

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios



**“ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA
MANTENER LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA MOLINOS & CÍA
S.A. EN LA ZONA SUR DE PERÚ, 2019”**

Tesis presentada por el bachiller

Vargas Vera Roy Heradio

Para optar al Grado Académico de

**Maestro en Administración de
Negocios**

Asesor:

**Mgter. Ticse Villanueva Edwing
Jesús**

Arequipa Perú

2021

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 03 de Mayo del 2021

Dictamen: 000675-C-EPG-2021

Visto el borrador del expediente 000675, presentado por:

2018007761 - VARGAS VERA ROY HERADIO

Titulado:

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA MANTENER LA POSICIÓN
COMPETITIVA DE LA EMPRESA MOLINOS & CIA S.A. EN LA ZONA SUR DE PERÚ, 2019**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**2346 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS
DICTAMINADOR**



**5704 - ESCOBAR JUAREZ RUTH MARY
DICTAMINADOR**



**5966 - APARICIO MALDONADO NAHUD FREDY
DICTAMINADOR**



“Conformación del jurado calificador, nombre del asesor, fecha de sustentación y calificación”



DEDICATORIA

A Dios quien me ha sabido acompañar e iluminar cada día, a mi madre y a mi tío, quienes me apoyaron de forma incondicional.



AGRADECIMIENTOS

A nuestra alma máter, la Universidad Católica Santa María, por brindarnos una sólida formación profesional. A la empresa Molinos & Cia. S.A. por todo el apoyo y confianza brindada.

RESUMEN

La presente investigación titulada Análisis de la Estrategia de Fidelización de Clientes para mantener la Posición Competitiva de la empresa Molinos & Cía S.A. en la Zona Sur de Perú, 2019 se desarrolló con el objetivo de determinar si existe una relación entre las estrategias para la fidelización de clientes y la posición competitiva. Se recopiló información bibliográfica de diversas fuentes para respaldar la investigación y a través del trabajo de campo, se logró evidenciar lo establecido en la hipótesis sobre una relación positiva y significativa entre las estrategias de fidelización de clientes y la posición competitiva. El efecto directo del Customer Relationship Management (CRM) Analítico sobre la posición competitiva es claro ya que un 72.66% de los clientes ubicados en las cuatro sedes afirman que los servicios que presta la empresa son de calidad, seguido de un 62.43% que menciona que el servicio post venta es excelente. De igual forma, en el CRM Operativo se menciona que, existe una percepción positiva de los clientes en relación al tipo de comunicación desarrollada con los clientes, donde un 70.68% se considera leal, un 53.99% afirma que la comunicación con la empresa es excelente y el 85.26% piensa seguir realizando compras en la empresa. Y en el CRM Colaborativo se cuenta con las herramientas para que la empresa logre sobresalir en el sector, los clientes expresan en un 48.51% la posibilidad de acceder a la información de la empresa mediante la web, y se identifica en un 95.97% que Facebook es la red social donde la empresa realiza mayormente sus campañas. Con los resultados obtenidos en cada uno de los ítems de los dos cuestionarios aplicados, uno referido a Posición competitiva y el otro Fidelización de clientes, se ha podido llevar a cabo la redacción de conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Palabras claves: Posición competitiva, fidelización, cliente, satisfacción

ABSTRACT

The present research entitled Analysis of the Customer Loyalty Strategy to maintain the Competitive Position of the company Molinos & Cía S.A. in the Southern Zone of Peru, 2019 was developed with the objective of determining if there is a relationship between the strategies for customer loyalty and the competitive position. Bibliographic information was collected from various sources to support the research and through field work, it was possible to evidence what was established in the hypothesis about a positive and significant relationship between customer loyalty strategies and competitive position. The direct effect of the Analytical Customer Relationship Management (CRM) on the competitive position is clear, since 72.66% of the customers located in the four sites affirm that the services provided by the company are of quality, followed by 62.43% who mention that the after-sales service is excellent. Similarly, in the Operational CRM it is mentioned that there is a positive perception of customers in relation to the type of communication developed with customers, where 70.68% consider themselves loyal, 53.99% say that communication with the company is excellent and 85.26% intend to continue purchasing from the company. And in the Collaborative CRM, the company has the tools to stand out in the sector, 48.51% of the clients express the possibility of accessing the company's information through the web, and 95.97% identify Facebook as the social network where the company carries out most of its campaigns. With the results obtained in each of the items of the two questionnaires applied, one referring to Competitive Position and the other to Customer Loyalty, it has been possible to draw conclusions and final recommendations of the research.

Key words: Competitive position, customer loyalty, customer satisfaction.

ÍNDICE

INDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	13
INTRODUCCIÓN	1
HIPÓTESIS.....	8
OBJETIVOS	9
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	10
1.1. Antecedentes	10
1.1.1. Antecedentes Internacionales	10
1.1.2. Antecedentes Nacionales	12
1.2. Las Estrategias.....	14
<i>1.2.1. Administración Estratégica</i>	<i>14</i>
1.2.1.1 El Alcance de la Administración Estratégica	15
1.2.1.2 El responsable de la Administración Estratégica	15
1.2.1.3 El Enfoque de la Administración Estratégica	16
<i>1.2.2. Definición de Estrategia.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.3. Tipologías de las Estrategias</i>	<i>18</i>
<i>1.2.4. Las Estrategias Competitivas de Porter.....</i>	<i>20</i>
1.3. La Fidelización de Clientes	21

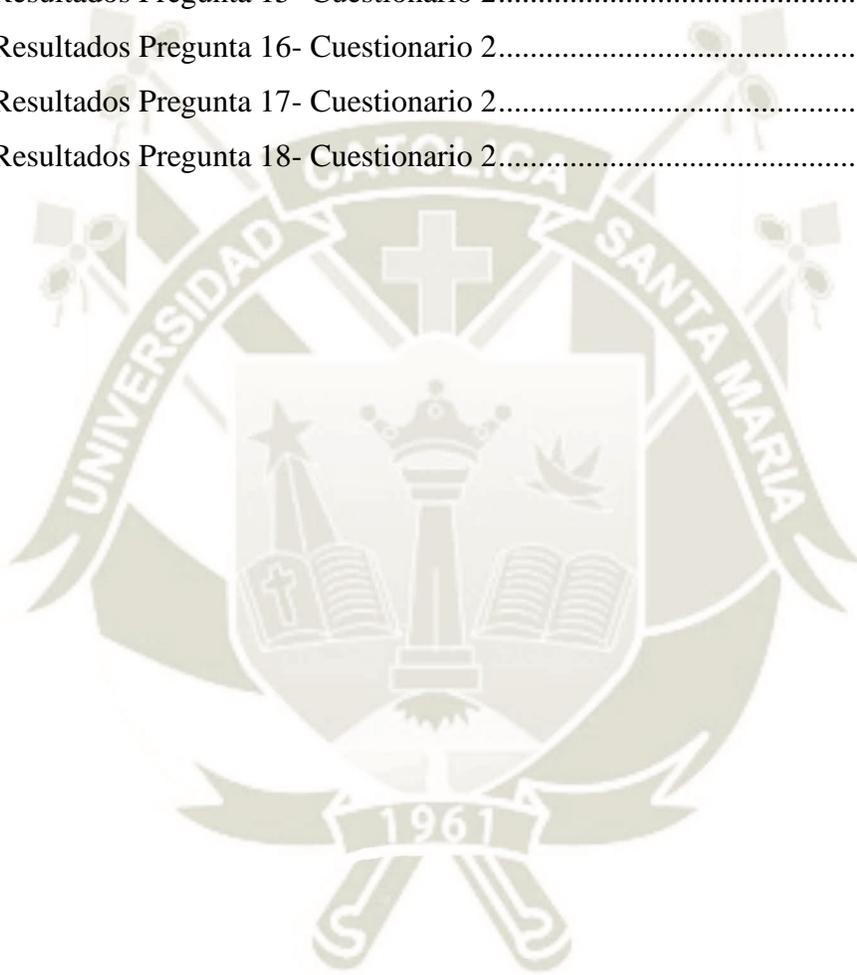
1.3.1.Fundamentos de la Fidelización de los Clientes	23
1.1.1.2Teoría de la Atribución Causal	23
1.1.1.3Teoría de los Dos Factores	24
1.3.2.La Calidad del Servicio	24
1.3.3.Estrategias para la Fidelización de Clientes: CRM.....	27
1.1.1.4.Fundamentos del CRM.....	30
1.1.1.5.Factores Críticos de Éxito.....	31
1.1.1.6.¿Qué debe entregarse con el CRM?	31
1.1.1.7.Indicadores del CRM.....	33
1.1.1.8.CRM Analítico	35
1.1.1.9.CRM Operativo	36
1.1.3.7.CRM Colaborativo	37
1.4. La Posición Competitiva	38
1.4.1.Factores Determinantes de la Posición Competitiva.....	42
1.4.2.La Posición Competitiva de una Empresa	43
1.4.3.Procesos del Posicionamiento de una Empresa.....	44
1.4.4.La Información y la Ventaja Competitiva	46
1.4.4.1.Transformando la cadena de valor.....	47
1.4.4.2.Transformando el Producto	47
1.4.4.3.Cambiando la Estructura del Mercado	48
1.5. Marco Conceptual	49
1.5.1.Ventaja Competitiva	49
1.5.2.Competitividad Estratégica	49
1.5.3.Competitividad Empresarial.....	49
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	51

2.1. Diseño de la Investigación	51
2.2. Alcance de la Investigación.....	51
2.3. Enfoque de la Investigación	51
2.4. Selección de Muestra	52
2.4.1. <i>Unidad de Análisis</i>	52
2.4.2. <i>Población</i>	52
2.4.3. <i>Muestra</i>	52
2.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	54
2.6. Descripción del Instrumento	55
2.7. Operacionalización de Variables.....	58
CAPÍTULO III	60
3.1. Resultados	60
3.2. Discusión.....	100
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características hacia el cliente.....	27
Tabla 2. Procesos del CRM	30
Tabla 3. Distribución de los clientes por sucursal	53
Tabla 4. Coeficientes del Alfa de Cronbach.....	54
Tabla 5. Pantalla de SPSS. Instrumento de Fidelización.....	55
Tabla 6. Resultados de procesamiento de instrumento fidelización.....	56
Tabla 7. Resultados de fiabilidad de instrumento de fidelización.....	56
Tabla 8. Pantalla SPSS. Instrumento de Posición Competitiva.....	56
Tabla 9. Resultados de procesamiento. Instrumento Posición Competitiva.....	57
Tabla 10. Resultados de fiabilidad. Instrumento Posición competitiva.....	57
Tabla 11. Operacionalización de variables.....	58
Tabla 12. Resultado Pregunta 1- Cuestionario 1	60
Tabla 13. Resultado Pregunta 2- Cuestionario 1	62
Tabla 14. Resultados Pregunta 3- Cuestionario 1.....	63
Tabla 15. Resultados Pregunta 4- Cuestionario 1.....	65
Tabla 16. Resultados Pregunta 5- Cuestionario 1.....	66
Tabla 17. Resultados Pregunta 6- Cuestionario 1.....	68
Tabla 18. Resultados Pregunta 7- Cuestionario 1.....	69
Tabla 19. Resultados Pregunta 8- Cuestionario 1.....	70
Tabla 20. Resultados Pregunta 9- Cuestionario 1.....	72
Tabla 21. Resultados Pregunta 1- Cuestionario 2.....	73
Tabla 22. Resultados Pregunta 2- Cuestionario 2.....	75
Tabla 23. Resultados Pregunta 3- Cuestionario 2.....	76
Tabla 24. Resultados Pregunta 4- Cuestionario 2.....	77
Tabla 25. Resultados Pregunta 5- Cuestionario 2.....	79
Tabla 26. Resultados Pregunta 6- Cuestionario 2.....	80
Tabla 27. Resultados Pregunta 7- Cuestionario 2.....	82
Tabla 28. Resultados Pregunta 8- Cuestionario 2.....	84
Tabla 29. Resultados Pregunta 9- Cuestionario 2.....	85

Tabla 30. Resultados Pregunta 10- Cuestionario 2.....	87
Tabla 31. Resultados Pregunta 11- Cuestionario 2.....	88
Tabla 32. Resultados Pregunta 12- Cuestionario 2.....	90
Tabla 33. Resultados Pregunta 13- Cuestionario 2.....	91
Tabla 34. Resultados Pregunta 14- Cuestionario 2.....	93
Tabla 35. Resultados Pregunta 15- Cuestionario 2.....	94
Tabla 36. Resultados Pregunta 16- Cuestionario 2.....	95
Tabla 37. Resultados Pregunta 17- Cuestionario 2.....	97
Tabla 38. Resultados Pregunta 18- Cuestionario 2.....	99



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparativa de Ferertilizantes TM.....	3
Figura 2. CRM Analítico.....	35
Figura 3. CRM Operativo.....	36
Figura 4. CRM Colaborativo.....	37
Figura 5. Ciclo de vida de los productos de la empresa Molinos Cía SA.....	40
Figura 6. Diamante de Porter de la empresa Molinos & Cía.....	41
Figura 7. Resultados Pregunta 1- Cuestionario 1.....	60
Figura 8. Resultados Pregunta 2- Cuestionario 1.....	62
Figura 9. Resultados Pregunta 3- Cuestionario 1.....	64
Figura 10. Resultados Pregunta 4- Cuestionario 1.....	65
Figura 11. Resultados Pregunta 5- Cuestionario 1.....	67
Figura 12. Resultados Pregunta 6- Cuestionario 1.....	68
Figura 13. Resultados Pregunta 7- Cuestionario 1.....	69
Figura 14. Resultados Pregunta 8- Cuestionario 1.....	71
Figura 15. Resultados Pregunta 9- Cuestionario 1.....	72
Figura 16. Resultados Pregunta 1- Cuestionario 2.....	74
Figura 17. Resultados Pregunta 2- Cuestionario 2.....	75
Figura 18. Resultados Pregunta 3- Cuestionario 2.....	76
Figura 19. Resultados Pregunta 4- Cuestionario 2.....	78
Figura 20. Resultados Pregunta 5- Cuestionario 2.....	79
Figura 21. Resultados Pregunta 6- Cuestionario 2.....	81
Figura 22. Resultados Pregunta 7- Cuestionario 2.....	83
Figura 23. Resultados Pregunta 8- Cuestionario 2.....	84
Figura 24. Resultados Pregunta 9- Cuestionario 2.....	86
Figura 25. Resultados Pregunta 10- Cuestionario 2.....	87
Figura 26. Resultados Pregunta 11- Cuestionario 2.....	88
Figura 27. Resultados Pregunta 12- Cuestionario 2.....	90
Figura 28. Resultados Pregunta 13- Cuestionario 2.....	91
Figura 29. Resultados pregunta 14- Cuestionario 2.....	93

Figura 30. Resultados pregunta 15- Cuestionario 2	94
Figura 31. Resultados Pregunta 16- Cuestionario 2	96
Figura 32. Resultados Pregunta 17- Cuestionario 2	98
Figura 33. Resultados Pregunta 18- Cuestionario 2	99



INTRODUCCIÓN

En los últimos años el crecimiento de diversos sectores económicos del Perú ha permitido la proliferación de empresas y el emprendimiento de proyectos innovadores que cubren una demanda insatisfecha en el mercado local. Pese a momentos de baja rentabilidad por factores exógenos, como crisis financieras internacionales, el BCRP (2019) informó que a diciembre de ese año el crecimiento económico del país fue de 2.2%. Cabe mencionar que, aunque se trató de un porcentaje menor que en años anteriores, la tasa de crecimiento fue la más alta en toda América del Sur. Respecto al sector primario de la economía, específicamente del sector agropecuario, acumuló un crecimiento de 2,8% a octubre del 2019 por la agroexportación y la actividad avícola.

En ese sentido, y si se profundiza en los motivos del crecimiento en la exportación de productos agropecuarios, se observa que la alta productividad de este sector se debe en gran medida al uso de fertilizantes para mejorar la calidad y el crecimiento de estos productos. Para ello, muchos de estos fertilizantes se importan y comercializan dentro del mercado peruano para mejorar la producción, lo cual es respaldado por el Ministerio de Agricultura y Riego (2016). En el período de enero y marzo se importaron aproximadamente 218 mil 695 toneladas de fertilizantes químicos de los cuales el 40% corresponde al uso agrícola.

Tal es el caso de la empresa “Molinos & Cía. S.A.”, dedicada al rubro de importación y comercialización de fertilizantes agrupados en las líneas de: Genéricos, Solubles, Foliare y Mezclas. La empresa viene desarrollando operaciones desde 1994 y busca ser líder en el apoyo al sector agrícola peruano y también de otros países mediante la exportación de diversos bienes de su línea de producción. Cuenta, además, con un equipo de técnicos de alto nivel a disposición

de todos los agricultores, ofreciendo soluciones y servicios para lograr una agricultura competitiva y sostenible en el tiempo la cual brindará mayores beneficios para el consumidor final.

Su misión es proveer soluciones y alternativas en el ámbito de la nutrición vegetal, mediante la importación, procesamiento y venta de fertilizantes, insumos y tecnologías de alta calidad que maximicen el valor de los clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, comunidad y medio ambiente. La visión se centra en el mejoramiento de la calidad de los alimentos a través de productos y servicios que, sin dañar el ecosistema, permitan satisfacer las necesidades del mercado agrícola mundial y obtener altos rendimientos a los agricultores; todo ello, con un equipo de colaboradores con un alto nivel de compromiso. Sus valores institucionales son: Integridad, Transparencia y confianza, trabajo en equipo, compromiso, espíritu emprendedor, enfoque al cliente. (Molinos & Cía., 2020)

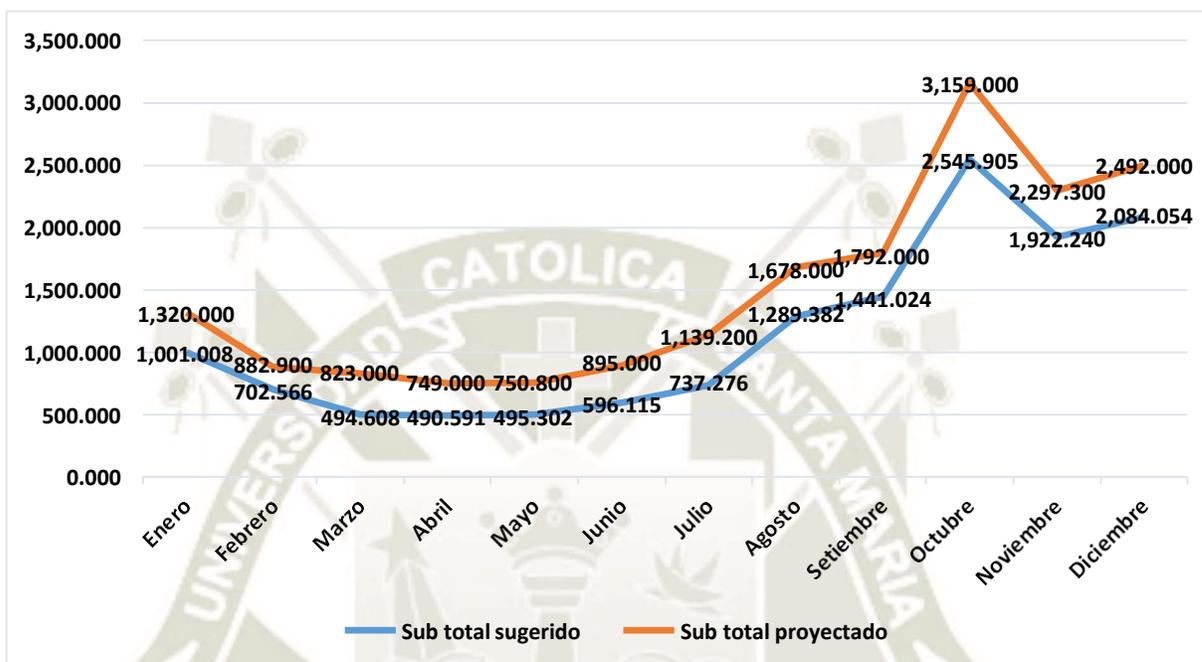
Los productos que ofrece al mercado en la actualidad son: fertilizantes nitrogenados, fertilizantes fosfatados, fertilizantes potásicos, fertilizantes magnésicos, micronutrientes, fertilizantes compuestos, fertilizantes hidrosolubles, fertilizantes foliares.

Al formar parte del mercado de fertilizantes a nivel nacional, el emprendimiento se encuentra compitiendo con empresas como: Gaviolon Perú S.R.L, Orica Mining Services Peru S.A, Inkafert S.A.C, SQM VITAS Perú S.A.C, Equilibra Perú S.A y Ceres Perú S.A,

La empresa no cuenta con una segmentación de clientes descritas o establecida, sin embargo, de forma empírica y atendiendo el comportamiento de las ventas, suele contar con una categorización que sigue los criterios de: Frecuencia de compra, volumen de compra y forma de pago.

La empresa realiza proyecciones de venta expresadas en toneladas de productos los cuales se muestran en la siguiente figura.

Figura 1. *Comparativa de Fertilizantes TM*



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la empresa Molinos & Cia. S.A. año 2019

Los ejecutivos de venta respaldan a sus clientes de acuerdo con la política de conducta por medio de la cual brindan asistencia técnica relacionada con planes de fertilización y servicio postventa, este último no se encuentra descrito en los manuales de la empresa, sino que se desarrolla por iniciativa de los propios ejecutivos.

Asimismo, cabe precisar que, al momento del estudio, el sitio web de la empresa se encontraba con un formato obsoleto y poco atractivo. Hace dos semanas se ha mejorado el mismo y se encuentra instaurado en un ambiente amigable con el usuario, bajo un formato moderno y responsiva, lográndose visualizar correctamente en los dispositivos móviles.

Con respecto a las redes sociales, éstas tienen mucho menos movimiento que las de la competencia más cercana, y aun así la página de Facebook cuenta con 19 mil 793 seguidores.

En ella se visualiza en la misma la aceptación de la marca y las opiniones de sus clientes los cuales resaltan las bondades de sus productos. En el caso de Instagram, solamente cuenta con 115 seguidores y su formato está referido básicamente a la promoción de eventos y la asistencia técnica que prestan a sus clientes. En ambas plataformas están realizando publicaciones cada cuatro días, lo cual le da la oportunidad de interactuar con sus clientes. (Ver anexo 3)

Para lograr sus objetivos, la empresa debe posicionarse dentro del mercado donde opera como un ente eficaz y eficiente en la calidad de los productos que ofrece a sus clientes, este posicionamiento debe ir acompañado de un conjunto de estrategias operativas y financieras que le permitan mejorar su competitividad frente a sus rivales con la finalidad de lograr la fidelización de una porción del mercado. La presente investigación se enfocará en analizar si la empresa Molinos & Cía S.A establece dentro de sus objetivos un conjunto de estrategias diversificadas, conocidas como estrategias competitivas de Porter y analizar si estas alcanzan una fidelización en los clientes de la empresa en las sucursales de la zona sur ubicadas en Madre de Dios, Cusco, Arequipa y Puno.

En ese sentido, se plantea el problema general y los problemas específicos con lo expuesto, por lo que se han formulado diversas interrogantes.

El crecimiento constante de la empresa Molinos & Cía. S.A. le ha permitido ganar una participación significativa en el mercado local, dado que los niveles de sus importaciones, ventas y mejora de producción ha ido en aumento a lo largo de los años. Sin embargo, Mora (2002) señala que nada puede asegurar que la empresa siga manteniendo una posición competitiva en el mercado basándose en las mismas estrategias que ha utilizado en años anteriores, dado que la demanda a la cual siempre se ha enfocado varía constantemente por la actualización o renovación de sus preferencias, hábitos de consumo, entre otros motivos que afectarán la forma

en que la empresa plantea nuevas estrategias basadas en estas nuevas características de sus clientes.

Es por ello por lo que la empresa Molinos & Cía. S.A. podría enfrentar un estancamiento, donde su tasa de crecimiento económico disminuya y decrezca por cambios en la demanda agregada del sector. Por esa razón es tan importante realizar una investigación cuantitativa y causal de los problemas que pueda estar atravesando la empresa y, en consecuencia, se vea afectada la posición competitiva. Esta, como debe recordarse fue ganada con los esfuerzos de los últimos años al aplicar las correctas estrategias comerciales, financieras y operativas, las que además permitieron a la empresa obtener una participación en el mercado constante, esto gracias a la fidelización de una cartera de clientes cautivados por las mejores ofertas de la empresa ante la competencia. Ante ello, el problema identificado es analizar si el bajo crecimiento de la empresa se debe a la falta de actualización de las estrategias que, aunque en años anteriores funcionaron correctamente, en la actualidad ya no es así, debido a las variaciones en la demanda, lo que ha conllevado a la pérdida de ciertos clientes que eran leales a la empresa.

Por todo ello, el Problema General es:

- ¿Cómo se relacionan las estrategias para la fidelización de clientes con la posición competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.?

Asimismo, los Problemas Específicos son:

- ¿Existe una relación entre el CRM Analítico y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.?
- ¿Existe una relación entre el CRM Operativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.?

- ¿Existe una relación entre el CRM Colaborativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.?

Cabe mencionar que la presente se justifica por la relevancia contemporánea en el tema a tratar. El estudio plantea soluciones a un problema de actualidad para la empresa Molinos & Cía. S.A. dentro del ámbito de formación estratégica competitiva asociada con la fidelización de clientes, lo cual podría ser replicado en otros sectores de la economía y en diferentes empresas que buscan expandir su mercado objetivo y mejorar su competitividad. Además, tiene relevancia económica porque busca relacionar la forma en que estas estrategias se vincularían con el incremento en las ventas de la empresa, y de qué forma este proceso podría mejorarse.

La justificación metodológica se basa en la búsqueda de resolución de un problema que muchas empresas cuestionan en su camino a la obtención de objetivos, el cual es capturar una proporción alta del mercado. Para ello, se propone un enfoque cuantitativo que determine las causas que motivan a una fidelización por parte de los clientes, usando metodologías numéricas y estadísticas para dar respuesta al problema en cuestión.

La justificación teórica recae en la expansión del conocimiento sobre las estrategias competitivas de Michael Porter, aplicadas a un sector primario que podría estar atravesando una caída en su crecimiento por motivos coyunturales. Dado el contexto actual, una caída del mercado internacional lleva a plantear nuevas estrategias en la empresa para que no pierda clientes y pueda mantener un nivel adecuado de ventas dada una estrechez del mercado.

Estos motivos están muy relacionados al crecimiento y administración empresarial, dado que abarca casi la totalidad de gerencias en una empresa, con la finalidad de que todas deben trabajar conjuntamente para lograr objetivos específicos, y para ello se requiere de la presencia

de un plan estratégico que justifique los motivos económicos y operacionales que lideren los cambios futuros en la empresa.



HIPÓTESIS

A continuación, se plantea la Hipótesis General:

- Existe una relación positiva y significativa entre las estrategias de fidelización de clientes con la posición competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos &Cía S.A.



OBJETIVOS

Objetivo General

- Determinar si existe una relación entre las estrategias para la fidelización de clientes con la posición competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.

Objetivos Específicos

- Determinar si existe una relación entre el CRM Analítico y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.
- Identificar si existe una relación entre el CRM Operativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.
- Definir si existe una relación entre el CRM Colaborativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Internacionales

En la investigación de Pacheco (2017) titulada *Fidelización de clientes para incrementar las ventas en la empresa Disduran S.A. en el Cantón Durán*, cuyo objetivo fue desarrollar un plan de fidelización de clientes para el incremento en las ventas de una empresa ubicada en el Cantón Durán. Para ello, la metodología aplicada fue de tipo cuantitativo básica y descriptiva, utilizando encuestas y entrevistas para capturar la mayor cantidad de datos posibles. Los resultados encontrados, utilizando datos confidenciales de la empresa, así como sus balances generales y estados de resultados, proyectaron que el plan de fidelización de clientes a una tasa de descuento del 10% y con una inversión de \$300,000.000 se lograría un VAN de \$390,865.28 y un TIR de 79%. Como conclusión, los investigadores indicaron que el 94% de los clientes se sienten satisfechos con el servicio que brinda la empresa, esto no necesariamente indica que los clientes se retengan en beneficio de la empresa, y para ello, el plan de fidelización es ideal para el crecimiento de la empresa.

En la investigación de Cabana (2017) titulada *Estudio de Mercado para establecer la Fidelización de Clientes de la Marca Comercial PURE WATER en la ciudad de Machala*, el objetivo fue determinar los factores que influyen en la baja fidelización de clientes de la marca comercial PURE WATER para mejorar su posicionamiento en la ciudad de Machala. La metodología aplicada para la investigación fue cuantitativa básica, utilizando un muestro probabilístico, para una muestra de 397 cuestionarios. Los resultados de la investigación mostraron que la implementación de técnicas de Marketing ayuda a una fidelización de los

clientes; y, llevar un control y registro de avances estricto en el interior de la empresa ayuda a que se alcancen los objetivos propuestos en el plan de manera más eficiente.

En la investigación de Valenzo, Martínez y Ávila (2015), titulada *Competitividad en la Cadena de Suministro y la Gestión de Relaciones con los Clientes en el Sector Exportador Aguacatero*, el objetivo general fue determinar de qué manera estaban asociadas la implementación adecuada de los procesos tanto Estratégico como Operacional del CRM con la Competitividad en la Cadena de Suministro en las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en el estado de Michoacán. El estudio tuvo un diseño descriptivo-correlacional para un análisis a 34 empresas del sector. Los resultados arrojaron un coeficiente de Cronbach de 0.805, y el 40% de las empresas tuvo identificados de manera clara y precisa los criterios clave para seleccionar a los clientes, en lo referente a la segmentación de los clientes, el 53.3% comenta que regularmente se tiene una forma clara de segmentar clientes. Las conclusiones señalaron que, en lo referente a la exportación y movilización que ha tenido la industria aguacatera michoacana en el mercado internacional- específicamente en el de Estados Unidos de América, es decir, cómo se ha movido la industria aguacatera dentro de la Administración de la Cadena de Suministro, se afirma que México ha crecido en sus exportaciones un 3% por poseer una adecuada administración del flujo en la cadena de suministro internacional.

En la investigación de Daza, Daza y Pérez (2017) titulada *Servicio al Cliente: Una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar*, tuvo como objetivo principal reflexionar sobre el impacto del servicio al cliente en el incremento de la competitividad de las empresas de Valledupar. La metodología usada fue descriptiva y no experimental. Los resultados encontrados por los investigadores indican que la percepción sobre la poca cultura de servicio al cliente afecta la productividad y la economía

de las organizaciones de Valledupar; sin embargo, se establecen modelos explícitos para la implementación de un servicio al cliente de calidad, así como el análisis de cómo influye el clima laboral de la organización en el éxito de esta estrategia.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

En la investigación de Chávez (2011) titulada *La Fidelización de Clientes y su Influencia en la Mejora de Posicionamiento de la Botica "ISSAFARMA", en la ciudad de Chepén*, tuvo como objetivo determinar cómo la fidelización de clientes era un factor influyente en el posicionamiento de la botica Issafarma en la ciudad de Chepén. Para ello, la investigación fue de tipo cuantitativa correlacional, utilizando una muestra de 500 clientes, con un diseño no experimental transversal. Los resultados sobre la variable fidelización de clientes, señalaron que un 92.59% está totalmente de acuerdo con que los medicamentos son de buena calidad, mientras que el 13.58% se muestra indeciso respecto a que los precios se ajustan a la calidad de los medicamentos de la botica. Con un coeficiente de correlación de 0.987 se concluyó que la fidelización de clientes influye significativamente en la mejora del Posicionamiento de la Botica Issafarma en la ciudad de Chepén.

En la investigación de Barahona (2018) titulada *Fidelización del Cliente y su relación con el Posicionamiento del "Minimarket Barahona" en la ciudad de Nuevo Chimbote 2018*, el objetivo fue determinar la relación entre la fidelización del cliente y el posicionamiento del "Minimarket Barahona" en la ciudad de nuevo Chimbote. Para ello, la investigación fue de tipo cuantitativo, de orden descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental transversal. Los resultados encontrados en la investigación señalaron que con un nivel de significancia de 0.133 se rechaza la hipótesis de la investigación, indicando que las variables no están estadísticamente relacionadas. Como conclusión de la investigación, se identificó que un 47.2%

de los clientes tiene un nivel regular de fidelización y el 57.7% de los entrevistados considera al minimarket con un nivel regular.

En la investigación de Gonzáles (2017) titulada *Relación entre la Fidelización de Clientes y el Posicionamiento de Marca de la empresa Transportes Cielo Azul en la Ciudad de Cajamarca en el año 2017*, el objetivo fue determinar la relación entre la fidelización de clientes y posicionamiento de marca de la empresa Transportes Cielo Azul en la ciudad de Cajamarca en el año 2017. La metodología de la investigación se caracterizó por tener un diseño no experimental y un alcance correlacional. Los principales resultados de la investigación indicaron un coeficiente de 0.75 el cual permitió que se acepte la hipótesis del investigador, con ello se concluyó que existe una relación entre la fidelización de clientes y el posicionamiento de marca de la empresa Transportes Cielo Azul.

En la investigación de Gonzáles y Torres (2018) titulada *Relación entre el Marketing Digital y la Fidelización de Clientes en la Clínica María Belén S.R.L. de Cajamarca, Año 2018*, el objetivo fue determinar la relación que existe entre el marketing digital y la fidelización de clientes de la clínica María Belén S.R.L en Cajamarca en el año 2018. Para ello, la metodología tuvo un enfoque cuantitativo de diseño no experimental con un alcance descriptivo y correlacional, para una muestra de 120 entrevistas y cuestionarios. El resultado más importante de la investigación fue la correlación de Pearson el cual fue de 0.075 con una significancia de 0.002 permitiendo que el investigador concluyera que existe una relación significativa entre el marketing digital y la fidelización de clientes.

1.2.Las Estrategias

1.2.1. Administración Estratégica

Thompson y Stricland (2012) señalaron que la administración estratégica es el proceso de formular estrategias y ponerlas en práctica. Este concepto se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer metas y formular estrategias, e implementar y ejecutar dichas estrategias. Todo ello para luego, con el tiempo, hacer cualquier ajuste correctivo a la visión, metas, estrategias o ejecución que parezcan adecuados. Los autores también precisaron que la administración estratégica es una serie de compromisos, decisiones y acciones que una empresa necesita ejecutar para lograr competitividad estratégica y obtener beneficios superiores a la media.

En tanto Hitt (2017) indica que la importancia de la administración estratégica es que, sin estrategia, los gerentes no sabrán cómo organizar el personal y los recursos de la empresa, y es posible que ni siquiera tengan una idea clara de lo que se debe organizar. Ya que la naturaleza de la organización es muy importante, está compuesta por departamentos, funciones y actividades de trabajo, se debe coordinar y concentrar para lograr las metas de la empresa. Esta es una de las razones más significativas que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

Según la investigación de Pacheco (2019) las actividades emprendedoras y la innovación empresarial están relacionadas con la administración estratégica, lo que demuestra que las actividades empresariales de la empresa son vitales para esta, en la medida que representa la capacidad de la entidad para producir u obtener nuevos productos y servicios, y orientar el proceso de innovación. Se señala también que la esencia de la gestión estratégica se encuentra en la existencia de las personas y sus organizaciones; por otro lado, el ser humano siempre ha

buscado una vida mejor y se puede decir que esta meta se logró porque la vida hoy es mucho mejor que hace 200 o 300 años. La ciencia y la tecnología también han trabajado arduamente y como resultado, hoy en día hay una mejor sensación de satisfacción con la vida expresada por el desarrollo tecnológico avanzado y de vanguardia y las nuevas formas de resolver problemas operativos específicos.

1.2.1.1 El Alcance de la Administración Estratégica

Para Reyes (2012) la administración estratégica debe ser considerada desde un enfoque sistemático, es decir, desde una perspectiva global, en la cual se deben valorar todas las perspectivas y puntos de vista que inciden en el proyecto a desarrollar o gestionar. Cuando se adopta este enfoque, es importante analizar cada uno de los objetivos que a veces se ignoran por parecer irrelevantes, pero están igualmente relacionados. La gestión estratégica actual cuenta con herramientas universales de formulación y ejecución, y se puede aplicar a cualquier organización.

1.2.1.2 El responsable de la Administración Estratégica

Delgado y Muñoz (2016) indicaron que es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Es por ello por lo que conocer la importancia del responsable de la administración estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Además, señalaron que la responsabilidad fundamental de la administración estratégica recae en el director ejecutivo o director general, a quien corresponde guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización. Asimismo, indicó que las empresas de un solo negocio no necesitan más de tres niveles:

- a. Un administrador general de la estrategia
- b. Administradores en el área funcional
- c. Administradores de nivel operativo

Las empresas con derechos de propiedad, las sociedades y las empresas administradas por el propietario comúnmente tienen sólo algunas personas clave que pueden manejar la creación e implantación de la estrategia. Los administradores de las organizaciones no lucrativas, al igual que los jefes de las oficinas locales, de distrito y regionales desempeñan el papel de administradores cuando sus puestos implican la formulación y puesta en práctica del proceso de administración estratégica.

1.2.1.3 El Enfoque de la Administración Estratégica

Es importante conocer sobre los enfoques porque existen distintas explicaciones para la formación de estrategias, es así como difícilmente se podría afirmar que existe una única interpretación que sea aplicada en una organización (Sobel, 1997). Este autor indicó, además, que son siete los enfoques más importantes en el proceso de la administración estratégica:

a. Enfoque de Selección Natural

Es un proceso semejante al proceso de la selección natural de las especies vivas. Una organización tiene un desempeño mejor o peor que otra y responden de distintas formas a las variaciones que se producen en los procesos, las estructuras y los sistemas organizacionales.

b. Enfoque de la Planificación

Es la forma más tradicional de entender cómo se toman las decisiones anticipadas en las organizaciones. Los elementos que comprende son la fijación de objetivos, el análisis del entorno y los recursos.

c. Enfoque Lógico Incremental

Desde finales de los años cincuenta se sugirió que no era realista dirigir las estrategias mediante mecanismos de planificación lógicos y secuenciales, que no se podían considerar todas las opciones estratégicas.

d. Enfoque Cultural

Consiste en la aplicación de la experiencia directiva acumulada a lo largo de muchos años. Los directivos no trabajan de forma aislada, sino que interactúan con otros. Su experiencia no se fundamenta sólo en la experiencia individual, sino que se basa en la experiencia organizacional y de grupo acumulada con el tiempo.

e. Enfoque Político

Se considera que los individuos y grupos poderosos ejercen influencia en la identificación de los aspectos clave e incluso en las estrategias finalmente seleccionadas.

f. Enfoque Visionario

La dirección estratégica visionaria está relacionada con ejecutivos que tienen capacidades tanto intuitivas, especialmente elevadas, como ejecutivas que, de forma natural, se orientan a la identificación de nuevas posibilidades, esquemas e ideas, más que a la búsqueda detallada de causas y efectos o al detalle del día a día de la dirección.

g. Integración de los enfoques

Los seis enfoques anteriores no son excluyentes y es común que los directivos vean la formación de estrategias como una combinación de todos ellos (Herrera, 2019). De los Ángeles et al. (2020) precisan que los enfoques de una estrategia son básicos para conseguir un desarrollo que lleve a la compañía al éxito. Los autores precisan que, si bien es cierto que a lo largo del proceso de implementación de la estrategia se pueden efectuar correcciones, pero se debe tener

en cuenta que se refiere a la base sobre la que se sustenta todo el edificio teórico, lo que fundamenta las reflexiones posteriores.

1.2.2. Definición de Estrategia

Johnson y Scholes (1993) indicaron que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo mediante la cual se van a conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados. Andrews (1977) señaló a la estrategia como aquel patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser, y cumplir las expectativas de los accionistas. Morrissey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica. Para este autor, el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo.

1.2.3. Tipologías de las Estrategias

Los tipos de estrategias, según indica Castro (2010) surgen porque es posible agrupar a distintas empresas de acuerdo con, precisamente, sus estrategias. La realización de una investigación sobre estrategia empresarial requiere realizar algunas formas de agrupamiento basándose en el grado de similitud de las estrategias elegidas e implementadas por las entidades. De tal forma que, se identifique si toda estrategia es igual o lo opuesto, que es que no existen dos estrategias similares y, en consecuencia, no podría realizarse generalización alguna. Además, existen desacuerdos entre diversos investigadores sobre si los tipos de estrategias

resultantes se deben a su existencia real o es simplemente el resultado de la metodología empleada. (Hatten y Hatten, 1987; Reger y Huff, 1993)

Castro (2010) indica que las empresas que siguen estrategias similares comparten en gran medida una historia similar, lo que implica que comparten el proceso de absorción y desarrollo de nuevos recursos y capacidades. Del mismo modo, las empresas cuyas estrategias son marcadamente diferentes tenderán también a ser marcadamente diferentes en sus recursos; sin embargo, no es necesaria una coincidencia absoluta entre las estrategias, ni siquiera, un reconocimiento por parte de los competidores más próximos, lo que haría falta es que los límites de cada tipo de estrategia aparezcan con absoluta nitidez, de forma que distintos investigadores obtengan una amplia coincidencia respecto a los grupos resultantes cuando estudien una misma industria en un mismo periodo y utilizando variables no necesariamente iguales.

El autor también indicó que, aunque son muchas las tipologías propuestas por diversos autores, entre los intentos con mayor éxito, se encuentran la tipología de estrategias genéricas de Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992). Cada uno de estos autores, aunque movidos por el mismo objetivo, han centrado su atención en diferentes aspectos de la estrategia empresarial, llegando, en consecuencia, a clasificaciones genéricas, pero con diferentes perspectivas.

En este sentido, detalla cada enfoque empezando por Miles y Snow (1978) quienes establecen las estrategias relacionando las empresas con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga. Estos autores distinguen a las empresas entre: prospectores, defensores, reactivos y analizadores. En tanto, señala que Porter (1980) generó su clasificación atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de esta, dando como resultado las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación

y enfoque. Miller (1987), por otro lado, integrando a Miles y Snow y a Porter, considera la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes. Por su parte, Mintzberg (1988) distingue entre las estrategias de diferenciación en imagen, calidad, diseño, precio, soporte y la estrategia de indiferenciación que son aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores. Por último, se distingue a las empresas con relación a la posición que tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores: líder, seguidor, retador y especialista (Kotler, 1992).

1.2.4. Las Estrategias Competitivas de Porter

a. La Estrategia de Liderazgo en Costes

Hall (1980) indica que esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentables. El liderazgo de costes es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor coste en su sector industrial (Castro, 2010). La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aunque puede operar en sectores industriales relacionados, la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de coste. Las fuentes de las ventajas en el coste son variadas y dependen de la estructura del sector industrial.

b. La Estrategia de Diferenciación de Producto

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen (Sevilla, 2016). La estrategia de diferenciación busca obtener poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio (Castro, 2010). Según Porter (1990) en una estrategia de diferenciación, 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 que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

c. La Estrategia de Segmentación de Producto

Porter (1990) da a conocer que la tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos, aunque no posea una ventaja competitiva general. Para Frambach, Prabhu y Verhallen (2003) la estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

1.3. La Fidelización de Clientes

Existen muchas definiciones sobre la fidelización de clientes, de los cuales muchos investigadores también señalan ciertas dimensiones e indicadores para poder medir esta

variable, una de esas definiciones es la de Blanco y Lobato (2009) que establecen que la fidelización de clientes, es el proceso por la cual una determinada empresa u organización mantiene un sistema a un largo plazo con los clientes con un nivel de rentabilidad alto en la empresa con la finalidad de obtener un mayor grado de participación en la adquisición de un producto o servicio.

Schnarch (2010) expresa que existen dos dimensiones para determinar el nivel de satisfacción del cliente consumidor, respecto a una empresa que brinda servicio según el tipo de actividad, son: Servicios, referido a la actividad o beneficio tangible en relación a un producto no físico, que se entiende perfectamente como la acción de atención y facilidad que los distintos tipos de clientes perciben de una determinada empresa u organización, que está dividida principalmente en la calidad de los servicios y la satisfacción del clientes; y, la Lealtad, que es el comportamiento o virtud que mantiene un determinado cliente de manera natural específicamente en la adquisición de un servicio, premiando su calidad a través de su fidelidad y permanencia en el tiempo, a la vez tomando en cuenta que está dividido principalmente en la frecuencia de uso del servicio, intención de repetición de uso del servicio y recomendación del servicio, lo que demuestra el nivel de lealtad del cliente.

Blanco & Lobato (2009) expresan que el desarrollo de programas de fidelización es uno de los principales factores que permiten incrementar el nivel de lealtad de los clientes, por lo contrario, no solo representan ventajas sustancialmente para la fidelización con relación a la empresa, sino también se enfoca a los clientes en general. De acuerdo con las ventajas relacionadas a la fidelización en la empresa, se destacan el incremento de las ventas, los diferentes grupos de clientes fieles de la empresa están dispuestos notablemente a compras más de un producto o servicio, dando valor e importancia a una venta cruzada. Asimismo, reduce los

niveles de esfuerzo de marketing debido a que requiere de un menor esfuerzo en mantener esencialmente la lealtad de un cliente frecuente que conseguir un nuevo cliente. También incrementa el nivel de estabilidad de la empresa y aumenta la productividad del personal, al estar más seguros y motivados, disminuyendo el grado de sensibilidad del cliente respecto al precio del producto o servicio, debido a que un determinado grupo de clientes satisfecho están dispuestos a pagar más.

1.3.1. Fundamentos de la Fidelización de los Clientes

1.1.1.1 Teoría de las Expectativas

La importancia de esta teoría, según Liljander y Strandvik (1995), es que los consumidores del producto o los que reciben el servicio, formularán expectativas respecto al comportamiento y características del servicio antes de que se realice el servicio o adquieran el producto. Después de que sucede el acto de comprar y adquirir el producto o servicio, lo que realiza el cliente es una comparación de lo que ha experimentado con el servicio con relación a lo que esperaba antes de este; es decir, compara sus expectativas con el desempeño real utilizando calificativos como “estuvo mejor” o “estuvo peor”, ello puede llevar a una conformidad o disconformidad con el servicio que se otorga. Si el resultado para el consumidor es negativo, esto afectará a la empresa, dado que este comunicará vía oral a las personas con las que se rodea, y ello creará una mala imagen de la empresa. La teoría de las expectativas indica que a medida que la conformidad por el servicio crezca, la satisfacción del cliente aumentará, es decir, se comportan de manera lineal.

1.1.1.2 Teoría de la Atribución Causal

Esta teoría como señala Portocarrero (2016) citando a Brooks (1995) indica que el cliente verá el resultado de adquirir una compra o percibir un servicio en dos respuestas, como

un éxito o fracaso. Entonces, la satisfacción del cliente se basa en atribuir causalmente a esta percepción del cliente, o como menciona la autora, la causa de la satisfacción se atribuye a factores internos tales como las percepciones del cliente al realizar una compra.

1.1.1.3 Teoría de los Dos Factores

Carmona y Leal (1998) indican que como el objetivo principal de la calidad es satisfacer a los clientes en todas las transacciones que realiza, se debe tener un conocimiento mayor de la percepción del cliente para desarrollar procedimientos enfocados en este. Esta teoría fue propuesta por Herzberg, quien señalaba dos factores como causales de la satisfacción en el cliente. “Unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente” (Carmona y Leal, 1998, p.55). Los factores son el higiénico, que es lo esperado y si se falla en esto causará insatisfacción en él, y el factor crecimiento, es decir, el nivel que tiene la empresa respecto a sus competidoras.

1.3.2. La Calidad del Servicio

Cuando hablamos de calidad de servicio, se refiere netamente a la atención en la compra y venta de un producto o servicio, según la vigésimo tercera edición del libro de la Real Academia Española (2014), la calidad es el conjunto de propiedades que están presentes en algo, y ello permitirá más adelante emitir una crítica sobre su valor. Sin embargo, se ha indicado que definir este concepto y poder medirlo ha sido muy complicado por las propiedades de intangibilidad del servicio (Bustamante, 2012). Por otro lado, Villalba (2013) para tratar este problema define a la calidad de servicio como todas las actividades que se ofrecen con relación a las ventas, o indicando que al no trabajar o producir bienes, es un buen económico del sector terciario de la economía, es decir, el de los servicios.

En tanto, Torres y Luna (2017) indican que la calidad constituye una de las variables de decisión más relevantes de los compradores para elegir entre bienes y servicios en mercados competitivos, por ello representa un factor estratégico para ubicar a las empresas en una posición competitiva favorable. No obstante, y como señala Montgomery (2010), en el diseño de productos es frecuente que se preste poca atención al cliente y que la calidad se conciba como el cumplimiento de las especificaciones, sin importar si el producto es adecuado para su uso por parte del consumidor o no (2017, p.1).

Torres y Luna (2017) también precisan conceptos que engloban lo que es la calidad del servicio, y la percepción que el cliente tendrá de este basado en la fiabilidad, elementos tangibles, seguridad, capacidad de respuesta, credibilidad, comunicación, cortesía, accesibilidad, comprensión y conocimiento del cliente; estas características sirven para poder medir la calidad del servicio en cualquier tipo de empresa, basada en estas dimensiones se puede capturar el crecimiento real de la variable a estudiar. Igualmente, Zeithaml y Bitner (2002) citados por Portocarrero (2016), refieren que la forma principal para medir la calidad de servicio se debe basar en las siguientes dimensiones: Confianza, Responsabilidad, Seguridad, Empatía y elementos tangibles, u otras variaciones según el grado de respuestas que se quiera obtener, donde la confianza será el servicio preciso y seguro, la responsabilidad es la disponibilidad para ayudar, la seguridad involucra la habilidad para inspirar confianza, la empatía alude a una buena atención individual y los elementos tangibles hacer referencia a elementos físicos como las instalaciones y equipos.

Larrazábal (2016) menciona que, siguiendo un conjunto de estrategias comerciales y operativas, se pueden obtener varios beneficios que influirán en la rentabilidad de la empresa, pero principalmente en lograr una fidelización de los clientes, es decir una mayor lealtad por parte de sus clientes, mayores ventas y frecuentes en el mediano plazo, menores gastos de

marketing, menos reclamaciones y quejas, una mejor reputación y una mejor participación del mercado. Todas estas características realmente pueden ocurrir si se basan en la intuición, por ello, en los capítulos posteriores se analizará si esto ocurre tal como mencionan los autores citados.

Por otro lado, Larrazábal también indica que “la buena calidad es una cualidad que debe tener cualquier servicio para obtener un mayor rendimiento en su funcionamiento y durabilidad, cumpliendo con normas y reglas necesarios para satisfacer las necesidades del cliente” (2016, p.59). Es por ello por lo que, para tener una buena calidad en el servicio hay que tener un control de calidad como una calidad total. Así, el control de calidad es una etapa representada por realizar inspecciones constantes en el proceso y ensayos para mejorarlos con el fin de determinar un esquema centrado en el cliente (Juran, 2011).

Además, uno de los criterios específicos que debe tener una empresa para consolidarse en el mercado es comprender los deseos y necesidades del consumidor, ya que estos ayudarán a plantear una organización centrada en la cortesía, la paciencia y un trato adecuado hacia los clientes que permitirá fidelizarlos usando también herramientas del marketing como el “Brand Equity”. De esta forma, el cliente se sentirá importante por tener en consideración los aspectos más importantes que este considera relevantes para obtener una calidad adecuada de un servicio (Kotler y Armstrong, 2013).

Cabe resaltar que existen otras formas de considerar la existencia de indicadores que resaltan la calidad de un servicio que otorga una empresa, tal como señala Zeithaml, Bitner y Dwayne (2013) existen dimensiones para capturar específicamente el valor agregado que ofrece una calidad de servicio midiéndola en perceptibilidad, la transparencia, la eficiencia, la confianza y la capacidad de respuesta como formas de medir adecuadamente el servicio que da una empresa a sus clientes a lo largo de un horizonte de tiempo temporal y solo se podrá

mantener competente en el mercado mientras mantenga constante un alto nivel de estos indicadores.

El servicio al cliente puede constituir una herramienta eficaz para apoyar a los productos que ofrece la institución, y por lo general estas no se cobran, sino que se espera una retribución de lealtad por parte del cliente ante una buena atención. La idea principal del servicio va a representarse positiva o negativamente según lo mostrado a continuación:

Tabla 1. *Características hacia el cliente*

Nº	Éxito al prestar un servicio	Fracaso al prestar un servicio
1	Teniendo actitud positiva y carácter alegre.	Asesor deprimido o enojado.
2	Se disfruta trabajar con y para otras personas.	Prefiere trabajar solo.
3	Altos niveles de energía.	Cuando se necesita ser el centro de atención.
4	Cuando se considera el trabajo como una profesión	Cuando se quiere trabajar a un propio ritmo.

Fuente: Elaboración propia basada en Zeithamal et al. (2013).

1.3.3. Estrategias para la Fidelización de Clientes: CRM

De acuerdo con Agudelo, Alveiro, Saavedra, y Ramiro (2013) el Customer Relationship Management (CRM) es la gestión de las relaciones con los clientes. Son aquellas plataformas que engloban y centralizan las bases de datos de las interacciones que se tiene con los clientes. Se trata de una solución indispensable si se desea llevar una relación fluida y con todos los datos necesarios de los usuarios y, además, una gran herramienta para lanzar campañas de marketing. Su objetivo principal es la gestión de la empresa con el cliente, ya sea para organizar citas, emails, campañas de marketing o bases de datos en general. Tiene multitud de usos dependiendo del sector en el que se trabaje y de la finalidad que se busque conseguir con la herramienta. Las

funciones que tiene un Customer Relationship Management son varias, entre las que destaca la gestión de datos, de ventas, de presupuesto, de ingresos o la organización de campañas de marketing. Pero, sin duda el objetivo final más importante es el de fidelizar a los clientes.

Agudelo et al. (2013) también indicaron que el CRM es un modelo que permite a las empresas materializar las estrategias diseñadas para el servicio, en la medida que constituye un esquema de negocio cuyo objetivo se fundamenta en la selección, atracción, retención y desarrollo de los clientes con el fin de maximizar su valor a un largo plazo. Ello permite deducir que los proveedores, como los consultores y la empresa en general redactan desde sus convicciones su propia versión de lo que es realmente el servicio al cliente, teniendo presente que el CRM ha decantado un mercado desde tres tipos de definiciones:

- **Centrada totalmente en la tecnología:** la cual puede surgir de la latente necesidad de los vendedores de posicionar sus productos y que frecuentemente da respuesta sistemática a problemas centrados en la administración de las relaciones con los clientes.
- **Centrada en el ciclo de vida del cliente:** esto ha surgido del interés de todos los usuarios de CRM de hacer una descripción de una nueva posibilidad de negocio o serie de competencias focalizadas en el ciclo de vida del cliente, dejando de lado el producto. Generalmente, dicho ciclo de vida incluye cuatro factores importantes como son: la atracción, la transacción, el servicio y el mejoramiento. Habitualmente, en las grandes empresas las áreas que tienen interacción con los clientes en alguna de sus fases de atención pueden presentar algunas variaciones y por tanto puede que no haya una coordinación u optimización de los servicios y recursos. Ahora bien, la definición del ciclo de vida del cliente para el CRM se entiende como aquella habilidad de interacción fluida con el cliente o el mercado.

- **Centrada en estrategias:** su pretensión es que haya una liberación del término CRM de cualquier tipo de tecnología, y en un menor grado, de las técnicas empleadas para la administración de clientes. Dicha definición entiende el CRM como el conjunto de técnicas usadas para la competición exitosa en el mercado y la generación de un valor para todos los accionistas de la compañía.

El CRM puede constituirse en una estrategia de negocio enfocada hacia el logro de una nueva ventaja competitiva a un largo plazo, gracias a la entrega óptima de valor al cliente y a la misma obtención de valor que tiene un negocio de manera simultánea (Greenberg, 2003).

Respecto a las anteriores definiciones, (Garrido-Moreno, 2008) hace referencia a las siguientes características del CRM:

- La estrategia principal de la organización se enfoca en el cliente, para lo cual se integran todas las funciones en cumplir con ese objetivo.
- Tiene como finalidad generar valor para el cliente a través de conocer sus preferencias y necesidades, también mediante la personalización de su oferta.
- Utiliza las herramientas tecnológicas para mejorar su estrategia en cómo llegar al cliente, pero teniendo en cuenta que el CRM es un concepto mucho más amplio que sólo tecnología.
- La implementación de esta estrategia de negocio genera beneficios a largo plazo.
- Para implementar esta estrategia en la organización, esta debe ser rediseñada teniendo como objetivo primordial al cliente.

1.1.1.4 Fundamentos del CRM

En el momento en el que el CRM es asumido como una filosofía de negocio, se revela una conducta empresarial orientada a los cambios de pensamiento que se enfoca en los consumidores. Así, el CRM es una estrategia que busca aprender de los comportamientos y necesidades de los clientes con la finalidad central de constituir vínculos más estrechos con ellos. Dichas asociaciones son el núcleo de una empresa exitosa. Por su parte, puede establecerse que el CRM tiene un gran componente tecnológico, pero es un verdadero error pensar en esta estrategia en términos exclusivamente técnicos (Montoya & Boyero, 2013). Por ello, se presenta los procesos del CRM en la tabla 2:

Tabla 2. *Procesos del CRM*

Módulo	Funcionalidades
Mercadeo	Construcción de la base de datos
	Ejecución de campañas relacionales
	Envío de correos directos y emails personalizados.
	Calificación de clientes potenciales
	Administración de material promocional
Ventas	Administración de la Fuerza de Ventas
	Administración de Objetivos o Cuotas
	Administración de cuentas y contactos
	Consumo masivo
	Pronósticos
Servicio al Cliente	Call Center
	Quejas y Reclamos
	Administración de contratos de servicio
	Trabajo de Campo
	Portales de auto-asistencia para los clientes

Fuente: Elaboración propia basada en Jaramillo (2009).

1.1.1.5 Factores Críticos de Éxito

Acorde a Montoya & Boyero (2013) entre los factores críticos de éxito que pueden resultar de la implementación de la herramienta CRM, se destacan:

- Que la organización cuente con una fuerza de ventas entrenada y caracterizada por su proactividad.
- Tener convencimiento de los beneficios y especialmente de la fuerza de ventas que tendrá la organización.
- Vincular de manera directa la fuerza de ventas en el desarrollo del proyecto.
- Realizar un enfoque del sistema de manera gradual, en tal sentido que sea posible refinarlo durante su implementación.
- Replantear el programa de capacitación cada vez que se requiera.
- Aplicar siempre las 4 pes: planeación, personas, procesos y plataforma tecnológica.

1.1.1.6 ¿Qué debe entregarse con el CRM?

El objetivo de implementar el CRM es la optimización del uso de los recursos tecnológicos y humanos para tener una noción más clara del comportamiento de los clientes (Agudelo et al. 2013). Por lo que, si se implementa correctamente el CRM en la organización, esta logrará:

- Brindar un servicio más efectivo para sus clientes.
- Realizar ventas cruzadas de manera más eficiente.
- Concluir negocios de manera más vertiginosa.
- Simplificar todos los procesos relacionados con el marketing y las ventas.

- Evolución de las ventas.
- Disminución de costos.
- Fidelidad de los clientes.
- Crecimiento significativo de las transacciones.
- Aumento sustancial de las compras.
- Call center más eficiente.
- Desarrollo de la rentabilidad.

Al generar información con la implementación del CRM, también puede usarse para simplificar y alinear los procesos organizacionales, así como la consolidación de otras áreas de negocio, que pueden ser las áreas de ventas, mercadeo y servicios, con el propósito de generar mayor rentabilidad y disminuir los costos.

Agudelo et al. (2013) precisan que generalmente las empresas son eficaces determinando su desempeño financiero, pero no tienen la capacidad necesaria para implementar una administración correcta de sus clientes. Para poder llegar a tener una comprensión real de cómo administrar a los clientes, se debe tener en cuenta la definición de la proposición de valor, la incorporación de personal adecuado y la comprensión del impacto de los medios. Los clientes resultan ser uno de los activos más valiosos de la organización por lo que su pleno entendimiento del CRM conlleva a la optimización de las interacciones de ventas, mercadeo y del servicio mismo.

1.1.1.7 Indicadores del CRM

Agudelo et al. (2013) mencionan que muchas de las decepciones con el CRM vienen marcadas por la falta de una definición clara de aquello que se está esperando de este y respecto al cómo se debe medir. Para que las organizaciones puedan evaluar si su implementación tuvo éxito, deben responder a interrogantes como: ¿Qué ha aprendido la organización?, ¿Qué se ha mejorado y que se mejorará?, ¿Qué se ha actualizado en la organización?, ¿Qué se está mejorando?, ¿Qué cosas aún siguen igual?, ¿Qué tanto se está centrado en los clientes? Probablemente las respuestas a estos interrogantes podrían generar sorpresas en la organización. Por su parte, es posible establecer que los indicadores en la gestión de los clientes pueden ser un elemento fundamental para la orientación de las estrategias y ello se debe a que permiten que se detecte aquello que está bien o mal, al igual que si tales conformidades o inconformidades son compartidas y asimiladas por todos los miembros de la organización, con el fin de poder brindar un apoyo sustancial a la gerencia en el mejoramiento de los procesos.

Hacer medición del CRM es una acción compleja, en la cual se puede hacer uso de un sistema de indicadores que pueden ir desde lo estratégico hasta lo operacional. La construcción y puesta en marcha de tales sistemas debe depender del horizonte de planeación, de los cambios del mercado, del marco estratégico y de los objetivos de negocio que ha establecido la organización, y del grado de impacto de la solución CRM en las empresas y en los clientes. Por otro lado, el cómo se crea y se obtiene beneficio del conocimiento de los clientes será una cuestión debatida y, por tanto, todos los indicadores podrán ser susceptibles de cuestionamientos.

Para las organizaciones, la incorporación de herramientas tecnológicas que den solución a sus problemas se ha constituido en parte esencial de su desarrollo, siendo esto un verdadero

valor empresarial. Ahora bien, las organizaciones deben estar en capacidad de poder realizar una medición adecuada de todas las actividades que están relacionadas con los clientes, con el propósito de darle un direccionamiento adecuado a los programas de CRM. Por otro lado, es preciso clarificar que tal medición puede darse a través de múltiples parámetros y por medio de diferentes medios lo que la convierte en una acción no muy sencilla, por ejemplo, hoy en día los clientes contactan a las organizaciones haciendo uso de variadas herramientas digitales e interactivas. (Agudelo et al, 2013)

Es importante señalar que los modelos de medición utilizados deben incluir: el comportamiento de clientes, la gestión de activos de ellos y el desempeño de marca, el mercadeo, la fuerza de las ventas, los centros de servicios, la cadena de abastecimiento y la página web, entre otros. Ahora bien, como las interacciones que tienen las organizaciones con sus clientes son variadas, dichas mediciones van a tener como característica su heterogeneidad.

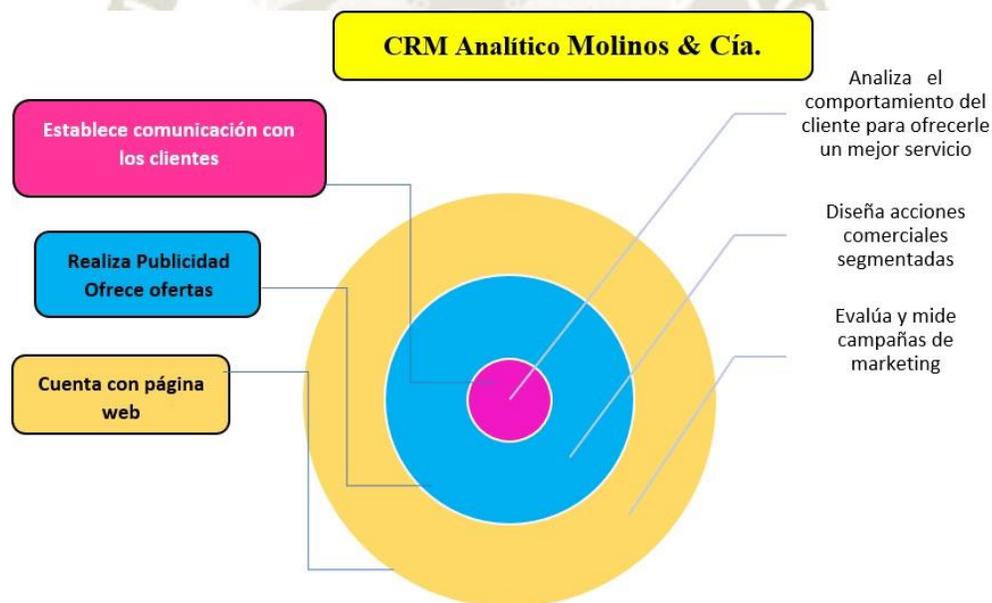
Por otra parte, los anteriores modelos pueden tener un enfoque directo y los procesos generadores de valor que entreguen productos o servicios hacia el exterior, es decir, hacia el cliente y su comportamiento. Agudelo et al. (2013) indican que la complejidad del proceso de medición del CRM estriba en ir más allá del hecho de evaluar solamente el comportamiento o la percepción que se tiene de los clientes. En consecuencia, el control de las actividades internas permite ir más allá de aquellas que tienen un impacto directo hacia el cliente y deben incluir, por ejemplo, la medición de los atributos específicos de lo que un producto o servicio involucra tanto en los proveedores como en los mismos socios del negocio.

1.1.1.8 CRM Analítico

Este tipo de CRM analiza toda la información de nuestra base de datos de clientes para conocerlos y ofrecerles soluciones comerciales adecuadas a sus necesidades. Entre sus funciones, Moreno (2019) destaca:

- a. Analizar el comportamiento del cliente para poder ofrecerles un mejor servicio.
- b. Diseñar acciones comerciales segmentadas.
- c. Evaluar y medir campañas de marketing y su eficacia.
- d. Estructurar en bases de datos toda la información procedente de los clientes.

Figura 2. CRM Analítico



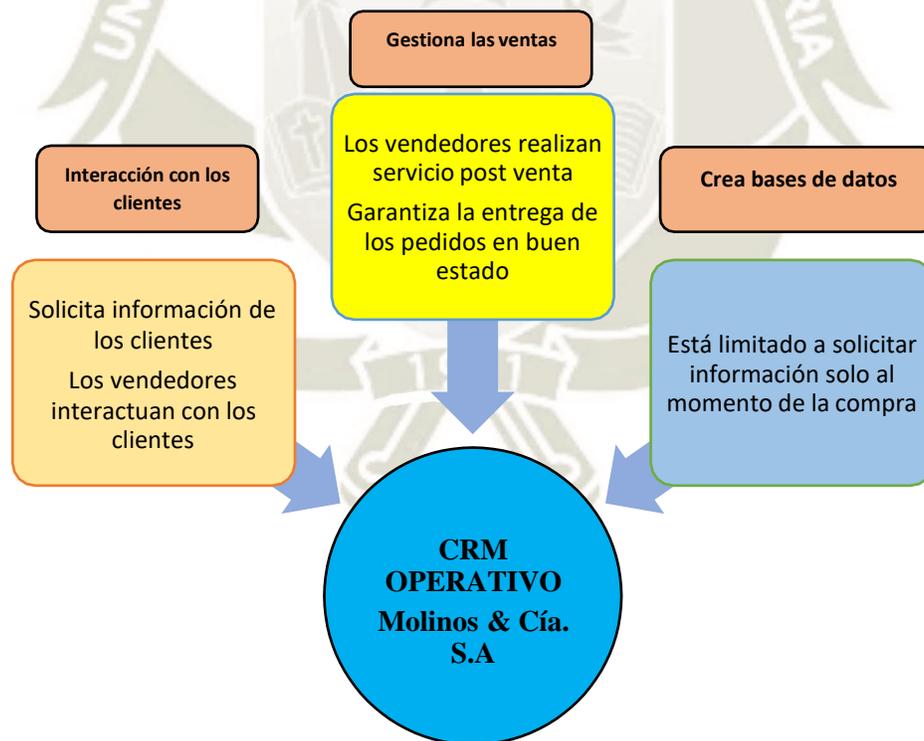
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la empresa Molinos & Cía. S.A. año 2019-2020

1.1.1.9 CRM Operativo

Es la automatización de procesos de cara al cliente (Front Office), entre los que se encuentra la gestión de ventas, marketing y la atención al cliente. Según Moreno (2019) las principales funciones del CRM operativo son:

- Interactuar con nuestros clientes y establecer una confianza y fidelización.
- Gestionar las funciones de marketing, ventas y atención al cliente.
- Obtener todos los datos posibles de los clientes, así conocemos sus necesidades y les ofrecemos un producto o servicio adecuado.

Figura 3. CRM Operativo



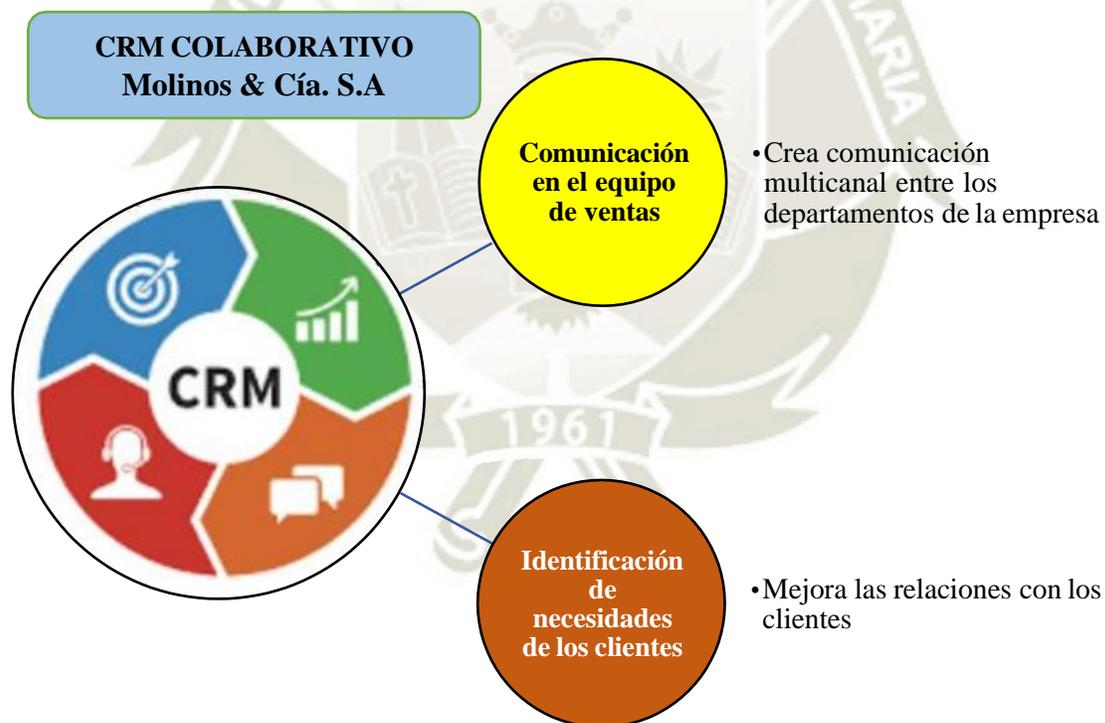
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la empresa Molinos & Cía. S.A. año 2019-2020

1.1.3.7 CRM Colaborativo

Lo más característico de este CRM es la interacción que mantiene con los clientes a través de diversos canales de comunicación como mails, teléfono, chats, etc. llegando a lograr establecer un vínculo con ellos y conocer sus necesidades. Sus funcionalidades clave, acorde a Moreno (2019) son:

- a. Crear una comunicación multicanal entre todos los departamentos de la empresa, así como interactuar con los clientes.
- b. Mejorar la relación con los clientes de la empresa.

Figura 4. CRM Colaborativo



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la empresa Molinos & Cía. S.A. año 2019-2020

1.4.La Posición Competitiva

Primero se debe conocer que es la competitividad, para lo cual Porter (2000) señala que es la capacidad de crear valor por parte de la empresa y que también puede satisfacer las necesidades de clientes cada vez más exigentes e informados que están dispuestos a pagar precios más altos y mejores por los bienes o servicios de valor agregado que reciben. Hoy, ser competitivo significa tener características especiales que permitan elegir entre empresas seleccionadas en un mismo mercado. Es a través de la calidad, habilidades, cualidades, que se debe utilizar los bienes y servicios para atraer, seducir, servir, y la capacidad de sorprender a los clientes internos o externos para diferenciarnos, siendo este el generador de riqueza.

Respecto al posicionamiento, Kotler y Amstrong (2003) indican que la palabra por sí sola en muchas ocasiones está orientada hacia el marketing, donde los pasos importantes de la mercadotecnia en el mercado meta son la segmentación de dichos mercados y el posicionamiento, porque cuando la empresa tiene claro el mercado meta, decide que segmento de este abarcar. Entonces, la posición de los productos son la forma en que los consumidores lo caracterizan dentro de atributos importantes, siendo el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor en relación con los productos de la competencia.

Sin embargo, los consumidores están saturados con información de diversos productos de numerosas empresas, por tal razón, toman decisiones de compra según las categorías de los productos que anteriormente han organizado, es decir, posicionan en sus mentes productos, servicios y compañías. Donde la posición de un producto termina siendo un conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen acerca de un producto en comparación con los de la competencia. Con ello, se indica que el consumidor posiciona los

productos con o sin ayuda de la mercadotecnia, pero los especialistas no esperarán que esto suceda de manera casual, sino, que plantearán posicionamientos.

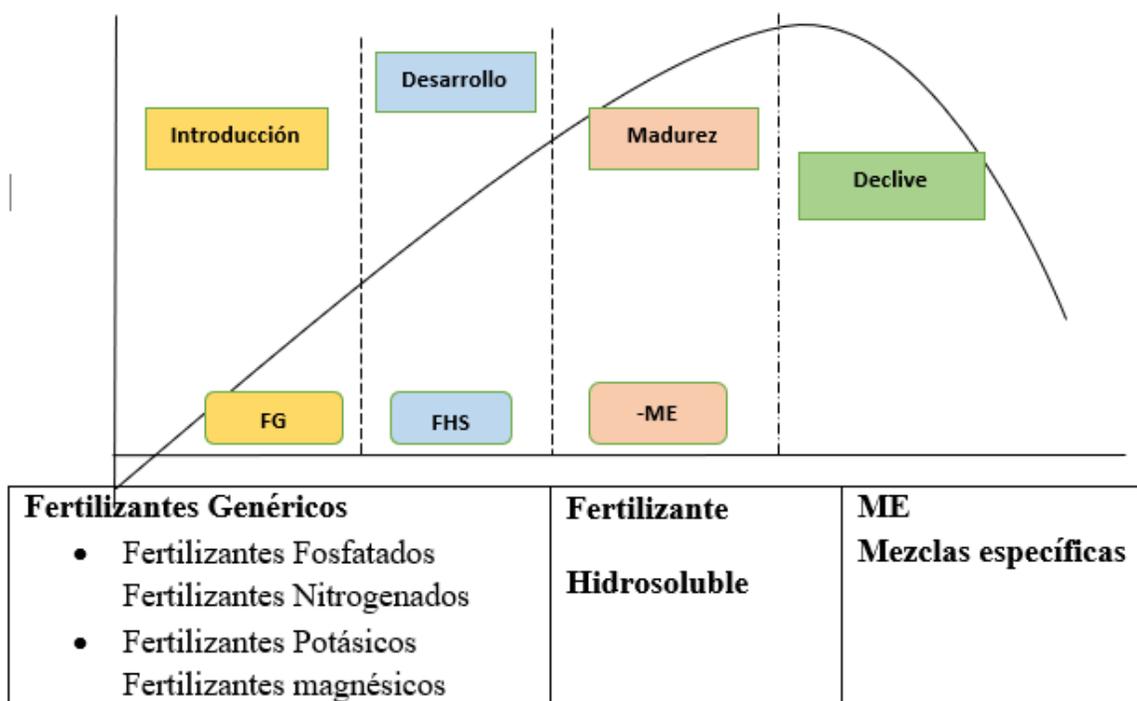
A partir de ello, una de las definiciones de posición competitiva, es el uso adecuado de recursos de una empresa determinada con estrategias planificadas para crear o poder mantener su mercado objetivo (Stanton, Etzel y Walker, 2007). Por otro lado, el hecho de crear algo nuevo y diferente, es decir, innovar en el mercado está estrechamente relacionado con el posicionamiento, dado que esta innovación hará que la empresa se ubique en la mente del consumidor o del cliente final (Ries & Trout, 2000). Por otro lado, se menciona que el posicionamiento está definido como la relación de la mente de los clientes en cumplimiento de las metas en el beneficio rentable y económico de la empresa (Kotler & Keller, 2012).

Sobre las dimensiones que esta variable pueda tomar, Kotler (2008) señala que existen dos dimensiones esenciales para el posicionamiento de mercado, las cuales son: Segmentación; se define a los compradores que se diferencian entre sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, comportamientos, actitudes y prácticas de compras. Para determinar una segmentación efectiva en los mercados de consumo se extiende dos indicadores muy importantes, los cuales son los siguientes: Segmentación psicográfica, establece que los compradores o consumidores se dividen en diferentes grupos según las características de clase social, estilo de vida, personalidad y otras características; Segmentación conductual, los compradores están divididos en grupos de acuerdo a sus conocimientos, actitudes, usos de ciertos productos o servicios mediante los beneficios, ocasiones, condiciones de uso y lealtad. Diferenciación; es otra dimensión que se enfoca en la diferenciación de un producto o servicio que se ofrece con un valor adicional, mejorado, más nuevo y barato.

Además, se consideran distintos indicadores que permiten establecer una mayor diferenciación de las cuales son: Características o valor; son elementos que complementan básicamente con un producto o servicio de manera competitiva para diferenciarse de una empresa a otra. Imagen; se refiere al hecho de que los bienes y servicios competitivos parezcan similares o iguales así los consumidores establecerán alguna diferencia con relación a la imagen o marca de la empresa. Personal; está orientado a un personal altamente capacitado que posee seis características importantes; competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta y una buena comunicación.

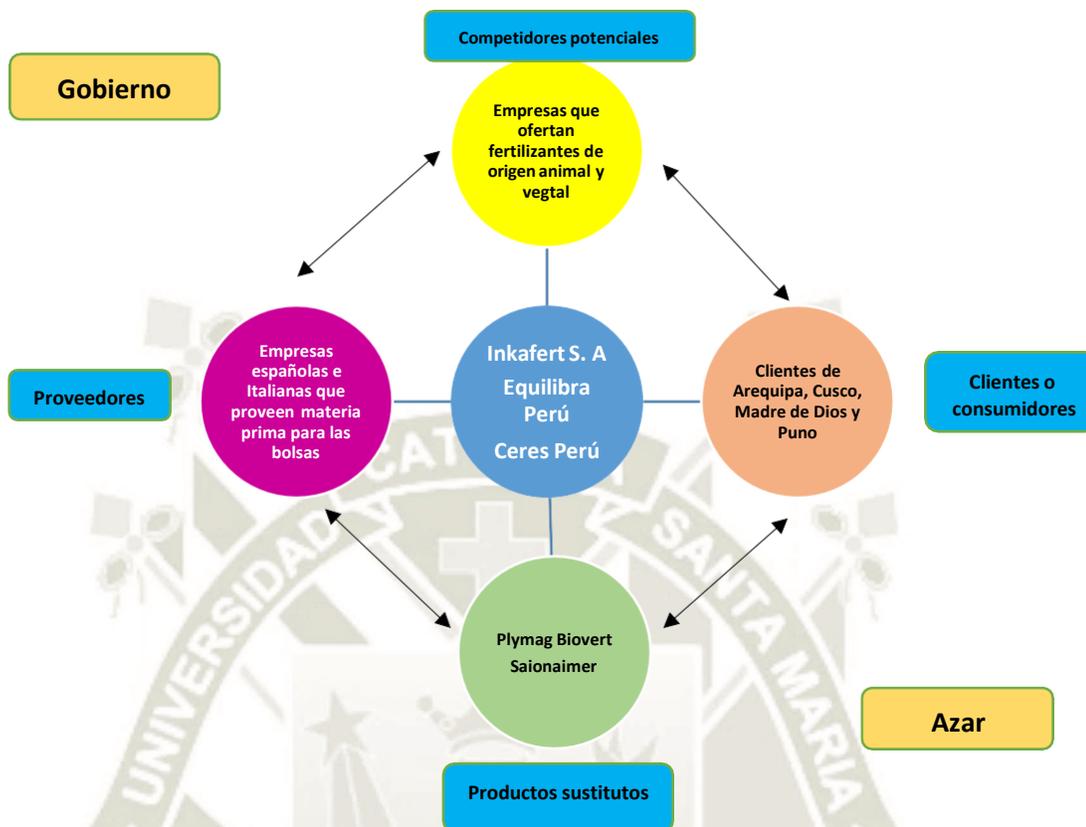
Como elementos que inciden en la posición competitiva de la Empresa Molinos & Cía S. A, se presenta el ciclo de vida de los productos que oferta y el diamante de Porter.

Figura 5. *Ciclo de vida de los productos de la empresa Molinos Cía SA*



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la empresa Molinos & Cía. S.A. año 2019-2020

Figura 6. Diamante de Porter de la empresa Molinos & Cía



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la empresa Molinos & Cía. S.A. año 2019-2020.

A esto se le acota el que Perú es la quinta mayor economía de América Latina en términos de producto interior bruto (PIB) y el sector agrícola es el tercero más importante del país después de la minería y la pesca. Se puede asumir que el sector de los fertilizantes en Perú está íntimamente ligado con el sector de la agricultura, la agroindustria y la agroexportación. (ICEX, 2019)

ICEX (2019) indican que el mercado de fertilizantes puede ser aprovechado dado:

- El aumento de las agroexportaciones debido a la gran demanda internacional.
- El crecimiento de la exportación de productos no tradicionales cada vez más diversificados.

- Un clima envidiable que cuenta con una gran biodiversidad debido a los numerosos microclimas que se encuentran en Perú, ya que actúa como un invernadero natural con una elevada humedad y temperaturas estables. Dichas características son un importantísimo factor competitivo puesto que permite producir cosechas desestacionalizadas.
- La expansión de la frontera agrícola y las inversiones realizadas tanto por el Gobierno como por las principales empresas agroindustriales del país.
- La tendencia de las medianas y pequeñas empresas a emular el modelo de tecnificación y uso de insumos especializados empleado por las grandes agroexportadoras.
- La apuesta del Gobierno en este sector a través de programas y facilidades orientados a apoyar a los pequeños productores.
- La consideración de Perú como el segundo mejor país de todo Latinoamérica en facilidad para hacer negocios, y número 58 en el ranking mundial del Doing Business 2018 del Banco Mundial.

1.4.1. Factores Determinantes de la Posición Competitiva

Vílchez (2012) señala que la posición competitiva de una empresa se refiere a su posición en relación con los competidores en un mercado determinado. La posición competitiva de la empresa le permite conocer la situación de su departamento de referencia. Asimismo, la determinación de la posición competitiva permite a la empresa conocer sus ventajas competitivas, y le ayuda a controlar y gestionar su posición en el entorno de referencia, encontrar debilidades y analizar los efectos de las medidas correctoras.

Se puede decir que todas las organizaciones públicas o privadas tienen una posición competitiva en relación con otras cuando compiten por compradores. Por lo tanto, es importante comprender el ritmo del entorno cambiante, ya que pueden tener un impacto positivo o negativo en la posición competitiva de la empresa o la compañía. Entonces, la posición competitiva podría definirse como la imagen que da una empresa en referencia a organizaciones que compiten en el mismo mercado. Con ello, los factores señalados por Vélchez (2012) son los siguientes:

- Relaciones con la fuerza del trabajo
- Condiciones de oferta de los insumos
- Nuevos productos sustitutos
- Nuevos competidores
- Sofisticación de los productos y servicios
- Potencial de la empresa

El autor, además, indica que toda organización empresarial debe comprender su posición competitiva en los sectores empresarial medioambiental y estratégico. La determinación de esta posición competitiva se basará en los datos e indicadores de desempeño de la organización. Luego, determinar su posición en cada departamento de medio ambiente y actividades permitirá a la empresa adoptar implícita o explícitamente estrategias competitivas y estrategias de desarrollo precisas.

1.4.2. La Posición Competitiva de una Empresa

El primer elemento que una organización debe definir para entrar a un mercado es la posición que esta tomará, entonces dicha posición puede tomar la siguiente forma (Correa, 2015):

- **Orientación a Nichos**

Las empresas de esta categoría se centran en un segmento especial del mercado, y determinan el tipo y las características del usuario, zona geográfica, tamaño de la demanda y características del producto.

- **Seguidor**

Imita las acciones de las empresas que están en la categoría líder, se camuflan y realizan productos similares e idénticos, hasta la logística de la distribución y publicidad, pero no toma una posición ofensiva frente a la líder.

- **Retador**

Este tipo de empresas toma una posición de enfrentamiento frente al líder y con las demás competidoras del mercado.

- **Líder**

Suele ser la empresa considerada número uno del mercado, y se caracterizan por tener la capacidad de expandirse a diferentes mercados, e incluso crearlos, inventar nuevos usos, productos y usuarios.

1.4.3. Procesos del Posicionamiento de una Empresa

Correa (2015) señala que el proceso de posicionamiento para un producto debe cumplir con una estructura estandarizada donde se requiere segmentar el mercado, evaluar el interés por dicho mercado con las capacidades de la empresa, seleccionar un segmento o varios, identificar las posibilidades de posicionamiento por cada segmento y desarrollar un concepto de

posicionamiento propio de la organización. Además, el autor señala estrategias que se pueden seguir para definir el posicionamiento de la empresa, en base a las siguientes características:

- **Atributos específicos del producto**

Puede formularse respecto a precios bajos de un producto determinado, del rendimiento o tamaño, o haciendo alusión a características específicas y propias que no tienen los productos de la competencia.

- **Necesidades satisfactorias**

Resaltar los beneficios que se obtienen del producto de la empresa en comparación a los de la competencia esto para promover una idea de que se obtienen más beneficios por los productos de la empresa.

- **Ocasiones de uso**

Un producto puede ser versátil en la medida de que puede usarse en diferentes ocasiones, tal es el caso de bebidas rehidratantes, las cuales se pueden tomar en verano para que el cliente pueda refrescarse, o en invierno cuando un doctor recomienda tomar mucho líquido.

- **Tipos de Usuarios**

Cuando un producto puede diversificarse dentro del mismo mercado aumentando su uso en los clientes al crearse un nuevo tipo del mismo producto, pero para personas mayores, jóvenes y bebés, por ejemplo.

- **Comparación**

Realizar una comparación con los productos de la competencia sin mencionarlas directamente donde la empresa tome una posición ofensiva basada en la confianza que tiene respecto a las mejoras de sus productos.

- **Tipos de productos**

Se aplica principalmente a productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: margarinas vs mantequillas. Con frecuencia los mercadólogos usan una combinación de estrategias de posicionamiento para situar el producto de la empresa sobre los productos de la competencia en base a características y beneficios particulares.

1.4.4. La Información y la Ventaja Competitiva

Porter y Millar (1985) señalan que el concepto de tecnología de la información debe abarcar ampliamente la información que las empresas crean y utilizan, así como el creciente número de tecnologías de fusión y vinculación que procesan la información. Además de las computadoras, también incluye equipos de reconocimiento de datos, tecnología de comunicación, automatización de fábricas y otro hardware y servicios. Asimismo, indican que la revolución de la información afectó a la competencia de tres formas importantes:

- Cambió la estructura industrial y así cambió las reglas de competencia.
- Proporcionó a las empresas nuevas formas de superar a sus competidores, creando así una ventaja competitiva.
- Dio origen a nuevos negocios, que generalmente provienen de las unidades comerciales existentes de la empresa.

La tecnología de la información está cambiando la forma en que operan las empresas, afecta a todo el proceso de creación de productos de la empresa; además, está remodelando el

producto en sí, un paquete completo de objetos físicos, servicios e información que la empresa proporciona para crear valor para los compradores.

1.4.4.1 Transformando la cadena de valor

Respecto a la cadena de valor, Porter & Miller, (1985) indican que este concepto divide las actividades de la empresa en diferentes actividades técnicas y económicas para la realización de negocios. A estas se les llama "actividades valiosas". El valor creado por una empresa depende de la cantidad que los compradores estén dispuestos a pagar por el producto o servicio. Si el valor creado por una empresa excede el costo de realizar actividades de valor, la empresa es rentable. Para obtener una ventaja competitiva sobre los competidores, la empresa debe realizar estas actividades a un costo menor, o llevar a cabo estas actividades a un precio más alto que lleve a la diferenciación.

La fuente previa también señaló que la tecnología de la información ha penetrado en todos los eslabones de la cadena de valor, cambiando la implementación de las actividades de valor y la naturaleza de los vínculos entre las actividades de valor. También afecta el alcance de la competencia y cambia la forma en que los productos satisfacen las necesidades del comprador. Estos efectos básicos explican por qué la tecnología de la información es de importancia estratégica y se diferencia de muchas otras tecnologías utilizadas por las empresas.

1.4.4.2 Transformando el Producto

La mayoría de los productos siempre tienen ingredientes físicos e informativos. A grandes rasgos, esto último es todo lo que el comprador necesita para obtener el producto y utilizarlo para obtener el resultado deseado. En otras palabras, el producto incluye información sobre sus funciones y cómo debe usarse y ser compatible. Por ejemplo, la información conveniente sobre los procedimientos de mantenimiento y servicio es un criterio importante

para los compradores de electrodomésticos. La tendencia de ampliar el contenido de información de los productos es muy evidente. Este componente, junto con los cambios en la cadena de valor de la empresa, destaca el papel estratégico cada vez más importante de la tecnología de la información. Ya no existe una industria madura, al contrario, existen formas maduras de hacer negocios. (Porter & Millar, 1985)

1.4.4.3 Cambiando la Estructura del Mercado

Los autores también mencionaron que la estructura de una industria se refleja en cinco fuerzas competitivas, que juntas determinan la rentabilidad de la industria: el poder de los compradores, el poder de los proveedores, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de productos alternativos y la diferencia entre los competidores existentes.

Competencia. La tecnología de la información puede cambiar los cinco tipos de competitividad, por lo que también puede cambiar el atractivo de la industria. La tecnología está relajando la estructura de muchas industrias, creando demandas y oportunidades de cambio.

- La tecnología de la información ha aumentado el poder de los compradores en la industria del ensamblaje de componentes. Las facturas de material automatizadas y los documentos de cotización de proveedores permiten a los compradores evaluar fácilmente las fuentes de materiales y tomar decisiones de compra.
- La tecnología de la información que requiere una inversión sustancial en software complejo aumenta las barreras de entrada. Por ejemplo, los bancos que compiten para brindar servicios de administración de efectivo a clientes corporativos ahora necesitan software avanzado para brindarles a los clientes información de cuentas en línea. Es posible que estos bancos también necesiten invertir en hardware informático mejorado y otras instalaciones.

Los sistemas flexibles de diseño y fabricación asistidos por computadora ya han afectado las amenazas alternativas de muchas industrias al hacer que sea más rápido, fácil y económico integrar funciones mejoradas en los productos.

1.5.Marco Conceptual

1.5.1. Ventaja Competitiva

Porter (2000) señala que son las características o atributos que posee un producto, marca o una empresa y que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto a los servidores necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de producción, de distribución o de ventas propias del producto de la empresa.

1.5.2. Competitividad Estratégica

Porter (2008) indica que la competitividad estratégica puede entenderse como el proceso de percepción de nuevas posiciones, que puede inducir a los clientes a cambiar de posiciones establecidas o atraer nuevos clientes al mercado. Por ejemplo, los grandes supermercados que ofrecen múltiples productos en una sola categoría de producto han quitado su participación de mercado a los grandes almacenes, y los grandes almacenes ofrecen categorías a clientes que desean comodidad. En principio, tanto las empresas establecidas como los nuevos competidores enfrentan los mismos desafíos de encontrar nuevas posiciones estratégicas.

1.5.3. Competitividad Empresarial

Cajavilca (2018) menciona que la competitividad comercial no solo se refiere a la ventaja competitiva en términos de costo o diferencia, sino que también se ha incorporado al proceso productivo el valor determinado por la empresa, pero estos valores aún no se han incorporado al vocabulario empresarial, como responsabilidad, oportunidad, valores puntuales,

orden y disciplina. Es por ello por lo que esta investigación toma en cuenta los cambios actuales en la economía moderna y sustenta un marco teórico único de ventajas competitivas en términos de costo, diferenciación y valor, haciendo posible la competitividad empresarial.



CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que las investigaciones no experimentales se refieren a los estudios donde las variables no serán manipuladas y serán analizadas en su entorno natural. Es decir, para materia de la investigación, los datos que se obtengan del cuestionario no serán modificados o ajustados para sesgar los resultados hacia un resultado que podría no ser el real.

2.2. Alcance de la Investigación

La investigación tendrá un alcance descriptivo y correlacional, al respecto, que el diseño es descriptivo ya que se indagan las incidencias de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población (Hernández et al. 2014) respecto al alcance correlacional, Salinas (1993) indicó que se refiere a la asociación de dos variables cuantitativas o cualitativas, sean dicotómicas o politómicas; discretas o continuas respectivamente. Es por ello, que la investigación centrará su análisis en investigar si existe una asociación entre las dos variables de investigación, que son la estrategia de fidelización de clientes y la posición competitiva a través de la técnica estadística que es la correlación.

2.3. Enfoque de la Investigación

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo. Respecto al enfoque cuantitativo se indica que este se dedica a recoger, procesar y analizar datos numéricos sobre variables previamente determinadas, además se basa en el objetivismo (estudio de la realidad sin que intervengan juicio de valor creencias o ideas del investigador). Este tipo de investigación trata

de determinar la fuerza de asociación o relación entre variables que han sido cuantificadas, generaliza resultados a través de una muestra (Hernández y Duarte, 2018).

2.4. Selección de Muestra

2.4.1. Unidad de Análisis

La unidad de análisis en esta investigación son los clientes que recurren a la empresa cada mes, a los cuales se les aplicará un cuestionario como instrumento de recolección de datos para ser analizados en los acápites posteriores.

2.4.2. Población

Población es el conjunto de individuos en los cuales está interesado el investigador. Mientras que la muestra o unidad de muestreo es o un elemento o un conjunto de elementos de una población que puede/n salir seleccionado/s durante el proceso de muestreo (Blanco, 2011). La unidad de estudio en esta investigación serán los clientes de la sucursal de Arequipa, Puno, Madre de Dios y Cusco de la empresa Molinos & Cía. S.A., principalmente porque son los consumidores quienes identifican si la empresa tiene una valorización alta para satisfacer sus necesidades, y son ellos quienes perciben si las estrategias tomadas por la empresa le han permitido tener cierto grado de fidelidad hacia la empresa. Entonces, el universo de la investigación serán todos los clientes de la empresa Molinos & Cía. S.A., y para ello se considerará una población total de 800 clientes para las cuatro sucursales de la empresa, cantidad que regularmente visitan la tienda en un mes

2.4.3. Muestra

Dado que ya se conoce el tamaño de la población, corresponde utilizar la siguiente fórmula propuesta por Murray y Larry (2005) para muestreo con población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población de 800

Z = Nivel de confianza de 1.96

P = Probabilidad de éxito de 0.5

Q = Probabilidad de fracaso de 0.5

E = Margen de Error muestral de 0.05

Reemplazando los términos en la ecuación anterior queda una muestra de 260 clientes.

$$n = \frac{800 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (800 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 260$$

Por lo tanto, el instrumento de la investigación se aplicará a 260 clientes de la empresa Molinos & Cía. S.A., y a su vez, al ser 4 sucursales de la empresa, el instrumento será aplicado a 65 clientes de cada sucursal a fin de mantener la muestra obtenida estadísticamente. La distribución de los clientes a los cuales se aplicará el cuestionario son los siguientes:

Tabla 3. *Distribución de los clientes por sucursal*

Sucursal	Clientes
Arequipa	65
Puno	65
Madre de Dios	65
Cusco	65
Total	260

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la empresa Molinos & Cía. S.A. año 2019

Para la distribución idéntica de la muestra en cada una de las ciudades participantes en el estudio se ha utilizado el concepto de afijación proporcional uniforme la cual consiste en asignar el mismo número de unidades muestrales a cada estrato con lo que se tomarán todos los n_h iguales a $k = n/L$ (Spanos, 1999)

$$K = n/L$$

$$K = 260/4$$

$$K = 65$$

2.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Como técnica de recopilación de datos se empleó el cuestionario como instrumento. Para registrar la información recopilada se utilizaron dos cuestionarios, uno referido a la posición competitiva de la empresa y el otro en función de conocer las estrategias de fidelización. El primero tiene nueve ítems y el segundo dieciocho, los cuales admiten suficiencia para recopilar información pertinente (Muñoz, 2018). Ambos, cuentan con alternativas de respuestas que permiten obtener la valoración, según la opinión de los encuestados. Por lo que se empleó alternativas cualitativas según cada pregunta.

Con la fórmula Alfa de Cronbach se obtiene la confiabilidad con el fin de medir la consistencia interna del instrumento. Para determinar dicha confiabilidad, el coeficiente del alfa de Cronbach debe estar entre un rango de 0.70 a 0.99 para asegurar que los datos son fiables.

Tabla 4. *Coefficientes del Alfa de Cronbach*

Valores del Alfa	Interpretación
0.90 – 1.00	Satisfactoria
0.80 – 0.89	Adecuada
0.70 – 0.79	Moderada
0.60 – 0.69	Baja

0.50 – 0.59

Muy baja

$x < 0.50$

No Confiable

Fuente: Blanco (2011).

2.6.Descripción del Instrumento

Para realizar una correcta recolección de datos se procederá a utilizar un instrumento para la primera variable y otro para la segunda variable, donde en cada uno se diferenciará claramente las dimensiones de cada con la finalidad de tener un cuestionario organizado. El instrumento se aplicó en cada sucursal de la empresa especificado anteriormente, para ello el cuestionario contó con todas las características de viabilidad de consistencia que será medido por el Alfa de Cronbach.

Dicho cuestionario está estructurado atendiendo las dos variables de estudio, donde las estrategias de fidelización de clientes cuentan con 18 preguntas y la variable posición competitiva que cuenta con 9 preguntas, ambos presentan una escala de medición tipo Likert.

El cual al ser aplicado a los dos cuestionarios se han obtenido los siguientes resultados

Instrumento de Fidelización.

Tabla 5. Pantalla de SPSS. Instrumento de Fidelización

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
P1	Númérico	8	0	El Stock de Molinos es s...	{1, Suficient...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P2	Númérico	8	0	En qué tiempo le entrega...	{1, Retraso ...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P3	Númérico	8	0	Su pedido llega en buen e...	{1, Satisfec...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P4	Númérico	8	0	La empresa logra conocer...	{1, Satisfec...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P5	Númérico	8	0	Es posible acceder a la in...	{1, Siempre}...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P6	Númérico	8	0	Al momento que realiza u...	{1, Siempre}...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P7	Númérico	8	0	Mantiene una buena com...	{1, Satisfec...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P8	Númérico	8	0	Al momento de pagar sus...	{1, Muy lent...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P9	Númérico	8	0	Cuando realiza un pedido...	{1, Internet, ...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P10	Númérico	8	0	A su criterio, cree que la ...	{1, Satisfec...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P11	Númérico	8	0	La empresa le ofrece ofert...	{1, De acuer...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P12	Númérico	8	0	Piensa realizar nuevas co...	{1, De acuer...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P13	Númérico	8	0	Ha podido visualizar que l...	{1, Satisfec...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P14	Númérico	8	0	Existe una relación recipr...	{1, Satisfec...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P15	Númérico	8	0	Mantiene una comunicaci...	{1, Satisfec...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P16	Númérico	8	0	La presencia de la empre...	{1, Escasa}...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P17	Númérico	8	0	La empresa realiza mayor...	{1, Faceboo...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P18	Númérico	8	0	La empresa realiza sorteo...	{1, Si}...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada

Fuente. Elaboración propia a partir de instrumento variable fidelización

Tabla 6. Resultados de procesamiento de instrumento fidelización

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	260	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	260	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente obtenida a partir del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 7. Resultados de fiabilidad de instrumento de fidelización

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.944	18

Fuente obtenida a partir del procesamiento de datos en SPSS

Instrumento Posición competitiva

Tabla 8. Pantalla SPSS. Instrumento de Posición Competitiva

Nombre	Tipo	Anchura	Decima...	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
P1	Numérico	8	0	Según usted, la experiencia de com...	{1, Agradabl...	999	8	Derecha	Nominal	Entrada
P2	Numérico	8	0	Según usted, los servicios que ofrec...	{1, Muy co...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
P3	Numérico	8	0	Según usted, la inversión en publi...	{1, Suficient...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
P4	Numérico	8	0	Según usted, ¿cómo califica el servi...	{1, Nunca lo...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
P5	Numérico	8	0	Según usted, ¿cómo calificaría la p...	{1, Tendenci...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
P6	Numérico	8	0	En su experiencia, ¿cuánto sabe la ...	{1, Muy poc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
P7	Numérico	8	0	Según usted, la empresa suele pedi...	{1, Casi sie...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
P8	Numérico	8	0	Según usted, la relación que mantie...	{1, Leal}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
P9	Numérico	8	0	En su experiencia, la comunicación ...	{1, Adecuad...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada

Fuente elaboración propia a partir de instrumento variable posición competitiva

Tabla 9. *Resultados de procesamiento. Instrumento Posición Competitiva*

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	260	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	260	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente obtenida a partir del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 10. *Resultados de fiabilidad. Instrumento Posición competitiva*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.892	9

Fuente obtenida a partir del procesamiento de datos en SPSS

Tal y como se aprecia en los resultados obtenidos al aplicar el alfa de Cronbach ambos instrumentos reúnen los requisitos de confiabilidad siendo en el instrumento de fidelización de 0.944 y en la posición competitiva 0.892 los cuales los ubican en la categoría de satisfactoria y adecuada respectivamente y para determinar la validez y objetividad de los mismos se presenta en anexos la validación realizada por experto en Marketing.

2.7. Operacionalización de Variables

Tabla 11. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems	
Estrategias para la Fidelización de Clientes	Son aquellas plataformas que engloban y centralizan las bases de datos de las interacciones que tenemos con nuestros clientes.	CRM Analítico	Atención de Pedidos	Instrumento de la Variable “Estrategias para la Fidelización de Clientes”	1 al 3	
			Necesidades del cliente		4	
			Acceso a la información		5	
			Base de datos		6	
			Comunicación empresa - cliente		7 al 9	
		CRM Operativo	Desempeño del área de marketing		10 al 12	
			CRM Colaborativo		Comunicación entre departamentos	13 al 15
					Relación electrónica empresa - cliente	16 al 18
		Capacidad de crear valor por parte de la empresa y que también satisfacer las necesidades de clientes cada vez	Satisfacción		Experiencia	1
					Expectativas	2
Influencia	3					
Servicio Post Venta	4					

Posición Competitiva	más exigentes e informados que están dispuestos a pagar precios más altos y mejores por los bienes o servicios de valor agregado que reciben.	Fidelidad	Eventos	Instrumento de la Variable "Posición Competitiva"	5
			Conocimiento		6
			Datos del cliente		7
			Lealtad		8
			Comunicación		9



3. Resultados y Discusión

3.1. Resultados

Como parte del desarrollo de la investigación se presentan los resultados y discusión de esta, los cuales se encuentran organizados para dar salida a los objetivos y en correspondencia con las variables de estudio que son: Posición competitiva, CRM analítico, CRM operativo y CRM colaborativo.

Cuestionario de la Posición Competitiva

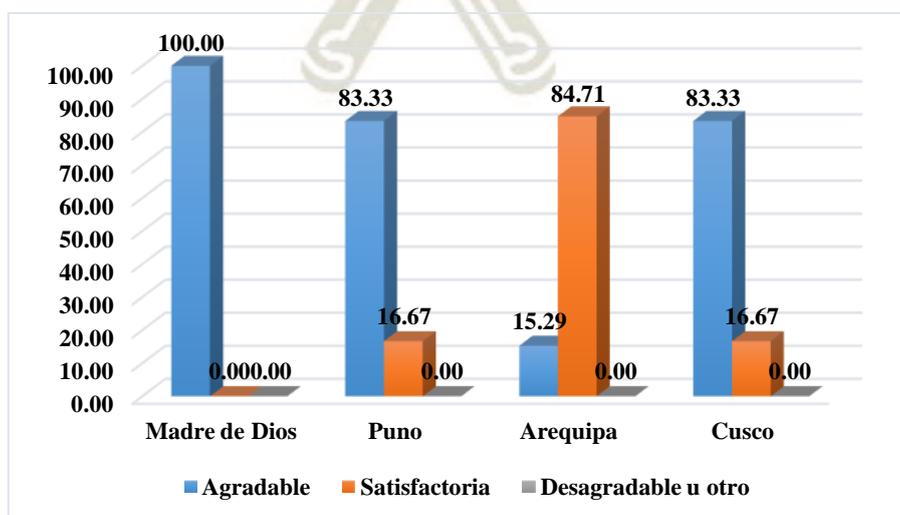
Pregunta N°1. Según usted, la experiencia de comprar en la empresa Molinos & Cía S. A es:

Tabla 12. Resultado Pregunta 1- Cuestionario 1

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Agradable	100.00	83.33	15.29	83.33
Satisfactoria	0.00	16.67	84.71	16.67
Desagradable u otro	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 7. Resultados Pregunta 1- Cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cía. S.A. 2019 -2020.

De acuerdo con la aplicación del instrumento de los 260 participantes distribuidos en las cuatro ciudades que mide la variable de la experiencia del cliente los resultados son los siguientes:

Las respuestas a esta interrogante giran en torno a dos categorías Agradable y Satisfactoria, concretamente en la primera categoría se reflejan los resultados de la siguiente manera: para los clientes de Madre de Dios estos la definen en un 100%, en esa misma categoría en Puno la definen en un 83.33%; sin embargo, en Arequipa solo el 15.29% la estiman Agradable y por su parte en Cusco la experiencia es catalogada como Agradable en un 83.33%.

Sin embargo, en la categoría de Satisfactoria los resultados son más notorios en ciudades como Arequipa, Cusco y Puno.

La experiencia del cliente siempre debe ser tomada en consideración por la empresa como una toma de pulso de la percepción de un conjunto de variables que están inmersas en el proceso de la compra dentro de una empresa. Por tal razón, el que en algunas ciudades no expresen satisfacción en altos o ningún porcentaje debe ser motivo de atención para que la empresa mejore sobre este aspecto en dichos lugares.

Cuando los consumidores se sienten satisfechos con el proceso de la compra, no solo se vuelven compradores repetitivos y muy posiblemente en clientes, sino que además esto aporta al hecho de que los clientes satisfechos pueden recomendar los productos y servicios de la empresa con otros compradores, lo cual es conveniente para la empresa. Así, el buen servicio y el generar una experiencia de compra satisfactoria tiene muchos más beneficios, por tanto, se debe de enfocar en mejorar este proceso como tal.

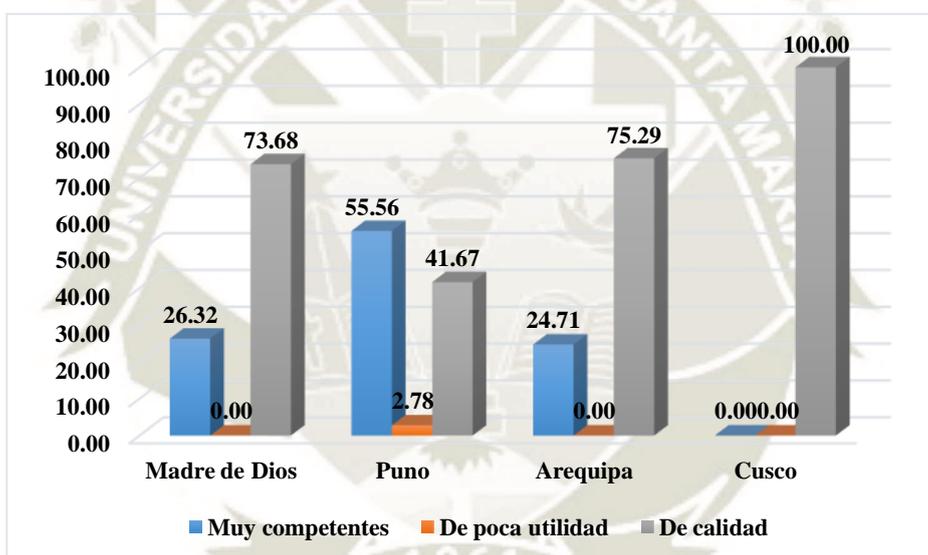
Pregunta N°2. Según usted, los servicios que ofrece la empresa son:

Tabla 13. Resultado Pregunta 2- Cuestionario 1

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Muy competentes	26.32	55.56	24.71	0.00
De poca utilidad	0.00	2.78	0.00	0.00
De calidad	73.68	41.67	75.29	100.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020.

Figura 8. Resultados Pregunta 2- Cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

De acuerdo con los resultados en la pregunta No. 2 se encuentran que los participantes han expresado que los servicios que brinda la empresa, sobre todo en las categorías de si son competentes, las más altas opiniones se encuentran en Puno con 55.56% y en Madre de Dios con 26.32%. No obstante, en las otras ciudades la opinión es muy baja o nula. Sobre la categoría la Calidad del servicio los mejores puntajes han sido referidos desde Cusco con un 100% así como en Arequipa con un 75.29%. Mientras que la opción de Poca utilidad ha sido reflejada solamente en Puno con un 2.78%.

Esto a la empresa debe hacerle inferir que los servicios que está prestando son percibidos desde diferentes ángulos y en cada localidad donde se encuentra presente debe de trabajar una estrategia específica que le permita tener una opinión más sólida y sobre todo que se oriente a la calidad del servicio.

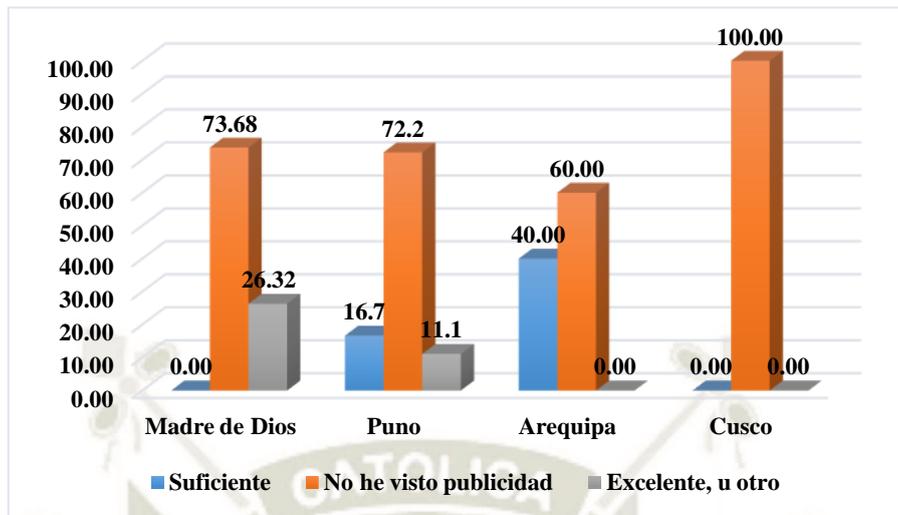
La variable calidad se puede percibir como un elemento subjetivo o apreciable desde diferentes experiencias, por esto la empresa debe trabajar en función de estandarizar la calidad en cada uno de los procesos que desarrolla, ya que de esta forma le será mucho más útil mejorar y graduar los avances de la misma. Al respecto, cuanto mayor sea la calidad percibida por los clientes esta se trasladará a una visión de una empresa altamente competente y capaz de responder sus necesidades.

Pregunta N°3. Según usted, la inversión en publicidad y marketing de la empresa Molinos & Cía. S.A. es:

Tabla 14. Resultados Pregunta 3- Cuestionario 1

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Suficiente	0.00	16.7	40.00	0.00
No he visto publicidad	73.68	72.2	60.00	100.00
Excelente, u otro	26.32	11.1	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cía. S.A. 2019-2020



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cía. S.A. 2019-2020

Cuando se les ha consultado a los clientes sobre lo que piensa de la inversión en publicidad que realiza la empresa, sus respuestas se enfocaron en referir lo siguiente: En Arequipa en un 40% afirman que es suficiente, en Puno esta variable es percibida en un 16.7%. Asimismo, cuando se visualizan los resultados de la respuesta “No he visto publicidad” en Cusco los resultados refieren en un 100% no haber visto publicidad de la empresa, en Madre de Dios responden lo mismo en un 73.68%, en Puno en 72.20% y en Arequipa en un 60.00% lo cual no es un resultado alentador porque los clientes aseguran no conocer los esfuerzos publicitarios generados por la empresa, no pueden referirla con otros clientes o retroalimentarla. Sin dejar de lado otra de las opciones de respuesta se ve un porcentaje que sí emite un criterio positivo sobre este aspecto. Así, afirman en Puno en un 11.1 % que sí han visto publicidad y agregan que es excelente, en tanto, en Madre de Dios mencionan lo mismo, pero el porcentaje se incrementó a un 26.32%.

De hecho, los criterios de evaluación de los participantes varían y eso le debe dar a la empresa la pauta de armonizar de forma sencilla y óptima la percepción de la publicidad por parte de sus clientes. Se tiene que trabajar mucho más para que la publicidad que la empresa diseña llegue hasta sus clientes, que refleje el quehacer de la empresa y le genere

un sentido de compromiso, puesto que en esta misma medida los clientes podrán sentirse

identificados con la empresa y referirla como confiable.

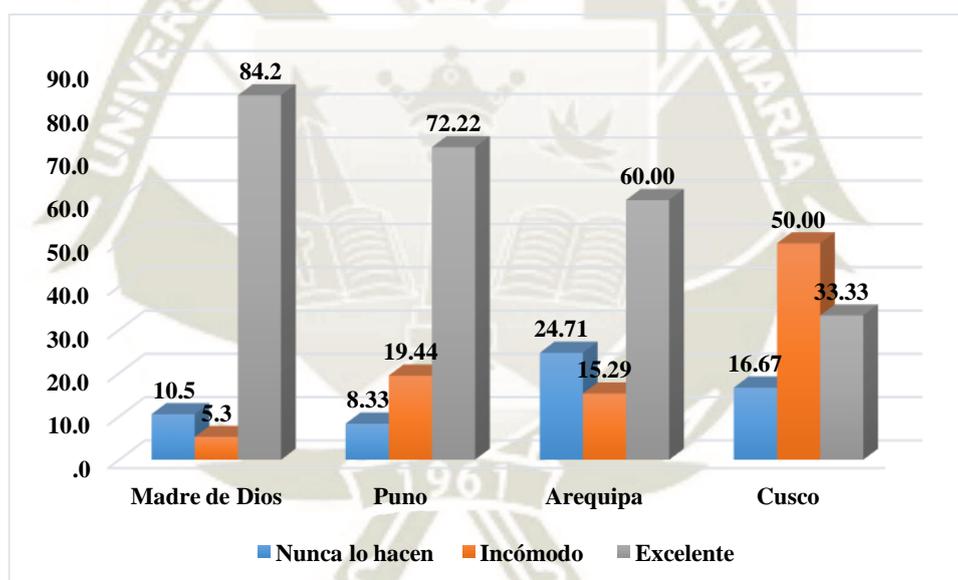
Pregunta N°4. Según usted ¿cómo califica el servicio de postventa de la empresa Molinos & Cía. S.A.?

Tabla 15. Resultados Pregunta 4- Cuestionario 1

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Nunca lo hacen	10.5	8.33	24.71	16.67
Incómodo	5.3	19.44	15.29	50.00
Excelente	84.2	72.22	60.00	33.33

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 10. Resultados Pregunta 4- Cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

En toda empresa que genera servicios, la post venta es una de las variables que siempre se debe de cuidar frente al cliente no solo porque la misma aporta a los procesos de fidelización, sino además porque a través de la misma se retroalimenta el proceso de la venta. Al consultar con los participantes, los resultados fueron los siguientes: En Arequipa y Cusco un 24.61% y 16.67 % respectivamente afirman que nunca lo hacen. A esto se suma el hecho de que en Cusco lo ven como un proceso incómodo. Sin embargo, en Madre de Dios y Puno

un 84.20 % y 72.22% respectivamente lo ven excelente, seguido de Arequipa con un 50% y en Cusco con un 33.33%.

Así, se evidencian elementos que se deben de considerar para mejorar, dado que es más que notorio que en cada ciudad existen particularidades que contribuyen o deterioran la imagen de los servicios que presta la empresa.

Acorde a Salesforce Latin América (2018) se debe de estimar que la post venta es la parte de la atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación duradera con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades. Si hay vacíos o inconsistencias en este proceso, lógicamente los clientes pueden fluctuar y migrar hacia otras empresas que en su momento pueden ofrecer un servicio interesante o que planteen una gama de productos y servicios atractivos, por tal razón y para hacer frente a la competencia es esencial manejar de manera efectiva el proceso de la post venta.

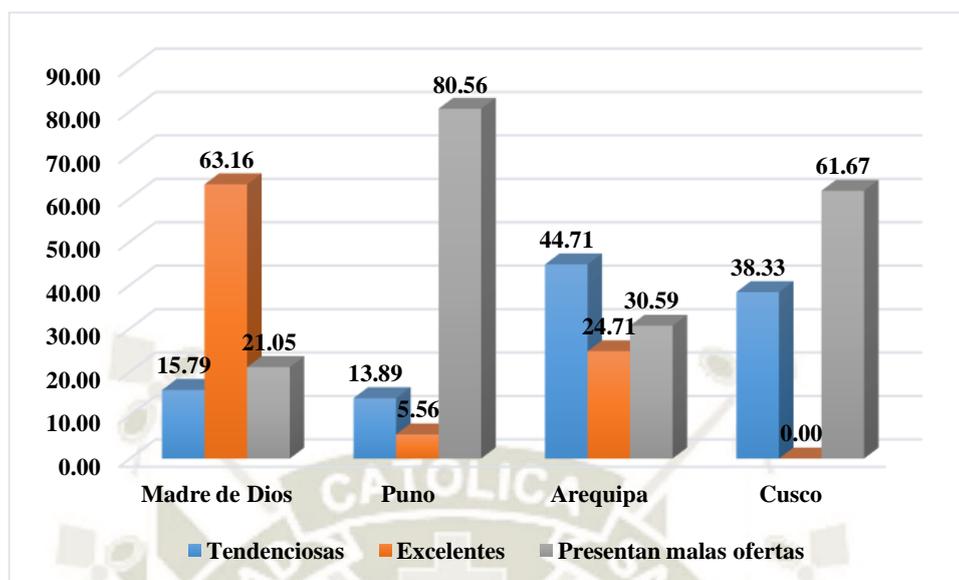
Pregunta N°5. Según usted ¿Cómo calificaría la personalización, campañas, eventos de la empresa Molinos & Cía S.A.?

Tabla 16. Resultados Pregunta 5- Cuestionario 1

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Tendenciosas	15.79	13.89	44.71	38.33
Excelentes	63.16	5.56	24.71	0.00
Presentan malas ofertas	21.05	80.56	30.59	61.67

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 11. Resultados Pregunta 5- Cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Los resultados evidencian que los procesos de personalización, eventos y campañas que realiza la empresa tienen una variedad de opiniones. Por ejemplo, en Arequipa los clientes estiman en un 24.71% que estos procesos son excelentes y en Madre de Dios afirman que lo son en un 63.16%, en Puno en un 5.56%. Sin embargo, en Cusco un 61.67% menciona que la empresa presenta malas ofertas lo cual es seguido por la opinión de un 80.56% en Puno que afirma exactamente lo mismo. El hecho de que se piensa que la empresa hace malas ofertas afecta negativamente la imagen de la empresa por lo que se requiere que se mejore esta parte.

Franco (2019) asevera que los usuarios quieren sentirse especiales, y por esta razón las experiencias que ofrezcan las marcas deben ser únicas, personalizadas; esta es la clave para conectar con la gente. La personalización es el futuro del marketing, es el secreto de las grandes marcas para un mejor *engagement* con el consumidor. Por ello, la empresa debe poner mucho empeño y redireccionar sus procesos de personalización, no solo para llamar la atención de sus clientes sino porque de esta forma estará generando la base de la

fidelización y una buena imagen.

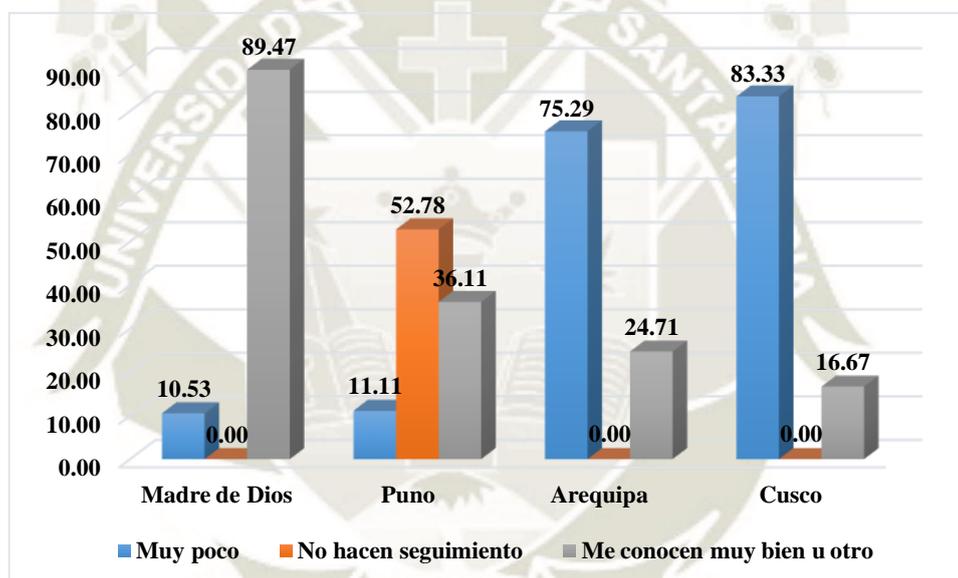
Pregunta N°6. En su experiencia, ¿cuánto sabe la empresa Molinos & Cia S.A acerca de sus clientes?

Tabla 17. Resultados Pregunta 6- Cuestionario 1

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Muy poco	10.53	11.11	75.29	83.33
No hacen seguimiento	0.00	52.78	0.00	0.00
Me conocen muy bien u otro	89.47	36.11	24.71	16.67

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 12. Resultados Pregunta 6- Cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Cuando a los clientes se les ha consultados sobre si la empresa conoce o sabe de sus clientes, los resultados apuntan a que en un 52.78% se afirma que no hacen seguimiento esto lo expresaron en Puno, por otro lado, en Cusco en un 83.33% se menciona que muy poco conocen de los clientes, esta opinión tiene su eco igualmente en Puno con un 11.11 % y en Arequipa crece con un 75.29% lo cual es bastante arrollador. Pero otro lado y en un 89.47% afirman en Madre de Dios que la empresa los conoce bien como clientes.

De hecho, el conocer quienes forman parte del segmento de clientes, le da a la

empresa la ventaja de hacer frente a la competencia, sin embargo, si los clientes expresan

que no los conocen, esto no les da cierto sentido de pertenencia y fidelidad a los servicios de

la empresa Molinos & Cía S.A.

Los clientes son la clave para que cualquier negocio alcance el éxito. Conocer, clasificar y empatizar con los clientes o visitantes hará que la empresa se adelante a las necesidades de estos, desarrollando un negocio viable y rentable.

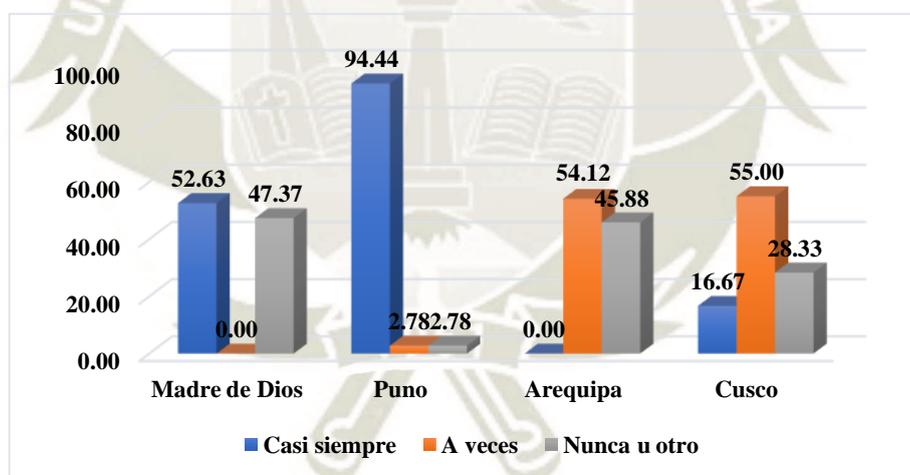
Pregunta N°7. Según usted, la empresa suele pedirle actualización de su información

Tabla 18. Resultados Pregunta 7- Cuestionario 1

Categoría de respuestas	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Casi siempre	52.63	94.44	0.00	16.67
A veces	0.00	2.78	54.12	55.00
Nunca u otro	47.37	2.78	45.88	28.33

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 13. Resultados Pregunta 7- Cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Para toda empresa es importante contar con información actualizada de sus clientes, no solo porque le genera datos que pueden ser utilizadas para la realización de campañas y oferta de sus servicios, sino además porque les da la oportunidad de crear propuestas y adelantarse frente a la competencia. Ante esta situación, los clientes opinan en un 94.44% en Puno que casi siempre la empresa les está solicitando información, situación similar

ocurre en madre de Dios con un 52.63%. Por otro lado, desde Arequipa un 54.12% y en

Cusco 55% afirman que a veces la empresa se interesa por solicitarles información sobre ellos como clientes.

Cabe mencionar que, el que nunca les soliciten información a los clientes es un dato preocupante no solo porque la empresa no estaría alimentando sus bases de datos de manera regular, sino porque el cliente en algún momento no se siente tomado en cuenta y no genera sentido de pertenencia a la empresa. Así, se encuentran las opiniones en Madre de Dios con un 47.27%, en Arequipa en un 45.88% y en Cusco en un 28.33%.

Se debe de trabajar este tema, debido a que la información actualizada es vital para el crecimiento de la empresa, pero además porque los clientes deben de ver con buenos ojos, el que les soliciten dicha información. Se debe de trabajar por tanto no solo en protocolos de solicitud de información, sino en la forma en cómo se maneja la misma, para proteger la privacidad de sus clientes y crear bases de confianza entre ellos y sus clientes.

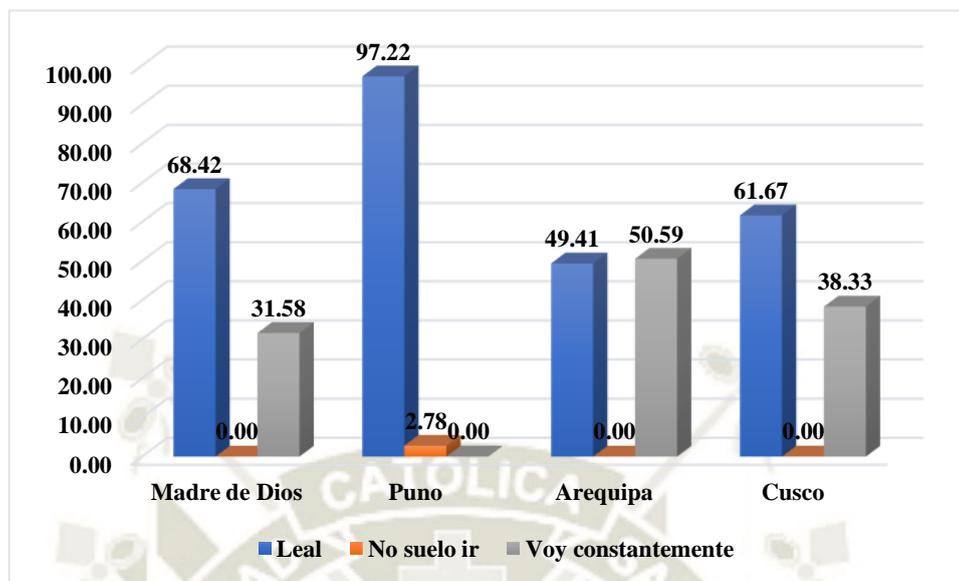
Pregunta N°8. Según usted, la relación que mantiene con la empresa es:

Tabla 19. Resultados Pregunta 8- Cuestionario 1

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Leal	68.42	97.22	49.41	61.67
No suelo ir	0.00	2.78	0.00	0.00
Voy constantemente	31.58	0.00	50.59	38.33

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 14. Resultados Pregunta 8- Cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Al preguntarles a los participantes sobre la relación que mantienen con la empresa los resultados son bastante interesantes:

En Madre de Dios un 68.42%, en Puno un 97.22%, en Cusco un 61.67% y en Arequipa un 49.91% afirma que la relación que tiene con la empresa es de Lealtad.

Luego, se visualiza que Arequipa es del 50.59% seguido de Cusco con 38.33% y Madre de Dios con un 31.58%, se sienten identificados con ella. Esto es bastante positivo ya que al menos en 3 de las 4 ciudades sujeto de estudio los clientes sienten lealtad hacia la empresa.

En la medida que la empresa visiona los procesos de crear lealtad del cliente estará desarrollando una pieza clave para el rendimiento; en la práctica, es lograr la fidelidad del cliente, es decir, que un consumidor que haya adquirido el producto o servicio se convierta en un cliente asiduo y que además recomiende a la empresa.

Ejecutivos Centrum (2016) en una nota para el diario RPP señalaron también que

alcanzar la lealtad depende, básicamente, del grado de satisfacción de los clientes con

relación a los productos y del valor agregado que aportes a sus experiencias de consumo.

Esto determinará que los clientes se conviertan en embajadores de la marca o vayan a buscar al mercado lo que la marca no supo ofrecerles.

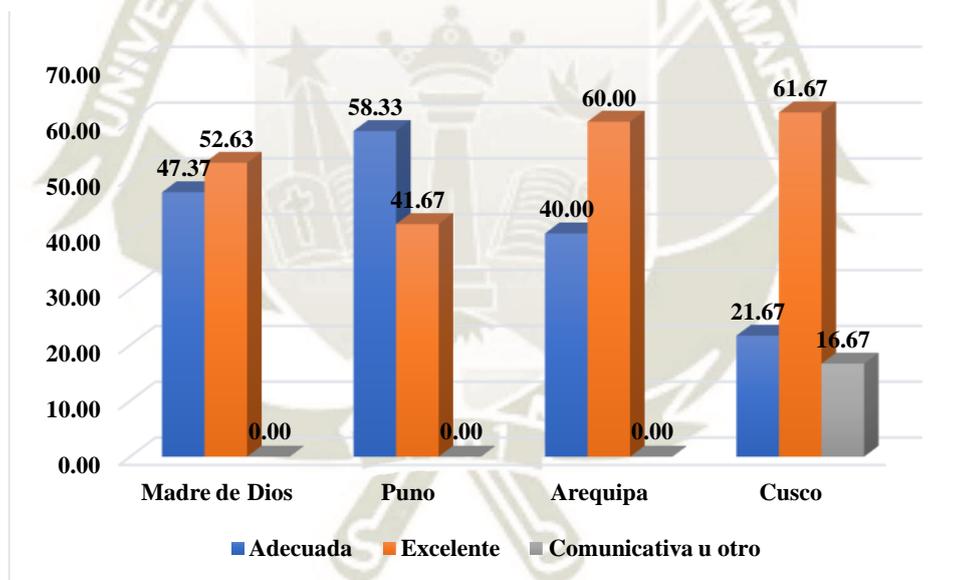
Pregunta N°9. En su experiencia, la comunicación entre usted y la empresa Molinos & Cía. S.A. es:

Tabla 20. Resultados Pregunta 9- Cuestionario 1

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Adecuada	47.37	58.33	40.00	21.67
Excelente	52.63	41.67	60.00	61.67
Comunicativa u otro	0.00	0.00	0.00	16.67

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 15. Resultados Pregunta 9- Cuestionario 1



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 1 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

La comunicación para el desarrollo de toda empresa es una variable sustantiva por tal razón se les preguntó a los participantes sobre cómo valoran ellos la comunicación que tienen con la empresa y los resultados han sido los siguientes: En Arequipa con un 60% y en Cusco con un 61.67 % afirman que es excelente, seguido por Madre de Dios con un 52.63% y Puno con 41.67% que expresan lo mismo. Por otro lado, en Puno un 58.33% menciona que

es adecuada, lo cual refiere que es importante que se mejore el proceso de

comunicación como tal, seguido de Madre de Dios con un 47.37% y Arequipa con un 3.0%.

Cusco es la única ciudad donde la variable alcanzó un 16.67% lo cual hace inferir que es un aspecto que debe ser mejorado en esta sede.

Esto va acorde a lo dicho por Pizzo (2013) quien señaló que la comunicación es parte importante para brindar un servicio excelente. De la comunicación que reciben los clientes, ya sea por parte de la empresa o de otros fuera de la empresa (como puede ser la recomendación de un amigo), el cliente va formando sus expectativas respecto al servicio que va a recibir. Por tal razón la empresa nunca debe de descuidar esta variable, en la medida que esta se fortalezca, crecerán los vínculos de lealtad y se puede superar vacíos que se detecten en otras áreas como entrega de pedidos, periodo medio de entrega entre otros.

Cuestionario de la Fidelización de Clientes

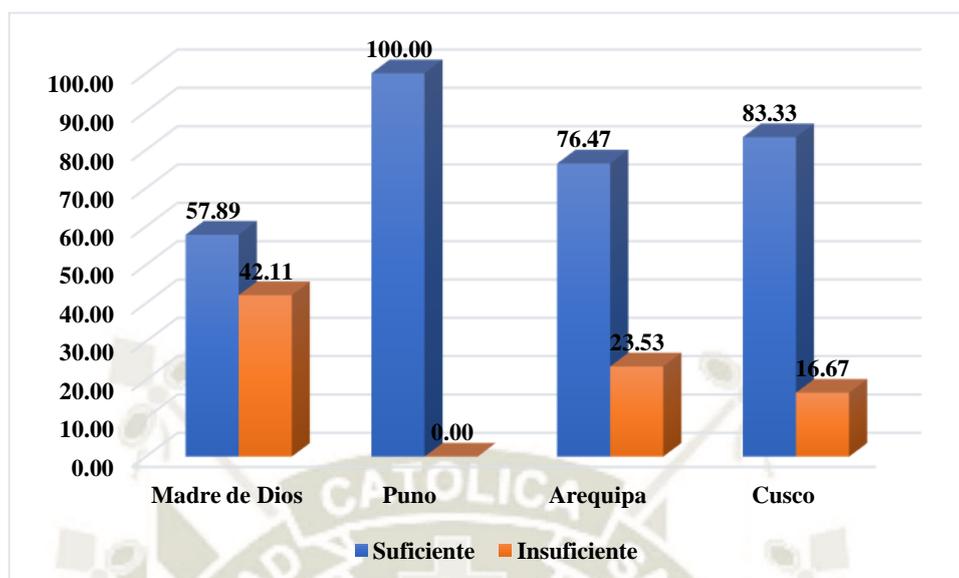
Pregunta N°1. El Stock de Molinos es suficiente para entender sus pedidos

Tabla 21. Resultadops Pregunta 1- Cuestionario 2

	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Suficiente	57.89	100.00	76.47	83.33
Insuficiente	42.11	0.00	23.53	16.67

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 16. Resultados Pregunta 1- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Cuando un cliente busca una empresa para requerir sus servicios siempre tiene planificado que el stock de la misma pueda suplir sus necesidades, en este caso los clientes han referido en Madre de Dios, Puno y Cusco que es suficiente, siendo en Puno con un 100% la ciudad con mayor porcentaje que refiere que el stock de la empresa suple sus necesidades, seguida por Cusco con un 83.33%, Arequipa con un 76.47% y Madre de Dios con un 57.89%, esto es bastante positivo si se evidencia que al haber suficiente stock los clientes pueden realizar sus pedidos y satisfacer sus necesidades.

Pero, visualizando la otra cara de la moneda, se ve que cada sede presenta una realidad un tanto distinta cuando comentan que el stock no es insuficiente sobre todo en sedes como Madre de Dios con un 42.11%, Arequipa en un 23.53% y Cusco con un 16.67%.

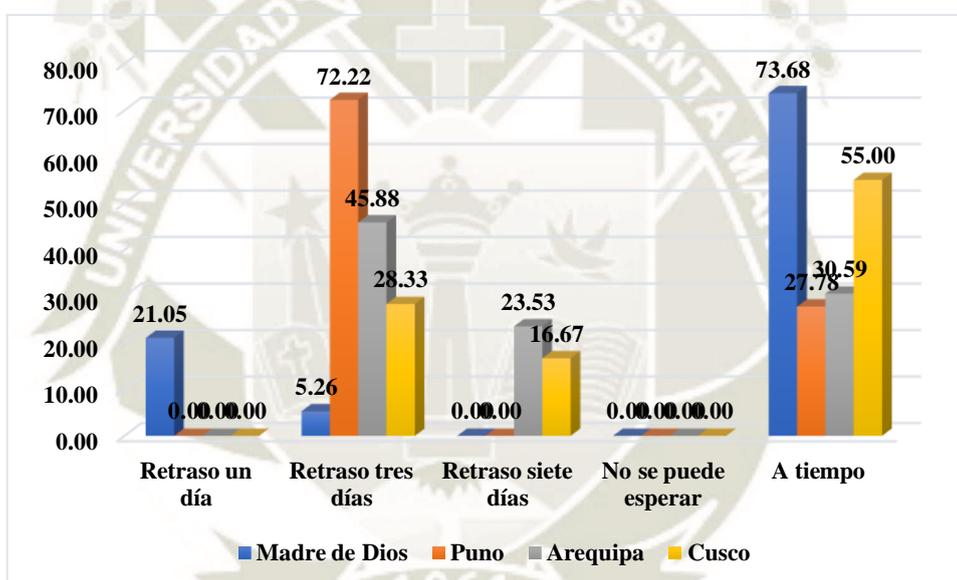
La empresa debe de estimar que una buena gestión de stocks permite a la empresa asegurar el abastecimiento de sus clientes. En definitiva, el objetivo de una adecuada gestión de stock debe ser siempre conseguir abastecer la demanda de forma correcta minimizando a la vez los costos, respaldando la buena imagen y sosteniendo una posición frente a la competencia.

Tabla 22. Resultados Pregunta 2- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Retraso un día	21.05	0.00	0.00	0.00
Retraso tres días	5.26	72.22	45.88	28.33
Retraso siete días	0.00	0.00	23.53	16.67
No se puede esperar	0.00	0.00	0.00	0.00
A tiempo	73.68	27.78	30.59	55.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 17. Resultados Pregunta 2- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Al consultarles sobre el tiempo que demora en ser entregado su pedido las respuestas expresan lo siguiente: Los retrasos marcados mayormente se encuentran en la categoría de tres días donde en Puno lo expresan el 72.22% de los clientes, seguido por Arequipa donde los clientes expresan la misma situación en un 45.88% y en Cusco en un 28.33%.

Por otro lado, se encuentran las opiniones de que los pedidos se encuentran a tiempo; en este caso, la sede donde ocurre esto en mayor porcentaje es Madre de Dios con un 73.68% seguido por Cusco en un 55%, Arequipa con 30.59% y Puno con un 27.78%.

existen variables externas no controladas por la empresa para que esto no ocurra, sin embargo, es parte del reto de la empresa desarrollar y garantizar procesos logísticos que le brinden seguridad al cliente, en cuanto al tiempo en que recibirá su mercancía.

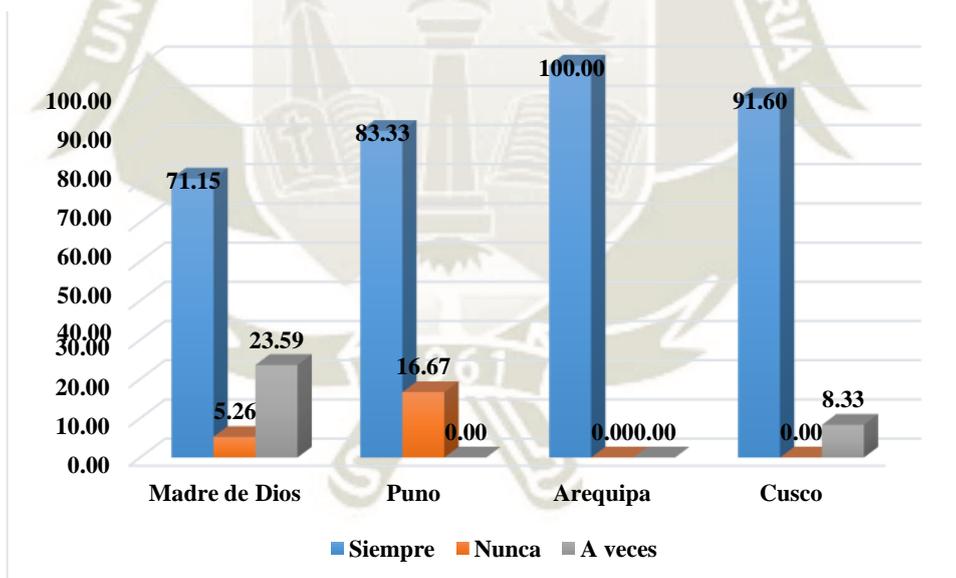
Pregunta N°3. Su pedido llega en buen estado

Tabla 23. Resultados Pregunta 3- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Siempre	71.15	83.33	100.00	91.60
Nunca	5.26	16.67	0.00	0.00
A veces	23.59	0.00	0.00	8.33

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 18. Resultados Pregunta 3- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Una variable que se conecta con la analizada anteriormente que es el tiempo de entrega de los pedidos es la que señala si el pedido llegó en buen estado, lo cual refieren los siguientes resultados: En Arequipa estos llegan en buen estado en un 100%, seguido de Puno

con un 83.33% y Madre de Dios con un 71.15% y luego Cusco con un 91.60%, lo cual es

bastante positivo para la empresa porque los clientes sienten confianza con la entrega de sus pedidos, pero igualmente los clientes refieren que en algunas sedes se puede mejorar sobre todo porque en Madre de Dios existe un 23.59% de los clientes que sus pedidos llevan en buen estado a veces.

Y en sedes como Puno 16.67% y Madre de Dios 5.26% refieren que nunca reciben en buen estado sus pedidos, lo cual es preocupante porque esto va en deterioro de la imagen de la empresa. Es de vital importancia el hacer un correcto seguimiento de la venta, la cual a su vez le aporta la ventaja de tener un mejor conocimiento de los clientes, para así satisfacer de forma correcta sus necesidades. Por tanto, la empresa debe trabajar el tema respecto a que los pedidos no solamente lleguen a tiempo, sino que las entregas sean de conformidad con lo que el cliente ha solicitado y espera, porque esto no solo le garantiza clientes satisfechos y leales, sino que aporta una imagen de seriedad y compromiso.

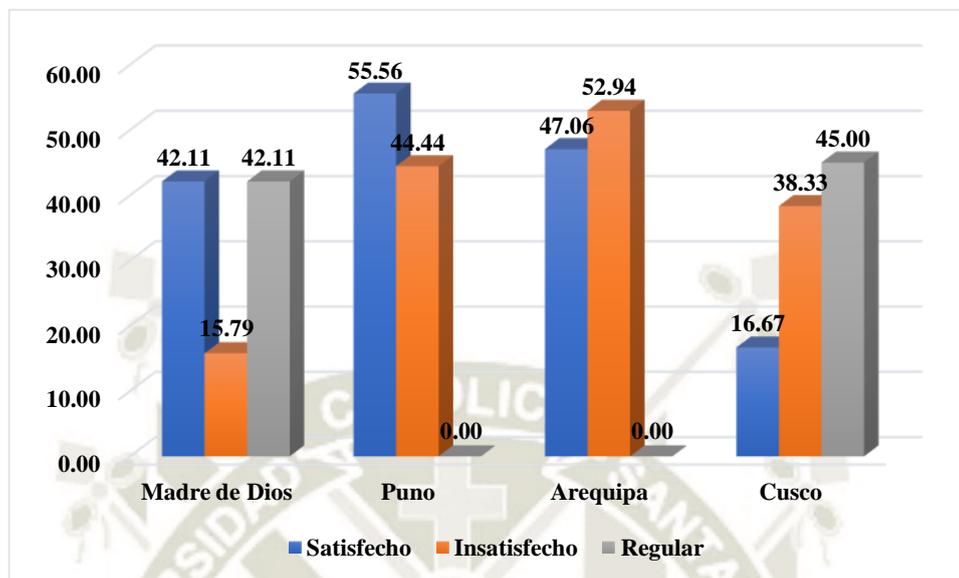
Pregunta N°4. La empresa logra conocer e identificar sus necesidades

Tabla 24. Resultados Pregunta 4- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Satisfecho	42.11	55.56	47.06	16.67
Insatisfecho	15.79	44.44	52.94	38.33
Regular	42.11	0.00	0.00	45.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 19. Resultados Pregunta 4- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Para toda empresa es fundamental conocer las necesidades de sus clientes, al ser consultados los mismos si ellos consideran que la empresa identifica sus necesidades las opiniones fueron las que a continuación se describen: Los clientes en Arequipa y Puno expresan en un 47.06% y 55.56% que se encuentran satisfechos, seguido de Madre de Dios con un 42.11%. Por otro lado, existen clientes que están insatisfechos eso se expresa en Arequipa con un 52.94% seguido de Cusco con un 38.33%.

A esto se aúna un interesante porcentaje que lo estima como regular y que está visualizando la situación con la posibilidad de que se debe mejorar, en esta se encuentra los resultados en Cusco y Madre de Dios con un 45.00% y un 42.11% respectivamente.

El conocer las necesidades de los clientes le genera a la empresa la posibilidad de afianzar relaciones de trabajo. El llegar a desarrollar empatía con los clientes es el punto de partida para llevar a cabo un negocio exitoso; el conocer sus gustos, sus comportamientos,

sus opiniones hará tener de ellos un perfil relacionado con la empresa, por tal razón es

de clientes y diseñar productos y servicios ajustados a su medida.

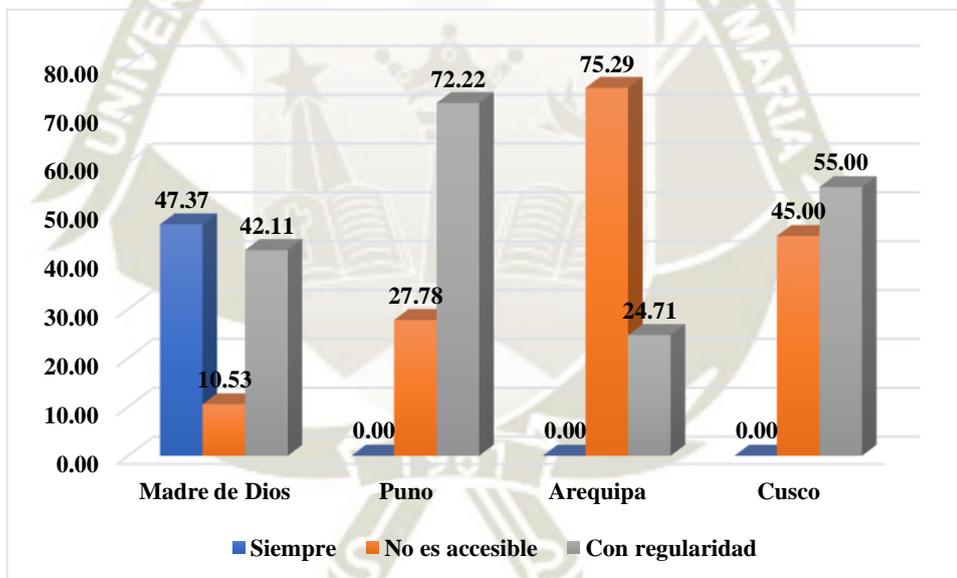
Pregunta N°5. Es posible acceder a la información sobre el servicio que le brinda la empresa mediante el uso de internet o páginas web

Tabla 25. Resultados Pregunta 5- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Siempre	47.37	0.00	0.00	0.00
No es accesible	10.53	27.78	75.29	45.00
Con regularidad	42.11	72.22	24.71	55.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 20. Resultados Pregunta 5- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

El tener presencia en las redes y la utilización de una página web donde los clientes pueden visualizar el quehacer de la empresa es importante en la era digital, los participantes de la investigación sobre esta temática expresan que el obtener información de la empresa en Madre de Dios en un 47.37% afirman que siempre se puede tener información a través del internet o página web. Sin embargo, en otras ciudades como Arequipa afirman en un

75.29% que no es accesible y en Cusco en un 45% afirman lo mismo, situación similar ocurre en Puno en un 27.78% y en Madre de Dios en un 10.53%.

Por otro lado, el que los clientes puedan acceder con regularidad presenta datos interesantes lo cual se expresa en Puno en un 72.22% y en Cusco 55%. El hecho de contar con una página web donde la empresa pueda tener la información relacionada a su funcionamiento, línea de productos y demás aspectos, así como que cuente con redes sociales le da la oportunidad de tener presencia digital, la cual no solo es un vehículo que lleva a las empresas hacia potenciales clientes y oportunidades de negocio, sino también un canal fundamental para mejorar la interacción con los clientes que ya han ganado y con aquellas personas que pueden considerarse audiencia de las marcas y sus ideas, mensajes.

Valerio (2020) indica que tener una página web y redes sociales genera la posibilidad de atender de manera amigable, cercana y ágil las diferentes inquietudes, opiniones y exigencias que planteen los usuarios. También, dentro del sitio web de la empresa puede incluir recursos de automatización como los chatbots o bots conversacionales, herramientas que se basan en la inteligencia artificial para responder de inmediato las dudas e inquietudes comunes de los visitantes. Por estas razones y muchas más funcionalidades que puede sacarle partido a la presencia digital es que la empresa debe de optimizar los recursos con los que cuenta sobre este tema.

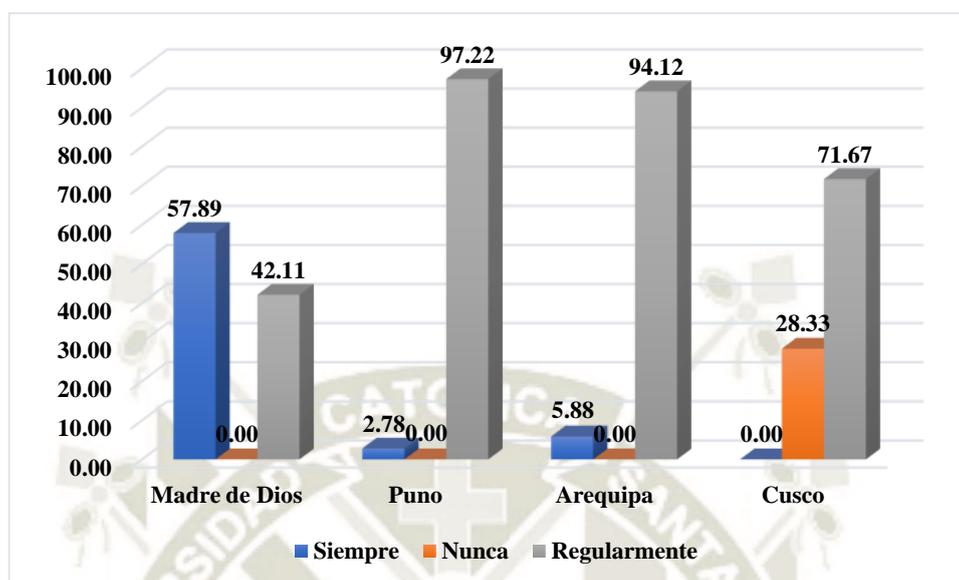
Pregunta N°6. Al momento que realiza una compra, el vendedor le solicita información básica como correo electrónico, número de teléfono o de casa.

Tabla 26. Resultados Pregunta 6- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Siempre	57.89	2.78	5.88	0.00
Nunca	0.00	0.00	0.00	28.33
Regularmente	42.11	97.22	94.12	71.67

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cía. S.A. 2019-2020

Figura 21. Resultados Pregunta 6- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Cuando el cliente realiza una compra es una oportunidad para que el vendedor pueda no solo brindar una atención de calidad, sino además solicitar información que es de vital importancia para alimentar las bases de datos de los clientes en la empresa, los participantes cuando fueron consultados expresaron lo siguiente: En Puno afirman en un 97.22% que les piden información regularmente, lo mismo ocurre en Arequipa con un 94.12% y en Cusco con 71.67%. En Madre de Dios esto ocurre en un 42.11%. Asimismo, en Madre de Dios mencionan que el que le soliciten información haciendo uso de correo electrónico o vía telefónica ocurre en un 57.89%, lo cual no ocurre en porcentajes tan altos en las otras sedes ya que en Puno esto solo fue reflejado por un 2.78% de los clientes, en Arequipa por un 5.88% y en Cusco esta opinión no representa ningún porcentaje.

Otra de las opciones de respuesta que debe de ser estudiada es la que refieren los clientes sobre que los vendedores o personal de contacto de la empresa nunca les solicitan

actualización de información utilizando estas vías, esto se aprecia sobre todo en la sede de

Para toda empresa uno de los momentos más valiosos es el denominado momento de la verdad, el cual es el instante en que el vendedor interactúa con el cliente y sobre la base de la comunicación que se desarrolla es que se forma una opinión acerca de la calidad de la empresa.

Por lo tanto, todas las demás acciones se ponen en juego en este preciso momento y aquí es donde se deben centrar todos los esfuerzos. Porque a los productos y servicios sólo se les agrega valor durante el contacto con el cliente. Se dice, entonces, que un servicio se “fabrica”, se hace realidad mientras el cliente lo está recibiendo. Si se sabe que hay comunicación con los clientes, se le solicita información de él, se le garantiza como parte de la política de confiabilidad, la privacidad de sus datos, el cliente podrá sentirse cómodo, esto implica por supuesto el crear protocolos de actuación para llamar al cliente, alcanzar el objetivo y sobre todo generar un sentimiento de vínculo entre el cliente y la empresa, Por esto se debe de atender con mucho cuidado este proceso que al parecer en algunas sedes está un poco descuidado.

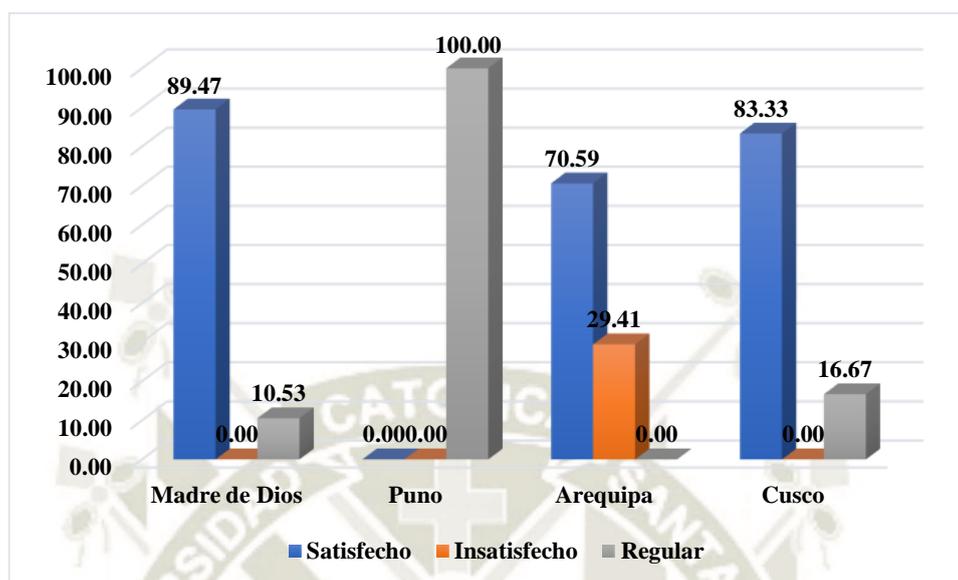
Pregunta N°7. Mantiene una buena comunicación entre empresa- cliente al momento de adquirir un producto

Tabla 27. Resultados Pregunta 7- Cuestionario 2

Categoría de respuestas	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Satisfecho	89.47	0.00	70.59	83.33
Insatisfecho	0.00	0.00	29.41	0.00
Regular	10.53	100.00	0.00	16.67

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 22. Resultados Pregunta 7- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cía. S.A.2019-2020

La Comunicación que se debe de establecer entre los clientes y la empresa es un punto medular para que ambos logren cumplir sus objetivos, la empresa maximizar sus utilidades y el cliente suplir su necesidad, por ello se les consultó a los participantes y ellos se han expresado de la siguiente manera en Madre de Dios los clientes se sienten satisfechos en un 89.47%, en Arequipa en un 70.59% y en Cusco en un 83.33% lo cual es bastante positivo para la empresa. Sin embargo, se debe de atender la situación particular que ocurre en Puno donde el 100% de los clientes afirman que la comunicación es regular, esto da la pauta para mejorar y ganar mejores puntajes alrededor de la satisfacción de la comunicación empresa- cliente.

Atendiendo siempre los resultados se ha encontrado que en Arequipa un 20.41% de los clientes mencionan sentirse insatisfechos, por lo cual se debe de trabajar en esta sede de forma particular para mejorar esos niveles de insatisfacción.

vínculos de calidad cuando se comunica con sus clientes. En la medida que los clientes se sientan atendidos, comprendidos, satisfechos, podrán no solamente realizar recompras de los productos y servicios que ofrece la empresa, sino que además un cliente satisfecho genera la oportunidad de conseguir nuevos y mejores clientes, ahondar en el conocimiento de nuevas necesidades que este pueda ir desarrollando a lo largo de su ciclo de vida como cliente.

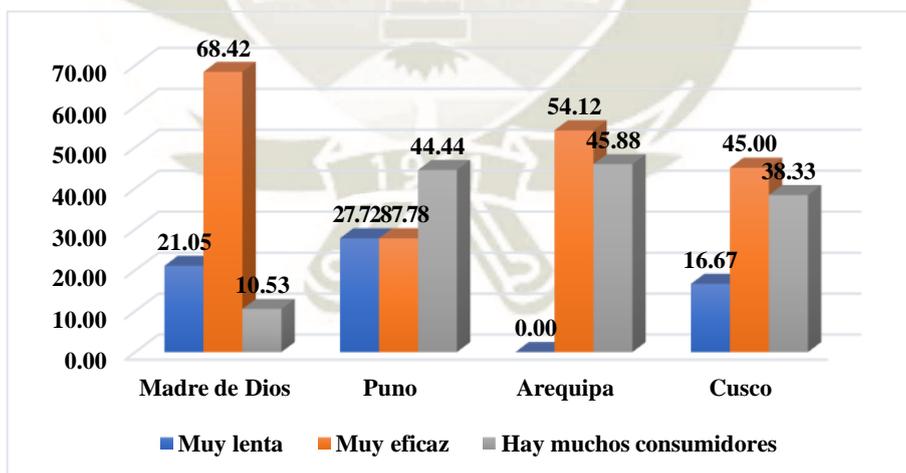
Pregunta N°8. Al momento de pagar sus productos, la venta es

Tabla 28. Resultados Pregunta 8- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Muy lenta	21.05	27.78	0.00	16.67
Muy eficaz	68.42	27.78	54.12	45.00
Hay muchos consumidores	10.53	44.44	45.88	38.33

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 23. Resultados Pregunta 8- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cía. S.A. 2019-2020

Cuando los clientes realizan sus compras tienen una percepción de cómo realmente es el proceso a lo cual se les ha preguntado y sus apreciaciones son las siguientes: En un 68.42% en Madre de Dios determinan que es muy eficaz, la misma opinión tienen en

no puede pasar por alto el que algunos clientes estiman que el proceso es lento como en Madre de Dios con un 21.05%, Puno 27.87% y en Cusco con 16.67%.

Por otro lado, se expresa que la empresa tiene muchos consumidores lo cual puede verse desde dos ángulos diferentes, por un lado, que la empresa está ofreciendo un producto y servicio que es necesario y que responde a las expectativas de los clientes, pero otro lado el que eso torna un poco más lento el proceso de la venta.

En general se debe de estimar mecanismos que contribuyan a agilizar el proceso de la venta no solo porque es un tema de apreciación de la calidad de atención y capacidad de respuesta de la empresa, sino porque además el proceso de la venta sea más lento genera una mala imagen hacia los clientes y al final tiene repercusión en sus costos de funcionamiento.

Se debe atender la importancia que merece el proceso de la venta, visualizar sus componentes y determinar en que parte del proceso se torna lento y como se puede mejorar el mismo, ya que para los clientes el tiempo al igual que para la empresa se torna en recursos económicos que se desgastan cuando este tiempo de espera en el proceso de la venta se alarga. Es un reto para la empresa incorporar mecanismos que contribuyan a la agilización del mismo.

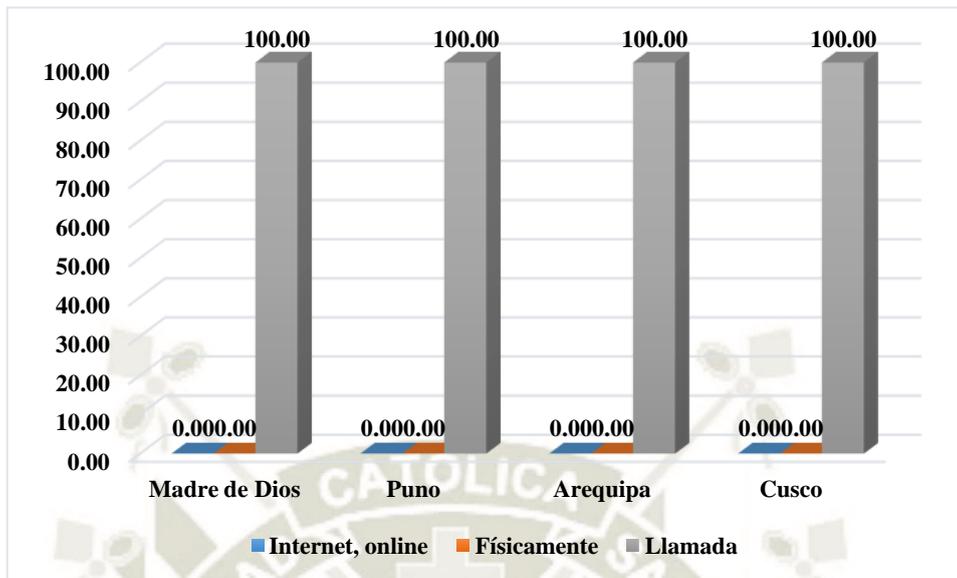
Pregunta N°9. Cuando realiza un pedido, esta es mediante

Tabla 29. Resultados Pregunta 9- Cuestionario 2

	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Internet, online	0.00	0.00	0.00	0.00
Físicamente	0.00	0.00	0.00	0.00
Llamada	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 24. Resultados Pregunta 9- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Los clientes pueden realizar sus pedidos haciendo uso de diferentes medios entre los cuales se encuentran: Internet, físicamente o a través de una llamada. Al ser consultados los participantes se encontraron las siguientes respuestas: En todas las sedes se realizan los pedidos de productos utilizando la llamada por teléfono en un 100%.

Esto le indica a la empresa que es necesario profundizar en el proceso de comunicación para que sea óptimo y empático con los clientes al recibir la solicitud de los pedidos, puesto que la llamada por teléfono es el medio por excelencia que utilizan los clientes para entrar en contacto con la empresa.

La comunicación cobra una mayor importancia con la confirmación de estos resultados, por tanto, la empresa debe de dedicar un esfuerzo importante a que esta comunicación sea de calidad, donde el cliente se sienta bien atendido, satisfecho con las respuestas, con la modalidad de atención, ya que esto generará la posibilidad de establecer vínculos con la empresa. A mayor satisfacción, más se eleva la certeza de que ese cliente se

va a ser leal.

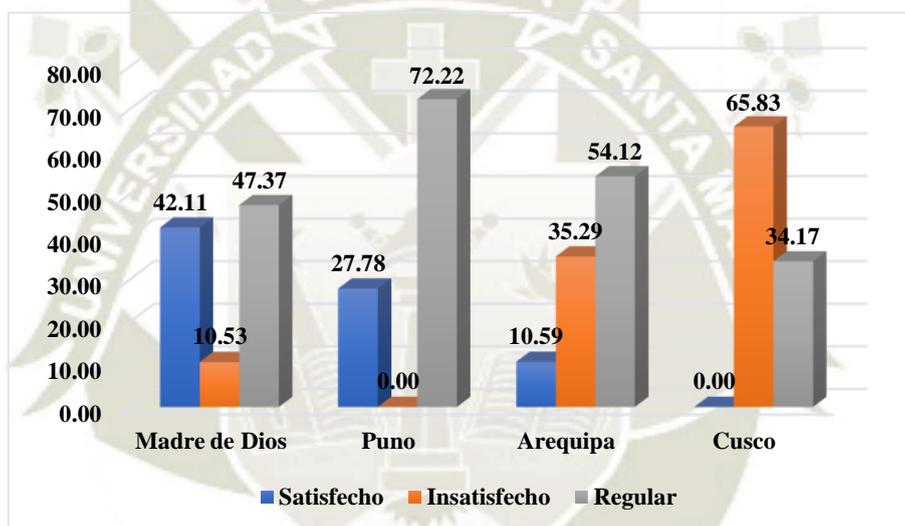
Pregunta N°10. A su criterio, cree que la empresa cuenta con una excelente publicidad que le permita atraer más clientes

Tabla 30. Resultados Pregunta 10- Cuestionario 2

Categoría de respuestas	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Satisfecho	42.11	27.78	10.59	0.00
Insatisfecho	10.53	0.00	35.29	65.83
Regular	47.37	72.22	54.12	34.17

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 25. Resultados Pregunta 10- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cía. S.A. 2019-2020

La publicidad es una herramienta de Marketing que siempre utilizan las empresas con la finalidad de atraer a mayor cantidad de clientes posibles, por tal razón se necesita saber la opinión sobre este aspecto y los clientes expresaron lo siguiente al respecto: En Madre de Dios en un 42.11% afirman estar satisfechos con la publicidad que actualmente está realizando la empresa, lo mismo expresan en un 27.78% en Puno y en menor proporción en Arequipa en un 10.50% y en Cusco en 0%.

Al visualizar los porcentajes de insatisfacción, estos se encuentran en niveles altos en Arequipa con un 35.29% y Cusco con un 65.83%, sin dejar de lado a Madre de Dios con

que la publicidad que actualmente desarrolla la empresa está en categoría de regular en Madre de Dios en un 47.37%, en Puno en un 72.22%, Arequipa 54.12% y en Cusco en un 34.17%.

Es que notorio que la empresa debe de mejorar este aspecto porque los clientes no sienten que se esté realizando un buen trabajo desde esta área. Se debe de recordar que La Publicidad en los negocios es vital porque ayuda al posicionamiento de marca, a atraer más clientes, dar a conocer los beneficios de los productos o servicios, etc. (Asopyme, 2012). De nada sirve tener el mejor producto o servicio si nadie lo conoce, esto es equivalente a no tener ventas y sin ventas el negocio se muere.

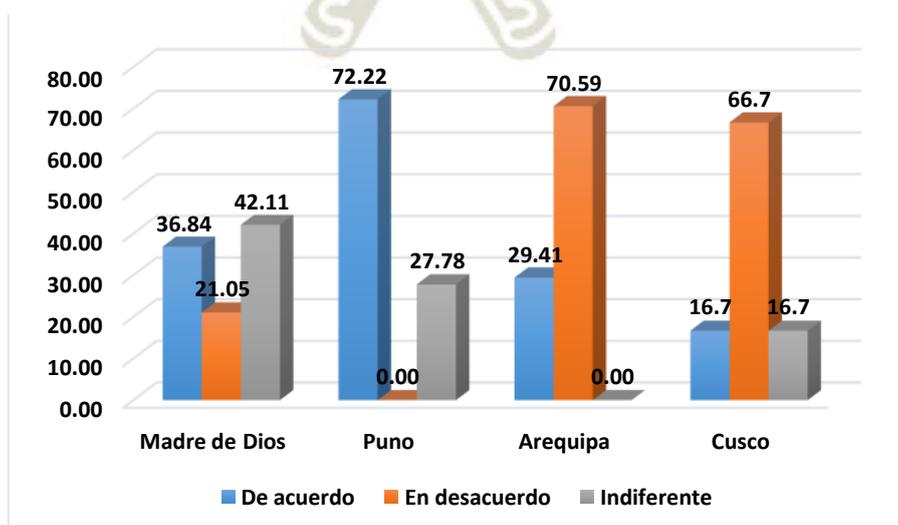
Pregunta. N°11. La empresa le ofrece ofertas que le permitan seguir adquiriendo nuestro producto

Tabla 31. Resultados Pregunta 11- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
De acuerdo	36.84	72.22	29.41	16.7
En desacuerdo	21.05	0.00	70.59	66.7
Indiferente	42.11	27.78	0.00	16.7

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 26. Resultados Pregunta 11- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

parte de su estrategia de ventas, utiliza las ofertas para promoción de nuevos productos o bien para mantener el interés de sus clientes; sus respuestas han sido las siguientes:

En Madre de Dios expresan en un 36.84% están de acuerdo que sí efectivamente tienen ofertas de los productos, lo mismo ocurre en Puno con un 72.22%, en Arequipa con un 29.41% y en Cusco con 16.7%, lo cual es un aspecto positivo. Sin embargo, en algunas sedes existe una opinión de estar en desacuerdo porque no sienten que les estén ofreciendo las ofertas como es el caso de Madre de Dios con un 21.05%, Arequipa con un 70.59% y en Cusco con un 66.7%, lo cual es completamente negativo para la empresa, porque deja en evidencia que los ejecutivos de ventas no están realizando correctamente los procesos de promoción de los productos, y los clientes no se sienten bien en esa área.

Por otro lado, se refleja un dato que es bastante peligroso es el que a los clientes les sea indiferente si le ofrecen las ofertas o no y esto lo externalan en Madre de Dios un 42.11% en Puno un 27.78% y en Cusco un 16.7%. En ese sentido, si el cliente está experimentando un sentimiento de indiferencia, es candidato a dejar la empresa cuando estime que aparece una mejor oferta por parte de la competencia.

El deber que la empresa tenga clara una oferta de productos, un protocolo de cómo hacerla llegar a los clientes, dado que se está haciendo referencia a que la empresa tiene proyectada una estrategia de productos. Al contar con una estrategia de productos, la empresa puede definir su camino a seguir tomando como referencia el producto, uno de los elementos del *marketing mix*. Contando con el diseño de un bien o un servicio para producir y con la elección del mercado en el que se va a operar, lo cual a su vez le da los insumos para que desarrolle su plan de acción comercial (Conexión Esan, 2017).

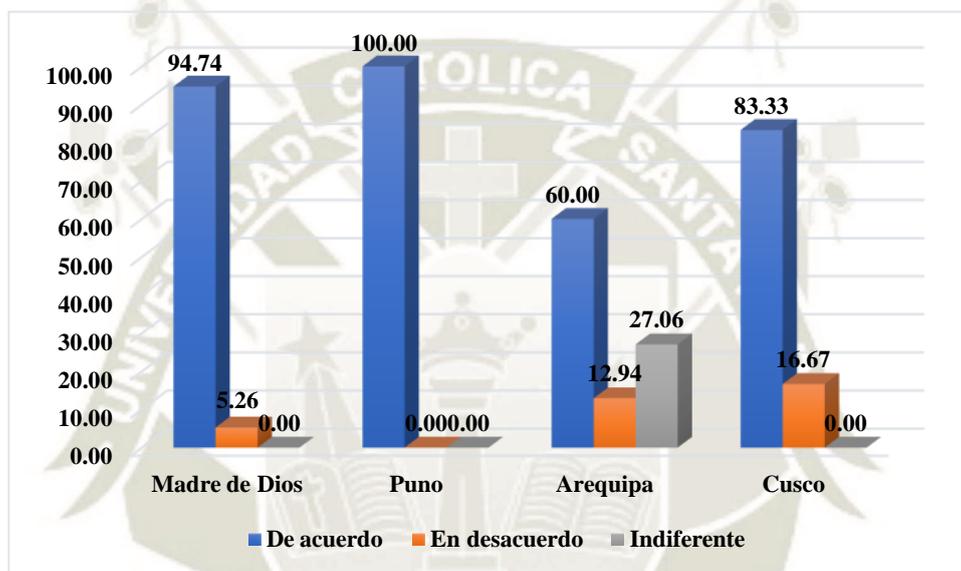
Pregunta N° 12. Piensa realizar nuevas compras a la empresa

Tabla 32. Resultados Pregunta 12- Cuestionario 2

Categoría de respuestas	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
De acuerdo	94.74	100.00	60.00	83.33
En desacuerdo	5.26	0.00	12.94	16.67
Indiferente	0.00	0.00	27.06	0.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cía. S.A.2019-2020

Figura 27. Resultados Pregunta 12- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cía. S.A. 2019-2020

Un punto importante que se debe tomar en cuenta por la empresa es saber si los clientes efectivamente continuarán comprando los productos que esta ofrece por esto al ser consultados sobre este aspecto los resultados son los siguientes: En Madre de Dios el 94.74% afirma que sí y en Puno el 100% lo mencionó como aspecto positivo, al igual que en Arequipa un 60% y en Cusco un 83.33%. Sin embargo, no se puede descuidar el hecho de que existen clientes en Madre de Dios en un 5.26% que mencionan que no están de acuerdo, es decir no están seguros si seguirán realizando compras de los productos que les ofrece la empresa, sobre esta misma categoría se encuentran respuestas en Arequipa en un 12.94% y en Cusco en un 16.67%.

este tipo de clientes están a un paso de pasarse a la competencia o no tienen claro el valor que genera los productos que les ofrece la empresa, por lo cual es un dato que no se debe de desestimar y que más bien se tiene que visualizar como inquietante.

El hecho de que los clientes sigan comprando es conocido como proceso de recompra la cual puede ser en algún momento modificada basada en sus necesidades, de aquí la importancia que tiene la satisfacción del cliente, puesto que de la misma nace la probabilidad de que haga una compra a futuro. Es por eso por lo que un cliente satisfecho es una de las principales métricas utilizadas para medir la recompra de consumidores y la lealtad. Si no hay recompra, es porque no hay satisfacción o al menos se está fallando en la misma.

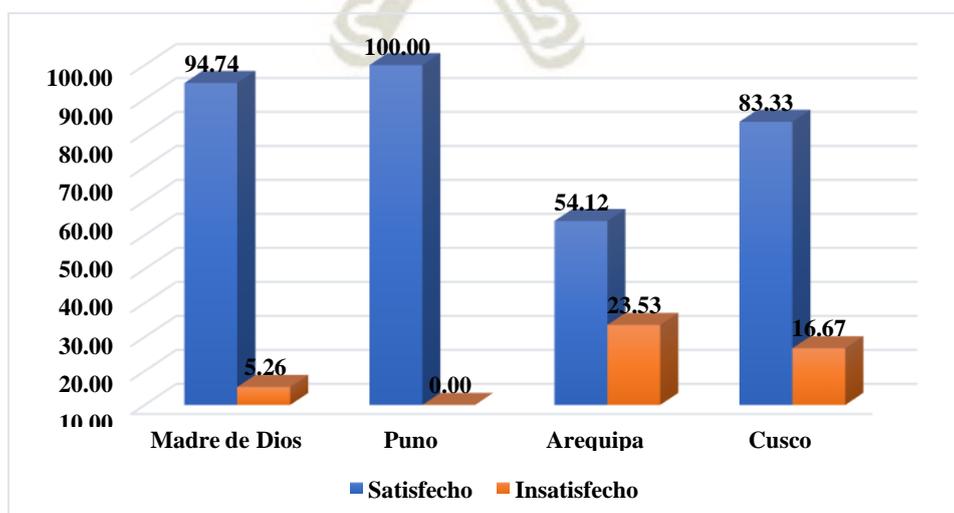
Pregunta N°13. Ha podido visualizar que los vendedores de la empresa mantienen una buena comunicación entre sí

Tabla 33. Resultados Pregunta 13- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Satisfecho	94.74	100.00	54.12	83.33
Insatisfecho	5.26	0.00	23.53	16.67

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 28. Resultados Pregunta 13- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos

La comunicación siempre como una herramienta fundamental para el desarrollo de la empresa es necesaria que irradie hacia los clientes, por esto se les ha preguntado si ellos han visualizado si los vendedores mantienen una buena comunicación entre sí a lo cual las respuestas son las siguientes: En Puno y Madre de Dios afirman que sí se logra visualizar esa comunicación lo cual es confirmado por un 100% y un 94.74% de los participantes, sin embargo en Arequipa y Cusco estos porcentajes bajan un poco desde un 54.12% y un 83.33% respectivamente, es decir en estas ciudades esto se ha logrado visualizar por parte de los clientes. Lo cual da un punto de mejora para la empresa.

Cuando se cuenta con un equipo de vendedores que disfruta de su profesión, y están comprometidos con la empresa, es percibido de hecho por los clientes a través de sus actitudes, la forma en cómo atienden a los clientes, la garantía y seguridad que transmiten cuando ventilan alguna necesidad específica de los clientes, por esta razón, es fundamental que el equipo de ventas se encuentre motivado y activo con la claridad de las metas y teniendo siempre en primer lugar la satisfacción del cliente, ya que esto es lo que al final le generará ventas, comisiones y por tanto los procesos de prospección de ventas futuras con nuevos compradores serán mucho más sencillos.

Se debe de trabajar en que los vendedores proyecten esa buena relación entre ellos de forma que los clientes lo puedan percibir, cuando el ambiente entre el equipo de ventas es de caos, eso también se transmite y no crea una buena imagen frente al cliente. Por tanto, será una meta importante para la empresa formar en los vendedores este tipo de actitudes.

Pregunta 14. Existe una relación recíproca entre usted y el vendedor desde el momento de la compra hasta después de adquirir un producto

Tabla 34. Resultados Pregunta 14- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Satisfecho	84.211	100.000	60.000	66.667
Insatisfecho	15.789	0.000	40.000	33.333

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 29. Resultados pregunta 14- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

El vendedor cuando atiende a un cliente siempre debe de tener en cuenta los principios de la empresa para que la imagen de esta se refleje en su actuación y el cliente tenga en buena estima e imagen los productos y servicios que está solicitando, cuando se les consultó a los clientes sus respuestas estas fueron las siguientes: En Puno el 100% de los clientes participantes expresan que existe una relación de comunicación satisfactoria entre ellos y los vendedores igualmente un 84.21%, en Cusco un 66.67% y en Arequipa un 60% expresa lo mismo en Madre de Dios.

Pero al revisar lo que opinan el resto de los encuestados, se encuentran porcentajes

de insatisfacción siendo los más altos los de Arequipa con un 40% y en Cusco con un 33.33%

Realmente el que existan clientes que no estén satisfechos en la forma en que se desarrolla una relación entre los vendedores y ellos refleja que es un problema que debe ser atendido con prontitud. Porque la forma como el cliente está percibiendo dicha relación de hecho tiene un peso importante en la imagen de la empresa, la cual concretamente se puede reflejar en los pedidos y recomendaciones que estos realicen a otros posibles clientes.

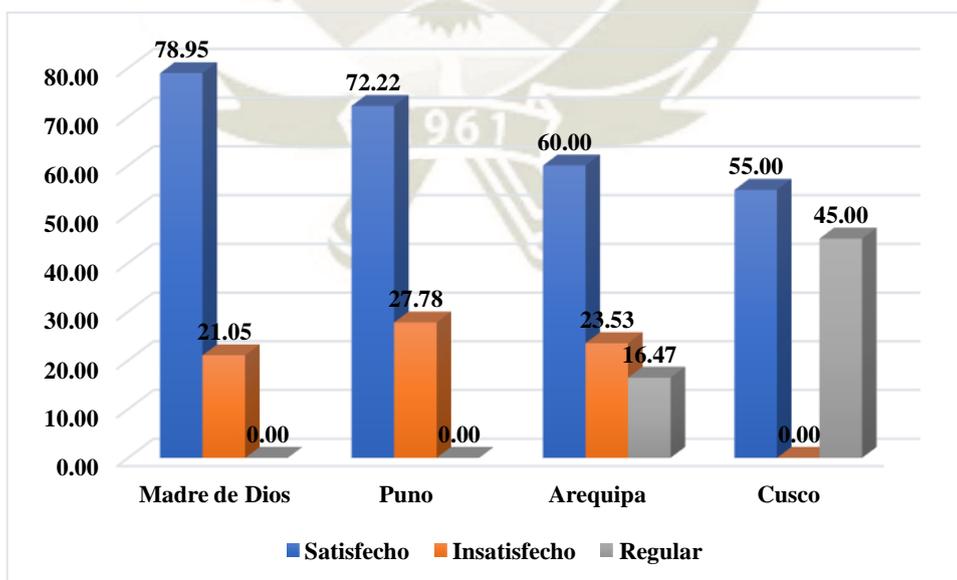
Pregunta N°15. Mantiene una comunicación constante con la empresa luego de haber adquirido su producto

Tabla 35. Resultados Pregunta 15- Cuestionario 2

Categoría de respuestas	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Satisfecho	78.95	72.22	60.00	55.00
Insatisfecho	21.05	27.78	23.53	0.00
Regular	0.00	0.00	16.47	45.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 30. Resultados pregunta 15- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Cuando el cliente adquiere su producto es muy posible que surjan inquietudes por tal razón es importante que mantenga comunicación con la empresa, al ser consultados sobre este aspecto los clientes afirmaron lo siguiente: En Madre de Dios en un 78.95% los clientes se sienten satisfechos con la comunicación que sostienen con la empresa, al igual ocurre en Puno en un 72.22%, en Arequipa en un 60% y en Cusco en un 50%.

Igualmente existen porcentajes que hacen alusión a la insatisfacción de parte de los clientes, lo cual se visualiza en Puno con un 27.78%, Madre de Dios con un 21.05% y Arequipa con un 23.53%, esto no es positivo porque al tener clientes que no están satisfechos se genera un perjuicio para la buena imagen de la empresa, afecta muy posiblemente las ventas y el que estos clientes no la recomienden con posibles nuevos clientes. Un dato que no puede pasar desapercibido es el que los clientes sientan que la comunicación que la empresa desarrolla con ellos, una vez que se han adquirido los productos, está en categoría de regular, es decir es casi un punto donde se indica que la empresa no está realizando bien su trabajo puesto que lo ideal es que se desarrolle una buena comunicación una vez se haya realizado el proceso de compra-venta y el cliente sienta que su opinión es valiosa. Esto reafirma el que el servicio postventa no está realizándose de una manera efectiva y por tanto es un aspecto más que se debe de mejorar.

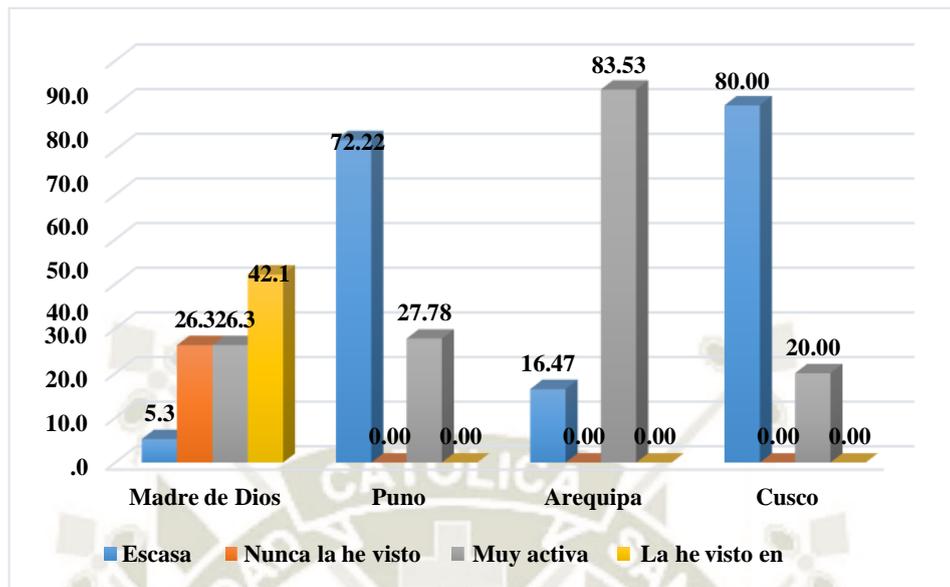
Pregunta N°16. La presencia de la empresa en redes sociales es

Tabla 36. Resultados Pregunta 16- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Escasa	5.3	72.22	16.47	80.00
Nunca la he visto	26.3	0.00	0.00	0.00
Muy activa	26.3	27.78	83.53	20.00
La he visto en ocasiones	42.1	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Figura 31. Resultados Pregunta 16- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020.

Dadas las nuevas exigencias del mercado porque las empresas tengan presencia en las redes sociales se les han consultado a los clientes y su apreciación al respecto ha sido que en las cuatro ciudades expresan que es escasa lo cual lo confirma en Cusco un 80%, luego en Puno un 72.22 % y en Madre de Dios un 48.15% y en Arequipa un 16.47% por otro lado se aprecia la opinión de que nunca han visto la empresa en redes sociales, esto lo afirma en Madre de Dios 26.3%, y un 42.10% la han visto en ocasiones.

Sin embargo, la opinión de que la empresa tiene presencia en redes sociales de forma muy activa en Arequipa los clientes afirman que es así en un 83.53%, seguido de Puno con un 27.78%, luego en Cusco un 20% opina igual y ya en Madre de Dios la opinión baja un poco y presenta solamente 5.3% ha opinado que es así.

En cada una de las sedes sujeto de análisis las realidades son un poco diferentes, siendo en Arequipa donde mejor puntuada se encuentra la empresa y su presencia en las redes sociales.

más grande es el uso de estas por parte de los usuarios, más se incrementan las posibilidades para la empresa de ser conocida y que surgan nuevos clientes.

Las redes sociales ofrecen presencia en la red que no es poco pero, además, es un canal mediante el cual los clientes pueden encontrar a la empresa e interactuar y contactar con ella de manera rápida, efectiva y sencilla.

Estas deben entenderse como un canal de negocios nuevo, mediante el cual es posible captar a nuevos clientes, comunicarse con ellos, darse a conocer y crear marca, ganar una reputación, tener conocimientos del sector en tiempo real, etc. De aquí la importancia en cambiar la opinión que tienen actualmente los clientes sobre la presencia en redes sociales que tiene la empresa.

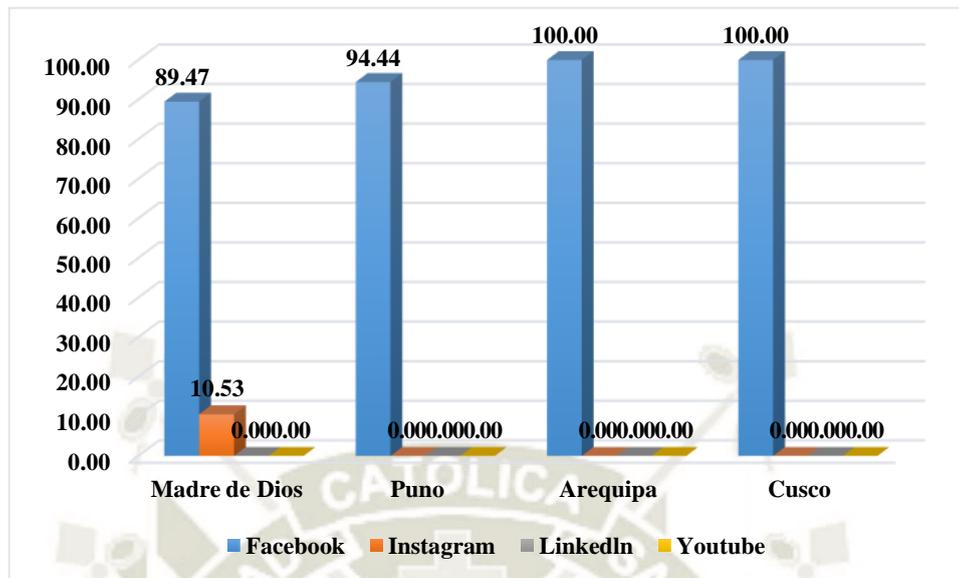
Pregunta N°17. La empresa realiza mayormente campañas de marketing en:

Tabla 37. Resultados Pregunta 17- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Facebook	89.47	94.44	100.00	100.00
Instagram	10.53	0.00	0.00	0.00
LinkedIn	0.00	0.00	0.00	0.00
Youtube	0.00	5.55	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 32. Resultados Pregunta 17- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A.2019-2020

Aprovechando el uso de las redes sociales y el potencial que estas tienen para desarrollar la imagen de la empresa se ha preguntado a los clientes si Molino & Cía. S.A realiza campañas utilizando las redes sociales y cuáles las ha podido visualizar. Los resultados exponen en Cusco y Arequipa dichas campañas se realizan a través de Facebook, sin embargo, en Puno los clientes en un 94.44% expresan que las campañas que realiza la empresa las hace utilizando el Facebook y un 5.55% utilizando YouTube. Por otro lado, en el caso de Madre de Dios los resultados son expresados por los clientes de la siguiente manera, las campañas de marketing que ellos han logrado visualizar por parte de la empresa lo hacen en un 89.47% por Facebook y un 10.53% por Instagram.

Esto deja claro que es Facebook la red social en la que los clientes han visualizado dichas campañas. Esto dado sobre todo por el hecho de que dicha red social es la más popular y en la que la mayoría de los clientes tienen una cuenta.

La empresa podría aprovechar este espacio no solo para dar a conocer sus campañas

sino para sostener una relación de interacción con sus clientes y de esta manera

acercarse mucho más y poder dinamizar sus procesos, rescatando las áreas donde ha estado un poco débil como son la comunicación con sus clientes y el servicio postventa.

La posibilidad de utilizar otras redes sociales sería una oportunidad, tomando en cuenta que poco a poco redes como Instagram la cual es una red bastante visual y YouTube dan la opción de que los clientes se hagan una idea más gráfica de los productos que ofrece la empresa y al ser de carácter visual mucho más llamativas.

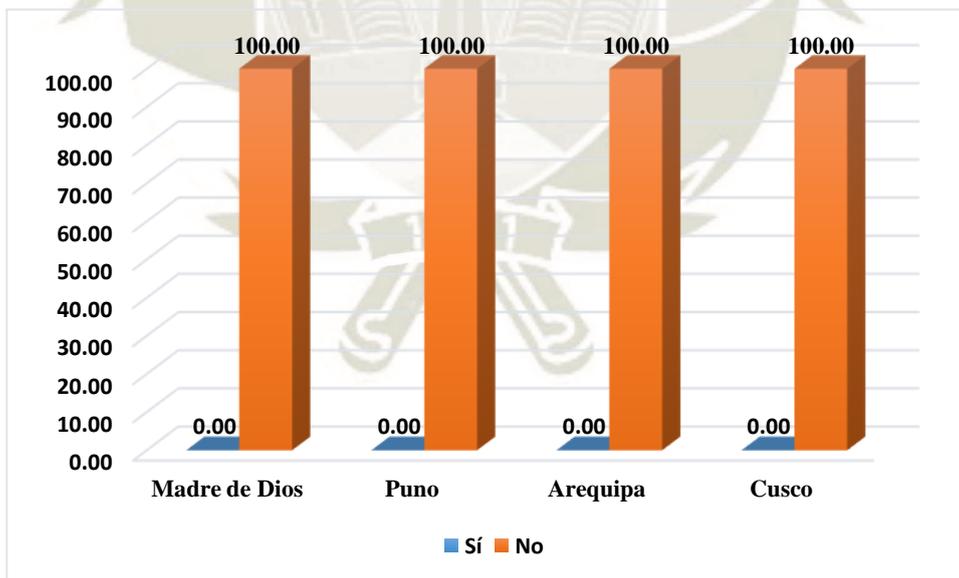
Pregunta N°18. La empresa realiza sorteos digitales

Tabla 38. Resultados Pregunta 18- Cuestionario 2

Categoría de respuesta	Madre de Dios	Puno	Arequipa	Cusco
Sí	0.00	0.00	0.00	0.00
No	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Figura 33. Resultados Pregunta 18- Cuestionario 2



Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario 2 para la empresa Molinos & Cia. S.A. 2019-2020

Como la empresa tiene presencia en redes sociales aun cuando la misma es escasa

y en la que mayormente se encuentra es Facebook se les consultó si esta realiza sorteos

digitales a lo cual en todas las sedes los clientes expresan en un 100 % que no existen dichos sorteos.

Olivier (2020) indica que esta es una acción que debe ser aprovechada por la empresa puesto que los sorteos en social media, te permiten tener una presencia sólida en el lugar donde tu público hace vida. Son muy buenos para la comunicación boca a boca, ya que más usuarios querrán participar lo cual es una buena forma de que la promoción se convierta en viral y nuevas personas conozcan la compañía.

Los beneficios de realizar sorteos en las redes sociales son muchos, aunque sin duda hay que destacar las posibilidades que ofrece a la hora de darse a conocer y conseguir fidelizar clientes cada día. Porque al crear un concurso en cualquier red social, se llama la atención de los usuarios, lo que significa que ya tienen tu marca en su cabeza, y por lo menos hasta que termine el sorteo la seguirán teniendo, que ya es algo. Se podría decir que el sorteo es como un anzuelo, en el que los usuarios deben picar para echar un vistazo a tu página, ver los productos o servicios que ofreces, y quizás continuar acompañándote durante un tiempo. Además, te permitirá mantener una relación bidireccional con tus clientes.

3.2. Discusión

En la investigación de Pacheco (2017) cuyo objetivo fue desarrollar un plan de fidelización de clientes para el incremento en las ventas como parte de sus resultados indicaron que el 94% de los clientes se sienten satisfechos con el servicio, este resultado es comparable con los encontrados en la investigación donde el 84.51% de los clientes afirman estar satisfechos con el servicio y por tal razón se encuentran motivados a realizar una nueva compra de los productos ofertados por la empresa.

En la investigación realizada los clientes expresan en un 77.72% el haber establecido una buena relación con el vendedor posterior al proceso de la venta, lo cual crea

un vínculo entre la empresa y los clientes y por tanto crear sentido de fidelidad y esto a su

vez aporta a la posición de la empresa, esto puede ser contrastable con lo encontrado por Cabana (2017) quien determinó en su estudio que la implementación de técnicas de Marketing ayuda a una fidelización de los clientes; y, llevar un control y registro de avances estricto en el interior de la empresa ayuda a que se alcancen los objetivos propuestos en el plan de manera más eficiente.

En la investigación realizada por Daza et al. (2017) los resultados encontrados indican que la percepción sobre la poca cultura de servicio al cliente afecta la productividad y la economía de las organizaciones de Valledupar; sin embargo, se establecen modelos explícitos para la implementación de un servicio al cliente de calidad, esto es comparable con el resultados de este estudio donde los clientes hacen mención en un 79.02% que sus pedidos llegan en buen estado lo cual les hace sentir satisfechos, sabiendo que la empresa les da esa garantía y que forma parte del servicio de calidad que brinda Molino & Cía SA.

Chávez (2011) en su estudio titulado “La Fidelización de Clientes y su Influencia en la Mejora de Posicionamiento de la Botica “ISSAFARMA”, en la ciudad de Chepén como parte de sus resultados encontraron que la fidelización de clientes influye significativamente en la mejora del Posicionamiento, Lo cual puede ser comparable con lo encontrado en la investigación dado que según los resultados del cuestionario de posición competitiva el 69.18% expresan que la relación que mantienen con la empresa es de lealtad.

Toda compañía para poder llevar a cabo el proceso de la fidelización debe de recorrer un arduo camino, como parte de esa ruta se encuentra el establecer buenas relaciones a nivel interno de la empresa, tal es el caso de que exista un buen ambiente entre vendedores, esto ha sido evidenciado por los clientes en un 83.04% de esta forma se suman puntos a favor y se vende la imagen de que la compañía busca sobre todo satisfacer a los compradores y de esta manera crezca su posición en el mercado, esto a su vez es semejante a lo encontrado

por Barahona (2018) quien realizó su estudio titulado Fidelización del Cliente y su relación

el objetivo fue determinar la relación entre la fidelización del cliente y el posicionamiento del “Minimarket Barahona se identificó que un 47.2% de los clientes tiene un nivel regular de fidelización y el 57.7% de los entrevistados considera al minimarket con un nivel regular.

Como resultado del cuestionario que estudiaba las variables relacionadas con la fidelización de los clientes al ser consultados sobre la opinión de la atención que brinda la empresa Molinos & Cía SA con la atención de los pedidos, los clientes expresan en un 79.40% que el stock que les ofrecen siempre es suficiente, lo cual determina que en la medida que se sientan atendidos, crean una relación de fidelización, lo cual es similar a lo que expone Gonzales (2017) en su investigación titulada Relación entre la Fidelización de Clientes y el Posicionamiento de Marca de la empresa Transportes Cielo Azul en la Ciudad de Cajamarca en el año 2017, quien concluyó que existe una relación entre la fidelización de clientes y el posicionamiento de marca de la empresa Transportes Cielo Azul.

La empresa ha evolucionado de tal forma que en la actualidad se encuentra presente en las redes sociales realizando no solo la promoción de sus productos, sino informando sobre los mismos y aportando conocimiento sobre los productos que oferta, siendo en este caso la red social Facebook de acuerdo a la opinión de los clientes en un 95.97% donde la empresa se encuentra presente realizando sus promociones y estableciendo comunicación con ellos, lo cual indica que Molino & Cía SA va incorporando su dinámica de ventas utilizando el marketing digital, lo cual se puede contrastar con el estudio realizado por Gonzáles y Torres (2018) titulada Relación entre el Marketing Digital y la Fidelización de Clientes en la Clínica María Belén S.R.L. de Cajamarca, Año 2018, quienes concluyeron que existe una relación significativa entre el marketing digital y la fidelización de clientes.

CONCLUSIONES

Como parte del proceso de investigación desarrollado y en función del cumplimiento de los objetivos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Como primera conclusión se ha encontrado que existe una relación directa establecida entre el CRM Analítico y la posición competitiva, dado que aspectos como la experiencia de compra agradable cuenta con un 70.48%, prontitud en el envío de los pedidos es catalogada como a tiempo por un 46.76% y la entrega del pedido en buen estado en un 86.52% alcanzan porcentajes altos y los clientes expresaron niveles de satisfacción por la forma en cómo la empresa está canalizando dichos aspectos. Por otro lado, igualmente se refleja que al momento que realiza una compra, el vendedor le solicita información básica como correo electrónico, número de teléfono de celular o de casa lo hace de forma regular en un 76.28%, lo cual es indicativo de que no se cuenta con información actualizada al 100% de los clientes.

La segunda conclusión como parte del desarrollo del CRM Operativo es que se ha evidenciado que existe un alto grado de satisfacción por parte del cliente en cuanto al tipo de relación que ha logrado establecer el vendedor con ellos como clientes, desde el momento de la compra hasta después de adquirir un producto, lo cual se concreta con los resultados en 70.68% que refiere tener una relación de lealtad, al mismo tiempo que los clientes piensan realizar siempre sus compras en la empresa en un 85.12%, la comunicación entre los clientes y la empresa Molinos & Cía. S.A. está considerada por sus clientes como excelente en un 53.99% lo cual es indicativo que existe una muy buena relación, sin embargo, como parte de los componentes de comunicación de la empresa tiene la misión de superar este resultado en función de situarse en una mejor posición competitiva. La apreciación de que el equipo de vendedores desarrolla buenas relaciones

genera la imagen de que efectivamente el área de marketing está trabajando bajo indicadores de desempeño.

Una tercera conclusión está referida a la presencia de la empresa en redes sociales es una oportunidad para crecer, como parte del CRM colaborativo debe ser aprovechada, los clientes comentaron de forma positiva el hecho de que la empresa tenga presencia en redes sociales y que cuente con un sitio web, sin embargo, se ha detectado que solamente 47.37% afirma que es posible acceder a la información sobre el servicio que le brinda la empresa mediante el uso de internet o páginas web. Y los clientes identifican de forma concreta en un 95.97% que Facebook es la red social donde la empresa realiza sus campañas, lo cual le da a la empresa la oportunidad de interactuar por este medio con sus clientes. Sobre el tema de personalización, campañas, eventos de la empresa Molinos& Cía. S.A es considerada por sus clientes como excelente en un 23.35% siendo este un porcentaje bastante bajo, lo cual debe ser motivo de consideración por parte de la gerencia.

Dar mayor énfasis a aspectos claves de cada uno de los componentes del CRM, desde el analítico, operativo y colaborativo, dado que los mismos tienen su efecto directo en la posición competitiva.

Se recomienda la actualización de información de los clientes, lo cual le permitirá a la empresa contar con una base de datos actualizada y la creación de estrategias de forma acertada y personalizada de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Trabajar el tema del servicio post venta puesto que en la medida que el cliente se sienta importante para la empresa, este desarrollará de forma casi natural el sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa, generándose confianza y agradecimiento por el apoyo que Molinos & Cía. S.A. les brinda.

Trabajar estrategias en función de mejorar la percepción que tiene el cliente sobre la publicidad que la empresa está realizando en la actualidad con la finalidad de mejorar la posición competitiva actual.

Redireccionar sus procesos de personalización como parte del desarrollo de la posición competitiva lo cual le generará la base de la fidelización y una buena imagen en el sector.

Trabajar en función de estrategias publicitarias para que los clientes conozcan más sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, recordando que de nada sirve tener el mejor producto o servicio si nadie lo conoce, esto es equivalente a no tener ventas y sin ventas el negocio se muere.

Mejorar la gestión de stocks, ya que esta permite asegurar el abastecimiento de sus clientes, lo cual a su vez respalda la buena imagen y le permite sostener una posición frente a la competencia.

Optimizar la existencia de la página web y redes sociales la empresa, ya que a

través de estas se tiene la posibilidad de atender de manera amigable, cercana y ágil las diferentes inquietudes, opiniones y exigencias que planteen los usuarios.

Diseño de una estrategia de marketing digital ajustada a las necesidades de los clientes y que le permita a la empresa el fortalecimiento de su posición competitiva en el sector.



- Agudelo, Alveiro, Saavedra, & Ramiro. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Dialnet*, 17(1), 130-152.
- Alarcón, M. (08 de noviembre de 2020). *Rankia*. <https://www.rankia.pe>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: ESIC.
- Alcaide, J. (2002). *Alta fidelidad e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Madrid, España: ESIC.
- Albujar, A. (2016). *La Fidelización de Clientes y su Influencia en la Mejora del Posicionamiento de la Botica "Issafarma", en la ciudad de Chepen*. (Tesis de Titulación). Universidad Nacional de Trujillo.
- Andrews, R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Editorial Eunsa, España.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México: PEARSON.
- Asopyme (28 de agosto de 2012) *Porque es Importante la Publicidad en mi Negocio?*. <https://asopyme.org/porque-es-importante-la-publicidad-en-mi-negocio/>
- Barahona, T. (2018). *Fidelización del Cliente y su Relación con el Posicionamiento del "Minimarket Barahona" en la ciudad de Nuevo Chimbote 2018*. (Tesis de Titulación). Universidad César Vallejo.
- BCRP (2019). *Reporte de Inflación: Panorama actual y Proyecciones Macroeconómicas 2019 – 2021*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- Blanco, C., & Lobato, F. (2009). *Gestión administrativa; Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Macmillan Iberia, S.A
- Cajavilca, W. (2018). *Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Carmona, A. (1997). *Relación entre las dimensiones de un servicio y la satisfacción e insatisfacción del cliente. Una aplicación del método del incidente crítico en el*

sector de las copisterías. (Trabajo de investigación correspondiente al programa de doctorado). Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla. Sevilla, España.

Castro, E. (2010) Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas* 28-No. 1, pp. 247-276.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/0>

Cohen, N. & Gómez, G. (2019). *Metodología de la Investigación, ¿Para Qué?* Editorial: Tesseo.

Conexión Esan (30 de marzo de 2017) *La importancia de contar con una estrategia de producto*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>

Daza, M., Daza, E. & Pérez, A. (2017). Servicio al Cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar. *Revista de Investigación Administración e Ingenierías*.

<https://doi.org/10.15649/2346030X.425>

Delgado y Muñoz (2016) *Administración estratégica en las empresas*. (Tesis para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua, Nicaragua.

De los Ángeles, S., Martínez, D. & Rosales, B. (2020). *La administración estratégica en la organización*. Managua, Nicaragua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/12813/1/23147.pdf>

Ejecutivos Centrum (25 de mayo de 2016). *La importancia de la lealtad del consumidor*.

RPP Noticias. <https://rpp.pe/economia/negocios/la-importancia-de-la-lealtad-del-consumidor-noticia-965324>

Essedi (22 junio de 2018) *La importancia de las redes sociales para tu empresa*.

<https://www.essedi.es/noticias/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-tu-empresa-4565/>

Frambach, R., Prabhu, J. & Verhallen, T. (2003). The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, pp. 377-397.

Franco, J. (2019). *La Personalización es la Clave para tus Campañas de Marketing*

Womgp: comunicando experiencias. <https://www.womgp.com/blog/tendencias/la-personalizacion-campanas-de-marketing/>

Garrido, A. (2008). *La gestión de relaciones con el cliente (CRM) como estrategia de Negocio*. Málaga: SPICUM.

Gonzáles, V. (2017). *Relación entre la Fidelización de Clientes y el Posicionamiento de Marca de la empresa Transportes Cielo Azul en la Ciudad de Cajamarca en el año 2017*. (Tesis de Titulación). Universidad Privada del Norte.

Gonzáles, G. & Tórres, G. (2018). *Relación entre el Marketing Digital y la Fidelización de Clientes en la Clínica María Belén S.R.L de Cajamarca año 2018*. (Tesis de Titulación). Universidad Privada del Norte.

Greenberg, P. (2003). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. España. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Grupo Ñesta (s.f). *¿Qué es el abono nitrogenado?* <https://www.grupoinesta.com/abono-nitrogenado/>

Hall, R. (1980): "Survival strategies in a hostile environment". *Harvard Business Review*, vol. 58, n. 5, pp. 75-85.

Hatten, K. & Hatten, M. (1987) Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, vol. 8, n. 4, pp. 329-342.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Edición: Mcgraw-Hill.

Hernández, A. y Duarte, I. (2018). *Metodología de la Investigación*. (7a. ed.). México: McGraw Hill Education.

Herrera, C. (2019). *Administración estratégica*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Jutiapa.

Hitt, M. (2017) *Administración*. Guadalajara, México: Prentice-Hall hispanoamericana.

ICEX. (2019). *Mercado de fertilizantes en el Perú*. Lima.

Jaramillo, C. (2009). *Herramientas tecnológicas para iniciativas CRM: Mercadeo ventas y servicio al cliente*.

Johnson, G. & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy. Text and cases*. (3ra Ed.) Prentice Hall Internancional.

Jurán, J. (2011). *La Planificación de la calidad*. Diaz de Santos.

Kotler, P. (2008). *Dirección de mercadotecnia*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: PEARSON.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Décima primera ed.). México: Pearson Education.

Liljander, V. y Strandvik, T. (1993). Different comparisons standards as determinants of service quality. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 118-131

MINAGRI (2016). *Boletín Estadístico de Medios de Producción Agropecuarios*. Ministerio de Agricultura y Riego.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/produccion-agropecuarias/2016/boletin-estad-medios-produccion-agropec-mar16.pdf>

Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, n°5, pp. 1-67.

Molinos & Cía. (2020) *Nosotros: ¿Quiénes somos?*

<https://www.molinosycia.com/nosotros/>

Montoya, C. & Boyero, M. (2013) El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. (2013). *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 17, núm. 1, pp. 130-151. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>

Mora, K. (2002). *Introducción a la Teoría del Consumidor*. Editorial: Calo, Universidad ICESI. ISBN: 958-9279-53-8.

Moreno, O. (19 de diciembre de 2019) *¿QUÉ ES UN CRM Y PARA QUÉ SIRVE?*.

Instasent. <https://www.instasent.com/blog/que-es-un-crm-y-para-que-sirve>

Morrisey, G. (1993) *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

Muñoz, A. (2018) *Impacto del marketing digital en las ventas de las pymes exportadoras de joyería de plata*. Universidad San Ignacio de Loyola.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL_8511/3/2018_Mu%C3%B1oz-Duran_Sanchez.pdf

Olivier, E. (2021) *Cómo los Sorteos Mejoran tu Estrategia de Social Media*. Genwords.

<https://www.genwords.com/blog/sorteos-en-social-media>

Portocarrero, A. (2016). *La calidad del servicio*. Trujillo.

Reger, R. & Huff, A. (1993). Strategic Groups a cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 103- 124.

Reyes, S. (2012) *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Ries, A. y Trout, J. (2000). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Madrid: McGraw-Hill

Rodríguez, N. (2014). *Micronutrientes en la Agricultura de Alto Rendimiento. Curso Manejo de los Micronutrientes en Cultivos de Alto Rendimiento*. Intagri. Gto, México. <https://www.intagri.com/articulos/nutricion-vegetal/manejo-de-fertilizantes-con-micronutrientes>

Pacheco, M. (2017). *Fidelización de Clientes para Incrementar las Ventas en la empresa Disduran S.A. en el Cantón Durán*. (Tesis de Titulación). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Pacheco, J. (2019) *Administración Estratégica (características, beneficios e importancia)*. Ciudad de México, México: Trillos Educación.

Pizzo, M. (09 de marzo de 2013). *Importancia de la comunicación en el servicio al cliente*. Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2013/03/09/importancia-de-la-comunicacion-en-el-servicio-al-cliente/>

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Río de Janeiro: Brasil. Editora Campus Ltda.

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, México DF.

Porter M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* *Revista Harvard Business Review América Latina de la Universidad de Harvard*.

<http://repositorio.coomewa.com.co/bitstream/handle/coomeva/261/COOP120Qu%20a9estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. & Millar, V. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Reviews*. <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>

Salesforce Latin América (26 de marzo de 2018) *Postventa: qué es y cómo hace*.
<https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/3/Postventa-que-es-y-como-hacer.html>

Salinas, P. (1993). *Metodología de la investigación científica*. Documento de clase.
Mérida, Venezuela.

Schnarch, A. (2010). *Marketing de fidelización*. Santiago de Chile: ECOE ediciones.

Sevilla, A. (10 de diciembre, 2016). *Ventaja competitiva*.
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

Spano, A. (1999) *Prensa de la Universidad de Cambridge* 40 W.20 St. Nueva York, NY
Estados Unidos ISBN: 978-0-521-41354-1

Stanton, W. J., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Décimo
cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Stanton, W. (2009). *Fundamentos del Marketing*. 1ra ed. México: McGraw-Hill.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México:
McGraw-Hill.

Schnarch, A. (2010). *Marketing de fidelización*. España: ECOE.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, L. (2012) *Administración
Estratégica*. (18va edición). México, McGraw-Hill.

Valagro (2018). *Fertilizantes hidrosolubles*.
<https://www.valagro.com/spain/es/productos/farm/fertilizantes-hidrosolubles/>

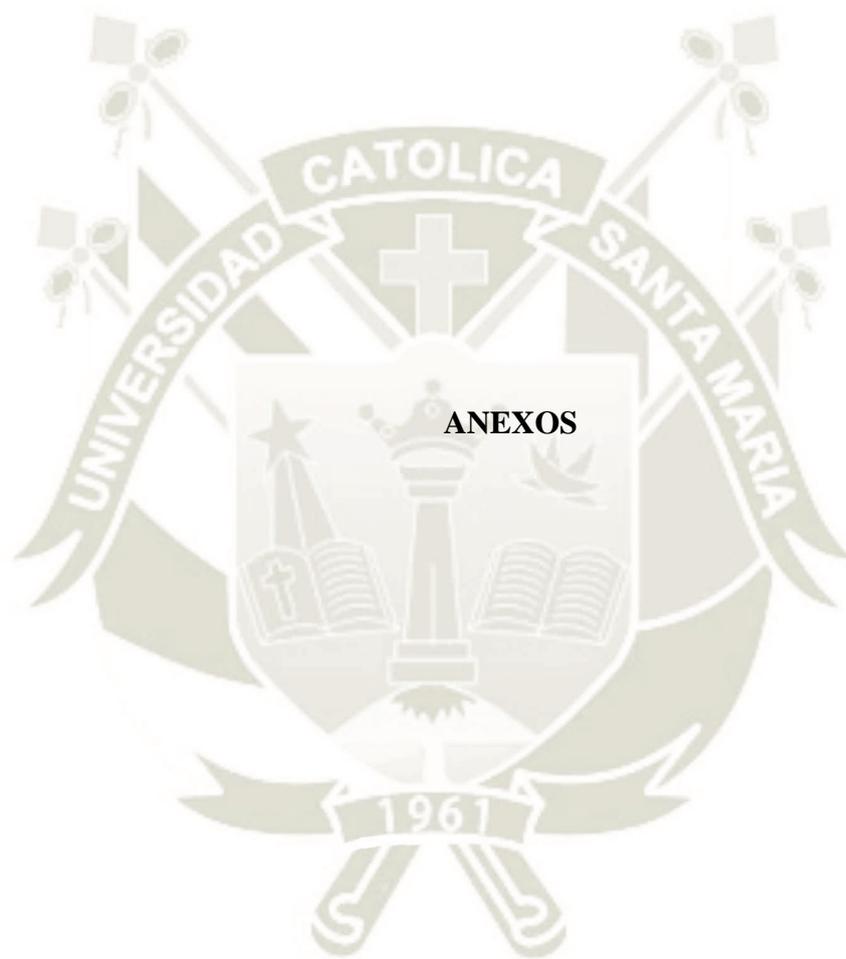
Valenzo, M., Martínez, J. & Ávila, F. (2015). Competitividad en la Cadena de Suministro
y la Gestión de Relaciones con los Clientes en el Sector Exportador Aguacatero.
Revista CIMEXUS Vol. X, No 1.
<https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/206/170>

Valerio, F. (27 de agosto de 2020). *¿Qué es presencia digital?. Presencia digital para
Emprendedores*. FTA Business School. <https://fta.edu.do/presencia-digital-para->

Vilchez, N. (2012). *Posición competitiva en el mercado*. Tesis para optar al título de
Licenciado en Administración, Trujillo.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Dwayne, D. Gremler. (2013). *Marketing de servicios.
Integración del enfoque al cliente en toda la empresa* sexta edición, Nueva York:
McGraw-Hill Irwin.





Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General		
¿Cómo se relacionan las estrategias para la fidelización de clientes con la posición competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.?	Determinar si existe una relación entre las estrategias para la fidelización de clientes con la posición competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.	Existe una relación positiva y significativa entre las estrategias de fidelización de clientes con la posición competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.	Variable Independiente Estrategias para la Fidelización de Clientes <i>Dimensión 1:</i> CRM Analítico	Enfoque: Cuantitativo Diseño: No Experimental Alcance: Descriptivo – Correlacional
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específica	<i>Dimensión 2:</i> CRM Operativo <i>Dimensión 3:</i> CRM Competitivo	
¿Existe una relación entre el CRM Analítico y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.?	Determinar si existe una relación entre el CRM Analítico y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.	Existe Una relación positiva y significativa entre el CRM Analítico y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.		
¿Existe una relación entre el CRM Operativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.?	Determinar si Existe una relación entre el CRM Operativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.	Existe una relación positiva y significativa entre el CRM Operativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.	Variable Dependiente Posición competitiva <i>Dimensión 1:</i> Satisfacción	
¿Existe una relación entre el CRM Colaborativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.?	Determinar si Existe una relación entre el CRM Colaborativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.	Existe una relación positiva y significativa entre el CRM Colaborativo y la Posición Competitiva en las sucursales zona sur de la empresa Molinos & Cía S.A.	<i>Dimensión 2:</i> Fidelidad <i>Dimensión 3:</i> Frecuencia	

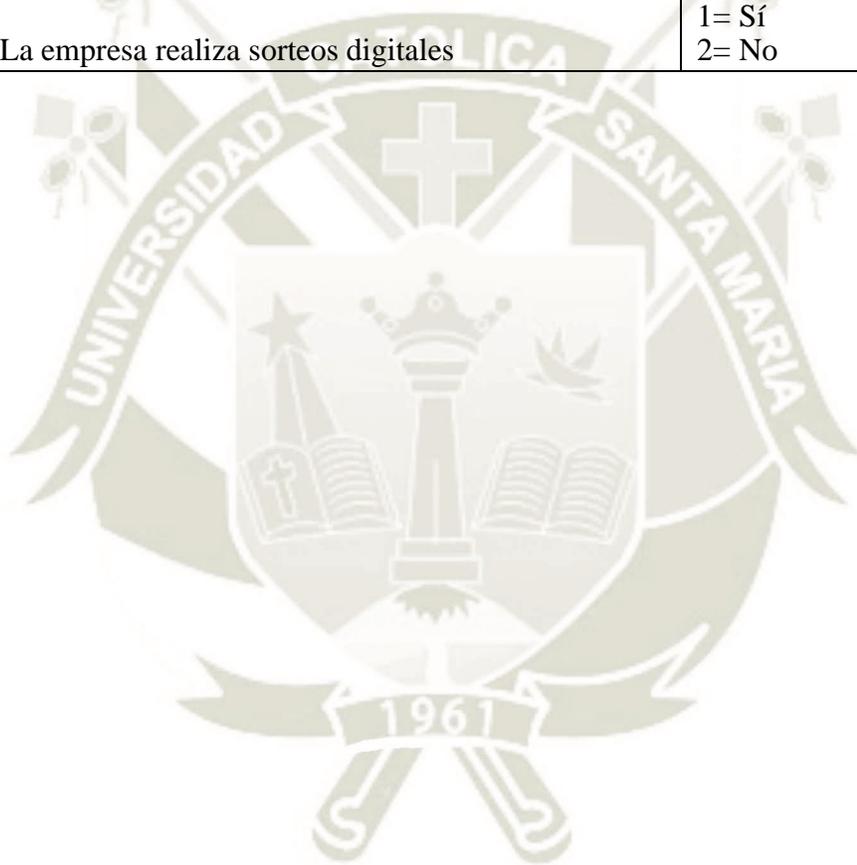
Anexo 2: Cuestionario de la Posición Competitiva

Cuestionario de la Posición Competitiva		
Ítem	Enunciado	Escala de Respuesta
1	Según usted, la experiencia de comprar en la empresa Molinos & Cía S. A es:	1 =Agradable 2= Satisfactoria 3= Desagradable u otro
2	Según usted, los servicios que ofrece la empresa son:	1= Muy competentes 2= De Poca utildiad 3= De calidad
3	Según usted, la inversión en publicidad y marketing de la empresa Molinos & Cía. S.A. es:	1= Suficiente 2= No he visto publicidad 3= Excelente, u otro.
4	Según usted, ¿cómo califica el servicio de postventa la empresa Molinos & Cía. S.A.?	1= Nunca lo hacen 2= Incómodo 3= Excelente
5	Según usted, ¿cómo calificaría la personalización, campañas, eventos de la empresa Molinos & Cía S.A.	1=Tendenciosas 2= Excelentes 3= presentan malas ofertas
6	En su experiencia, ¿cuánto sabe la empresa Molinos & Cía S.A acerca de sus clientes?	1= Muy poco 2= no hacen seguimiento 3= me conocen muy bien, u otro.
7	Según usted, la empresa suele pedirle actualización de su información:	1= Casi siempre 2= a veces 3= nunca, u otro.
8	Según usted, la relación que mantiene con la empresa es:	1= Leal 2= no suelo ir 3= Voy constantemente
9	En su experiencia, la comunicación entre usted y la empresa Molinos & Cía. S.A. es:	1= Adecuada 2= excelente 3= comunicativa, u otro.

Anexo 3: Cuestionario de la Fidelización de Clientes

Cuestionario de la Fidelización de clientes		
Ítem	Enunciado	Escala de Respuesta
1	El Stock de Molinos & Cía. S.A es suficiente para entender sus pedidos	1 = Suficiente 2 = Insuficiente
2	En qué tiempo le entregan su pedido	1 = Retraso un día 2= Retraso tres días 3= Retraso siete días 4= No se puede esperar 5= A tiempo
3	Su pedido llega en buen estado	1= Siempre 2= Nunca 3= A veces
4	La empresa logra conocer e identificar sus necesidades	1= Satisfecho 2= Insatisfecho 3= Regular
5	Es posible acceder a la información sobre el servicio que le brinda la empresa mediante el uso de internet o páginas web	1= Siempre 2= No es accesible 3= Con regularidad
6	Al momento que realiza una compra, el vendedor le solicita información básica como correo electrónico, número de teléfono o de casa.	1= Siempre 2= Nunca 3= Regularmente
7	Mantiene una buena comunicación entre empresa-cliente al momento de adquirir un producto	1= Satisfecho 2= Insatisfecho 3= Regular
8	Al momento de pagar sus productos, la venta es	1= Muy lenta 2= Muy eficaz 3= Hay muchos consumidores 4= No hay muchos cajeros
9	Cuando realiza un pedido, esta es mediante	1= Internet, online. 2= Físicamente 3= Llamada
10	Ha podido visualizar que los vendedores de la empresa mantienen una buena comunicación entre sí	1= Satisfecho 2= Insatisfecho 3= Regular
11	Existe una relación recíproca entre usted y el vendedor desde el momento de la compra hasta después de adquirir un producto	1= Satisfecho 2= Insatisfecho 3= Regular
12	Mantiene una comunicación constante con la empresa luego de haber adquirido su producto	1= Satisfecho 2= Insatisfecho 3= Regular

13	La presencia de la empresa en redes sociales es	1= Escasa 2= Nunca la he visto 3= Muy activa 4= La he visto en ocasiones
14	La empresa realiza mayormente campañas de marketing en:	1= Facebook 2= Instagram 3= LinkedIn 4= Youtube
15	La empresa realiza sorteos digitales	1= Sí 2= No



Anexos No. 3 Pantallas de redes sociales

3.1. Pantalla de Facebook.

Como parte de la política de la empresa, haciendo uso de las redes sociales se muestra pantalla del Facebook, por medio de la cual se presenta la imagen de la empresa y su compromiso con los clientes.

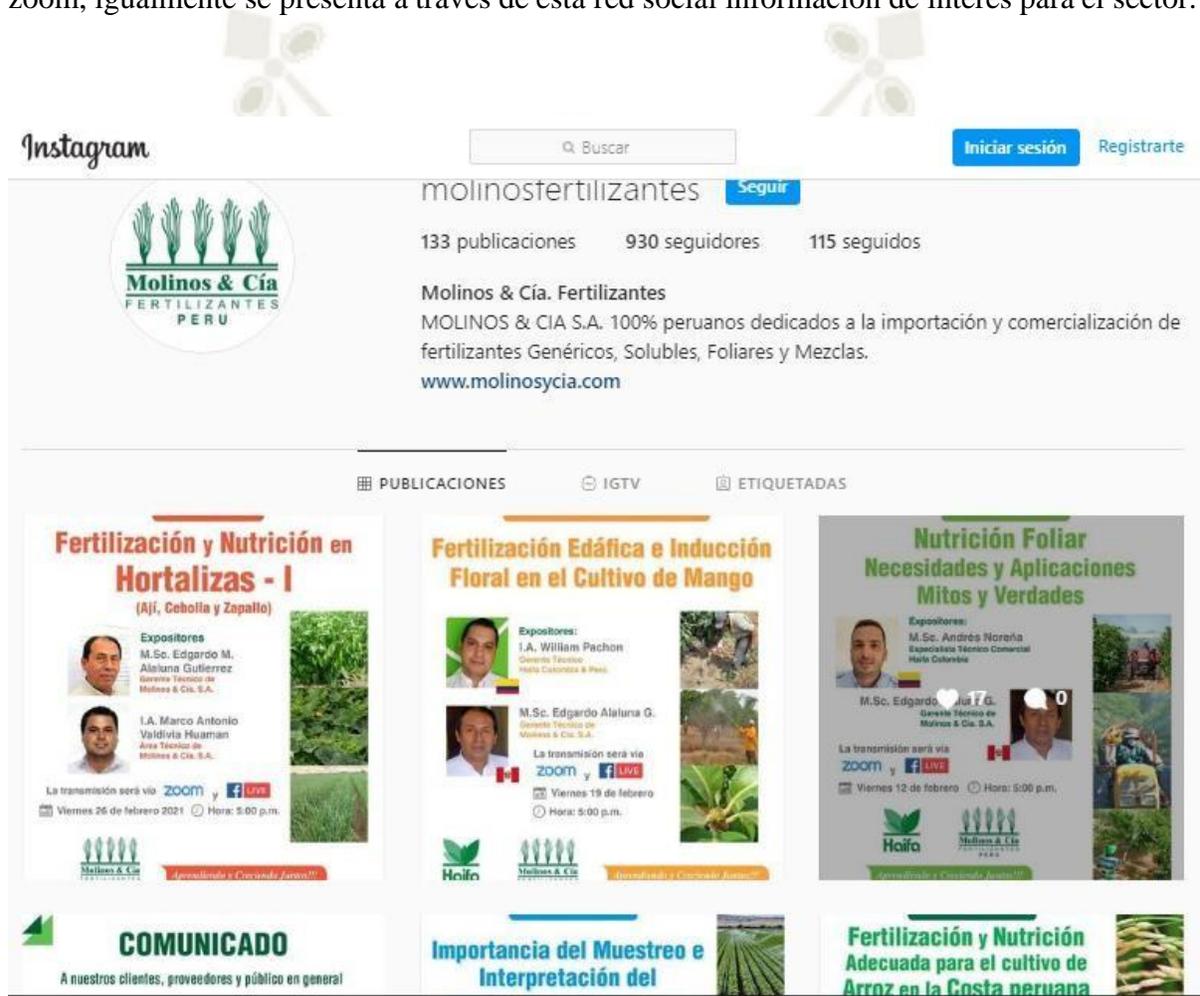




Ver publicaciones e interacciones en <https://es-la.facebook.com/molinosycia/>

3.2. Pantalla de Instagram

Se hace uso de esta red social básicamente para mostrar de una forma gráfica como se desarrolla en engagement con los clientes a través de la asesoría a la que pueden acceder vía zoom, igualmente se presenta a través de esta red social información de interés para el sector.



Ver publicaciones en <https://www.instagram.com/molinosfertilizantes/>

3.3. Pantalla de LinkedIn

Este tipo de comunicación y presencia en las redes estima que la empresa se encuentra presente en un segmento de mercado donde puede compartir con otras empresas y partiendo de esa dinámica aprender de las experiencias de otros lo cual definitivamente aporta a su dinámica y crecimiento empresarial



Sobre nosotros

Ver información completa en <https://pe.linkedin.com/company/molinos-c%C3%ADa-fertilizantes>

3.4. You tube

Campañas sobre el uso de los productos de Molino Cía S.A y testimonios de clientes que hacen uso de los productos.



Explicación sobre los beneficios con el uso de los productos de la empresa en los cultivos de forma específica.

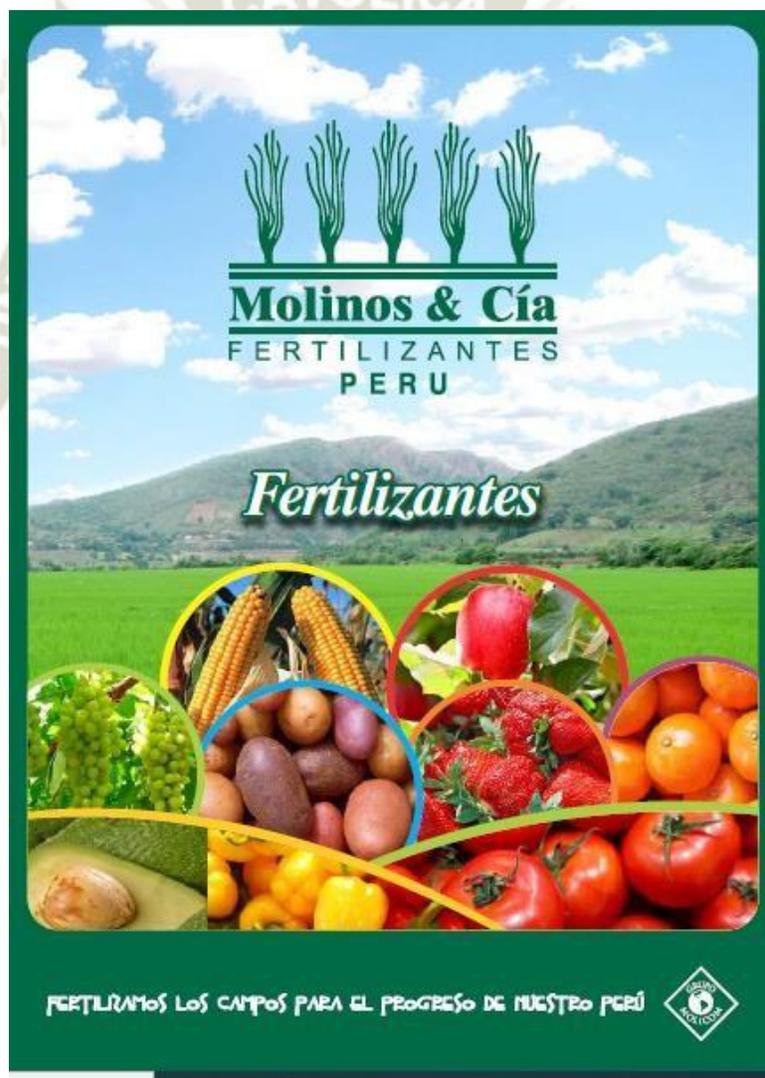


Se puede ver video completo en <https://www.youtube.com/watch?v=iTEJ8u4YBlw>

Anexo No. 4. Catálogo de productos de Molinos & Cía. S.A

La gama de productos que ofrece la empresa se evidencia a través de su catálogo el cual hace llegar a sus clientes y se encuentra expuesto en la web de la empresa, el cual se encuentra agrupado atendiendo la finalidad del producto.

Portada del catálogo



Contraportada del catalogo



4.1. Productos con mayor demanda en el mercado.

Los fertilizantes nitrogenados refieren a los productos que tienen incorporado nitrógeno o compuestos que se derivan de este. La urea, el nitrato amónico, el amoníaco y el sulfato amónico son los principales abonos nitrogenados así como los fertilizantes fosfatados que tengan nitrógeno y potasio. Por su contenido en sulfato de calcio es muy adecuado para suelos salinos y para cultivos exigentes en calcio (Grupo Iñesta, s.f).

Fertilizantes Nitrogenados

UREA AGRÍCOLA

Nutrientes principales:
46% Nitrógeno total (N)

Presentación:
Granulada operada en bolsas de 50kg.

Uso:
En época seca pueden producirse pérdidas en forma de Amoníaco por volatilización, especialmente si la Urea se aplica a la superficie del suelo, se recomienda enterrarla.



NITRATO DE AMONIO ESTABILIZADO

Nutrientes principales:
33% Nitrógeno total (N)
16.5% Nitrógeno Nitrato (NO₃)
16.5% Nitrógeno Amónico (NH₄⁺)

Presentación:
Granulado en bolsas de 50kg.

Uso:
Se puede aplicar en todos los cultivos, en superficies o enterrado.



SULFATO DE AMONIO

Nutrientes principales:
21% Nitrógeno (N)
24% Azufre (S)

Presentación:
Estándar y granular en bolsas de 50kg.

Uso:
Se puede aplicar en pre siembras y durante el desarrollo del cultivo.



6 www.molinosycia.com

➤ Fertilizantes Fosfatados



FOSFATO DIAMÓNICO

Nutrientes principales:
18% Nitrógeno (N)
46% Fósforo (P_2O_5)

Presentación:
Granulado en bolsas de 50kg.

Uso:
Para todos los cultivos, no debe aplicarse junto con productos alcalinos para evitar pérdidas de nitrógeno amoniacal.



SUPERFOSFATO TRIPLE

Nutrientes principales:
46% Fósforo (P_2O_5)
18-20% Calcio (CaO)

Presentación:
Granulado en bolsas de 50kg.

Uso:
La disponibilidad del calcio ocurre cuando el suelo tiene reacción ácida ($pH < 5.0$) y en forma gradual.



FOSFATO MONOAMÓNICO GRANULAR

Nutrientes principales:
11% Nitrógeno (N)
52% Fósforo (P_2O_5)

Presentación:
Granulado en bolsas de 50kg.

Uso:
Para ser utilizado en la primera fertilización de todos los cultivos, obteniendo mejores resultados en suelos alcalinos.



www.molinosycia.com

Molinos Fertilizantes



Molinos & Cia Fertilizantes

4.2. Fertilizantes potásicos y magnésicos

Los fertilizantes Potásicos son aquellos que se utilizan para la fertilización de los suelos cuyo elemento fundamental es el potasio, siendo productos livianos y blandos y por su parte el magnesio es esencial aportarlo en terrenos calcáreos y conjuntamente cuando se fertilice con potasio por su antagonismo con esos nutrientes (calcio y potasio).

Fertilizantes Potásicos

CLORURO DE POTASIO

Nutrientes principales:
60% Potasio (K₂O)

Presentación:
Estándar (rojo) y granulado en bolsas de 50kg.

Uso:
Se puede utilizar en todo tipo de suelos y cultivos, excepto en aquellos cultivos sensibles al cloro.



SULFATO DE POTASIO

Nutrientes principales:
50% Potasio (K₂O)
18% Azufre (S)

Presentación:
Estándar y granulado en bolsas de 50kg.

Uso:
Es adecuado para cultivos sensibles al cloro y en suelos con problemas de salinización.



NITRATO DE POTASIO PERLADO

Nutrientes principales:
13.5% Nitrógeno (N)
44% Potasio (K₂O)

Presentación:
Granulado en bolsas de 50kg.

Uso:
Aplicar en todos los cultivos, especialmente en aquellos sensibles al cloro y en suelos con problemas de salinización.



10 www.molinosydia.com

▷ Fertilizantes Magnésicos



K-Mag® (SULPOMAG)

Nutrientes principales:

22% Potasio (K_2O)
18% Magnesio (MgO)
22% Azufre (S)

Presentación:

Estándar, granulado y premium en bolsas de 50kg.

Uso:

Ideal para cubrir las necesidades de Magnesio, Potasio y Azufre en todos los suelos y cultivos.



KIESERITA (Sulfato de Magnesio Monohidratado)

Nutrientes principales:

27% Magnesio (MgO)
20% Azufre (S)

Presentación:

Granulado en bolsas de 50kg.

Uso:

Ideal para cubrir las necesidades de Magnesio y Azufre para todos los cultivos.



4.3. Micro nutrientes y fertilizantes compuestos

Los micronutrientes requieren en menores cantidades por los cultivos, lo que no supone que sean menos relevantes que los otros elementos; desempeñan funciones importantes para el crecimiento y desarrollo adecuado de las plantas (Rodríguez, 2014). La empresa ofrece los fertilizantes compuestos los cuales son producidos usando materiales fertilizantes básicos, tales como amoníaco (NH_3), fosfato de amonio, urea, azufre (S), y sales potásicas

➤ Micronutrientes



FERTIBAGRA 15G



Producto natural de lenta liberación a base de Boro y otros nutrientes como Ca, Mg, K, Fe y S.

Posee excelentes características que lo hacen adecuado para cualquier tipo de cultivo.

Soluciona problemas de carencia de Boro en el suelo. FertiBagra15G es apropiado para la agricultura orgánica.

Presentación:
Bolsas de 25kg.

Propiedades fisico químicas:

Oxido de Boro (B_2O_3)	48%
Boro (B)	14.59% - 14.9%
Humedad (H_2O)	1%
Color	Gris claro
Solubilidad en agua (10%) a 20°C	3.1g/L B_2O_3
Granulometría	2.0 - 4.0 mm



Ventajas de FERTIBAGRA 15G frente a otros productos:

	FERTIBAGRA 15G	Otros
Tipo de producto	Natural	Químico
Nutrientes	Ca, Mg, K, Fe y S	---
Solubilidad	Lenta liberación	Alta solubilidad
Riesgo de toxicidad	Bajo	Alto
Tiempo de disponibilidad	Mayor tiempo disponible	Menos tiempo disponible



12
www.molinosydia.com

 Molinos Fertilizantes
  Molinos & Cia Fertilizantes

➤ Fertilizantes Compuestos



Los Fertilizantes Compuestos son preparados mediante mezclas físicas con fuentes granuladas, permitiendo al agricultor el uso inmediato del producto, ahorrando tiempo y reduciendo los costos de mezcla. Contamos con mezclas MOLIMAX y mezclas ESPECÍFICAS.

Mezclas MOLIMAX

MOLIMAX SUPERDOCE

Nutrientes principales:

12% Nitrógeno (N)
24% Fósforo (P_2O_5)
12% Potasio (K_2O)
3% Magnesio (MgO)
8% Azufre (S)

Presentación:

Granulado en bolsas de 50kg.

Uso:

Mezcla ideal para la primera fertilización, por tener un alto contenido de Fósforo, en cultivos de papa, maíz choclo, arroz, menestras, etc.



MOLIMAX S

Nutrientes principales:

14% Nitrógeno (N)
5% Fósforo (P_2O_5)
14% Potasio (K_2O)
2% Magnesio (MgO)
16% Azufre (S)
Microelementos (ME)

Presentación:

Granulado en bolsas de 50kg.

Uso:

Nueva formulación recomendada para diversos cultivos que requieren un alto suministro de Azufre (S) como frutales, forrajes, hortalizas, etc.



4.4. Fertilizantes hidrosolubles

Los fertilizantes hidrosolubles son fórmulas minerales que fabricaron con materia prima de gran concentración y cero impurezas fitotóxicas. A dichos productos se les enriqueció con microelementos y están caracterizados por ser solubles inmediata y totalmente (Valagro, 2018).

➤ Fertilizantes Hidrosolubles



FOSFATO MONOPOTÁSICO (MKP)



Recomendado para los primeros (estadios de crecimiento) en donde la importancia de Fósforo es vital para un correcto desarrollo radicular.

Fuente que provee de Fósforo y Potasio altamente eficiente.

Totalmente soluble, indicado especialmente para la fertirrigación y aplicación foliar.

Este producto no debe ser mezclado con fertilizantes de Calcio o Magnesio.

Presentación:
Bolsas de 25kg.

Ventajas:

- 100% soluble en agua.
- No contiene Cloruro, Sodio u otros elementos perjudiciales para las plantas.
- Adecuado para la producción de soluciones nutricionales.
- Bajo pH.
- Bajo índice salino.

Nutrientes Principales:

P ₂ O ₅	52.0%
P	22.7%
K ₂ O	34.0%
K	28.7%
Densidad	1.2 kg/L

pH y C.E.:

Concentración (%)	0.1	0.2	0.3	1.0	5.0
pH	4.8	4.7	4.7	4.6	4.4
C.E. (mS/cm)	0.72	1.42	2.13	6.5	25.5

Solubilidad en agua:

Temperatura del agua (°C)	0	20	40
Kg Fosfato Monopotásico /100L agua	14,8	22,6	33,5



 Molino & Cia Fertilizantes




 Molino & Cia Fertilizantes

www.molinoycia.com

23

Anexo 5. Validación de instrumento

A continuación, se comparte la ficha de instrumento la cual fue validada por experta en Marketing.

FICHA PARA VALIDAR INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES											
TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:		ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA MANTENER LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA MOLINOS & CIA.									
ASPIRANTE A TITULACIÓN:		BACHILLER: ROY HERADIO VARGAS VERA									
PARA OPTAR:		GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS									
INSTITUCIÓN EDUCATIVA:		ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA DE AREQUIPA									
ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		LENGUAJE ADECUADO PARA SU PÚBLICO		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		MIDE LO QUE PRETENDE (INDICADOR)		COHERENCIA INTERNA (OBJETIVOS E HIPÓTESIS)		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X	X		X		-
2	X		X			X	X		X		-
3	X		X			X	X		X		-
4	X		X			X	X		X		-
5	X		X			X	X		X		-
6	X		X			X	X		X		-
7	X		X			X	X		X		-
8	X		X			X	X		X		-
9	X		X			X	X		X		-
10	X		X			X	X		X		-
11	X		X			X	X		X		cuidar de expresar en tercera persona la parte final de la pregunta "adquiriendo su producto"
12	X		X			X	X		X		-
RESUMEN GENERAL:										VALIDA	
										SI	NO
OBSERVACIONES DE FORMA (INSTRUCCIONES CLARAS, LENGUAJE ADECUADO Y SIN SESGO PARA RESPUESTA)										X	
OBSERVACIONES DE FONDO (MIDE LO QUE PRETENDE EL INDICADOR, EXISTE COHERENCIA INTERNA CON OBJETIVOS E APLICABLE ATENDIENDO A LAS SIGUIENTES OBSERVACIONES:										X	
SE RECOMIENDA QUE EL ASPIRANTE A TITULACIÓN											
1. - PREPARAR EL TEXTO DE UN SALUDO INICIAL ANTES DE INICIAR LAS PREGUNTAS											
2. - ENUMERAR SECUENCIALMENTE CON NÚMEROS ORDINALES CADA UNA DE LAS PREGUNTAS											
3. - ENUMERAR LAS ALTERNATIVAS DE CADA PREGUNTA CON LETRAS a), b), c)											
4. - REVISAR LA REDACCIÓN DE LA PREGUNTA INDICADA (11)											
VALIDADO POR:		NOEMI ESCOBAR JUAREZ									
ESPECIALIDAD:		MAGISTER EN COMUNICACIÓN Y MARKETING									
TELÉFONO: 959371934		EMAIL:		nescobar0112@gmail.com							
FECHA:		Noviembre 07, 2020									
FIRMA:											

FICHA PARA VALIDAR INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE POSICIÓN COMPETITIVA												
TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:		ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA MANTENER LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA MOLINOS & CIA. S.A. EN LA ZONA SUR DE PERÚ, 2019										
ASPIRANTE A TITULACIÓN:		BACHILLER: ROY HERADIO VARGAS VERA										
PARA OPTAR:		GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS										
INSTITUCIÓN EDUCATIVA:		ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA DE AREQUIPA										
ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		LENGUAJE ADECUADO PARA SU PÚBLICO		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		MIDE LO QUE PRETENDE (INDICADOR)		COHERENCIA INTERNA (OBJETIVOS E HIPÓTESIS)			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X			X	X		X		-	
2	X		X			X	X		X		-	
3	X		X			X	X		X		-	
4	X		X			X	X		X		revisar redacción	
5	X		X			X	X		X		-	
6	X		X			X	X		X		-	
7	X		X			X	X		X		-	
8	X		X			X	X		X		-	
9	X		X			X	X		X		-	
RESUMEN GENERAL:										VALIDA		
										SI	NO	
OBSERVACIONES DE FORMA (INSTRUCCIONES CLARAS, LENGUAJE ADECUADO Y SIN SESGO PARA RESPUESTA)										X		
OBSERVACIONES DE FONDO (MIDE LO QUE PRETENDE EL INDICADOR, EXISTE COHERENCIA INTERNA CON OBJETIVOS E HIPÓTESIS)										X		
APLICABLE ATENDIENDO A LAS SIGUIENTES OBSERVACIONES:												
SE RECOMIENDA QUE EL ASPIRANTE A TITULACIÓN												
1. - PREPARAR EL TEXTO DE UN SALUDO INICIAL ANTES DE INICIAR LAS PREGUNTAS												
2. - ENUMERAR SECUENCIALMENTE CON NÚMEROS ORDINALES CADA UNA DE LAS PREGUNTAS												
3. - ENUMERAR LAS ALTERNATIVAS DE CADA PREGUNTA CON LETRAS a), b), c)												
4. - REVISAR LA REDACCIÓN DE LA PREGUNTA INDICADA (4)												
VALIDADO POR:		NOEMI ESCOBAR JUAREZ										
ESPECIALIDAD:		MAGISTER EN COMUNICACIÓN Y MARKETING										
TELÉFONO: 959371934		EMAIL:		nescobar0112@gmail.com								
FECHA:		Noviembre 07, 2020										
FIRMA:												