

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

ESCUELA DE POSGRADO

MASTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



TESIS

**Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de
Negocios**

**Gestión de clientes para incrementar las ventas en la empresa
Superfull Concretos SAC.**

Autor: Bach. Haro Rodríguez, Liliana Isabel

Asesor: Mg. Rivera Lynch, César Armando

**LIMA - PERÚ
2020**

Miembros del Jurado Examinador para la evaluación de la sustentación de la tesis, que estará integrado por:

1. Presidente : Mg. Carlos Agustín Saito Silva
2. Miembro : Mg. Lucila del Carmen Vallejo Romo
3. Miembro : Mg. Miguel Alberto Rodríguez Vásquez
4. Asesor : Mg. César Armando Rivera Lynch
5. Representante de la EPG :

Dedicatoria

A Dios, a mi padre que desde el cielo nos dejó su ejemplo, a mi madre por su fortaleza, a mi hermano por su constancia, a mi esposo por su resiliencia y paciencia y a mi hijito.

Agradecimientos

A Rosita, Nelly y Stephanie porque permiten tener la tranquilidad para seguir cumpliendo objetivos. A mis profesores de la maestría en especial a los maestros Carlos Saito Silva y César Rivera Lynch por su vocación y disposición para lograr esta meta.

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	9
1.1. Descripción del problema.....	9
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1 Problema general.....	16
1.2.2 Problemas específicos.....	16
1.3. Importancia y justificación del estudio.....	17
1.4. Delimitación del estudio.....	24
1.5. Objetivos generales y específicos.....	25
1.5.1 Objetivo general.....	25
1.5.2 Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Marco histórico.....	26
2.2. Investigaciones relacionadas con el tema.....	30
2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	34
2.4. Definición de términos básicos.....	59
2.5. Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis.....	64
2.6. Hipótesis.....	66
2.6.1 Hipótesis general.....	66
2.6.1 Hipótesis específicas.....	66
2.7. Variables.....	66
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	69
3.1. Tipo, método y diseño de la investigación.....	69
3.2. Población y muestra.....	73
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	76
3.4. Descripción de procedimientos de análisis.....	80
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	81
4.1. Resultados.....	81
4.2. Análisis de Resultados.....	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
REFERENCIAS.....	120
ANEXOS.....	123
Anexo 1: Declaración de Autenticidad.....	123
Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.....	124
Anexo 3: Matriz de consistencia.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Oferta y Demanda Global 2007-2016</i>	10
Tabla 2: <i>Préstamo Leasing a SuperFull Concretos SAC</i>	12
Tabla 3: <i>Cuota de Mercado en Cantidades</i>	17
Tabla 4: <i>Matriz de Operacionalización</i>	68
Tabla 5: <i>Clientes Nuevos de la Empresa Superfull Concretos S.A.C</i>	74
Tabla 6: <i>Clientes Existentes de la Empresa Superfull Concretos S.A.C</i>	74
Tabla 7: <i>Clientes que Repitieron la Compra desde Julio a Diciembre en Empresa Superfull Concretos S.A.C</i>	75
Tabla 8: <i>Matriz de Análisis de Datos</i>	80
Tabla 9: <i>Comparativo de Ventas Reportadas en el 2018 de Nuevos Clientes contra los Totales en Ventas SuperFull Concretos S.A.C</i>	84
Tabla 10: <i>Número de Tipificaciones en la Postventa Reportadas desde los Meses de julio a diciembre 2018</i>	87
Tabla 11: <i>Variación Comparativa de Ventas desde julio a Diciembre en los mismos Clientes Nuevos en los Años 2018 y 2019</i>	90
Tabla 12: <i>Reporte de Incidencias Promedio (veces al mes) 2019</i>	92
Tabla 13: <i>Control de Tipificaciones por Ventas no Concretadas Año 2019</i>	96
Tabla 14: <i>Variación de Ingresos en Soles por Facturación de Concreto Seco a Nuevos Clientes por Ventas Realizadas en los Años 2018 y 2019</i>	97
Tabla 15: <i>Prueba de Normalidad PRE y POST por Facturación de Nuevos Clientes</i> ...	99
Tabla 16: <i>Resultados de las Muestras Grupales PRE y POST Clientes Nuevos</i>	100
Tabla 17: <i>Variación de Ingresos en Soles por Facturación de Concreto seco a Clientes Existentes por Ventas Realizadas en los Años 2018 y 2019</i>	102
Tabla 18: <i>Prueba de Normalidad PRE y POST por Facturación de Clientes Existentes</i>	104
Tabla 19: <i>Resultados de las Muestras Grupales PRE y POST Clientes Existentes</i>	105
Tabla 20: <i>Variación de Clientes que Si y No Compraron desde Julio a Diciembre 2018 y 2019</i>	106
Tabla 21: <i>Resumen de Procesamiento de Casos</i>	108
Tabla 22: <i>Resumen de resultados</i>	109

Tabla 23: <i>Comparación de Tiempos e Inconvenientes en los Procesos de Venta</i> <i>Semanales meses Promedio de Julio a Diciembre 2019</i>	114
Tabla 24: <i>Variación en Soles por Ventas de Concreto Seco Realizadas en el Año 2018 y</i> <i>2019</i>	114
Tabla 25: <i>Matriz de Consistencia</i>	125

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Producto Bruto Interno PBI y Demanda Interna, por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI con Banco Central de Reserva BCR.	10
<i>Figura 2:</i> Mejoramiento de Barrios, por Cámara Peruana de la Construcción CAPECO	11
<i>Figura 3:</i> Ishikawa aplicado a la empresa SuperFull Concretos SAC. Elaboración propia	14
<i>Figura 4:</i> Comparativo de Ejecución en Proyectos de Inversión. Ministerio de Vivienda Construcción y saneamiento	15
<i>Figura 5:</i> Plan del Ministerio de Vivienda al 2021, por Andina	15
<i>Figura 6:</i> Cuota de Mercado año 2016 en Porcentajes. Elaboración propia.....	18
<i>Figura 7:</i> La cadena de valor genérica. Ventaja competitiva, por Michael E. Porter.....	47
<i>Figura 8:</i> Relación entre las actividades de valor y el criterio de compra del comprador. Ventaja Competitiva, por Michael E. Porter.	52
<i>Figura 9:</i> Mapa Conceptual sustento de Hipótesis. Elaboración propia	65
<i>Figura 10:</i> Nuevos Clientes Obtenidos desde Julio a Diciembre del 2018 por Venta de Concreto Seco en la Empresa SuperFull Concretos S.A.C. Elaboración propia	83
<i>Figura 11:</i> Total de Incidencias Reportadas por Clientes Existentes desde julio a diciembre 2018. Elaboración propia.	84
<i>Figura 12:</i> Facturación de Clientes Existentes desde julio a diciembre 2018. Elaboración propia	85
<i>Figura 13:</i> Frecuencia de Compras en Número de Clientes desde Julio a Diciembre 2018. Elaboración propia	87
<i>Figura 14:</i> Política de incentivos por referenciación de clientes. Elaboración propia ...	88
<i>Figura 15:</i> Asistentes feria expo Perú industrial 2019, por Expo Perú Industrial.....	89
<i>Figura 16:</i> Acciones tomadas para disminuir incidencias planteadas. Elaboración propia	92
<i>Figura 17:</i> Clasificación de Créditos a Clientes. Elaboración propia	93
<i>Figura 18:</i> Gestión Postventa y Aplicación de Soluciones para la empresa Superfull Concretos SAC. Elaboración propia	95

<i>Figura 19:</i> Variación en la Decisión de Compra de Concreto Seco por Retención de Clientes en los Años 2018 y 2019. Elaboración propia	107
<i>Figura 20:</i> Proceso de Gestión de Clientes Aplicado a la Investigación. Elaboración propia	110
<i>Figura 21:</i> Actualización el Proceso de Ventas de la Empresa. Elaboración propia....	112
<i>Figura 22:</i> Implementación del despacho express. Elaboración propia	113

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue implementar un modelo de gestión de clientes en la empresa Superfull Concretos SAC. Para ello se basaron tres aspectos: el primero de ellos es el marketing de referencia para incrementar la facturación de clientes nuevos, el segundo fue el valor percibido para aumentar la facturación de clientes actuales y por último el servicio postventa para lograr la fidelización de los clientes.

El modelo incluyó el análisis de las ventas de la empresa, se clasificó la información por objetivos, aplicando y reestructurando la gestión, permitiendo que el cliente referencie nuevos, sino que también que se perciba el servicio diferenciado ofrecido por la empresa. En consecuencia, se refleje en compras reiteradas, lo que permitió: mejorar las facturaciones de clientes nuevos, aumento en la tasa de pedidos de clientes existentes y reiteraciones de compra.

Respecto a los problemas expuestos, se han relacionado con las hipótesis planteadas, acompañadas de una propuesta puntual para cada una de ellas, las mismas que fueron orientadas al aumento en la facturación de ventas.

Se utilizó metodología exploratoria con información de modelos de gestión realizando mejoras evaluadas periódicamente y cuantitativamente desde julio a diciembre del 2018 y los mismos meses del 2019, para estos 6 periodos de cada año, se tuvo como población y muestra la totalidad de clientes 16 en el 2018 y 21 en el 2019, calculando estadísticamente se validó el proyecto de investigación.

Palabras clave: Gestión de clientes, facturación de nuevos clientes, marketing de referencia, fidelización de clientes.

ABSTRACT

The objective of the research was to implement a customer management model in the company Superfull Concretos SAC. For this, three aspects were based: the first one is the reference marketing to increase the turnover of new customers, the second was the perceived value to increase the turnover of current customers and finally the after-sales service to achieve customer loyalty.

The model included the analysis of the company's sales, the information was classified by objectives, applying and restructuring the management, allowing the client to refer new ones, but also to perceive the differentiated service offered by the company. consequently, it was reflected in repeated purchases, which allowed: to improve the invoicing of new clients, increase in the rate of orders from existing clients and repeat purchases.

Regarding the problems presented, they have been related to the hypotheses raised, accompanied by a specific proposal for each one of them, which were aimed at increasing sales turnover.

Exploratory methodology was used with information from management models, making improvements evaluated periodically and quantitatively from July to December 2018 and the same months of 2019, for these 6 periods of each year, the population was taken and shows all 16 clients in the 2018 and 21 in 2019, calculating statistically, the research project was validated.

Keywords: Customer management, new customer billing, referral marketing, customer loyalty.

INTRODUCCIÓN

La demanda de concreto seco en el Perú, ha estado en crecimiento ya que el gobierno central mediante sus empresas estatales de servicios básicos y otras empresas particulares vienen realizando obras de construcción y saneamiento, dichas empresas participan de licitaciones a fin de incrementar su participación en los diferentes proyectos de agua, mantenimiento, instalación y construcción en los diferentes distritos de Lima Metropolitana

Para este tipo de empresas proveedoras y constructoras, este producto es indispensable, porque en la obra se debe asegurar la resistencia, además de rendimiento, por lo que, el concreto seco es una solución lista para usar, reduciendo tiempos de mezclas exactas y costos en perjuicio del cliente por mermas y hasta en mano de obra.

Este trabajo de investigación se encuentra en cuatro capítulos. El capítulo I, la problemática, e identificación de los problemas, el cual refiere las diferentes problemáticas financieras, con los clientes y la repercusión en las ventas. Los objetivos de la investigación, asimismo las limitaciones en este rubro que también están consideradas en esta parte.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico, basándose en investigaciones, teorías y conocimientos científicos, así como también se abordarán las hipótesis, la relación de variables, y se realizó una descripción de las principales herramientas usadas en la gestión de clientes, que serán parte de la referenciación y fidelización, que implementaremos.

En el capítulo III se describe la metodología que se realizó a lo largo de la investigación como, tipo y nivel de la investigación, diseño, muestra, técnicas e instrumentos y la recolección de los datos.

En el capítulo IV se describe la implementación de la gestión de clientes, con los resultados y sus respectivos análisis Pre y Post implementación de dichas herramientas, se evaluó el proyecto de mejora, haciendo una comparación del año 2018 y el 2019, analizando la variación mediante las herramientas usadas para la venta y postventa.

CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Descripción del problema

Superada la crisis del terrorismo que azotó al país desde los años 1980 al 2000, en el año 1998 se creó mediante la Ley N° 26912 el Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda – Fondo MI VIVIENDA inscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) cuyo objetivo es que las personas puedan acceder y comprar sus viviendas lo que conlleva una cadena de desarrollo y hasta descentralización en el Perú en todos los niveles sobre todo en las clases medias y otros desatendidos.

Además, esto también permitió el crecimiento del sector bancario mediante tasas hipotecarias con créditos a largo plazo lo que mejoró la demanda interna (inversión pública, consumo interno, urbanismo y expansión de ubicaciones), así como de las exportaciones, permitiendo el repunte del PBI mismo que el año 2008 subió según el BCR al 9.8% siendo la tasa más alta en los últimos 14 años.

En la *Figura 1*, se aprecia el repunte de la economía peruana en dos dígitos en los últimos tres años, por las razones anteriormente mencionadas.

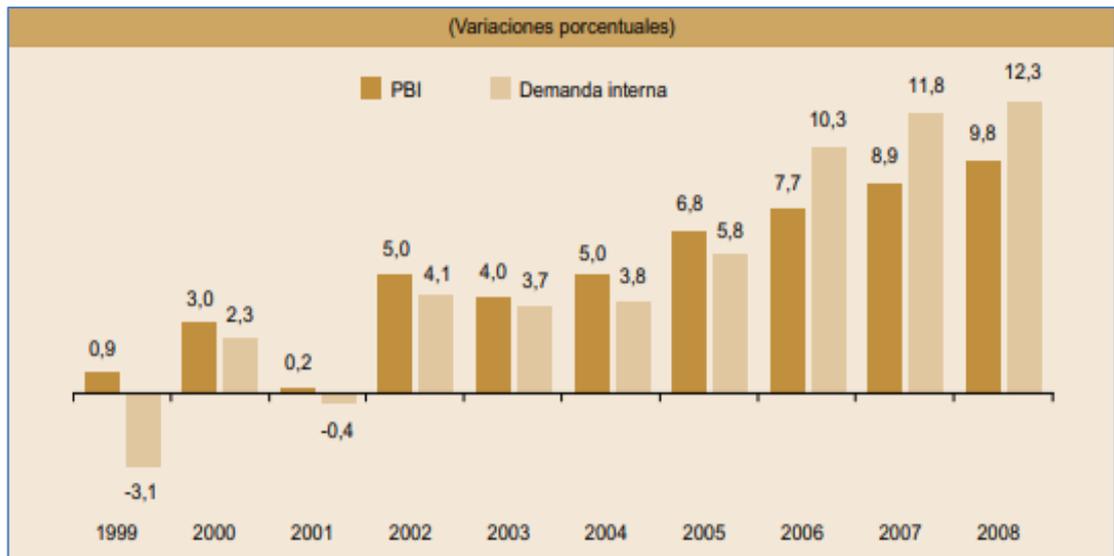


Figura 1: Producto Bruto Interno PBI y Demanda Interna, por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI con Banco Central de Reserva BCR.

En los años 2009 al 2011 hubo una disminución del PBI por la crisis económica y financiera internacional, esto ocasionó reducción de la demanda externa en consecuencia se contrajo la producción industrial, pese a ello en el 2011 surgieron proyectos de construcción o remodelación de centros comerciales tanto en el mercado limeño como en algunas provincias del Perú.

En el 2012 la económica del Perú creció en 6.1% una de las tasas más altas de América Latina impulsada por la demanda interna, comercio y construcción, mientras que el 2013 se obtuvo 5.9% una de las menores tasas en 4 años, pese a ello el sector construcción subió a 8.5% impulsado por obras de infraestructura como:

- Vía Parque Rímac,
- Tren Eléctrico,
- Edificación de viviendas
- Centros comerciales y
- Construcción de autopistas. Ver Tabla 1 y *Figura 2*

Y en el 2014 la economía peruana solo creció en 2.4% la menor tasa en cinco años por la contracción de muchos sectores y el sector construcción solo se expandió en 1.68% respecto al año anterior.

Tabla 1:
Oferta y Demanda Global 2007-2016

(Variación porcentual del índice de volumen físico) Año Base 2007=100										
Oferta y Demanda Global	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producto Bruto Interno	8,5	9,1	1,1	8,3	6,3	6,1	5,9	2,4	3,3	3,9
Extractivas	4,1	7,9	0,5	1,3	2,8	1,8	4,3	-1,4	7,6	11,5
Transformación	11,9	10,5	-3,2	12,0	7,0	5,3	6,5	-0,2	-3,0	-2,1
Servicios	9,2	8,3	3,4	8,6	7,7	7,5	5,8	4,7	4,9	3,9
Importaciones	21,3	25,0	-15,9	26,6	13,6	10,0	2,9	-1,0	-0,8	0,3
Oferta y Demanda Global	10,8	12,2	-2,6	11,7	7,9	7,0	5,2	1,6	2,4	3,1
Demanda Interna	12,3	13,7	-2,4	14,5	8,6	8,1	6,7	2,9	2,5	0,9
Consumo Final Privado	8,6	8,9	3,1	9,1	7,2	7,4	5,7	3,9	3,4	3,5
Consumo de Gobierno	4,3	4,8	12,1	3,9	7,4	8,3	7,5	8,3	5,8	4,9
Formación Bruta de Capital	28,6	31,1	-20,2	35,8	12,2	9,5	8,5	-1,2	-0,8	-7,1
Formación Bruta de Capital Fijo	22,7	27,8	-3,4	21,9	9,9	14,9	5,4	-2,0	-6,4	-4,2
Público	20,4	33,7	29,7	16,3	-11,3	19,8	12,6	0,1	-5,7	3,1
Privado	23,2	26,5	-11,0	23,7	16,6	13,7	3,6	-2,6	-6,6	-6,3
Exportaciones	6,7	7,8	-3,3	3,2	5,5	3,1	-0,6	-3,8	1,6	12,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI



Figura 2: Mejoramiento de Barrios, por Cámara Peruana de la Construcción CAPECO

En el 2014 SuperFull Concretos SAC inició sus actividades y desde ese momento tuvo que hacer frente a las primeras dificultades, siendo una de ellas que la construcción de la planta que estaba demorando más tiempo de lo que se había pronosticado.

Otro inconveniente que tuvo que afrontar la empresa, fue que parte del financiamiento se realizó con ventas pagadas anticipadamente por los primeros clientes, pero, al no estar la máquina en funcionamiento, no había producción y por ende no se cumplió con los tiempos de entrega establecidos y dado a que algunos clientes no podían esperar más tiempo, se tuvo que devolver el dinero a plazos, ocasionando ya un déficit a la empresa sin estar operativa aún.

Por otro lado, se cubrió el costo del diseño, construcción e implementación de la planta mediante un leasing financiero con un importante banco, lo cual ya estaba en desventaja financiera con respecto a los cumplimientos de las letras. Ver Tabla 2.

Tabla 2:

Préstamo Leasing a SuperFull Concretos SAC.

MONTO TOTAL	\$741,400.00
NÚMERO DE CUOTAS	60
MONTO DE CUOTA	\$15,000.00
TIEMPO DE PAGO	5 años

Elaboración propia

El sector de materiales de construcción y agregados se maneja por volumen y a mayor cantidad el cliente debe tener mayor margen de descuento y no era factible, trasladar el sobre sobre costo de maquinaria al cliente porque restaba demanda ante sus competidores.

Se optó por establecer líneas de crédito con los clientes, permitiendo a la empresa contar con una espalda financiera para hacer frente a los gastos corrientes hasta que se lleven a cabo las cobranzas desde antes del vencimiento, evitando que se generen acumulaciones de facturas y asegurando la liquidez.

Para ello, inicialmente los créditos se manejaban de acuerdo a la experiencia de uno de los dos socios que se inició en el área de almacenamiento y posteriormente fue jefe de ventas en una de las empresas líderes de este mismo rubro y ahora son competencia. Lo cual permitió hacer contactos y conocer los perfiles de algunas empresas que llegaron a ser sus clientes.

Lamentablemente, uno de los principales clientes en los años 2014 - 2015 que representaba el 45% de las ventas totales, al tener un cambio en sus gerencias y políticas, tuvo como consecuencia, el incumplimiento en sus pagos a SuperFull Concretos SAC, perjudicando la ya deteriorada situación financiera de la empresa.

En el 2018, los socios de la empresa SuperFull Concretos SAC. con una cartera de clientes consolidada pero contenida a solo 16 clientes, detectaron que había necesidad de revisar la gestión y establecer estrategias para fortalecerla, fidelizarla y ampliar su red de contactos para que estos atraigan nuevos clientes potenciales.

Por ende, analizaron y detectaron que al competir con empresas grandes que además de la venta de concreto seco; estas tenían también otras líneas de productos dentro de su amplio portafolio de ventas de materiales de construcción y algunos de sus clientes se sentían desatendidos, cuando realizaban pedidos adicionales, detectando una oportunidad a desarrollar.

Decidieron desde julio de ese año, poner énfasis también en la postventa, atendido y solucionando problemas generados en la estación de invierno, donde la humedad del ambiente, hacía que el producto llegue al destino final en calidades no adecuadas por el endurecimiento del concreto, teniendo que, en algunas oportunidades reponer sacos.

Solucionado el inconveniente, la empresa decidió elaborar nuevas estrategias para fidelizar a sus clientes existentes, cuyo objeto fue generar confianza y ampliar su cartera con recomendaciones de sus propios clientes a otras empresas consorciadas. Inicialmente, se optó por otorgar vales de consumo en clubs a los gerentes de compras.

Al referir a una empresa y que concluya en nuevo cliente, impulso la ampliación la red de contactos, pero se necesitó gestionar, realizando mayores acciones y seguimiento de las mismos, cuyo resultado a corto y mediano plazo se vio reflejado en el incremento de ventas y facturación por tipo de producto.

En el año 2019, ya con 21 clientes, SuperFull Concretos SAC. pudo pagar el 100% del leasing valorizado en más de un millón de soles, por lo que no solo represento un logro para la empresa, sino que superaron la primera etapa de supervivencia como pequeña organización en un sector tan competitivo con empresas sólidas líderes en el rubro de concreto y otros materiales de construcción.

Pese a ello, la empresa SuperFull Concretos SAC contaba con una cartera de clientes reducida, que representan el 90% del total de empresas grandes y medianas que realizaban contrataciones de servicios de saneamiento con instituciones del Estado y otras de servicios básicos de mantenimiento.

En esa nueva etapa, seis años después de su fundación, era necesario seguir ampliando su participación mercado, por ello, se identificaron variables que repercutían en la gestión de clientes y demás aspectos, que lo afectaban; reteniendo el incremento de facturaciones por venta y postventa; además de implementar servicios de valor agregado, para alcanzar la diferenciación como empresa.

En *Figura 3* siguiente, se muestra un resumen de las principales áreas, actividades y falencias que tenía la empresa SuperFull Concretos SAC que recaían en la gestión, especificado a través de la matriz Ishikawa, aspectos que estaban referidos en las variables y desarrollo de la investigación, las cuales abarcan recursos, personal, procedimiento y finalmente la organización. Ver *Figura 3*

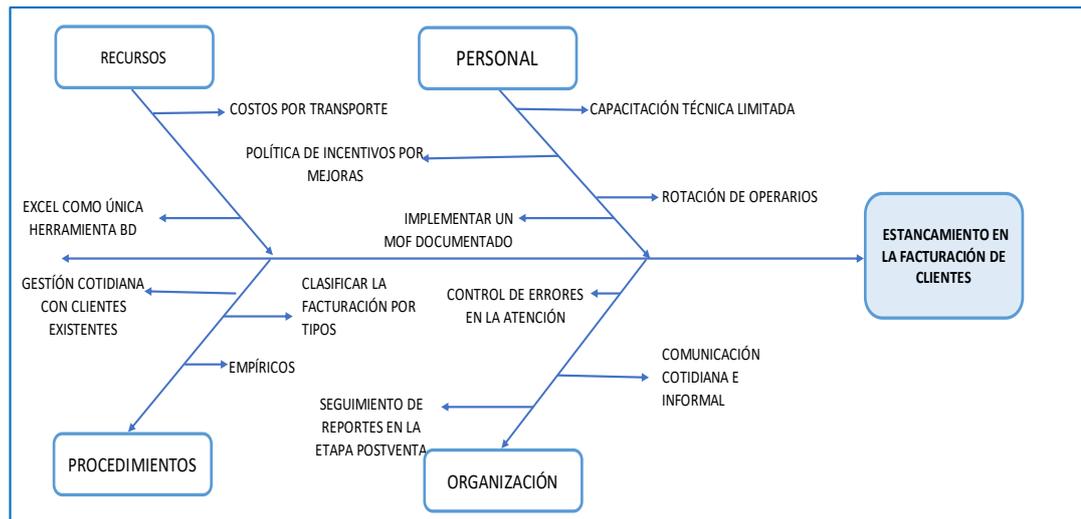


Figura 3: Ishikawa aplicado a la empresa SuperFull Concretos SAC. Elaboración propia

En la *Figura 4* siguiente, se aprecia que no se está alcanzando el 100% de ejecución, según lo verificado entre la (PIA) presupuesto institucional actualizado vs el presupuesto institucional modificado (PIM), significó un impulso para la empresa SuperFull Concretos SAC, debido a que habían en los años 2018 y 2019 ejecuciones

pendientes, atención de nuevas demandas y conseguir la fidelización. Ver *Figura 4* y *Figura 5*.

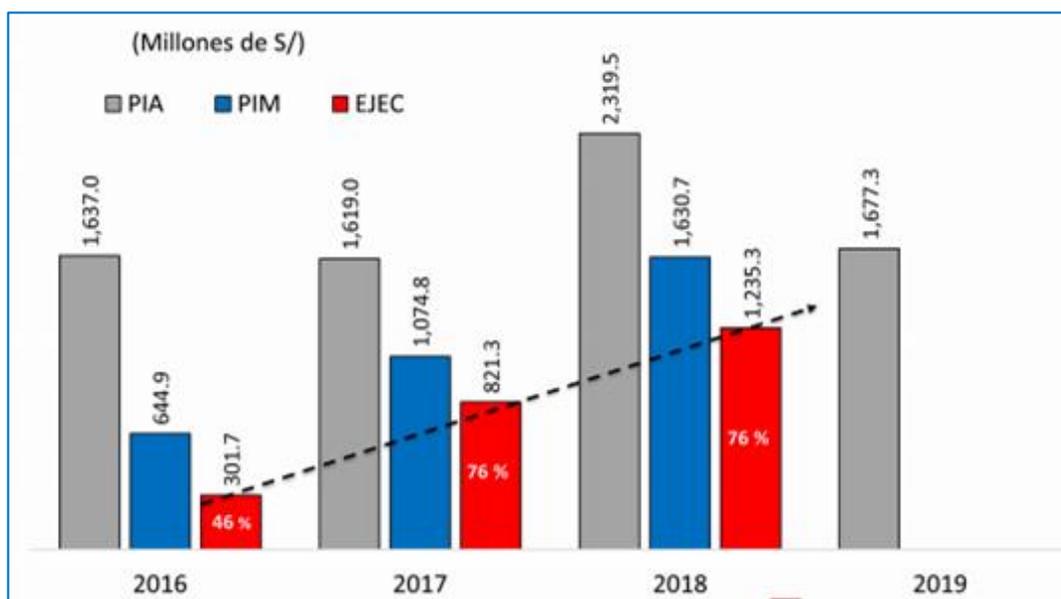


Figura 4: Comparativo de Ejecución en Proyectos de Inversión. Ministerio de Vivienda Construcción y saneamiento



Figura 5: Plan del Ministerio de Vivienda al 2021, por Andina

Se proyectaba para el 2019, alrededor de 484 proyectos solo en saneamiento equivalente a S/. 1,872.8 millones de soles, fuera de los 186 proyectos de infraestructura urbana totalizado en S/.513.1 millones según las cifras del Plan del Ministerio de Vivienda. Ver *Figura 5*.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión de clientes incrementará las ventas en la empresa Superfull Concretos S.A.C.?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera el marketing de referencia incrementará la facturación de nuevos clientes?
- b) ¿De qué manera la gestión del valor percibido incrementará la facturación de clientes existentes?
- c) ¿De qué manera el servicio postventa incrementará la fidelidad de los clientes?

1.3. Importancia y justificación del estudio

Importancia del estudio

La presente investigación es trascendente porque representa un aporte que, ayuda a las empresas que se dedican al rubro de producción y venta de concreto seco, a encontrar información relevante ya que se explica de manera sustancial, que aspectos se deben considerar desde la fase inicial tanto en los factores internos como el estudio y conocimiento de lo externo porque permite tener una amplitud para la toma de decisiones, considerando aspectos de la empresa y el sector industrial que pertenece.

Adicionalmente, la investigación ha permitido a la empresa Supefull Concretos SAC. identificar e implementar diferentes estrategias y procedimientos con el objetivo de lograr fortalecer las relaciones con sus clientes existentes, además de fidelizarlos y que estos, en su mayoría; terminaron recomendando a nuevos clientes potenciales lo que repercutió en el incremento de facturación por ventas.

Para ello, la empresa obtuvo información específica respecto al sector y analizo factores externos que indirectamente repercutían en la demanda de materiales de construcción e insumos para la producción de concreto seco, las facturaciones por volúmenes de venta, lo que variaba con la empresa líder por su tamaño y antigüedad, pero que SuperFull Concretos SAC. con la aplicación de estrategias orientadas a la gestión comercial, pudo posiciones en ventas. Ver Tabla 3.

Tabla 3:
Cuota de Mercado en Cantidades

EMPRESA	CUOTA AÑO 2016 (en bolsas)
QUIKRETE	2,000,000
TOPEX	1,800,000
FIRTH	1,000,000
SUPERFULL CONCRETOS	560,268
TOTAL DEL MERCADO	5,360,268

Elaboración propia

Como se aprecia, el mercado de venta de concreto seco estaba dividido. Entre las dos empresas con más porcentaje hacían el 78% del mercado, cabe resaltar que, además de concreto venden toda la línea de materiales de construcción tales como fierro, cemento, y variedad de mezclas. Ver *Figura 6*

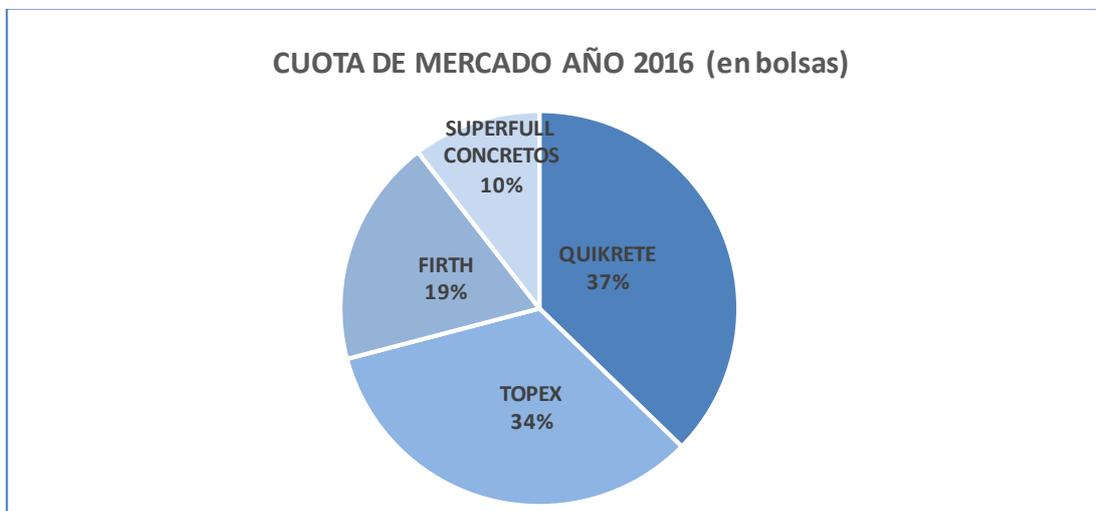


Figura 6: Cuota de Mercado año 2016 en Porcentajes. Elaboración propia

Mientras SuperFull Concretos SAC. y Firth SA. se especializan solo en la producción y venta de concreto seco, representa un 22% he allí donde se fundamenta la investigación porque brinda una oportunidad de expansión utilizando mecanicismos técnicos y estratégicos.

Inclusive, la investigación permitió a la empresa hacer un análisis conciso de todas las áreas de la organización ya que no podían crecer trabajando cotidianamente sin agregar valor a sus procesos, los mismos que no se estaban actualizando pese a que surgían incidencias continuamente.

Desde el punto de vista académico, la presente investigación permite acceder a información relevante desde el punto de vista empresarial, ampliando fuentes de información, pero basado en la comercialización y cómo el rubro de negocio industrial se relaciona con ello, porque el éxito de un negocio no solo se basa en producir, sino en vender y brindar adecuado soporte postventa ya que del material depende colmar las expectativas con parámetros de calidad para el cliente final.

Justificación del estudio

La presente investigación fue de utilidad para la empresa porque había una necesidad de crecer organizadamente, por lo que fue necesario reducir lo empírico y reemplazarlo por procedimientos técnicos, así como documentarlos, clasificarlos por periodos y se plantearon mejoras en los procesos operativos de las áreas involucradas; también se recurrió a los principales autores cuyos conocimientos e investigaciones fueron interpretados y acondicionados a la problemática empresarial.

Dentro de los planteamientos se extrajeron conceptos relacionados a la gestión de clientes analizando, detectando y detallando aspectos fuertes de la empresa y sus oportunidades de mejora que, al ser repotenciados y controlados en los periodos establecidos, impactaron directamente en la respuesta del cliente, lo que se vio reflejado en las ventas y capacidad de respuesta y para fortalecer la relación comercial.

Respecto al sistema de control de acciones comerciales, permitió a la empresa medir constantemente los resultados en tiempos desde la producción, adecuada comunicación entre colaboradores que participan de las operaciones y con el cliente; habiéndose mejorado sustancialmente en la capacidad respuesta ante imprevistos, además del entendimiento sobre la importancia y utilidad de las capacitaciones al usuario, sobre la manipulación del producto, lo que redujo mermas sustancialmente.

Además, ya que la empresa por ser del rubro industrial y al estar conformados por clientes limitados, necesitó seguir captando a nuevas empresas consorciadas y a fines en Lima, pero con proyección a las principales provincias del país, lo que conlleva a expandir y fortalecer sus procesos, por lo que para lograr posicionamiento era necesario hacer incentivos, participar en eventos industriales de ese sector para ampliar contactos proactivamente.

Otro aspecto que se delimita en la investigación es, que la empresa requiere contar con un sistema de soporte, el primer paso se dio al organizar y documentar la mayoría de procesos, esto no estaba totalizado y por ello se desprendían falencias en las operaciones, pero que para el desarrollo de la investigación se optó por regularizar

los reportes utilizando herramientas básicas, pero limitaban la capacidad de planeación de los recursos y procesos al interior de la organización.

Y como parte de las herramientas de validación de datos, con la aplicación y utilización de resultados, se logró que los clientes reconozcan, confíen y recomienden a la empresa Superfull Concretos SAC., en consecuencia, se incrementaran los pedidos, periodos de los mismos, permitiendo crecer en número y sus facturaciones, para hacer frente a los otros gastos financiados que hasta la fecha se vienen pagando como parte de la estrategia de expansión.

Con los resultados obtenidos producto del desarrollo de la investigación, la empresa y cualquier organización con actividades a fines tiene una fuente de información que brinda alcances de las situaciones que se generan en este tipo de negocio desde su fundación y las diferentes peripecias suscitadas, lo que determinan su supervivencia y expansión en el mercado, asimismo de contar con indicadores de proyección para afrontar y cumplir con las necesidades y nuevas demandas del mercado.

El presente estudio de la investigación para la empresa productora y comercializador a de concreto seco, fue realizado en los periodos que comprenden los meses de julio a diciembre del 2018 y 2019.

Justificación teórica

El presente trabajo y como se viene detallando, aporta diversos resultados generados en la investigación, los mismo que son fuentes de análisis, los mismos que tienen que ser acompañados de sustento teórico, realizado por estudios relacionados y análisis del sector en los distintos periodos, sabiendo diferenciar cada uno de ellos, los mismos que fueron aplicados para su desarrollo.

Esto permite ampliar conceptos que fueron empleados para el desarrollo del caso Superfull Concretos SAC. que inicia operaciones basadas solo en una cartera de clientes, sin un estudio de mercado base.

Dicha empresa siendo pequeña, optó por vender a clientes B2B, pero pasado los años y ante la necesidad de crecer en el mercado y dirigirse a nuevos clientes, fue necesario combinar la experiencia, para solucionar sus principales problemas.

Además de aportar el conocimiento existente, mediante el uso de reportes de ventas e incidencias por áreas y análisis estadísticos de datos, sobre los hechos validados como parte de los instrumentos para evaluar el logro de competencias de investigación cuantitativa aplicado a la empresa, con el objetivo de reducir probabilidades de imprecisiones detectadas.

Los resultados cuantitativos se sistematizaron en propuestas, que fueron incorporados como parte de la gestión de clientes, demostrándose la adecuada identificación y uso de las variables, las mismas que reflejaron un incremento en las ventas por cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

Los mismos que cuando se empleó la capacitación teórica aplicado a las actividades dirigidas a los colaboradores, previamente sustentado y comunicado a los accionistas de la empresa, haciendo participar al cliente de dicha capacitación, se pudo constituir a corto y mediano plazo, un sólido aporte no solo para la empresa, sino también para el sector, respecto al conocimiento y manipulación del concreto seco.

Justificación metodológica

Para el desarrollo de la investigación se procedió a recolectar toda la información de la empresa, desde sus inicios, entender los criterios de los socios fundadores, resaltar aspectos relevantes, enumerar una serie de puntos y mediante razones de agrupación se fueron evaluando cada uno de los componentes en las áreas implicadas y el cumplimiento de las mismas.

Luego y con la elaboración y aplicación de las variables, para cada uno de los problemas, mediante la proposición de métodos e instrumentos, sumado al análisis de datos e indicadores relevantes y el análisis de la documentación se consiguió

controlar y valorar el desarrollo de las actividades que comprenden la operatividad y efectividad en la comercialización por parte de la empresa.

Justificación práctica

La investigación permitió encontrar soluciones, genero mayores ventajas en la cadena de valor como parte de toda la gestión comercial por consiguiente lograr los objetivos que tiene Superfull Concretos SAC. logrando con ello que la empresa sea más competitiva, debido a los nuevos mecanismos empleados y medidos que demostraron su eficacia y eficiencias ya que descongestionó tiempos y minimizó pérdidas en la operación.

Muchas pequeñas empresas inician actividades con poca o genérica investigación del sector es por ello que la mayoría, no permanecen en el mercado y para este caso, por ser una empresa industrial con un producto no masivo, pero si conocido en un sector específico, la información fue necesaria ya que es un mercado específico que requiere experiencia, el mismo que está en crecimiento ya que labores de instalación y mantenimiento de servicios básicos, siempre serán necesarios en Lima y el país.

Justificación económica

Este proyecto de investigación colaboro a la empresa Superfull Concretos SAC. en el aumento de su facturación en los periodos donde se implementaron y midieron las variables e indicadores, cuya finalidad fue incrementar la facturación y realizar futuras inversiones para reducir gastos.

Entre ellos el transporte y la sistematización de las operaciones hasta el producto final, así como en un sistema idóneo de información en línea para toda la empresa. En consecuencia, la investigación permitió a los accionistas desarrollar un plan de adquisiciones prioritarias para el proceso productivo y comercialización.

Justificación social

La empresa brinda oportunidades laborales a los habitantes del distrito de Villa el Salvador y aledaños, contribuyendo a la generación de puestos de trabajo formal. Permitiendo a jóvenes operarios y técnicos profesionales del sector industrial y administrativo, contar con acceso a capacitaciones, experiencia laboral, seguro de salud y mayores oportunidades.

Justificación legal

El funcionamiento de la empresa además de la licencia de funcionamiento y certificación INDECI, está regido por Decreto Supremo que modifica al Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y Comercio Interno, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2015-PRODUCE que tiene por objeto promover y regular la gestión ambiental, la conservación y aprovechamiento sostenible de recursos naturales en el desarrollo de las actividades de la industria manufacturera y de comercio interno, así como regular los instrumentos de gestión ambiental, los procedimientos y medidas de protección ambiental aplicables a éstas. Fuente: 1: Normas Legales, El Peruano.

Justificación ecológica

Permite implementar labores en coordinación de empresas vecinas en actividades de ornato y limpieza de áreas comunes, así como los horarios de funcionamiento de la planta a fin de no perjudicar con contaminación sonora a las personas, entre otros aspectos por atender.

1.4. Delimitación del estudio

Delimitación espacial

El área que comprende la investigación son los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Lurigancho; Santa Anita, Comas, San Martín de Porres, San Juan de Miraflores, Chorrillos ubicados dentro de ciudad de Lima Metropolitana donde la empresa tiene cobertura.

Delimitación temporal

El periodo de investigación está basado desde julio a diciembre 2018 y los mismos meses del 2019 a fin de recolectar información cuantitativa para el análisis correspondiente.

Delimitación teórica

Esta investigación estudia los conceptos relacionados al desarrollo de la propuesta del plan estratégico comprendidas por los procesos y estrategias competitivas.

1.5. Objetivos generales y específicos

1.5.1 Objetivo general

Implementar la gestión de clientes para incrementarlas ventas de la empresa Superfull Concretos SAC.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Aplicar el marketing de referencia para mejorar la facturación de nuevos clientes.
- b) Aplicar la gestión del valor percibido para incrementar la facturación de clientes existentes.
- c) Mejorar el servicio posventa para incrementar la fidelidad de los clientes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

Siglo XIX

La gestión científica de Frederick Taylor. El primer establecimiento moderno de ideología sobre la gestión se basó en los inicios de gestión científica de Frederick Taylor, que emergió a finales del siglo XIX.

Los elementos detrás de la gestión científica de dicho autor, se situaban en el sistema en lugar del subordinado, dejando el rol de los gerentes superpuesto al del rol del personal no gerencial. La gestión era muy vertical, con un control juicioso sobre las personas y las técnicas en todas las industrias.

Siglo XX

1932 – Estudios de Hawthorne

Nació de un nuevo planteamiento, después que Elton Mayo empezó a cuestionar los manuales detrás de la gestión científica.

A través de los experimentos de Hawthorne, Mayo concluyó que las necesidades emocionales de los empleados tenían mayores niveles de productividad. Las tipologías físicas ambientales eran de baja importancia.

1946 – Desarrollo organizacional

Kurt Lewin es conocido en el campo del desarrollo de la organización y el estudio de la dinámica de grupos. Su indagación reveló que la educación dentro de las organizaciones se suministra cuando hay un aprieto entre la experiencia específica y el análisis.

1954 – Jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow presentó su jerarquía de necesidades en su libro *Motivación y personalidad*, mediando considerablemente en cómo los directivos distinguían la motivación de los empleados. Maslow congregó las categorías de necesidades humanas en una pirámide.

Los empleados deben integrar las necesidades de menor nivel antes de sentirse motivados a satisfacer las necesidades de mayor nivel. La pirámide se fundamenta, en necesidades fisiológicas, seguidas de necesidades de seguridad, amor, pertenencia, estima y autorrealización.

1954 – Liderazgo y gestión

Peter Drucker en su libro *La práctica de la gestión* supone que la gestión consta de cinco funciones fundamentales. Estas son:

- Planificación y determinación de objetivos.
- Organización grupal.
- Motivación y comunicación.
- Evaluación del desempeño.
- Desarrollo de las personas.

1959 – Factores de higiene y motivacionales

Frederick Herzberg desarrolló una lista de componentes de higiene apoyados en la jerarquía de necesidades de Maslow. Los elementos de higiene deben estar presentes en la labor antes de que los gerentes puedan usar elementos de motivación para provocar el desempeño de los trabajadores.

1960 – Teoría X y teoría Y

Los principios de la teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor radican en iniciaciones que impactan en la enunciación y ejecución de las políticas y prácticas en el trabajo a los empleados.

1964 – Cuadrícula de gestión

Robert Blake y Jane Mouton desplegaron un modelo de gestión que consolida los estilos de gestión y las relaciones. Dichos modelos usan dos ejes: la “preocupación por las personas” se diseña usando el eje vertical y la “preocupación por la tarea” está en todo el eje horizontal, para narrar diversos modos de gestión y las maneras de interactuar con los empleados.

Década de 1970 – Planificación estratégica

Se cambió el rumbo del cargo de medición a herramientas como la planificación estratégica. Se utilizaron la matriz de crecimiento compartido y el FODA para señalar los procesos de planificación estratégica.

Década de 1980 – Ventaja competitiva

Dado que el medio empresarial se volvió cada vez más competitivo y conectado, siendo una prioridad para las organizaciones. Se usaron herramientas como la gestión de calidad total y Six Sigma para mejorar la misma. Del mismo modo, se da el nacimiento de los primeros CRM y desarrollo de bases de datos para empresas. Eran complicados, y su puesta en marcha requería tiempo y dinero.

Jon Ferrara en 1989, comienza con un software diseñado para pymes convirtiéndose en una estrategia de marketing. Éste es el punto de partida del CRM (Customer Relationship Management) traducido como gestión de las relaciones con los clientes.

En 1992 Kotler en la décima edición del libro Marketing definió la “gestión de relaciones con los clientes” como el proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos.

Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos.

2.2. Investigaciones relacionadas con el tema

Nacionales

(Zelada, 2017) en su tesis “Propuesta de mejora de los procesos de servicio postventa de una empresa comercializadora de bienes de capital”, Tiene como objetivo, la mejora del proceso de atención al cliente y planificación en una empresa de comercialización de bienes de capital y servicios.

Dicho proceso fue analizado a través de una herramienta secuencial de la calidad, mediante veintidós encuestas de campo, realizadas a los clientes de la sucursal de Lambayeque y el análisis de las fichas por indicadores de gestión, para la solución de problemas.

Las conclusiones del diagnóstico del proceso fueron dos: falta de estandarización en el proceso de atención al cliente y en el proceso de planificación de los mismos. Estos dos problemas, fueron encausados para darles solución a través de una propuesta integral de mejora, la cual incluye el análisis costo beneficio.

Esta investigación, está relacionada con el desarrollo de la presente tesis ya que coincide en la búsqueda y mejoramiento de los procesos y servicios, estableciendo variables de gestión y la planificación eficiente. Basado en aspectos de implementación con medición de variables, aplicando instrumentos de medición cuantitativa e interpretación de reportes de venta, para la toma de decisiones y mejoramiento de los procesos.

(Mendoza, 2018) en su tesis “Modelo de dinámica de sistemas para la evaluación de estrategias de fidelización al cliente”, esta tesis, basó su objetivo, en la Dinámica de Sistemas que permite evaluar las estrategias de fidelización al cliente. La evaluación de estrategias es el proceso mediante el cual los directivos de una empresa analizan alternativas estratégicas, con la finalidad de seleccionar la mejor.

La muestra, se obtuvo mediante encuestas a directivos dentro de la empresa, los mismos que participan en la toma de decisiones, en la empresa, ubicada en provincia de Barranca. Se enfatizó en tres elementos: identificación y relación de factores que influyen en la estrategia de fidelización del cliente, comportamiento de las variables e implementar un simulador de escenarios futuros.

Los resultados mostraron reducciones en los tiempos de evaluación de estrategias, para la toma de decisiones. Esta investigación brinda a la presente tesis en desarrollo, mayores alcances para lograr un seguimiento dinámico de la variable fidelización, incorporando modelos para su ejecución.

(Noriega, 2019) en su tesis “Estilos de liderazgo percibido y valores hacia el trabajo en colaboradores de una empresa logística de la ciudad de Lima”, cuyo objetivo fue estipular la correlación entre las formas de liderazgo percibido y los valores en el trabajo, por parte una agrupación de trabajadores de una empresa logística de la ciudad de Lima.

La muestra se obtuvo a través de un procedimiento no probabilístico, conformada por 150 colaboradores entre varones y mujeres, cuyas edades están entre 20 a 59 años, profesionales, técnicos y administrativos. Se realizó un diseño descriptivo correlacional, se utilizó un cuestionario con escala de valores hacia el trabajo.

Los resultados comprobaron la existencia de relación entre los valores hacia el trabajo y el estilo de liderazgo percibido; con diferencias entre las dimensiones de liderazgo según el grupo ocupacional, evidenciando diferencias a favor de los profesionales y en los valores hacia el trabajo. Concluyendo que existe una relación directa y significativa entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y los valores hacia el trabajo.

En tal sentido y para la presente investigación la empresa, busca alcanzar un liderazgo en su segmento de mercado ya identificado, cuyo objetivo es, que las empresas que confirman la cartera de clientes, perciban una gestión diferenciada y personalizada, esto tiene que ser valorada por los técnicos y profesionales que son parte de las gerencias de compras.

Internacionales

(Castillo, Sánchez, & Donoso, 2018) en su investigación “Gestión de la Fidelización del cliente en la compañía Chevyplan, para obtener una táctica atrayente”, su objetivo fue gestionar la fidelización del cliente en la compañía Chevyplan, basada en la metodología de la investigación elaborada por la compañía.

Los instrumentos utilizados fueron entrevistas y encuestas realizadas por *The Logic Group*. evidenciando la necesidad de controlar la información generada en los procesos. Teniendo como resultados, la realización de un diseño cuyo esquema está en arquitectura de tres capas (presentación, negocio y datos).

Las conclusiones fueron: el desarrollo de un aplicativo hecho a la medida de la compañía Chevyplan, que optimiza la gestión y control de la información minimizando riesgos en fuga de datos y permanente control de la data utilitaria para el proceso, brindando razones de regulación sobre la materia.

Se relaciona con el desarrollo de presente investigación, en la medida de que esta empresa realizó acciones para satisfacer al cliente, mediante programas y mecanismos tales como: planes de ahorro y gestión de la información del cliente y desarrollo de un sistema de gestión.

(Vinueza, 2019) en su tesis “Diseño de un Modelo de Gestión Empresarial para Mejorar la Competitividad de las Empresas de Servicios de Construcción de Infraestructura Eléctrica en el Distrito Metropolitano de Quito D.M.Q. Estudio del Caso: Vinueza & Vinueza Construcciones S.A.”, cuyo objetivo fue exponer los variados modelos de gestión empresarial, útiles para cualquier tamaño de empresa.

Brinda alcances de administración que se adhieren a realidades, exigencias e insuficiencias que tienen las organizaciones, plantea tres aspectos: diccionario de propuestas estratégicas, diseño de un sistema de gestión en todas las áreas de la empresa y la relación de todo ello para obtener competitividad. Se utilizó metodología exploratoria con información de modelos de gestión, obtenida de la población integrada por empresas públicas que forman parte de sus clientes.

Se realizaron cien encuestas y los resultados que se validaron, fueron en calidad, costos eficientes, hallazgo de nichos de mercado para incrementar las ventas, capacitación para mayores fuentes de empleo en instalaciones apropiadas.

Teniendo en cuenta la tesis en mención, para el presente trabajo de investigación, representa una herramienta útil, ya que explica la importancia de la gestión en una organización, independientemente del tamaño, si no se añaden aspectos técnicos y tampoco se miden, no se podrán cumplir con las estrategias planteadas, fundamentadas en el incremento de las ventas.

(Muñoz, 2019) en su tesis “Estudio de tiempos y su relación con la productividad en el sector de despacho de la fábrica nacional de cemento S.A” tuvo como fin lograr incrementar la productividad en todo el proceso de elaboración para lograr la eficiencia productiva y brindar importancia a las demás áreas de la empresa, para satisfacer a sus clientes que son parte de la industria cementera en el país de Bolivia y conseguir un posicionamiento.

Aplica un método cualitativo y explica cómo se relacionan las variables y mediante herramientas de operacionalización que conllevan a su mejora continua en un determinado tiempo de operación. Se realizaron modificaciones de los esquemas de procesos y se midieron la eficacia y eficiencia de los empleados de la empresa. Se realizaron otras mediciones no paramétricas a 15 trabajadores.

Para el desarrollo de la presente investigación, se encuentran varias correlaciones respecto a los temas expuestos ya que también se busca medir la eficiencia en atenciones a los clientes y para ello se replantearon cambios en la interna de la empresa que luego de una medición de la operatividad, tuvo como resultado la satisfacción e incrementos de los clientes industriales.

2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

Gestión de clientes

Según Mejía, define la gestión de clientes como un proceso que concluye en su fidelización, permite que clientes casuales se conviertan en frecuentes, manteniendo lazos de conexión con la empresa y en consecuencia ayudan a propagar dicha experiencia positiva, lo que conlleva en la atracción de nuevos clientes.

Para ello se definen diversas etapas en donde el cliente va rotando y según el resultado de la gestión y tipo de negocio, se va posicionando, estas son:

1. Cliente posible. Es un cliente que posiblemente no conoce la marca que una empresa ofrece, pero que se encuentra dentro de la zona o mercado objetivo.
2. Cliente potencial. Es una empresa que tiene las condiciones convenientes, para adquirir el producto o servicio.
3. Comprador. Ha realizado la acción de adquirir un bien.
4. Cliente eventual. Compra esporádicamente y también lo hace a otras empresas competidoras. No cuenta con proveedor exclusivo.
5. Cliente habitual. Compra en forma reiterada, pero también lo realiza a otros negocios.
6. Cliente exclusivo. Es aquel que compra solo a una determinada firma de empresa ya sea por producto exclusivo, afinidad o conveniencia comercial, pese a existir otros competidores en el mismo mercado del mismo sector.

7. Propagandista. Está persuadido de las ventajas de la oferta que ofrece una determinada empresa. Comunica a otros clientes y compradores los mensajes efectivos de la empresa. Realiza propaganda y recomienda el producto o servicio a otros clientes. Es trascendental cuidarlos, brindarle información, evidencias y suministrar para que atraigan nuevos clientes.

Para realizar una gestión real de clientes, se sugiere prestar atención a todas las fases por las que tiene que transitar para que compre de manera creciente en la empresa, con el objetivo de atender sus necesidades y proceder, de tal forma para que acceda a la empresa, la misma que debe generar estrategias de retención. (Mejia, 2019)

Respecto a la investigación de la tesis, se establecerán indicadores que son parte de la valoración del cliente que determinará su fidelización, como parte de una de las principales variables aplicado en su conjunto, cuyo resultado se reflejará en las ventas.

Marketing de referencia

Hoyos sostiene que, “para lograr referenciación, hay que identificar a los clientes que están satisfechos con la empresa para continuar con la atención eficiente y estos recomienden a la empresa entre sus pares”. (Hoyos, 2014, pág. 35).

Citando a Tovar, el Marketing de Referencia, es una técnica para fomentar cualquier tipo de productos o servicios a nuevos clientes a través de noticias positivas, siempre ha sido un método necesario para lograr colocar servicios o productos. Contiguo a la estrategia de comunicación siempre ha sido el ideal mecanismo para lograr dar a conocer los productos y/o servicios que ofrecen las empresas para conquistar nuevos clientes y hacer prosperar sus negocios. (Tovar, 2017)

Para el trabajo de investigación, es de suma importancia el marketing de referencia, a fin de implementar correctamente las variables de aumentar las ventas y, mediante una efectiva comunicación y políticas de incentivos; se podrá continuar con el acceso y ventas, a nuevos clientes potenciales, gracias a la recomendación de los propios clientes existentes.

Servicio posventa

Paz, lo refiere, como el refuerzo en los resarcimientos, sean estos mediante contrato o por solicitud, así como a los suministros y recambios. El soporte refiere a la reserva de reposición consejería y la alineación. El área de diligencia para el servicio postventa dentro de la secuencia total de servicio al cliente ocupa la etapa posterior a la venta, lo que no la hace menos importante. (Paz, 2005)

Comportamiento posterior a la compra

Kotler y Armstrong, manifiestan que, el compromiso de la empresa no acaba cuando se recibe el producto. Después de adquirirlo, el comprador se apreciará conforme o inconforme y tendrá una conducta después de la compra que es de utilidad para la empresa y/o encargado de marketing. (Kotler & Armstrong, 2016, pág. 151)

Para el desarrollo de la investigación, estos conceptos repercuten directamente en la imagen de la empresa y en el fortalecimiento de la marca, por lo que, su aplicación será permanente, ya que; la empresa es consciente que, el trato al cliente, no termina con el despacho de mercadería, sino que ésta, sea validada, cuando use el producto y cumpla con la calidad requerida.

Ventas

Muñiz, alude que, es ineludible poder cotejar las ventas del año anterior respecto el siguiente, provee un norte de cómo se va desarrollando, siempre que las circunstancias del entorno sigan los mismos patrones, de no ser así, hay que analizar los datos de una forma juiciosa ya que no son parecidos totalmente y tener en cuenta una serie de consecuencias que pueden mediar en las terminaciones. (Muñiz, 2013, pág. 71)

Para el desarrollo de la presente investigación, el instrumento esencial para la obtención de información, será de las ventas mensuales, las mismas que serán comparadas, en los diferentes periodos, lo que permitirá validar si, se están cumpliendo con lo establecido por cada una de las variables, así como aspectos por corregir.

Facturación de nuevos clientes

Arenal, Al respecto se desglosa el concepto Factura, como la correlación escrita que el vendedor traspasa al comprador especificando las mercancías que le ha entregado, diciendo las cantidades, concepto, precio y demás restricciones de la venta. Con este instrumento se hace el cargo al cliente y se registra su deuda a favor del vendedor de la empresa. (Arenal, 2019, pág. 18)

En tanto, Kotler refiere que, “las empresas que pretenden ampliar sus ventas y ventajas tienen que utilizar un tiempo y unos recursos importantes para conseguir nuevos clientes.” (Kotler P. , 2006, pág. 155)

Respecto al trabajo de investigación y aplicando este concepto, la facturación de nuevos clientes, permite a la empresa, clasificar y analizar este importante documento; que explica cualitativamente, como se va desarrollando el negocio hasta un determinado periodo de corte, pudiendo desglosar la diferente información para el armado de indicadores.

Fidelización de clientes

Hoyos, manifiesta que, Cuando una compañía ha conseguido generar una cartera significativa de clientes debe prevenir en retenerlos, esto se expone un razonamiento que parece concluyente: hay autores que alegan que, tener un cliente existente vale una quinta parte de lo que cuesta adquirir uno nuevo.

Por tanto, resulta claro que toda empresa debe, además de esforzarse para conseguir clientes nuevos, también debe tener acciones concretas para no perderlos; al contrario, debe fidelizarlos, lo cual se logra mediante programas encaminados especialmente a este fin, destacados como esquemas de fidelización. Como medios complementarios del subsistema de sustento de clientes aparece el servicio al cliente y la administración de relaciones con los clientes o *CRM (Customer Relationship Management)*.

El servicio al cliente se destaca por ofrecer los medios precisos para que este, reciba lo que requiere en el momento en el que lo solicita y de la manera en la que se precisa; el *CRM*, normalmente sostenido por sistemas de cómputo sólidos, a través de la captura y el estudio de la información, se faculta de mantener relaciones tipificadas y desplegar procedimientos individualizados por cada tipo de clientes según perfiles definidos por su sistema de *CRM*. (Hoyos, 2014, pág. 31)

La gestión de la fidelidad del cliente

García, plantea que, la gestión de la fidelidad del cliente, es una estrategia que permite precisar a los clientes más convenientes para preservarlos e incrementar los ingresos que provengan de ellos, por medio de relaciones conexas de valor añadido a largo plazo. El valor de la fidelización, actualmente, es crucial para rivalizar en el mercado. Algunas empresas ya no buscan únicamente sus beneficios económicos, sino entender a sus

clientes en profundidad y conservarlos en el tiempo, es decir, fidelizarlos.
(García, 2010, pág. 131)

Asimismo, y para el desarrollo de la investigación, se está tomando en cuenta la gestión en la fidelización de clientes, que por la experiencia de la empresa y la relación que tiene con muchos de sus clientes, que son parte de la cartera, desde sus inicios y mediante estrategias, fortalecer la relación para que sea, aún más estable y realicen compras continuas, periódicas y, además, que puedan referir a otros clientes.

Gestión del valor percibido

Sainz de Vicuña, alude que, la gestión del valor percibido trata de ampliar el valor de la obtención realizada para el cliente, con lo que estará más que complacido e incrementará la competitividad de la empresa. Para ello, es preciso tener información apropiada sobre las necesidades, deseos e intereses de los clientes y, en especial, descifrar correctamente esta búsqueda para elegir la estrategia de fidelización más competente. (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 275)

En ese mismo contexto, en la investigación se aplicará como parte de la estrategia de eficiencia, en todo el proceso de ventas y postventa; ya que de ello dependerá la satisfacción o no del cliente respecto al valor obtenido.

Marketing relacional

El marketing relacional es el instrumento que permitirá conseguir la seguridad del cliente a lo largo que se lleva a comprar en la empresa y recomendarla. Se trata de emplear una buena estrategia de relación con la clientela, creando lazos estables que favorezcan a ambas partes. (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 271)

Del mismo modo, García, sostiene que, la empresa no tiene más opción que entrar en comunicación con el mercado, con los interesados, escucharlos, entenderlos y adecuarse inmediatamente con ellos. Negociar y retener clientes debe ser una primacía en la agenda de los empresarios de todo el mundo. (García, 2010, pág. 133)

En efecto y para el desarrollo de la investigación, las estrategias a plantear y las que se vienen desarrollando, buscan no solo que los clientes actuales se sientan identificados por la atención personalizada que brinda la empresa, si no también, impulsar, la comunicación efectiva con los clientes desde la venta y la posventa, para ser referidos y fortalecer las relaciones, con beneficio mutuo.

Estrategias de negocios

Mayorga y Araujo, refieren que, la estrategia de negocios se desenvuelve para cada grupo de acciones empresariales, que por su propio origen exhiben características particulares que las diversifican de otras acciones que identifican a la compañía. Se puede citar como ejemplo: el caso de una empresa que se halla diversificada en diferentes sectores-construcción, comercialización-, razón por la cual muestra estrategias de negocios distintas para cada una de las actividades que ejecuta. (Mayorga & Araujo, 2005, pág. 95)

Por ello y para el desarrollo de la investigación, mediante las diferentes actividades como parte de la estrategia que viene aplicando la empresa, para diferenciarse y obtener una ventaja competitiva, especializándose en un segmento específico, representativo y con oportunidad de expansión.

Estrategias de ocupante de nicho de mercado

Kotler, sugiere, una opción a ser seguidor en un mercado grande es ser líder en un mercado específico, reducido, o nicho. Las empresas pequeñas

habitualmente evitan competir con empresas más grandes encaminándose a mercados con poco o de ninguna utilidad para las empresas mayores o grandes. (Kotler P. , 2006, pág. 245)

En lo que concierne a la investigación y en el desarrollo del mismo se explica que la empresa, desde sus inicios detectaron un nicho de mercado, no diferenciado ni atendido de forma personalizada, es allí donde surge la diferenciación de la oferta por parte de la empresa, cuyas necesidades son similares.

Estrategias competitivas de la empresa especializada

Mayorga y Araujo, expresan que, la empresa especializada es aquella que, por su propia naturaleza, no se sitúa a todo el mercado, sino solo a un segmento del mismo, particularidad que le permite conseguir una ventaja competitiva, ya que puede atender eficientemente a su mercado meta. Esta empresa trata de satisfacer a un mercado uniforme. (Mayorga & Araujo, 2005, pág. 123)

En relación al desarrollo de la investigación, la empresa solo produce tres variedades de concreto seco, que está dirigido a un segmento reducido del mercado, cuyas actividades son específicas, es por ello que la empresa opta por dirigir estrategias de especialización.

Estrategias de segmentación

Mayorga y Araujo, indican que, “mediante esta estrategia, la empresa busca colocar sus productos a una parte y no a todo el mercado; es decir, a través de su producto, pretende satisfacer las insuficiencias que presenta un segmento homogéneo del mercado integral”. (Mayorga & Araujo, 2005, pág. 115)

A juicio de, Sainz de Vicuña, “los conceptos de segmentación y estrategia de división se encuentran profundamente ligados a la filosofía de marketing, ya que se trata de

revelar las diferentes necesidades que presentan los otros tipos de clientes, para así poder satisfacerlas de forma concreta”. (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 261)

Así pues, para el desarrollo de la investigación y como se viene explicando el segmentar el mercado por clientes que no estaban siendo atendidos adecuadamente, permite a la empresa, luego de agruparlos adecuadamente, detectar puntos de mejora para sobre ello, dirigir las estrategias.

Control estratégico

Kotler afirma que, de vez en cuando, las empresas requieren desarrollar una revisión crítica de las metas y las eficiencias habituales de marketing. Cada empresa debe revalorizar periódicamente su rumbo estratégico hacia el mercado con mediciones de la eficacia de marketing y auditorias de marketing. Las empresas también llevan a cabo estudios de excelencia de marketing y consideraciones de responsabilidad ética y social. (Kotler P., 2006, pág. 706)

En relación al trabajo de investigación, el control mediante sus diferentes indicadores de ventas, permiten medir, detectar y corregir, procedimientos y/o acciones, aplicando métodos para que una vez entendidos por la organización, se ejecuten y sean reflejados en el incremento de la venta.

Marketing operativo

Kotler, define al marketing operativo como, el “brazo comercial” de la organización, sin el cual, inclusive el mejor plan estratégico puede venirse abajo. Sin embargo, también está claro que sin alternativas estratégicas concretas no puede existir un marketing operativo viable. Una actividad sin análisis no es más que un riesgo redundante. Un plan de marketing operativo, por muy sólido, no puede generar una demanda donde no se requiera, igual que tampoco puede conservar vivas las actividades que

están forzadas a la disipación. En consecuencia, para ser rentable, el marketing operacional debe estar fundamentado en un diseño estratégico asentado en las necesidades y en la evolución del mercado. (Kotler P. , 2006, pág. 11)

Mientras que, Sainz de Vicuña, describe al marketing operativo como, más ofensivo y notorio por corresponder con la acción de la gestión de marketing y opera en plazos de tiempo más breves. Su eficacia, sin embargo, obedecerá a la calidad de las elecciones estratégicas sujetas anteriormente. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos óptimos. (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 39)

Por su parte y para el desarrollo de la investigación, las operaciones para este tipo de empresa industrial, formaron parte principal de la gestión comercial ya que, para el cumplimiento eficiente, la operación este punto debe ser dinámico y en los tiempos adecuados, lo que conlleva al cumplimiento de pedidos en las fechas establecidas al cliente o anticipar stock para demandas de emergencia.

Cliente industrial

Kotler, expresa que, la empresa industrial tiene afluencia de clientes: los directos y los clientes de sus clientes directos, que también significan en la cadena de abastecimiento. En cada nivel de la cadena, el cliente industrial tiene una organización colegiada: un grupo de individuos, el centro de compras, que llevan a cabo distintas ocupaciones y tienen otras competencias y motivos.

El cliente industrial es un comprador profesional, técnicamente especializado; la decisión de compra supone un cierto grado de regulación que no se encuentra en la compra realizada por el cliente. Por lo tanto, este punto de vista que se tiene en los mercados industriales para la solución de problemas es sumamente extenso. (Kotler P. , 2006, pág. 135)

Así mismo, en el desarrollo de la investigación, los clientes para los que la empresa, dirigió sus esfuerzos son de este tipo, es decir, clientes B2B que compran el producto para utilizar en las obras que, asignadas, como parte de un proyecto de reparación y saneamiento, que realizan para la empresa contratista.

Tamaño de cliente

Mayorga y Araujo, deducen que, el mercado industrial puede ser fraccionado según el tamaño del cliente en empresas grandes, medianas y pequeñas. Este juicio supone la segmentación según la capacidad que tienen las empresas, el cual puede ser medido en función del volumen de ventas, las utilidades que señala, el valor de los activos con los que ella cuenta o el número de empleados que trabajan en la empresa. (Mayorga & Araujo, 2005, pág. 225)

En relación al desarrollo de la investigación, la definición del tamaño del cliente y sus características, permitió definir las actividades comerciales, a fin de priorizar las necesarias en cuenta a la negociación y posterior venta.

Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

Kotler & Armstrong, argumentan que, la “administración de información minuciosa acerca de clientes individuales y manejo escrupuloso de los puntos de contacto con los clientes para acrecentar al máximo su fidelidad”. (Kotler & Armstrong, 2016, pág. 118)

Concerniente al desarrollo de la investigación, este concepto formó parte de parte de una de las variables que siguió ampliándose ya que, de ello, dependió no solo la fidelización y todo lo concerniente a ello, sino también como recomendación de nuevos clientes.

Herramientas para el seguimiento de acciones

Muñiz, agrega que, “el CRM es una herramienta que entre otras cosas admite realizar el rastreo de acciones comerciales, de contactos potenciales, de ofertas aplazadas de aceptar y de tareas afines con las acciones comerciales”. (Muñiz, 2013, pág. 63)

Respecto al desarrollo de la presente investigación, este punto permite hacer seguimiento de las acciones realizadas para cada estrategia, midiendo y controlando, las acciones que están agrupadas en indicadores.

Clasificación y segmentación de clientes por diferentes criterios

Muñiz, señala que, los clientes se logran y se deben catalogar por juicios cualitativos, no solo cuantitativos, ya que en múltiples ocasiones son distintos los factores que intervienen en la caracterización de un cliente, así por ejemplo los clientes tienen rentabilidad, potencial de ventas, riesgo, etcétera, condiciones en cierta manera que deberían admitir obtener la foto de un cliente. Este apartado, exige tener los clientes renovados continuamente. (Muñiz, 2013, pág. 106)

Referente al desarrollo de la investigación, se opta por este concepto por los puntos explicados que ayudaron a la empresa, en la realización de un perfil por cliente, estableciendo objetivos por cada uno de ellos en función a cada una de sus tres variables.

Sistema de evaluación de indicadores comerciales

Muñiz, indica que, es muy usual disponer de indicadores que calculen las operaciones comerciales, pero en determinadas circunstancias esos indicadores pueden ser excesivos, aunque no se utilizan para medir los aspectos fundamentales de gestión del área comercial que, entre otras actividades, pueden modificarse con el tiempo y las situaciones y ser más

que un refuerzo una carga que proporcione una consecuencia desfavorable, es decir mucho trabajo, pero poca información notable, ante este suceso se proporciona un sistema que valore los indicadores si son los más convenientes para gestionar lo mejor posible el área comercial. (Muñiz, 2013, pág. 118)

En proporción al desarrollo de la investigación, el análisis de las mediciones planteadas, permitió realizar la comprobación cuantitativa por cada variable y que se demuestra en el capítulo cuatro.

Ventajas competitivas por controlar complementos

Porter refiere que, una compañía puede ganar contenidamente superioridades competitivas al controlar los complementos de varias formas, dependiendo de la estrategia de la empresa y de la estructura del sector industrial. Ampliamente, las ventajas surgen de coordinar las cadenas de valor del producto de una empresa y los complementos para lograr interrelaciones que sean de carácter similar, siguiendo lineamientos de la estrategia horizontal. (Porter, 1994, pág. 431)

Cadena de valor

Porter explica que, cada empresa es un agregado de acciones que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas en bloque. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. (Porter, 1994, pág. 54)

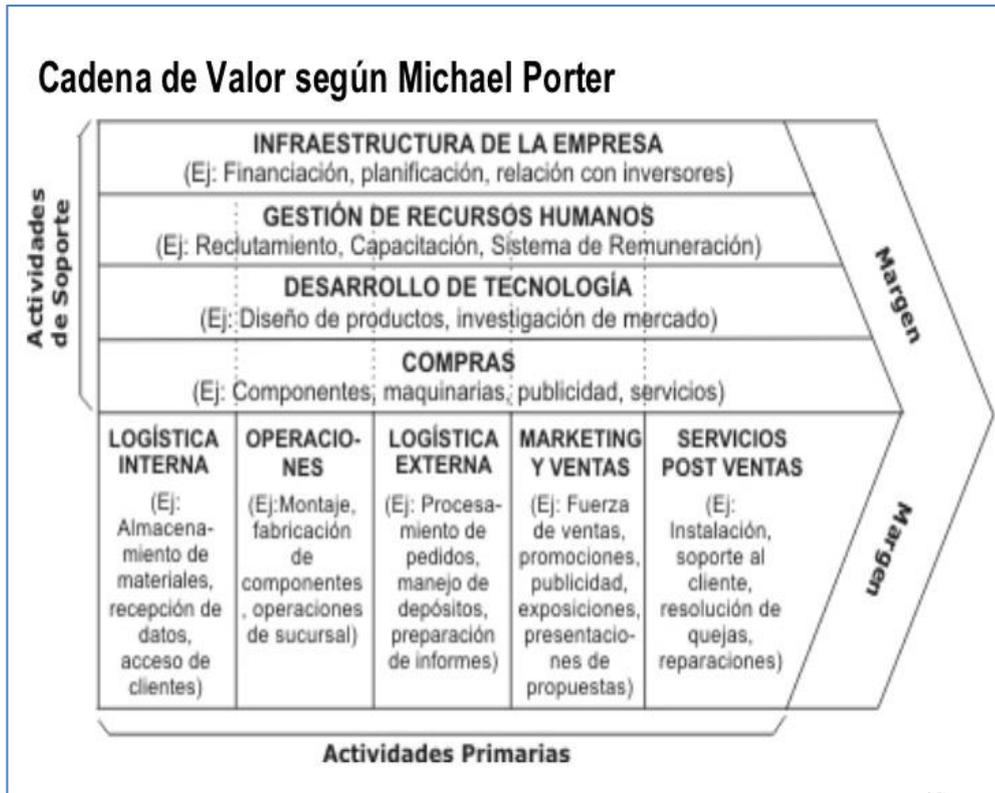


Figura 7: La cadena de valor genérica. Ventaja competitiva, por Michael E. Porter

En la Figura 7, el autor esquematiza un modelo en donde se agrupan las diferentes áreas que forman parte del funcionamiento de la empresa, en donde en la misma se encierran actividades que corresponden a diferentes flujos de trabajo, que son establecidos y medidos periódicamente, para verificar el desempeño por cada competencia y de la empresa en su conjunto.

Lo que, para el desarrollo de la presente investigación, fue una de las principales guías ya que, del reordenamiento del proceso productivo, se pudieron establecer los puntos de referencias por áreas, además de las responsabilidades y acciones de mejoras.

Diferenciación

Porter revela que la diferenciación, es una estrategia genérica donde una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores.

Selecciona uno o más atributos por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. (Porter, 1994, pág. 31)

Diferenciación y la cadena de valor

Así mismo Porter dice que, la diferenciación no puede ser comprendida al considerar la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador. La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad. El abastecimiento de materias primas y otros insumos pueden afectar el desempeño del producto final y, por tanto, la diferenciación. (Porter, 1994, pág. 138)

Rutas de diferenciación

Porter expresa que, una empresa puede aumentar su diferenciación de dos maneras básicas. Puede ser más exclusiva al desempeñar sus actividades de valor existentes o puede reconfigurar la cadena de valor de alguna manera que aumente la exclusividad. El llegar a ser único en las actividades de valor requiere que una empresa manipule las guías de exclusividad descritas anteriormente.

En ambos casos, un diferenciador debe controlar simultáneamente el costo de la diferenciación de manera que se traduzca en desempeño superior. Varios enfoques caracterizan a los diferenciadores exitosos: (Porter, 1994, págs. 171-172)

1. Produzca las fuentes de diferenciación en la cadena de valor

- Aumentar diferenciación.
- Exclusividad.
- Actividades adicionales (distribución, publicidad)

2. Haga uso real de producto consistente con el uso debido

- Investigación necesidad de mercado.
- Facilidad de acceso al producto.
- Mensajes efectivos de uso del producto.

3. Emplee señales de valor para reforzar la diferenciación en el criterio de uso

- Atención con criterios de señalamiento.
- Actividades consistentes con criterio de uso.
- Diferenciación en el desempeño del producto.

4. Emplee la información empaquetada con el producto para finalizar tanto el uso como señalamiento

- Descripción eficiente de cómo trabaja el producto.
- Información de cómo se hizo el producto.

El mantenimiento de la diferenciación

En lo que refiere a Porter manifiesta que, el mantenimiento de la diferenciación depende de dos cosas, su valor percibido por los compradores y la falta de imitación por parte de los competidores. Existe un riesgo siempre presente de que cambien las necesidades o percepciones

de los compradores, eliminando el valor de una forma particular de diferenciación que ha escogido una empresa.

El mantenimiento de la diferenciación de una empresa frente a los competidores depende de sus fuentes en donde haya barreras de movilidad para los competidores que les imiten. (Porter, 1994, págs. 175-176)

Pasos en la diferenciación

Porter declara que, los conceptos pueden resumirse señalando los pasos analíticos necesarios para determinar las bases para la diferenciación y seleccionando una estrategia de diferenciación.

1. Determine quién es el comprador real: el primer paso en el análisis de diferenciación es el identificar al comprador real. Compradores específicos dentro de la entidad usuaria quienes interpretarán el criterio de uso, así como definirán el criterio de señalamiento.

2. Identifique la cadena de valor del comprador y el impacto de la empresa en ella: el impacto directo e indirecto de una empresa sobre la cadena de valor del comprador fijara el valor que una empresa crea para su comprador a través de la disminución del costo del comprador o aumentando su desempeño.

Una empresa debe comprender claramente todas las formas en que lo hace o podría afectar a la cadena de valor de su comprador, y cómo los cambios posibles en la cadena de valor del comprador tendrán impacto en la ecuación. Los canales pueden tener un papel al afectar la cadena de valor del comprador, así como a través de eslabones con la cadena de la empresa.

3. Determine el criterio de compra del comprador grabado: el análisis de la cadena de valor del comprador proporciona los fundamentos para determinar el criterio de compra del comprador. El criterio de compra tiene

dos formas, el criterio de señalamiento. La exclusividad al satisfacer el criterio de uso crea valor de comprador, mientras que la exclusividad para satisfacer el criterio de señalamiento permite que se realice el valor.

Algunas veces un análisis del valor de comprador apuntará un criterio de compra que el comprador no percibe actualmente. El criterio de compra debe identificarse en términos que sean operacionales, y su eslabón con el valor de comprador calculado y clasificado. La identificación del criterio de compra proviene del análisis de la cadena de valor del comprador, entrevistas con compradores y experiencia interna.

4. Asentar las fuentes existentes y potenciales de exclusividad en la cadena de valor de una empresa: la identificación puede surgir de la exclusividad a través de la cadena de valor de la empresa. Una empresa debe determinar qué actividades de valor tienen impacto sobre cada criterio de compra. Ver *Figura 8*. Ya que la diferenciación es substancialmente relativa, la cadena de valor de una empresa debe compararse a la de sus competidores.

Un análisis metódico de los competidores es también invaluable para comprender cómo las actividades de valor impactan al comprador, y para ver las posibilidades de crear nuevas cadenas de valor. Otra técnica para descubrir nuevas formas posibles de desempeñar actividades de valor es el estudiar analogías, sectores industriales que producen productos similares o venden al mismo comprador hacer las cosas de maneras diferentes.

		ACTIVIDADES QUE INFLUYEN EL CRITERIO DE COMPRA DEL COMPRADOR								
		Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mercadotecnia y ventas	Servicio	Abastecimiento	Desarrollo tecnológico	Administración de recursos humanos	Infraestructura de la empresa
CRITERIO DE USO	Conformidad a las especificaciones		X	X		X	X	X	X	
	Tiempo de entrega	X	X	X	X		X			
	Características del producto		X					X		
	Calidad de la fuerza de ventas				X				X	
CRITERIO DE SEÑALAMIENTO	Ayuda de ventas				X			X		
	Atractivo de instalaciones		X							X

Figura 8: Relación entre las actividades de valor y el criterio de compra del comprador. Ventaja Competitiva, por Michael E. Porter.

5. Identifique el costo de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación: el costo de diferenciación es una función de las pautas del costo de las actividades que llevan a ella. La empresa gasta más intencionadamente en algunas actividades para ser única. Algunas formas de diferenciación no son muy costosas y el perseguirlas pueden bajar aún más el costo de maneras que la empresa debe gastar más adrede de lo que hubiera hecho de otra forma para ser única.

6. Elija la configuración de las actividades de valor que crean la configuración más valiosa para el comprador en relación al costo de diferenciar: una comprensión sutil de la relación entre las cadenas de valor de la empresa y del comprador permitirán a la empresa el elegir una configuración de actividades que crean la brecha más grande entre el valor de comprador y el costo de la diferenciación.

La mayoría de las estrategias de diferenciación exitosas acumulan formas diversas de diferenciación a través de la cadena de valor, y tratan tanto al juicio de uso como al de conjetura.

7. Pruebe la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación: la sostenibilidad surge de la elección de fuentes estables de valor del

comprador, y de maneras de diferenciación que impliquen barreras para la imitación o en las que la empresa tiene una ventaja al costo sostenible para diferenciarse.

8. Reducir el costo en actividades que no afecten las formas elegidas de diferenciación: un diferenciador exitoso reduce agresivamente el costo en las actividades que no son importantes para el valor de comprador. Esto no solo aumentará las ganancias, sino que reducirá la vulnerabilidad de los diferenciadores para atacar a los competidores orientados al costo porque el precio superior se vuelve demasiado alto. (Porter, 1994, págs. 179-180)

Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica

Porter expone que, la estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las actividades a ser tomadas en cada área funcional. Sin embargo, en la práctica, muchos planes estratégicos son listas de pasos de acciones sin una clara articulación de la ventaja competitiva que la empresa tiene o busca lograr y cómo.

Estos planes probablemente serán pasados por alto en cuanto al propósito fundamental de la estrategia competitiva en el proceso de pasar el mecanismo de la planeación. Similarmente, muchos planes se levantan en proyecciones de precios y costos a futuro que casi perdurablemente están mal, en lugar de en una comprensión fundamental de la estructura del sector industrial y la ventaja competitiva que determinará la utilidad sin importar cuáles serán los verdaderos precios y costos.

Como parte de sus procesos de planeación estratégica, muchas empresas diversificadas categorizan las unidades de negocios, usando un sistema como el de construir, mantener o cosechar. Estas categorizaciones se usan con frecuencia para describir o resumir la estrategia de las unidades de

negocios. Aunque estas categorizaciones pueden ser útiles al considerar la asignación de recursos en una empresa diferenciada, es muy equívoco confundirlas con estrategias.

La estrategia de una unidad de negocios es el trayecto hacia la ventaja competitiva que comprobara su desempeño. Construir, sostener y cosechar son los resultados de una estrategia genérica, o del reconocimiento de la incapacidad de lograr cualquier estrategia genérica y de ahí la necesidad de cosechar. Similarmente, la adquisición y la integración vertical no son estrategias, sino los medios de lograrlas. (Porter, 1994, págs. 42-43)

Planes de contingencia

D'Alessio describe que, un buen proceso estratégico debe tener planes alternos, y aquí viene la importancia de los planes de contingencia, los cuales se desarrollan cuestionando: ¿qué pasa si...? El proceso estratégico debe tener cursos de acción alternativos, la estrategia es un curso de acción, un camino del presente al futuro limitado por las políticas.

Este camino puede fallar por muchas razones, como cambios radicales en el entorno, situaciones traumáticas en la organización, cambios sustanciales en la competencia o en la demanda, para los cuales se debe estar preparado para evaluación de estrategias que se estén implementando.

Dicho libro también refiere a dos autores tales como son Chandran y Linneman (1978) que consideran que la planificación eficaz de las contingencias consta de un proceso de siete pasos:

1. Identifique los acontecimientos beneficiosos y desfavorables que podrían desbaratar las estrategias que está desarrollando.
2. Calcule cuando podrían ocurrir los acontecimientos contingentes.

3. Evalúe el impacto de cada acontecimiento contingente. Estime el beneficio potencial o el daño de cada acontecimiento contingente.
4. Desarrolle planes de contingencia. Asegúrese que sean compatibles con la estrategia actual y sean económicamente factibles.
5. Evalúe el impacto contrario de cada plan de contingencia. Cuantifique el valor potencial de cada uno.
6. Determine oportunamente las señales de alarma temprana de los acontecimientos contingentes más importantes.
7. Desarrolle planes de acción anticipados para tomar ventaja del tiempo de anticipo. (D'Alessio, 2008, págs. 422-423)

Las estrategias de posicionamiento

Lambin apunta que, una vez que se han tomado decisiones relacionadas con la cobertura del mercado, la siguiente fase radica en resolver la estrategia de posicionamiento que se debe adoptar dentro de cada segmento. El posicionamiento revela cómo le gustaría a la empresa ser percibida en las mentes de los clientes objetivo. El posicionamiento se puede definir de la siguiente manera:

El posicionamiento, es el acto de diseñar y comunicar la oferta de la compañía con el objetivo de que ocupe un lugar importante en la mente de los compradores potenciales. El posicionamiento alcanza una mayor relevancia al combinarlo con un análisis de la segmentación, el cual requiere un nivel por segmentos en lugar de un solo posicionamiento para todo el mercado.

La estrategia de posicionamiento es la forma operativa de poner en marcha una estrategia de diferenciación. Las principales cuestiones que hay que abordar son las siguientes:

- ¿Cuáles características y/o ventajas, reales o percibidas, que se consideran más importantes desde el punto de vista del comprador?
- ¿Cuáles son las posiciones percibidas por los principales competidores según estas características y/o ventajas?
- Si tenemos en consideración las ventajas y desventajas de nuestro producto y el posicionamiento de las principales marcas competidoras, ¿cuál es la mejor estrategia de posicionamiento que se puede adoptar?
- ¿Cuál es el programa de marketing más adecuado para lograr el posicionamiento elegido?

Por lo tanto, no todas las incompatibilidades en los productos o marcas son importantes para los compradores. La fuente de diferenciación debe ser única, sustancial para el comprador, sostenible, fácil de comunicar y asequible. (Lambin, 2003, pág. 313)

Las bases de un posicionamiento

En el libro de Lambin y como parte del refuerzo para explicar sobre las estrategias de posicionamiento menciona a Wind (1982, pp.79-80) quien relata que ha identificado seis opciones de posicionamiento:

- Posicionamiento según las características del producto.
- Posicionamiento según las ventajas relacionadas con el problema o necesidad.
- Posicionamiento basado en una oportunidad de uso específico.
- Posicionamiento orientado a la categoría del usuario.
- Posicionamiento en relación con otro producto.

- Posicionamiento de disociación en relación con la categoría de producto. (Lambin, 2003, pág. 313)

Para el desarrollo de la investigación, se tomaron en cuenta cada una de las alternativas ya que la empresa tenía claro que se orientaba a un mercado específico, buscando también diferenciarse de sus competidores, y ya que estos eran de mayor tamaño, tenían una oportunidad en posicionar su producto concreto seco a un mercado, satisfaciendo la urgente necesidad de un mercado desatendido.

El procedimiento de selección de un posicionamiento

Lambin escribe que, antes de elegir una base de posicionamiento deben efectuar un determinado número de condiciones:

- Conocer con exactitud el posicionamiento actual que tiene la marca o compañía en las mentes de los clientes.
- Saber del posicionamiento actual de las marcas competidoras, fundamentalmente las que están en competencia directa.
- Seleccionar el posicionamiento e identificar las evidencias más reveladoras que evidencian dicha elección.
- Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento elegido y no confiar de los falsos nichos de mercado.
- Verificar si la marca tiene el potencial de personalidad necesaria para alcanzar el posicionamiento deseado.
- Evaluar la vulnerabilidad del posicionamiento. ¿Contamos con los recursos adecuados para ocupar y defender nuestra posición?
- Garantizar la relación del posicionamiento con las diferentes herramientas del marketing mix: precio, distribución, servicios, entre otros.

Una vez, adoptada y definida la estrategia de posicionamiento, es más simple para el departamento de marketing convertir este posicionamiento en términos de un programa de marketing eficaz y coherente. (Lambin, 2003, pág. 314)

2.4. Definición de términos básicos

Tasa de incremento de facturación de nuevos clientes

Luna explica que este concepto se calcula de “Medir el aumento de facturación de nuevos clientes de un periodo respecto al anterior”. (Luna, 2014)

Incremento de facturación de clientes existentes

Luna explica que, “Mide el aumento de facturación debido a los clientes existentes de un periodo a otro.” (Luna, 2014)

Tasa de compra reiterada

Samsing, destaca, el porcentaje de los clientes existentes que han vuelto a comprar en tu empresa reiteradamente. Esta métrica es un indicador de fidelidad muy conveniente que los equipos de marketing y ventas suelen utilizar para estimar el desempeño y el impacto de la estrategia general de retención de clientes.

Un aspecto fundamentalmente útil de las tasas de compra reiterada es que pueden aplicarse a datos demográficos determinados. Al sondear qué tipos de clientes o empresas generan el mayor número de compras reiteradas, se puede ajustar los perfiles o público objetivo de manera proporcionada e indicar al departamento de marketing en qué áreas deben aumentar o unir sus esfuerzos. (Samsing, 2018)

Análisis de la concentración de ventas por número de clientes

Muñiz, refiere que, es valioso en determinados plazos conocer a los productos y clientes, en relación a los rangos de facturación y sus resultados, ya que según el sector en que se encuentra la empresa puede ser positivo o negativo, pero lo que es fundamental conocer son los números y montos, así como el porcentaje sobre el total de cada uno. (Muñiz, 2013, pág. 81)

Control de acciones comerciales

Muñiz considera que, la vigilancia del tiempo y las acciones comerciales dirigidos a los clientes por parte de los responsables de la fuerza de ventas es importante para muchas organizaciones, no solo para realizar un control sobre la eficacia del tiempo sino para poder examinar si las acciones comerciales permiten alcanzar los objetivos de ventas fijados a cada vendedor.

Por cuanto es muy importante que se concrete este tipo de plantilla pero que sea de una rápida y práctica para que el vendedor informe el contexto. (Muñiz, 2013, pág. 86)

Clasificación y segmentación de clientes por diferentes criterios

Muñiz define que, “para los clientes se pueden y deben numerar por juicios cualitativos, no solo cuantitativos, ya que en muchas ocasiones son diversos los factores que median en la caracterización de un cliente. Esto exige a tener los clientes actualizados continuamente”. (Muñiz, 2013, pág. 106)

Análisis del comportamiento de los compradores

Lambin narra que, “El objetivo es referir las conductas de compra, de uso y de posesión de los compradores. Es potencialmente útil para estar al tanto de los métodos de adquisición y para determinar los elementos que intermedian en dicho proceso.” (Lambin, 2003, pág. 490)

Negociación comercial

Lambin plantea a la negociación, como una herramienta, es un procedimiento de toma de decisiones por el cual las partes involucradas alcanzan un consenso sobre cómo actuar en una situación determinada. Aunque existan muchos ejemplos de lo que es una negociación, Dupont (1994, pág. 11) sugiere la siguiente definición:

La negociación es una diligencia en la que dos o más actores están cara a cara, y al verse opuestos, escogen o consideran oportuno buscar de forma voluntaria una manera aceptable para todas las partes, lo que permitirá iniciar, mantener o desarrollar una correlación, aunque sea en un breve plazo. (Lambin, 2003, pág. 720)

Percepción de valor por parte del comprador

Porter declara que, los compradores, tienen un lapso de tiempo difícil para asentar cualquier valor que una empresa proporcione. Una comprensión minuciosa de como el producto físico afecta el costo o trabajo de un comprador solicita con frecuencia de una extensa práctica de uso.

Un comprador se enfrenta a un desafío aún más complejo para saber cómo todas las demás actividades que presenta una empresa trastornaran su valor de comprador. Además, este último no puede siempre calcular completa o

puntualmente el desempeño de una empresa y de su producto aun después de que el mismo ha sido comprado y usado. (Porter, 1994, pág. 155)

Gestión comercial

Escudero expresa que, las relaciones comerciales entre empresas no siempre salen como se han planeado, aunque exista buena intención por ambas partes. A veces, no se pueden cumplir los puntos pactados en el contrato, la mercancía no llega al destino en las mismas condiciones que ha salido del almacén de origen, o el vendedor cumple al pie de la letra con los pedidos que le requieren.

Además, las irregularidades en las relaciones comerciales también pueden surgir en cualquier instante del proceso: antes del envío de la mercadería, después de entregarla, durante el plazo de pago/cobro, etc. Cualquiera que sea la causa de incumplimiento por una de las partes, esto da derecho a la otra a exigir el cumplimiento de los acuerdos pactados en el contrato o en el pedido. (Escudero, 2011, pág. 261)

Valor de comprador

Porter indica que, los clientes industriales, comerciales e institucionales, la diferenciación congenia que una empresa sea capaz de instaurar una ventaja competitiva para su cliente de diferentes maneras además de venderle a un precio menor. Si una empresa es capaz de disminuir su costo de comprador o aumentar el desempeño del mismo, el comprador estará preparado a pagar un precio superior.

El acrecentar el trabajo del comprador para los clientes implica aumentar su nivel de satisfacción o cumplir sus requerimientos. Aunque puede ser complicado el valorar el desempeño del comprador para los clientes, sus

cadena de valor explicarán las dimensiones sustanciales de satisfacción.
(Porter, 1994, págs. 149-150)

2.5. Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis

En la *Figura 9*, se muestra los alcances que comprenderán las principales estrategias y lineamientos a desarrollar, como parte de la aplicación de una adecuada gestión de clientes, cuyas repercusiones recaen en el aspecto comercial y que su impacto a medir será la respuesta del cliente en las diferentes variables dependientes.

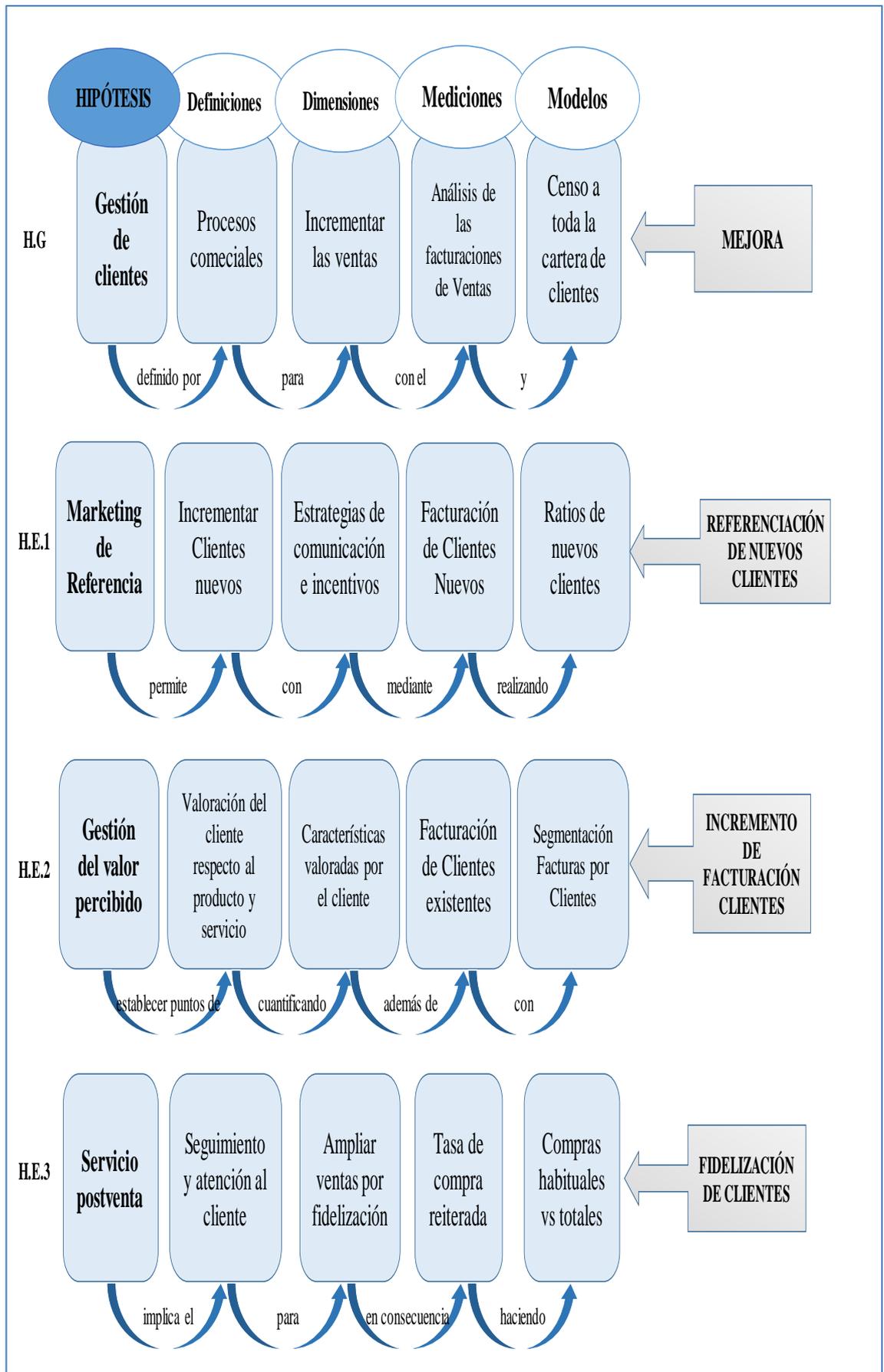


Figura 9: Mapa Conceptual sustento de Hipótesis. Elaboración propia

2.6. Hipótesis

2.6.1 Hipótesis general

Si se implementa la gestión de clientes se mejora las ventas de la empresa Superfull Concretos SAC.

2.6.1 Hipótesis específicas

- a. Si se aplica el marketing de referencia se incrementa la facturación de nuevos clientes.
- b. Si se aplica la gestión del valor percibido se incrementa la facturación de clientes existentes.
- c. Si se mejora el servicio posventa se incrementa la fidelidad de los clientes.

2.7. Variables

✓ Independiente

- Gestión de clientes.
- Marketing de referencia
- Gestión del valor percibido
- Servicio posventa

✓ Dependiente

- Ventas
- Facturación de nuevos clientes
- Facturación de clientes existentes

- Fidelidad de clientes

✓ **Indicadores**

- Incremento en ventas por líneas de productos al año

$$\frac{\text{Ventas realizadas en el 2019} - 1}{\text{Ventas realizadas en el 2018}} \times 100$$

- Tasa de incremento de facturación de nuevos clientes:

$$\frac{\text{Facturación de clientes en el 2018} - 1}{\text{Clientes nuevos obtenidos en el 2019}} \times 100$$

- Incremento de facturación de clientes existentes:

$$\frac{\text{Facturación de clientes en el 2019} - 1}{\text{Facturación de nuevos de clientes 2018}} \times 100$$

- Tasa de compra reiterada (CR):

$$\frac{\text{Número de clientes habituales}}{\text{Número de clientes totales}} \times 100$$

✓ **Matriz de operacionalización**

Las variables independientes como las variables dependientes y sus indicadores, presentadas anteriormente permitieron trasladar el marco metodológico en un plan de acción, donde se pudo determinar en detalle el método a través del cual cada una de las variables serán medidas y analizadas. En la Tabla 4, se muestra la matriz de operacionalización utilizada para el estudio de la investigación.

Tabla 4:
Matriz de Operacionalización

Variable Independiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Marketing de Referencia	Incremento de ventas en soles para la empresa por año.	El marketing de referencia es el procedimiento de promoción de productos o servicios a nuevos clientes a través de información, habitualmente por recomendación de primera mano. (Elaboración Propia)	Implementar mediante incentivos a clientes actuales para la generación de referencias.
Gestión del Valor Percibido	Si / No.	La gestión de clientes. Es una manera de fidelizar clientes, haciendo que los clientes ocasionales se transformen en clientes inalterables que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden propagar mensajes efectivos y capturar a nuevos clientes. (Elaboración Propia)	Actuar sobre varios factores para mejorar el valor percibido por parte de los clientes. Reportes de ventas.
Servicio Postventa	Si / No	El servicio post venta es continuar brindando atención al cliente incluso después de la compra para asegurar la atención efectiva. (Elaboración Propia)	Identificar los aspectos más valorados del servicio postventa para potencializarlos.
Variable Dependiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Facturación de Nuevos Clientes	Tasa de incremento de facturación de nuevos clientes	Mide el incremento de facturación de nuevos clientes de un periodo respecto al mismo anterior. (Luna, 2014)	Reportes de ventas mensuales.
Facturación de Clientes Existentes	Incremento de facturación de clientes existentes.	Mide el aumento de facturación debido a los clientes existentes de un periodo a otro. (Luna, 2014)	Reportes detallados de ventas por cliente.
Fidelidad de Clientes	Tasa de compra reiterada: (número de clientes habituales / número de clientes totales)	La fidelidad es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica. (Samsing, 2018)	Reportes de ventas por tipos de clientes en diferentes periodos.

Elaboración propia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, método y diseño de la investigación

Enfoque de la Investigación

Cuantitativo

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar.” (Hernández, Fernández, & Bapista, 2010, pág. 4)

Como afirma y mediante reportes de venta en los periodos de estudio se analizaron los resultados numéricos de la empresa, definiendo su situación actual, haciendo comparaciones y proyecciones estimadas al 2019, de acuerdo a las variables propuestas.

Tipo de la investigación

Aplicada

Vara destaca, el interés de la investigación aplicada es práctico, pues sus resultados son utilizados inmediatamente en la solución de problemas de la realidad. La investigación aplicada normalmente identifica la situación del problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico.

La investigación empresarial casi siempre es aplicada, porque busca solucionar un problema concreto, práctico, de la realidad cotidiana de las empresas. Este tipo de investigación que realizara en su práctica profesional cotidiana. En la medida que sea original y estudie a fondo el tema, podrá hacer contribuciones teóricas importantes. Pero eso se logra con el estudio continuo. (Vara, 2015, pág. 235)

Respecto al desarrollo de la tesis se optó por este tipo de investigación porque lo que se propusieron mejoras técnicas y teóricas en la gestión de clientes, confrontando la realidad de la empresa y con la implementación de estrategias e indicadores que fueron medidos en determinados periodos, analizando las consecuencias y resultados respecto a su implementación y se fueron modificando, actualizando, integrando y reemplazando, según los resultados.

Método de la investigación

Explicativo

“Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta,

o por qué se relacionan dos o más variables.” (Hernández, Fernández, & Bapista, 2010, pág. 85)

Para el presente desarrollo de tesis se opta por este método porque permite por medio de la información bibliográfica esclarecer las relaciones de las variables y sus causas que se han identificado las mismas que se pueden comprobar entre correlaciones y los efectos del problema determinado en la empresa, mediante el análisis estadístico de los informes y reportes obtenidos en la información cuantitativa.

Diseño de la investigación

Experimental

Un experimento se lleva a cabo para analizar si una o más variables independientes afectan a una o más variables dependientes y por qué lo hacen. Por ahora, simplifiquemos el problema de estudio a una variable independiente y una dependiente.

En un experimento, la variable independiente resulta de interés para el investigador, ya que BAS supuesto. Para obtener evidencia de esta supuesta relación causal, el investigador manipula la variable independiente y observa si la dependiente varía o no. Aquí, manipular es sinónimo de hacer variar o asignar distintos valores a la variable independiente. (Hernández, Fernández, & Bapista, 2010)

Como señala el autor y de acuerdo a la investigación, se fueron realizando mejoras en la empresa Superfull Concretos SAC según las causas identificadas y mediante las hipótesis se trazaron diversas variables independientes y otras que dependieron directamente con la solución de problemas ordenados por prioridades.

Para la presente investigación, se aplicó este método para medir y demostrar cuantitativamente la relación con cliente, esto reflejado en el proceso de venta y postventa teniendo como propósito, el incremento en las facturaciones por cliente.

Objetivos Especificas / Hipótesis Especificas

O.E. 1 Aplicar el marketing de referencia para mejorar la facturación de nuevos clientes. → Si se aplica el marketing de referencia se incrementa la facturación de nuevos clientes.

O.E.2 Aplicar la gestión del valor percibido para incrementar la facturación de clientes existentes. → Si se aplica la gestión del valor percibido se incrementa la facturación de clientes existentes.

O.E.3 Mejorar el servicio postventa para incrementar la fidelidad de los clientes. → Si se mejora el servicio posventa se incrementa la fidelidad de los clientes.

3.2. Población y muestra

Población

Es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc.) a investigar. La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común. Se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. En una investigación se puede tener más de una población. Todo depende de la complejidad y variedad de sus objetivos. A veces, cada objetivo requiere una población distinta. Si tiene más de una población, debe especificarla y describirla con detalle. (Vara, 2015, pág. 261)

Para el desarrollo de la tesis se analizaron a todos los clientes de la empresa Superfull Concretos S.A.C. que pertenecieron a la cartera de clientes y realizaron compras de concreto seco en el 2018, conformadas por 16 clientes y 21 en el 2019. Los periodos estudiados comprenden 6 meses, desde julio a diciembre 2018-2019. Siendo los clientes, empresas ubicadas dentro del departamento de Lima.

Muestra

“Es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional. La muestra siempre es una parte de la población. Si tiene varias poblaciones, entonces tendrá varias muestras.” (Vara, A., 2016, pág.261)

La muestra a analizar es la misma que la población en los 6 mismos periodos de julio a diciembre 2018-2019, esto se cumple en cada una de las 3 hipótesis.

✓ **Variable Dependiente 01 – Facturación de nuevos clientes**

Tabla 5:

Clientes Nuevos de la Empresa Superfull Concretos S.A.C.

	2018	2019
Población	6	6
Muestra	6	6

Elaboración propia

Respecto a la población y muestra, ambos corresponden a los periodos de análisis cuyos datos obtenidos tanto en pre como en post, fueron comprendidos desde enero a diciembre de los años 2018 y 2019.

✓ **Variable Dependiente 02 – Facturación de clientes existentes**

Tabla 6:

Clientes Existentes de la Empresa Superfull Concretos S.A.C.

	2018	2019
Población	6	6
Muestra	6	6

Elaboración propia

Lo mismo sucede para la segunda variable, tanto en la población y muestra, ambos también corresponden a los periodos de análisis, obtenidos en pre como en post, comprendidos desde los meses de enero a diciembre de los años 2018 y 2019.

✓ **Variable Dependiente 03 – Fidelidad de clientes**

Tabla 7:

Clientes que Repitieron la Compra desde Julio a Diciembre en Empresa Superfull Concretos S.A.C.

	2018	2019
Población	6	6
Muestra	6	6

Elaboración propia

Finalmente, para la tercera variable, del mismo modo que las dos variables anteriores se consideraron en la población y muestra, los 6 meses que corresponden a los periodos obtenidos en pre como en post, desde los meses de enero a diciembre de los años 2018 y 2019.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Técnicas**

“La selección de técnicas que se requieren, depende de la naturaleza del problema y la metodología de trabajo que se quiera conocer, optando por: registros documentales.” (Vara, 2015, pág. 299)

Análisis Documental.

“Tradicionalmente, el Análisis Documental, ha sido considerado como el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto.” (Adelina, 1996)

- **Instrumento**

“Son las fuentes de obtención de datos fiables y válidos, para la recolección de información significativa, seleccionando la técnica adecuada y adaptarlo.” (Vara, 2015, pág. 299)

Registros de contenidos de documentos

Es una técnica de recolección de datos de carácter cuantitativo y cualitativo que se emplean en investigaciones exploratorias de tipo bibliográficas, históricas, entre otras. Con esta técnica, se revisa exhaustivamente los documentos, utilizando para esos fines una «guía de revisión documental». (Vara, 2015, pág. 310)

Para todas las variables de la investigación se aplicarán como instrumentos los Registros de contenidos de documentos tales como:

1. Registro de ventas totales
2. Registro de ventas por tipos de productos
3. Reporte de pedidos por cliente

✓ **Variable dependiente 01** – Facturación de nuevos clientes

a. Técnicas e instrumentos

✓ **Técnicas**

Para todas las variables de la investigación se aplicará la técnica de Análisis Documental.

✓ **Instrumento**

Registro del contenido del documento.

b. Criterio de validez del instrumento

Esta validado por ser un documento de la empresa.

c. Criterio de confiabilidad de instrumento

La confiabilidad de la técnica de recolección de datos fue la revisión de la información proporcionada por la empresa, cuyo salvoconducto está referido en el Anexo 2: Autorización para realizar la investigación donde esta validado por la empresa.

✓ **Variable dependiente 02** – Facturación de clientes existentes

a. **Técnicas e instrumentos**

✓ **Técnicas**

Análisis Documental.

Para todas las variables de la investigación se aplicará la técnica de Análisis Documental.

✓ **Instrumentos**

Registro del contenido del documento.

b. **Criterio de validez del instrumento**

Esta validado por ser un documento de la empresa.

c. **Criterio de confiabilidad de instrumento**

La confiabilidad de la técnica de recolección de datos fue la revisión de la información proporcionada por la empresa, cuyo salvoconducto está referido en el Anexo 2: Autorización para realizar la investigación donde esta validado por la empresa.

✓ **Variable Dependiente 03** – Fidelidad de clientes

a. **Técnicas e instrumentos**

✓ **Técnicas**

Análisis Documental.

Para todas las variables de la investigación se aplicará la técnica de Análisis Documental.

✓ **Instrumentos**

Registro del contenido del documento.

b. **Criterio de validez del instrumento**

Esta validado por ser un documento de la empresa.

c. **Criterio de confiabilidad de instrumento**

La confiabilidad de la técnica de recolección de datos fue la revisión de la información proporcionada por la empresa, cuyo salvoconducto está referido en el Anexo 2: Autorización para realizar la investigación donde esta validado por la empresa.

3.4. Descripción de procedimientos de análisis

Con las variables y sus indicadores ya establecidos anteriormente, permite medir, analizar y verificar los datos, y así obtener la información suficiente y necesaria para el análisis de los resultados de la investigación. Para ello se desarrolló la matriz de análisis de datos que se muestra a continuación. Ver Tabla 8.

Tabla 8:
Matriz de Análisis de Datos

Variable	Indicador	Escala de medición	Estadísticos descriptivos	Análisis inferencial
Facturación de nuevos clientes	(Facturación de clientes en el 2018 -1 / Clientes nuevos obtenidos en el 2019) x 100	Escala de proporción/razón	Tendencia central (media)	Prueba T-de Student
Facturación de clientes existentes	(Facturación de clientes en el 2019 -1 / Facturación de nuevos de clientes 2018) x 100	Escala de proporción/razón	Tendencia central (media)	Prueba T-de Student
Fidelidad de clientes	(Número de clientes habituales / Número de clientes totales) x 100	Escala de proporción/razón	Tendencia central (media)	Prueba Chi-Cuadrado (X^2)

Elaboración propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

Situación problemática

La empresa de fabricación y comercialización de concreto seco, desde sus inicios se ha dedicado a ambas actividades con el objetivo de lograr no solo la diferenciación, sino también un posicionamiento, que tal como lo revela (Lambin, 2003) que, una vez que se han tomado decisiones relacionadas con la cobertura del mercado, la siguiente fase consiste en decidir la estrategia de posicionamiento que se debe adoptar dentro de cada segmento.

El posicionamiento indica cómo le gustaría a la empresa ser percibida en las mentes de los clientes objetivo en el segmento diferenciado de mercado conformado por empresas que realizan mantenimiento e instalaciones de servicios básicos en la ciudad de Lima.

Para este fin, la empresa SuperFull Concretos S.A.C. llevó a cabo todos los procedimientos de ley, partiendo desde los permisos de funcionamiento, seguridad de sus instalaciones, implementos para el personal operativo y certificaciones que abalan la calidad del producto a comercializar, certificando la garantía del mismo lo que asegura su colocación.

Tal como se destaca en el capítulo I, respecto al año de su fundación 2014, mismo año en donde apenas se estaba construyendo la planta, la empresa empezó a registrar sus primeros pedidos por algunos clientes que ya estaban interesados en este tipo de productos.

Sin embargo, por las dimensiones y costos que acarrearón en la instalación de esta empresa industrial, ocasionó déficit por los sobrecostos, lo cual era indispensable ampliar la cartera de clientes, con el fin de generar diferentes ingresos por venta y sobre todo ampliar el volumen para cubrir el financiamiento.

En el año 2018, la empresa ya contaba con clientes adicionales, muchos de ellos presentes desde los inicios, pero, se identificaba que no se ampliaba la cartera de clientes, cierta tendencia a la baja respecto a la cantidad de pedidos, otros se mantenían estáticos y una minoría no realizaba compras de forma periódica o recurrente.

Por lo que en ese mismo año se detectaron las siguientes 3 variables independientes que son objeto de la investigación.

1. Facturación de nuevos clientes por medio del marketing de referencia.
2. Incremento de ventas de clientes existentes con la gestión del valor percibido.
3. Incremento de la fidelidad de clientes a través del servicio postventa.

Para ello, se analizó cada una de estas variables con la información obtenida de la empresa SuperFull Concretos S.A.C. respecto a los resultados en el segundo semestre del año.

1. Facturación de nuevos clientes por medio del marketing de referencia.

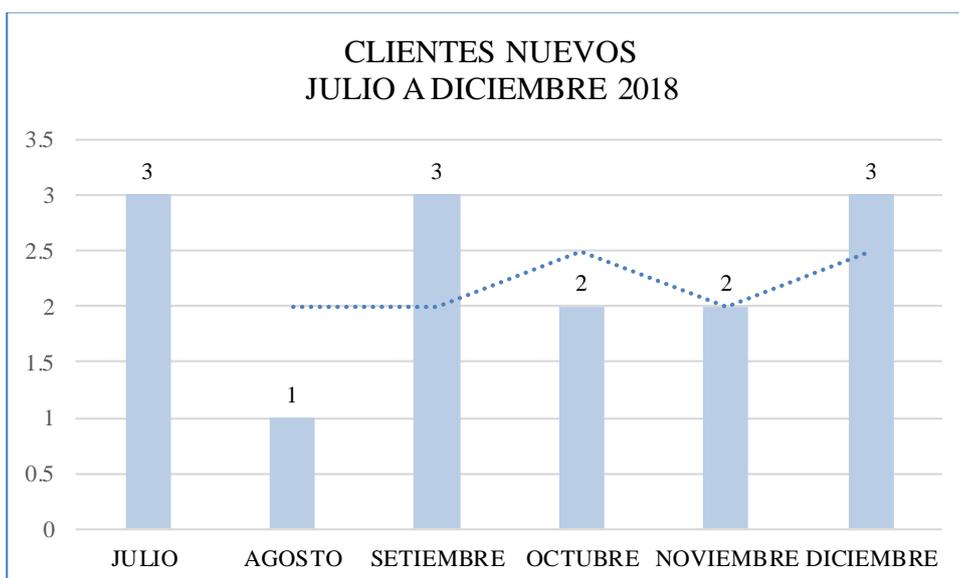


Figura 10: Nuevos Clientes Obtenidos desde Julio a Diciembre del 2018 por Venta de Concreto Seco en la Empresa SuperFull Concretos S.A.C. Elaboración propia

En la *Figura 10*, se detalla que, en el año 2018 la empresa solo recibía de 1 a 3 nuevos clientes, cuya variabilidad de facturación era en cada mes, esto repercutía directamente en los pronósticos de ventas para la empresa, además de ello se detectó que estos clientes tenían propuestas de otros proveedores de concreto seco y pese a ser un mercado reducido debido al sector.

La empresa SuperFull Concretos S.A.C tomó conocimiento que algunos de sus clientes y otros potenciales, contaban con invitaciones realizadas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE, las mismas que son reducidas, para participar del concurso por nuevas obras de construcción y saneamiento.

Para lo cual, era necesario emplear el marketing de referenciación de clientes ya que las participaciones en obras de infraestructura eran periódicas, es por ello que se estaban sumando algunas nuevas empresas participantes.

Tabla 9:

Comparativo de Ventas Reportadas en el 2018 de Nuevos Clientes contra los Totales en Ventas SuperFull Concretos S.A. C.

MESES 2018	Facturación clientes nuevos		Facturación clientes existentes		%
JULIO	S/	42,980.00	S/	98,359.80	43.70%
AGOSTO	S/	22,564.90	S/	122,521.90	18.42%
SETIEMBRE	S/	34,033.50	S/	143,416.10	23.73%
OCTUBRE	S/	21,741.40	S/	127,624.00	17.04%
NOVIEMBRE	S/	43,125.50	S/	126,225.00	34.17%
DICIEMBRE	S/	28,477.40	S/	116,240.20	24.50%
Total General	S/	192,922.70	S/	734,387.00	26.27%

Elaboración propia

En referencia a la Tabla 9, se puede verificar que pese al flujo positivo del 26.27% lo que representaron ventas por nuevos clientes de S/. 192,922.70 se estaban generando mayores incidencias y analizando las ventas que se habían realizado a estos clientes, por lo que se vio un impacto a la baja en los siguientes meses, siendo los picos en los meses de agosto con 18.42% no muy lejos de octubre cuya cifra fue de 17.04%, lo que mereció profundizar otros aspectos que influían directamente.

2. Incremento de ventas de clientes existentes con la gestión del valor percibido.

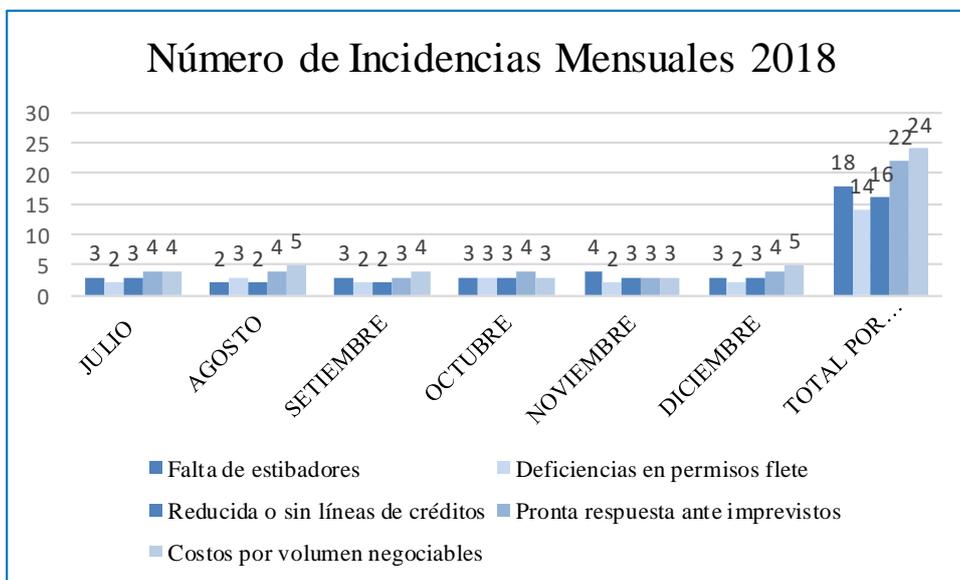


Figura 11: Total de Incidencias Reportadas por Clientes Existentes desde julio a diciembre 2018. Elaboración propia.

Respecto a la gestión del valor percibido en la *Figura 11*, se detectaron y consolidaron todas las incidencias surgidas desde el momento de la negociación hasta en los despachos del producto, siendo la principal registrada hasta en 24 veces, que era el tema de costos por volumen, dado que se carecía de una política de evaluación, seguida por falta de respuesta ante imprevistos que se suscitaron hasta en 24 veces.

Además de los 22 reportes generados por la falta de estibadores lo que ocasionaban inconvenientes y hasta reclamos por la demora en la entrega del producto. Otra debilidad detectada hasta en 16 oportunidades que estaba impactando en la valoración del cliente, fue el no contar con líneas de créditos y las pocas que se dieron fueron limitadas.

Debido a que no se clasificaban ni analizaban a los buenos clientes con el fin de ampliar sus facilidades de pago, por lo que 14 veces se reportaron inconvenientes con el transporte, debido a la falta de permisos completos tanto en documentación como en implementos de protección como parte del reglamento que debe contar el personal de despachos.



Figura 12: Facturación de Clientes Existentes desde julio a diciembre 2018. Elaboración propia

En la *Figura 12*, se aprecia como las facturaciones de los clientes existentes se ven perjudicadas ya que cuatro de los trece clientes que han conformado la cartera de clientes que, desde años pasados habían realizado compras a la empresa; en el 2018

desistieron de las mismas por las incidencias generadas lo cual contrajo las facturaciones y en otros casos de clientes que si compraron, no incrementaron sus registros de ordenes por pedido.

3. Incremento de la fidelidad de clientes a través del servicio postventa.

En igual forma, el servicio postventa, en el 2018 se registró una situación con el concreto seco, por ser un producto sensible a la humedad del clima, hubo exigencias por parte de algunos clientes, para la realización de cambios de sacos ya que, al estar expuestos a las lluvias y humedad; la bolsa que contenía el material se mojaba y contenido se endurecía, volviéndola inservible para su utilización en obra y también para el despacho.

Otro inconveniente que tenía la empresa, era que, sus clientes solo conocían un tipo de producto de concreto seco y la empresa contaba con otros productos complementarios que tenían que ser impulsados para retener al cliente ofreciendo otras variedades de concreto hacia usos diversificado en consecuencia, limitaba a los clientes en realizar compras de productos adicionales y reducir cantidades, más aún en el segundo semestre del año donde el invierno era lo que agudizaba el problema.

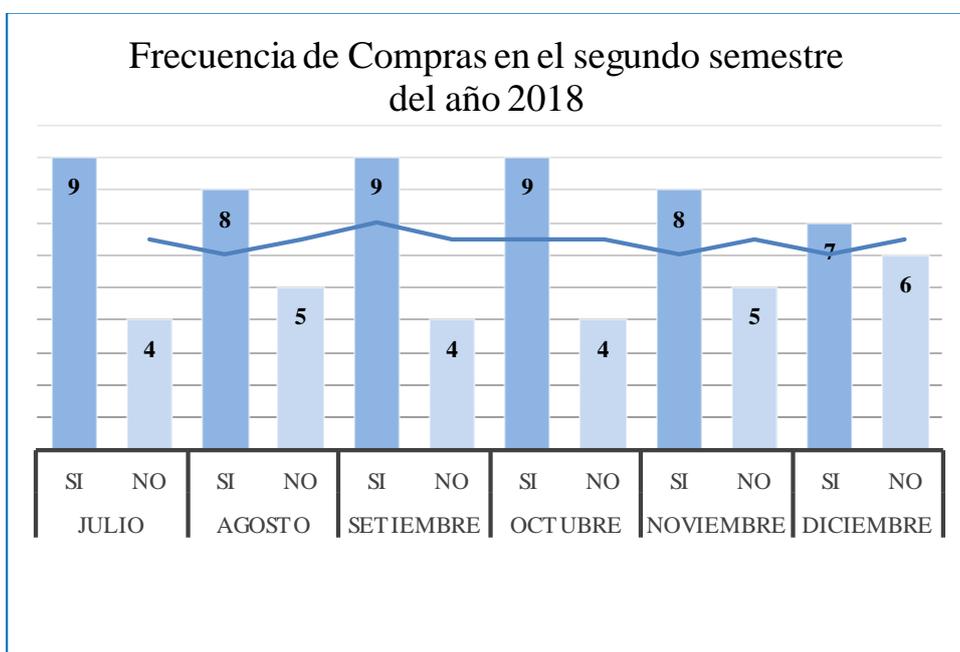


Figura 13: Frecuencia de Compras en Número de Clientes desde Julio a Diciembre 2018. Elaboración propia

En la *Figura 13*, se aprecia el número de clientes que si compran, siendo alrededor de ocho clientes de los trece que conforman la cartera en cada mes, el promedio de los que no compran se mantiene en cinco con tendencia al alza, por lo que la empresa tomó acciones correctivas para impulsar la fidelización e incrementar la frecuencia de compras, para hacerlas reiteradas ya que eran conscientes que podrían disminuir significativamente, más aún por la temporada de invierno.

Tabla 10:
Número de Tipificaciones en la Postventa Reportadas desde los Meses de julio a diciembre 2018

REPORTE DE VENTAS NO CONCRETADAS - EMPRESA SUPERFULL CONCRETOS S.A.C. 2DO SEMESTRE 2018								
TIPIFICACIONES	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL NO COMPRARON	%
Cambios de productos mal manipulados	1	1	3	1	1	4	11	32%
Gestión de despacho express	1	1	1	2	2	1	8	24%
Capacitación para el uso de los productos	3	4	1	2	3	2	15	44%
TOTAL TIPIFICACIONES POR MES	5	6	5	5	6	7	34	100%

Elaboración propia

En ese mismo año y tal como se representa en la *Tabla 10*, se destacaron tres tipificaciones que son parte de la postventa, dado fallaban, perjudicando la facturación del cliente deficiencias en la gestión, siendo una de las más importantes que el 44% no conocía en su totalidad sobre la correcta utilización del producto.

En consecuencia, ocasionaba mermas por mala manipulación o mezcla en la obra lo cual representaban un 32% de cambios no recuperables para la empresa y un 24% se incurrió en despachos fuera de los tiempos adecuados que corresponden a la atención, no cumpliendo con los parámetros consignados para los despachos express.

IMPLEMENTACIONES REALIZADAS

1. Aplicación el marketing de referencia para incrementar la facturación de nuevos clientes.

Siguiendo con los lineamientos del capítulo 2 referido al marketing de referencia como estrategia evangelizadora para atraer a nuevos clientes han tenido la oportunidad de conocer a la empresa Superfull Concretos SAC específicamente por la producción y venta de concreto seco.

Entonces y para este fin, se establecieron nuevas políticas de incentivos para los clientes que recomienden a la empresa, siendo diferenciadas si, se concretaba la primera venta a un nuevo cliente potencial, en donde los incentivos eran diferenciados. Ver *Figura 14*.

Se empleó para este fin diferentes rutas de diferenciación donde (Porter, 1994) expresa que, una empresa puede aumentar su diferenciación de dos maneras básicas. Puede ser más exclusiva al desempeñar sus actividades de valor existentes o puede reconfigurar la cadena de valor de alguna manera que aumente la exclusividad.

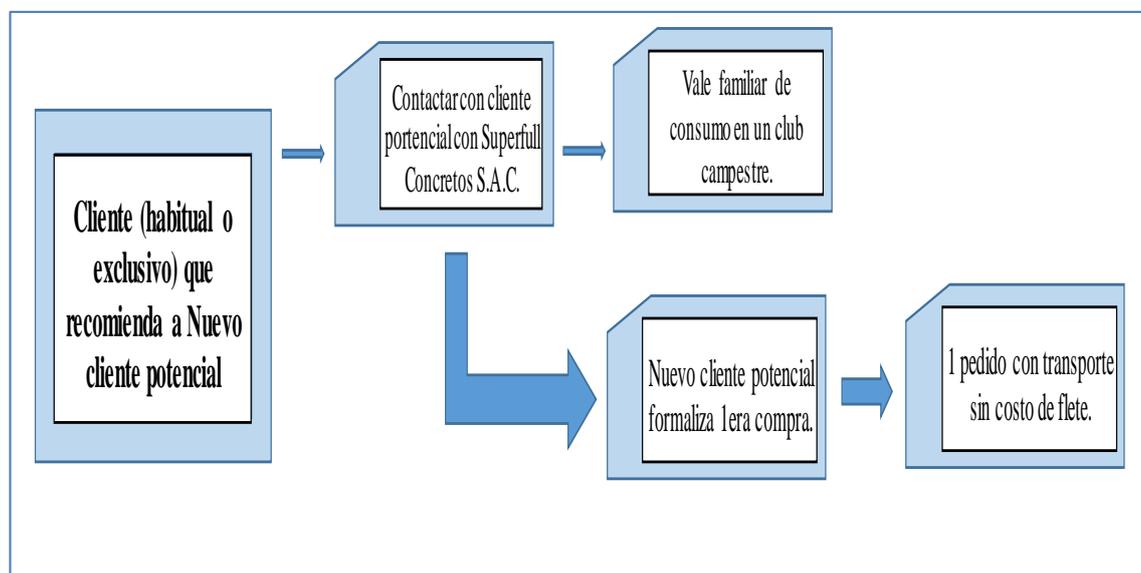


Figura 14: Política de incentivos por referenciación de clientes. Elaboración propia

Con esta propuesta iniciada en julio a diciembre 2019 ver *Figura 14*, se logró un considerable aumento en la facturación de nuevos clientes siguiendo la base de (Kotler P. , 2006) que refiere a, “las empresas que pretenden ampliar sus ventas y ventajas tienen que utilizar un tiempo y unos recursos importantes para conseguir nuevos clientes.”, alcanzando una tasa del 38.5% en comparación al mismo periodo del año anterior, debido a que se identificó que la red de contactos en este rubro.

Este aspecto, perteneciente a la tasa de incremento de facturación de nuevos clientes es, cuyo autor (Luna Riquez, 2014) quien explica que este concepto se calcula de “Medir el aumento de facturación de nuevos clientes de un periodo respecto al anterior”.

Explicación que fue para Superfull Concretos S.A.C. concluyente para contactar y conseguir nuevos clientes ya que sus perfiles son similares a los existentes, además que, al dedicarse a la misma actividad, la comunicación y enlaces directos, dado a que todos están ávidos de participar en obras de infraestructura y saneamiento, considerando que es un mercado reducido y competitivo en costos.

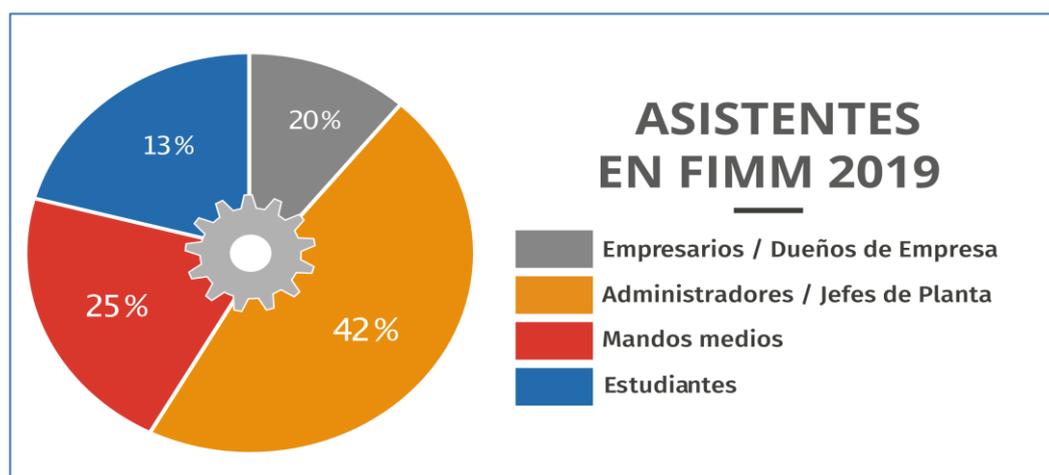


Figura 15: Asistentes feria expo Perú industrial 2019, por Expo Perú Industrial

En el mismo año 2019, la empresa como parte del marketing de referencia tal como manifiesta (Tovar, 2017) quien dice que, es una técnica para fomentar cualquier tipo de productos o servicios a nuevos clientes a través de noticias positivas, siempre ha sido un método necesario para lograr colocar servicios o productos.

Contiguo a la estrategia de comunicación siempre ha sido el ideal mecanismo para lograr dar a conocer los productos y/o servicios que ofrecen las empresas para conquistar nuevos clientes y hacer prosperar sus negocios. Dicho concepto fue empleado con miras a la ampliación de la red de contactos para captar nuevos clientes, por lo que, la empresa, participó por primera vez en la feria Expo Industrial cuyos asistentes pertenecen a diversos sectores tales como, infraestructura.

En dicha reunión se pudieron establecer intercambios y contactos con empresarios, gerentes de compra jefes de planta que en dicho año contó con 8,971 asistentes entre empresarios y rangos medios, además de recibir capacitación sobre las nuevas tendencias productivas en plantas de procesamiento y producción, además de softwares con miras una proyección de demanda descentralizada a nivel nacional.

Ver *Figura 15*

Tabla 11:
Variación Comparativa de Ventas desde julio a Diciembre en los mismos Clientes Nuevos en los Años 2018 y 2019

CLIENTES		2018	2019	VARIACIÓN
NUEVO CLIENTE (1)	S/	69,389.60	S/ 43,813.40	58%
NUEVO CLIENTE (2)	S/	81,114.70	S/ 50,245.40	61%
NUEVO CLIENTE (3)	S/	42,418.40	S/ 46,731.70	-9%
TOTAL	S/	192,922.70	S/ 140,790.50	37%

Elaboración propia

La estrategia competitiva que se empleó y cuyas fuentes fueron (Mayorga & Araujo, 2005) expresando que, la empresa especializada es aquella que, por su propia naturaleza, no se sitúa a todo el mercado, sino solo a un segmento del mismo, particularidad que le permite conseguir una ventaja competitiva, ya que puede atender eficientemente a su mercado meta. Esta empresa trata de satisfacer a un mercado uniforme que aprovechó la empresa la Superfull Concretos S.A.C.

Como se puede analizar en la Tabla 11, es que, lo que determinó la atracción de nuevos clientes, pese a ser un rubro reducido fue, la capacidad de respuesta ante pedidos ya que, hay grandes empresas comercializadoras que dejan de atender a estos clientes que tienen obras en menor proporción y no son mensuales, pero analizando

los indicadores de venta se verificó que, con el tiempo y mediante la aplicación de las otras variables, los pedidos se fueron incrementando hasta en un 37%.

2. Aplicación de la gestión del valor percibido se incrementa la facturación de clientes existentes.

Como parte de la gestión del valor percibido explicado por (Sainz de Vicuña, 2013) quien afirma que, se trata de ampliar el valor de la obtención realizada para el cliente, con lo que estará más que complacido e incrementará la competitividad de la empresa. Para ello, es preciso tener información apropiada sobre las necesidades, deseos e intereses de los clientes.

Para concretar mejor la atención de los clientes existentes, es necesario ser competitivo ya que, no solo refieren nuevos clientes, sino también porque se buscaba que los clientes existentes, ampliaron sus volúmenes de compra con la empresa Superfull Concretos SAC., para conseguirlo, se identificaron y cubrieron diferentes aspectos que les son importantes y que fueron atendidos, como parte de un control estratégico.

Citando a (Kotler & Armstrong, 2016) afirma que, cada empresa debe revalorizar periódicamente su rumbo estratégico, con revisión crítica con mediciones de la eficacia de marketing y auditorías necesarias. Lo cual fue aplicado a la empresa y se pudo eliminar al mínimo el número quejas, caída de pedidos por insatisfacción, impidiendo que la imagen de la empresa sea perjudicada y, en consecuencia, se minimizaron las pérdidas económicas.

En la presente Tabla 12, se detallan elementos que los clientes tomaron en cuenta como parte de la gestión del valor percibido y que fueron medidos en el 2019 las mismas que en comparación al año anterior disminuyeron de 94 en el mismo periodo del año anterior a 7.

Tabla 12:
Reporte de Incidencias Promedio (veces al mes) 2019

INCIDENCIAS	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL POR DETALLE DE INCIDENCIA
Falta de estibadores	0	0	0	0	0	0	0
Deficiencias en permisos flete	1	0	0	0	0	0	1
Reducida o sin líneas de créditos	0	1	0	1	0	1	3
Pronta respuesta ante imprevistos	1	0	0	0	0	0	1
Costos por volumen negociables	0	1	0	1	0	0	2
TOTAL INCIDENCIA MENSUAL	2	2	0	2	0	1	7

Elaboración propia

Para cada uno de estos aspectos e incorporando los conceptos relacionados a esta variable, indicados en el capítulo 2, se procedió a desglosar cada una de las incidencias, aplicando una estrategia de segmentación con planes de acción y consistieron en lo siguiente: Ver: *Figura 16*

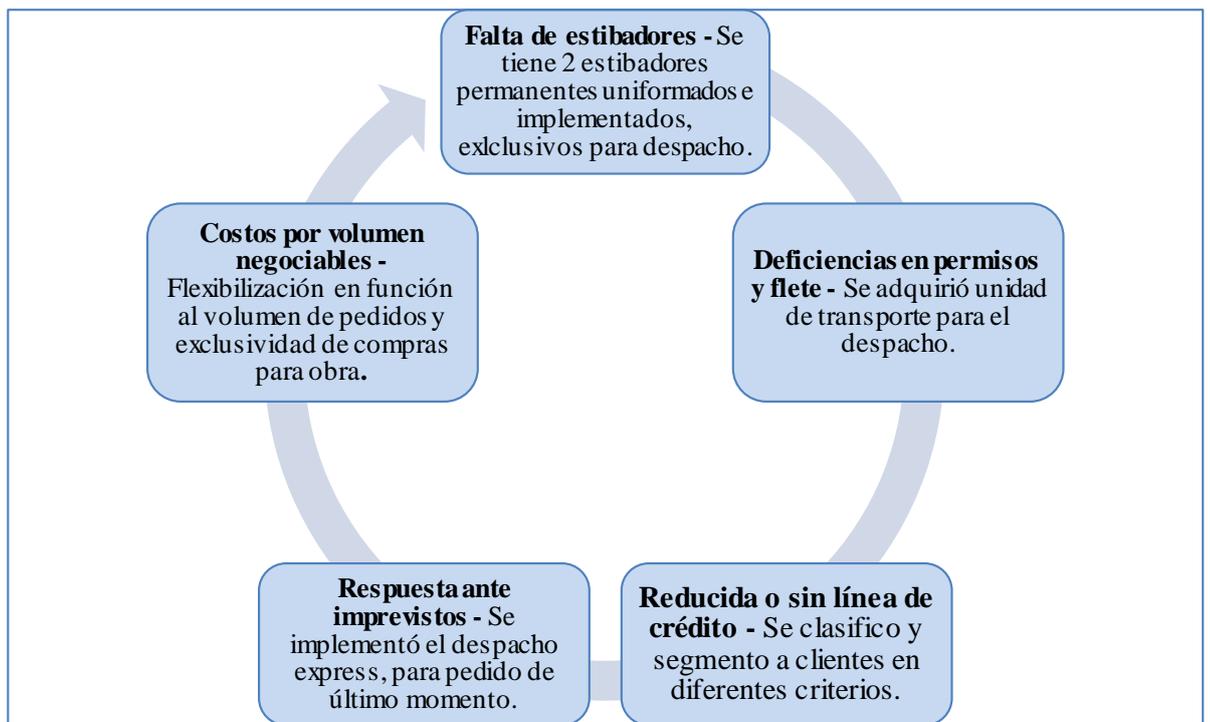


Figura 16: Acciones tomadas para disminuir incidencias planteadas. Elaboración propia

Respecto a la clasificación y segmentación de clientes con la finalidad de asignar líneas de crédito, en primera instancia, ampliada en el 2019 y es aplicada

exclusivamente para clientes existentes; para ello, se han establecido los siguientes criterios: Ver: *Figura 17*

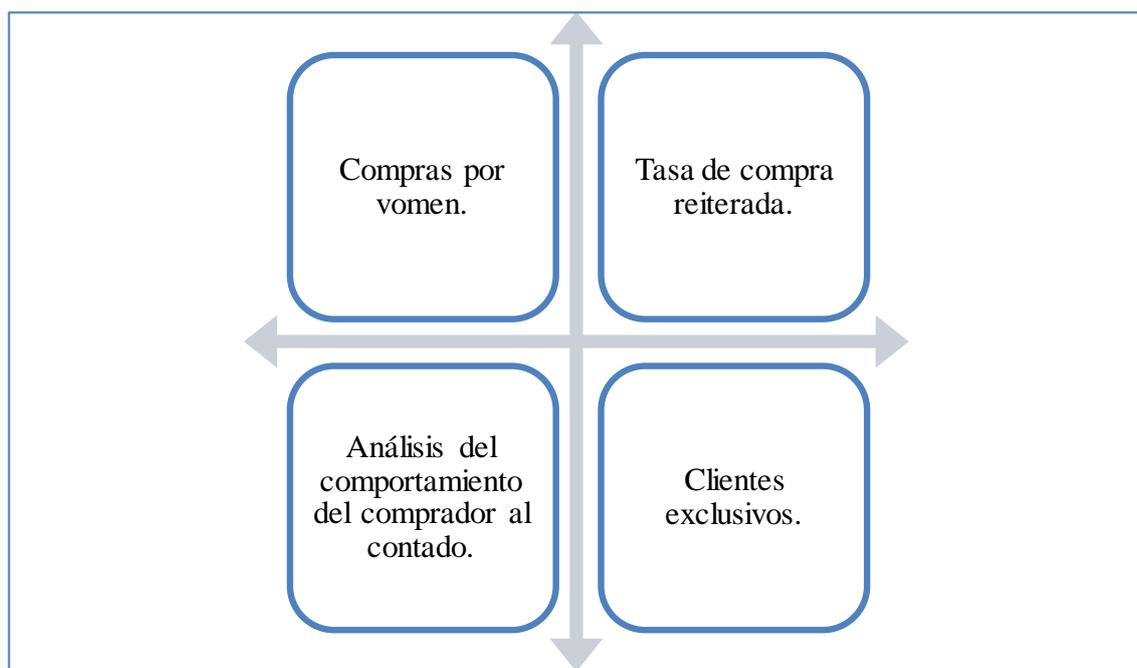


Figura 17: Clasificación de Créditos a Clientes. Elaboración propia

Para llevar a cabo los lineamientos en la *Figura 17*, se aplicó el concepto detallado en el capítulo 2 referente al marketing operativo ya que se establecieron opciones estratégicas que fueron identificadas como relevantes para el desarrollo del negocio, cliente industrial explicado por (Kotler P. , 2006) quien lo describe como, un comprador profesional, técnicamente especializado; la decisión de compra supone un cierto grado de regulación que no se encuentra en la compra realizada por el cliente.

Se establecieron cuatro clasificaciones que sobresalían en los clientes siguiendo con el concepto de tamaño de cliente explicado por (Mayorga & Araujo, 2005) , que indicaron que, el mercado industrial puede ser fraccionado según el tamaño del cliente en empresas grandes, medianas y pequeñas. Este juicio supone la segmentación según la capacidad que tienen las empresas, el cual puede ser medido en función del volumen de ventas.

El segundo aspecto fue alusivo a la tasa de compra reiterada quien la autora (Samsing, 2018) destaca, que es el porcentaje de los clientes actuales que han vuelto a comprar en tu empresa reiteradamente. Esta métrica es un indicador de fidelidad muy apropiado que

los equipos de marketing y ventas suelen utilizar para valorar el desempeño y el impacto de la estrategia general de retención de clientes.

Otro aspecto fue el análisis del comportamiento de comprador en donde para ello se manejó el concepto de clasificación y segmentación de clientes por diferentes criterios. Los cuales citando a (Muñiz, 2013) señala que, los clientes se logran y se deben catalogar por juicios cualitativos, no solo cuantitativos, ya que en múltiples ocasiones son distintos los factores que intervienen en la caracterización de un cliente, condiciones en cierta manera que deberían admitir obtener la foto de un cliente y deben ser renovados continuamente.

Por lo tanto, este punto de vista que se tiene en los mercados industriales para la solución de problemas es sumamente extenso es dinámico y las necesidades de los clientes también, por lo que fue necesario evolucionar con los clientes haciéndolos y reconociéndolos exclusivos, logrando el incremento en sus facturaciones de los clientes existentes, de acuerdo a lo explicado por el autor (Luna Ríquez, 2014)

3. Mejora el servicio posventa para incrementar la fidelidad de los clientes.

Para el 2019, se replanteó fortalecer el servicio posventa explicado por (Paz, 2005) quien refiere, como el refuerzo en los resarcimientos, sean estos mediante contrato o por solicitud, así como a los suministros y recambios. El soporte refiere a la reserva de reposición consejería y la alineación. El área de diligencia para el servicio postventa dentro de la secuencia total de servicio al cliente ocupa la etapa posterior a la venta, lo que no la hace menos importante.

En respuesta a algunos incidentes presentadas desde años anteriores y que en el 2018 se fueron incrementando, esto motivo a una inmediata reacción en el 2019 para resolver estos problemas, que, por el afán de incrementar la facturación de ventas, se estaba generando pérdidas y variación en el comportamiento posterior a la compra por parte del cliente.

Además de lo anterior, se sumaron las deficiencias en la manipulación y conservación inadecuada de las bolsas de concreto seco. Es por ello, que se optó establecer herramientas para el seguimiento de acciones en donde el autor (Muñiz, 2013) admite como, “realizar el rastreo de acciones comerciales”, de contactos potenciales, de ofertas aplazadas de aceptar y de tareas afines con las acciones comerciales frente a incidencias identificadas en la postventa, cuyos puntos a atender se detallan a continuación:

	<p>Capacitación para el uso de los productos: En las obras y a los maestros encargados de la mezcla.</p>
	<p>Se produjo stock necesario: Evitando merma de productos por exposición a la humedad.</p>
	<p>Instructivo de uso en las etiquetas: A color y entendible.</p>
	<p>Proyecciones de reservas perfil de clientes y demandas semanales: Para la oportuna atención en los despachos express.</p>
	<p> </p>

Figura 18: Gestión Postventa y Aplicación de Soluciones para la empresa Superfull Concretos SAC. Elaboración propia

En la *Figura 18*, se plantean soluciones a cada uno de los puntos que comprometen al mejoramiento en la gestión postventa en donde, se establecieron reportes para el seguimiento de cada uno de los cuatro aspectos, donde en el 2019 se optó por mejorar la comunicación con respecto a la utilización del producto.

Para ello se realizaron capacitaciones externas, dirigidos a los maestros de obras para que realicen mezclas de cantidades exactas, se elaboraron empaques más resistentes, con instrucciones prácticas y se controlaron los stocks según los indicadores de pedidos y por diferenciación de clientes, reduciendo la merma y en consecuencia aumento la fidelidad del cliente y por ende se incrementó la facturación de clientes existentes.

Tabla 13:
Control de Tipificaciones por Ventas no Concretadas Año 2019

REPORTE DE VENTAS NO CONCRETADAS - EMPRESA SUPERFULL CONCRETOS S.A.C.							
2DO SEMESTRE 2019							
TIPIFICACIONES	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL NO COMPRARON
Cambios de productos mal manipulados	1	0	0	0	0	0	1
Gestión de despacho express	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL TIPIFICACIONES POR MES	1	0	0	0	0	0	1

Elaboración propia

En la Tabla 13, se demuestra que la empresa en el 2019 logro el control de las principales tipificaciones, que impactaron directamente en el proceso de compra por parte del cliente, lo cual tuvo como resultado la reducción del proceso de No compra de 5 en el 2018 a 1 en el 2019.

Todos estos aspectos formaron parte del valor agregado que la empresa optó como parte de la gestión de la fidelidad del cliente, que según (García, 2010) es una estrategia que permite precisar a los clientes más convenientes para preservarlos e incrementar los ingresos que provengan de ellos, por medio de relaciones conexas de valor añadido a largo plazo.

El valor de la fidelización, actualmente, es crucial para rivalizar en el mercado. Algunas empresas ya no buscan únicamente sus beneficios económicos, sino entender a sus clientes en profundidad y conservarlos en el tiempo

4.2. Análisis de Resultados

▪ Variable, objetivo, hipótesis 01

- ✓ Variable independiente: Marketing de referencia
- ✓ Variable dependiente: Facturación de nuevos clientes
- ✓ Objetivo: Aplicar el marketing de referencia para mejorar la facturación de nuevos clientes.
- ✓ Hipótesis: Si se aplica el marketing de referencia se incrementa la facturación de nuevos clientes.

▪ Prueba paramétrica Pre Test

Tabla 14:
Variación de Ingresos en Soles por Facturación de Concreto Seco a Nuevos Clientes por Ventas Realizadas en los Años 2018 y 2019

Comparación 2018 vs 2019				
Mes	Facturación (S/.) año 2018	Facturación (S/.) año 2019	Variación entre periodos S/	%
JULIO	S/42,980.00	S/52,134.20	S/9,154.20	21.30%
AGOSTO	S/22,564.90	S/36,855.70	S/14,290.80	63.33%
SETIEMBRE	S/34,033.50	S/44,751.50	S/10,718.00	31.49%
OCTUBRE	S/21,741.40	S/31,810.70	S/10,069.30	46.31%
NOVIEMBRE	S/43,125.50	S/53,517.80	S/10,392.30	24.10%
DICIEMBRE	S/28,477.40	S/48,145.20	S/19,667.80	69.06%
Total Facturación de clientes nuevos	S/192,922.70	S/267,215.10	S/74,292.40	38.51%

Elaboración propia

En la Tabla 14, se muestran los comparativos mensuales de los periodos comprendidos al segundo semestre de los años 2018 y 2019 por ventas de concreto seco realizadas, lo que representa un 38.51% de incremento en la facturación por el ingreso de clientes nuevos.

Prueba de hipótesis de normalidad

Ho: La variable Facturación nuevos clientes en la población tiene distribución normal.

H1: La variable Facturación nuevos clientes en la población no tiene distribución normal.

Nivel de significancia $\alpha=0.05$

Prueba de Kolmogorov Smirnov y ShapiroWilk

Decisión Si p-sig de la prueba es menor que < 0.05 entonces H_0 se Rechaza

Si p-sig de la prueba es mayor que > 0.05 entonces H_0 se Acepta

En la Tabla 15, se puede observar la prueba de Shapiro Wilk que el p-sig en las en las muestras antes de la implementación de la gestión al cliente y después de la implementación de la gestión al cliente son mayores que 0.05 así tenemos:

Muestra Pre el p-sig es 0.253 > 0.05

Muestra Post el p-sig es 0.531 > 0.05

Por lo tanto, llegamos a la conclusión que se acepta la Hipótesis Nula (H_0) a un nivel de significancia del 0.05, es decir que la variable Facturación de nuevos clientes se distribuye en la Población Normalmente.

Se utilizó la prueba de Shapiro Wilk por que la muestra es pequeña es menor que 50.

▪ **Prueba paramétrica Post Test**

Tabla 15:

Prueba de Normalidad PRE y POST por Facturación de Nuevos Clientes

Descriptivos				
Pre - Post				Error estándar
Nuevos	Muestra PRE	Estadístico		
	Media	32153,7833		
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	22142,8156	
		Límite superior	42164,7511	
	Media recortada al 5%	32122,7093		
	Mediana	31255,4500		
	Varianza	90999814,67		
	Desviación estándar	9539,38230		
	Mínimo	21741,40		
	Máximo	43125,50		
	Rango	21384,10		
	Rango intercuartil	20657,35		
	Asimetría	,185	,845	
	Curtosis	-2,139	1,741	
	Muestra POST	Estadístico		
	Media	44535,8500	3523,24854	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	35479,0513	
		Límite superior	53592,6487	
	Media recortada al 5%	44743,8056		
	Mediana	46448,3500		
	Varianza	74479681,48		
	Desviación estándar	8630,16115		
	Mínimo	31810,70		
	Máximo	53517,80		
	Rango	21707,10		
	Rango intercuartil	16885,65		
	Asimetría	-,608	,845	
	Curtosis	-1,239	1,741	

Pruebas de normalidad							
Pre - Post		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Nuevos	Muestra	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
	PRE	,205	6	,200*	,877	6	,253
	POST	,177	6	,200*	,924	6	,531

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

Elaboración propia

Prueba de Hipótesis

Ho: El monto promedio de facturación nuevos clientes en el antes de la implementación de la gestión al cliente = Que el monto promedio de facturación nuevos clientes, después de la implementación de la gestión al cliente.

$$\mu_{pre} = \mu_{pot}$$

H1: El monto Promedio de facturación nuevos clientes antes de la implementación de la gestión al cliente \neq Que el monto promedio de facturación nuevos clientes después de la implementación de la gestión al cliente.

$$\mu_{pre} \neq \mu_{pot}$$

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Prueba de t-Student

Decisión Si p-sig de la prueba es mayor que > 0.05 entonces Ho se Rechaza

Si p-sig de la prueba es menor que < 0.05 entonces Ho se Acepta

▪ Contrastación de Hipótesis

Tabla 16:

Resultados de las Muestras Grupales PRE y POST Clientes Nuevos

Prueba T										
Estadísticas de grupo										
	Pre - Post	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio					
Nuevos	Muestra PRE	6	32153,7833	9539,38230	3894,43652					
	Muestra POST	6	44535,8500	8630,16115	3523,24854					
Prueba de muestras independientes										
Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Nuevos	Se asumen varianzas iguales	,203	,662	-2,358	10	,040	-12382,06667	5251,65841	-24083,49080	-680,64253
	No se asumen varianzas iguales			-2,358	9,901	,040	-12382,06667	5251,65841	-24099,31791	-664,81543

Elaboración propia

En la Tabla 16, se puede observar la prueba de T Student que el p-sig es 0.04 es menor que 0.05.

Por lo tanto, llegamos a la conclusión que se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) a un nivel de significancia del 0.05, y se acepta la H_1 , es decir, que el monto promedio de facturación de nuevos clientes en el después de la implementación de la gestión al cliente difiere significativamente del monto promedio de Facturación de nuevos clientes en el Antes de la implementación de la gestión al cliente.

Se utilizó la prueba de T de Student a fin de comparar los montos de facturación de nuevos clientes tanto después de la implementación de la gestión al cliente y antes de la implementación de la gestión al cliente.

▪ **Variable, objetivo, hipótesis 02**

- ✓ Variable independiente: Gestión del valor percibido
- ✓ Variable dependiente: Facturación de clientes existentes
- ✓ Objetivo: Aplicar la gestión del valor percibido para incrementar la facturación de clientes existentes.
- ✓ Hipótesis: Si se aplica la gestión del valor percibido se incrementa la facturación de clientes existentes.

- **Prueba paramétrica Pre Test**

Tabla 17:

Variación de Ingresos en Soles por Facturación de Concreto seco a Clientes Existentes por Ventas Realizadas en los Años 2018 y 2019

Comparación 2018 vs 2019

Mes	Facturación (S/.) año 2018	Facturación (S/.) año 2019	Variación entre períodos S/	%
JULIO	S/98,359.80	S/176,835.81	S/78,476.01	79.78%
AGOSTO	S/122,521.90	S/167,725.30	S/45,203.40	36.89%
SETIEMBRE	S/143,416.10	S/225,253.98	S/81,837.88	57.06%
OCTUBRE	S/127,624.00	S/201,565.80	S/73,941.80	57.94%
NOVIEMBRE	S/126,225.00	S/136,720.80	S/10,495.80	8.32%
DICIEMBRE	S/116,240.20	S/168,290.40	S/52,050.20	44.78%
Total Facturación de clientes existentes	S/734,387.00	S/1,076,392.10	S/342,005.10	46.57%

Elaboración propia

Se observa en la Tabla 17, la variación en la facturación de clientes existentes en los años 2018 y 2019, sobrepasa en 46.57% en el último año respecto al 2018. Esto principalmente a la disminución de incidencias en la gestión del valor percibido por parte de los clientes existentes, habiéndose atendido sus principales requerimientos, tal como se verifica en el incremento de la facturación de los clientes que ya han venido conformando la cartera de clientes.

Prueba de Hipótesis de normalidad

Ho: La variable Facturación de clientes existentes en la Población tiene distribución normal.

H1: La variable Facturación de clientes existentes en la Población no tiene distribución normal.

Nivel de significancia $\alpha=0.05$

Prueba de Kolmogorov Smirnov y ShapiroWilk

Decisión Si p-sig de la prueba es menor que < 0.05 entonces Ho se rechaza.

Si p-sig de la prueba es mayor que > 0.05 entonces Ho se Acepta.

En la Tabla 18, se puede observar prueba de Shapiro Wilk que el p-sig en las en la muestra, antes de la implementación de la Gestión al cliente y después de la implementación de la Gestión al cliente son mayores que 0.05 así tenemos:

Muestra Pre el p-sig es 0.821 >0.05

Muestra Post el p-sig es 0.849>0.05

Por lo tanto, llegamos a la conclusión que se acepta la Hipótesis Nula (H_0) a un nivel de significancia del 0.05, es decir que la variable Facturación de clientes existentes se distribuye en la Población Normalmente.

Se utilizó la prueba de Shapiro Wilk por que la muestra es pequeña, es menor que 50.

▪ **Prueba paramétrica Post Test**

Tabla 18:

Prueba de Normalidad PRE y POST por Facturación de Clientes Existentes

Descriptivos					
Pre - Post				Estadístico	Error estándar
Existentes	Muestra PRE	Media		122397,8333	6053,88703
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	106835,8213	
			Límite superior	137959,8454	
		Media recortada al 5%		122565,5981	
		Mediana		124373,4500	
		Varianza		219897288,7	
		Desviación estándar		14828,93417	
		Mínimo		98359,80	
		Máximo		143416,10	
		Rango		45056,30	
	Rango intercuartil		19801,93		
	Asimetría		-,427	,845	
	Curtosis		1,443	1,741	
	Muestra POST	Media		179398,6827	12492,29276
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	147286,2218	
			Límite superior	211511,1435	
		Media recortada al 5%		179222,1595	
		Mediana		172563,1070	
		Varianza		936344271,0	
		Desviación estándar		30599,74299	
Mínimo		136720,80			
Máximo		225253,98			
Rango		88533,18			
Rango intercuartil		47513,67			
Asimetría		,279	,845		
Curtosis		,149	1,741		

Pruebas de normalidad							
Pre - Post	Estadístico	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Existentes	Muestra PRE	,196	6	,200*	,960	6	,821
	Muestra POST	,200	6	,200*	,964	6	,849

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

Elaboración propia

Ho: El monto Promedio de Facturación de Clientes Existentes Antes de la implementación de la gestión al cliente = Que el monto Promedio de Facturación de Clientes Existentes Después de la implementación de la Gestión al cliente.

Ho: $\mu_{pre} = \mu_{pot}$

H1: El monto promedio de facturación clientes existentes antes de la implementación de la gestión al cliente \neq Que el monto promedio de facturación de clientes existentes después de la implementación de la Gestión al cliente.

H1: $\mu_{pre} \neq \mu_{pot}$

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Prueba de t-Student

Decisión Si p-sig de la prueba es menor que < 0.05 entonces se rechaza Ho.

Si p-sig de la prueba es mayor que > 0.05 entonces se Acepta Ho.

▪ **Contrastación de Hipótesis**

Tabla 19:

Resultados de las Muestras Grupales PRE y POST Clientes Existentes

Prueba T										
Estadísticas de grupo										
	Pre - Post	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio					
Existentes	Muestra PRE	6	122397,8333	14828,93417	6053,88703					
	Muestra POST	6	179398,6827	30599,74299	12492,29276					
Prueba de muestras independientes										
Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Existentes	Se asumen varianzas iguales	2,284	,162	-4,106	10	,002	-57000,84935	13881,89204	-87931,63234	-26070,06635
	No se asumen varianzas iguales			-4,106	7,226	,004	-57000,84935	13881,89204	-89619,58458	-24382,11411

Elaboración propia

En la Tabla 19, se puede observar la prueba de T Student que el p-sig es 0.02 es menor que 0.05

Por lo tanto, llegamos a la conclusión que se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) a un nivel de significancia del 0.05, y se acepta la H 1 es decir, que el monto promedio de facturación de clientes existentes en el después de la implementación de la gestión al cliente difiere significativamente del monto promedio de facturación de clientes existentes en el antes de la implementación de la gestión al cliente.

Se utilizó la prueba de T de Student a fin de comparar los montos de facturación de clientes existentes después de la implementación de la gestión al cliente y antes de la implementación de la gestión al cliente.

✓ **Variable, objetivo, hipótesis 03**

- ✓ Variable independiente: Servicio postventa
- ✓ Variable dependiente: Fidelidad de clientes
- ✓ Objetivo: Mejorar el servicio postventa para incrementar la fidelidad de los clientes.
- ✓ Hipótesis: Si se mejora el servicio posventa se incrementa la fidelidad de los clientes.

▪ **Prueba paramétrica Pre Test**

Tabla 20:
Variación de Clientes que Si y No Compraron desde Julio a Diciembre 2018 y 2019

RESPUESTA	2018	2019	TASA DE RETENCIÓN 2018	TASA DE RETENCIÓN 2019
SI	8	15	62%	94%
NO	5	1	38%	6%
TOTAL	13	16	100%	100%

Elaboración propia

La Tabla 20, refleja que para el año 2019 los clientes que si compraron concreto seco a la empresa, se incrementó en 94% respecto a los 62% del año 2018, mientras que los que no compraron se redujo prácticamente a 1 solo cliente que no compró en el 2019, logrando captar no solo a nuevos clientes, sino que también se atrajo a los que estaban dejando de comprar; en consecuencia, se incrementó la facturación por ventas.

Hipótesis: H0: Hay independencia entre las variables situación de venta a clientes (antes de implementación de gestión al cliente y después) y compra reiterada (la ocurrencia de una variable no afecta la ocurrencia de la otra o también no hay asociación entre las variables Situación de venta al clientes y compra reiterada).

H1: No Hay independencia entre las variables Situación de venta al cliente (antes de implementación de gestión al cliente y después) y Compra reiterada (la ocurrencia de una variable modifica la ocurrencia de la otra o hay asociación entre las variables las variables Situación de venta al clientes y compra reiterada).

Nivel de significancia $\alpha=0.05$

Prueba de Chi cuadrado

Decisión Si p-sig Asintótica de la prueba es menor que <0.05 entonces se rechaza Ho.

Si p-sig Asintótica de la prueba es mayor que >0.05 entonces se Acepta Ho.

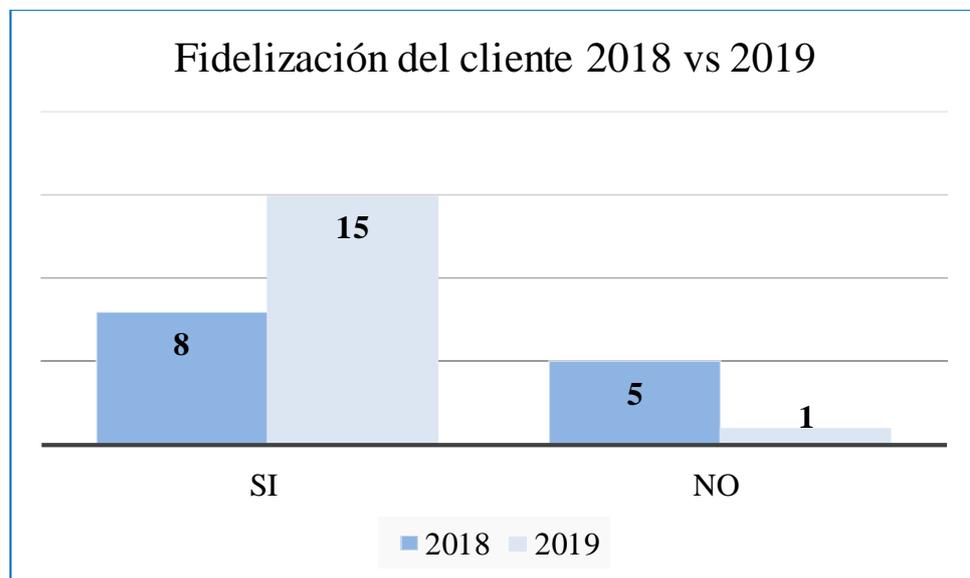


Figura 19: Variación en la Decisión de Compra de Concreto Seco por Retención de Clientes en los Años 2018 y 2019. Elaboración propia

Tal como se aprecia en la *Figura 19*, se detalla gráficamente el impacto en la decisión de los clientes, logrando su fidelización e incremento en el 2019 a 15 clientes; Que si compraron, es decir 7 clientes más al año anterior. Y respecto a los que no compraron se pudo atraer a 4 nuevos clientes del año anterior 2018.

▪ **Prueba paramétrica Post Test**

Tabla 21:
Resumen de Procesamiento de Casos

Tablas cruzadas						
Resumen de procesamiento de casos						
	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Compra reiterada *PRE - POST	29	100,0%	0	0,0%	29	100,0%

Tabla cruzada Compra reiterada*PRE – POST				
Recuento		PRE - POST		Total
		PRE	POST	
Compra reiterada	NO compró	5	1	6
	Compró	8	15	23
Total		13	16	29

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,535 ^a	1	,033		
Corrección de continuidad ^b	2,785	1	,095		
Razón de verosimilitud	4,765	1	,029		
Prueba exacta de Fisher				,064	,047
Asociación lineal por lineal	4,379	1	,036		
N de casos válidos	29				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,69.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Elaboración propia

En la Tabla 21, se puede observar la pruebas de Chi Cuadrados que el p-sig Asintótico es 0.02 menor que 0.05.

Por lo tanto, llegamos a la conclusión que se rechaza la hipótesis nula (Ho) a un nivel de significancia del 0.05, y se acepta la H1, no hay independencia entre las variables Situación de venta al cliente (antes de implementación de gestión al cliente y después) y Compra reiterada es decir que (la ocurrencia de una variable modifica la ocurrencia de la

otra o hay asociación entre las variables las variables Situación de venta a clientes y compra reiterada).

Se utilizó la prueba de Chi cuadrado para ver si existe independencia entre las variables situación de venta al cliente (antes de implementación de gestión al cliente y después) y compra reiterada.

✓ Resumen de resultados

Tabla 22:
Resumen de resultados

Hipótesis Especifica	Variables Independientes	Variables Dependiente	Indicador	Pre- Test	Post- Test	Variación	%
Si se aplica el marketing de referencia se incrementa la facturación de nuevos clientes.	Marketing de referencia	Facturación de nuevos clientes	Incremento de facturación de nuevos clientes	S/ 192,922.70	S/ 267,215.10	S/ 74,292.40	38.51%
Si se aplica la gestión del valor percibido se incrementa la facturación de clientes existentes.	Gestión del valor percibido	Facturación de clientes existentes	Incremento de facturación de clientes existentes	S/ 734,387.00	S/1,076,392.10	S/342,005.10	46.57%
Si se mejora el servicio postventa se incrementa la fidelidad de los clientes.	Servicio postventa	Fidelidad de clientes	Incremento de Tasa de compra reiterada	62%	94%	32%	52.34%

Elaboración: Propia

Finalmente, se demuestra la efectividad cada una de las variables según los resultados señalados en la

Tabla 22, para lo cual se cumple con la finalidad del trabajo de investigación, respecto a la gestión de clientes, dicho concepto incluido en el capítulo 2, manifiesta que son estados donde el cliente, conforme va transcurriendo en cada uno, determinará su fidelización, es por ello que se elaboró una explicación esquemática, adecuada para la empresa Superfull Concretos S.A.C. tal como se indica en la *Figura 20*

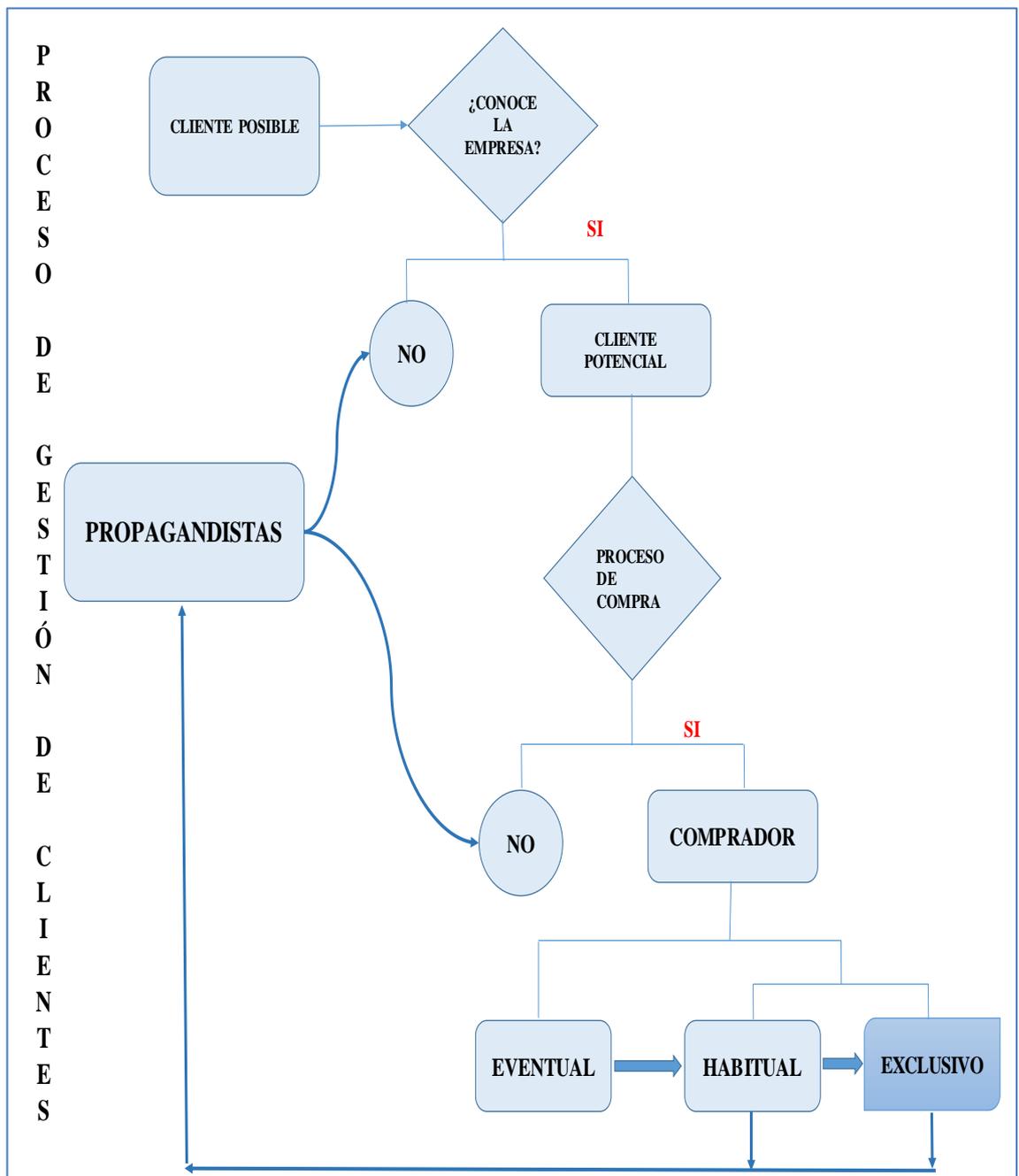


Figura 20: Proceso de Gestión de Clientes Aplicado a la Investigación. Elaboración propia

En la presente *Figura 20*, se detalla un consolidado teniendo como referencia las explicaciones del autor (Mejía, 2019) pero adecuado a la empresa que produce y vende concreto seco, en donde tanto los que si representan a los clientes potenciales, como los que, si compran, serán parte fundamental para el incremento de ventas por parte de la empresa en los años donde se realizó el análisis.

Todos estos aspectos y tal como también se explica en el capítulo 2 en donde el autor (Muñiz, 2013) manifiesta que los periodos de estudio para analizar el cómo se están desarrollando las ventas, deben ser permanentemente pauteados para obtener conclusiones.

En la empresa Superfull Concretos SAC. se superó el estancamiento que se estaba generando en el 2018 y no representaban una variación significativa para el siguiente periodo julio a diciembre del 2019 lo que pudo ser superado con un sistema de evaluación de indicadores comerciales, en cada una de las variables específicas que fueron correctamente implementadas y medidas, donde se priorizo la atención personalizada de clientes, para fidelizarlos y estimularlos que refieran nuevos.

Para ello, fue necesario además de actualizar los procedimientos en la gestión comercial, no solo mejorando la cadena de valor, sino también, partiendo de la estrategia genérica de diferenciación, estableciendo rutas y procesos reducidos, pero con la debida planificación estratégica, en beneficio del cliente.

Se establecieron coordinaciones horizontales de todo el proceso de ventas, procedimientos de despacho hasta la puesta en la obra del cliente y la postventa, documentando y midiendo en cada etapa los tiempos de atención, que en este tipo de atenciones los pedidos se realizaban con 24 o 48 horas de anticipación.

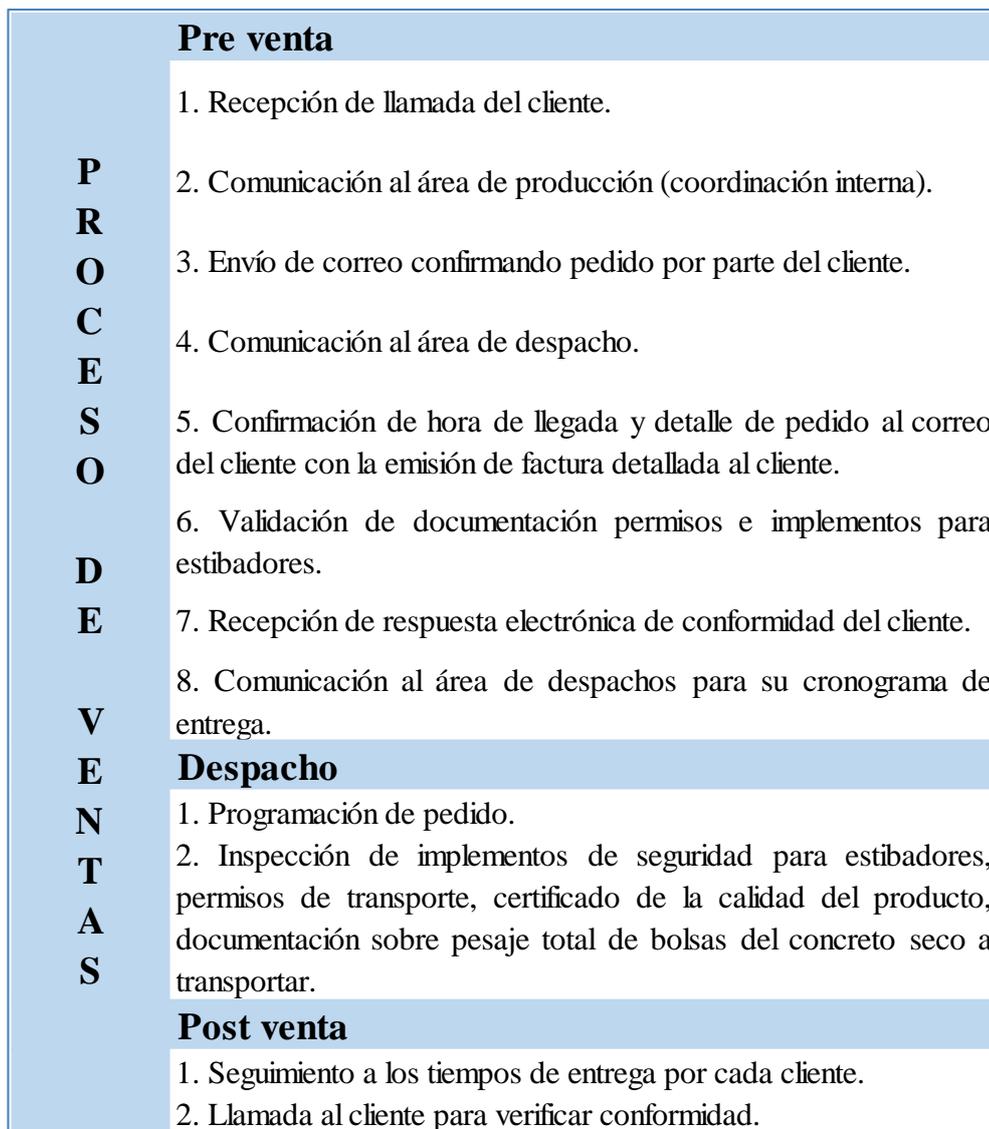


Figura 21: Actualización el Proceso de Ventas de la Empresa. Elaboración propia

En la *Figura 21*, se detalla cada paso del nuevo proceso de ventas que se estableció para cada cliente desde el momento inicial de recepción de pedido hasta la consulta de la conformidad del mismo.

Adicionalmente, se incorporó el despacho express, con la finalidad de atender prioridades e imprevistos que en este rubro surgen y donde para todos los clientes industriales representa un punto importante de evaluación hacia sus proveedores, porque permitió resolver problemas por imprevistos en obras, por lo que se elaboró para la empresa Superfull Concretos SAC un mecanismo como parte de la implementación de su estrategia de negocios

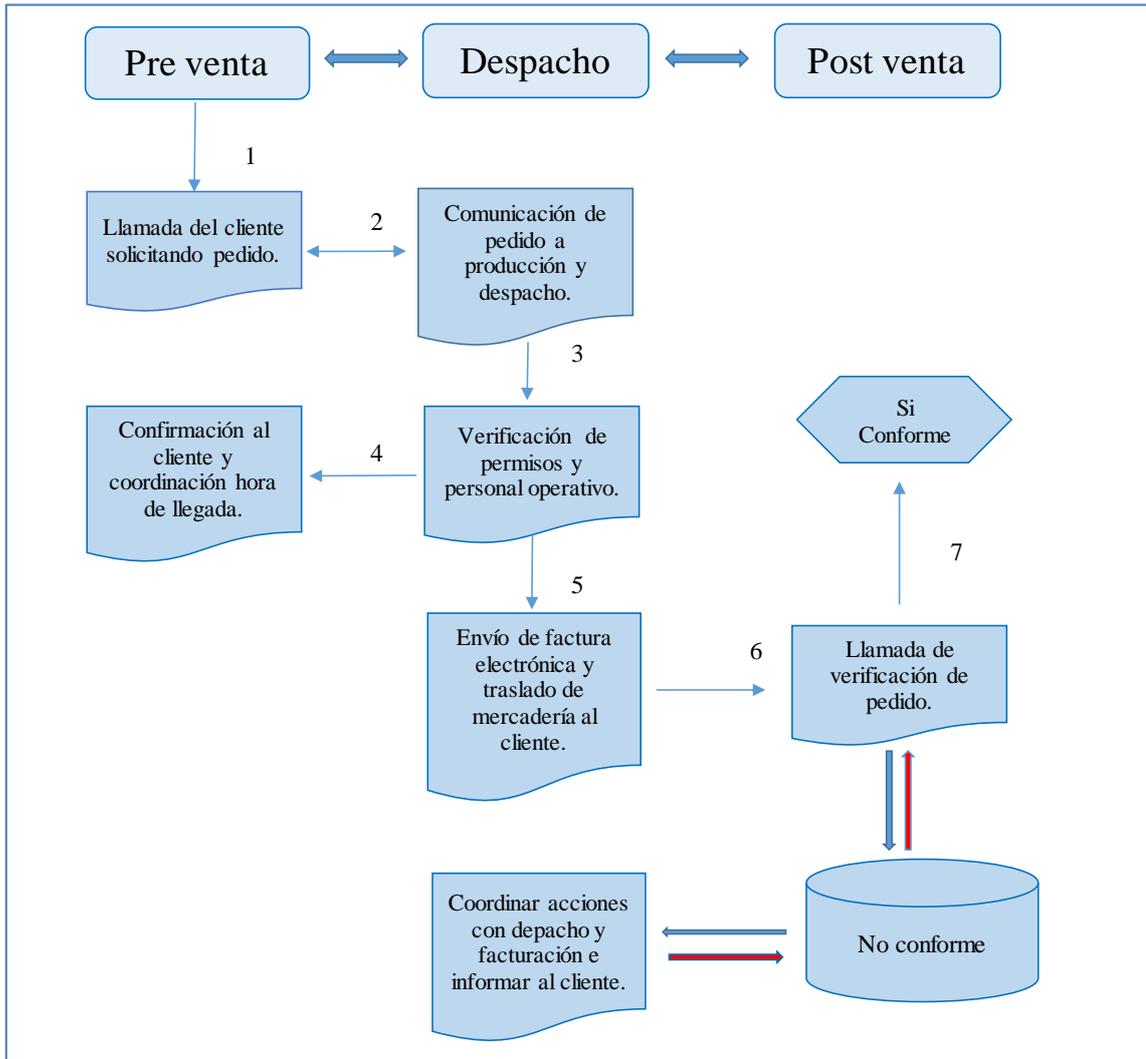


Figura 22: Implementación del despacho express. Elaboración propia

En la *Figura 22*, se observa no solo el esquema horizontal, sino la simplificación de pasos para la atención de contratiempos en donde se enfatiza en el servicio de postventa en caso de ser necesario acciones para posibles imprevistos. Cada uno de los pasos, están monitoreados y ordenados, siempre teniendo en cuenta la coordinación y comunicación entre ventas, producción y despachos.

Tabla 23:
*Comparación de Tiempos e Inconvenientes en los Procesos de Venta Semanales
 meses Promedio de Julio a Diciembre 2019*

Mes	Total despacho normal	Total despacho express	Tiempo despacho normal	Tiempo despacho express	Inconvenientes en despacho normal	Inconvenientes en despacho express
Semana 1	5	1	24Hrs.	8 Hrs	0	0
Semana 2	7	1	48Hrs.	5 Hrs	0	1
Semana 3	6	3	24Hrs.	4 Hrs	1	0
Semana 4	6	2	48Hrs.	6 Hrs	0	1
TOTAL	24	7			1	2

Elaboración propia

En la Tabla 23, se aprecia el cálculo semanal de pedidos en las modalidades normales y express en donde en cada una de ellas se monitorio el no exceder los tiempos de respuesta, hasta el despacho puesto en la obra, en las horas pactadas con el cliente; sean con anticipación como en horas recientes. Cabe recalcar que, como valor agregado los costos por flete son los mismos, cualquiera sea la modalidad de despacho, recalcando también que el despacho es como mínimo son de 800 bolsas.

Tabla 24:
Variación en Soles por Ventas de Concreto Seco Realizadas en el Año 2018 y 2019

INGRESOS POR VENTAS (soles)				
Mes	Año 2018	Año 2019	Variación entre periodos S/	%
JULIO	S/141,339.80	S/228,970.01	S/87,630.21	62.00%
AGOSTO	S/145,086.80	S/204,581.00	S/59,494.20	41.01%
SETIEMBRE	S/177,449.60	S/270,005.48	S/92,555.88	52.16%
OCTUBRE	S/149,365.40	S/233,376.50	S/84,011.10	56.25%
NOVIEMBRE	S/169,350.50	S/190,238.60	S/20,888.10	12.33%
DICIEMBRE	S/144,717.60	S/216,435.60	S/71,718.00	49.56%
Total Ventas 2do Semestre	S/927,309.70	S/1,343,607.20	S/416,297.50	44.89%

Elaboración propia

En la Tabla 24, se expresa gráficamente, el comparativo general de los años 2018 y 2019 en donde en este último año muestra la superioridad en ventas, respecto al año anterior ya que se aplicaron y midieron cada una de las variables planteadas; nuevos clientes, ampliación de los existentes y servicio postventa.

Donde se registró una variación positiva promedio del 44.89%, debido al cumplimiento de lo planeado para cada una de las variables desde atraer nuevos clientes, aumentar el volumen de pedidos y cubrir los aspectos de la postventa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

✓ Conclusiones

1. Una vez llevado a cabo, la priorización del marketing de referencia en el año 2019, la empresa productora y comercializadora de concreto seco, mediante el establecimiento de una política de incentivos diferenciada orientada a los resultados generados por una colocación satisfactoria a un potencial cliente nuevo, se logró un incremento del 38.51% en el 2019 respecto al año 2018.
2. Con la ejecución de la gestión del valor percibido aplicado en el 2019, la empresa productora y comercializadora de concreto seco, logró aumentar en 46.57% en facturación de clientes existentes respecto a los mismos meses de julio a diciembre del año anterior, en donde se abordaron y solucionaron todas las incidencias internas generadas dentro de la operación y despachos, aplicando medidas y personalizando la atención por cliente, por volúmenes de compra y periodos.
3. La atención personalizada y diferenciada tanto en la venta como después de ella, como parte del proceso productivo y de atención al cliente, reordenando e integrando sus procesos, así como, el control las acciones comerciales y documentar los diferentes reportes de incidencias en cada una de las operaciones, ha permitido a la empresa ser valorada y recomendada, obteniendo una tasa de retención del 94% en el 2019 versus el 62% del año anterior, haciendo una variación del 52.34%.
4. Mediante la aplicación y control de los reportes de incidencias referentes a la postventa, se fortaleció un programa de gestión de soluciones, anticipando y respondiendo necesidades inmediatas, en consecuencia, aumentaron en el 2019 a 15 clientes que si compraron a la empresa Superfull Concretos S.A.C. en comparación a 8 en los mismos periodos julio a diciembre del 2018 y respecto a los que no compraron se redujo en el 2019 a 1 versus 5 que no realizaron compra en el año 2018.

5. Luego de la implementación de la gestión de clientes en los periodos comprendidos de julio a diciembre del año 2019, la empresa productora y comercializadora de concreto seco, logro aumentar su facturación por ventas en los diferentes niveles planteados en cada variable, obteniendo un 44.89% durante el ejercicio del 2019 en comparación al año anterior.
6. Esto se debe a diversos cambios realizados en las principales áreas operativas forman parte de la adecuada gestión del cliente, esquematizando mediante un flujograma que consolidan el control de todas las actividades que lo comprenden, aplicando finalmente un proceso actualizado de ventas y los tiempos de atención 24 horas para pedidos normales y capacidad de respuesta hasta en 4 horas para despachos express.

✓ **Recomendaciones**

1. Siguiendo con la estrategia de atracción de clientes se recomienda desarrollar acciones de comunicación mediante videos empresariales anexados a una página web donde los clientes puedan conocer y encontrar en buscadores de internet a la empresa Superfull Concretos S.A.C. dando a conocer quiénes son, su especialidad respecto a las variedades de concreto seco que produce y comercializa, así como los medios para contactos con la empresa.
2. Adicionalmente, continuar con el seguimiento de todo el proceso de facturación de clientes para continuar captando a nuevas empresas, ya que al ser un mercado reducido de clientes y los mismos se manejan por realización de obras en cumplimiento con las instituciones y empresas que brindan servicios básicos a la población de Lima, representa una oportunidad permanente para aumentar la cartera de clientes.
3. Se exhorta a la empresa en mantener las capacitaciones en logística, gestión en la cadena de valor, estrategias de ventas y atención al cliente industrial, para lo cual la empresa debe hacer convenios con principales instituciones o capacitadores especialistas y con experiencia comprobada en estas materias en búsqueda de la optimización de procesos, además de la preparación técnica para el personal y al corto plazo lograr la certificación ISO 14001 por gestión de la producción con cuidados y medio ambientes.
4. El establecimiento de la comunicación formal y horizontal tanto en la interna como en lo externo, seguir siendo constante en todas las áreas involucradas en la operación de producción, venta, despacho y postventa de la empresa con los cuales se mantiene relación durante todo el proceso de atención al cliente, buscando estar informados y actualizados de los nuevos procesos tecnológicos como herramientas importantes de comunicación y vigilancia
5. Es importante invitar a la empresa a estar analizando permanentemente el comportamiento del mercado ser proactivos, incorporar en la búsqueda de nuevos clientes que, muchos de ellos, pueden ser contactados o sus nuevas

necesidades identificadas en canales digitales, para identificar nuevas aperturas, ventas anticipadas y coordinación de entregas.

6. Finalmente, y para continuar con el proceso de expansión de la empresa es necesario, la adquisición e inversión en un *software SAP Business One* el mismo que detalla a tiempo real de todas las actividades y áreas de la empresa para la mejora en la toma de decisiones, basado en información cuantitativa específica, más aún si se plantea seguir ampliando mercado en este sector, cuyos volúmenes de producción por venta están en alza y a mediano plazo, atender a nivel nacional.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Adelina, C. (1996). *Manual del Análisis Documental*. España: Universidad de Navarra. EUNSA.
- Arenal, C. (2019). *Preparación de pedidos. MF1326*. San Millán, España: Tutor Formación. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=1k2FDwAAQBAJ&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Es+la+relaci%C3%B3n+escrita+que+el+vendedor+entrega+al+comprador+detallando+las+mercanc%C3%ADas+que+le+ha+vendido,+indicando+cantidades,+naturaleza,+precio+y+dem%C3%A1s+condiciones+de+l>
- Castillo, Sánchez, & Donoso, T. y. (2018). *Gestión de la Fidelización del cliente en la compañía Chevyplan, para obtener una táctica atrayente*. Obtenido de <https://revistas.ul.edu.co/index.php/REL/article/view/15>
- Cuevas, Y. (5 de Mayo de 2016). *Universidad Carlos III de Madrid*. Obtenido de La importancia de la gestión del cliente: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/la-importancia-de-la-gestion-del-cliente/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Escudero, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- García, F. (2010). *Gestión comercial de la pyme*. Bogotá: Ediciones de la U .
- Hernández, Fernández, & Bapista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 2020, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hoyos, R. (2014). *Plan de Marketing diseño, implemtación y control*. Bogotá: Ecoe.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://publiclina.files.wordpress.com/2015/01/direccion_de_marketing_-_kotler_edi12.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC.
- Luna Ríquez, A. (18 de 04 de 2014). *Universidad Politécnica de Catalunya BARCELONATECH*. Obtenido de Portal de acceso abierto al conocimiento de la UPC: <https://upcommons.upc.edu/browse?value=Luna%20Rizquez,%20Angel&type=author>

- Luna, A. (18 de 04 de 2014). *Universidad Politécnica de Catalunya BARCELONATECH*. Obtenido de Portal de acceso abierto al conocimiento de la UPC:
<https://upcommons.upc.edu/browse?value=Luna%20Rizquez,%20Angel&type=author>
- Mayorga, D., & Araujo, P. (2005). *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Lima: Universidad del Pacífico - Centro de Investigación.
- Mejia, C. C. (2019). *Estudiando al consumidor*. México: Biblioteca virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales. Obtenido de
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/GESTION%20DE%20CLIENTE.htm>
- Mendoza. (2018). *Modelo de dinámica de sistemas para la evaluación de estrategias de fidelización al cliente*. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2857>
- Muñiz, L. (2013). *Gestión Comercial y de Marketing*. España: Profit.
- Muñoz. (2019). *Estudio de tiempos y su relación con la productividad en el sector de despacho de la fábrica nacional de cemento S.A.* Obtenido de Sucre: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre:
<http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1005/1/2019-016T-EC01.pdf>
- Noriega. (2019). *Estilos de liderazgo percibido y valores hacia el trabajo en colaboradores de una empresa logística de la ciudad de Lima*. Obtenido de
<http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/4732>
- Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente*. España: Ideaspropias. Obtenido de
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=servicio+postventa+cliente&ots=PmHo375knM&sig=30Klf_eVPudVtaG6vJsdXaW0dVc#v=onepage&q&f=false
- Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva*. México: Continental S.A.
- Sainz de Vicuña, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Samsing, C. (agosto de 2018). *Las métricas de retención de clientes que realmente importan*. Obtenido de Gestión de Clientes: <https://blog.hubspot.es/service/metricas-retencion-clientes>
- Tovar, J. A. (08 de Mayo de 2017). *Estrategia de comunicacion y el poder del marketing de referencia*. Obtenido de Prensa y Comunicación:
<https://www.prensaycomunicacion.es/estrategia-de-comunicacion-y-el-poder-del-marketing-de-referencia/>
- Vara, A. (2015). *7 Pasos para Elaborar una Tesis*. Lima: Macro EIRL.
- Vélez, D. A., & Palacio, S. A. (2018). Explorando el valor percibido de los estándares de Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de valor del pompón-crisantemo en el altiplano del Oriente antioqueño. *Lebret*, 207-224. Obtenido de
<file:///C:/Users/Liliana%20Haro/Downloads/Dialnet-ExplorandoElValorPercibidoDeLosEstandaresDeRespons-7056012.pdf>

- Vinueza, D. (2019). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO D.M.Q. ESTUDIO DEL CASO: VINUEZA & VINUEZA CONSTRUCCIONES S.A.* Quito: ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20563/3/CD%2010057.pdf>
- Zelada. (2017). *Propuesta de mejora de los procesos de servicio postventa de una empresa comercializadora de bienes de capital.* Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/625605>

ANEXOS

Anexo 1: Declaración de Autenticidad

A continuación, se muestra el formato de autenticidad y no plagio.

	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Escuela de Posgrado
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO		
DECLARACIÓN DEL GRADUANDO		
Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)		
HARO RODRÍGUEZ LILIANA ISABEL		
en condición de egresado del Programa de Posgrado:		
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS		
deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:		
Gestión de Clientes para Incrementar las Ventas en la Empresa Superfull Concretos SAC.		
<p>Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.</p> <p>Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.</p> <p>Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.</p> <p>En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.</p>		
 Firma del graduando		02/04/2020 Fecha

Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación

A continuación, se muestra el formato de autorización para realizar la investigación.

	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Escuela de Posgrado
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO		
DECLARACIÓN DEL GRADUANDO		
Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)		
HARO RODRÍGUEZ LILIANA ISABEL		
en condición de egresado del Programa de Posgrado:		
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS		
deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:		
Gestión de Clientes para Incrementar las Ventas en la Empresa Superfull Concretos SAC.		
<p>Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.</p> <p>Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.</p> <p>Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.</p> <p>En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.</p>		
 Firma del graduando		02/04/2020 Fecha

Anexo 3: Matriz de consistencia

A continuación, se presenta la Matriz de Consistencia utilizada en la investigación del estudio.

Tabla 25:
Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables Independiente	Indicador V.I.	Variables Dependiente	Indicador V.D.
¿De qué manera la gestión de clientes incrementará las ventas en la empresa Superfull Concretos S.A.C.?	Implementar la gestión de clientes para incrementar las ventas de la empresa Superfull Concretos SAC.	Si se implementa la gestión de clientes se mejora las ventas de la empresa Superfull Concretos SAC.	Gestión de clientes.	--,--	Ventas	--,--
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas				
¿De qué manera el marketing de referencia incrementará la facturación de nuevos clientes?	Aplicar el marketing de referencia para mejorar la facturación de nuevos clientes.	Si se aplica el marketing de referencia se incrementa la facturación de nuevos clientes.	Marketing de referencia	Si / No	Facturación de nuevos clientes	Tasa de incremento de facturación de nuevos clientes
¿De qué manera la gestión del valor percibido incrementará la facturación de clientes existentes?	Aplicar la gestión del valor percibido para incrementar la facturación de clientes existentes.	Si se aplica la gestión del valor percibido se incrementa la facturación de clientes existentes.	Gestión del valor percibido	Si / No	Facturación de clientes existentes	Incremento de facturación de clientes existentes
¿De qué manera el Servicio postventa incrementará la fidelidad de los clientes?	Mejorar el servicio postventa para incrementar la fidelidad de los clientes.	Si se mejora el servicio posventa se incrementa la fidelidad de los clientes.	Servicio postventa	Si / No	Fidelidad de clientes	Tasa de compra reiterada

Elaboración propia