



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**  
**Marketing**

**Tema de Tesis:**  
**Modelo de marketing relacional con automatización para aumentar**  
**la fidelidad de clientes y ventas de Motorola Solutions**  
**en la distribuidora Flycom**

**Autora:**  
**Lcda. Lorena del Carmen Guerrero Jaramillo**

**Director de Tesis:**  
**Econ. Andrés Hernández Lavayen, Msc.**

**Noviembre 2021**  
**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La declaración del contenido de esta Tesis de Posgrado titulada “Modelo de marketing relacional con automatización para aumentar la fidelidad de clientes y ventas de Motorola Solutions en la Distribuidora Flycom”, me corresponde exclusivamente y la propiedad intelectual de la misma pertenece a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.

---

Lcda. Lorena Guerrero Jaramillo

C.I. # 0916752868

## **DEDICATORIA**

A mi madre, esposo y hermana.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi director de tesis por su orientación, al autor del modelo de las 6R, Phd. Pablo Fernández, por brindarme su tiempo desinteresadamente para conversar sobre su metodología, a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y a todos quienes me ayudaron en el presente trabajo académico.

## RESUMEN

En la actualidad, la administración de las relaciones con los clientes es importante en las organizaciones en especial las de giro business to business, donde el éxito depende en gran medida del nivel de retención de sus clientes actuales y rentabilidad que aportan a la empresa. A nivel mundial existen varios modelos para la gestión de clientes, también en Ecuador se han realizado trabajos de investigación a nivel de posgrado y doctorales y algunos han incluido tecnologías para la administración de relaciones con clientes. Sin embargo, la empresa del caso de estudio necesitaba un modelo de marketing relacional integral que abarcara el ciclo de vida del cliente con un componente tecnológico que permita hacer automatizaciones de procesos; que no se halló en los modelos creados, menos aún orientados a empresas que manejan canales y venta al por mayor. Por lo cual en el presente estudio se utilizó una metodología de enfoque cualitativo y cuantitativo, con la que se analizaron modelos, casos de éxito, encuestas, entrevista, workflows e informes como apoyo para desarrollar un modelo más congruente, teniendo la investigación un alcance descriptivo. El modelo propuesto permitirá gestionar de manera sistemática la cartera en todo su ciclo de vida, enfocándose en mejorar los factores que ocasionan insatisfacción, generar factores de retención y sobre todo se aprovechará el recurso financiero para efectuar el plan y garantizar resultados. Finalmente, el modelo propuesto está desarrollado estratégicamente para que cualquier empresa mejore sus resultados comerciales con la eficiente gestión de su cartera, potenciando la satisfacción y la calidad del servicio.

**Palabras claves:** marketing relacional, gestión de relación con clientes, automatización del marketing, fidelización, distribuidor mayorista.

## **ABSTRACT**

Currently, customer relationship management is important in organizations, especially in business to business organizations, where success depends largely on the level of retention of current customers and the profitability they bring to the company. Worldwide there are several models for customer management, also in Ecuador there have been research works at postgraduate and doctoral level and some have included technologies for customer relationship management. However, the case study company needed a comprehensive relationship marketing model covering the customer life cycle with a technological component that allows process automation, which was not found in the models created, even less oriented to companies that manage channels and wholesale. Therefore, a qualitative and quantitative approach methodology was used in this study, with which models, success cases, surveys, interviews, workflows and reports were analyzed to support the development of a more congruent model, with a descriptive scope. The proposed model will allow to systematically manage the portfolio throughout its life cycle, focusing on improving the factors that cause dissatisfaction, generating retention factors and, above all, taking advantage of the financial resources to carry out the plan and guarantee results. Finally, the proposed model is strategically developed for any company to improve its commercial results with the efficient management of its portfolio, enhancing satisfaction and service quality.

**Keywords:** relational marketing, customer relationship management, marketing automation, loyalty, wholesale distributor

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>págs.</b>
Índice de tablas .....	VIII
Índice de figuras .....	IX
Índice de cuadros .....	X
Introducción .....	1

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	5
1.2.1. Formulación del problema.....	7
1.2.2. Sistematización del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Justificación de la investigación.....	8
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	9
1.5.1 Marco teórico.....	9
Marketing B2B.....	9
Marketing relacional.....	11
Modelos de gestión de las relaciones con clientes.....	14
Modelo de variables mediadoras clave.....	15
Modelo de las 6R del negocio.....	16
Modelo IDIC .....	18
Modelo QCI .....	20
Modelo EPSI .....	21
Análisis de los modelos para gestión de relaciones con clientes.....	23
Elección del modelo aplicable al caso de estudio.....	23
Casos de éxito con el modelo de las 6R del negocio.....	24
Indicadores de gestión del modelo de las 6R del negocio.....	25
Definiciones del marketing automatizado.....	26
Diferencias entre email marketing y marketing automatizado.....	27
Orígenes del marketing automatizado.....	28
Metodología de la automatización del marketing.....	30

Embudos de conversión .....	31
Funnel de captación.....	31
Funnel de cultivo.....	31
Funnel de venta.....	31
Las etiquetas en la automatización.....	32
Principales softwares CRM y de automatización de marketing.....	33
Normativa legal.....	37
1.5.2 Marco conceptual.....	38

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

2.1 Métodos de investigación.....	40
2.2. Enfoque de la investigación, tipo de diseño y alcance.....	40
2.3. Unidad de análisis, población y muestra.....	41
2.4. Variables de la investigación.....	41
2.5. Operacionalización de las variables.....	43
2.6. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	44
2.7. Procesamiento de los datos.....	44

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

3.1 Análisis de la situación actual.....	46
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas .....	48
3.2.1 Análisis del macro y micro entorno.....	48
3.2.2 Organigrama de la empresa Flycom.....	51
3.3 Presentación de Resultados y Discusión.....	52

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

4.1. Justificación.....	78
4.2. Propósito general.....	78
4.3. Desarrollo.....	79

<b>CONCLUSIONES</b> .....	97
---------------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	98
------------------------------	----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	99
---	----

<b>ANEXOS</b> .....	103
---------------------	-----



<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>págs.</b>
Tabla 1. Diferencias e indicadores según orientación de marketing.....	13
Tabla 2. Variables del Modelo de las 6 R.....	17
Tabla 3. Guía de acción basada en el Modelo IDIC.....	19
Tabla 4. Modelo EPSI con operacionalización de componentes.....	22
Tabla 5. Análisis de los modelos de gestión de las relaciones con clientes.....	23
Tabla 6. Casos de éxito con implementación del Modelo de las 6R.....	24
Tabla 7. Diferencias entre el email-marketing y automatización del marketing.....	27
Tabla 8. Automatización del marketing en la Post-Venta.....	32
Tabla 9. Impacto de la tecnología y marketing en el desarrollo de la estrategia de CRM.....	33
Tabla 10. Población general de Flycom.....	41
Tabla 11. Distribución de la muestra.....	43
Tabla 12. Operacionalización de las variables.....	43
Tabla 13. Componentes del Modelo Fidelity Solutions.....	82
Tabla 14. Segmentación de clientes Flycom.....	83
Tabla 15. Principales características funcionales de HubSpot Sales .....	94

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>págs.</b>
Figura 1. Evolución del marketing relacional.....	13
Figura 2. Modelo KMV aplicado a Vodafone.....	15
Figura 3. Modelo de las 6R de los negocios.....	16
Figura 4. Modelo IDIC.....	19
Figura 5. Modelo QCI.....	20
Figura 6. Modelo EPSI.....	22
Figura 7. Aplicaciones del modelo de las 6R en América Latina.....	25
Figura 8. Fase del ciclo de compra.....	30
Figura 9. Metodología del Marketing Automatizado.....	30
Figura 10. Principales Softwares CRM.....	34
Figura 11. Métodos de muestreo.....	42
Figura 12. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información....	44
Figura 13. Portafolio de productos y servicios Motorola Solutions.....	46
Figura 14. Insignia de Motorola Solutions.....	46
Figura 15. Organigrama Flycom.....	51
Figura 16. Modelo Fidelity Solutions.....	81
Figura 17. Diseño de la relación con clientes de Flycom.....	91
Figura 18. Workflow para cultivo de clientes nuevos.....	92
Figura 19. Gerador de trayectorias del cliente con MailChimp.....	93

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>págs.</b>
Cuadro 1. Indicadores de gestión del modelo de las 6R.....	26
Cuadro 2. Comparación entre plataformas de CRM.....	35
Cuadro 3. Plataformas de automatización de marketing.....	36
Cuadro 4. Misión y visión de Flycom.....	47
Cuadro 5. Análisis del macro y microentorno.....	48
Cuadro 6. Matriz SWOT – FODA.....	49
Cuadro 7. Matriz de estrategias FODA.....	50
Cuadro 8. Plan de marketing relacional para Flycom.....	84
Cuadro 9. Inversión de implementación Modelo Fidelity Solutions.....	95
Cuadro 10. Cronograma de implementación del modelo.....	96

## INTRODUCCIÓN

El incremento de la competitividad empresarial en el mercado, ha hecho que las empresas tengan que generar valor agregado en los productos/servicios que comercializan. El precio y atributos ya no son los únicos factores determinantes en las decisiones de compras de los clientes, cada vez más exigentes, sino además la calidad de la atención, marca, referencias boca a boca, rapidez en el servicio, trato personalizado, en estos tiempos marcan pautas para la creación de ofertas de valor que permitan conseguir clientes más satisfechos y leales.

Más aún las empresas con giro de negocios B2B necesitan potenciar su marketing relacional y potenciar la administración del activo más valioso para la empresa, sus clientes, adoptando metodologías probadas y tecnologías de información que permitan aprovechar todas las posibilidades de la cartera actual durante todo su ciclo de vida, ya que como es conocido resulta menos costoso retener clientes que captar nuevos.

Fernández (2017) refiere que si las relaciones con clientes no son diseñadas, su calidad no puede ser controlada. Al no haber un diseño, no hay objetivos en la relación, no hay permanencia prevista y la mayor parte de clientes comprará a competidores e incluso abandonará sin que la empresa ni siquiera lo detecte. Así pues, los productos representan interacciones efímeras, las relaciones perduran y son el verdadero sustento de los ingresos.

En efecto, Peppers y Rogers (2004) refieren que el enfoque en muchas empresas aún es el de captar clientes más no gestionar su cartera actual, se mantienen en un modelo que fue apropiado para la segunda mitad del siglo XX, en donde tener clientes era fácil y lo difícil era tener los productos. Actualmente lo ideal es obtener más productos para los actuales clientes y no la de conseguir más clientes para los productos, pues la mayoría de las empresas se encuentran en mercados maduros con alta competencia donde generar nuevos clientes es más costoso, es por eso que el enfoque va hacia el de retener los clientes (Fernández, 2017).

En este contexto, es imprescindible considerar la importancia de gestionar adecuadamente las relaciones con los clientes en las empresas de todo giro de

negocios, de ahí que las organizaciones en Ecuador pueden aprovechar los modelos internacionales probados y tecnologías para automatizaciones para mejorar sus procesos, mitigar factores de abandono de los clientes, generar mecanismos de retención, de reactivación y conseguir clientes rentables y leales.

En el presente estudio se realizó la revisión y análisis de valiosos conceptos, metodologías de relación de clientes, casos de éxito, con enfoque en presentar un modelo de marketing relacional con automatización aplicable a la empresa del caso de estudio u otra organización con fines de lucro, apoyado en tecnologías de información, organizando el trabajo en los siguientes capítulos:

**Capítulo I**, corresponde al marco teórico, descripción de trabajos relevantes a nivel de posgrado, doctorales y artículos científicos, que han tratado la misma problemática, la enunciación del problema de investigación, los objetivos, justificación y marco de referencia que respaldan la solución propuesta.

**Capítulo II**, comprende la metodología y alcance de la investigación realizada, población, unidad de análisis, método de muestreo, muestra, técnicas de recopilación de datos e instrumentos y procesamiento de los datos.

**Capítulo III**, se muestran los resultados de la aplicación de los instrumentos en entrevista y encuestas, con gráficas de resultados e interpretaciones, un análisis de la situación actual de la empresa del caso de estudio, análisis del macro y microentorno y discusión de los resultados.

**Capítulo IV**, se presenta el modelo de marketing relacional con automatización aplicable a la empresa Flycom distribuidora mayorista, en la cual se detalla el propósito general, justificación, funcionamiento del modelo, componentes, costos y cronograma de implementación y los beneficios esperados. Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

## 1.1 Antecedentes de la Investigación

Una vez revisada la bibliografía que servirá como sustento para la investigación, se presentan los siguientes trabajos que se relacionan con el tema:

En el artículo científico Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California, México, Revista científica Región y Sociedad, la investigación se basó en hallar la relación entre la garantía de ofrecer un producto o servicio y la generación de valor, mediante la entrega de elementos tangibles e intangibles para la satisfacción del cliente, con el objetivo de proponer un proceso de mercadotecnia relacional (Quezada, 2017).

El autor propuso que se debe implementar un software CRM para entender de mejor manera el comportamiento de los clientes, además realizó encuestas de satisfacción a los clientes registrados en el programa de fidelidad Premiun Member implementado en la compañía. El autor concluyó que a medida que la empresa entregue a sus clientes productos y servicios de calidad para fomentar su fidelidad debe adaptar elementos tangibles e intangibles que propician una experiencia recibida positiva y el deseo de ser parte del selecto grupo de personas que disfrutan su propuesta de valor (Quezada, 2017).

Por otra parte, Arguello (2017) desarrolló en su Tesis Doctoral en Gestión de Empresas, Estrategia de marketing relacional basado en el valor del cliente en el tiempo y su efecto en el desarrollo de la lealtad de los clientes en los hostales de la ciudad de Riobamba, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, un modelo propio para la gestión de relaciones con clientes basado en 2 modelos: dimensiones de la lealtad de Oliver (como se citó en Arguello, 2017) con las variables: cognitiva, afectiva, conativa y acción y el modelo IDIC estructurado en 4 fases: Identificación, Diferenciación, Interacción y Personalización. Además agregó la métrica VCT (valor del cliente en el tiempo) la cual determina los ingresos que generan los clientes en un período de tiempo para tratarlos de manera diferenciada.

Por otra parte, en la Tesis de Posgrado: Diseño de un plan estratégico de marketing relacional para la Distribuidora Abad Hermanos, UDLA, Ecuador, el autor realizó un plan con el fin de centralizar las acciones de cara al comprador que incluyen: marketing, comercial y servicio de atención al cliente y que a su vez mejore la participación de la empresa en el mercado. La metodología consistió en encuestas a clientes de la empresa para conocer las percepciones acerca de los servicios y averiguar varias opciones de software CRM, seleccionando Sales Force por su adaptabilidad con el negocio y mejores condiciones en cuanto a bondades, precio e integraciones (Boada, 2018).

Las estrategias de marketing relacional relevantes en este caso fueron: un programa de puntos para clientes mayoristas, implementación de call center cloud, categorización de clientes por volumen y frecuencia de compras, comunicaciones vía email marketing y SMS, soportado en la plataforma Sales Force antes mencionada.

De igual importancia, en el artículo científico Un paso más hacia la fidelización: cuando la experiencia del cliente se alia con la digitalización, Revista Harvard Deusto, Barcelona, los autores refieren que:

Hoy, el cliente es quien tiene el poder: es digital, esta hiperinformado e hiperconectado, lo que le hace ser hiperexigente; es omnicanal, social y movil; prioriza el consumo de experiencias sobre la adquisición de productos o servicios; (...). Para poder conocer, entender, satisfacer y fidelizar a este cliente, la empresa debe abrazar la transformación digital. (Aguilar y González, 2018, p.38).

Conviene subrayar que el marketing automation es una de las herramientas que maximiza la experiencia del consumidor, el análisis que los autores plantearon fue, en el futuro en donde los sistemas inteligentes podrán automatizar varias tareas el consumidor podría preferir los sistemas inteligentes a la interacción humana, siendo los softwares parte esencial en la automatización, pero siempre la clave será el balance entre el vínculo humano con la tecnología.

Por otro lado, en la Tesis de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas, Diseño de plan de marketing digital B2B para la empresa de

Telecomunicaciones, Redes, Enlaces y Consultorías Especializadas S.A., Universidad Libre de Colombia, Bogotá, la empresa TRECE S.A. pertenece al grupo de socios distribuidores de Motorola Solutions que vende al consumidor final empresarial, la autora realizó su investigación con el fin de que la empresa logre mejorar su participación en el mercado haciendo uso de estrategias en medios digitales. Así pues, aplicó encuestas de satisfacción a clientes donde identificó las preferencias en cuanto a contenidos online. En definitiva, la autora planteó una propuesta de marketing digital para una empresa con giro de negocio similar a Flycom, sin embargo dicha investigación no abordó el marketing automatizado, ni un software de CRM (Montenegro, 2017).

## **1.2 Planteamiento del Problema de Investigación**

En sus más de 20 años de actividades, Flycom es una empresa que se ha convertido en un aliado estratégico en Ecuador de soluciones de radiocomunicación, telefonía IP, radio enlaces de transmisión de datos, entre otros. Para lo cual cuenta con amplia cartera de socios de negocios y asesores comerciales en todas las regiones del país. Sus socios, son otras empresas que hacen negocios en mercados verticales: seguridad, comercio, retail, educación, hospitalidad, hotelería, agricultura, manufactura, minería, petróleo - gas, transporte y logística, servicios públicos y administración pública.

En el 2020, año que inició la pandemia del covid-19, la paralización de varias actividades productivas en el mundo así como el cierre de negocios, afectó también a la empresa Flycom con disminución de las ventas específicamente de Motorola Solutions en un 34%, en comparación al 2019, de la cual aún no se han normalizado como antes de la pandemia. Según Diario El Universo (2020), con la cuarentena, las ventas cayeron 21,4 % y en abril el desplome fue del 45,6 %. Así mismo, Diario El Comercio (2020) informó que las ventas del sector de comercio generaron USD 12.940 millones entre enero - abril del 2020, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), la cifra es inferior a los USD 15.759 millones alcanzados en el mismo período en el 2019, lo que representa una caída del 17,9% (USD 2.820 millones).



Con respecto a la empresa Flycom, esta no cuenta con un sistema Customer Relationship Management (CRM) que es una herramienta necesaria para tener toda la información de los clientes y sus interacciones en una sólo base centralizada, cuya implementación permitiría desarrollar mejores estrategias de marketing teniendo el conocimiento previo del comportamiento de sus clientes, a su vez ellos percibirían que la empresa se interesa en sus demandas y por ende mejoraría su compromiso hacia la organización. Actualmente las bases de datos de partners son sólo archivos de Excel que contienen información básica, por lo tanto no se realizan las segmentaciones adecuadas.

De la misma manera, al no disponer de una herramienta para automatizar las comunicaciones de marketing o correos masivos “automáticos” según el ciclo de compra de los clientes, estos no reciben los mensajes que esperarían, de ahí que no avance hacia la consecución de la venta. A la vez no se optimizan los recursos del personal al llevar a cabo el proceso operativo de forma muy manual, ni tampoco se lleva el control de las acciones como consecuencia no se mide, ni se conoce del rendimiento de esta gestión.

El ingreso de otras marcas de radios al mercado con precios más bajos, sumado a la disminución del poder adquisitivo de los clientes finales por la crisis y el bajo compromiso de los partners que no valoran la propuesta de valor de Flycom, ocasionan el aumento de la sensibilidad al precio que conlleva a que opten por otras alternativas, por consiguiente pierden clientes.

Con la incorporación de un Plan de marketing relacional con modelo de automatización en la empresa Flycom S.A. se busca que mejore su ecosistema digital acorde a las exigencias actuales, adicional le permita centralizar las varias bases de datos en un sistema CRM que favorezca la gestión de su cartera de clientes actuales, con la planeación y ejecución de campañas de marketing de alto impacto con la respectiva medición del rendimiento.

## **Formulación del Problema**

De acuerdo con lo anterior, el problema de investigación que se plantea es:

¿Qué estrategias de marketing relacional con herramientas tecnológicas de automatización son factibles para que Flycom aumente la fidelización de sus clientes y las ventas del portafolio Motorola Solutions?

### **1.2.1 Sistematización del Problema.**

1. ¿Cuáles son los modelos que respaldan el marketing relacional como una alternativa efectiva para aumentar la fidelización de clientes y ventas en empresas B2B?

2. ¿Cuál es el modelo de gestión de clientes que mejor se adapta a Flycom y en que se basará la propuesta de marketing relacional con automatización?

3. ¿Cuál es la percepción que tienen los partners de la propuesta de valor de Flycom y su nivel de fidelización con la empresa?

4. ¿Cuáles son las causas de satisfacción/insatisfacción de los clientes asociadas a los programas de marketing relacional efectuados en el 2021 por Flycom?

5. ¿Cuáles serían las estrategias y procesos de implementación del Plan de marketing relacional con automatización para la empresa Flycom?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de marketing relacional con herramientas tecnológicas de automatización para que la distribuidora mayorista Flycom aumente la fidelización de los clientes y ventas del portafolio Motorola Solutions.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir los modelos teóricos que respaldan el marketing relacional como estrategia efectiva para la fidelización de clientes y ventas en empresas B2B.

2. Seleccionar el modelo de gestión de clientes que mejor se adapta a Flycom y en que se basará la propuesta de marketing relacional con automatización.
3. Analizar las percepciones de los partners respecto a la propuesta de valor de Flycom y su nivel de fidelización con la empresa.
4. Identificar las causas de satisfacción e insatisfacción de los clientes asociadas a los programas de marketing relacional efectuados en el 2021 por Flycom.
5. Especificar las estrategias y procesos de implementación del Plan de marketing relacional con automatización para la empresa Flycom.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

Hoy las empresas enfrentan un tiempo crítico del que no se tiene certeza cuando terminará y más que nunca los esfuerzos deberían centrarse en fortalecer la gestión de las relaciones con los clientes con efectivas estrategias de marketing relacional que agreguen valor, en el caso de estudio para que los partners y asesores comerciales prefieran a Flycom entre otras alternativas de proveedores de equipos de radiocomunicación con frecuencias.

Es por esto que es importante la ejecución de un Plan de marketing relacional con herramientas tecnológicas de automatización para la distribidora mayorista Flycom S.A. con base teórica y científica en los hallazgos de la investigación.

Otros trabajos de investigación a nivel de posgrado contemplan los sistemas tecnológicos CRM como parte de las estrategias de marketing relacional, sin embargo no abordan la automatización del marketing para mejorar el impacto en las comunicaciones a los clientes y que estos se alineen al ciclo de compra, de modo que el presente trabajo presenta un tema innovador y servirá como referencia para su aplicación en otras empresas con modelo de negocio B2B.

El presente trabajo está acorde a la línea de investigación, establecida por la UTEG, Gestión Empresarial, Responsabilidad Social y Competitividad de la Empresa Ecuatoriana. En definitiva, el trabajo de investigación y propuesta final

se convierten en una solución para un situación real de Pymes y grandes empresas de comercio al por mayor, por lo tanto se entrega al campo investigativo y a la sociedad un gran aporte para el fortalecimiento empresarial.

## **1.5 Marco de Referencia de la Investigación**

### **1.5.1 Marco Teórico**

#### **Marketing B2B**

Marketing es mucho más que hacer publicidad o vender, de acuerdo con la American Marketing Association (como se citó en Kerin, Hartley y Rudelius, 2014) quienes afirman: “Marketing es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general” (p.5). En efecto, con el marketing se desarrollan productos y servicios con valor único para los clientes y se construyen relaciones a largo plazo que beneficiarán a los stakeholders y organización.

Según Drucker (como se citó en Kotler y Armstrong, 1996) el propósito de la mercadotecnia es lograr que las ventas resulten superfluas, siendo el objetivo de la mercadotecnia el conocer y entender al cliente tan bien que el producto o el servicio encaje y se venda sólo. En pocas palabras, la mercadotecnia es un proceso social y administrativo en donde el éxito de los planes estratégicos radican en el conocimiento que se tenga de los consumidores para así identificar las necesidades y entregar soluciones con valor.

Por otra parte, Quiñones (2018) fundadora de Consumer Truth, menciona: “El enfoque del marketing actual, en parte inspirado por Kotler, cambia del consumo-centrismo al socio-centrismo al intentar englobar valores integrales, pero ratificando la importancia del espíritu humano, en nuestro criterio la base del insight”. La experta en comportamiento del consumidor añade que estamos en una era centrada en valores que en lugar de tratar a las personas como simples consumidores, se los defina como seres humanos integrales, inteligentes, con corazón y espíritu.

Así mismo, este enfoque centrado en el cliente es necesario para las empresas con modelo de negocio B2B, es decir cuyos clientes son otras empresas, como es el caso de Flycom, que vende productos especializados para la industria de las telecomunicaciones en variados mercados verticales. Según Huayamabe, Haro y Córdova (2015) a los clientes hay que darles un tratamiento diferencial, de socios estratégicos, para hacerlos sentir únicos y reconocidos, además la organización los toma en consideración y no exclusivamente para obtener ganancias, les hace consultas, les invita a eventos, los capacita, los respalda y asesora, contemplando que su bienestar también es el de la compañía.

Esta diferencia en la gestión comercial entre empresas se debe a que la compra B2B es más compleja y requiere de mucha información por parte del cliente, al respecto Veloz, Valarezo, Cedeño y Caicedo (2018) aseguran que las viejas técnicas de cierre de ventas (cierre presuntivo, descuentos de último momento, etc.) no funcionan con los clientes-empresa por la sencilla razón de que la compra es racional y no emocional, por tanto conseguir y mantener clientes empresariales es un proceso completamente diferente al de la venta tradicional.

En resumen, el marketing de empresa a empresa requiere una mayor sofisticación en el proceso, desde la generación del interés hasta la consecución de la venta, y en el cultivo de la relación (Alet, s.f.).

Peppers y Rogers (como se citó en Alet, s.f.) puntualizan algunas características que tiene de especial el marketing B2B:

- En el B2B suele haber pocos clientes, pero grandes, por lo que es más difícil agrupar a las empresas clientes en segmentos relevantes.
- El éxito no puede medirse sólo como cuota de mercado, sino como intensidad de la venta a cada empresa.
- Como los productos y servicios suelen ser complejos, los vendedores deben ser expertos en lo que venden para, así, poder educar y formar a los clientes.
- Las compras son menos frecuentes, pero cuantiosas. La empresa B2B aspira a rellenar los períodos de no venta con actividades que refuercen los lazos con el cliente. (p.3)

Se complementa con estas características que mencionan Veloz et al.(2018):

- Los clientes empresariales buscan relaciones a largo plazo. La mayoría de las empresas requiere proveedores estables, pues es un desgaste administrativo estar cambiando permanentemente.
- El 99% de las veces son varias personas que toman la decisión de compra y se requiere mucha información para entender el proceso de compra y avanzar la venta.
- Es más importante el servicio y el respaldo, que el precio y el producto. Un cliente empresarial no invertirá dinero si percibe que la inversión corre riesgo por falta de servicio postventa.

Con respecto a este último punto de vista de Veloz et al. (2018), considero que el precio si es un factor determinante para el cierre de venta, ya que si se comercializa con márgenes demasiados bajos supone un riesgo para la empresa, por el contrario precios elevados haría que el cliente no fidelizado se incline por la competencia.

### **Marketing Relacional**

Según Cano (2015) las técnicas tradicionales de marketing ya no generan ventaja competitiva sostenible en el tiempo, esto ha sido identificado por los empresarios quienes ahora reorientan sus negocios hacia la creación de valor a partir del fortalecimiento de las relaciones a largo plazo con sus clientes. Igualmente, Guzmán (2014) afirma: “El marketing relacional es una de las vertientes del marketing que en el presente se ha convertido en una estrategia eficaz para que las organizaciones puedan mantener clientes satisfechos y con la posibilidad de considerarse fieles” (p.27).

Por otra parte, Sánchez y Segovia (como se citó en Arguello,2017) mencionan:

El Marketing Relacional consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), tales que permitan el mayor valor ofertado al consumidor y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes de forma más eficiente. (p.19)

Según Bordonaba y Garrido (2001) este nuevo enfoque fue definido por primera vez por Berry en 1983, sin embargo, sus antecedentes conceptuales son anteriores, algunos entre los años 50 y 60. El marketing relacional ha evolucionado a lo largo de los años, Christopher, Payne y Ballantyne (como se citó en Álvarez, 2015), mencionan que en los 50's el marketing relacional estuvo enfocado en los productos de consumo masivo. Posteriormente, en los 60's, las actividades de marketing se dirigieron hacia los mercados industriales, en los 70's hubo una fuerte inclinación del marketing en las instituciones sin ánimo de lucro y entorno a la responsabilidad social.

En los 80's las aplicaciones del marketing relacional, se extendieron al sector de los servicios, incrementándose en los años noventa. Luego con el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TICs) se logró fortalecer las relaciones con los clientes a partir de bases de datos y el marketing directo.

Gracias a estos nuevos comportamientos, en el siglo XXI surgió el término denominado engagement marketing o marketing de compromiso, junto con el inbound marketing, marketing de contenidos y herramientas digitales: redes sociales, blogs, email-marketing para la constante comunicación y relación bidireccional interactiva con los clientes, que resulta beneficioso para las empresas, debido a que a mayor implicación de los clientes con el producto y marca, mayor es su nivel de compromiso.

En concreto, este enfoque de hacer marketing centrado en el cliente, dejó atrás hace tiempo al obsoleto marketing de las 4P's que estuvo orientado a la producción e intercambio, de ahí que se lo conoce también como marketing transaccional (Bordonaba y Garrido, 2001), al contrario, ahora las empresas deben crear y entregar valor para atraer a los clientes.

Realizando una comparación entre el marketing clásico con el relacional, Pinto (como se citó en Guadarrama y Rosales, 2015) plantean que el primero se centra en la transmisión de mensajes al cliente y el segundo en generar un diálogo continuo, además agrega que recoger información de los clientes es más importante que transmitirle información. Así mismo, Peppers y Rogers (2004) refieren que las empresas centradas en los clientes interactúan conjuntamente y

utilizan la retroalimentación de las interacciones para entregar un producto o servicio personalizado.

**Figura 1. Evolución del marketing relacional**



**Fuente: Christopher, Payne y Ballantyne (como se citó en Bordonaba y Garrido, 2001)**

Los principios de un modelo de negocio centrado en el cliente difieren de muchas formas del marketing masivo. Peppers y Rogers (2004), afirman que en un modelo de negocio centrado en el producto y basado en transacciones, el comprador y el vendedor son adversarios, es decir, los intereses de ambos están en completo desacuerdo, toda su interacción se centra en una transacción única. No obstante, la empresa basada en el cliente alinea la rentabilidad con la colaboración al cliente. En conclusión:

El propósito central de administrar las relaciones con los clientes es que la empresa se concentre en aumentar el valor general de su cartera, y la retención de clientes es fundamental para su éxito. Incrementar el valor de la base de clientes, ya sea a través de la venta cruzada, ventas adicionales o referencias de clientes, conducirán a una empresa más rentable. (Peppers y Rogers, 2004, p.15)

**Tabla 1. Diferencias e indicadores según orientación del marketing**

<b>MARKETING TRADICIONAL</b>	<b>MARKETING RELACIONAL</b>
<b>Perspectiva centrada en productos</b>	<b>Perspectiva centrada en relaciones</b>
Los gerentes de producto o marca venden un producto a la vez a muchos clientes como sea posible.	Los administradores de clientes venden muchos productos como sea posible a un cliente a la vez.
Diferencia los productos de la competencia.	Diferencia a los clientes entre sí.
Encuentra un flujo constante de nuevos clientes.	Encuentra un flujo constante de nuevos negocios de clientes establecidos.



Utiliza los medios de comunicación para construir una marca y anunciar productos.	Utiliza la comunicación interactiva para determinar las necesidades individuales y comunicarse con cada individuo.
---	--

### INDICADORES

Facturación por línea de producto	Porcentaje de retención de clientes
Unidades vendidas	Valor de los clientes en el tiempo
Participación de mercado	Participación en los consumos del cliente
Contribución por producto	Cantidad de productos por cliente
Ventas por canal	Porcentaje de clientes rentables
Costo por venta	Porcentaje de clientes activos sobre total de la cartera
Efectividad de la promoción	

*Fuente: Peppers y Rogers (2004), Fernández (2017)*

## Modelos de Gestión de las Relaciones con Clientes

En la investigación científica es común el uso de modelos para el estudio de sistemas de toda índole, son importantes porque ayudan a comprender mejor las teorías y su correspondencia con la realidad. Acevedo, García, Aragón, Oliva (2017) afirman:

Un modelo científico es un puente para conectar una teoría científica con un fenómeno, porque ayuda al desarrollo de la teoría desde los datos y relaciona con el mundo natural. (...) además sirven de puente para describir, y explicar fenómenos naturales, así como la comunicación de ideas científicas. (p.157)

Para efecto de esta investigación, se analizarán modelos de marketing relacional para elegir el/ los más idóneos, se describen a continuación:

### Modelo de Variables Mediadoras Clave

El Modelo Key Mediating Variables (KMV) autoría de Morgan y Hunt (como se citó en Guadarrama y Rosales, 2015) coloca el compromiso y la confianza en el centro de las relaciones con los clientes, a su vez se determinan los antecedentes y las consecuencias que se vinculan con estas dos variables.

Según estos autores el compromiso y la confianza son factores claves en una relación con clientes, teniendo como antecedentes cinco variables: costos de la

finalización de la relación, beneficios de la relación, valores compartidos, comunicación y comportamiento oportunista. Además cinco consecuencias que afectan la satisfacción: consentimiento, propensión de dejar la relación, cooperación, conflicto funcional e incertidumbre en la toma de decisiones.

La ventaja del modelo KMV es que detecta fallas en las relaciones con los clientes desde el inicio de la relación, dando así la posibilidad de un cambio en la estrategia, de aquí que este modelo permite predecir sus acciones y, por tanto, que la empresa invierta en el cliente que tenga más probabilidades de permanecer leal. Así mismo, Marzarotto (2019) refiere que la confianza y el compromiso son los principales factores para el éxito del marketing relacional, porque estos componentes hacen que el cliente se sienta dispuesto a invertir su dinero en la empresa, incluso cuando el producto es nuevo en el mercado.

**Figura 2. Modelo KMV aplicado a Vodafone**



*Elaborado por: Autor en base a Welch (2014)*

Por el contrario, Welch (2014) afirma que hay ciertas cuestiones respecto a las relaciones con los clientes que el modelo KMV no explora, es decir pasa por alto otro factor relevante como es la gratitud. Palmatier (como se citó en Welch, 2014) sugiere que la gratitud también es clave en el centro de una relación junto con el compromiso y la confianza.

Al mismo tiempo Welch (2014) refiere que los procedimientos de la empresa Vodafone se ajustan al modelo KMV. Vodafone es una de las operadoras de telecomunicaciones más grandes del mundo en ingresos con 4.571 millones de euros a marzo del 2018, con 536 millones de clientes de telefonía móvil alrededor del mundo y 19,7 millones de clientes de banda ancha fija.

### **Modelo de las 6R del Negocio**

*Figura 3. Modelo de las 6R de los negocios*



*Fuente: Pablo Fernández (2017)*

El modelo de las 6R fue creado por el Phd. Pablo Fernández, quien es CEO de MarketingTech, empresa de consultoría y entrenamiento para compañías líderes de EEUU, América Latina y Europa. Este modelo detalla como rentabilizar la cartera de clientes, gestionando estratégicamente las relaciones con ellos, no centrándose únicamente en el producto. Además la empresa lleva aplicando el modelo de las 6R por más de 10 años en empresas como: Movistar, Best Western, L'Oréal, Unilever, Nestlé, DHL, Manpower, PWC, entre otras, las cuales han obtenido incrementos sustanciales en su rentabilidad (Fernández, 2017).

El modelo de las 6R del negocio, como su nombre lo sugiere se basa en 6 variables: relación, retención, rentabilización, referenciación, recuperación y reactivación. Fernández (2017) afirma:

El valor del modelo de las 6R reside en que organiza, sintetiza y presenta de forma simultánea y accionable una cantidad de conceptos hasta ahora inconexos de marketing relacional. Similar a cuando fue publicado el modelo de las 4P cuyos conceptos de producto, precio, plaza y promoción ya existía, sin embargo dada la practicidad y robustez de dicho esquema, proporcionó una guía a quienes debían diseñar e implementar estrategias de marketing.(p.27)

Cada una de las “R” representa un aspecto específico de la relación de la empresa con sus clientes, se describen las variables del modelo a continuación:

**Tabla 2. Variables del Modelo de las 6 R del negocio.**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES
<b>Relación</b>	Al igual que los productos, las relaciones con los clientes pueden y deben ser diseñadas por la empresa.	Diseño del sendero de relación con los clientes para multiplicar de forma sistemática su rentabilidad, tomando en consideración el cálculo del valor de los clientes en el tiempo.
<b>Retención</b>	Cada cliente representa un flujo de ingresos que se desarrolla en el tiempo. Cuanto más dure la relación, mayor serán los ingresos para la empresa.	Eliminar factores de pérdida de clientes Generar factores para atracción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias utilitarias</li> <li>• Planes de relacionamiento</li> <li>• Estrategias basadas en gestión de satisfacción</li> </ul>
<b>Rentabilización</b>	Todo cliente puede ser más rentable de lo que es, y que suceda es responsabilidad de la empresa. La rentabilidad de los clientes aumenta exponencialmente con la venta cruzada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las dimensiones amplitud y profundidad, es decir vender más cantidad y diversidad de productos a un cliente.</li> <li>• Gestión de precios, pequeñas variaciones, provocan diferencias en los resultados.</li> <li>• Gestión de costos de atención, controlar que los costos sean menores que el margen.</li> </ul>
<b>Referenciación</b>	Las referencias personales son el mayor generador de clientes, mucho más que los mecanismos de promoción tradicionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales e información</li> <li>• Experiencias memorables</li> <li>• Campañas virales</li> <li>• Líderes de opinión</li> <li>• Campaña de referenciación</li> </ul>
<b>Recuperación</b>	Los clientes no abandonan por los errores que comete	Sistema de recuperación basado en tres elementos:

	una empresa sino por la falta o inadecuada respuesta luego de haber cometido un error.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el canal</li> <li>• Diseñar las respuestas</li> <li>• Diseñar los gestos</li> </ul>
<b>Reactivación</b>	Reactivar clientes es más eficiente que captar nuevos, es más rápido, menos costoso y el flujo de ingresos crecerá.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los criterios con los que se priorizarán los clientes a reactivar</li> <li>• Definir los mecanismos de contacto</li> <li>• Oferta de reactivación</li> </ul>

*Elaborado por: Autor en base a Fernández (2017)*

Fernández concluye que conocer las 6R de un negocio ofrece la posibilidad de ver la empresa desde un nuevo ángulo, mucho más efectivo, eficiente y lleno de oportunidades que le permitirán a una empresa incrementar sus resultados al dejar de pensar en productos y pensar en clientes como fuente de los ingresos.

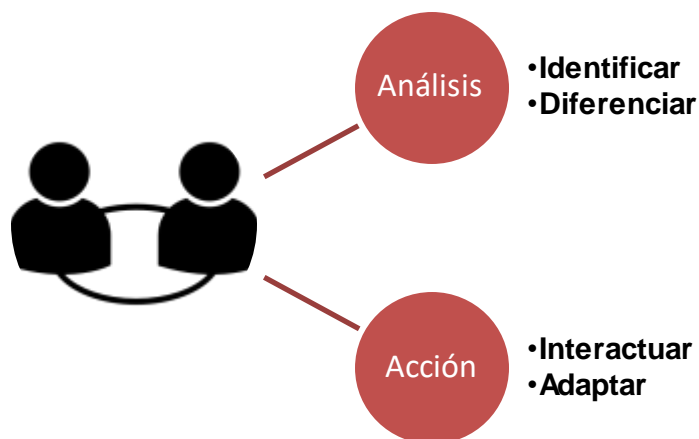
Cabe recalcar que según el autor, no es necesario aplicar todas las variables R del modelo, se pueden elegir según las oportunidades que cada una ofrezca.

### **Modelo IDIC**

Modelo creado por Don Peppers y Martha Rogers, quienes son consultores de CRM y conferencistas de prestigio internacional, su consultora, Peppers and Rogers Group, es líder en la gestión basada en el cliente, algunos de sus clientes más representativos son: Hewlett-Packard, AT&T, Ford Motor Company, Banco Santander, además son autores de varios best-sellers (Grupo BCC, s.f.). Los autores afirman que para iniciar y cultivar una relación con clientes se requieren cuatro fases. Peppers y Rogers (2004):

- **Identificar** quiénes son los clientes a lo largo de toda la cadena, sin olvidarse de los proveedores ni de los consumidores.
- **Diferenciar** los clientes en función del valor que aportan a la empresa y de sus necesidades tanto profesionales como personales.
- **Interactuar** con los clientes para captar información, que queda luego recogida para siempre.
- **Adaptar** la oferta a las necesidades del cliente como nadie más puede hacer porque carece de la información suficiente para ello.

Figura 4. Modelo IDIC



Elaborado por: Autor en base a Peppers y Rogers (2004)

A su vez los procesos se dividen en dos categorías amplias de actividades:

1. **Análisis**, se realiza entre bastidores y fuera de la vista del cliente.
2. **Acción**, son pasos de cara al cliente que requieren de su participación (Peppers y Rogers, 2004).

Un ejemplo de acciones del modelo IDIC a continuación, Manager Focus (s.f.).

Tabla 3. Guía de acción basada en el Modelo IDIC.

	QUE SUELEN HACER LAS EMPRESAS	QUE MÁS DEBERIAN HACER
<b>Identificar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los clientes más valiosos.</li> <li>• Identificar los contactos en las organizaciones clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plasmear gráficamente todos los contactos dentro de las empresas clientes</li> <li>• Evaluar el nivel de influencia en la compra de cada cliente.</li> <li>• Crear programas específicos para los usuarios finales identificados.</li> </ul>
<b>Diferenciar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar de distinto modo a cada uno de los clientes.</li> <li>• Dar un servicio Premium a los clientes más valiosos.</li> <li>• Diferenciar de manera reactiva a los clientes según sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar a los clientes en función de su valor estratégico a lo largo de su ciclo de vida.</li> <li>• Desarrollar estrategias para los clientes de menor valor.</li> <li>• Ser proactivos a la hora de tratar a los clientes según sus necesidades.</li> </ul>
<b>Interactuar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar todas las interacciones con los clientes.</li> <li>• Asumir que la fuerza de ventas será reacia a las iniciativas de CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar y memorizar las interacciones a través de todos los medios de contacto.</li> <li>• Remunerar a la fuerza de ventas or dar detalles de la interacción con el cliente.</li> </ul>
<b>Personalizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar productos y servicios a los mayores clientes.</li> <li>• Deasrrollar y poner en marcha planes de cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalizar los productos y servicios agrupándolos en segmentos.</li> <li>• Establecer las formas de tratar con los clientes en función de sus necesidades.</li> <li>• Desarrollar y poner en marcha estrategias con el cliente.</li> </ul>

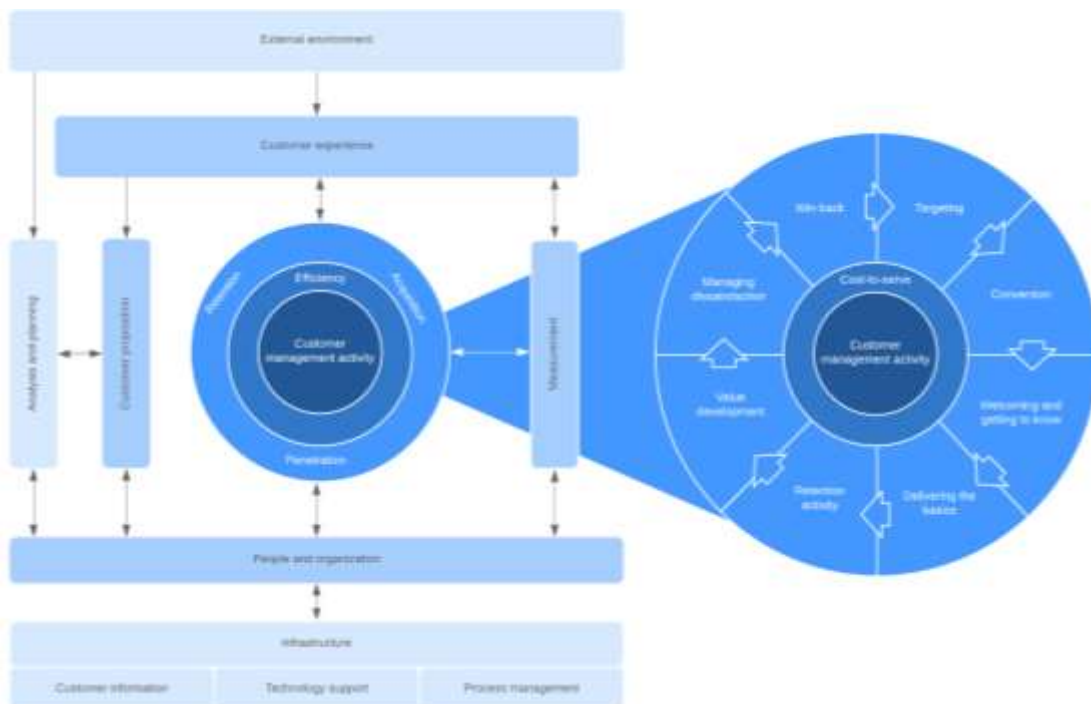
Fuente: Manager Focus (s.f).

Peppers & Rogers (como se citó en Guadarrama y Rosales, 2015) indican que los programas de lealtad son estratégicos, pero no se deben emplear esfuerzos en los clientes más leales, sino en los más rentables y el objetivo debe ser aumentar el lifetime value (LTV). De acuerdo con Guadarrama y Rosales (2015) el LTV puede convertirse en un indicador de éxito para medir la efectividad de las campañas de marketing. Una campaña exitosa no es solo aquella que aumenta los ingresos, sino también la que implica un incremento del LTV.

### Modelo Quality Competitive Index (QCI)

Grazdane (como se citó en Thakur y Chetty, 2019) mencionan el Modelo QCI Índice Competitivo de Calidad cuyo enfoque principal son las actividades de: adquisición, penetración y retención. Los componentes de apoyo son las personas y la organización, mientras que estos se ven afectados por la experiencia del cliente y el entorno externo. Thakur y Chetty (2019) afirman: “El modelo QCI ayuda a revisar las prácticas actuales y crear un enfoque cuantitativo para mejorar el proceso de gestión de clientes”.

**Figura 5. Modelo QCI**



**Fuente: Thakur y Chetty (2019)**

Este modelo se compone en total de ocho elementos:

- Análisis y planificación

- Tecnologías de la información
- Proposición
- Personas y organización
- Gestión de procesos
- Actividades de gestión de clientes
- Experiencia del cliente
- Medición del efecto

Como se ve en la versión ampliada del componente actividades de administración del clientes, se involucran varias actividades de adquisición, de retención, desarrollo del valor, gestión de la insatisfacción, focalización de clientes y el conocimiento de sus necesidades para desarrollar productos / servicios, recuperación y conversión. El modelo QCI también considera a las tecnologías de información para mantener este sistema en funcionamiento y entregar información crítica relacionada con los clientes a la organización y viceversa. Además la empresa necesita desarrollar y mantener un equipo responsable de gestionar las solicitudes de los clientes y resolver consultas e inquietudes (Thakur y Chetty, 2019).

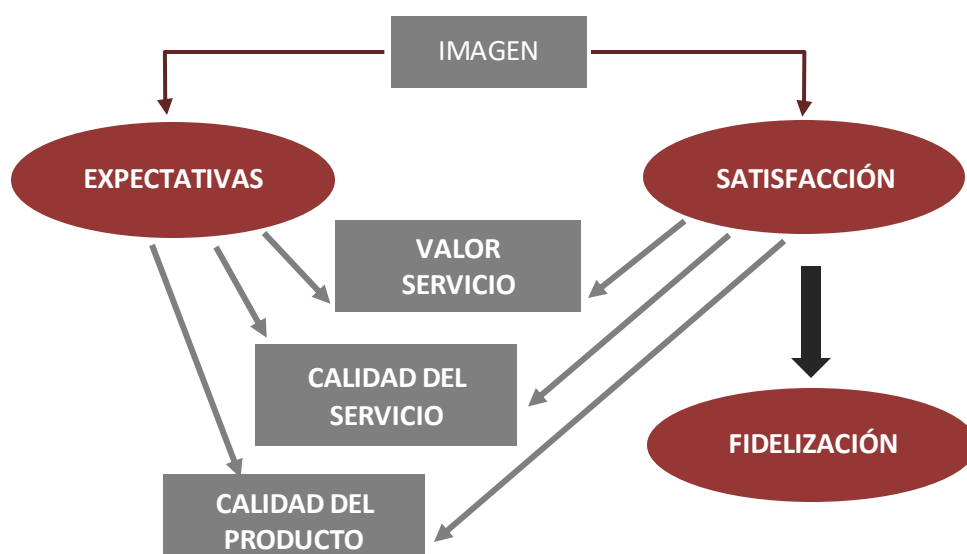
### **Modelo EPSI**

El European Performance Satisfaction Index (EPSI) es un modelo desarrollado por la Comisión de la Unión Europea en coordinación con el Comité Técnico ECSI a finales de los 1990s, fue creado para identificar aquellos factores que contribuyen a la satisfacción de clientes de servicios y así evaluar el impacto de estos en la lealtad. Actualmente el EPSI es ampliamente utilizado en 20 países de Europa por alrededor de 300 empresas, negocios, industrias y gobierno. (Viñán y Juárez, 2019, p.176).

Huayamabe, Haro y Córdova (2015) describen los componentes del modelo EPSI: imagen corporativa, expectativas del cliente, calidad del servicio, calidad del producto, valor percibido. Estos son factores causantes de la satisfacción, a su vez, esta tiene como consecuencia la variable lealtad del cliente.



**Figura 6. Modelo EPSI**



*Elaborado por: Autor en base a Huayamabe, Haro y Córdova (2015)*

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de la aplicación del modelo en el sector de supermercados y la operacionalización de los componentes que sirven como indicadores para medir la satisfacción (Huayamabe et al.,2015).

**Tabla 4. Modelo EPSI con operacionalización de componentes**

Componentes del modelo	Definición del componente	Operacionalización
<b>Imagen corporativa</b>	Percepción que el cliente tiene acerca de la marca y asociaciones.	Señalización Localización de pasillos
<b>Expectativas</b>	Pensamientos anticipados acerca del producto, resultado de lo que el cliente ha formado en su mente por información de la empresa a través de medios de comunicación.	Normal funcionamiento Espera normal en cajas Nº de cajas atendiendo Productos frescos Precios acordes
<b>Calidad del servicio</b>	Relacionada con la aceptación y la adecuación al uso por parte de los clientes	Competencia de empleados Actitud de los empleados Percepción general del servicio Horarios
<b>Calidad del producto</b>	Es la percepción que el cliente tiene y el grado de conformidad que percibe del mismo.	Variedad de productos Variedad de marcas Frecuencia de productos percederos
<b>Valor percibido</b>	Calidad percibida por el cliente acerca del servicio con respecto a su costo.	Relación precio/servicio Relación precio/ambiente tienda Relación precio/precio de la competencia

*Elaborado por: Autor en base a Arroyo López (como se citó en Huayamabe et al.,2015)*

## **Análisis de los Modelos para Gestión de las Relaciones con Clientes**

Revisados anteriormente los modelos de gestión de las relaciones con clientes, se debe determinar el o los más adecuados para elaborar una propuesta adaptable a la empresa Flycom y que impliquen los diferentes problemas de investigación descritos en el capítulo 1, para lo cual se realiza el análisis de cada modelo a continuación.

**Tabla 5. Análisis de los modelos de gestión de las relaciones con clientes.**

<b>MODELOS</b>	<b>VARIABLES PRINCIPALES</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Modelo KMV</b>	Compromiso, confianza, sentido de gratitud	El compromiso y confianza como centro de la gestión de la relación pero no menciona aspectos para la reactivación o recuperación de clientes.
<b>Modelo de las 6R del Negocio</b>	Relación, rentabilización, retención, referenciación, recuperación, reactivación.	Este es un modelo práctico y accionable que engloba todos los aspectos críticos de la empresa en estudio.
<b>Modelo IDIC</b>	Identificar, diferenciar, interactuar, personalizar	Propone variables que la empresa si ha trabajado con sus clientes como identificación, diferenciación pero no incluye tecnologías para mejorar los procesos actuales y nuevos, ni la reactivación de clientes dormidos.
<b>Modelo QCI</b>	Análisis y planificación, tecnologías de la información, proposición, personas y organización, gestión de proceso, actividades de gestión de clientes, experiencia del cliente y medición del efecto.	El modelo contiene varias variables incluido el de tecnologías de la información, se enfoca en la adquisición, penetración y retención de clientes y podría ajustarse a las necesidades de Flyom
<b>Modelo EPSI</b>	Imagen corporativa, expectativas del cliente, calidad del servicio, calidad del producto, valor percibido.	El modelo acoge el factor de valor percibido que la empresa debe reforzar con sus clientes, pero no abarca otros factores importantes que son parte de la problemática.

**Elaborador por: Autor**

### **Elección del Modelo Aplicable al Caso de Estudio**

Luego del análisis de todos los modelos y basados en la investigación bibliográfica, se determinan como los más convenientes para adaptar a la empresa Flycom: Modelo de las 6R del negocio y se agregan componentes del modelo QCI: análisis y planificación, tecnologías de la información, personas y

organización; este mix servirá como guía para crear un modelo propio que abarque la problemática de la organización.

### Casos de Éxito con el Modelo de las 6R del Negocio

Al respecto, según la empresa Marketing Tech del autor del modelo, Phd. Pablo Fernández, se mencionan algunas organizaciones que han adaptado el modelo de las 6R del Negocio para resolver problemas puntuales, mejorando la gestión de las relaciones con sus clientes, entre las cuales están las siguientes:

**Tabla 6. Casos de éxito con implementación del Modelo de las 6R del Negocio**

EMPRESA	APLICACIÓN DEL MODELO
<p><b>Volvo Trucks.</b>                      Empresa fabricante de vehículos industriales: camiones, autobuses, con sede en Suecia y presencia a nivel mundial. Su estrategia gira en torno a clientes satisfechos y productivos, cuentan con el respaldo de más de 2300 talleres y concesionarios. Los camiones constituyen su principal selección de productos, pero también ofrecen productos y servicios posventa, así como ofertas específicas.</p>	<p><b>Objetivo comercial:</b> Fidelizar a los clientes y lograr recompra de vehículo industrial / Aumentar la rentabilidad del cliente en la post-venta. <b>Reto del diseño:</b> Tener amplia cartera de clientes del segmento especialista y conseguir mantenerla activa luego de la venta del camión.</p> <p><b>Solución:</b> La empresa detectó que sus clientes mantenían su vehículo un promedio de 6 años, con este dato la agencia Marketing Tech, trabajó en el diseño de 3R: Relación, Rentabilización, Referenciación, ejecutó una secuencia de comunicaciones individualizadas para que el cliente transite por el sendero previsto, ofreciendo otros productos y servicios de la marca que incluyeron: seguros, revisiones mecánicas, envíos de información, participación en actividades, entre otros. También potenciaron las referencias de la marca Volvo Trucks en conjunto con la agencia Creative Forsman &amp; Bodenfors con quien realizaron una campaña B2B "The Epic Split". La agencia produjo un comercial, en la que participó el actor Jan-Claude Van Damme, donde se puede apreciar los valores y emociones que puede transmitir una marca de autos. La campaña consiguió más de 100 millones de visitas en Youtube y un alza enorme en sus ventas anuales.</p> <p>El impacto económico se materializó en: superiores ratios de venta cruzada: Volvo Assistance, Volvo Service Contract o contratos de mantenimiento, incremento en el ratio de fidelización de la marca, ahorro en comunicaciones. Martha Lozano, Jefe de Marketing de Relación de Volvo España (como se citó en El Australiner, 2010).</p>
<p><b>Banco Well Fargo.</b>                      Es una empresa líder en servicios financieros que tiene aprox. \$ 1.9 billones en activos y sirve a uno de cada tres hogares de EE. UU. y a más del 10% de empresas del mismo país.</p>	<p><b>Objetivo comercial:</b> Aumentar la facturación sin incrementar los costos fijos <b>Reto del diseño:</b> Análisis de la cartera de clientes y estructura de costos para armado de un mix de productos por segmentos. <b>Solución:</b> El banco aplicó la estrategia de Rentabilización de su cartera de clientes incrementando la oferta de productos por cada cliente con ventas cruzadas, aumentó la cantidad promedio de 6,5 productos por cliente a diferencia de los 4,5 en años anteriores, la facturación creció de forma lineal y la rentabilidad de manera exponencial y mantuvo así una misma estructura de costos fijos.</p>

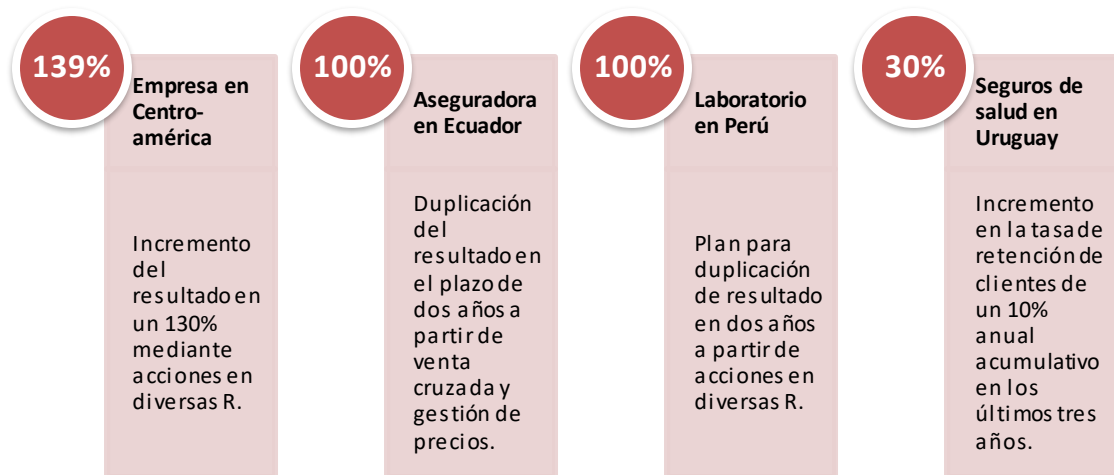
**Montevideo Shopping.** Es un Centro Comercial en Uruguay que funciona desde 1985, donde se puede encontrar la mejor y más extensa oferta de productos de Montevideo.

**Objetivo comercial:** Recuperar clientes  
**Reto del diseño:** Recopilación de la información de Q/R frecuentes de clientes para desarrollar un sistema automatizado de preguntas.  
**Solución:** Enfoque en la estrategia de Retención, desarrollaron un sistema de manejo de Q/R que permitiera generar respuestas estándares a los problemas de los clientes, para lo cual primero identificaron los motivos mas frecuentes de quejas y reclamos, aseguraron el ingreso de la información de cada motivo de contacto al sistema. Adicional, el sistema envía un gesto, una carta firmada por el gerente general y personalizada para cada cliente, en la cual se agradece el comentario y se dan observaciones específicas, lo que les generó referencias positivas a la empresa.

*Elaborado por: Autor en baser a Bedia y otros (2020), Fernández (2017)*

Se muestran otros resultados luego de haber aplicado el modelo de las 6R en empresas de América Latina, según el sitio web Marketing Tech.

**Figura 7. Aplicaciones del modelo de las 6R en América Latina.**

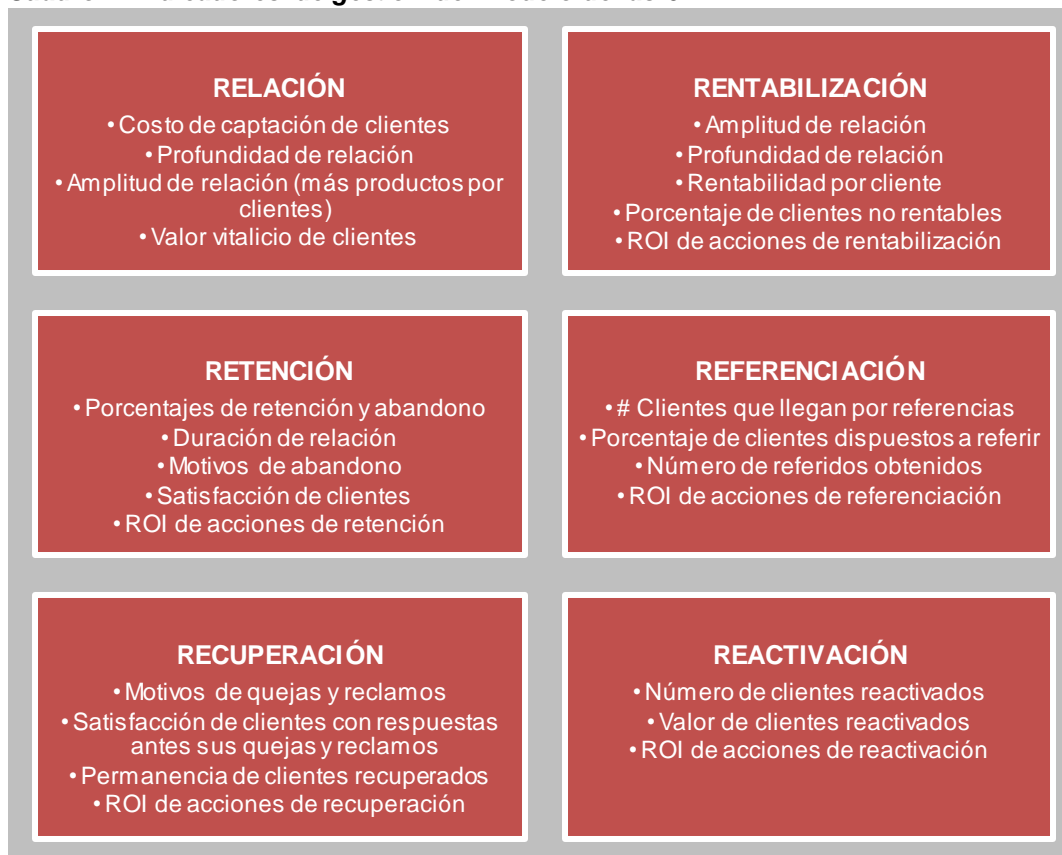


*Elaborado por: Autor en base a (Marketing Tech, s.f.)*

## Indicadores de Gestión del Modelo de las 6R del Negocio

Por lo que se refiere al monitoreo del avance en la aplicación del modelo de las 6 R, es conocido en marketing la declaración, lo que no se mide no se puede mejorar, de modo que se establecen indicadores para cada uno de los componentes del modelo. Según Fernández (2017): “El secreto está en definir cuáles son los aspectos críticos que su empresa desea mejorar y seleccionar los indicadores más adecuados para medirlos” (p.146).

**Cuadro 1. Indicadores de gestión del modelo de las 6R**



*Elaborado por: Autor en base a Fernández (2017)*

### **Definiciones del Marketing Automation**

Según la Phd. Núñez (2016): “Automatizar el marketing es el acto de planificar y configurar de antemano todos los pasos involucrados en el proceso de convertir un lead en cliente”(p.15). Gracias a ello, una empresa puede evitar procesos repetitivos para centrarse en lo estratégico, conseguir más resultados, mayor control y seguimiento sobre los mismos (InboundCycle, 2018). En otras palabras, la automatización facilita el camino para que marketing y ventas logren mejorar la experiencia de los clientes y lograr los objetivos comerciales.

De acuerdo con Martínez (2018) la esencia del Marketing automation no es la tecnología, sino la relación individualizada con clientes. El autor menciona que con una estrategia de negocio centrada en el cliente y la tecnología adecuada, se optimiza y automatiza los flujos de marketing y ventas desde el tratamiento de las primeras interacciones de visitantes a una web hasta la realización de la venta. Esto implica industrializar los pasos intermedios como son: la segmentación, comunicación personalizada, generación de leads, lead nurturing y cualificación, asignación y venta.

Según Inboundcycle (2018) el marketing automation asegura entregar el mensaje eficaz al público correcto y en el momento adecuado. Además significa entender y actuar de forma personalizada y escalable con las personas que interactúan con la empresa en los diferentes canales, esto permite comprender exactamente el interés del lead y su etapa de compra.

Las definiciones anteriores señalan que una vez configurado el sistema, da paso a centrarse en tareas estratégicas y analíticas para captar y/o retener clientes. Además el software de automatización por sí solo no es lo único importante, se va a requerir del aporte humano creativo que diseñen los flujos de trabajo.

### **Diferencias entre Email Marketing y Marketing Automatizado**

El email marketing y la automatización de marketing no son lo mismo, se diferencian en muchas formas, sin embargo ambos pueden y deben trabajar juntos para generar más y mejores oportunidades de negocio.

**Tabla 7. Diferencias entre el email-marketing y automatización del marketing**

<b>EMAIL MARKETING</b>	<b>AUTOMATIZACIÓN DE MARKETING</b>
<b>Diferencia de estructura</b>	
La realización del email sigue las etapas: crear el email, segmentar la base (o no), programar el envío, enviar y analizar	Se siguen las etapas estándar y además se realiza la planificación de flujos de trabajo, etiquetas y triggers o acciones
<b>Diferencia de tiempo</b>	
Se asume que todos los destinatarios tienen interés en el mismo tema, en ese momento, independiente de las acciones que haya realizado.	El propio Lead define cuál correo electrónico recibirá y cuándo comenzará a recibirlo, de acuerdo con la información que proporciona y de las acciones que realiza.
Es un evento puntual	Acción continua a lo largo del tiempo
<b>Diferencia de etapa de compra</b>	
El lead recibe campañas de email de medio y fondo de embudo diseñadas para toda la base de Leads sin que sea el momento adecuado de compra, y un sólo email no es suficiente para despertar la necesidad por el producto en una gran cantidad de Leads.	El Lead recibirá ofertas de medio y fondo de embudo cuando de hecho es el momento para ello y dicha oferta estará bien orientada hacia su interés y etapa.
<b>Diferencia de resultados</b>	
Es un evento puntual que no tiene un real impacto en el equipo de ventas.	Poderosa herramienta de ventas que influye directamente en los resultados de la empresa.

**Elaborado por: Autor en base a RD Station (2020)**

## **Orígenes del Marketing Automatizado**

La evolución del marketing hasta llegar a la posibilidad de automatizar procesos tiene su base en la tecnología. Inboundcycle (2018) afirma que en el 2005 nació el Inbound Marketing de la mano de la empresa HubSpot con el fin de agilizar el día a día de diversas operaciones de marketing online.

Existen dos orígenes del Inbound Marketing, el primero se refiere a la creación propia del término y su estructura metodológica, atribuyéndoles a Dharmesh Shah y Brian Halligan, fundadores de la compañía de software HubSpot. Inicialmente los socios ofrecían servicios de marketing a startups y notaron que las tácticas tradicionales ya no eran efectivas (Inboundcycle, 2018).

Dharmesh gestionaba el blog OnStartups, con consejos para emprendedores, con el transcurso del tiempo el blog tomó fuerza y por la calidad de contenido y su fin altruista atrajo bastante tráfico, convirtiéndose en un trabajo más para Dharmesh quien tenía que utilizar muchas herramientas para la gestión lo cual no era lo más óptimo. Según menciona HubSpot (s.f.), la gente ya no quiere ser interrumpida por los mercadólogos o acosada por los vendedores.

Dharmesh, quien además es ingeniero en software, programó una aplicación que reunía todas las herramientas para la gestión del blog. Por su parte, Halligan, se dió cuenta que la aplicación podía servirle a empresas y ambos iniciaron la comercialización del software patentando el término inbound en el 2005, como una metodología para atraer a los usuarios voluntariamente.

Precisamente la filosofía del inbound marketing se basa en humanizar el proceso de marketing y ventas al no tratar a los clientes como simples datos sino como personas. En contraposición, Del Santo y Álvarez (2012) refieren:

El modelo tradicional 'outbound' está basado en el principio de la interrupción – el típico spot publicitario en TV que interrumpe mientras vemos el último capítulo de una serie, el e-mail que recibimos sin que hayamos solicitado ninguna información y no digamos nada de la molesta llamada telefónica a la hora de comer para vendernos un nuevo contrato de telefonía móvil. (p.10)

Es decir, la lógica es la siguiente ayudar y a cambio se obtiene algo de los consumidores, alcanzando los objetivos comerciales de manera no invasiva.

El segundo origen según Inbouncycle (2018) tiene relación con el entorno del mercado que contribuyó a aceptar la metodología inbound. Con la popularidad del primer navegador, Netscape, los primeros buscadores: Altavista, Terra, Yahoo, Lycos y el internet se dió el nacimiento del inbound marketing. Antes de los 90's la información en internet era controlada por las empresas quienes utilizaban este medio como una vitrina virtual para promocionar sus productos.

Después de los 90's, a raíz de la aparición de los foros, se da el fenómeno conocido como la democratización de la información, las empresas empezaron a perder el poder de la información en internet y eran los propios usuarios quienes tomaban el control paulatinamente. Este cambio se acentuó más con la llegada de los blogs, donde personas con amplio conocimiento en cualquier tema proporcionaban contenidos de alta calidad y comenzaron a tener influencia.

Las redes sociales, Del Santo y Álvarez (2012) ideadas inicialmente para establecer canales de comunicación exclusivamente entre personas, fueron poco a poco perfilándose como escenarios útiles para las empresas y marcas, a través de las cuales las marcas son ahora las que reciben con los brazos abiertos el interés de sus fans basándose en los principios de la atracción.

Este proceso de transparencia de la información, es decir, la posibilidad de que los consumidores conozcan realmente las marcas por las experiencias compartidas, tiene un fuerte impacto en el ámbito del marketing pues cambio los hábitos de compra de las personas. Según la empresa Oracle (2014) a través de una gran diversidad de canales digitales los compradores actuales recurren a una amplia red de recursos para tomar decisiones de compra más informadas.

En contexto, el marketing automation es una ventaja si existen datos de valor, ya que para conseguir resultados se requiere que el encargado de marketing nutra la herramienta con esos datos y la base sea levantada de forma eficiente para que la herramienta pueda trabajar sobre clientes calificados.



## Metodología de la Automatización del Marketing

Según lo afirma Inbouncycle (2018) la automatización es una parte dentro del marketing inbound que a su vez corresponde al marketing digital. Por lo tanto cabe explicar primero las fases del ciclo de compra correspondientes al marketing inbound (Núñez, 2015).

**Figura 8. Fases del ciclo de compra**



*Elaborado por: Autor en base a Núñez (2015)*

Así pues la automatización del marketing es una parte del marketing Inbound, la cual se centra en crear workflows de automatización, es decir secuencias de acciones y condiciones que definen el camino que seguirá un contacto a través del proceso de compra y las tareas de marketing y ventas. En resumen, se puede decir que la automatización del marketing incluye cinco áreas principales: Nutrición de leads (lead nurturing), calificación de leads (lead scoring), segmentación dinámica, contenido dinámico y workflows (Aceti, 2016).

**Figura 9. Metodología del Marketing Automatizado**



*Elaborado por: Autor en base a Aceti (2016)*

Así mismo, Inbouncycle (2018) refiere que además de la captación de leads, también se aplican estrategias automatizadas de marketing para gestionar la relación con el cliente y fidelizarlo para generar mayor partido a la relación que una empresa tiene con cada uno de los clientes de su base de datos.

### **Embudos de conversión**

Según Núñez (2015): “Un funnel o embudo de conversión es la técnica para definir y planificar los pasos que tiene que dar un usuario para cumplir uno o más objetivos”(p.31). Existen 3 categorías de funnels que se pueden implementar en los negocios, se describen a continuación:

- **Funnel de Captación.-** Consiste en convertir a un visitante de una página web o usuario que visualiza un anuncio en un lead. Este funnel es corto, se atrae a usuarios para que dejen sus datos personales a cambio de algo. Tipo de usuario: Proviene de rss, visitantes de la web, usuarios de anuncios. Medios: Landing page, email de descarga.
- **Funnel de Cultivo.-** En esta etapa se realiza el proceso de educación de la base de datos, es decir, aportar antes que vender. Se etiquetan los leads que muestran interés en los regalos ofrecidos, de esta forma se pone en marcha una cadena de acciones a través del correo electrónico, que ayuda a que los registros de la base de datos maduren y avancen en su proceso de compra. Tipo de usuario: Leads que ejecutaron alguna acción concreta. Medio: Campañas de emails personalizadas.
- **Funnel de Venta.-** Es el último funnel, dirigido a los usuarios que han mostrado interés durante campañas de cultivo, este comienza con los usuarios de una determinada etiqueta y con un email de venta, en este email se debe hacer una promoción interesante, si los usuarios pre-calificados tienen interés, se los dirigirá a la página de venta, finalizando con el envío del email de confirmación (Núñez, 2015).

Según RD Station (2020), la adquisición de clientes y la automatización de determinadas tareas no son los únicos trabajos facilitados por la automatización de marketing. Existen también acciones realizadas en la posventa que hacen que el resultado aumente, sobre todo en las empresas que trabajan con canales

de distribución, estimulando a quienes ya son clientes a realizar nuevas compras, entre otros.

**Tabla 8. Automatización del marketing en la Post-Venta**

<b>TIPO DE WORKFLOW</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Flujo de activación</b>	Entre más complejo sea el producto, mayor la necesidad de mostrar un valor inicial. El objetivo principal es enviar una serie de emails enfocados en mostrar al cliente cuáles son las acciones que debe realizar y en qué orden para extraer dicho valor inicial.
<b>Flujo de retención</b>	Crear flujos para reunir opiniones y comentarios constantes de la base de clientes, y realizar acciones de mejoras. Si se han perdido algunos clientes, utilizar dichos flujos para entender qué ocurrió, o para hacer una buena propuesta de retorno.
<b>Flujo para Upsell/ Cross-sell</b>	Identificar los clientes comprometidos, la automatización envía un email ofreciendo funcionalidades más avanzadas de un producto. Si no se tiene una versión para ofrecer Upsell, pero si varios productos complementarios, una buena opción es utilizar el Cross-sell.
<b>Flujo de recomendación</b>	La recomendación tiene un poder muy grande de traer nuevos clientes a partir de los que ya existen. Identificar a clientes que dieron un excelente NPS a la empresa, la automatización envía un email de agradecimiento y solicita la recomendación a un amigo, además de premiar a quien recomendó.

*Elaborado por: Autor en base a RD Station (2020)*

### **Las etiquetas en la automatización**

Según Núñez (2015): "Las etiquetas permiten personalizar los mensajes segmentando la lista de leads: origen del tráfico orgánico, pagado, el estado del lead: frío, caliente, interesado, cliente curso X, etc" (p.18).

En contexto, gracias a las etiquetas se puede hacer remarketing y concretar ventas con clientes interesados a través del envío de emails personalizados, esa es la clave de este sistema de automatización. En el marketing tradicional se envía los mismos mensajes a todos los clientes, pero la automatización ayuda a enfocar los esfuerzos en función del interés de cada uno de ellos.

## Principales Softwares CRM y de Automatización de Marketing

El desarrollo de la tecnología y la evolución del marketing han contribuido en la administración de la relación con los clientes, donde al cliente no sólo se le cuida, sino que se le analiza y se le clasifica. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los eventos principales relacionados con la tecnología y el marketing que han impactado al CRM (Colón, 2017).

**Tabla 9. Impacto de la tecnología y marketing en el desarrollo de la estrategia de CRM**

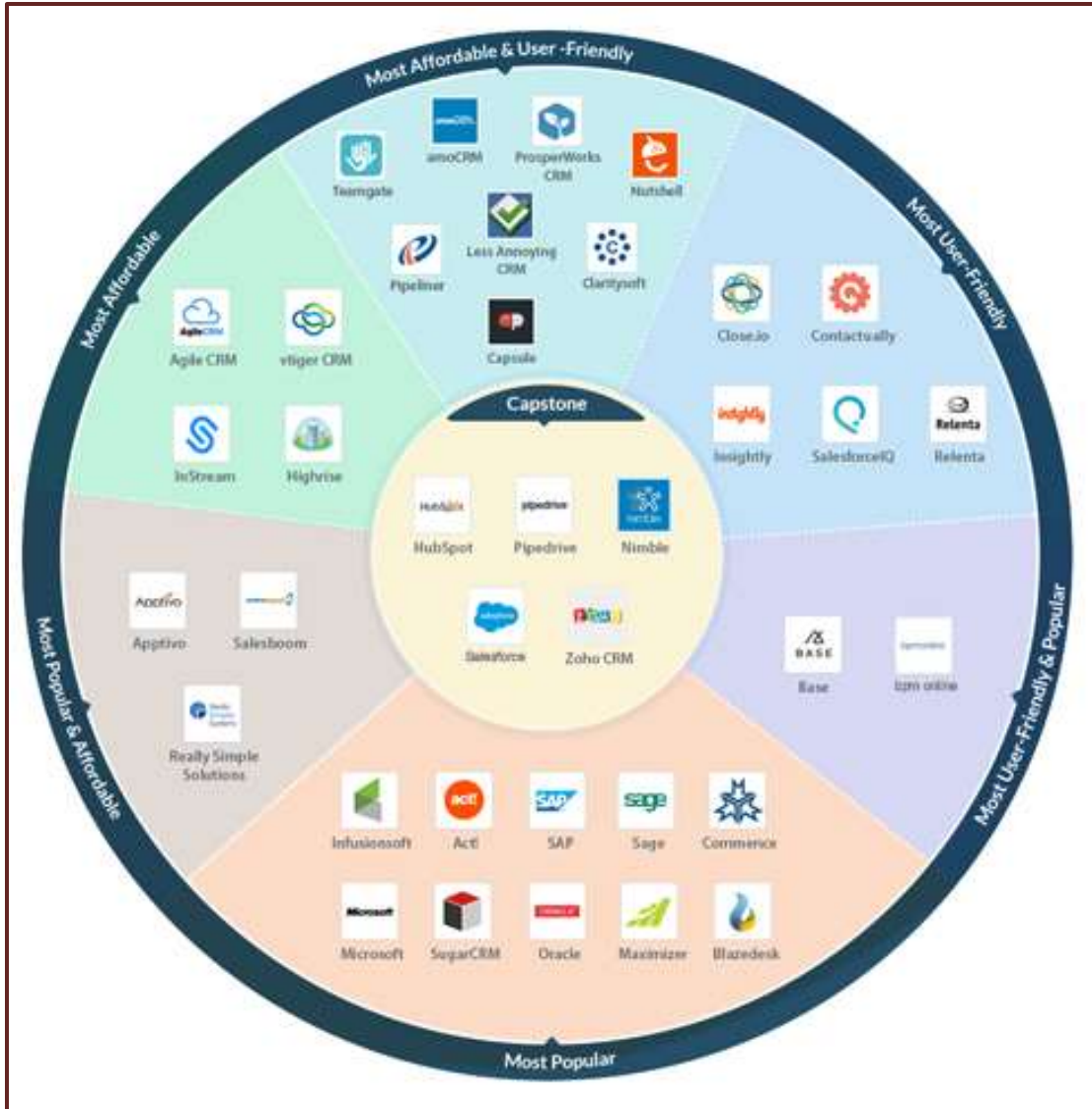
ANOS 60	ANOS 70	ANOS 80	ANOS 90	ANOS 2000
Modelos estadísticos (Petrison et al., 1997)	Lifetime Value (Petrison et al., 1997)	Base de datos relacional capacidad de la PC (Petrison et.al, 1997)	Call Center Data Warehouse Data Mining (Chung et al., 2007)	CRM Electrónico CRM Social (Lendel & Varmus, 2015)
Marketing directo (Petrison et al., 1997)		Contact Management (Chung et al., 2007)	Sales Force Automation (Worth 2004) Marketing Relacional (Berry, 1995; Kotler, et al., 2012)	Marketing Digital (Redes Sociales/ Mobile) (Dukic, et al., 2016)

*Elaborado por: Autor en base a Colón (2017)*

Por lo que se refiere a la investigación, se debe definir un software CRM y de automatización del marketing para lo cual se presentan los principales softwares según la empresa Capterra, la cual es un directorio en línea gratuito que actúa como intermediario entre compradores y proveedores de tecnología dentro de la industria del software.






En la figura 10, se muestra el Top de softwares CRM de Capterra categorizados en tres temas distintos: asequibilidad, facilidad de uso y popularidad, dado que cuando la mayoría de la gente compra software, busca una combinación de estas tres cualidades en una sola solución. En el centro de la rueda se identifican las soluciones que integran las cualidades mencionadas: HubSpot CRM, Pipedrive, Nimble, Zoho CRM y Salesforce (Capterra, 2017).

Figura 10. Principales Softwares CRM



Fuente: Capterra (2017)

**Cuadro 2. Comparación entre plataformas de CRM**






					
CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	CRM SALES HUB	PIPEDRIVE	NIMBLE	SALES FORCE	ZOHO CRM
Tipo de usuario	Ideal para Pymes de 10 a 200 empleados, no necesitan tantas funciones avanzadas.	Equipos de ventas que buscan una herramienta simple, pero potente para organizarse	Servicios empresariales Medios de comunicación e internet, comercio minorista	Empresas de todos los tamaños, en cualquier sector	Pequeñas y medianas empresas y corporaciones
Asistencia técnica	Telefónica 24/7 Chat / Email	Chat 24/7 Email	Chat / Email/ Foro	Telefónico 24/7 Foro/ Chat Email	Telefónica 24/7 Chat / Email
Implementación	Cloud / Web Android (móvil) iPhone (móvil)	Cloud / Web Android (móvil) iPhone(móvil)	Cloud / Web Android (móvil) iPhone(móvil)	Cloud / Web Android (móvil) iPhone(móvil)	Cloud / Web Android (móvil) iPhone (móvil)
Calificación general	4.5/ 5	4.4/ 5	4.5/ 5	4.4/ 5	4.2/ 5
Gestión de contactos negocios y tareas	★	★	★	★	★
Notificaciones y seguimientos de correos	★	★	★	★	★
Bandeja de entrada de prospectos	★	★	★	★	★
Chat en directo	★			★	★
Embudos de ventas	★	★	★	★	★
Función de Automatización de ventas	★	★	★	★	★
Calificación predictiva de leads	★	★		★	★
Importación y exportación de datos	★	★	★	★	★
Informes personalizables	★	★	★	★	★
Calling a través de VOIP	★				★
Proyección de ventas	★	★	★	★	★
Predicción e inteligencia artificial	★			★	
PRECIO MENSUAL	Desde \$45 2 usuarios	Desde \$12,50 1 usuario	Desde \$25 1 usuario	Desde \$25 1 usuario	Desde \$18 1 usuario

**Elaborado por: Autor en base a Capterra (2017)**

Por otra parte, la misma empresa proporciona un directorio completo de las herramientas de automatización de marketing. Capterra (2017) refiere que estas herramientas permiten a las organizaciones automatizar funciones de marketing como la creación de campañas, segmentación de mercado, análisis de respuestas y ofrecen funciones para evaluar la eficacia de las campañas de

marketing. Las soluciones de automatización de marketing permiten compartir información en toda la empresa, proporcionando un canal esencial entre las operaciones de gestión, ventas y marketing. A continuación se muestran las 5 principales plataformas de marketing mejor valoradas por los usuarios.

**Cuadro 3. Plataformas de automatización de marketing**

					
<b>FUNCIONALIDADES PRINCIPALES</b>	<b>MAILCHIMP</b>	<b>SEMRUSH</b>	<b>HUBSPOT MARKETING HUB</b>	<b>CONSTANT CONTACT</b>	<b>SENDINBLUE</b>
Pruebas A/B	★	★	★	★	★
Aplicación móvil	★	★	★	★	★
Segmentación por audiencia	★	★	★	★	★
Respuestas automáticas	★	★	★	★	★
Automatizaciones, creador recorridos del cliente	★	★	★	★	★
Análisis de comportamiento	★	★	★	★	★
Herramientas de análisis de datos		★	★		
Páginas de destino	★	★	★	★	★
Formularios sin marca de agua	★	★	★	★	★
Informes sobre campañas	★	★	★	★	★
Integración con redes sociales	★	★	★	★	★
Cumplimiento de ley CAN SPAM	★	★	★	★	
Plantillas personalizables	★	★	★	★	★
Asistencia técnica	Teléfono / Email / Chat	Teléfono / Email / Chat	Teléfono / Email / Chat	Teléfono / Email / Chat	Teléfono / Email / Chat
Valoración usuarios	4.4	4.3	4.3	4.3	4.5
PAGO MENSUAL CON FUNCIONES AUTOMATIZACIÓN	\$52	\$119	\$800	\$70	\$65
# CONTACTOS	Hasta 2500	Hasta 2000	Hasta 2000	Hasta 2500	Ilimitados

**Elaborado por: Autor en base a Capterra (2017)**

## **Normativa Legal**

Para conseguir una campaña de marketing exitosa, se deben conocer las reglas que regulan las comunicaciones comerciales por medios electrónicos. En Ecuador existe la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, que menciona en:

**Capítulo III** - De los derechos de los usuarios o consumidores de servicios electrónicos:

**Art. 50.-** Información al consumidor.- La publicidad, promoción e información de servicios electrónicos, por redes electrónicas de información, incluida la Internet, se realizará de conformidad con la ley, y su incumplimiento será sancionado de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente en el Ecuador.

En el envío periódico de mensajes de datos con información de cualquier tipo, en forma individual o a través de listas de correo, directamente o mediante cadenas de mensajes, el emisor de los mismos deberá proporcionar medios expeditos para que el destinatario, en cualquier tiempo, pueda confirmar su suscripción o solicitar su exclusión de las listas, cadenas de mensajes o bases de datos, en las cuales se halle inscrito y que ocasionen el envío de los mensajes de datos referidos.

La persistencia en el envío de mensajes periódicos no deseados de cualquier tipo, se sancionará de acuerdo a lo dispuesto en la presente ley.

### **Título V – Capítulo I.- De las infracciones informáticas**

**Art. 58.-** Obtención y utilización no autorizada de información.- La persona o personas que obtuvieren información sobre datos personales para después cederla, publicarla, utilizarla o transferirla a cualquier título, sin la autorización de su titular o titulares, serán sancionadas con pena de prisión de dos meses a dos años y multa de mil a dos mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica. (Congreso Nacional, 2002)



### 1.5.2 Marco Conceptual

**Automatización de marketing.-** Es el acto de planificar y configurar de antemano todos los pasos involucrados en el proceso de convertir a un lead en cliente mediante herramientas tecnológicas y estrategias. (Núñez, 2015)

**B2B.** Es un modelo de negocio business to business o de venta empresarial que se ocupa específicamente de las ventas de gran volumen o de alto costo a los clientes empresariales, a menudo a través de relaciones contractuales a largo plazo (Valarezo, Cedeño y Caicedo, 2018).

**Digital marketing.-** El marketing digital engloba todas aquellas acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet. Este fenómeno viene aplicándose desde los años 90 como una forma de trasladar las técnicas de marketing offline al universo digital (InboundCycle, 2018).

**Inbound marketing.-** Es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final. (InboundCycle, 2018).

**Insights.-** Son las verdades humanas que derivan de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores y que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresa. (Quiñones, 2018)

**Lead.-** Es todo aquel usuario de una página web que, en un momento determinado, facilita sus datos en un formulario, perdiendo así su condición de visita anónima y convirtiéndose en un contacto sobre el que poder hacer seguimiento (InboundCycle, 2018).

**Lead scoring.-** Es la forma de conseguir que los registros de una base de datos se ordenen automáticamente, y prácticamente en tiempo real, en función de su cualificación. Para lograrlo es necesario construir modelos de puntuación (InboundCycle, 2018).

**Lead nurturing.-** Se define como cadenas automatizadas de emails que tienen como objetivo educar o madurar a los leads de una base de datos. Cuando esto se integra dentro de una herramienta de automatización, entonces queda ligado al proceso de scoring, de modo que los envíos automáticos de correos electrónicos varían según puntuaciones (InboundCycle, 2018).

**Life Time Value LTV.-** Es el término que se utiliza para determinar el valor que un cliente aporta a un negocio durante toda la vida útil de la empresa. Es una métrica útil utilizada por los especialistas de marketing, sobre todo en el momento de adquirir un cliente. La fórmula:  $\text{Gasto Medio} \times \text{Coste de Adquisición} \times \text{Vida Cliente} = \text{Lifetime Value}$ . (Antevenio, 2016).

**Mercado.-** Como consecuencia del progreso de las comunicaciones el mercado se ha desprendido de su carácter localista, y hoy día se entiende por mercado el conjunto de actos de compra y venta referidos a un producto determinado en un momento del tiempo, está compuesto de vendedores y compradores que vienen a representar la oferta y la demanda. (EcuRed, 2018).

**Net Promotore Score.-** Según Rivas (2017) el NPS es una metodología que tiene el objetivo de realizar la medición del grado de satisfacción y fidelidad de los consumidores, a través de una pregunta simple: En una escala de 0 a 10, ¿Cuánto usted recomendaría una empresa a un amigo?.

Fórmula NPS:  $\% \text{ Clientes Promotores} - \% \text{ Clientes detractores} = \% \text{ NPS}$ .

Zonas de clasificación:

- Zona de Excelencia – NPS entre 75 y 100
- Zona de Calidad – NPS entre 50 y 74
- Zona de Perfeccionamiento – NPS entre 0 y 49
- Zona Crítica – NPS entre -100 y -1

**ROI.-** Return On Investment, es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Fórmula:  $\text{ROI} = (\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$  (Antevenio, 2016).

## **CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Métodos de Investigación**

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas. Como técnica cualitativa, se realizó una entrevista a la directora de cuenta del portafolio Motorola Solutions, además se observó el comportamiento y respuesta que han tenido los clientes hacia las iniciativas comerciales que ha venido efectuando la empresa en el período 2020 - 2021.

En cuanto a las técnicas cuantitativas, se realizaron encuestas a los clientes activos e inactivos del portafolio Motorola Solutions, para conocer los factores de satisfacción y abandono asociados a los programas de marketing relacional y a servicios ofrecidos por los diferentes departamentos con el fin medir el nivel de fidelización hacia la empresa Flycom.

### **2.2 Tipo de Diseño de Investigación y Alcance**

El estudio actual es de tipo descriptivo y correlacional, Salkind (como se citó en Bernal, 2010) afirma que la investigación descriptiva es aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación objeto de estudio. En tales estudios se muestran, narran, identifican hechos o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías pero no se dan explicaciones de las situaciones.

En la presente tesis, el diseño descriptivo permitió examinar las características del problema en la distribuidora mayorista Flycom Permonsa, para posteriormente elaborar un plan de marketing relacional con automatización como propuesta para aumentar la fidelización de clientes y ventas del portafolio Motorola Solutions.

Por otro lado, es de tipo correlacional, según Bernal (2010) la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, es decir asociaciones en donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en el otro. En el presente caso, el modelo de marketing relacional con automatización que se seleccione va a tener efecto en el nivel de lealtad de clientes y por ende en las ventas de la empresa Flycom.

El alcance de la investigación es la elaboración de un modelo de marketing relacional con automatización aplicable a la empresa Flycom, como caso de estudio para mejorar sus niveles de fidelización de clientes y ventas, sin embargo también se puede aplicar a otras empresas con giro de negocios B2B.

### 2.3. Unidad de Análisis, Población y Muestra

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa Flycom, según Jany (como se citó en Bernal, 2010) se define a la población como: “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p.160). Para efectos de esta investigación se tiene que la población son todos los clientes activos e inactivos de la empresa que se encuentran repartidos en matriz y las tres sucursales.

**Tabla 10. Población**

<b>Localidades</b>	<b># Clientes</b>
Clientes activos Matriz Guayaquil	63
Clientes activos Sucursal Quito	52
Clientes activos Sucursal 1	57
Clientes activos Sucursal 2	64
Clientes inactivos general	80
<b>Población</b>	<b>316 clientes</b>

*Elaborado por: Autor*

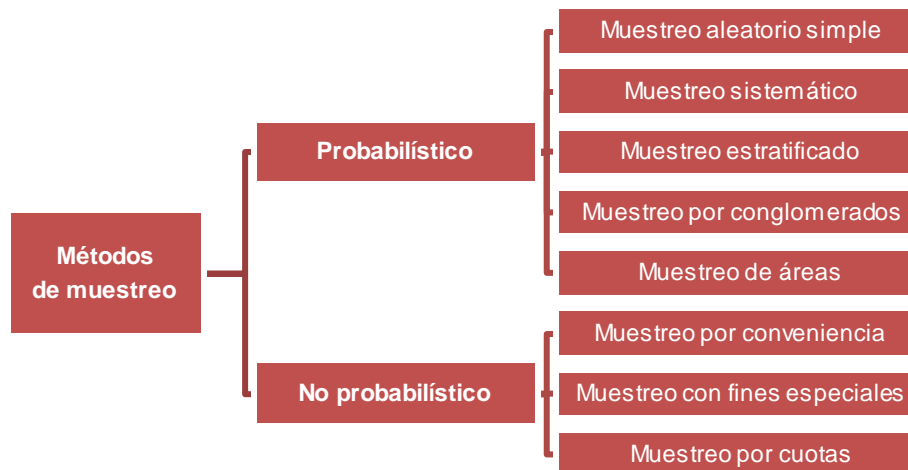
#### 2.3.1 Tamaño de la Muestra

De acuerdo con Bernal (2010) la muestra es “La parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. Así mismo, menciona que seleccionar el tipo de muestreo para estimar el tamaño de una muestra va a depender del tipo y diseño de la investigación. Según Weiers (como se citó en Bernal, 2010) existen varios métodos de muestreo, los más utilizados: método probabilísticos y no probabilísticos con sus respectivas clasificaciones.

Como método de muestreo se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, (McDaniel & Gates, 2016), refieren: “Este método garantiza que cada miembro de la población tenga casi la misma posibilidad de ser seleccionado para la

muestra, se utiliza cuando en el conjunto de una población, cualquiera de los sujetos tiene la variable objeto de la medición” (p.320). En este caso, los clientes de cada una de las localidades comparten características similares, siendo clientes de un mismo portafolio y susceptibles a los factores que inciden en su lealtad hacia la empresa Flycom.

**Figura 11. Métodos de muestreo**



*Elaborado por: Autor en base a Weiers (como se citó en Bernal, 2010)*

La fórmula cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

**N** = tamaño de la población

**Z** = nivel de confianza o margen de confiabilidad

**p** = proporción con la característica esperada, éxito

**q** = proporción sin la característica esperada, fracaso

**e** = error de estimación

Valores	
<b>N</b>	316
<b>Z</b>	1,96
<b>P</b>	0,5
<b>Q</b>	0,5
<b>e</b>	5%

$$n = \frac{316 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (316 - 1) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{316 \times 3,84 \times 0,5 \times 0,5}{0,78 + 0,96} \quad n = 303,36 / 1,74 \quad n = 174$$

De la población, se obtuvo una muestra de 174 clientes, la cual se prorrateó según la cartera existente en cada una de las localidades, representando el 75%

de la muestra total con 130 encuestas y 25% corresponden a clientes inactivos con 44 encuestas.

**Tabla 11. Distribución de la muestra**

<b>Total clientes por localidades</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>	<b>Muestra 174</b>
Cientes activos matriz Guayaquil	63	19,9%	<b>35</b>
Cientes activos Sucursal Quito	52	16,5%	<b>29</b>
Cientes activos Sucursal 1	57	18%	<b>31</b>
Cientes activos Sucursal 2	64	20,3%	<b>35</b>
Cientes inactivos	80	25,3%	<b>44</b>

*Elaborado por: Autor*

## 2.4 Variables de la investigación

De acuerdo con Rojas (como se citó en Bernal, 2010) menciona: “Una variable de investigación es una característica que puede estar o no presente en los individuos o grupos; puede presentarse en modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas” (p.139). En las investigaciones causales o correlacionales se identifican las variables independiente y dependiente.

**Variable Independiente**, es todo aquel aspecto, hecho, que se considera como la causa de en una relación entre variables:

- Modelo de marketing relacional con automatización.

**Variable Dependiente**, es el resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente (Bernal. 2010):

- Aumento de la fidelidad de clientes y ventas del portafolio Motorola Solutions en la distribuidora mayorista Flycom.

## 2.5. Operacionalización de las Variables

Según Bernal (2010) operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición.

**Tabla 12. Operacionalización de las variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Variable Dependiente</b> Modelo de marketing relacional con automatización	Modelos de marketing relacional	Autores expertos en la gestión de relaciones con clientes / Aplicaciones del modelo en empresas.	Análisis documental
	Software CRM	Relación costo/ beneficio	Análisis de contenido web

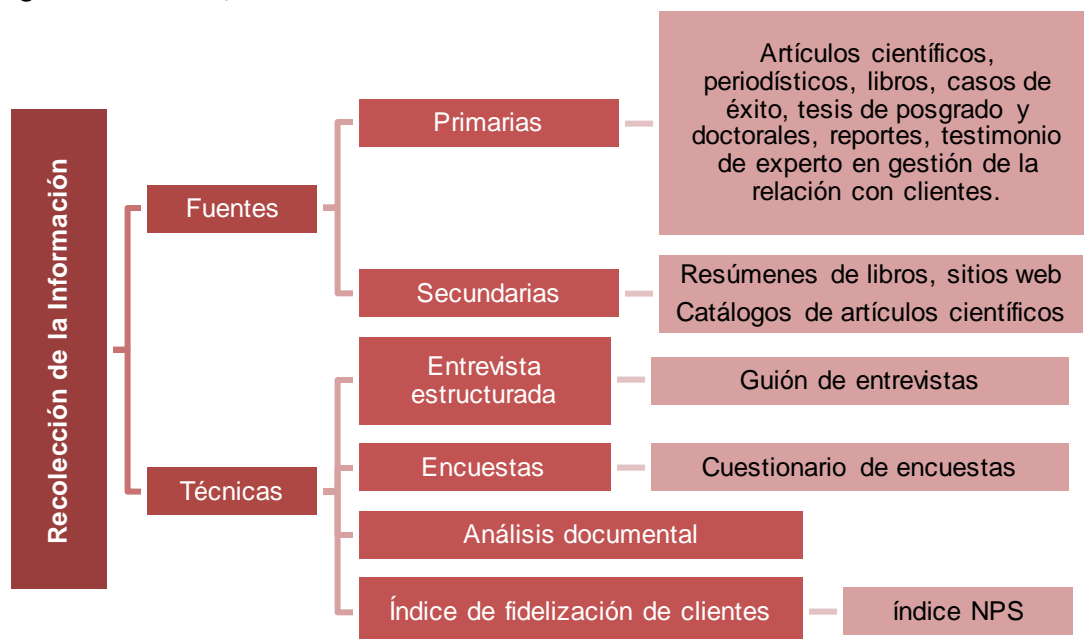
	Software de automatización del marketing		
<b>Variable Independiente</b>	Programas actuales de marketing relacional	Factores de satisfacción e insatisfacción de clientes de Flycom	Cuestionario de encuestas
Aumento de la fidelidad de clientes y ventas del portafolio Motorola Solutions en la distribuidora mayorista Flycom	Fidelidad de clientes	Índice de recomendación de clientes de Flycom	Guión de entrevista estructurada Índice Net Promoter Score NPS

*Elaborado por: Autor*

## 2.6. Fuentes, Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

Según Bernal (2010), en esta etapa también conocida como trabajo de campo, se determinan las fuentes y técnicas para la recolección de la información, las cuales deben ser confiables y suficientes ya que van a servir para responder la pregunta de la investigación y lograr los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

**Figura 12. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información**



*Elaborado por: Autor*

## 2.7 Procesamiento de los Datos

El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas y/o con el apoyo de softwares estadísticos. La herramienta

estadística que se utilizará para presentar la información es de distribución de frecuencias y representaciones gráficas, según Mason y Lind (como se citó en Bernal, 2010) afirman: “La distribución de frecuencias es el agrupamiento de datos en categorías que muestran el número de observaciones de cada una, es decir, indica el número de veces que ocurre cada dato en una tabla de resultados del trabajo de campo” (p,199). Así mismo se empleará el software SPSS para procesar los datos provenientes de las encuestas.



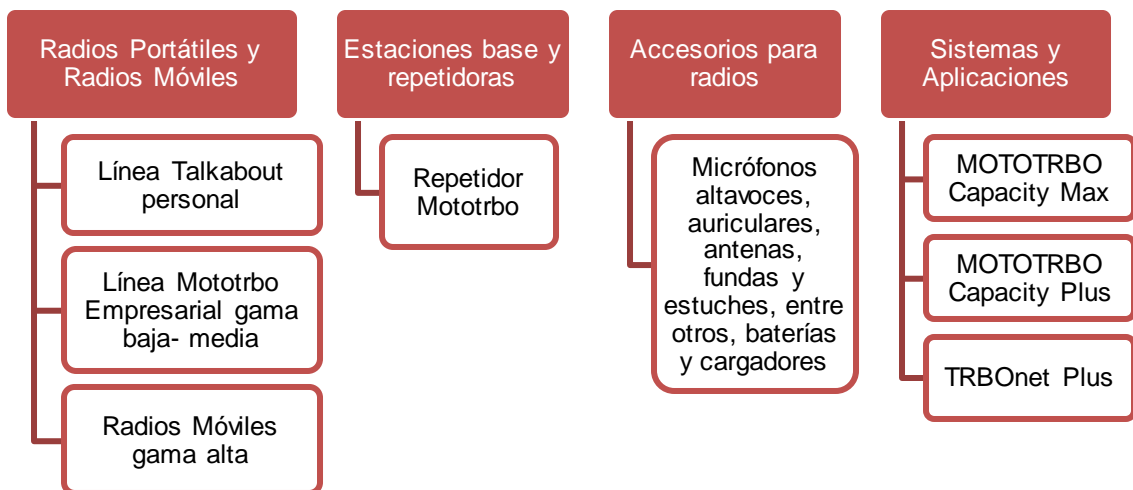
## CAPÍTULO III – RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Análisis de la Situación Actual

Flycom S.A. es una pequeña empresa, constituida en junio de 1999, que se encarga de la comercialización y distribución al por mayor y a nivel nacional de soluciones para el sector de las telecomunicaciones con representaciones de las marcas: Motorola Solutions, su marca estrella, Grandstream, Cambium Networks, entre otras. La empresa mantiene alianzas estratégicas con fabricantes líderes, lo que permite proporcionar soluciones completas para diversos mercados, tales como: seguridad, transporte y logística, comercio retail, hotelería, salud, educación, minería, petróleo y gobierno. Cuenta con una matriz para región Costa y una segunda que abarca región Sierra, para atención al cliente del canal, además 2 sucursales en Guayaquil que atienden tanto a clientes del canal como a los clientes finales.

Para la presente investigación se tiene como enfoque la marca Motorola Solutions, por ser la marca principal que comercializa la empresa, las demás marcas se considera pueden abarcarse en futuras investigaciones.

**Figura 13. Portafolio de productos y servicios Motorola Solutions**



*Elaborado por: Autor*

**Figura 14. Insignia de Motorola Solutions**



#### **Cuadro 4. Misión y visión de Flycom**

<b>MISIÓN</b>	En Flycom fundamentamos nuestro negocio en proveer soluciones integrales e innovadoras de comunicación, anticipando y superando las expectativas y necesidades de nuestros clientes, apoyados por el talento humano comprometido, y tecnología adecuada, por medio de una gestión empresarial eficiente con compromiso social.
<b>VISIÓN</b>	Ser el socio estratégico número uno para las marcas que representamos y para nuestro canal de distribución, Motorola Solutions, Cambium Networks, Grandstream, Samlex América, PCTEL, Nitrotel y Avigilon.

*Elaborado por: Autor*

#### **Información Económica General**

Según información de la Super Intendencia de Compañías, la empresa tuvo ingresos aproximadamente de 5 millones y gastos operacionales aproximados de 1 millón en el 2019, los cuales son cubiertos cada año al 100% con sus propios recursos. (Supercias, 2019). En el 2020, año de inicio de la pandemia del Covid en Ecuador, significó una caída en las ventas del 34% aproximadamente en comparación con el año anterior. (Anexo 5)

## 3.2. Análisis Comparativo, Evolución, Tendencias y Perspectivas

### 3.2.1 Análisis del Macro y Microentorno

Cuadro 5. Análisis del macro y microentorno

<b>PESTEL</b>	<p><b>Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de gobierno podría dinamizar la economía con aumento de proyectos en sector productivo.</li> <li>• Riesgo país elevado, que impediría inversión extranjera en proyectos.</li> <li>• Actualmente baja inversión del sector público en proyectos de comunicación y bajo presupuesto en empresas privadas para proyectos de migración a digital.</li> </ul>	<p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión económica a causa de la pandemia del Covid y caída en el precio internacional del petróleo.</li> <li>• Moneda estable para proyectos a largo plazo, con empresas públicas y privadas.</li> <li>• Propuesta del gobierno de eliminar trámites que dificultan el desarrollo productivo</li> </ul>
	<p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis sanitaria sin tiempo de finalización, frena la economía</li> <li>• Crece la informalidad, 51,1% de las personas con empleo se encuentran en el sector informal (Primicias.ec)</li> <li>• Plan del gobierno de impulsar emprendimientos competitivos con nuevas líneas de crédito.</li> </ul>	<p><b>Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prioriza el trabajo a distancia, que requiere de las telecomunicaciones para mantenerse comunicados y productivos.</li> <li>• Auge del uso de internet y de los negocios digitales.</li> <li>• Empresas dan importancia a la transformación digital para seguir siendo competitivos en un mercado cambiante.</li> </ul>
	<p><b>Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente altos impuestos para mantener activo un negocio.</li> </ul>	
<b>FUERZAS DE PORTER</b>	<p><b>Poder de compradores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes finales recurren a radios chinos por bajo presupuesto.</li> <li>• Algunos canales están vendiendo varias líneas de productos, desenfocándose de la marca Motorola y adoptando rol mayorista porque les es más rentable.</li> <li>• Resistencia a invertir en accesorios con garantía de Motorola por precios altos. El canal se enfoca en precio no en calidad.</li> <li>• Cliente final comprando radios descontinuados en portales web</li> </ul>	<p><b>Poder de proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca fabricante Motorola Solutions reconocida por su calidad e integración a diferentes sistemas.</li> <li>• Fabricante Motorola Solutions ofrece soluciones integrales al canal de distribución, recursos de marketing y ventas, capacitaciones sin costo.</li> <li>• Empresas fabricantes de China introduciendo al mercado radios más económicos: Shenzhen Inrico Electronics Co., Ltd, Bond Telecom Co., Ltd., Xiamen Rongxiangrui Electronics Co.</li> </ul>
	<p><b>Competidores potenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El único competidor con rol mayorista en Ecuador en el portafolio de radios Motorola Solutions es la empresa Ecisec S.A, fundada en el 2006 y cuya matriz se encuentra en Quito.</li> </ul>	<p><b>Productos sustitutos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radios de marcas chinas con precios bajos en el mercado: Baofeng, YANTON, KYD / Kydera, Kenwood, Inrico.</li> <li>• Marcas de accesorios genéricos.</li> <li>• Teléfonos celulares</li> </ul>
	<p><b>Rivalidad entre competidores</b></p> <p>Alta por haber un competidor directo con rol mayorista en el país.</p>	
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Cultura empresarial de cuidado del cliente como eje principal del negocio.	Representar una marca líder en el mercado de las radio comunicaciones.

Elaborado por: Autor

A continuación se realiza el análisis matricial para evaluar las variables internas como externas que pueden afectar el rendimiento y rentabilidad de la empresa.

**Cuadro 6. Matriz SWOT - FODA**

<b>MATRIZ SWOT – FODA</b> strengths (fortalezas), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) y threats (amenazas)		
<b>FODA</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidor mayorista de una marca reconocida por su alta calidad y tecnología.</li> <li>• Buenas relaciones con fábrica.</li> <li>• Talento humano capacitado y comprometido.</li> <li>• Cultura corporativa centrada en el cliente del canal como eje principal del negocio</li> <li>• Apoyo al canal en la planeación y ejecución de planes de marketing, webinars, entrenamientos en temas de marketing, ventas y técnicos.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un modelo de marketing relacional</li> <li>• No se cuenta con base de datos unificada de clientes y preferencias, falta de CRM</li> <li>• No se realizan acciones para reactivación de clientes</li> <li>• No se está motivando al canal actual, ni al nuevo que tiene poco conocimiento</li> <li>• No se están cubriendo las expectativas del canal en crecimiento que esta importando otras marcas y adoptando rol mayorista</li> <li>• Canal no considera la propuesta de valor de Flycom</li> </ul>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de fábrica con fondos para iniciativas de marketing</li> <li>• Foco del nuevo gobierno en sectores: agrícola, seguridad, educación y bienestar social</li> <li>• Auge de las telecomunicaciones para mantener activa la fuerza de trabajo y a distancia</li> <li>• Canal dispone de varios recursos de marketing en el sitio web</li> <li>• Empresas con miras en la transformación digital para ser competitivos</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia del canal a los radios chinos por bajo presupuesto</li> <li>• Pandemia con tiempo de terminación aún incierto</li> <li>• Reducción de subsidios y gastos en sector público</li> <li>• Radios descontinuados vendiéndose en portales de e-commerce con precios bajos</li> </ul>

*Elaborado por: Autor*

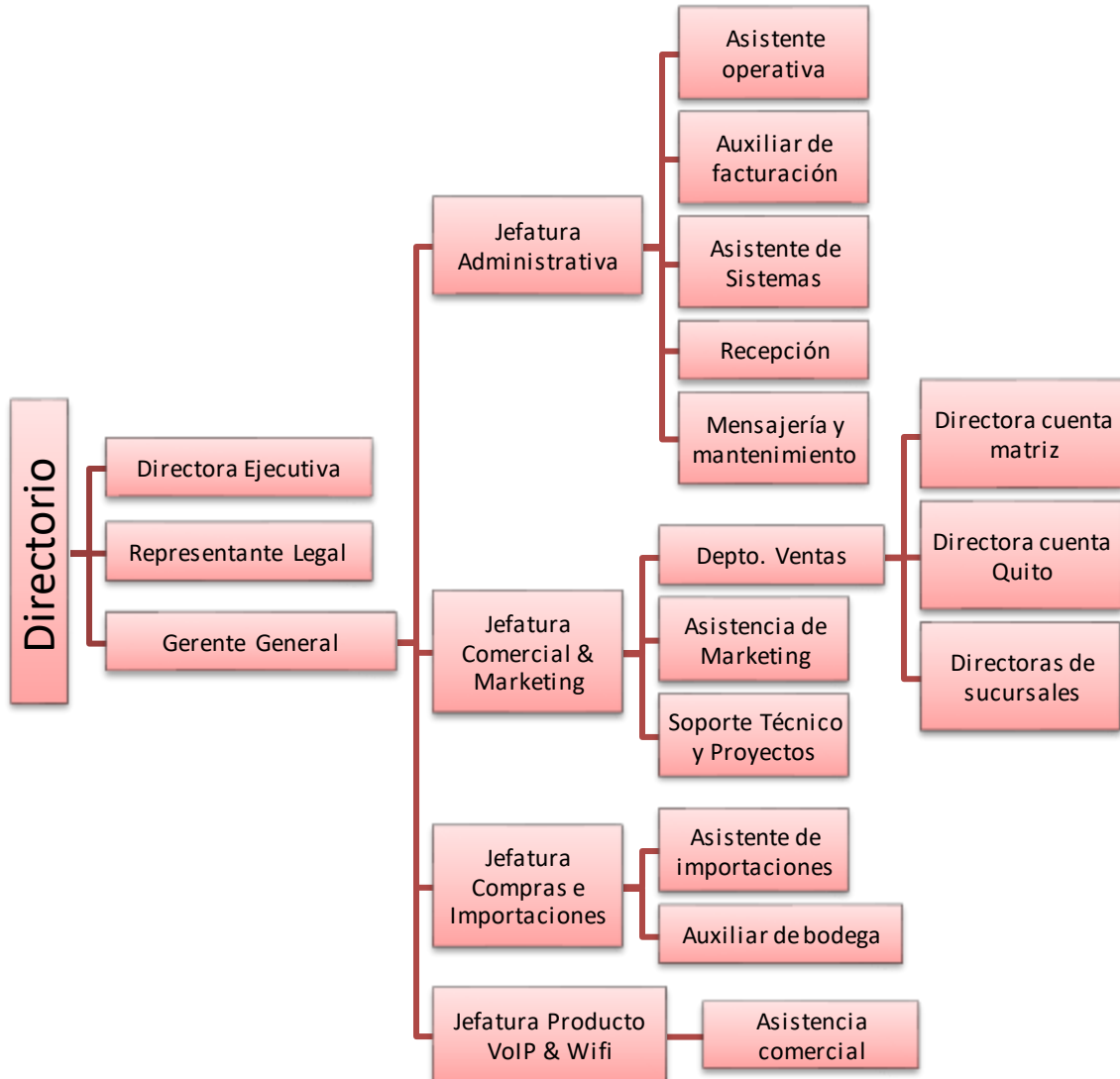
**Cuadro 7. Matriz de estrategias FODA**

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO FA DO DA</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribuidor mayorista de una marca reconocida por su alta calidad y tecnología.</li> <li>2. Buenas relaciones con fábrica.</li> <li>3. Talento humano capacitado y comprometido.</li> <li>4. Cultura corporativa centrada en el cliente del canal como eje principal del negocio</li> <li>5. Apoyo al canal en la ejecución de planes de negocios, publicidad, webinars, entrenamientos en temas de marketing, ventas y técnicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un modelo de marketing relacional automatizado</li> <li>2. No se cuenta con base de datos unificada de clientes y segmentada</li> <li>3. Falta de control de inventarios.</li> <li>4. Falta en procesos administrativos (facturación, cobranzas)</li> <li>5. Retrasos en tiempos de entrega</li> <li>6. Canal no considera la propuesta de valor de Flycom</li> <li>7. Falta procesos de QyR</li> <li>8. Falta de promoción y educación al canal en la línea de accesorios.</li> <li>9. No se están cubriendo las expectativas del canal con crecimiento que esta importando otras marcas y adoptando rol mayorista.</li> </ol>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades) MAXI - MAXI</b>	<b>Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades) MINI - MAXI</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de fábrica Motorola con fondos para realizar actividades de marketing</li> <li>2. Interés de partners en línea de telefonía IP del portafolio Grandstream y cámaras de video vigilancia Avigilon.</li> <li>3. Interés de partners en kits de radios móviles para el sector transporte.</li> <li>4. Realizar las comunicaciones de marketing automatizadas y segmentadas por clientes</li> <li>5. Auge de las telecomunicaciones para mantener activa la fuerza laboral y a distancia.</li> <li>6. El canal dispone de recursos de marketing en la web Partner Motorola</li> <li>7. Partners pasivos que pueden convertirse en Promotores</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al canal actual y nuevo en la ejecución de soluciones y funcionalidades de los radios para que a su vez transmitan al cliente final. (F3, F4, F5, O2, O3, O4 )</li> <li>• Hacer promociones con los otros portafolios Cambium y Grandstream junto a los radios de gama media y alta. (F2, O1, O2, O3, O4)</li> <li>• Motivar a los partners a utilizar los recursos disponibles en el portal para que promuevan los productos con sus clientes (F4, F5, O4, O6)</li> <li>• Participar en eventos virtuales acordes a los sectores con potencial para Motorola (transporte, seguridad) reforzar los vínculos con el canal y el posicionamiento con usuarios finales (F1, O2, O3, O5)</li> <li>• Envío de mensajes de felicitaciones de cumpleaños o aniversarios de empresa de forma automatizada. (F4, O4, O7)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CRECIMIENTO / ATAQUE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un modelo de marketing relacional con automatización (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O4, O7)</li> <li>• Generar apoyo con demos, brandeo de locales y descuentos para desplazamiento de competencia (D9, O1, O7)</li> <li>• Generar campaña de referencias que refuercen ventajas funcionales de Motorola frente a la competencia y propuesta de valor Flycom (D6, O1, O4, O5, O7)</li> <li>• Auditoría de inventario trimestral (D3, D5, D9, O5)</li> <li>• Premios en bonos por mayores compras trimestrales diferenciados por segmentos (D2, D9, O1)</li> <li>• Webinars de soluciones usando accesorios y certificaciones gratis para los partners (D8, O1, O4)</li> <li>• Show room itinerantes en PDV's de clientes con potencial de desarrollo de línea de accesorios. (F8, O1)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SUPERVIVENCIA</b></p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) MAXI - MINI</b>	<b>Estrategias DA (Debilidades – Amenazas) MINI - MINI</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preferencia del canal a los radios chinos por bajos precios</li> <li>2. Radios descontinuados vendiéndose en portales de e-commerce con precios bajos</li> <li>3. Pandemia con tiempo de terminación aún incierto limita reactivación económica.</li> <li>4. Reducción de subsidios y gastos en sector público</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar campaña de referencias que refuercen ventajas funcionales de Motorola frente a la competencia y propuesta de valor Flycom (A1, A2, F1)</li> <li>• Desarrollo de casos de éxito (F3, A1, A2)</li> <li>• Con ayuda de fábrica Motorola intentar regularizar el ingreso de equipos al país y que no puedan ser homologados (F1, F2, A1, A2)</li> <li>• Promover la campaña de referenciación en el sitio web, redes sociales y publicidad digital que llegue al usuario final. (A2, F3)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DEFENSA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar líneas de crédito a cuentas claves. (D9, A1, A2)</li> <li>• Ofrecer incentivos por tener las cuentas al día. (D9, A1, A2)</li> <li>• Reducir el costo de atención de los clientes menos rentables (A1)</li> <li>• Reforzar con el usuario final y canal que sólo por medio del distribuidor mayorista se compran radios con garantía de fábrica. (D8, A1, A2)</li> <li>• Mantener un adecuado stock de ítems del portafolio para ofrecer un buen servicio al cliente (D3, D5, D9, A2)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>RETIRADA</b></p>

**Elaborado por: Autor**

### 3.2.2 Organigrama de la Empresa Flycom

Figura 15. Organigrama Flycom



Elaborado por: Autor

Flycom tiene un organigrama encabezado por el Directorio integrado por el Gerente General, Representante Legal y Directora Ejecutiva, le siguen las diferentes jefaturas de las áreas Administrativa, Comercial & Marketing, Compras e Importaciones y Jefatura del portafolio VoIP & Wireless, cada una a cargo de personal especializado en actividades de ventas, administrativas, sistemas, marketing y producción publicitaria, soporte técnico, capacitaciones, bodega y despacho.

### **3.3. Presentación de Resultados y Discusión**

#### **3.3.1 Resultados Cualitativos**

Se realizó una entrevista a la directora de cuenta de Motorola Solutions con el objetivo de conocer la manera en que trabaja la relación comercial con los partners, su conocimiento acerca de las percepciones que tienen de las campañas e ideas para el plan de marketing relacional.

#### **Entrevista a directora de cuenta**

En general, las respuestas de la directora de cuenta se resumen en los siguientes puntos a continuación:

- Para generar una relación más sólida en cada una de las campañas se realiza una comunicación directa y personalizada, cada uno de los partners son únicos y se pretende que así ellos lo perciban.
- Almuerzos de negocios al inicio de cada año para los mejores clientes los podría comprometer, así también las llamadas post-venta son una forma de conocer la satisfacción de la atención que recibe.
- Existe resentimiento de algunos partners con la empresa, porque no conceden como promociones las actuales por los bajos márgenes de ganancia, siendo así que para algunos sólo los premios de las campañas son su utilidad, por eso acuden a la competencia.
- Algunos partners creen que la empresa mayorista busca quitarles clientes, debido a algunas publicaciones en redes sociales.
- Mejorar el manejo de las bases de datos, dar seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes para plantear mejores estrategias de fidelización.
- Continuar entregando material POP a inicio de cada año, también incentivar a que compren más accesorios con promociones con premios escalados, que no sean sólo bonos, sino productos como: celulares, notebooks, LCD, según el presupuesto con que se disponga.

### 3.3.2. Resultados de Encuestas

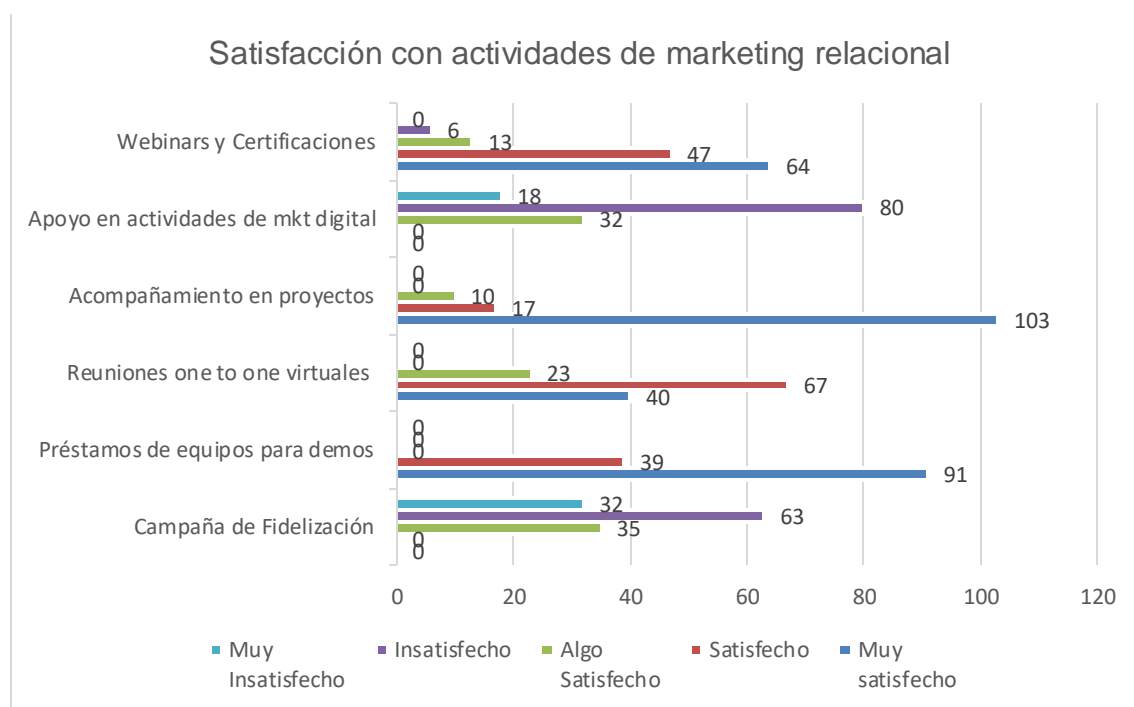
Se presentan los resultados de las encuestas realizada a los partners activos.

#### SECCIÓN 1 - CLIENTES ACTIVOS

#### FACTOR R2 – RETENCIÓN

#### 1. De las actividades de marketing relacional que Flycom ha desarrollado en el primer semestre del 2021, valore su nivel de satisfacción.

##### Satisfacción con el marketing relacional



##### Satisfacción con el marketing relacional

		Campaña de fidelización				Préstamos de equipos para demos				Reuniones one to one virtuales			
		Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.
Válido	Muy Satisfech	0	0,0	0,0	0,0	91	70,0	70,0	48,5	40	30,8	30,8	30,8
	Satisfecho	0	0,0	0,0	0,0	39	30,0	30,0	78,5	67	51,5	51,5	82,3
	Algo Satisfech	35	26,9	26,9	26,9	0	0,0	0,0	95,4	23	17,7	17,7	100
	Insatisfecho	63	48,5	48,5	75,4	0	4,6	4,6	100	0	0,0	0,0	
	Muy Insatisfe	32	24,6	24,6	100	0	0,0	0,0		0	0,0	0,0	
	<b>Total</b>	130	100			130	100			130	100		

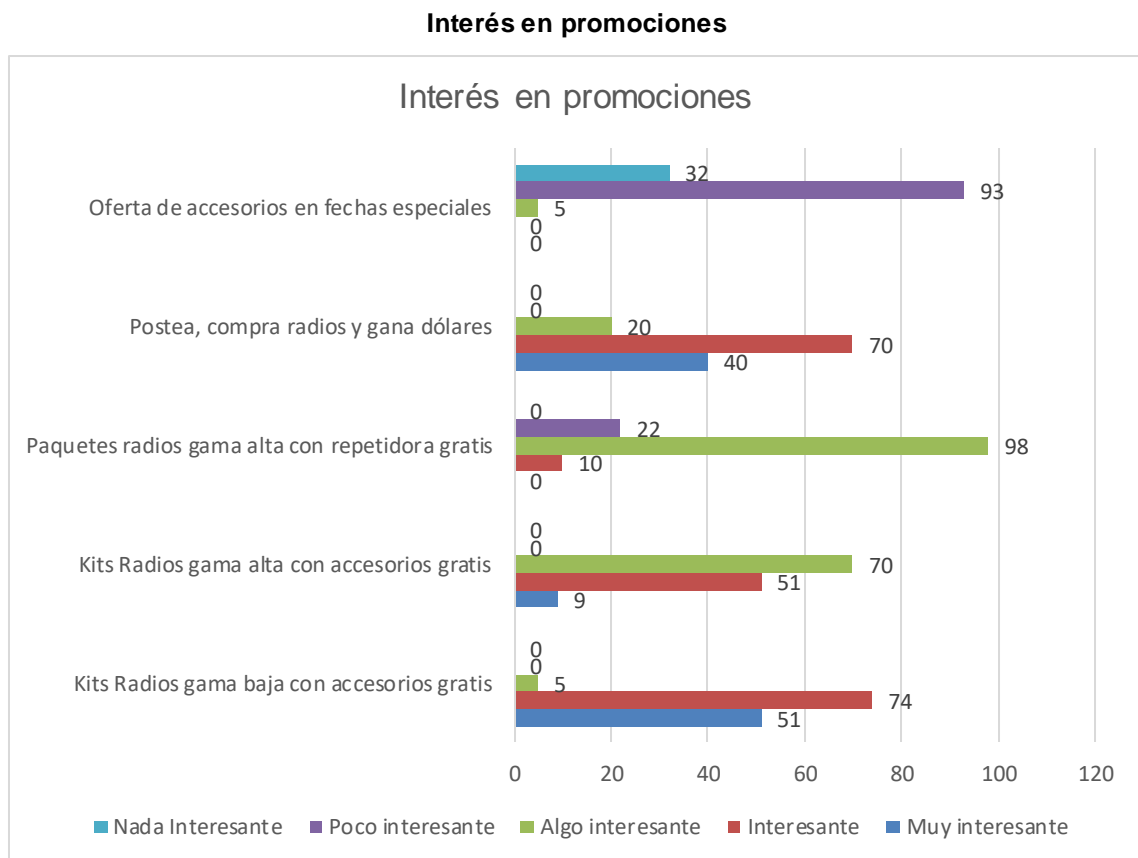
		Acompañamiento en proyectos				Apoyo en actividades marketing digital				Webinars y Certificaciones			
		Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.
Válido	Muy Satisfech	103	79,2	79,2	79,2	0	0,0	0,0	0,0	64	49,2	49,2	49,2
	Satisfecho	17	13,1	13,1	92,3	0	0,0	0,0	0,0	47	36,2	36,2	85,4
	Algo Satisfech	10	7,7	7,7	100	32	24,6	24,6	24,6	13	10,0	10,0	95,4
	Insatisfecho	0	0,0	0,0		80	61,5	61,5	86,2	6	4,6	4,6	100
	Muy Insatisfe	0	0,0	0,0		18	13,8	13,8	100	0	0	0	
	<b>Total</b>	130	100			130	100			130	100		



### Análisis:

Observamos que de todas las actividades de marketing relacional, la que generó mayor satisfacción fue acompañamiento en proyectos con 79%, seguida de préstamo de equipos para demos con el 70%, estas dos actividades les ayudan a los partners con el cierre de sus negocios, los webinars/certificaciones profesionales son actividades muy satisfactorias con 49,2%, al igual que las reuniones one to one virtuales con 51,5%. Por otro lado, no se sienten satisfechos con la Campaña de fidelización 48,5% y el 24,6% muy insatisfecho con esta iniciativa, esto podría deberse a las altas metas que deben lograr para alcanzar los bonos de incentivos lo que en la situación económica actual es más difícil de lograr y más de la mitad (61.5%) consideran insatisfactorias las actividades de marketing digital.

### 2. De las promociones que Flycom puso a su disposición en el primer semestre 2021, valore su nivel de interés con c/u.



### Interés en promociones

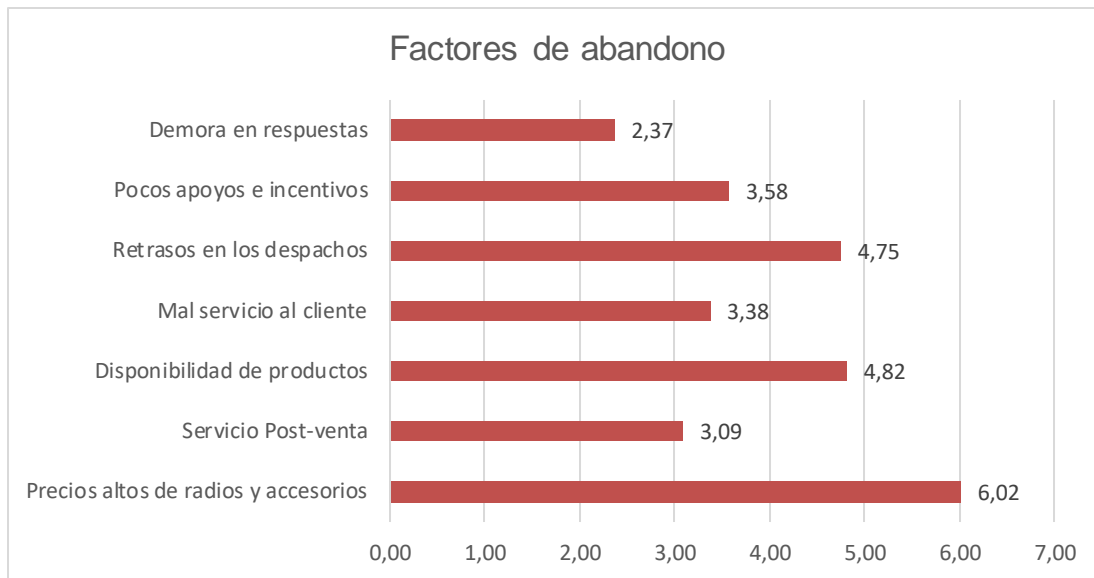
		Kit Radios gama baja con accesorios gratis				Kit Radios gama alta con accesorios gratis			
		Frecuen	Porcent	P Válido	P. Acum	Frecuen	Porcent	P Válido	P. Acum
Válido	Muy Intere	51	39,2	23,1	36,2	9	6,9	65,4	48,5
	Interesante	74	56,9	36,2	72,4	51	39,2	30,0	78,5
	Algo Intere Poco Intere	5	3,8	0,0	59,3	70	53,8	0,0	95,4
	Nada Inter	0	0,0	25,4	84,6	0	0,0	4,6	100,0
		0	0,0	15,4	100,0	0	0,0	0,0	
	<b>Total</b>		130	100			130	100,0	
		Postea, comprar radios y gana dólares				Oferta de accesorios en fechas especiales			
		Frecuen	Porcent	P Válido	P. Acum	Frecuen	Porcent	P Válido	P. Acum
Válido	Muy Intere	40	30,8	79,2	79,2	0	0,0	0,0	0,0
	Interesante	70	53,8	13,1	92,3	0	0,0	0,0	0,0
	Algo Intere Poco Intere	20	15,4	7,7	100,0	5	3,8	24,6	24,6
	Nada Inter	0	0,0	0,0		93	71,5	61,5	86,2
		0	0,0	0,0		32	24,6	13,8	100,0
	<b>Total</b>		130	100,0			130	100,0	
		Paquetes Radios gama alta con repetidora gratis							
		Frecuen	Porcent	P Válido	P.Acum				
Válido	Muy Intere	0	0,0	55,4	55,4				
	Interesante	10	7,7	26,9	82,3				
	Algo Intere Poco Intere	98	75,4	17,7	100,0				
	Nada Inter	22	16,9	0,0					
		0	0,0	0,0					
	<b>Total</b>		130	100,0					

### Análisis:

De las promociones que Flycom puso a disposición en el primer semestre 2021, causó mayor interés los Kits de radios gama baja (56.90%), buen nivel de interés la promoción Postea, compra radios y gana dólares (53.80%), esto indica que los partners prefieren adquirir radios de gama baja - media puede ser por precios y mayor demanda del cliente final, a su vez los incentivos de producto gratis y bonos para consumos son muy requeridos. El 75.4% considera algo interesante los Paquetes de radios gama alta con repetidora gratis a igual que los Kits de radios gama alta con accesorio gratis (53.8%), estos datos indican que los radios con precios más altos no son tanto del interés de los partners En cambio para el 71,5% no son interesantes las Ofertas de kits de accesorios en fechas especiales, puede ser debido a que los partners no consideran necesarios los accesorios de radios y por ende no los promocionan con sus clientes.

3. Valore los aspectos determinantes por los que ya no compraría en la distribuidora mayorista Flycom. Califique del 1 al 7, siendo 1 el más determinante para usted.

**Factores de abandono**



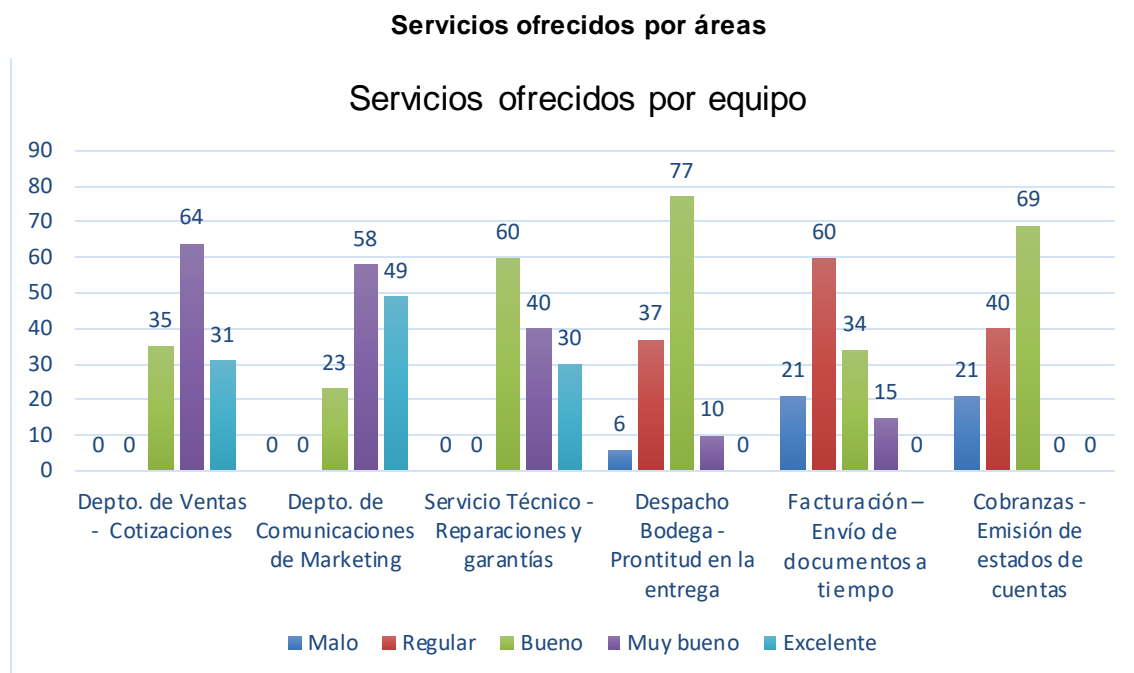
**Factores de abandono**

Aspectos	Frecuencias							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	
Precios altos radios accesorios	67	36	12	2	8	0	5	<b>6,02</b>
Servicio Post-venta	7	5	16	22	25	25	30	<b>3,09</b>
Disponibilidad de productos	19	35	31	21	10	0	14	<b>4,82</b>
Mal servicio al cliente	8	6	15	20	30	51	0	<b>3,38</b>
Retrasos en los despachos	19	25	26	40	10	5	5	<b>4,75</b>
Pocos apoyos e incentivos	6	23	21	15	12	31	22	<b>3,58</b>
Demora en respuesta a solicitudes de stock	4	0	9	10	35	18	54	<b>2,37</b>
	130	130	130	130	130	130	130	

**Análisis:**

El principal aspecto por el que los partners ya no comprarían en la distribuidora mayorista son los precio altos tanto de radios y accesorios (6.02) promedio del ranking, luego es determinante que haya la disponibilidad de productos cuando el partner lo requiera (4.82), esto va aunado a que no se extienda tanto el tiempo de entrega que es el tercer factor (4.75). Como menos determinantes eligieron los aspectos: servicio al cliente, servicio post-venta y demora en las respuestas a solicitudes, los cuales son mejor tolerados si se diera el caso de que la empresa incurra con fallas en estos factores.

#### 4. ¿Cuál es su opinión acerca de los servicios ofrecidos por nuestro equipo?



**Servicios ofrecidos por áreas**

		Ventas				Comunicaciones Marketing				Servicio Técnico - Reparaciones			
		Frecuen	Porcen	P. Válid	P. Acum	Frecue	Porcen	P. Válid	P. Acum	Frecue	Porcen	P. Válid	P. Acum
Válido	Excele	31	23,8	23,8	23,8	49	37,7	37,7	37,7	30	23,1	23,1	23,1
	M Buen	64	49,2	49,2	73,1	58	44,6	44,6	82,3	40	30,8	30,8	53,8
	Bueno	35	26,9	26,9	100	23	17,7	17,7	100	60	46,2	46,2	100
	Regular	0	0,0	0,0		0	0,0	0,0		0	0,0	0,0	
	Malo	0	0,0	0,0		0	0,0	0,0		0	0,0	0,0	
<b>Total</b>		130	100			130	100,0			130	100,0		
		Despacho y Bodega				Facturación				Cobranzas			
		Frecuen	Porcen	P. Válid	P. Acum	Frecue	Porcen	P. Válid	P. Acum	Frecuen	Porcen	P. Válid	P. Acum
Válido	Excele	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
	M Buen	10	7,7	7,7	7,7	15	11,5	11,5	11,5	0	0,0	0,0	0,0
	Bueno	77	59,2	59,2	66,9	34	26,2	26,2	37,7	69	53,1	53,1	53,1
	Regular	37	28,5	28,5	95,4	60	46,2	46,2	83,8	40	30,8	30,8	83,8
	Malo	6	4,6	4,6	100	21	16,2	16,2	100	21	16,2	16,2	100
<b>Total</b>		130	100			130	100,0			130	100,0		

#### Análisis:

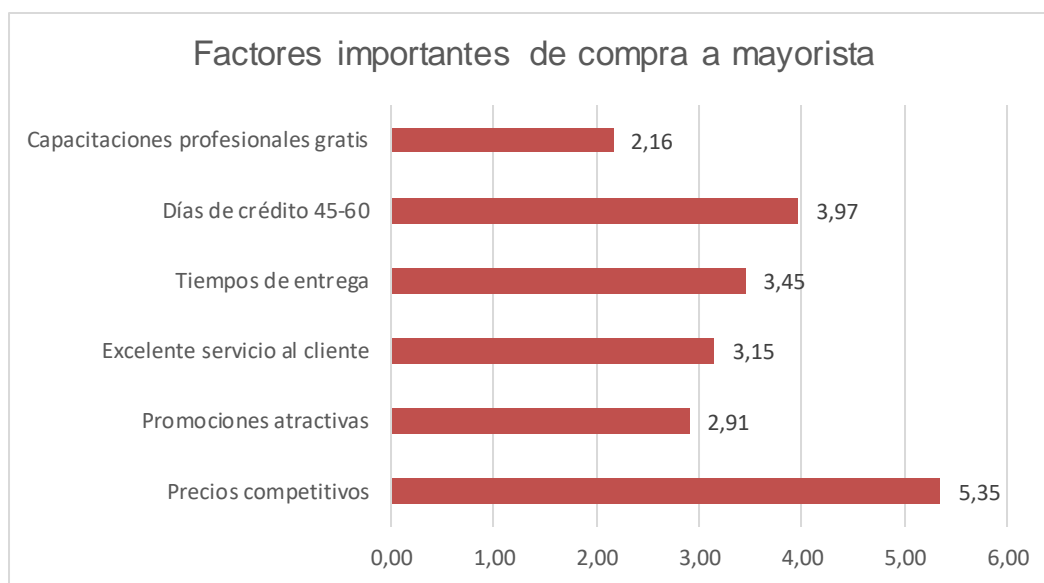
Podemos visualizar que los servicios ofrecidos por el equipo con mejores valoraciones son de Comunicaciones de marketing (44.6%) y Ventas (49.2%), en los cuales predominó la calificación Muy Bueno, el depto. Servicio técnico – reparaciones y garantías fue calificado como Bueno (46.2%) así como también

Despacho/ bodega (59.2%) y Cobranzas (53.1%). Un porcentaje menor consideraron Malos los servicios de Despacho/ bodega (4.6%), Facturación (16.2%) y Cobranzas (16.2%). Algunas respuestas de lo que se debería mejorar fueron:

- Facturación a destiempo.
- Mejorar el tiempo de entrega de los despachos.
- Webinars que sean mas participativos.
- Mejorar atención cuando se consulta precio o si hay stock.
- Tener mayor stock de repuestos.

**5. ¿Cuál factor usted considera es más importante para comprar a un mayorista? Valore del 1 al 6, siendo 1 el más importante para usted.**

**Factor más importante para comprar a un mayorista**



**Factor más importante para comprar a un mayorista**

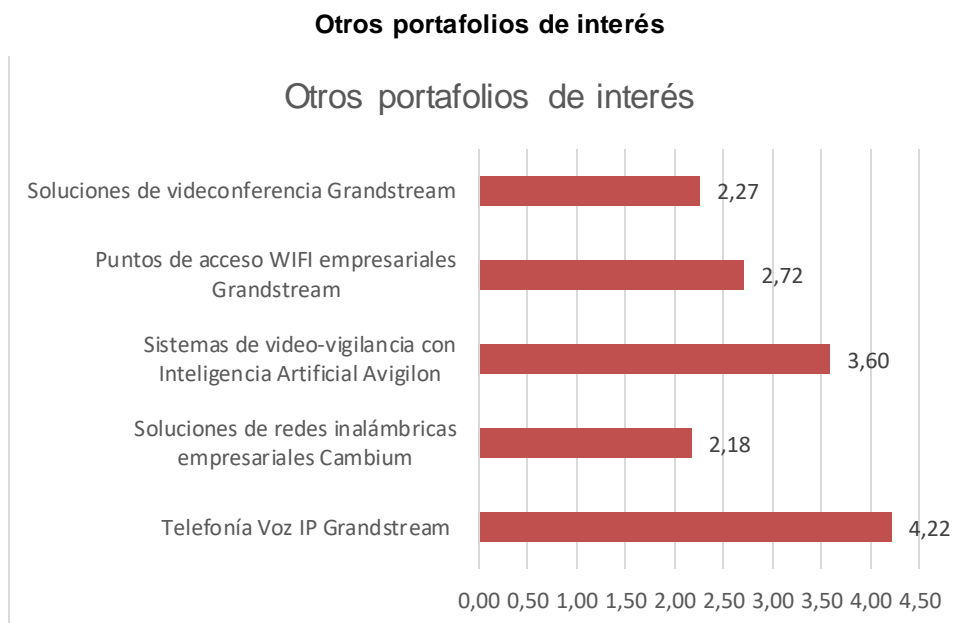
Factores	Frecuencias						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
Precios competitivos	76	30	18	6	0	0	<b>5,35</b>
Promociones atractivas	5	10	30	43	7	35	<b>2,91</b>
Excelente servicio al cliente	12	10	20	32	56	0	<b>3,15</b>
Buenos tiempos de entrega	15	13	40	20	32	10	<b>3,45</b>
Crédito extendido 45 - 60 días	18	52	11	20	15	14	<b>3,97</b>
Capacitaciones profesionales gratis	4	15	11	9	20	71	<b>2,16</b>
	130	130	130	130	130	130	

## Análisis:

El factor más importante en esta pregunta coincide con el de la pregunta #3 y son los precios los cuales según los partners deben ser competitivos para concretar la compra (5.35), en segundo lugar consideran que debe haber crédito extendido de 45 a 60 días (3.97) y muy cerca (3.45) es importante que los tiempo de entrega sean ágiles. En últimas posiciones del ranking, están las promociones atractivas (2.91) y capacitaciones profesionales gratuitas (2.16), lo que se interpreta como factores que no le proporcionan mucho valor a los partners y se deberían replantear los precios al ser el factor más relevante.

## FACTOR R3 – RENTABILIZACIÓN

6. ¿Cuál de los portafolios a continuación le interesa conocer para integrarlo a su negocio y ofrecer nuevas soluciones a sus clientes? Valore del 1 al 5, siendo 1 el de mayor interés.



### Otros portafolios de interés

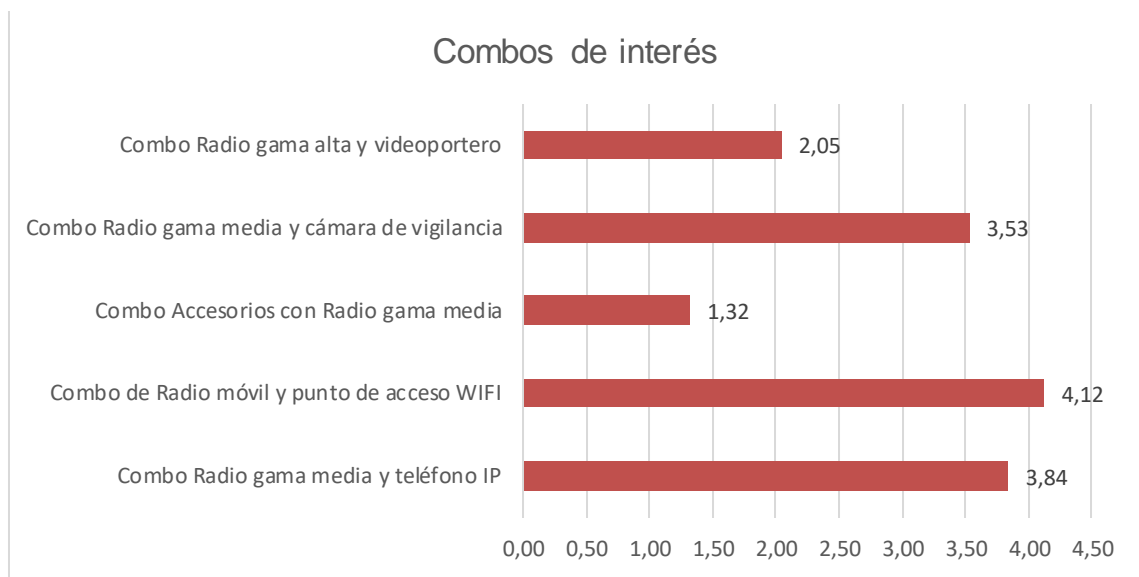
Otros portafolios	Frecuencias					Promedio
	1	2	3	4	5	
Telefonía VoIP Grandstream	65	36	22	7	0	<b>4,22</b>
Soluciones de redes inalámbricas Cambium	10	13	20	35	52	<b>2,18</b>
Sistemas de video-vigilancia de Avigilon	34	41	32	15	8	<b>3,60</b>
Puntos de acceso WIFI Grandstream	10	24	40	32	24	<b>2,72</b>
Soluciones de videoconferencia Grandstream	11	16	16	41	46	<b>2,27</b>
	130	130	130	130	130	

**Análisis:**

El portafolio que se sitúa en el primer lugar del ranking es Grandstream con telefonía IP (4.22), le siguen los sistemas de video-vigilancia con IA de Avigilon (3.60) y luego los puntos de acceso WIFI empresariales también de Grandstream (2.72), conforman el top 3 de preferencias de los partners, lo que servirá para nuevas promociones complementarias a las de radios Motorola. Como menos interés consideraron las redes inalámbricas punto a punto y multipunto de Cambium Networks, por ser una línea que requiere de conocimientos técnicos avanzados en telecomunicaciones de la que los partners no están familiarizados.

**7. ¿Cuáles de los siguientes combos usted cree le serían de interés a sus clientes? Valore del 1 al 5, siendo 1 el que considere de mayor interés.**

**Interés en promociones con otros portafolios**



**Interés en promociones con otros portafolios**

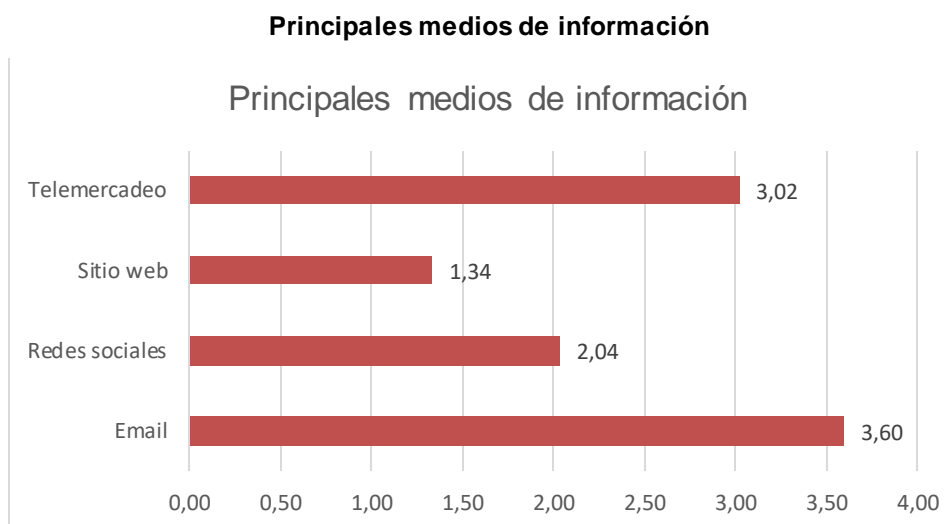
Combos	Frecuencias					Promedio
	1	2	3	4	5	
Radio Gama Media y teléfono Voz IP	44	36	35	15	0	3,84
Radio móvil y punto de acceso WIFI	46	54	30	0	0	4,12
Accesorios con Radio Gama Media	0	0	0	44	84	1,32
Radios Gama Media y cámara de vigilancia	40	32	23	31	0	3,53
Radio Gama Alta y video portero	0	8	36	40	46	2,05
	130	130	130	130		

### **Análisis:**

El ranking de promociones de radios junto con productos de otras marcas lo lidera la combinación radio móvil con punto de acceso WIFI (4,12), le sigue Radio gama media con teléfono Voz IP (3,84) y luego radios de gama alta con cámaras de vigilancia (3.53). Con menos interés los accesorios con radio de gama media (1.32) lo que indica el poco interés en desarrollar la línea de accesorios Motorola.

### **FACTOR R4 - REFERENCIACIÓN**

8. ¿Cuál es la prioridad que usted le da a los siguientes medios para informarse de las novedades de la empresa? Valore del 1 al 4, siendo 1 el más relevante.



**Principales medios de información**

Medios	Frecuencias				Promedios
	1	2	3	4	
Email	94	20	16	0	3,60
Redes Sociales	5	20	80	25	2,04
Sitio web	0	10	24	96	1,34
Telemercadeo	31	80	10	9	3,02
	130	130	130	130	

### **Análisis:**

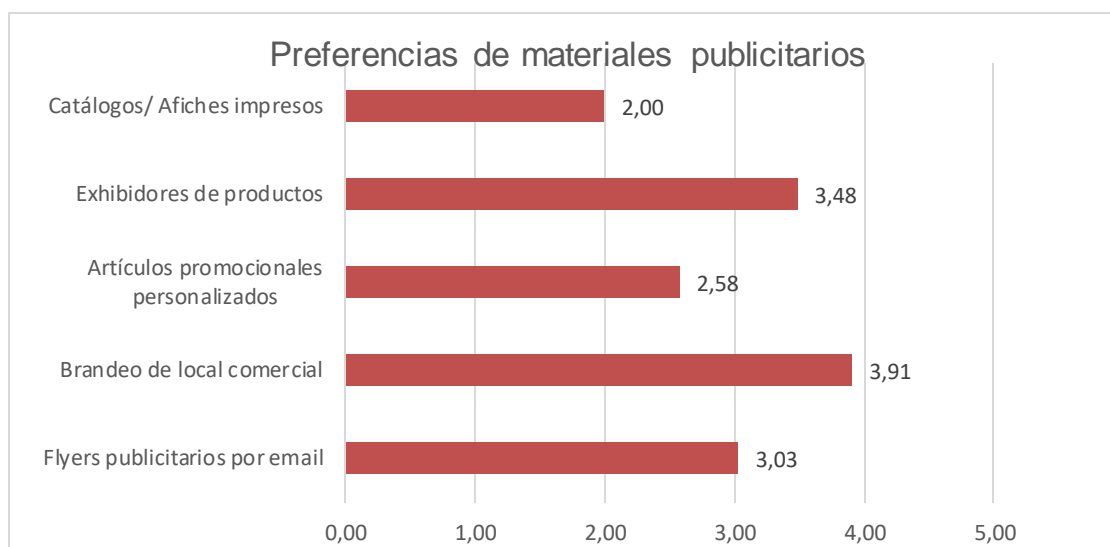
El principal medio por el cual los partners prefieren informarse son emails (3.60) lo cual confirma necesaria la realización de mejoras en el proceso a que se refiere para obtener mayor provecho a esta preferencia, el telemercadeo está



como segundo medio favorito (3.02) el mismo que obtuvo muy buena valoración en la pregunta #4 siendo una labor de las directoras de cuentas, en tercer lugar las redes sociales (2.04) y por último el sitio web (1.34), medios que no son muy utilizados por los partners para mantenerse al tanto de las novedades de la distribuidora mayorista.

**9. ¿Qué material publicitario prefiere recibir de Flycom para promover sus productos con sus clientes? Valore del 1 al 5, siendo 1 el más relevante.**

**Preferencias de materiales publicitarios**



**Preferencias de materiales publicitarios**

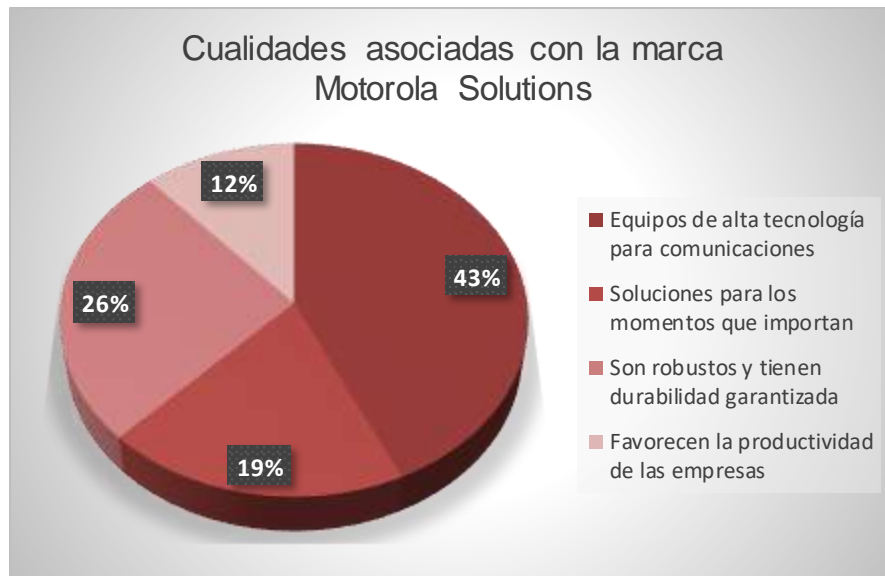
Tipo de material	Frecuencias					Promedio
	1	2	3	4	5	
Flyers publicitarios por email	12	30	53	20	15	<b>3,03</b>
Brandeo de local comercial	68	20	10	26	6	<b>3,91</b>
Artículos promocionales	23	23	10	24	50	<b>2,58</b>
Exhibidores de productos	18	57	30	20	5	<b>3,48</b>
Catálogos/ Afiches impresos	9	0	27	40	54	<b>2,00</b>
	130	130	130	130	130	

**Análisis:**

El tipo de apoyo publicitario que la mayoría de los partners prefieren recibir de la distribuidora mayorista es el brandeo de sus locales comerciales (3.91), sin duda esta acción les ayuda a mejorar la imagen de sus negocios y destacar, le siguen los exhibidores de productos (3.48) y flyers publicitarios que reciben por emails (3.03), lo cual se debe reforzar con la eficiente gestión de las bases de datos y herramienta de envíos de email masivos.

10. ¿Qué cualidad se le viene primero a su mente al pensar en la marca Motorola Solutions? Elija sólo 1 opción.

Cualidades asociadas con marca Motorola Solutions



Cualidades asociadas con marca Motorola Solutions

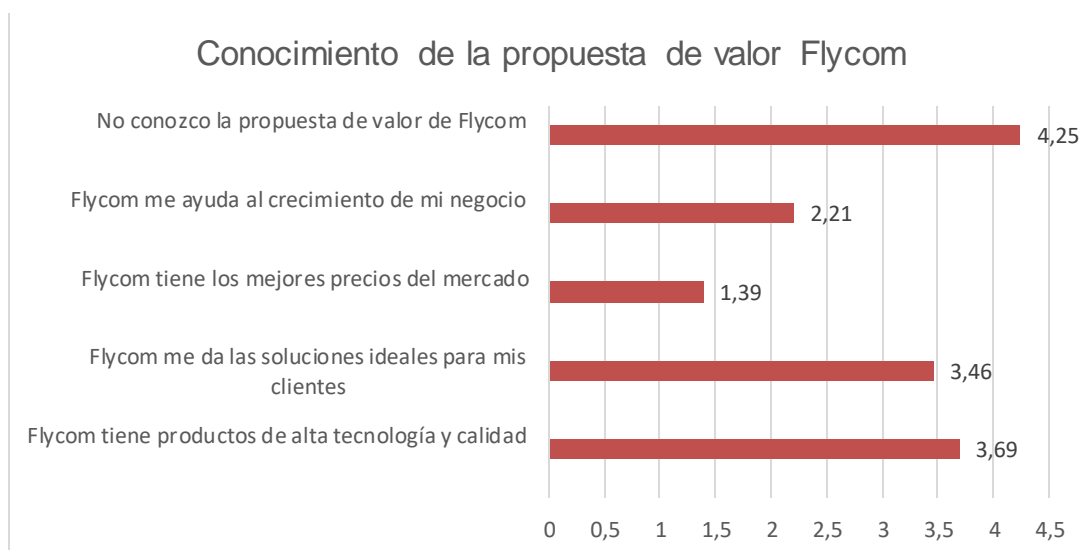
	Cualidades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Equipos de alta tecnología para las comunicaciones	56	43,1	43,1	43,1
	Soluciones para los momentos que importan	25	19,2	19,2	62,3
	Son robustos y tienen durabilidad garantizada	34	26,2	26,2	88,5
	Favorecen la productividad de las empresas	15	11,5	11,5	100,0
	<b>Total</b>		130	100,0	100

**Análisis:**

La cualidad con la que la mayoría de encuestados (43%) asocia la marca Motorola Solutions, es “Equipos de alta tecnología para las comunicaciones”, sólo un 19.2% asocia la idea con la que Motorola Solutions trabaja su posicionamiento “Soluciones para los momentos que importan”, sólo para un 12% es cierta la idea de que los radios “Favorecen la productividad de las empresas”. Esta información sirve para conocer los atributos principales que resaltan los clientes y plantear la estrategia que fortalezca el posicionamiento.

**11. Indique su nivel de acuerdo con las declaraciones de la propuesta de valor de Flycom. Califique del 1 al 5, siendo 1 el de mayor acuerdo.**

Conocimiento de la propuesta de valor Flycom



Conocimiento de la propuesta de valor Flycom

Declaraciones	Frecuencias					Promedio
	1	2	3	4	5	
Tiene productos de alta tecnología y calidad	26	53	36	15	0	3,69
Me da las soluciones integrales para mis clientes	23	26	69	12	0	3,46
Tiene los mejores precios del mercado	0	0	12	27	91	1,39
Me ayuda al crecimiento de mi negocio	0	28	5	63	34	2,21
No conozco la propuesta de valor de Flycom	81	23	8	13	5	4,25
Total	130	130	130	130	130	

**Análisis:**

La mayoría de partners expresaron que no conocen la propuesta de valor de Flycom, declaración que obtuvo el mayor promedio (4.25), lo cual confirma necesaria la ejecución de una estrategia de comunicación de la promesa, en tercera posición del ranking (3.46), algunos dealers afirmaron que reciben de la empresa soluciones integrales, declaración que se debe reforzar para construir el posicionamiento alrededor de esta idea, la cual se asocia con el slogan de la empresa, "Flycom Le da la solución". Por otro lado, los partners no están de acuerdo en que Flycom tenga los mejores precios del mercado (1.39) y tampoco les está ayudando en el crecimiento de sus negocios (2.21).

12. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende a la empresa Flycom con su directorio para continuar siendo su principal proveedor mayorista? Selecciones del 0 al 10 según su nivel de probabilidad.

Detractores					Pasivos			Promotores			
0	1	2	3	5	6	7	8	9	10		
Muy poco probable										Muy probable	

#### Nivel de fidelización de clientes



#### Nivel de fidelización de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum
Válido	Detractores	35	27	27	27
	Pasivos	80	62	62	89
	Promotores	15	11	11	100
	<b>Total</b>	130	100	100	

$$\text{NPS} = \% \text{ Clientes Promotores} - \% \text{ Clientes Detractores} = 11 - 27 = -16\%$$

#### Análisis:

El índice NPS, permite medir el nivel de fidelidad de los clientes, según su puntaje del 0 al 10, en Flycom el índice es de -16%, esto significa que la relación con los clientes se encuentra en zona crítica, siendo mayor el porcentaje de clientes detractores (27%) que de los promotores (11%). Por otro lado hay un alto porcentaje de clientes pasivos (62%), lo que indica que son indiferentes a recomendar y tampoco son leales, por lo que se debe cambiar ese porcentaje con factores de retención y hacerlos clientes Promotores.

## FACTOR R5 - RECUPERACIÓN

13. Cree usted que la empresa está atendiendo de manera oportuna y eficiente sus quejas? Si contesta NO, justifique por favor el motivo.



**Servicio post-venta**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	74	57	57	57
	NO	56	43	43	100,0
	Total	130	100	100	

### **Análisis:**

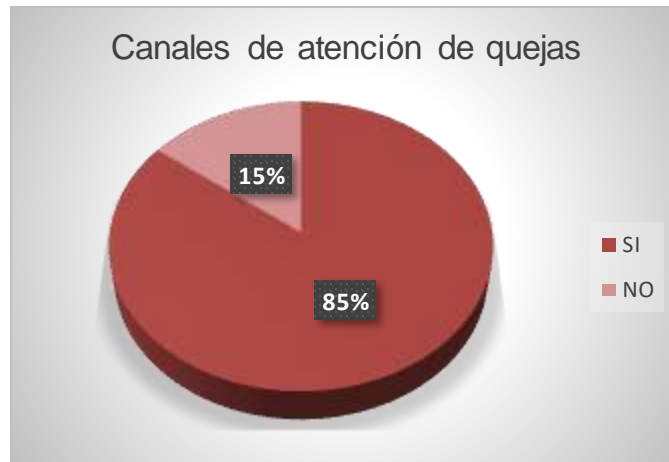
En cuanto a las opiniones de los partners acerca de la atención a quejas, un 57% considera que Si recibe una atención oportuna y eficiente y la otra parte, casi la mitad de los encuestados (43.1%) no están satisfechos con la atención recibida. Se evidencia la existencia de alguna falla en la gestión de quejas y reclamos por el porcentaje casi equitativo de insatisfechos, por lo que también es necesario plantear estrategia de mejoras.

Algunos motivos:

- No, porque no hay una pronta respuesta.
- No, porque recibí uno repuestos distintos a los que pedí y aún no tengo solución.
- No, porque casi pierdo un cliente por no entregar su pedido a tiempo y no obtuve respuesta ante mi queja.

**14. ¿Conoce cuáles son los canales de atención de quejas en Flycom?**

**Canales de atención de quejas**



**Canales de atención de quejas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	111	85,4	85,4	85,4
	NO	19	14,6	14,6	100,0
	Total	130	100,0	100	

**Análisis:**

El 85,4% de los partners si conocen los canales por los que pueden realizar sus quejas, siendo estos: contacto directo vía celular o email con directora de cuenta, PBX de la empresa, whatsapp de servicio al cliente, sólo el 14,6% indicó que No conoce los canales de quejas, por lo que se deberá hacer difusión de los mismos por todos los medios de información corporativos y así estén informados.

**15. ¿Cuánto tiempo tomó la resolución de su reclamo? Elija sólo 1 opción.**

**Tiempo de resolución del reclamo**



### Tiempo de resolución del reclamo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válido</b>	Respuesta rápida y con cortesía	22	16,9%	17%	17%
	Respuesta media y con cortesía	60	46,2%	46%	63%
	Respuesta tardía y con cortesía	45	34,6%	35%	98%
	No me dieron respuesta	3	2,3%	2%	100%
	<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

#### Análisis:

Casi la mitad de los encuestados (46%), indicaron que la resolución a su reclamo tuvo una respuesta media, esto es de 15 a 20 días, otro grupo (35%), indicó que la resolución de su reclamo tuvo respuesta tardía, entre 21 a más de 30 días. Un porcentaje mínimo (17%), indicó que recibió una respuesta y resolución rápida, esto es entre 2 a 14 días y sólo el 2.3% indicó que no recibieron respuesta a sus solicitudes, lo que deduce en que es necesario mejorar el proceso de atención a QyR mediante el modelo de las 6R de los negocios.

#### 16. Cómo calificaría en general su satisfacción en la relación comercial con Flycom?



### Satisfacción de los partners

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válido</b>	Muy Satisfecho	39	30,0%	30%	30%
	Satisfecho	63	48,5%	48%	78%
	Neutral	22	16,9%	17%	95%
	Insatisfecho	6	4,6%	5%	100%
	Muy Insatisfecho	0	0%	0%	
	<b>Total</b>	130	100%	100%	

#### Análisis:

Finalmente casi la mitad de los partners encuestados (48.5%), manifestaron sentirse satisfechos de manera general en la relación con la empresa, mientras que el (30%) indicó estar muy satisfecho, esto indica que un porcentaje considerable de clientes (78.5%), se mantienen con buenas expectativas en la relación aún con las situaciones que exigen mejoras inmediatas. Un porcentaje mínimo (17%) expresó su satisfacción en un nivel neutral y el (4.6%) indicó sentirse insatisfecho, por lo que se debe atender las razones de inconformidad de aquellos partners que expresaron bajos niveles de satisfacción.

#### 17. Si en la pregunta anterior, su respuesta fue insatisfecho o poco satisfecho, indíquenos que mejoras haría satisfactoria su relación con Flycom.

- Los precios son mejores de parte del otro mayorista, últimamente han bajado un poco. A pesar de las promociones la existencia de otras marcas chinas y la operación para redes celulares han golpeado fuertemente a los radios Motorola.
- Deben tener stock en todos los modelos.
- Los precios deben ser más económicos y competitivos para nuestro mercado.

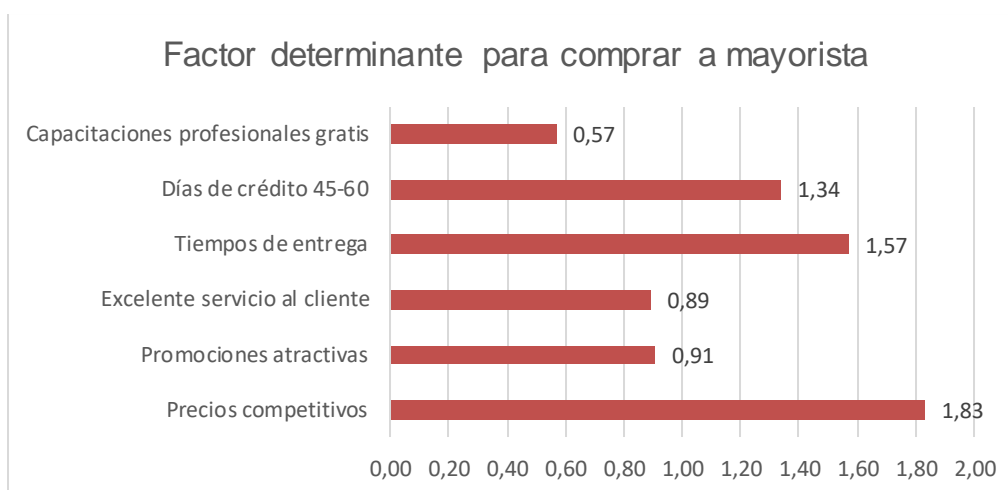


### 3.3.3. Resultados de encuestas a clientes inactivos

#### FACTOR R6 - REACTIVACIÓN

18. ¿Cuál elemento usted considera es determinante para comprar a un mayorista? Valore del 1 al 6, siendo 1 el más determinante para usted.

Factor determinante para comprar a mayorista



Factor determinante para comprar a mayorista

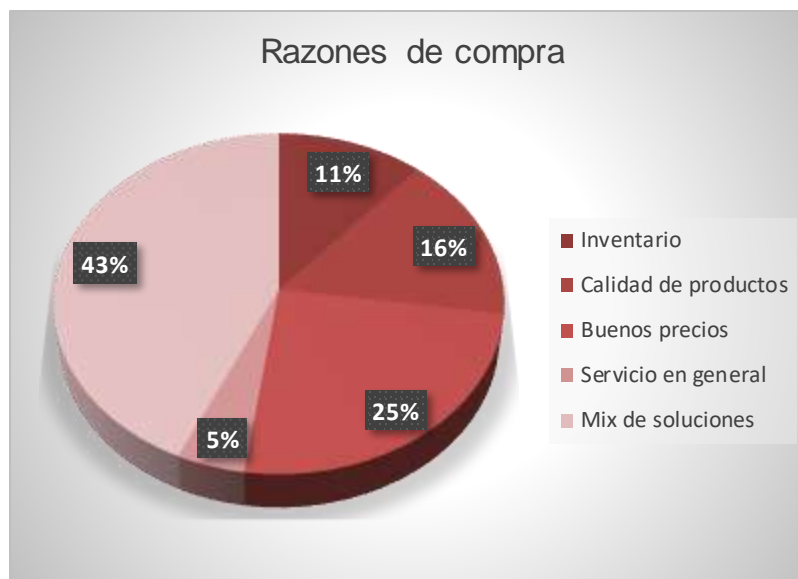
Factores	Frecuencias						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
Precios competitivos	30	10	0	0	4	0	1,83
Promociones atractivas	0	0	0	30	14	0	0,91
Excelente servicio al cliente	4	10	4	0	0	26	0,89
Tiempos de entrega	4	20	20	0	0	0	1,57
Días de crédito 45 - 60	6	4	20	10	4	0	1,34
Capacitaciones profesionales	0	0	0	4	22	18	0,57
<b>Total</b>	44	44	44	44	44	44	

#### **Análisis:**

Del total de clientes que se encuentran inactivos, es decir no han comprado hace 1 año o más en la distribuidora mayorista, en su mayoría contestaron que el principal factor para comprar a un mayorista es que tenga precios competitivos (1.83), seguido de buenos tiempos de entrega y que dispongan días de crédito 45 a 60 días. Los factores que fueron menos determinantes al momento de decidir la compra son que ofrezca promociones atractivas (0.91), el servicio al cliente (0.89) y capacitaciones profesionales (0.57). Tanto los clientes activos como inactivos han manifestado el factor precio como un factor de decisión para la compra al mayorista.

## 19. ¿Por cuál razón compraba en Flycom? seleccione 1 opción

Razones de compra en Flycom



Razones de compra en Flycom

Válido	Razones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Inventario	5	11,4	11	11
	Calidad de productos	7	15,9	25	36
	Buenos precios	11	25,0	16	52
	Servicio en general	2	4,5	5	56
	Mix de soluciones	19	43,2	43	100
	<b>Total</b>	44	100,0	100	

### Análisis:

El mix de soluciones que la empresa ofrece a sus clientes fue la razón principal por la que el 43% de los clientes inactivos compraban en Flycom, este mix se refiere tanto a los radios/ accesorios como al servicio técnico autorizado de Motorola, asesoría especializada de Flycom, certificados y capacitaciones, la siguiente razón elegida por la cuarta parte (25%) fue los buenos precios; estos datos muestran que hace 1 año o más algunos partners consideraban otros factores además del precio para comprar en la distribuidora, sin embargo factores como la crisis económica, incursión en el mercado de marcas chinas baratas y precios más bajos que ofrece la competencia directa de Flycom, Esisec, ocasionaron la pérdida poco a poco de clientes.

20. ¿Por cuál razón dejó de comprar en Flycom? Seleccione 1 opción

Razón por la que dejó de comprar en Flycom



Razón por la que dejó de comprar en Flycom

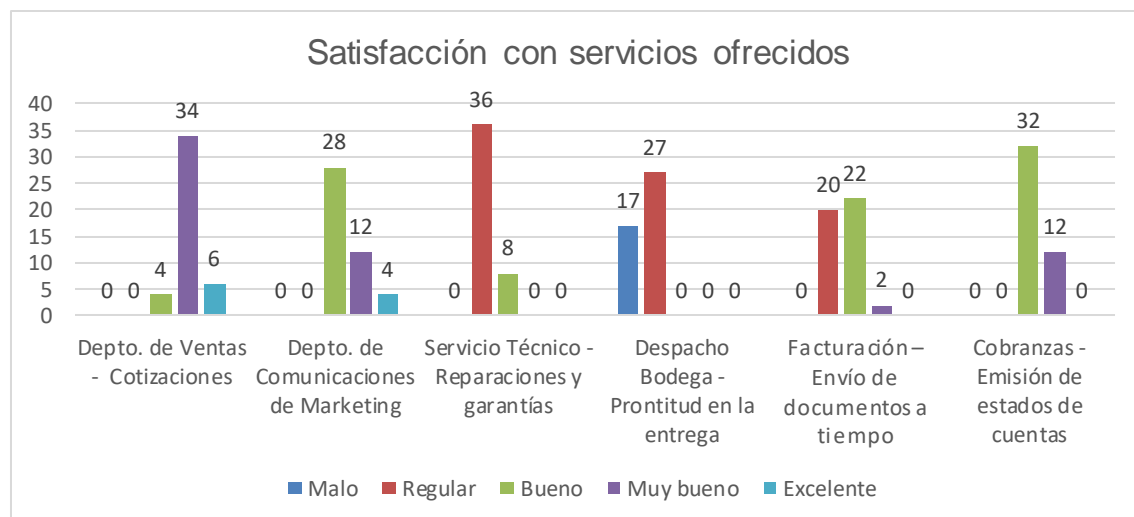
Válido	Razones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Compro Motorola a otro mayorista	19	43,2	43	43
	Compro otra marca a otro mayorista	25	56,8	57	100
	<b>Total</b>	44	100,0	100	

**Análisis:**

Un poco más de la mitad, el 57%, de los partners inactivos dejaron de comprar en la distribuidora porque prefirieron comercializar otras marcas de radios de dos vías con otro proveedor, mientras que el 43% continúa vendiendo la marca Motorola pero se abastecen con otro mayorista.

21. ¿Cuál es su opinión acerca de los servicios que le ofreció nuestro equipo?

Satisfacción con servicios ofrecidos



### Satisfacción con servicios ofrecidos

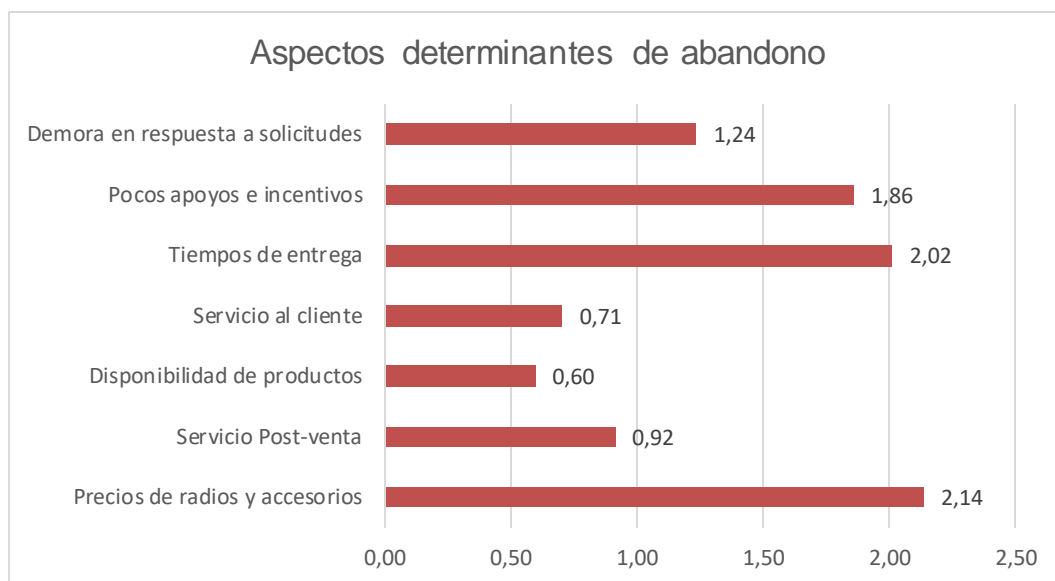
		Depto. de Ventas				Depto. de Marketing				Servicio Técnico - Reparaciones			
		Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.
Válido	Excelente	6	13,6	13,6	13,6	4	9,1	9,1	9,1	0	0,0	0,0	0,0
	Muy bueno	34	77,3	77,3	90,9	12	27,3	27,3	36,4	0	0,0	0,0	0,0
	Bueno	4	9,1	9,1	100	28	63,6	63,6	100	8	18,2	18,2	18,2
	Regular	0	0,0	0,0		0	0,0	0,0		36	81,8	81,8	100
	Malo	0	0,0	0,0		0	0,0	0,0		0	0,0	0,0	
	<b>Total</b>		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
		Despacho Bodega				Facturación				Cobranzas			
		Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acum.
Válido	Excelente	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
	Muy bueno	0	0,0	0,0	0,0	2	4,5	4,5	4,5	12	27,3	27,3	27,3
	Bueno	0	0,0	0,0	0,0	22	50,0	50,0	54,5	32	72,7	72,7	100
	Regular	27	61,4	61,4	61,4	20	45,5	45,5	100	0	0,0	0,0	
	Malo	17	38,6	38,6	100	0	0,0	0,0		0	0,0	0,0	
	<b>Total</b>		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

El único servicio que fue calificado como malo es el que le corresponde al depto. de bodega, encargados de realizar los despachos de manera oportuna, obtuvo 38.6%, como servicios regulares fueron calificados el servicio técnico – reparaciones y garantías, con 81.8% y también el de despacho bodega con 61.4%, de los servicios ofrecidos que consideraron buenos están cobranzas, con 72.7%, también el marketing y comunicaciones con 63.60% y facturación con 50%, con mejor calificación, Muy Buena – Excelente la atención ofrecida por del departamento de ventas, 77.3% respectivamente.

**22. ¿Cuáles fueron los aspectos determinantes que le llevó a ya no comprar en la distribuidora mayorista Flycom? Califique del 1 al 7, siendo 1 el más determinante**

**Aspectos determinantes de abandono**



**Aspectos determinantes de abandono**

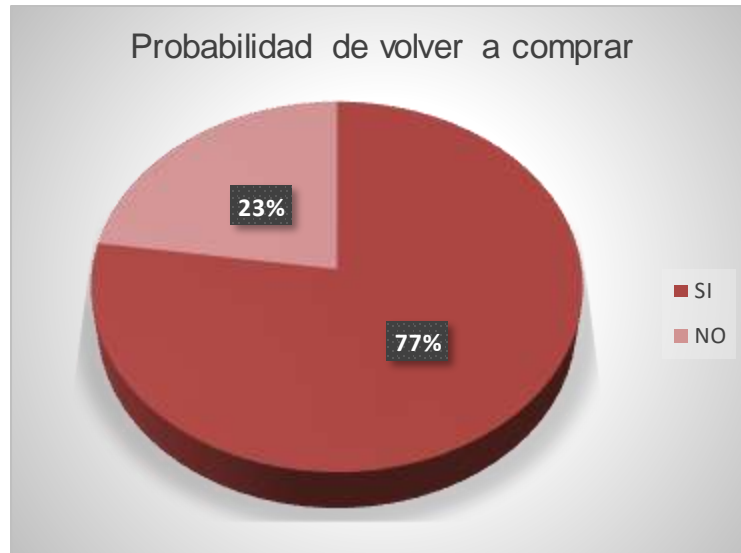
Factores	FRECUENCIAS							PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	6	
Precios de radios y accesorios	19	20	5	0	0	0	0	2,14
Servicio Pot venta	0	0	0	20	0	15	9	0,92
Disponibilidad de productos	0	0	0	0	5	24	15	0,60
Servicio al cliente	0	0	0	0	24	0	20	0,71
Tiempos de entrega	12	20	10	2	0	0	0	2,02
Pocos apoyos e incentivos	13	4	19	8	0	0	0	1,86
Demora en respuesta	0	0	10	14	15	5	0	1,24
<b>Total</b>	44	44	44	44	44	44	44	

**Análisis:**

El principal aspecto que les llevó a los partners inactivos a no seguir comprando en Flycom fueron los precios de radios y accesorios, con el mayor promedio 2.14, seguido de los tiempos de entrega no adecuados (2.02) además que manifestaron no haber recibido suficientes apoyos e incentivos (1.86). A pesar de que existen Programas de incentivos con interesantes premios, algunos partners los ven algo difíciles de alcanzar por las altas metas que deben cumplir, puede ser por este motivo consideraron el poco apoyo.

**23. ¿Estaría dispuesto a volver a comprar en Flycom si mejoramos las áreas en las que no se encuentra satisfecho?**

**Probabilidad de volver a comprar en Flycom**



**Probabilidad de volver a comprar en Flycom**

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	<b>SI</b>	34	77,3	77	77
	<b>NO</b>	10	22,7	23	100
	<b>Total</b>	44	100,0	100	

**Análisis:**

Un alto porcentaje, 77%, indicaron que Si volverían a comprar en la distribuidora mayorista si esta mejora las áreas que propiciaron insatisfacción, mientras que un 23%, casi la cuarta parte No elegiría de nuevo como proveedor a la empresa mencionada así esta realice las mejoras respectivas. Con estos datos se deduce que si es conveniente implementar una estrategia de Reactivación basada en el modelo probado de las 6R de los negocios.

### **3.3.4. Discusión de los resultados**

Por un lado, la encuesta fue dividida en 2 secciones, la Sección 1 estuvo dirigida a los Partners activos, quienes realizaron su última compra hace 6 meses máximo y con cierta frecuencia, fueron seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple. Los objetivos de la encuesta fueron conocer las causas de satisfacción e insatisfacción asociadas a los programas de marketing relacional llevados a cabo por Flycom en el primer semestre 2021, las percepciones acerca de la propuesta de valor de la organización y su nivel de fidelización actual.

Según los resultados obtenidos, en lo que respecta a los programas de marketing relacional, se detectó que el acompañamiento a los partners en proyectos (79.20%) generó más satisfacción, seguido de los demos prestados para las presentaciones (65.4%), estas actividades son más valoradas sea porque tienen a disposición asesoría técnica de Flycom, certificados de distribuidor autorizado Motorola y equipos en consignación que les ayudan directamente al partner a cerrar sus negocios. Por otro lado, la Campaña de fidelización fue valorada como insatisfactoria por un 48.5% de clientes y un 24.6% indicó estar muy insatisfecho con este programa, lo que puede deberse a las condiciones, lo cual sugiere que se deben replantearlas para que sean más accequibles.

En cuanto al factor de abandono más determinante están los precios altos tanto de radios y accesorios, lo que coincide con la respuesta a la pregunta sobre el factor más importante para comprar a un mayorista, esto confirma el requerimiento de los partners en cuanto a mejorar los precios para dealers y así puedan competir con otras marcas de radios como Kenwood, Hytera, que ofrecen equipos con precios competitivos.

En lo que refiere a los servicios ofrecidos, el 59.2% de los clientes indicaron requerir mejoras en los tiempos de entrega de las mercaderías, en especial cuando han solicitado repuestos. Los servicios calificados como malos por una mínima cantidad de partners fueron: los despachos de bodega (4.6%), facturación (16.2%) y cobranzas (16.2%). Los partners también mencionaron que se debe mejorar la atención cuando se consulta costos, stock y que se disponga de mayor stock de repuestos.

El tipo de apoyo publicitario que la mayoría de los partners prefiere es el brandeo de sus locales comerciales (3.91), sin duda esta acción les ayudaría a mejorar la imagen de sus negocios y destacar de la competencia.

Por otra parte, la mayoría de partners expresaron que no conocen la propuesta de valor de Flycom, obtuvo el mayor promedio (4.25), lo cual confirma necesaria la ejecución de una estrategia de comunicación que refuerce la propuesta de valor de la empresa, ser proveedor de soluciones integrales y aliado de sus clientes, siendo el slogan de la empresa, Flycom ¡Le da la solución!.

En cuanto a la atención de quejas y reclamos, casi la mitad de los encuestados (46%), indicaron que la resolución a su reclamo tuvo una respuesta media, esto es de 15 a 20 días, esta información infiere en que es necesario plantear un proceso efectivo de atención a las quejas mediante el modelo de las 6R de los negocios Finalmente, un porcentaje considerable (78.5%), se mantiene con buenas expectativas en la relación aún con las situaciones críticas.

La Sección 2 fue dirigida a los partners inactivos, es decir no han comprado en Flycom mínimo desde hace 1 año, con una muestra a 44 exclientes se realizaron las encuestas. Para la mayoría, el principal factor para comprar a un mayorista es que tenga precios competitivos, por otra parte, el mix de soluciones fue la razón principal por la que el 43% de exclientes compraban en Flycom.

En cuanto a la razón de abando de la relación comercial, el 57% prefirió comercializar otras marcas y el 43% aunque continúa vendiendo la marca Motorola se abastecen con otro proveedor mayorista. Sin embargo, un alto porcentaje, 77%, indicó que Si volverían a comprar en Flycom si esta mejora las áreas críticas y sobre todo los precios al partner. Con estos datos se deduce que si es conveniente implementar una estrategia de Reactivación basada en el modelo probado de las 6R de los negocios.



## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

### **4.1. Justificación**

La empresa Flycom planea cada año en conjunto con Motorola Solutions Inc. diferentes campañas y actividades de marketing relacional que pone a disposición de su canal de distribución para impulsar las ventas de productos de radiocomunicación, sin embargo no obtiene los resultados esperados. Los partners prefieren promociones que incluyan radios de gama baja (56.90%), en cambio no tienen tanto interés en desarrollar otras líneas como radios de gama alta, radios móviles y accesorios. La campaña anual de fidelización, el principal incentivo con el que la empresa intenta mantener compras recurrentes, tampoco da los resultados esperados, 48.5% se siente insatisfecho y el 24,6% muy insatisfecho, esto podría deberse a las altas metas que deben lograr para alcanzar los incentivos lo que en la situación actual es más difícil de lograr.

Se considera que la principal razón de la falla en los programas de fidelización e incentivos es la manera en que se gestiona el plan de marketing relacional anual; además de que el proceso se basa en lluvia de ideas, sin ninguna metodología, hay demasiado enfoque en productos y promociones para conseguir resultados a corto plazo y falta de atención en la calidad de la relación con los clientes que otorgan beneficios también a largo plazo, no hay diferenciación entre los segmentos sino un solo plan para todos, tampoco se está tomando en consideración las verdaderas necesidades del cliente, situación que se agrava por el desconocimiento que tienen de la propuesta de valor de la empresa y ciertos problemas con servicios del área administrativa y de bodega-despachos.

Es importante que las empresas con giro de negocios B2B, como Flycom, tengan claro que las relaciones con clientes deben ser diseñadas para que puedan ser controladas y no dejar que simplemente ocurran. De lo contrario no se desarrolla todo el potencial de la relación con el cliente y ese valor no aprovechado va directamente a los competidores.

### **4.2. Propósito general**

El éxito en la administración de las relaciones con los clientes ya no es simplemente la venta de determinados productos, sino maximizar la rentabilidad

que cada cliente generará a lo largo del tiempo. Es por esto que la propuesta modelo de marketing relacional se denomina **FIDELITY SOLUTIONS**.

El modelo FIDELITY SOLUTIONS, está basado principalmente en el modelo de las 6R de los Negocios e incorpora componentes del modelo QCI Índice Competitivo de Calidad, como son: Análisis y Planificación, Personas y Organización, Información y Tecnología. Además incluye tecnologías para automatizar los procesos de marketing y de gestión de la información de los clientes. Estos softwares se consideraron a partir de los rankings de Capterra, empresa líder de directorios online dentro de la industria del software.

Los softwares de CRM y de automatización de marketing como parte de la metodología Inbound, propiciarán a optimizar los procesos repetitivos para dar paso a tareas más estratégicas y así conseguir más resultados, mayor seguimiento de los clientes, en otra palabras, la automatización facilita el camino para que marketing y ventas logren mejorar la experiencia de los clientes y por ende lograr los objetivos comerciales.

El modelo FIDELITY SOLUTIONS, ayudará a la distribuidora mayorista Flycom a mejorar los diferentes factores críticos que ocasionan la insatisfacción de sus dealers y generar a su vez factores para la retención, para que de esta forma la empresa obtenga mayores resultados de su cartera. Sobre todo se basa en aprovechar de mejor manera el potencial de los clientes que tiene, en sus localidades actuales y en general, con los productos con los que ya cuenta. Además involucra a las personas de los diferentes departamentos de la organización: Comercial, Marketing, Administrativo, Bodega, Operaciones y Despachos, con el fin de mejorar los servicios que ofrece cada departamento y que se refleje en una mejor experiencia del cliente.

### **4.3 Desarrollo**

Flycom S.A. planifica cada año un programa de fidelización e incentivos para todos sus partners con premios en bonos de consumos. Como complemento a estas iniciativas para impulsar las ventas, también realizan otras acciones de marketing relacional que influyen de manera más directa en las decisiones de

compras de sus delaters, como: préstamos de equipos para demostraciones, reuniones one to one y soporte técnico. El presupuesto anual para el área de marketing Motorola Solutions es de \$20.000 aproximadamente.

#### **4.3.1 El Desafío**

La propuesta tiene el desafío de garantizar que las iniciativas hacia los partners sean más efectivas y de aprovechar de manera óptima el presupuesto anual de marketing Motorola, los cuales deben permitirle a Flycom aumentar la fidelización de sus partners, a reactivar a los clientes inactivos e incrementar las ventas del portafolio de radios de dos vías; aunado a instituir la propuesta de valor a todo el canal y ligado a un Plan de marketing relacional que persuada de los beneficios de preferir Motorola en vez de la competencia.

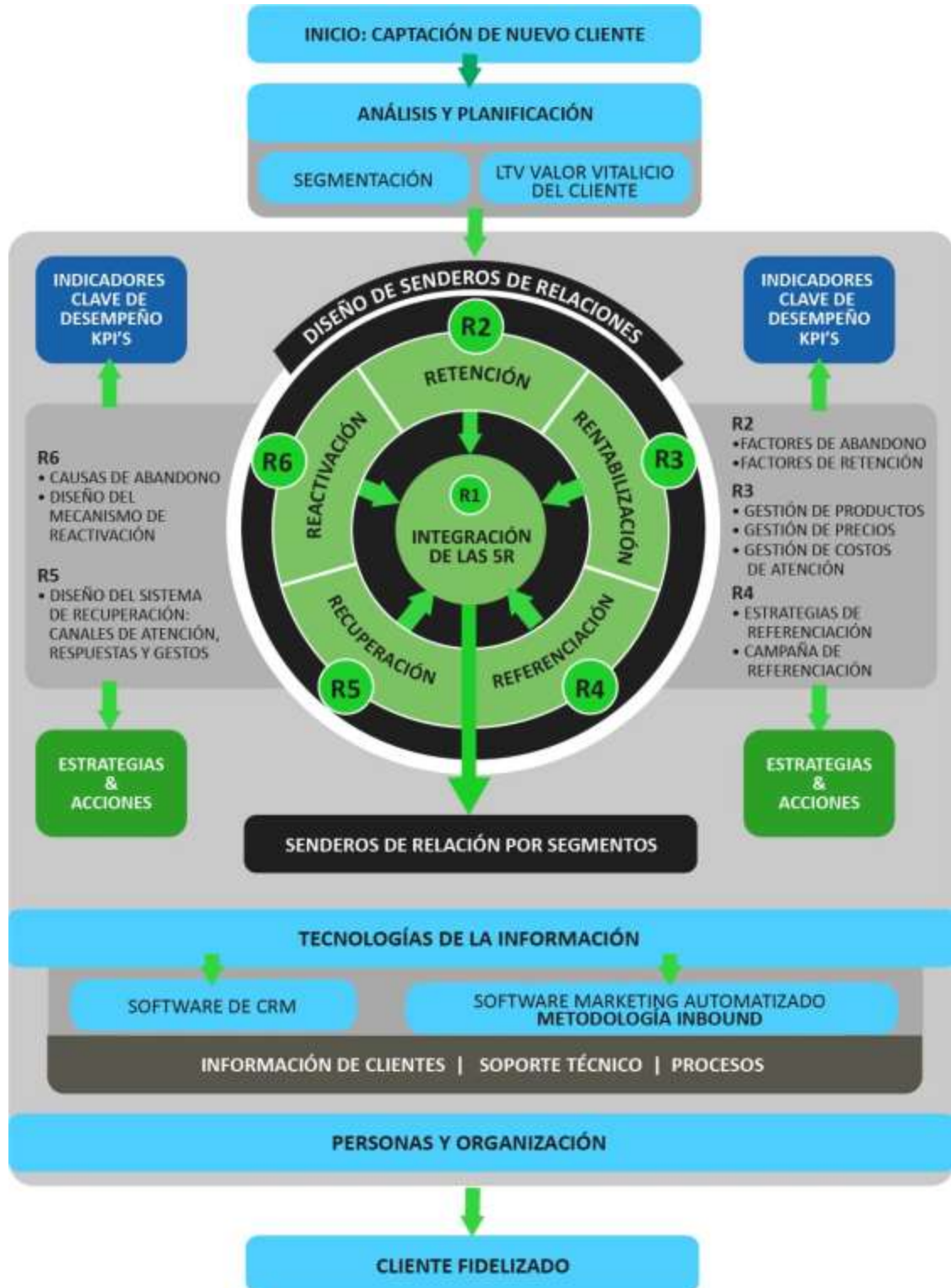
A pesar de su fuerte cultura de cuidado del cliente, los programas que vienen ejecutando no han permitido la permanencia de sus partners quienes buscan al otro proveedor mayorista o cambios de marca; por otra parte el equipo comercial viene realizando el plan macro sin seguir estructura alguna basándose en la técnica lluvia de ideas, dejando a un lado las opiniones y necesidades que algunos clientes han manifestado en encuestas, lo cual es necesario atender para que la empresa consiga un mejor retorno de sus inversiones.

#### **4.3.2 La Solución Propuesta**

**FIDELITY SOLUTIONS**, es el modelo de marketing relacional con automatización adaptado para Flycom, la implementación que abarca 9 meses incluye a todos los colaboradores de los departamentos comercial y marketing inicialmente, para luego extender el uso al personal administrativo y bodega.

# PROPUESTA DE MODELO DE MARKETING RELACIONAL FIDELITY SOLUTIONS

Figura 16. Modelo Fidelity Solutions



Elaborado por: Autor

### 4.3.3 Componentes y funcionamiento del Modelo FIDELITY SOLUTIONS.

El Modelo **FIDELITY SOLUTIONS** está basado principalmente en el modelo de las 6R de los Negocios e incorpora componentes del modelo QCI Índice Competitivo de Calidad, comprende los siguientes componentes:

**Tabla 13. Componentes del Modelo Fidelity Solutions**

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
<b>Captación de Nuevo Cliente</b>	Es un lead calificado por las ejecutivas para ingreso como nuevo cliente de canal.
<b>Análisis y Planificación</b>	Es el proceso previo donde se clasifican por segmentos a los clientes y/o se ubica en el segmento específico al nuevo cliente según criterios comerciales. Se realiza también el cálculos de LTV valor vitalicio del cliente.
<b>Diseño de Senderos de Relaciones con las 6R</b>	Es el centro del modelo que incluye 6 factores claves de la gestión de clientes.
<b>Factor R1 - Sendero de relaciones con clientes</b>	Factor donde se integran los demás componentes del modelo de las 6R para diseñar senderos de relaciones por cada segmento de clientes.
<b>Factor R2 – Retención</b>	Se analizan las causas de abandono del cliente y factores para generar retención.
<b>Factor R3 - Rentabilización</b>	Se realizan acciones para aumentar la cantidad de productos que compran los clientes, con gestiones de promociones, precios y costos.
<b>Factor R4 - Referenciación</b>	Son estrategias y acciones enfocadas a promover la propuesta de valor de la empresa por medio de las referencias personales.
<b>Factor R5 – Recuperación</b>	Se diseña el sistema de recuperación de clientes para el mejor manejo de quejas y reclamos.
<b>Factor R6 - Reactivación</b>	Se diseña el mecanismo de reactivación de la base de clientes identificados como inactivos.
<b>Indicadores Clave de Desempeño KPI's</b>	Son formas de medir si se están alcanzando los objetivos, cada factor R tiene sus propios indicadores.
<b>Estrategias y Acciones</b>	Son las secuencias de pasos con sus respectivas actividades encaminadas a lograr un objetivo.
<b>Personas y Organización</b>	La empresa no puede administrar a los clientes sin un equipo capacitado en el modelo y con filosofía centrada en el cliente.
<b>Tecnologías de la Información</b>	Soluciones informáticas para automatizar los procesos de gestión de clientes y las comunicaciones de marketing.
<b>Cliente Fidelizado</b>	Es el objetivo del modelo, lograr fidelizar a los clientes o a la mayoría de ellos detectando indicios de abandono y que se sientan satisfechos.

*Elaborado por: Autor*

El modelo **FIDELITY SOLUTIONS** tiene etapas previas antes del proceso principal, el core del modelo que es el Diseño de los Senderos de Relaciones:

**Captación de Nuevo Cliente.-** El lead que mostró interés ante los impulsos publicitarios y de marketing es contactado por las ejecutivas de ventas quienes analizan su potencial para ser calificado como dealer del canal. Se plantea qué

producto o propuesta va a facilitar el acercamiento de potenciales clientes a la empresa teniendo presente no elevar los costos de captación.

**Análisis y Planificación.-** Se realizan las segmentaciones de los clientes, agrupándolos en base al promedio de compras mensuales, frecuencia de compras, cumplimiento con pago de líneas de crédito, por línea de producto, se las denominan: Categorías Platinum, Golden y Silver.

**Tabla 14. Segmentación de clientes Flycom**

CATEGORIAS	CRITERIOS
<b>Platinum</b>	Promedio compras de \$3000, frecuencia cada 3 meses, líneas de crédito al día, radios gama media / alta (radios móviles, profesionales, repetidoras y aplicativos).
<b>Golden</b>	Promedio compras de \$2000, frecuencia cada 3 meses, líneas de crédito al día, radios gama baja / media / alta, radios empresariales, móviles y profesionales, líneas de crédito al día.
<b>Silver</b>	Promedio compras de \$1000, frecuencia cada 4 meses, líneas de crédito vencidas, radios gama baja / media, accesorios, líneas de crédito vencidas y al día.

**Elaborado por: Autor**

Con estas segmentaciones se diseñarán, en el core del modelo, los senderos de relaciones, así la empresa ejercerá el control de la misma, también en esta fase se realiza la estimación del valor vitalicio del cliente (LTV) por segmentos y así estimar el impacto de largo plazo de las estrategias. Aplicamos la fórmula:

$$\text{LTV} = \text{margen promedio} \times \text{frecuencia de compra} \times \text{vida del cliente}$$

$$\text{LTV cliente Platinum: } 3.000 \times 4 \times 5 = \$60.000$$

$$\text{LTV cliente Golden: } 2.000 \times 4 \times 5 = \$40.000$$

$$\text{LTV cliente Silver: } 1.000 \times 3 \times 5 = \$15.000$$

**Diseño de Senderos de Relaciones.-** Es el core de FIDELITY SOLUTIONS, es un proceso dividido en 5 factores que son claves en las relaciones de clientes de toda empresa: R2 Retención, R3 Rentabilización, R4 Referenciación, R5 Recuperación, R6 Reactivación, R1 corresponde a la integración de todas las estrategias y acciones de los factores previos en un sendero que servirá de guía de como se requiere que sea la relación ideal con los clientes.

**Cuadro 8. Plan de marketing relacional para Flycom**

FACTOR R2 - RETENCIÓN	
<b>Objetivo</b>	<p>Reducir el número de clientes que abandonan en un 50%, sobre una cartera de 236 clientes activos, hasta finales del 2022.</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Valor promedio cliente Golden \$8.000 (anual)                 </div> <span style="font-size: 2em;">X</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     # Clientes Golden perdidos cada año 5                 </div> <span style="font-size: 2em;">=</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Costo del abandono \$40.000                 </div> </div>
<b>Factor de abandono 1</b>	Falta de programas de incentivos acordes a cada categoría.
<b>Estrategia</b>	Programas de incentivos dirigidos a las categorías de clientes Platinum, Golden y Silver con condiciones acorde a sus niveles.
Acciones	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Programa trimestral</b> <b>“SOCIO GANA CON FLYCOM”</b> Cartilla de Premios canjeables mediante la acumulación de puntos, se trata de incentivar a los clientes <b>Silver</b> a ganar premios de alto valor (LCD, smartphones, laptops) para que desarrollen sus negocios y recompensar a los <b>Golden</b> y <b>Platinum</b>.</li> <li>✓ <b>Programa anual</b> <b>“FLYCOM PREMIA TU ESFUERZO”</b> Gana directamente 1 cliente por cada categoría, en total 3 clientes que hayan realizado el mayor volumen de compras en el año. Premio 1 viaje con estadía todo pagado a Royal DeCameron: <b>Platinum:</b> Base a partir de \$30mil <b>Golden:</b> Base a partir de \$10mil <b>Silver:</b> Base a partir de \$5 mil</li> <li>✓ <b>Programa “MOTOROLA JUNTO A TÍ”</b> Activaciones trimestrales en puntos de venta de clientes que tengan proyectos grandes en cualquier línea de productos del portafolio. El montaje y demos corren por cuenta de la distribuidora.</li> <li>✓ <b>Programa semestral</b> <b>“ONE TO ONE PLATINUM”</b> Dirigido a esta categoría, incluye: almuerzos de negocios para presentar apoyos: asesorías en planes de negocios y marketing, demos y acompañamiento al partner junto con técnico en presentaciones a clientes, descuentos.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>OTROS INCENTIVOS PARA TODAS LAS CATEGORÍAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Capacitaciones con Certificaciones Técnicas Motorola sin costo</b> para que a su vez transmitan conocimiento al cliente final.</li> <li>✓ <b>Sorteos trimestrales de kits Motorola entre todos los clientes</b> que tengan sus cuentas al día.</li> </ul>	<p>Porcentaje de abandono</p> <p>Ventas trimestrales por clientes</p> <p>Satisfacción de clientes</p> <p>Puntos acumulados por clientes</p> <p>Ventas anuales por cliente y categorías.</p> <p>Número de clientes finales captados</p> <p>Número de proyectos concretados.</p>

<b>Factor de abandono 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retrasos en los despachos de pedidos a clientes y falta del stock cuando el cliente solicita ciertos repuestos y radios.</li> </ul>
<b>Estrategia</b>	Mantener un adecuado stock de ítems del portafolio que redunde en un excelente servicio al cliente.
<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar conteo físico trimestral del inventario para coherencia con la información del sistema.</li> <li>Implementar un software de gestión de inventarios, con toda la información de la mercadería que sale / entra y se actualize en tiempo real.</li> <li>Definir un método eficiente de inventarios sea LIFO, FIFO o consignación.</li> </ul>	Ratio de existencias  Rotación de inventario  Mercadería disponible y fuera de stock
<b>Factor de abandono 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes no reciben las facturas a tiempo.</li> <li>Falta de seguimiento a clientes con cartera vencida.</li> </ul>
<b>Estrategia</b>	Optimizar los procesos operativos de áreas de facturación y cobranzas.
<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aviso de parte de la vendedora cuando la factura se haya emitido para que el cliente esté al tanto y revise todas las bandejas de entrada de emails incluido spam.</li> <li>Llevar un registro al día de las facturas de proveedores y clientes.</li> <li>Contratación de recurso humano exclusivo para las cobranzas.</li> <li>Seguimiento constante a clientes con atrasos en los pagos.</li> </ul>	Antigüedad de la deuda  Monto recuperado  Porcentaje de clientes que han generado una promesa de pago
<b>FACTOR R3 - RENTABILIZACIÓN</b>	
<b>Objetivo</b>	Aumentar las ventas del portafolio Motorola Solutions en un 58% a fines del 2022, en relación al año 2020.
<b>Estrategia</b>	Incentivar la venta cruzada mediante promociones con otros portafolios de interés para socios.
<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>
Promociones de Kits de radios con otros portafolios que son de interés de los partners. <ul style="list-style-type: none"> <li><b>KIT Video Security:</b> Radios Gama Media Motorola + video-teléfono IP Grandstream</li> <li><b>KIT Smart Security:</b> Radios Gama Media + cámara de video vigilancia con inteligencia artificial Avigilon</li> <li><b>Kit Móvil WIFI:</b> Radios Móviles + punto de acceso WIFI.</li> <li><b>Promoción "BRANDEA TU NEGOCIO":</b> Por compras a partir de 10 Radios Gama Alta, el dealer participa en el sorteo de la mejora del branding de su punto de venta.</li> </ul>	Ventas mensuales por segmentos



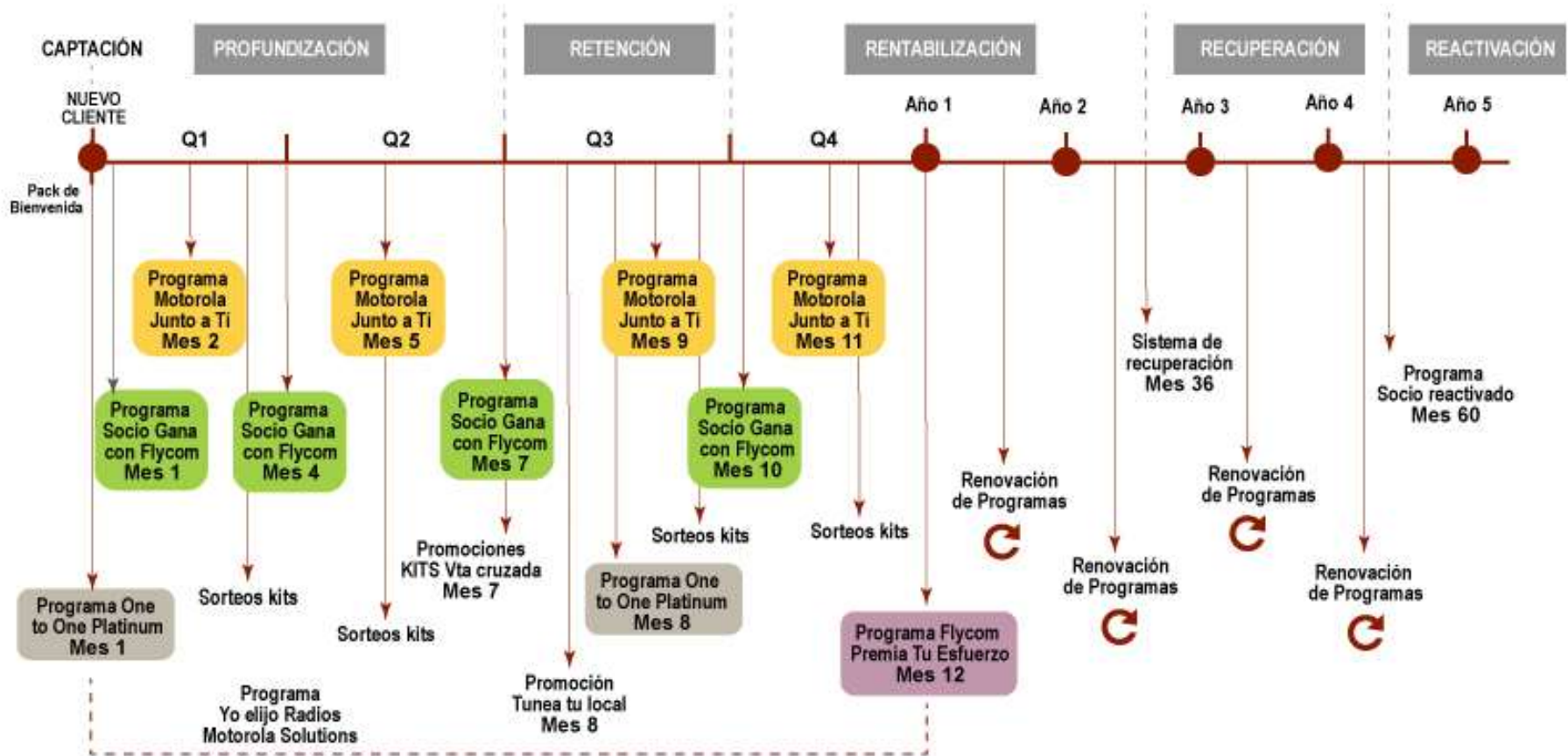
<b>Estrategia</b>	Disminuir un mínimo porcentaje del precio compensando con volumen de ventas en productos de gama alta.	
<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	
<p>Aumento necesario en las ventas (%) = <math>(X/MB - X) * 100</math>  Donde:  <b>X</b> = Porcentaje de reducción de precios  <b>MB</b> = Margen bruto (precio-costo / precio)</p> $\frac{0,10}{0,27 - 0,10} \times 100 = \frac{0,10}{0,17} \times 100 = 58\%$ <p>Las ventas deben aumentar en un 58% para compensar la caída en los márgenes por la disminución en un 10% del precio al dealer, estimación realizada para radio modelo DGM550.</p>		Rentabilidad por segmentos
<b>Estrategia</b>	Segmentar la cartera de clientes en base a la utilidad que generan y establecer niveles de atención diferenciados.	
<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	
<p><b>Segmento Platinum:</b> 30 clientes  Ingreso anual por cliente: \$12.000,00  Utilidad individual anual: \$11.500  Nivel de atención:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visitas frecuentes de la ejecutiva.</li> <li>✓ Envío de regalos por cumpleaños y festividades</li> <li>✓ Reuniones one to one</li> </ul> <p><b>Segmento Golden:</b> 55 clientes  Ingreso promedio anual por cliente: \$8.000,00  Utilidad individual anual: \$7.700 (aprox)  Nivel de atención:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visitas menos frecuentes de ejecutiva</li> <li>✓ Envío de regalos por cumpleaños</li> <li>✓ Reuniones one to one</li> </ul> <p><b>Segmento Silver:</b> 151 clientes  Ingreso promedio anual por cliente: \$3.000,00  Utilidad individual anual: \$2.750 (aprox)  Nivel de atención:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se le atiende vía telefónica</li> <li>✓ Reuniones por video-conferencia</li> </ul>		ROI de acciones
<b>FACTOR R4 - REFERENCIACIÓN</b>		
<b>Objetivo</b>	Conseguir que mínimo el 60% de los clientes conozcan la promesa de valor de Flycom luego de 1 año de la implementación.	
<b>Estrategia 1</b>	Desarrollar dinámica de social media y email marketing para difundir la promesa de valor de Motorola y Flycom.	

<b>Acción 1</b>		<b>Indicadores</b>
<b>Programa YO ELIJO RADIOS MOTOROLA SOLUTIONS</b> Dinámica en medios digitales y redes sociales para que Partner y clientes finales difundan los beneficios de preferir la marca Motorola.		Porcentaje de participación de clientes
Premiación mediante sorteo a clientes y usuarios finales que participaron en el programa Yo elijo radios Motorola Solutions, además el Partner con mayor número de clientes participando también recibirá un premio.		Número de llamadas de clientes
<b>Acciones 2, 3, 4</b>		<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envío de newsletter mensual de los programas de incentivos: SOCIO GANA CON FLYCOM, FLYCOM PREMIA TU ESFUERZO, MOTOROLA JUNTO A TI, ONE TO ONE PLATINUM, promociones y puntos acumulados a cada cliente.</li> <li>- Solicitar información de casos de éxito a los diferentes partners para realizar difusión a todo el canal vía email-marketing.</li> <li>- Comunicados informativos de los beneficios de utilizar radios Motorola con ejemplos para los diferentes sectores: seguridad, logística, retail, hotelería, construcción, minería.</li> </ul>		Tasa de apertura  Tasa de rebote  Número de cotizaciones de partners
<b>Estrategia 2</b>	Mejorar el posicionamiento de la marca en los canales digitales.	
<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar la comunidad de seguidores en las redes sociales de la empresa motivando la interacción de los usuarios con contenidos de valor y humanizando la marca.</li> <li>✓ Campañas de Google Display en sitios relacionados con la marca para llevar tráfico al sitio web y atraer clientes potenciales.</li> <li>✓ Aplicar técnicas SEO en el sitio web para mejorar su posición en Google y conseguir leads potenciales para canal.</li> </ul>		# Seguidores en rrss  # Visitas al sitio web  # Leads calificados
<b>Estrategia 3</b>	Campaña de comunicación para difusión de la propuesta de valor Flycom y Motorola Solutions.	
<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>
<p><b>Objetivo de Comunicación:</b> Motivar a los usuarios finales a elegir los radios de la marca Motorola Solutions en lugar de la competencia.</p> <p><b>Público Objetivo:</b> Todos los clientes del canal y usuarios finales: gerentes, propietarios y jefes de compras en empresas de logística, seguridad, hotelería, transporte, retail, industrias, cooperativas de transporte, usuarios de radios de dos vías: bomberos, excursionistas, guardias, transportistas de todo el Ecuador.</p>		ROI de acciones de referenciación

<p><b>Mensaje 1:</b> Mejora la productividad de tu empresa con radios Motorola Solutions.</p> <p><b>Mensaje 2:</b> Flycom es tu aliado, NO es tu competencia.</p> <p><b>Medios:</b> Sitio web, redes sociales, emails, eventos, Ads de Google.</p>	
<b>FACTOR R5 - RECUPERACIÓN</b>	
<b>Objetivo</b>	Disminuir en un 70% la cantidad de reclamos de clientes en el primer año de implementación del modelo.
<b>Estrategia</b>	Diseñar un Sistema de Recuperación identificando canales, respuestas y gestos.
<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilitar a los clientes los medios para que emitan sus reclamos y promoverlos, así se da a entender que la empresa no está a la defensiva y se interesa por ellos.</li> <li>✓ Capacitar al personal que tiene contacto con los partners en Excelencia de atención al cliente con algún proveedor externo.</li> <li>✓ Detectar los motivos más frecuentes de quejas y reclamos y establecer respuestas estándares para cada uno de los motivos.</li> <li>✓ Enviar una carta para cada motivo de reclamo, firmada por gerencia con los datos del cliente y detalles de como se solucionará.</li> </ul>	<p>Motivos de quejas y reclamos</p> <p>Número de QyR recibidas</p> <p># Clientes satisfechos</p>
<b>FACTOR R6 - REACTIVACIÓN</b>	
<b>Objetivo</b>	Reactivar el 77% de clientes inactivos luego de 2 años de haber implementado el presente modelo.
<b>Estrategia</b>	Diseñar un mecanismo de reactivación en base a corregir las causas que provocaron el abandono.
<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>
<p>Clientes inactivos: 80   Porcentaje de reactivación: 77% (encuesta)          Clientes a reactivar: 62</p> <p><b><u>Programa “SOCIO REACTIVADO”</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sesiones one to one a exclientes de categorías Platinum y Golden.</li> <li>✓ Amplio stock de repuestos y radios.</li> <li>✓ Mejora del servicio de despachos.</li> <li>✓ Precios más competitivos.</li> <li>✓ Programas de incentivos asequibles.</li> </ul> <p><b><u>Comunicación de la propuesta de reactivación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llamada de la directora de cuenta que lo atendía, si es posible.</li> <li>✓ Evento presencial de networking para informar la propuesta.</li> </ul>	<p>Número de clientes reactivados</p> <p>ROI de acciones de reactivación</p>

R1 – Diseño de la relación con clientes de Flycom

Figura 17. Diseño de la relación con clientes de Flycom



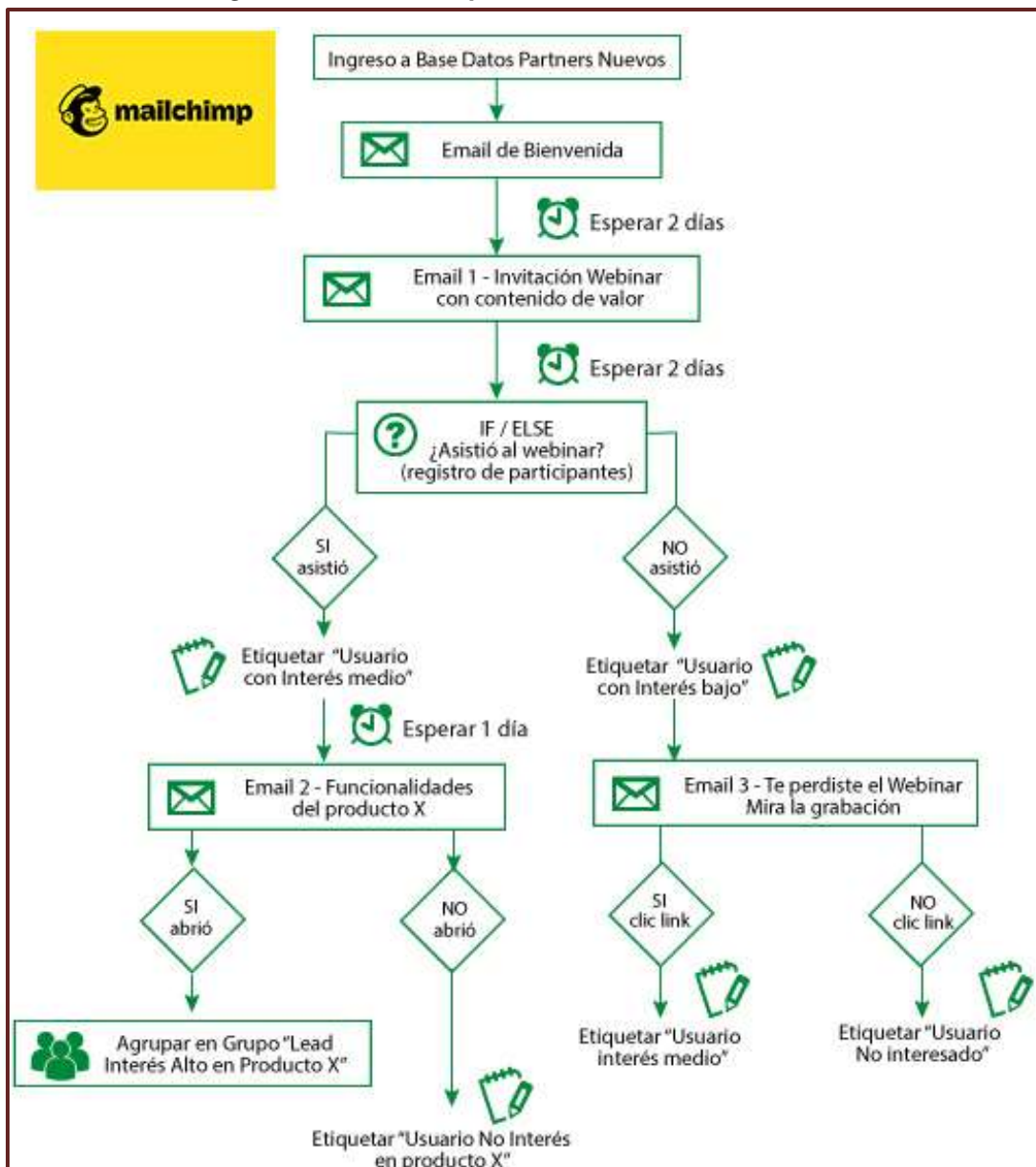
Elaborado por: Autor

## Tecnologías de la Información

### Plataforma de Automatización de Marketing

Como plataforma de automatización de marketing se eligió Mailchimp, esta ofrece múltiples funcionalidades para enviar campañas de correo electrónico automatizados, crear páginas de destino, facilitar informes y análisis, entre otros, la relación costo/beneficio es muy buena y tiene aceptable valoración de los usuarios.

Figura 18. Workflow para cultivo de clientes nuevos



Elaborado por: Autor

La manera en que este componente se integra con el modelo FIDELITY SOLUTIONS es a través de workflows, estos flujos como se explicó en el

Capítulo 1, establecen la manera en que se enviarán las comunicaciones de marketing y que estarán presentes durante todo el ciclo de vida de los clientes, siendo parte importante en la fase operativa de cada uno de los factores que componen el sendero de relaciones de clientes, así pues, desde la etapa de captación hasta cuando intuimos que un cliente quiere abandonar la empresa, el email marketing automatizado ayuda a llevar el mensaje apropiado en el momento adecuado.

Se trata de enviar los estímulos adecuados dependiendo en que fase del ciclo de compra se encuentra el cliente, es decir, si a un grupo de clientes actuales se les envía un mensaje para aportarles antes de venderles, etapa de cultivo (nurturing), continúan a la siguiente etapa de venta y la concretan, se deberá volver a repetir el ciclo con otra serie de emails con estímulo y etiquetas, en un tiempo prudencial para no “quemar” al partner con demasiados comunicados y en lugar de esto, los espere con interés.

**Figura 19. Generador de trayectorias de cliente**



**Fuente: Mailchimp**

## Plataforma de CRM

La plataforma elegida es HubSpot Sales versión Starter porque ofrece características más completas con funciones de automatización sencillas, excelente calificación de los usuarios y buen precio por usuario, además acceso gratuito con las características gratuitas para cantidad indefinida de usuarios de la empresa. HubSpot Sales es un potente software de CRM que ayuda a los equipos a cerrar más negocios, reforzar las relaciones comerciales y administrar el pipeline con más eficiencia, todo en una sola plataforma muy fácil de usar. (HubSpot, s.f.)

**Tabla 15. Principales características funcionales de HubSpot Sales Starter**

<b>INICIAR CONVERSACIONES</b>	
<b>Plantillas de email</b>	Las ejecutivas de cuentas pueden realizar emails de ventas con plantillas predeterminadas, fácilmente y enviar a sus clientes.
<b>Seguimientos de emails</b>	Permite conocer el momento en que el cliente abre el email y darle seguimiento para que ventas cierre negocios.
<b>Gestión y control de documentos</b>	Crea una biblioteca de contenido de ventas útil para todo el equipo comercial.
<b>Seguimiento y grabación de llamadas</b>	Prioriza las llamadas de ventas del día, graba y registra automáticamente en el CRM para maximizar la eficiencia.
<b>Gestión de contactos y perfiles de clientes</b>	Obtiene información contextual sobre las personas y empresas a las que se envían los emails desde el CRM o bandeja de entrada de Gmail o Outlook.
<b>PROFUNDIZAR LAS RELACIONES</b>	
<b>Programar citas y reuniones/ Chats directos</b>	Permite compartir un link para coordinar el horario más conveniente, se sincroniza automáticamente con Google Calendar u Office 365.
<b>Automatización de ventas</b>	Configura una serie de emails y tareas de seguimiento para asegurar que la empresa sea siempre la primera opción durante el proceso de ventas.
<b>Gestión del embudo de ventas</b>	Permite agregar negocios, asignar tareas y monitorizar el progreso en paneles con un solo clic.
<b>Cotizaciones</b>	Generador de cotizaciones personalizadas.
<b>Informes de analíticas de ventas</b>	Las ejecutivas podrán responder preguntas importantes sobre el rendimiento de sus ventas recopilando toda la información en un solo lugar. También pueden tener visibilidad total del proceso que puedan crear previsiones de negocios y ofrecer resultados excepcionales.

*Elaborado por: Autor en base a (HubSpot, s.f.)*

## Personas y Organización

En la etapa de implementación del Modelo FIDELITY SOLUTIONS es necesaria la inducción sobre el funcionamiento del modelo a todo el equipo comercial, marketing y administrativo, así también la capacitación al personal que manejará la plataforma de marketing Mailchimp, la cual es fácil de utilizar y el CRM HubSpot Sales, para esta última el equipo de asistencia de HubSpot ofrecen el servicio de incorporación personalizado incluido en el paquete, capacitaciones, asesoramiento continuo y servicio técnico. Así mismo, el equipo de HubSpot ayudará a configurar el software en pocos días, no meses, para que se puedan aumentar las ventas lo antes posible.

### 4.3.4 Costo de Implementación del Modelo FIDELITY SOLUTIONS

El costo de implementar el modelo es de \$11.380.00, esta inversión puede ser asumida entre la empresa Flycom y fábrica Motorola Solutions con la parte que corresponde a los fondos cooperativos entre fábrica que aportan cada año para las actividades de desarrollo de clientes. A continuación el desglose.

**Cuadro 9. Inversión de implementación modelo Fidelity Solutions**

DETALLE ITEMS	COSTO MES	COSTO ANUAL
Software CRM de ventas Sales Hub Starter para 4 usuarios con funciones de pago por mes	\$100,00	\$1.200,00
Plataforma marketing automatizado Mailchimp Standard basado en 500 contactos	\$15,00	\$180,00
<b>TOTAL PLATAFORMAS</b>		<b>\$1.380,00</b>
Fondos de marketing cooperativos con fábrica Motorola Inc. para todos los premios de campañas e iniciativas del Plan de Marketing Relacional.	Fondo anual \$20.000,00 Aporte de Motorola Inc. 50%	\$10.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 11.380,00</b>

*Elaborado por: Autor*

### 4.3.5 Beneficios y resultados esperados

Se espera que la empresa Flycom, luego de un tiempo transcurrida la implementación del modelo, tenga un equipo capacitado y adopte esta nueva metodología para construir y reforzar las relaciones con los clientes, teniendo una visión más amplia de los segmentos de clientes con el valor que aportan.



Se aumentará la eficiencia en los procesos de ventas al tener toda la información consolidada de los clientes en un sistema CRM, que les va a permitir agilizar las tareas operativas y realizar mejores propuestas basándose en el comportamiento de sus clientes, a su vez tener más rentabilidad con una adecuada gestión de las promociones, precios y de los costos de atención.

Al departamento de marketing le permitirá concentrarse en sus tareas creativas y de comunicación al encargar cierta parte operativa a un sistema automatizado de email marketing, basado en workflows y evitando realizar acciones repetitivas, además mejorará la imagen a una más profesional y moderna acorde a la actividad de la empresa.

Los factores críticos que ocasionan la insatisfacción de los partners podrán transformarse en factores que generen retención, con cambios en procesos de las áreas de despacho, control de inventarios, facturación y cobranzas, lo que redundará en una mejor atención al cliente, así también volverán a confiar en Flycom como su principal proveedor mayorista que además les da los apoyos que son de su interés para crecer con sus negocios.

En general, el modelo FIDELITY SOLUTIONS, mejorará la gestión de la cartera de clientes en todas las etapas de su ciclo de vida, ayudará a realizar acciones para cada factor clave en la relación: captación, rentabilización, retención hasta el mecanismo para reactivar clientes que han dejado la empresa, utilizando indicadores para ir evaluando las estrategias - acciones propuestas y tomar correctivos de ser el caso, lo que se evidenciará en el aumento de los ingresos.

#### 4.3.6 Cronograma de Implementación Modelo Fidelity Solutions

**Cuadro 10. Cronograma de implementación del modelo**

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Presentación y socialización del modelo Fidelity Solutions	1 mes
2	Capacitaciones al personal comercial y marketing	2 meses
3	Socialización de mejoras en procesos administrativos	1 mes
4	Socialización de mejoras en procesos de bodega y despacho	1 mes
5	Implementación y puesta en marcha	3 meses
6	Revisión de resultados alcanzados	1 mes
<b>TOTAL</b>		<b>9 meses</b>

*Elaborado por: Autor*

## CONCLUSIONES

- ✓ En base a la investigación documental se seleccionaron dos modelos de marketing relacional: Las 6 R de los negocios e Índice Competitivo de Calidad que se combinaron en uno aplicable a las necesidades críticas de la empresa Flycom, resultando el Modelo Fidelity Solutions.
- ✓ El modelo propuesto permitirá gestionar de manera sistemática y eficaz la cartera de clientes en todo su ciclo de vida, desde los clientes nuevos hasta un sistema de recuperación para los que han abandonado la empresa y sobre todo se aprovecharán los fondos que dispone la empresa para efectuar las estrategias del plan y garantizar la obtención de mayor rentabilidad.
- ✓ En la presente investigación se identificaron las causas de insatisfacción, siendo las principales: los precios poco competitivos de los radios de dos vías, el retraso en la entrega de pedidos, falta de stock y la actual campaña de incentivos, por otro lado, los apoyos directos en proyectos es lo más valorado, cada uno de estos factores de abandono fueron analizados para efectuar el plan de marketing relacional. Así mismo la mayoría de clientes manifestó no conocer cual es la propuesta de valor de Flycom, por lo que las estrategias de referenciación, van a instaurar los mensajes adecuados que fortalecerán la empresa, además de resaltar las ventajas competitivas de la marca Motorola Solutions frente a la competencia.
- ✓ Para Flycom se diseñó un sendero de relaciones de clientes, generando factores que aseguran la permanencia a largo plazo, el core del modelo está estructurado en fases que pueden ser adaptadas según la situación de otras empresa, sea que elijan trabajar todos los cinco factores o se seleccione los que más convenga. Además las tecnologías de información presentadas automatizan los procesos repetitivos del área de marketing y comercial, dando espacio a centrarse en lo más importante, la escalabilidad y crecimiento de la empresa, por lo que aplicarlas a la gestión de la relación y experiencia del cliente es un gran paso para que la empresa empiece su camino hacia la transformación digital.

- ✓ Finalmente, el modelo FIDELITY SOLUTIONS, está desarrollado de manera estratégica para que la empresa Flycom mejore sus resultados comerciales con la eficiente gestión de su cartera, alcanzando altos niveles de retención, potenciando la satisfacción y la calidad del servicio.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda a la empresa Flycom que invierta en la implementación del modelo de marketing relacional con automatización Fidelity Solutions, por los beneficios que obtendrá: reducirá en un 50% el porcentaje de clientes que abandonan Flycom cada año, aumentará la motivación de los partners con campañas de incentivos ajustadas a cada categoría, siendo más acsequibles y llamativas, devolverle la confianza a los clientes al mejorar los servicios de áreas administrativas y despachos, lo cual redundará en una excelente calidad de atención, tendrá un sistema de recuperación con personal capacitado en la atención de quejas y reclamos y un mecanismo de reactivación de clientes que expresaron su predisposición a retomar la relación comercial.
- ✓ Es importante aplicar cada una de las estrategias del sendero de relación de clientes, porque permitirá a la empresa Flycom generar más clientes satisfechos, aprovechar de mejor manera sus recursos financieros y por ende aumentar las ventas del portafolio Motorola Solutions específicamente.
- ✓ Se sugiere para futuras investigaciones ampliar el tema de mejoramiento de la gestión de inventarios en empresas distribuidoras como caso de estudio la empresa de la presente investigación, ya que elevará el nivel de servicio al cliente y otorga más beneficios a la compañía.
- ✓ El modelo FIDELITY SOLUTIONS debe ser considerado como una guía para cualquier empresa que busque potenciar la gestión de las relaciones con sus clientes y aumentar sus ventas, con la debida adaptación, lograrán crecer y ser más competitivos en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceti, Diego. (mayo de 2016). *Slideshare*. Recuperado el marzo de 2020, de <https://bit.ly/3DZ4bn5>
- Acevedo, J., García, A., Aragón, M., & Oliva, J. M. (septiembre de 2017). Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica. *Revista Ciencia, Ingeniería y Educación Científica*, 30(3), 155-166. doi:<https://doi.org/10.14483/23448350.12288>
- Aguilar, M., & González, F. (Agosto de 2018). Un paso más hacia la fidelización: cuando la experiencia del cliente se alia con la digitalización. *Monográfico, Harvard Deusto Marketing y Ventas*(151), 36-43. Recuperado el 2020
- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editorial, Primera edición.
- Alet, J. (s.f.). *Manager Focus*. (Capstone, Ed.) Obtenido de <https://www.managerfocus.com/libros/one-to-one-b2b/>
- Álvarez, A. M. (2015). Las relaciones sociales entre el proveedor y el comprador. Aplicación empírica del marketing relacional. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 4(1), 117-129. doi:10.37467 / gka-revsocial.v4.803
- Antevenio. (septiembre de 2016). *Antevenio.com*. Obtenido de <https://bit.ly/3jIP4Mu>
- Arguello Erazo, S. (2017). *Estrategia de marketing relacional basado en el valor del cliente en el tiempo y su efecto en el desarrollo de la lealtad de los clientes en hostales de Riobamba*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado, Lima.
- Baquero, C. (2018). *Análisis sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación como soporte de la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital. Caso: Addconsulta del Ecuador S.A.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bedia, P., Ccoillo, S., Carhuacho, J., Eccoña, S., Sarmiento, C., & Segura, S. (2020). *PDF Coffee*. Obtenido de <https://bit.ly/2Zea94P>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Boada, A. (2018). *Diseño de un Plan Estratégico de Marketing relacional paraa la distribuidora Abad Hermanos*. Tesis de Maestría, UDLA, Escuela de Negocios, Quito. Recuperado el 2020
- Bordonaba, M. V., & Garrido, A. (2001). Marketing de relaciones ¿Un nuevo paradigma? *Revista de relaciones laborales*(9), 25-44. Recuperado el 2020, de <https://bit.ly/3nbWR0E>
- Cano, A. Á. (2015). Las relaciones sociales entre el proveedor y el comprador. Aplicación empírica del marketing relacional. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 4(1), 117-129.
- Capterra. (15 de marzo de 2017). *Capterra.com*. Recuperado el 3 de mayo de 2021, de <https://www.capterra.com/crm-software-roundup>

- Carrasco. (2009). *Metodología de Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos .
- Coll, P. (2018). *Estrategias de comunicación en la nueva economía: relaciones públicas y publicidad en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa*. (J. Micó, Ed.) Barcelona, España: Universidad Ramón Llull, Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales.
- Colón Ayala, E. (2017). *Tesis Doctoral: Impacto de la gestión de relaciones con los clientes (CRM) en la lealtad y rentabilidad de la empresa*. Universidad del Turabo, Escuela de negocios y empresa, Gurado - Puerto Rico. Recuperado el 2021, de <https://www.proquest.com/openview/e3c55299d8653fde18aeceabfe6d9e76/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Colón Ayala, E. (2017). *Tesis Doctoral: Impacto de la gestión de relaciones con los clientes (CRM) en la lealtad y rentabilidad de la empresa*. Universidad del Turabo, Escuela de negocios y empresa, Gurado - Puerto Rico. Recuperado el 2021, de <https://www.proquest.com/openview/e3c55299d8653fde18aeceabfe6d9e76/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Congreso Nacional. (abril de 2002). *Arcotel*. Obtenido de <https://bit.ly/3IYxtvS>
- Cremer, R. (26 de agosto de 2015). *Factores de éxito del marketing relacional (CRM) desde la perspectiva de los clientes emergentes del sector bancario en Lima*. Lima, Perú.
- Del Santo, O., & Álvarez, D. (2012). *Marketing de Atracción 2.0 - Cómo conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto* (Primera ed.). España: Licencia de Creative Commons 3.0.
- Diario El Comercio. (30 de julio de 2020). Un primer semestre de pérdidas para la economía de Ecuador. (Redacción Negocios, Ed.) *El Comercio*. Obtenido de <https://bit.ly/3B6My36>
- Domínguez, A. (2017). *Los programas de fidelización online: Un estudio desde la perspectiva del engagementmarketing y las comunidades de marca*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- EcuRed. (2018). *EcuRed Conocimiento con todos y para todos*. Recuperado el 25 de octubre de 2018, de [https://www.ecured.cu/Marketing\\_directo](https://www.ecured.cu/Marketing_directo)
- El Universo. (25 de junio de 2020). Los 100 días de cuarentena dejan \$5807 millones de pérdidas en el comercio en todo el país. (Redacción Economía, Ed.) *Diario El Universo*. Recuperado el 2020, de <https://bit.ly/3lZpmPT>
- Fernández, P. (2017). *Las 6R del negocio, seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes* (Primera ed.). Montevideo, Uruguay: LID Editorial Colombia. Recuperado el 2021
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing quinta edición*. México: Cengage Learning Editores.
- Grupo BCC. (s.f.). *Grupo BCC Conferenciantes*. Obtenido de <https://grupobcc.com/speakers/martha-rogers/>
- Guadarrama Távira, E., & Rosales Estrada, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307- 340. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>

- Guzmán, J. C. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de clientes. *Revista Apuntes Universitarios*, IV(2), 25-42.
- Huayamabe, H., Córdova, G., & Fernando, N. (julio de 2015). Modelos de satisfacción: Una alternativa viable para mejorar la relación con los clientes. *Gaceta SanSana*, 74. Recuperado el 2020
- HubSpot. (s.f.). *HubSpot*. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://www.hubspot.es/products/sales>
- HubSpot. (s.f.). *HubSpot*. Recuperado el 2021, de <https://www.hubspot.com/our-story>
- Inboundcycle. (8 de octubre de 2016). *Marketing one to one: Qué es y cómo se ejecuta*. Recuperado el 19 de enero de 2020, de Blog de Inbound Marketing: <https://bit.ly/3G5UCVb>
- InboundCycle. (2018). *InboundCycle. Ebook Automatización del marketing*. Barcelona. Recuperado el 2020, de <https://bit.ly/3DZySIL>
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing Undécima Edición*. México D.F.: McGraw Hill. Recuperado el 2020
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia Sexta edición*. México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Marketing Tech. (s.f.). *Marketing Tech*. Obtenido de <https://marketingtech.com.uy/servicios-metodologia6R.html>
- Martínez, C. (2018). *Conrado y más.com*. Obtenido de <https://conradoymas.com/marketing-automation-b2b/>
- Marzarotto, B. (2019). Marketing de relaciones y relaciones públicas: Consideraciones sobre el modelo KMV. *Revista CNEC Educación ISSN 2595-8364*, 3-16.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados* (Décima ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Mejía. (28 de agosto de 2017). *Juan Carlos Mejía*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://bit.ly/3vxaEmr>
- Montenegro, J. (2017). *Diseño de Plan de marketing digital B2B para la empresa de telecomunicaciones, redes, enlaces y consultoría especializada TRECE S.A.* Tesis de Posgrado, especialización en Gerencia de Mercadeo y Ventas, Universidad Libre de Colombia, Dirección de Postgrados, Bogotá D.C. Recuperado el 2020
- Núñez, V. (2015). eBook Introducción al Inbound and Content Marketing. (Primera). Barcelona, España. Recuperado el 2021, de <https://bit.ly/3vDx6dC>
- Núñez, V. (2016). E-book Automatización de Marketing y Funnels. Barcelona, España. Recuperado el 2020, de <https://bit.ly/3BZO3kQ>
- Oñate, J. (2018). *Gerencia Digital*. Recuperado el 25 de octubre de 2018, de <https://www.gerenciadigital.com/articulos/posventa.htm>
- Oracle Marketing Cloud. (2014). eBook: La automatización del marketing simplificada. United States. Recuperado el 2021, de [oracle.com/marketingcloud](https://oracle.com/marketingcloud)

- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationship - A Strategic Framework* (ISBN 0-471-48590-X ed.). New Jersey - USA: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado el 2020
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Quezada, I. C. (16 de enero de 2017). Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California. *Región y Sociedad*(71), 38. doi:<http://dx.doi.org/10.22198/rys.2018.71.a392>
- Quiñones, C. (4 de diciembre de 2018). *Consumer Truth*. Recuperado el 30 de marzo de 2019, de <http://www.consumer-truth.com.pe/2018/12/04/homo-economicus-homo-psicologicus/>
- RD Station. (julio de 2020). *Todo sobre Automatización de Marketing - de la teoría a la práctica*. Recuperado el 2021, de <https://bit.ly/3IYTUBd>
- Rivas, H. (19 de diciembre de 2017). *Blog Tracksale Satisfacción de clientes*. Recuperado el 3 de noviembre de 2020, de <https://satisfacciondelcliente.com/que-es-el-net-promoter-score/>
- Santo, O. d. (2014). *Marketing de Atracción 2.0 "Cómo conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto"*. Valladolid, España: Licencia de Creative Commons 3.0.
- Sinnetic. (s.f.). *Sinnetic*. Recuperado el 19 de septiembre de 2020, de Sinnetic: <https://bit.ly/3G97eul>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing - Décimocuarta edición*. México D.F.: McGraww Hill Interamericana Editores.
- Supercias. (2019). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- Thakur, S., & Chetty, P. (1 de abril de 2019). *Gurú de Proyectos*. Recuperado el 2021, de <https://www.projectguru.in/different-elements-qci-model/>
- Veloz, M., Valarezo, X., Cedeño, J., & Caicedo, J. (21 de octubre de 2018). Estrategia del marketing como influencia de las ventas empresariales. *PRO-SCIENCES: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(15), 13-20.
- Viñán, A., & Juárez, S. (2019). Inferencia estadística para el índice europeo de satisfacción de clientes basada en Bootstrap y pruebas de permutación. *Revista de Investigación Operacional*, 40(2), 176-191. Recuperado el 2020
- Welch, L. (23 de Octubre de 2014). Recuperado el 2020, de RM Theory to Practice: <https://rmtheory2practice.wordpress.com/2014/10/23/morgan-hunt-kmv-model-applied-to-vodafone/>

## ANEXOS

### ANEXO 1. Cuestionario de la encuesta de marketing relacional

**Objetivo:** La presente encuesta va a permitir conocer su nivel de satisfacción con los programas de marketing relacional y demás iniciativas que la empresa Flycom ha desarrollado para apoyarlo en el crecimiento de su negocio. No le tomará más de 5 minutos y nos ayudará a la mejora continua en pro de fortalecer la relación comercial.

#### SECCIÓN 1 – CLIENTES ACTIVOS

##### **R2. FACTOR RETENCIÓN**

**1. De las actividades de marketing relacional que Flycom ha desarrollado en el primer semestre 2021, valore su nivel de satisfacción.**

ACTIVIDADES DE MKT RELACIONAL	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	NEUTRAL	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
Campaña de Fidelización					
Préstamos de equipos para demos					
Reuniones one to one virtuales					
Acompañamiento en proyectos					
Apoyo en actividades de mkt digital					
Webinars y Certificaciones					

**2. De las promociones que Flycom puso a su disposición en el primer semestre del 2021, valore su nivel de interés con cada una.**

PROMOCIONES	MUY INTERESANTE	INTERESANTE	NEUTRAL	POCO INTERESANTE	NADA INTERESANTE
Kits Radios gama baja y accesorios gratis					
Kits Radios gama alta y accesorios gratis					
Paquetes de radios gama alta con repetidora gratis					
Postea, compra radios y gana dólares					
Ofertas accesorios en fechas especiales					

**3. ¿Valore los aspectos determinantes por los que ya no compraría en la distribuidora mayorista Flycom? Califique del 1 al 7, siendo 1 el más determinante para usted.**

ASPECTOS	PUNTAJE	ASPECTOS	PUNTAJE
Precios altos radios y accesorios		Retrasos en los despachos	
Servicio Post-venta		Pocos apoyos e incentivos	
Disponibilidad de productos		Demora en respuesta a solicitudes	
Mal servicio al cliente		Otro:	

**4. ¿Cuál es su opinión acerca de los servicios ofrecidos por nuestro equipo?**

ÁREAS - SERVICIO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Depto. de Ventas					
Depto. de Comunicaciones de Marketing					
Servicio Técnico - Reparaciones y garantías					



Despacho Bodega					
Depto. Facturación					
Depto. Cobranzas					

De los servicios que no han cumplido con su expectativa ¿Explique qué es lo que se debería mejorar? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál elemento usted considera es importante para comprar a un mayorista? Valore del 1 al 6, siendo 1 el más importante para usted.

FACTORES	PUNTAJE
Precios competitivos	
Promociones atractivas	
Excelente servicio al cliente	
Tiempos de entrega	
Días de crédito 45 a 60	
Capacitaciones profesionales gratis	

### **R3. FACTOR RENTABILIZACIÓN**

6. ¿Cuál de los portafolios a continuación le interesa conocer para integrarlo a su negocio y ofrecer nuevas soluciones a sus clientes? Valore del 1 al 5, siendo 1 el de mayor interés.

OTROS PORTAFOLIOS	PUNTAJE
Telefonía Voz IP Grandstream	
Soluciones de redes inalámbricas empresariales Ccambium	
Sistemas de video-vigilancia con Inteligencia Artificial Avigilon	
Puntos de acceso WIFI empresariales Grandstream	
Soluciones de videoconferencia Grandstream	

7. ¿Cuáles de los siguientes combos usted cree le serían de interés a sus clientes? Valore del 1 al 4, siendo 1 el que considere de mayor interés.

OPCIONES DE COMBOS	PUNTAJE
Combo radio gama media y teléfono IP	
Combo radio móvil y punto de acceso WIFI	
Combo radio gama alta y videoportero	
Combo accesorios con radio gama media	
Combo radio gama media y cámara de vigilancia	

### **R4. FACTOR REFERENCIACIÓN**

8. ¿Cuál es la prioridad que usted le da a los siguientes medios para informarse de las novedades de la empresa? Valore del 1 al 4, siendo 1 el más relevante.

MEDIOS	Email	Redes sociales	Sitio web	Telemarketing
PUNTAJE				

9. ¿Qué materiales publicitarios prefiere recibir de Flycom para promover sus productos con sus clientes? Valore del 1 al 5, siendo 1 el más relevante.

TIPO MATERIAL	PUNTAJE	TIPO MATERIAL	PUNTAJE
Flyers publicitarios vía email		Exhibidores de productos	
Brandeo de su local comercial		Catálogos/ Afiches impresos	
Artículos promocionales personalizados		Algún otro:	

10. ¿Qué cualidad se le viene primero a su mente al pensar en Motorola Solutions? Elija sólo 1 opción.

CUALIDADES	SELECCION
Equipos de alta tecnología para comunicaciones	
Soluciones para los momentos que importan	
Son robustos y tienen durabilidad garantizada	
Favorecen la productividad de las empresas	

11. Indique su nivel de aceptación con las siguientes declaraciones de la propuesta de valor de Flycom. Califique del 1 al 5, siendo 1 el de mayor aceptación.

DECLARACIONES	PUNTAJE
Flycom tiene productos de alta tecnología y calidad	
Flycom me da las soluciones ideales a para mis clientes	
Flycom tiene los mejores precios del mercado	
Flycom me ayuda al crecimiento de mi negocio	
No conozco la propuesta de valor de Flycom	

12. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende a la empresa Flycom con su directorio para continuar siendo su principal proveedor mayorista? Seleccione del 0 al 10 según su nivel de probabilidad

0	1	2	3	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## **R5. FACTOR RECUPERACIÓN**

13. Cree usted que la empresa está atendiendo de manera oportuna y eficiente sus quejas? Si contesta NO, justifique por favor el motivo.

SI  NO  ¿Por qué No? \_\_\_\_\_

14. ¿Conoce cuáles son los canales de atención de quejas y reclamos en Flycom?

SI  NO

15. ¿Cuánto tiempo tomó la resolución de su reclamo? Elija sólo 1 opción.

TIEMPO DE RESPUESTA	SELECCION
Respuesta rápida y con cortesía	
Respuesta media y con cortesía	

Respuesta tardía y con cortesía	
No me dieron respuesta	

16. **Cómo calificaría en general su satisfacción en la relación comercial con Flycom?**

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NEUTRAL	SATISFECHO	MUY SATISFECHO

17. **Si en la pregunta anterior, su respuesta fue insatisfecho o poco satisfecho, indíquenos que mejoras haría satisfactoria su relación con Flycom.**

\_\_\_\_\_

## GRACIAS POR SU TIEMPO

### SECCIÓN 2 - CLIENTES INACTIVOS

#### R6. FACTOR REACTIVACIÓN

18. **¿Cuál elemento usted considera es determinante para comprar a un mayorista? Valore del 1 al 6, siendo 1 el más determinante para usted.**

ELEMENTOS	PUNTAJE
Precios competitivos	
Promociones atractivas	
Excelente servicio al cliente	
Tiempos de entrega	
Días de crédito 45 a 60 días	
Capacitaciones profesionales gratis	

19. **¿Por cuál razón compraba en Flycom? seleccione 1 opción**

RAZONES	SELECCIÓN	RAZONES	SELECCIÓN
Inventario		Servicio en general	
Buenos precios		Mix de soluciones	
Calidad de productos		Otro:	

20. **¿Por cuál razón dejó de comprar en Flycom? Seleccione 1 opción**

MOTIVO	SELECCIÓN	MOTIVO	SELECCIÓN
Compro Motorola a otro mayorista		Compro otra marca a otro mayorista	

21. **¿Cuál es su opinión acerca de los servicios que le ofreció nuestro equipo?**

ÁREAS - SERVICIO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Depto. de Ventas - Cotizaciones					
Depto. de Comunicaciones de Marketing					

Depto. Servicio Técnico					
Depto. Despacho - Bodega					
Depto. Facturación					
Depto. Cobranzas					

De los servicios que no cumplieron con su expectativa ¿Explique lo que se debió mejorar? \_\_\_\_\_

22. **¿Cuáles fueron los aspectos determinantes que le llevó a ya no comprar en la distribuidora mayorista Flycom? Califique del 1 al 7, siendo 1 el más determinante**

ASPECTOS	PUNTAJE	ASPECTOS	PUNTAJE
Precios de radios y accesorios		Tiempos de entrega	
Servicio Post-venta		Pocos apoyos e incentivos	
Disponibilidad de productos		Demora en respuesta a las solicitudes	
Servicio al cliente		Otro:	

23. **¿Estaría dispuesto a volver a comprar en Flycom si mejoramos las áreas en las que no se encuentra satisfecho?**

SI  NO

Escriba su nombre por favor: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU TIEMPO**

## **ANEXO 2. Cuestionario y transcripción de entrevista a directora de cuenta**

### **¿Cómo se podría generar una relación más sólida con los partners?**

Cada uno de nuestros Partners son únicos y se pretende que así ellos lo perciban, por eso es que en cada una de nuestras campañas realizamos una comunicación directa y personalizada. Para generar una relación más sólida con nuestros clientes, al iniciar el año en enero se les puede invitar a un almuerzo o cena a los dealers que han logrado mayor crecimiento en el año que terminó para compartir un momento con ellos, y comprometerlos para el año que inicia. Además deberíamos realizar llamadas post-venta como una forma de conocer la satisfacción del cliente en cuanto a despacho, atención que recibe, esta actividad podríamos aprovecharla para conocer posibles nuevos negocios.

### **¿Considera que los programas de fidelización implementados por la empresa están teniendo resultados?**

Creo que algunos partners no admiten como promociones verdaderas las que la empresa les ofrece, bajos márgenes de ganancia no es realmente negocio para ellos, siendo así que para algunos sólo los premios de las campañas son su utilidad, por eso es que acuden a la competencia que les ofrece promociones que sí les representan mayor ganancia a ellos. También los partners muchas veces creen que la empresa mayorista quiere llevarse a sus clientes, esto es por las promociones que suben a las redes, los partners creen que se están captando clientes potenciales para remitirlos a las sucursales.

### **¿Cómo puede la empresa mejorar la satisfacción de partners de Motorola?**

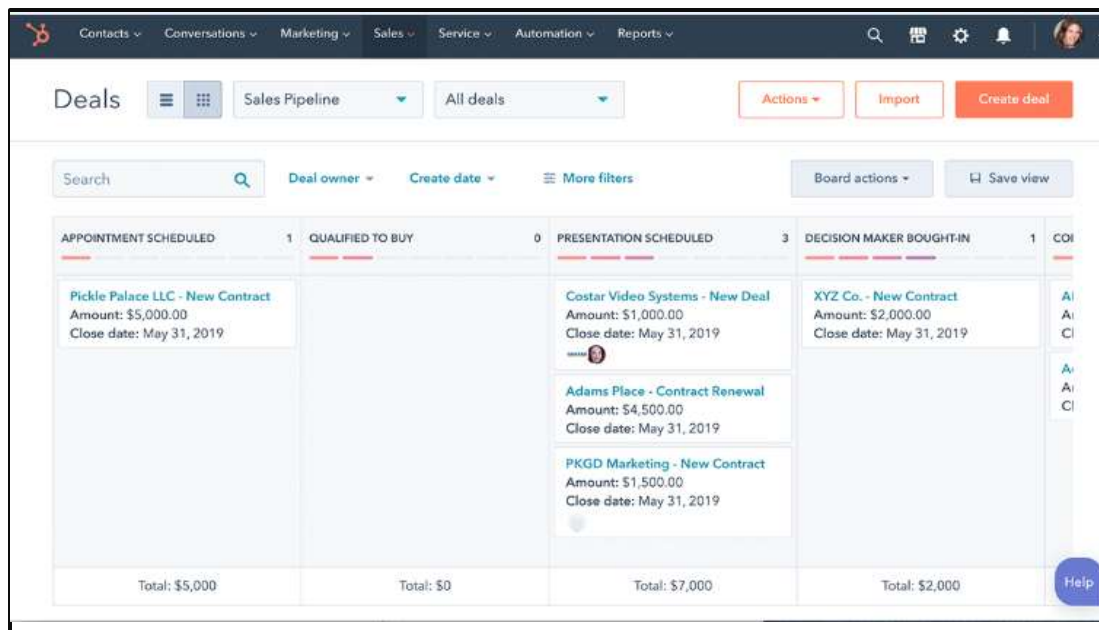
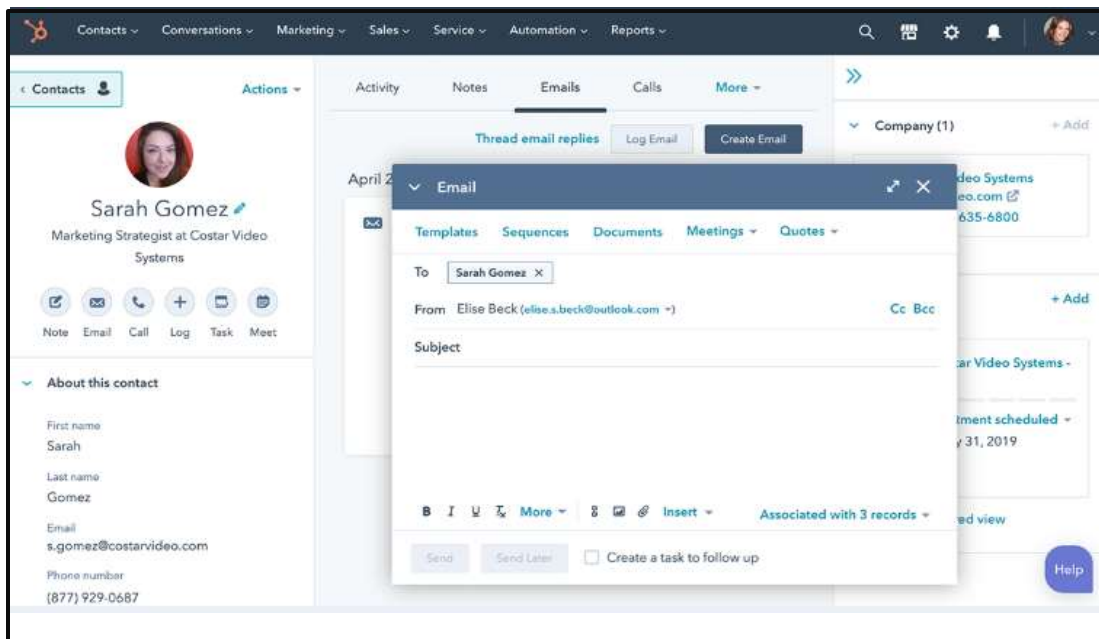
Debe haber primero una organización y análisis de las bases de datos, luego una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos armamos estrategias para lograr su lealtad. Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo. Sería bueno que a mediados de año realicemos una encuesta de los tres temas más importante que quisiéramos indagar para efectos de planificación o plan de contingencia para el siguiente semestre, también pienso que deberíamos dejar como mención fija en cada evento, el mecanismo de cada campaña y promoción que mantenemos anualmente, para hacer un refresh de los beneficios de comprar en Flycom.

### **¿Qué apoyo recomendaría para ayudar al partner y que siga eligiendo a Flycom como su proveedor mayorista?**

Mi percepción de la campaña macro es que está muy desgastada con el tema de los bonos, creo que para el próximo año podríamos incentivarlos a que compren más accesorios con premios escalados, empezando con básicos como órdenes de compras y según cumplan trimestralmente ir haciendo premios mas grandes como celulares, cámaras, notebook, LCD, claro está todo depende del presupuesto que se asigne y los convenios que se puedan hacer a fin de que estos premios salgan a mejor precio.

## ANEXO 3. Interfaces plataforma CRM Hubspot Sales Starter

### Interfaz de envío de emails y embudo de ventas



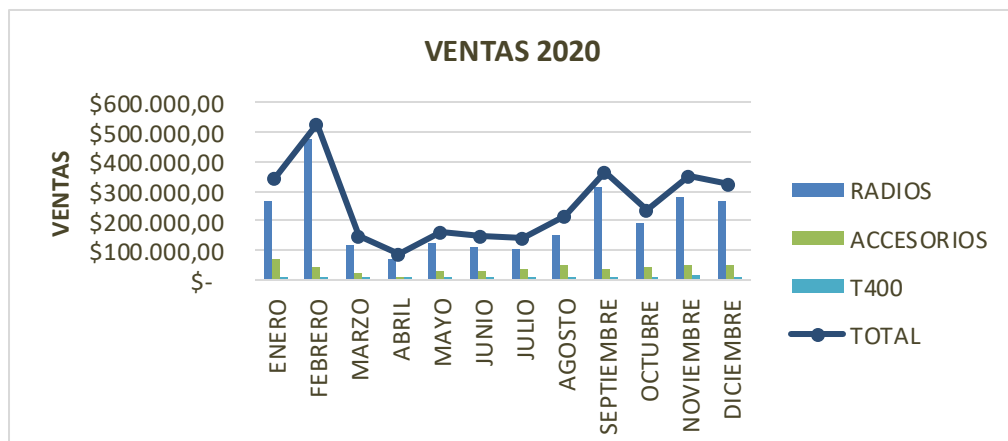
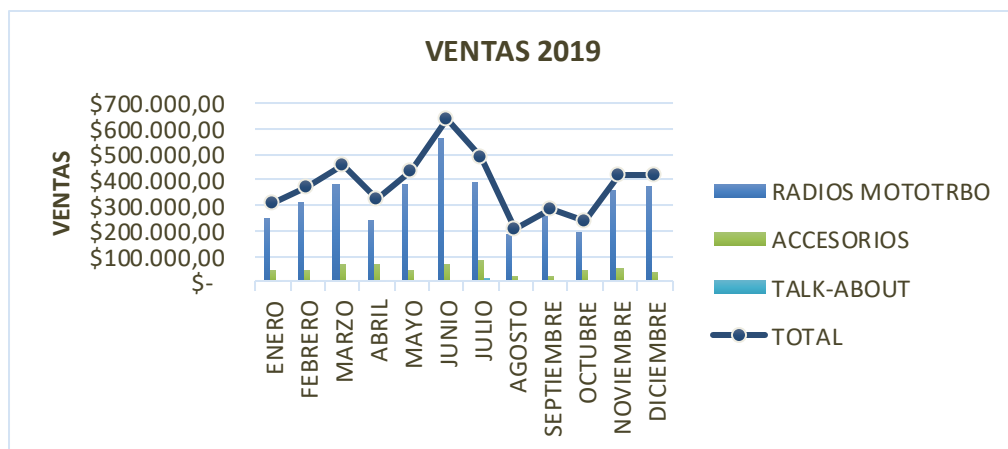
Fuente: (HubSpot, s.f.)

## ANEXO 4. Estructura del CRM Hubspot Sales Starter

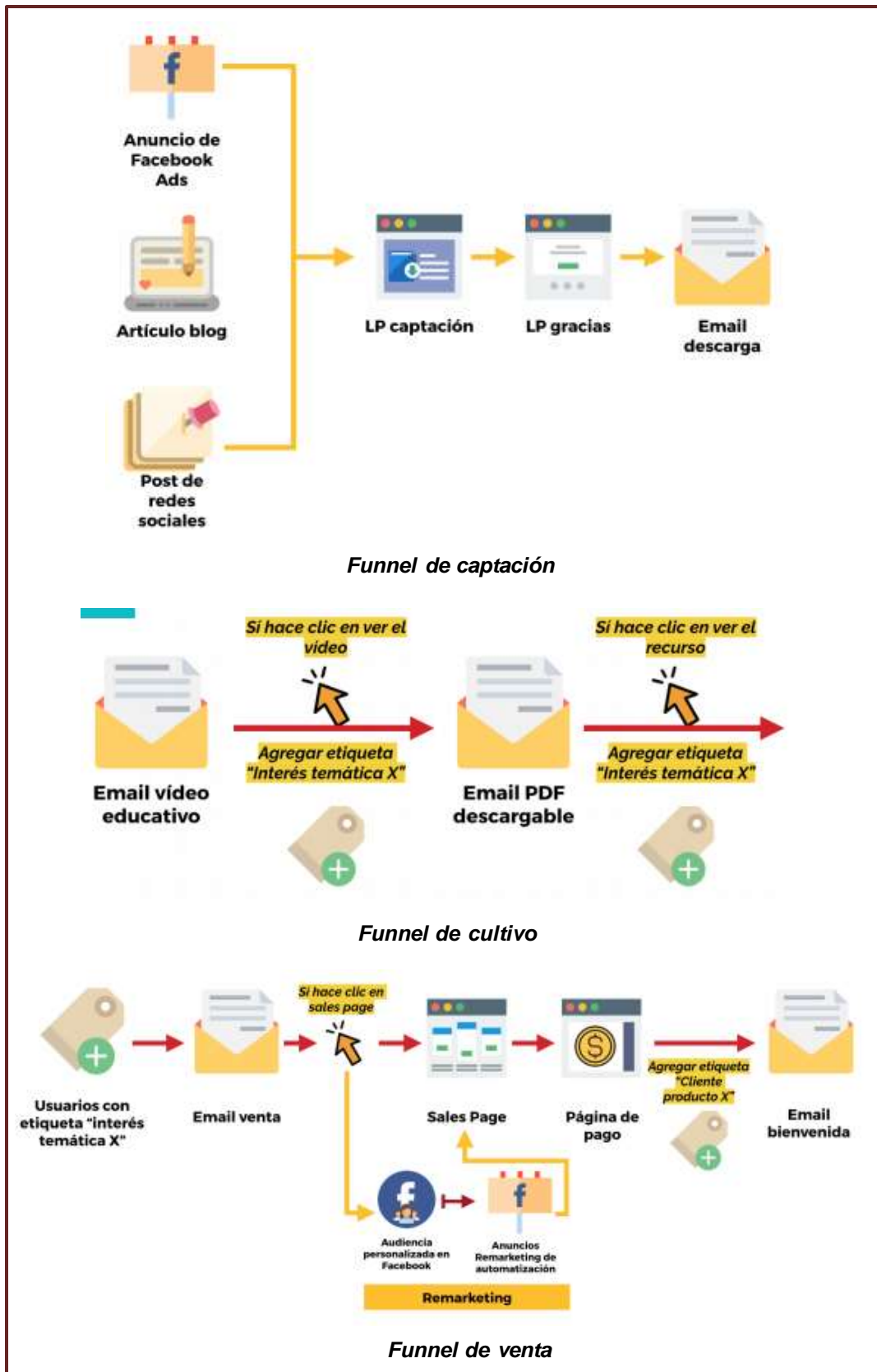


Fuente: (Estudio Rocha, 2020)

## ANEXO 5. Ventas de Motorola Solutions período 2019-2020



## ANEXO 6. Funnels de email marketing



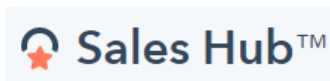
Fuente: (Núñez, 2015)



## ANEXO 7. Cotizaciones plataformas tecnológicas

### Plataforma CRM HubSpot Sale Starter

Esenciales	Profesional	Empresa	Ilimitado
Aplicación de ventas y soporte todo en uno *	CRM completo para equipos de cualquier tamaño	<b>MÁS POPULAR</b> CRM de ventas profundamente personalizable para su negocio	Poder y soporte ilimitados de CRM
<b>PS 25</b>	<b>PS 75</b>	<b>PS 150</b>	<b>PS 300</b>
USD / usuario / mes ** (facturado anualmente)	USD / usuario / mes ** (facturado anualmente)	USD / usuario / mes ** (facturado anualmente)	USD / usuario / mes ** (facturado anualmente)
<b>PRUEBA GRATIS</b>	<b>PRUEBA GRATIS</b>	<b>PRUEBA GRATIS</b>	<b>PRUEBA GRATIS</b>



#### ★ Starter

Desde

**45 \$/mes**

factura de 600\$-540 \$/año

2  Usuarios de pago

2 usuarios de pago incluidos. 23 \$/mes por usuario adicional.

[¿Cuántos usuarios de pago necesito?](#)

Pago mensual  
Comprometerse mensualmente

Pago por adelantado  
**AHORRA EL 10%**  
Compromiso anual

### Plataforma Mailchimp

Essentials	Free	Premium	Standard
<p>Todo para los que solo están comenzando y quieren automatizar su negocio.</p> <p>Desde <b>9<sup>99</sup></b> /mes*</p> <p><b>Compra ahora</b></p> <p>Se aplican recargos a la suma el total de contactos y de envío de correo electrónico**</p> <p>Todo lo que incluye el plan Free, más:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plantillas de correo electrónico</li> <li>Recorridos con varios pasos</li> <li>Imagari corporativo personalizada</li> <li>Pruebas A/B</li> <li>Asistencia técnica por correo electrónico y chat</li> </ul> <p><b>Acerca de Essentials</b></p>	<p>Todos los herramientas multicanal que necesitas para administrar tu negocio y hacer crecer tu negocio.</p> <p>Desde <b>0</b> /mes*</p> <p><b>Regístrate gratis</b></p> <p>El envío de correo electrónico se suma el total de contactos y de envío de correo electrónico**</p> <p>Todo lo que incluye el plan Free:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing CRM</li> <li>Asistente Creativo</li> <li>Creator de sitios web</li> <li>Servicio de Mailchimp</li> <li>Páginas de destino y formularios</li> </ul> <p><b>Acerca de Free</b></p>	<p>Funciones avanzadas para profesionales que necesitan más personalización.</p> <p>Desde <b>299</b> /mes*</p> <p><b>Compra ahora</b></p> <p>Se aplican recargos a la suma el total de contactos y de envío de correo electrónico**</p> <p>Todo lo que incluye el plan Standard, más:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación avanzada</li> <li>Pruebas multivariantes</li> <li>Informes comparativos</li> <li>Puestas limitadas y acceso basado en funciones</li> <li>Asistencia técnica telefónica</li> </ul> <p><b>Acerca de Premium</b></p>	<p>Recomendado por Mailchimp</p> <p>Herramientas de optimización y automatización basadas en datos para empresas que desean crecer más rápido.</p> <p>Desde <b>14<sup>99</sup></b> /mes*</p> <p><b>Compra ahora</b></p> <p>Se aplican recargos a la suma el total de contactos y de envío de correo electrónico**</p> <p>Todo lo incluye el plan Essential, más:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creator de recorridos del cliente - Funnel de conversión</li> <li>Customización de la lista de envío</li> <li>Redireccionamiento contextual</li> <li>Plantillas personalizadas</li> <li>Contenido dinámico</li> </ul> <p><b>Acerca de Standard</b></p>