes, el cliente se comunicó con la empresa y ha recibido soluciones en tiempos oportunos, aun cuando considera que la relación es más distante en comparación al inicio del contrato.

- El cliente sí recomendaría los productos de SERATIC, alega la pronta respuesta en cuanto a las respuestas dadas por inconvenientes y/o consultas. Menciona que este cumple con sus expectativas básicas.

Experiencia del cliente respecto al servicio post venta, servicio de acompañamiento al servicio principal o incentivos recibidos.

- Considera que el servicio post venta debería incluir como parte de sus servicios el tomar iniciativas para futuras mejoras en cuanto al servicio, así como seguimiento del desempeño del producto.
- El cliente considera que la experiencia en cuanto a rápida respuesta es buena. Específica la atención inmediata y el cumplimiento de las atenciones programadas. Rescata la confianza depositada en quien se encarga de responder ante sus necesidades.
- El cliente hace mención que es clave la personalización y la calidad del servicio otorgado como atributos indispensables para la continuidad de sus servicios.

Comunicación con SERATIC

- Por lo general la comunicación se da a través de correo electrónico y esta se da principalmente por la búsqueda de mejorar del producto más que por incidencias.
- Este contacto se da a través del área de sistemas, quien es el encargado de hacer las coordinaciones con SERATIC.
- El cliente no ha sido encuestado o comunicado a fin de conocer su nivel de satisfacción del servicio. Así mismo, no se han comunicado con su empresa para poder tener conocimiento sobre sus necesidades actuales ni futuras.

Información recibida por el cliente

- El cliente en un inicio recibió información básica acerca de datos de implementación y/o para el manejo de la aplicación; sin embargo, considera que actualmente tiene información completa acerca del servicio, como manuales, etc.
- Tiene conocimiento acerca de los otros servicios brindados por SERATIC, algunos de ellos fueron implementados, pero luego descartados debido a presupuesto y/o nuevas condiciones necesarias para ello.

Percepción sobre la innovación en SERATIC

- El cliente percibe a SERATIC como un proveedor de servicios no innovador, ya que la herramienta actual que usa no ha tenido actualizaciones desde el inicio del contrato.
- Las únicas modificaciones dadas para la herramienta actual se han debido a requerimientos solicitados por el cliente.

ANEXO U: Resumen de la entrevista a cliente indirecto de SERATIC: GRUPO TAWA - 06/05/2021

Información General de la empresa:

Tabla U1

Sector de la empresa	Consultoría
Productos vendidos	Gestor de visitas
Tipo de cliente	Indirecto, relación a través de Telefónica
Inicio de relación	En el 2017 el servicio fue adquirido a través de Telefónica del Perú.
Incidencias o reportes realizados	Mantenimiento de tablas.
Medios de comunicación utilizados	Correo / WhatsApp

Necesidades actuales del cliente:

- Actualmente, el cliente considera que cubre con sus necesidades básicas con el servicio ofrecido por SERATIC, específicamente por permitirles poder tener información online a tiempo real.
- Considera que no necesita de productos adicionales, ya que cuenta con otros servicios de otras personas que se encargan de lo que no cubre SERATIC.

Experiencia del cliente respecto al servicio principal:

- Se siente satisfecho en cuanto al servicio, ya que, con la información obtenida, lo complementa con otros servicios de otras empresas.
- Así mismo, considera un punto a favor el que los incidentes sean mínimos y de ser el caso solo se comunica con el área de soporte.
- Recomendaría el servicio, ya que tiene lo requerido para poder continuar con el negocio.

Experiencia del cliente respecto al servicio post venta, servicio de acompañamiento al servicio principal o incentivos recibidos.

- Considera que no tiene ninguna disconformidad con el servicio de post venta, ya que considera que sí ha recibido seguimiento para conocer sus opiniones en cuanto al servicio, así como el desempeño de las aplicaciones.
- En caso de eventualidad, los cuales son muy pocos, la respuesta es inmediata.

- No recibe actualmente incentivos, pero se siente conforme con ello. Ya que la funcionalidad para ellos es lo más importante.

Comunicación con SERATIC

- La comunicación se da cada 2 o 3 meses. Esta se da por iniciativa de la propia empresa para conocer acerca del desempeño del aplicativo, así como para saber si hay alguna necesidad, y fines de seguimiento.
- La comunicación por lo general solo se da con una persona del área, quien es quien se encarga del seguimiento.
- Considera que la comunicación que se da en el proceso de implementación del producto es muy estructurada, donde se prueba el servicio antes de otorgarlo.
- Considera que existe confianza en la relación con la empresa, principalmente con quien se comunica constantemente.
- Menciona que SERATIC no busca comunicarse con ellos a fin de conocer sus necesidades y/o ofrecer una idea de mejora.

Información recibida por el cliente

- Considera que la información otorgada en el proceso de implementación es muy oportuna.
- No tiene conocimiento de los otros productos ofrecidos por SERATIC, solo de los tres módulos con los que trabaja.
- Considera que la información requerida no tarda más de 15 minutos en la mayoría de los casos.

Percepción sobre la innovación en SERATIC

- No lo considera como un proveedor innovador, ya que vienen trabajando de una manera estandarizada desde el inicio de la relación.
- Afirma que hubo actualizaciones del producto, pero fueron poco frecuentes. Estas se dan en cuanto a autorizaciones y versiones, mas no de funcionalidad.

ANEXO V: Resumen de la entrevista a cliente directo de SERATIC: ASSERES- 05/05/2021

Información General de la empresa:

Tabla V1

Sector de la empresa	Servicios y asesoría
Productos vendidos	Gestor visitas
Tipo de cliente	Directo
Inicio de relación	2017
Incidencias o reportes realizados	Actualización o creación de licenciamiento
	Modificación de formularios
	Revisión de reportes
Medios de comunicación utilizados	Correo / WhatsApp

Necesidades actuales del cliente:

- El cliente requiere que los tiempos de respuesta de SERATIC ante incidencias sean más cortos

Experiencia del cliente respecto al servicio principal:

- Asseres se muestra complacido con su aplicativo ya que satisface su principal necesidad de registrar data en sus visitas a clientes, sin embargo, considera que esta solución podría optimizarse.
- El cliente desea que la creación de nuevas pestañas de información en el aplicativo sea realizada por ellos mismos. Al solicitar a SERATIC que realice esta acción genera en ellos horas sin funcionalidad de sus servicios. El cliente recomendaría que SERATIC cuente con líderes de soporte que trabajen todos los días ya que ante incidencias los fines de semana no se logra tener apoyo ni solución.

Experiencia del cliente respecto al servicio post venta, servicio de acompañamiento al servicio principal o incentivos recibidos.

- El cliente señala que lo ideal sería tener reunión de seguimiento por lo menos una vez al mes o luego de una campaña, para poder indagar sobre la calidad del servicio que se está brindando. Indica que el proceso de implementación del producto ha mejorado, antes los tiempos de respuesta no eran óptimos y calificó la atención como “fría”. Tras comunicar esta experiencia con SERATIC se notó un trato más cálido.
- Asseres recomendaría el producto a empresas pequeñas que recién están empezando y requieren la optimización de sus procesos con un recurso tecnológico para destacarse y ofrecer valor agregado a sus clientes. Considera que el producto es económico y reúne las funciones básicas que uno necesita para este servicio.

Comunicación con SERATIC

- Solo surge la comunicación cuando Asseres requiere completar algún formulario de levantamiento de información o se presenta una falla en el sistema del aplicativo. El cliente se muestra totalmente insatisfecho con la falta de comunicación e iniciativa de SERATIC por conocer sus necesidades a futuro.
- El cliente prefiere comunicarse vía telefónica, y en los últimos meses ha optado por WhatsApp ya que se obtiene respuesta inmediata. Cuando se trata de temas que tienen que ser reportados, se comunica por correo electrónico para adjuntar fichas o reportes.

Información recibida por el cliente

- El cliente no conoce los demás productos del portafolio de SERATIC, sólo tiene conocimiento de su producto. En cuanto a la información brindada sobre su aplicativo, el cliente se muestra satisfecho, tuvo capacitaciones sobre el uso al inicio de servicio y cada vez que se realizaron actualizaciones.

Percepción sobre la innovación en SERATIC

- El cliente percibe a SERATIC como un proveedor necesario para su negocio, más no innovador. Se han realizado actualizaciones en el aplicativo en el transcurso de los 4 años del servicio, pero la plantilla de este y otros recursos como los formularios sigue siendo la misma. El cliente lo califica como un servicio estándar ya que el aplicativo como está al día de hoy no satisfaría sus necesidades futuras. El cliente considera que se puede poner funcionalidades de mejora en el aplicativo, de manera que los dashboards sean más dinámicos y con mejor visibilidad.
- Debido a la falta de innovación, el cliente a inicios del 2020 buscó otros proveedores que le puedan ofrecer mejores soluciones tecnológicas, sin embargo, tras el brote de la covid-19, este plan de búsqueda fue cancelado. Asseres no descarta en un futuro prescindir de los servicios de SERATIC y cambiar de proveedor.

ANEXO W: Resumen de la entrevista a colaborador de SERATIC: Líder de área de proyectos- 17/06/2021

Información General de colaborador:

Tabla W1

Nombre	Josué Gonzales
Posición	Líder Área de Proyectos
Tiempo en SERATIC	4 años - desde 2017

Necesidades actuales del cliente:

- La expectativa que cualquier cliente va a esperar será un equilibrio entre la calidad y precio del producto que está adquiriendo. La experiencia que los clientes esperan debe ser la mejor. Para ofrecer una buena experiencia al cliente considera que SERATIC como empresa aún tiene oportunidades de mejora en las áreas involucradas.
- Lo que el cliente requiere es una atención transparente, que la empresa genere confianza y mantener una comunicación fluida.
- Actualmente SERATIC está trabajando en la medición de satisfacción, uno a nivel de producto y otro a nivel de colaborador que realiza el seguimiento del cliente.
- Considera que realizar actualizaciones cada tres o seis meses al producto del cliente generaría mayor lealtad.

Experiencia del cliente:

- La propuesta de valor que tiene SERATIC es atender a sus clientes de manera rápida y oportuna y resolver las observaciones que ellos tengan.
- Respecto a incentivos, en ocasiones deciden ofrecer un plus al producto y agregan funciones que no estaban contempladas en el proyecto. Esto se realiza siempre que lo vean viable.
- El principal valor que le podría brindar a los clientes es la confianza.
- En todos los casos, así los requerimientos hayan sido bien aterrizados, el cliente va a tener dudas sobre el proceso del uso de la aplicación.
- Se enfocan bastante en ofrecer una buena atención ya que el marketing de boca a boca es el que los ayuda a captar clientes.

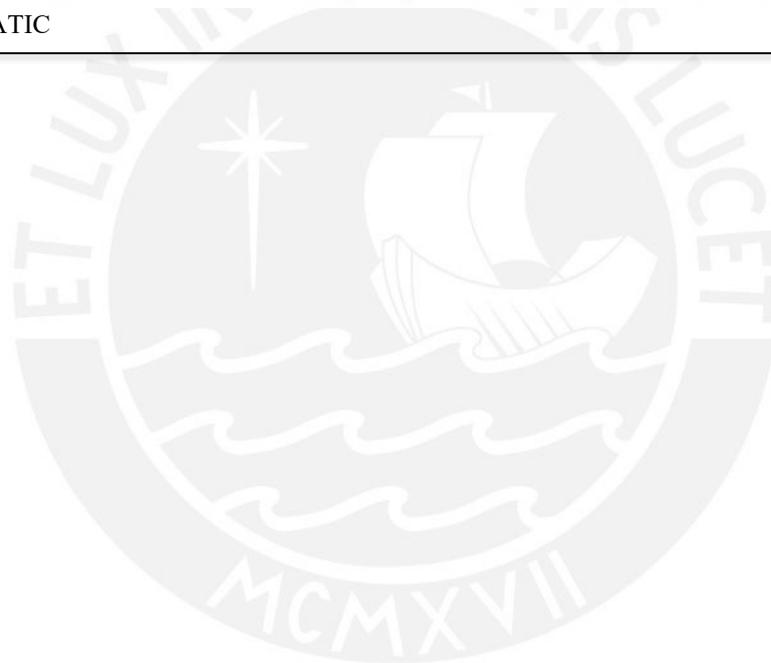
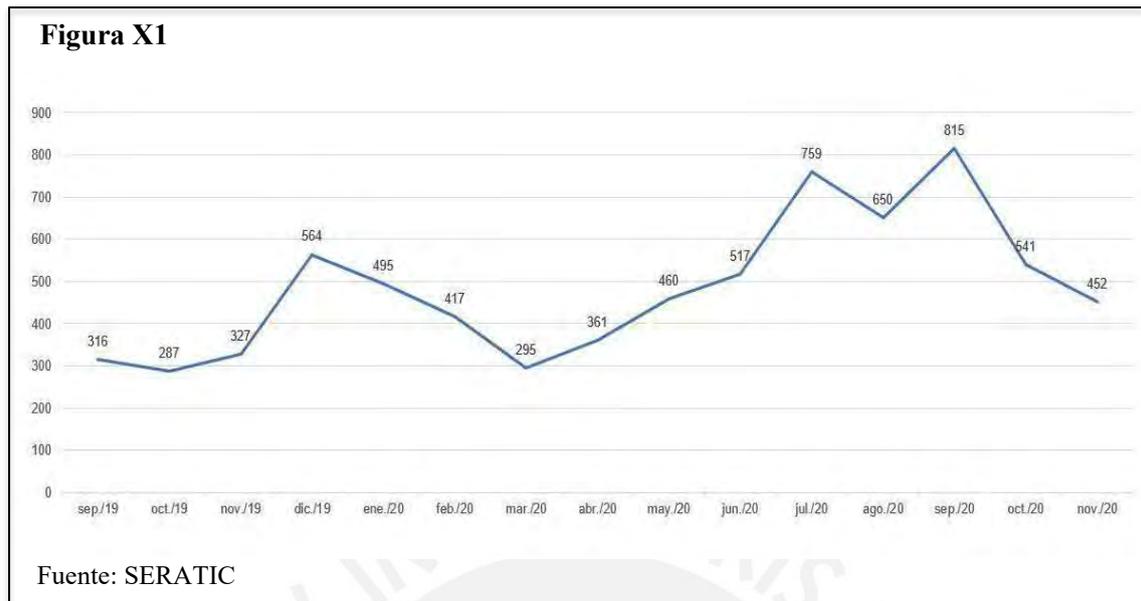
Comunicación con el cliente:

- Considera que SERATIC tiene una comunicación cordial con sus clientes en la cual resalta la confianza.
- Siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes, buscan alternativas de solución a sus problemas.
- No suelen aprovechar las interacciones con los clientes para vender sus servicios de forma directa. Hay intermediarios que son estrictos con este tema y no lo permiten.

Percepción sobre clima laboral en SERATIC:

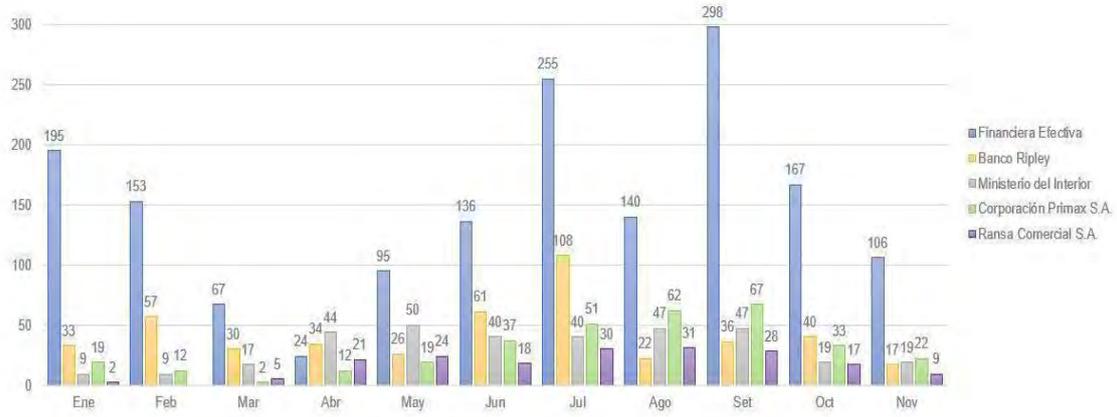
- Señala que sus ideas son tomadas en cuenta. En sus sesiones de trabajo realizan una tormenta de ideas en la cual todo el equipo manifiesta sus opiniones y en grupo indican si estas son viables o no y se llega a un consenso.
- En las sesiones reúne a todos los involucrados para llegar a un acuerdo, de lo contrario se basa en la experiencia que ha tenido en situaciones similares para tomar una decisión.
- Hay bastante profesionalismo dentro de todos los integrantes de SERATIC, compartir muchas experiencias genera un ambiente positivo en la empresa. Recomendaría a SERATIC como centro de trabajo ya que resalta la amistad, confianza, y el apoyo mutuo entre todos.
- Hay cierta dependencia en sus actividades con otras áreas. Indica que muchas veces quisiera ofrecer una solución más rápida al cliente, pero está condicionada a información de otras áreas.

ANEXO X: Demanda volumétrica General Postventa



ANEXO Y: Demanda volumétrica de atención Postventa

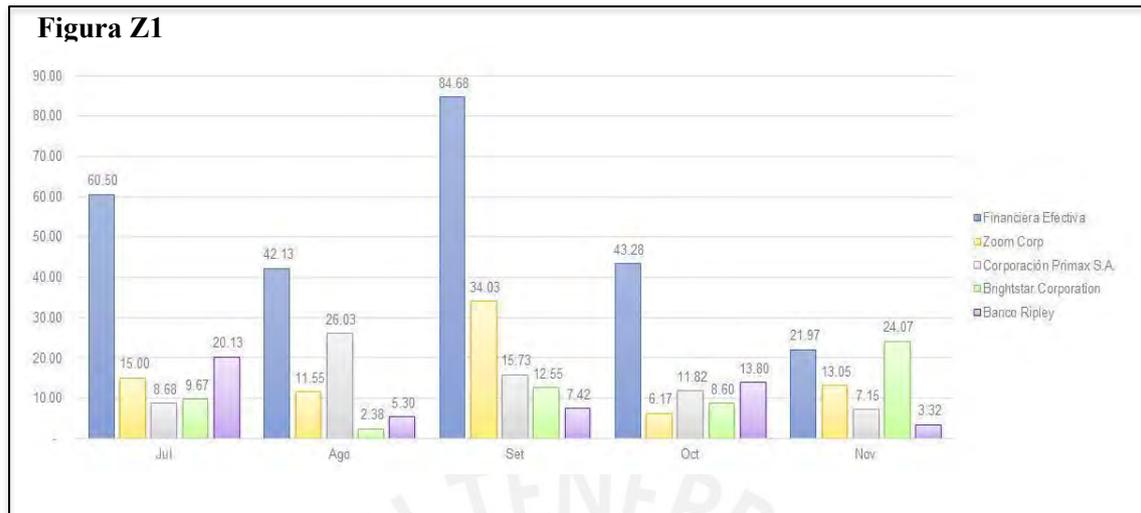
Figura Y1



Fuente: SERATIC



ANEXO Z: Demanda de tiempo en gestión de postventa



ANEXO AA: Tabla resumen de la ruta de fidelización: información

Tabla AA1

Información		
Objetivo: Gestionar de forma adecuada la información obtenida por los clientes		
Actividades	Métodos/Herramientas	Indicadores
Evaluar el desempeño actual de la gestión de información: recursos y métodos	Focus group con los colaboradores	Número total de asistentes/número total de colaboradores
		Puntos de mejora viables/puntos de mejora propuestos
Evaluar la implementación de otras alternativas de recopilación de información: CRM	Customer Relationship Management (CRM)	Cantidad de información recopilada para estrategias de la organización/cantidad de información recopilada por la herramienta CRM
	Encuesta sobre facilidad del uso de CRM	Colaboradores que encuentran fácil utilizar el CRM/colaboradores totales
Realizar una encuesta de satisfacción del cliente global, apoyados en la herramienta NPS	Herramienta Net Promoter Score (NPS)	Tasa de respuesta=Encuestas devueltas/encuestas enviadas
		(Puntuación trimestre actual/Puntuación trimestre anterior)-1
Dar seguimiento continuo y actualizar la información del cliente a través de informes	Reportes quincenales	Información utilizada en estrategias/información incluida en el reporte
		Minutos de lectura del correo
Relación con las etapas del marketing relacional de Grönroos		
Identificar: La información recopilada y analizada del relacionamiento con los clientes permitirá a SERATIC conocer las expectativas de los clientes e identificar sus necesidades con el fin de proveer sus servicios de manera adecuada.		
Captar: La información recopilada y analizada de las características y deseos de futuros clientes permitirá a SERATIC desarrollar una estrategia robusta para la captación de clientes.		
Satisfacer: La información recopilada y analizada del relacionamiento con los clientes permitirá a SERATIC personalizar su trato hacia los clientes para mejorar la experiencia del usuario e incrementar su nivel de satisfacción.		

ANEXO AB: Encuesta de Cultura en SERATIC

Tabla AB1

PRODUCTIVIDAD	
	Escala de 0 a 100
Nivel de exigencia de la productividad	
Los mandos altos y medios tienen objetivos claros	
Esfuerzo en el mejoramiento continuo de procesos y sistemas	
Gestión del personal poco productivo	
Recompensas en función al mérito	
Revisión personal de la productividad de los colaboradores	
Importancia asignada a la productividad	
Reconocimiento de la eficacia	
LIDERAZGO	
	Escala de 0 a 100
La alta dirección es competente	
Los directivos son un buen ejemplo para los nuevos colaboradores	
Los directivos normalmente motivan bien a los colaboradores	
Los directivos normalmente son muy efectivos	
Los jefes de área tienen credibilidad	
Se aceptan con entusiasmo las decisiones de la dirección	
Las decisiones recientes dieron claros beneficios	
La alta dirección es altamente respetada	
Los colaboradores reciben suficiente autoridad para desempeñar su trabajo	
Nuestros directivos dominan sus respectivos puestos	
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	
	Escala de 0 a 100
Tenemos el número correcto de directivos	
En la empresa no hay duplicidad de funciones	
No hay confusión entre las áreas	
Se cambia la estructura solo cuando se necesita	
Todos conocen su trabajo	
Todos los directivos tienen autoridad para tomar decisiones	
No hay puestos con poder excesivo	
Casi todo el personal entiende cómo funciona la organización	
Yo sé cómo funciona la organización	
COMUNICACIÓN	
	Escala de 0 a 100

Tabla AB1 (continuación)

Las decisiones recientes dieron claros beneficios	
La alta dirección es altamente respetada	
Los colaboradores reciben suficiente autoridad para desempeñar su trabajo	
Nuestros directivos dominan sus respectivos puestos	
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	
	Escala de 0 a 100
Tenemos el número correcto de directivos	
En la empresa no hay duplicidad de funciones	
No hay confusión entre las áreas	
Se cambia la estructura solo cuando se necesita	
Todos conocen su trabajo	
Todos los directivos tienen autoridad para tomar decisiones	
No hay puestos con poder excesivo	
Casi todo el personal entiende cómo funciona la organización	
Yo sé cómo funciona la organización	
COMUNICACIÓN	
	Escala de 0 a 100
Las reuniones de trabajo son normalmente productivas	
Solo se hacen las reuniones necesarias	
Los jefes de áreas discuten informalmente con los miembros del equipo	
En las reuniones de trabajo la discusión es muy libre y abierta	
Siempre puedo hablar con mi jefe de área	
Sé continuamente lo que pasa en la empresa	
Veo a mi jefe tan a menudo como lo necesito	
Siempre me informan anticipadamente de los cambios	
La gente de la organización es amistosa	
Nos comunicamos más hablando (físicamente, reuniones de zoom o llamadas) que escribiendo (correos, mensajes de texto, mensajes WhatsApp)	
GESTIÓN DE CONFLICTOS	
	Escala de 0 a 100
Los directivos se enfrentan, pero casi siempre con resultados positivos	
Rara vez los conflictos se resuelven amigablemente	
Los colaboradores pueden discrepar de sus jefes sin temor a represalias	
Se admite que, aunque una actividad esté bien hecha, es cuestionable	
Se afirma que quienes discrepan, se preocupan por mejorar	
Se acepta el conflicto y se usa positivamente	
Los colaboradores no aceptan las cosas sumisamente	

Tabla AB1 (continuación)

Los conflictos normalmente llevan a medidas de mejora	
Los colaboradores trabajan más por lograr resultados y no solo por tener la razón	
Nadie es castigado por discutir cuando algo no le parece bien	
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
	Escala de 0 a 100
Se estimula, impulsa y apoya el autodesarrollo	
Nuestra política de reclutamiento es excelente	
Conseguimos que cada persona se ajuste a su puesto	
La organización usa el talento de sus miembros	
En la empresa existe un buen esquema de capacitaciones	
Nuestro talento humano está siendo bien desarrollado	
Para la alta dirección, el talento humano es lo primero	
La organización es justa con los individuos que la integran	
En la empresa hay grandes oportunidades de progreso	
El ausentismo o la holgazanería no son un problema	
PARTICIPACIÓN	
	Escala de 0 a 100
Sé que mi trabajo impacta positivamente en la empresa	
La mayoría de los colaboradores siente que su trabajo es importante	
Se solicitan sugerencias a los colaboradores continuamente	
Existe un alto nivel de espíritu de grupo en la organización	
Para decidir, se consideran los puntos de vista de los implicados	
A menudo se pide a los empleados que participen en comités de trabajo con sus jefes	
Mis ideas para cambiar cosas han sido bienvenidas	
Varias de mis ideas de cambio han sido aceptadas	
Sé que mis jefes están interesados en mis ideas	
CREATIVIDAD	
	Escala de 0 a 100
Hay muchas ideas nuevas fluyendo en varias partes de la organización	
En la empresa se estimula el pensamiento creativo y la innovación	
En la empresa siempre buscamos alternativas	
La organización es siempre receptiva a nuevas ideas	
Las personas creativas encajan muy fácilmente en la organización	
Muchas ideas provienen del personal de base	
A menudo los jefes piden nuevas ideas a los colaboradores	
Siempre estamos dispuestos a intentar cosas nuevas	
Mis ideas de cambio son bien escuchadas	
Puedo ser creativo en esta organización	

Adaptado de Alcaide (2015).

ANEXO AC: Encuesta de satisfacción laboral JSS

Tabla AC1

Encuesta de Satisfacción Laboral Paul E. Spector Departamento de psicología University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, todos los derechos reservados							
Por favor, encierra sólo un número para cada pregunta que refleje tu opinión de manera más cercana		Totalmente de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6
2	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo	1	2	3	4	5	6
3	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.	1	2	3	4	5	6
4	No estoy satisfecho (a) con los beneficios que recibo.	1	2	3	4	5	6
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.	1	2	3	4	5	6
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6
7	Me gustan las personas con las cuales trabajo.	1	2	3	4	5	6
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	1	2	3	4	5	6
9	La comunicación parece ser buena en esta organización.	1	2	3	4	5	6
10	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.	1	2	3	4	5	6
11	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	Mi supervisor no es justo conmigo.	1	2	3	4	5	6
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.	1	2	3	4	5	6
14	No siento que el trabajo que hago es apreciado.	1	2	3	4	5	6
15	Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.	1	2	3	4	5	6
16	Encuentro que debo trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.	1	2	3	4	5	6
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
18	Las metas de esta empresa no son claras para mí.	1	2	3	4	5	6
19	Me siento despreciado en la empresa cuando pienso en lo que me pagan.	1	2	3	4	5	6

Tabla AC1 (continuación)

20	Las personas consiguen ascensos aquí tan rápidamente como en otras empresas.	1	2	3	4	5	6
21	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.	1	2	3	4	5	6
22	El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.	1	2	3	4	5	6
23	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.	1	2	3	4	5	6
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
25	Disfruto de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6
26	A menudo siento que no sé lo que está pasando con la organización.	1	2	3	4	5	6
27	Siento orgullo en hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
28	Me siento satisfecho (a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo.	1	2	3	4	5	6
29	Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.	1	2	3	4	5	6
30	Me agrada mi supervisor.	1	2	3	4	5	6
31	Tengo demasiado papeleo.	1	2	3	4	5	6
32	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
33	Mi trabajo es agradable.	1	2	3	4	5	6
34	Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas.	1	2	3	4	5	6
35	No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.	1	2	3	4	5	6
36	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Adaptado de Spector (1997).

ANEXO AD: Tabla resumen de la ruta de fidelización: marketing interno

Tabla AD1

Marketing Interno		
Objetivo: Reforzar el compromiso de los clientes internos para lograr una cultura de servicio al cliente externo		
Actividades	Métodos/Herramientas	Indicadores
Evaluar el rediseño de los procesos internos con un enfoque autónomo	Diagrama de flujos de procesos y tiempos de atención	Tiempo de respuesta al cliente en el trimestre actual/tiempo de respuesta al cliente en el trimestre anterior – 1
		Nº de procesos creados/Nº de procesos actuales
		Nº de decisiones que un colaborador toma de forma autónoma/Nº total de decisiones tomadas
Evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la cultura a través de encuestas anónimas semestrales	Encuesta de cultura basada en 8 variables	Tasa de respuesta=Encuestas devueltas/encuestas enviadas
		(Puntuación semestre actual/Puntuación semestre anterior)-1
Evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores a través de encuestas anónimas semestrales.	Encuesta de satisfacción laboral JSS	Tasa de respuesta=Encuestas devueltas/encuestas enviadas
		(Puntuación semestre actual/Puntuación semestre anterior)-1
Realizar programas de reconocimiento a los colaboradores y a las buenas prácticas en orientación al cliente	Tablero virtual con mensajes positivos, reconocimientos y agradecimientos	Nº de buenas prácticas aplicadas para mejorar la orientación al cliente/ Nº de buenas prácticas propuestas
		Nº de buenas prácticas aplicadas para mejorar la orientación al cliente en el trimestre actual/ Nº total de buenas prácticas propuestas
Relación con las etapas del marketing relacional de Grönroos		
Satisfacer: Los colaboradores motivados refuerzan la cultura de orientación al cliente, lo cual genera satisfacción en los clientes de SERATIC.		
Retener: La calidad de atención recibida por los colaboradores genera fidelización en los clientes, y recomendación de los servicios de SERATIC.		

ANEXO AE: Tabla resumen de la ruta de fidelización: comunicación

Tabla AE1

Comunicación		
Objetivo: Generar un mayor alcance en la comunicación externa		
Actividades	Métodos/Herramientas	Indicadores
Generar contenido de valor para sus clientes	Encuesta	Nº de clientes que apertura la encuesta/Nº de clientes que recibe la encuesta
		Nº de clientes que responde que el contenido es útil/ Nº de clientes que llena la encuesta
Potenciar el uso de instrumentos de comunicación	Web corporativa	(Nº de visitas del mes actual - Nº de visitas del mes anterior) / Nº de visitas del mes anterior (Nº de interacciones (blog) del mes actual - Nº de interacciones (blog) del mes anterior) / Nº de interacciones (blog) del mes anterior Promedio de Tiempo en la Página
	e-mail marketing	Número de suscriptores del mes presente/número de suscriptores del mes pasado - 1, número de conversiones del mes presente/número de conversiones del mes pasado - 1 Número de correos entregados=Entregados/enviados Tasa de apertura= Abiertos/enviados Tasa de rebote=Rebotes/enviados Tasa de clics de apertura=Apertura/enviados
	redes sociales	(Número de seguidores del mes presente/Número de seguidores del mes pasado)-1 (Número de interacciones del mes presente/Número de interacciones del mes pasado)-1 (Número de compartidos del mes presente/Número de compartidos del mes pasado)-1 (Número de comentarios del mes presente/Número de comentarios del mes pasado)-1 (Puntuación de relevancia de la página del mes presente/Puntuación de relevancia de la página del mes pasado)-1
Tomar la iniciativa para generar reuniones periódicas con los clientes	Sesiones semestrales de retroalimentación a través de zoom, meet, u otro medio.	Nº de reuniones propuestas con los clientes por SERATIC/ Nº de reuniones totales
		Nº de reuniones aceptadas / Nº de reuniones propuestas
Generar acciones para dar a conocer y recordar a los clientes de SERATIC otros productos de la marca	Sesiones virtuales periódicas con información del catálogo de productos.	Nº de clientes asistentes a la sesión virtual/Nº total de clientes invitados
		Nº de módulos adquiridos por causa de la sesión virtual/ Nº total de módulos adquiridos
Relación con las etapas del marketing relacional de Grönroos		
Satisfacer: La satisfacción respecto a la comunicación entre el personal de SERATIC y sus clientes ha generado continuidad en el requerimiento de sus servicios.		
Potenciar: El incremento del nivel de satisfacción de sus clientes puede inducir la intención de compra de más productos.		

ANEXO AF: Las 10 expectativas clave de los clientes

Tabla AF1

Dimensión	Definición
Fiabilidad	Constante nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones, entrega del servicio correcto desde el primer momento, cumple siempre las promesas que hace, entrega siempre el servicio en las fechas y momentos prometidos. Si se equivoca, admite el error y hace todo lo que sea necesario para dejar satisfecho al cliente.
Capacidad de respuesta	Ofrecer un servicio rápido, contestar de inmediato las llamadas de los clientes, flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes, enviar de inmediato la información solicitada.
Profesionalidad	Conocer con profundidad los servicios prestados, resolver las situaciones imprevistas que plantean los clientes, aconsejarlos de manera eficiente, mantener satisfactorias las relaciones personales. Mantener constantes programas de formación del personal.
Accesibilidad	Posibilidad de obtener servicios de la empresa por teléfono, sitios web para la prestación de los servicios, para suministrar información a los clientes. Brindar atención las 24 horas, el tiempo de espera para recibir el servicio no es demasiado prolongado, los líderes están siempre dispuestos a hablar con los clientes.
Cortesía	Los clientes reciben un trato cortés por parte de todo el personal de la empresa, el personal no reacciona negativamente ante un cliente disgustado, mantiene una apariencia pulcra y agradable.
Comunicación	El personal de la empresa está siempre dispuesto a escuchar, con paciencia y verdadera y sincera atención los problemas, quejas y reclamaciones de los clientes. Explicar con claridad las opciones que tienen los clientes entre posibles combinaciones de servicios y costes, transmitir seguridad al cliente.
Credibilidad	Reputación e imagen de la empresa, la personalidad del personal que establece contacto con los clientes, la sinceridad y equidad de las soluciones que se dan a los problemas de los clientes.
Seguridad	Preocuparse por la seguridad física y financiera de los clientes, preocuparse por la seguridad de las transacciones y operaciones que se realizan con ellos, preocuparse por la seguridad que ofrecen las instalaciones y las representaciones físicas del servicio.
Comprensión del cliente	Realizar investigaciones de marketing entre los clientes y actuar en función de los resultados obtenidos, tener siempre en mente la óptica del cliente. Conocer los requerimientos específicos de los clientes, ofrecer atención personalizada. Segmentar los mercados y ofrecer servicios diseñados para cada segmento.
Elementos tangibles	Preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, así como de los equipos y demás recursos. Cuidar la apariencia del personal, prestar especial atención a la forma, diseño y calidad de las representaciones físicas del servicio.

ANEXO AG: Tabla resumen de la ruta de fidelización: Experiencia del cliente

Tabla AG1

Experiencia del cliente		
Objetivo: Reforzar la experiencia positiva de los clientes de SERATIC		
Actividades	Métodos/Herramientas	Indicadores
Detectar y analizar las experiencias negativas de los clientes	Sesión de retroalimentación con los clientes en base a las 10 variables	Nº de experiencias negativas por variable/Nº de experiencias negativas totales
		Nº de especificaciones acordadas/Nº de especificaciones recibidas
		Tiempo de respuesta al cliente en el trimestre actual/tiempo de respuesta al cliente en el trimestre anterior – 1
Brindar soluciones en las etapas de recorrido del cliente	Focus Group con los líderes y colaboradores	Nº de soluciones implementadas/Nº de soluciones propuestas por colaboradores
		Número total de asistentes/número total de colaboradores
Generar estándares para brindar una mejor experiencia del cliente	Estándares de calidad	Nº de estándares de calidad propuestas basadas en las 10 variables / Nº total de estándares de calidad propuestas
		Nº de estándares de calidad propuestas basadas en las 10 variables / Nº de estándares de calidad implementadas basadas en las 10 variables
Relación con las etapas del marketing relacional de Grönroos		
Satisfacer: Garantizar una buena experiencia que cumpla con los requerimientos de los clientes y asegurar que reciban los beneficios que ofrecen sus servicios genera satisfacción en ellos.		
Captar: Con la satisfacción garantizada de los clientes será factible convertir los clientes actuales en “clientes apóstoles”.		
Potenciar: Es posible incrementar la venta de licencias a sus actuales clientes, la venta de nuevos productos o aprovechar los escenarios que se presenten para implementar una estrategia de venta cruzada.		

ANEXO AH: Información mínima requerida para clientes de SERATIC

Tabla AH1

Información del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre completo ● RUC ● Números de tarjetas ● Domicilio fiscal ● Teléfonos/Celulares ● Advertencias/especificaciones particulares (Ej. No enviar correo tradicional, no atender/responder requerimientos sin copia al responsable o jefe, etc.) ● Preferencias/especificaciones particulares (Ej. Canal de comunicación preferente, horarios específicos para comunicación, etc.)
Información de compras y transacciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicios contratados, incluyendo especificaciones de descripción del producto, categoría, precio, distribuidor, etc. ● Total de montos contratados hasta ahora (S/) ● Fecha y hora del contrato ● Modelo de decisión de compras B2B
Información sobre los productos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipos de productos ● Subtipos de productos ● Modificaciones / proyectos agregados ● Fechas de los requerimientos ● Requerimientos futuros
Información comportamental	<ul style="list-style-type: none"> ● Patrones de compra ● Historial de transacciones: fechas, montos, productos, etc. ● Sector económico
Atención	<ul style="list-style-type: none"> ● Reclamaciones ● Incidencias ● Cancelaciones de contrato ● Garantías ● Especificaciones adicionales post venta ● Indicadores de satisfacción

Adaptado de Alcaide (2015).

ANEXO AI: Tabla resumen de la ruta de fidelización: incentivos y privilegios

Tabla AI1

Incentivos y privilegios		
Objetivo: Fortalecer la relación con los clientes		
Actividades	Métodos/Herramientas	Indicadores
Identificar y analizar a los clientes que tienen una relación más estable con SERATIC	Tabla con información mínima requerida (Alcaide)	Cantidad de información recopilada / Cantidad de información propuesta por Alcaide
	CRM	Tasa de éxito acción/respuesta
		Tasa de crecimiento y conversión de clientes= clientes actuales/clientes de periodo anterior- 1
		Tasa de nuevos clientes obtenidos por recomendación= N° de nuevos clientes recomendados por clientes actuales/número de clientes nuevos totales
		Nuevos módulos adquiridos /módulos vendidos (por cliente)
Generar un programa personalizado de beneficios agregados	Webinars	N° de asistencias/ N° de registros
		N° de usuarios que abandona el video/n° de usuarios que inicia el vídeo*100
		N° de clientes que interactúan con el webinar/N° de asistentes
	Boletín informativo por sector	(N° de suscriptores al boletín del mes actual / N° de suscriptores al boletín del mes anterior) – 1
		Tasa de apertura= Abiertos/enviados
		Tasa de rebote=Rebotes/enviados
		Minutos de lectura
Relación con las etapas del marketing relacional de Grönroos		
Potenciar: El otorgamiento de los incentivos y privilegios a los clientes fieles permitirá consolidar la base de datos de estos y convertirlos en clientes leales, los cuales finalmente se volverán en clientes apóstoles y generarán nuevas contrataciones con otros módulos ofrecidos por SERATIC.		

