



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**Incidencia de la Transformación digital en el marketing relacional de los
clientes de Créditos Económicos**

AUTORA

Olvera Barros Karina Viviana

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Orly Daniel, Carvache Franco, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Economista, Karina Viviana Olvera Barros, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Orly Daniel, Carvache Franco, Mgs.

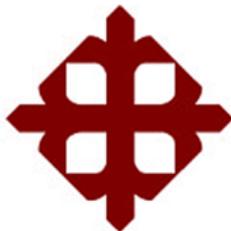
REVISORA

Econ. Priscilla Carrasco Corral, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 10 días del mes de junio del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Karina Viviana Olvera Barros

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “**Incidencia de la Transformación digital en el marketing relacional de los clientes de Créditos Económicos**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 10 días del mes de junio del año 2021

LA AUTORA

Karina Viviana Olvera Barros



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Karina Viviana Olvera Barros

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación titulada: Incidencia de la Transformación digital en el marketing relacional de los clientes de Créditos Económicos** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de junio del año 2021

LA AUTORA

Karina Viviana Olvera Barros



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

URKUND	
Documento	OLVERA KARINA TESIS FINAL25May.docx (D106449257)
Presentado	2021-05-25 21:52 (-05:00)
Presentado por	olverabarros@hotmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Trabajo final Karina Olvera_ MAE XX Mostrar el mensaje completo 2% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 14 fuentes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios presente siempre en mis caminos.

A mi familia que me ayudó a conseguir este reto profesional.

A mis amigos y a todos aquellos compañeros de trabajo que me ayudaron en este proyecto.

A mi tutor que con su guía me ayudó a culminar mi proyecto de investigación.

Muchas gracias a todos.

Karina Viviana Olvera Barros

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia, en especial a mis hijos Marquitos y Ariel, fieles observadores del trabajo realizado, dando fe de que con constancia todo se puede.

Karina Viviana Olvera Barros

Índice General

Resumen	XV
Abstract.....	XVI
Introducción.....	1
Antecedentes	3
Planteamiento de la investigación	7
Objeto de la investigación	7
Campo de acción	7
Planteamiento del problema	8
Formulación del problema	10
Justificación	10
Preguntas de Investigación	12
Objetivos de investigación	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Capítulo I	14
Marco teórico y conceptual	14
Marketing Relacional	14
Marketing en el Siglo Actual	14
Marketing relacional: Evolución del concepto	15
Relación con el cliente	20
Fidelización de clientes	21
Los clientes empoderados reconocen su valor	22
Transformación digital	23

Disrupción digital	25
Innovación tecnológica en las empresas	27
Transformación digital en retail	28
Barreras a la Transformación digital	29
Transformación Digital y Cliente Infiel	30
Capítulo II.....	32
Marco referencial	32
Caso 1: La transformación del modelo de retail en Perú	32
Caso 2: Camino a la transformación digital en el retail financiero en Chile	34
Caso 3: La transformación digital de los negocios	40
Caso 4: Transformación digital a favor de la fidelización	42
El desempeño actual de las TIC en el Ecuador	43
Análisis de Créditos Económicos	48
Historia	48
Misión	51
Visión	51
Portafolio de productos	52
Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	55
Cadena de valor de Créditos Económicos	61
Capítulo III	63
Marco metodológico	63
Instrumentos de Investigación	63
Método	64
Alcance	64
Tipo de investigación	64

Población y muestra	65
Instrumento de recolección de datos	66
Técnicas de Análisis de datos	68
Fábrica de desarrollo y validación de la escala de relación con el cliente ERC y de la transformación digital	68
Capítulo IV	100
Propuesta de intervención	100
Título de la propuesta	100
Objetivo general	100
Objetivo específico	100
Justificación	100
Desarrollo de la propuesta	101
Plan de acción enfocado a mejorar el marketing relacional y la relación con los clientes	102
Desarrollo de la propuesta: Gestión de la relación con los clientes (CRM)	103
Análisis de la propuesta de CRM de Microsoft Dynamics	103
Diagnóstico de la propuesta de CRM	105
Ejecución de la propuesta de CRM	107
<i>Dynamics 365 Marketing</i>	110
Impacto de la propuesta	111
Análisis de la inversión	112
Valor actual neto	113
Conclusiones.....	114
Recomendaciones	115
Referencias	116
Apéndice.....	121
Apéndice A. Encuesta	121

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Evolución del concepto "Marketing", desde lo transaccional hasta lo relacional.</i>	16
Tabla 2 <i>Competencias para la era digital</i>	29
Tabla 3 <i>Resumen 2019 Visión General de los resultados de las TIC en Ecuador</i>	44
Tabla 4 <i>Responsabilidades corporativas de Créditos Económicos</i>	52
Tabla 5 <i>Portafolio de productos por la línea de Créditos Económicos</i>	54
Tabla 6 <i>Análisis Foda de Créditos Económicos</i>	58
Tabla 7 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</i>	59
Tabla 8 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</i>	60
Tabla 9 <i>Planes de acción y estrategias</i>	102
Tabla 10 <i>Plan de acción</i>	111
Tabla 11 <i>Inversión mensual</i>	111
Tabla 12 <i>Inversión inicial</i>	

Índice de figuras

<i>Figura 1 Proceso y estrategias de fidelización de clientes a una organización. Tomado de Peñalver (2016) , Marketing relacional: cómo generar relaciones rentables con tus clientes ...</i>	19
<i>Figura 2 Aspectos para tener en cuenta en el marketing relacional.....</i>	20
<i>Figura 3 Puntos Imperativos de la Transformación Digital. Adaptado de Martínez, (2020), Tecnologías digitales aplicadas a la Cadena de valor y al Modelo de negocio.</i>	25
<i>Figura 4 Pilares fundamentales estrategia Retail Financiero. Adaptado de Uribe, (2018), Camino a la transformación digital en el retail financiero.....</i>	35
<i>Figura 5 Objetivos estratégicos del Retail financiero. Adaptado de Uribe, (2018) Camino a la transformación digital en el retail financiero.....</i>	36
<i>Figura 6 Objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva del cliente.....</i>	37
<i>Figura 7 Objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva de Procesos y Tecnología. Adaptado de Uribe, (2018), Camino a la transformación digital en el retail financiero</i>	38
<i>Figura 8 Objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva de Personas.....</i>	39
<i>Figura 9 Cuatro etapas de la transformación digital de los negocios. Tomado de Genis Roca, (2014), con su publicación La Transformación digital de los negocios.....</i>	40
<i>Figura 10 Influencia de los dispositivos móviles en la interacción diaria. Tomado de Genis Roca, (2014), con su publicación La Transformación digital de los negocios</i>	41
<i>Figura 11 Primera Tarjeta Credicard en 2002. Tomado de Crédito Económicos, (2020)Sitio Web de la compañía.....</i>	50
<i>Figura 12 Sucursales en el Ecuador de Créditos Económicos. Tomado de Crédito Económicos, (2020)Sitio Web de la compañía.....</i>	50
<i>Figura 13 Valores corporativos de Créditos Económicos. Adaptado de Crédito Económicos, 2020, Sitio Web de la compañía.</i>	51
<i>Figura 14 Análisis Fuerza de Porter de Créditos Económicos.....</i>	55
<i>Figura 15 Cadena de valor de Créditos Económicos. Tomado de datos internos de la Créditos Económicos (2020).</i>	62
<i>Figura 16 Comercializo este tipo de producto / servicio con frecuencia.....</i>	68
<i>Figura 17 Recomiendo esta empresa a amigos y familiares.</i>	69

<i>Figura 18 Esta empresa (productos, servicios, información, procedimientos) merece mi confianza.</i>	70
<i>Figura 19 Compañías competidoras que sean de igual importancia para mí.</i>	71
<i>Figura 20 Tengo la intención de comercializar otros productos / servicios de la compañía.</i>	72
<i>Figura 21 Las experiencias / contactos con esta empresa superan mis expectativas.</i>	73
<i>Figura 22 Esta empresa se preocupa por la sociedad y el medio ambiente.</i>	74
<i>Figura 23 Esta empresa es correcta y honesta con sus clientes.</i>	75
<i>Figura 24 Me identifico con la compañía.</i>	76
<i>Figura 25 Esta empresa me trata como un cliente interno importante.</i>	77
<i>Figura 26 Esta empresa premia la lealtad.</i>	78
<i>Figura 27 Esta empresa fomenta la interacción y el contacto entre sus clientes.</i>	79
<i>Figura 28 La mayoría de las veces, cuando compro ese producto / servicio, compro de esa compañía.</i>	80
<i>Figura 29 . Presto atención a la información sobre esa empresa.</i>	81
<i>Figura 30 La empresa busca conocer mis preferencias, dudas y sugerencias.</i>	82
<i>Figura 31 Servicio personal.</i>	83
<i>Figura 32 Servicio personalizado.</i>	84
<i>Figura 33 Servicio telefónico.</i>	85
<i>Figura 34 Servicio a través de internet</i>	86
<i>Figura 35 Calidad de productos / servicios.</i>	87
<i>Figura 36 Precio de productos / servicios.</i>	88
<i>Figura 37 Información disponible sobre productos / servicios.</i>	89
<i>Figura 38 Conveniencia y accesibilidad.</i>	90
<i>Figura 39 Instalaciones (entorno físico o virtual).</i>	91
<i>Figura 40 Canales de comunicación para sugerencias y quejas.</i>	92
<i>Figura 41 Velocidad en la resolución de problemas.</i>	93
<i>Figura 42 . Servicio integral.</i>	94
<i>Figura 43 Capital humano.</i>	95
<i>Figura 44 Cambios digitales.</i>	96
<i>Figura 45 Monitoreo de cambios.</i>	97
<i>Figura 46 Compromiso.</i>	98

<i>Figura 47 Tiempo compañía.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 48 Datos identificados del perfilamiento.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 49 Áreas involucradas en la etapa del diagnóstico.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 50 Tipos de clientes con perfilamiento de datos.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 51 Gestión de la relación con los clientes CRM.....</i>	<i>109</i>

Resumen

El presente trabajo de investigación es un estudio del marketing relacional y su entorno digital en la empresa Créditos Económicos. Los cambios tecnológicos que se han presentado en diferentes etapas han marcado relevancia, adaptándose a los cambios de cultura, tecnología, ciencia, entre otros. Este factor, ha sido el motivo para la presencia de empresas digitales que promueven la reformulación de los procesos actuales, centrando al cliente en el modelo del negocio. El objetivo principal de la investigación fue describir las características del marketing relacional y su entorno digital en Créditos Económicos para diseñar una propuesta de transformación digital que mejore la relación con los clientes. El diseño aplicado en la investigación es cuantitativo no experimental descriptivo, y el instrumento utilizado fue el cuestionario. La encuesta se realizó al cuerpo directivo de la empresa, conformado por mandos altos y medios, los cuales toman decisiones en cuanto a las estrategias de mercado. De acuerdo con los resultados de la investigación, se evidenció la falta de medios tecnológicos que inciden en mejorar la relación con los clientes, procesamiento de datos manuales, presencia de información disgregada. Con los resultados obtenidos se presentó una propuesta de transformación digital que permitirá mejora en cartera y la recaudación, velocidad en la atención de problemas, campañas segmentadas a público objetivo y fidelidad hacia la marca. El plan de implementación para la transformación digital propuesto incluye un software de Gestión de la relación con los clientes CRM, que proporcionan las aplicaciones de *Customer Service* y Marketing de *Microsoft Dynamics*.

Palabras claves: Marketing relacional, transformación digital, fidelización de clientes, relación con los clientes.

Abstract

This research is a study of relationship marketing and its digital environment in the company Créditos Económicos. The technological changes that have occurred in different stages have marked relevance, adapting to changes in culture, technology, science, among others. This factor has been the reason for the presence of digital companies that promote the reformulation of current processes, focusing the client on the business model. The main objective of the research was to describe the characteristics of relationship marketing and its digital environment in Créditos Económicos in order to design a digital transformation proposal that would improve the relationship with clients. The design applied in the research is quantitative not descriptive experimental, and the instrument used was the questionnaire. The survey was conducted with the company's management team, made up of senior and middle managers, who make decisions regarding market strategies. According to the results of the research, the lack of technological means to improve the relationship with clients, manual data processing, and the presence of disaggregated information was evident. With the results obtained, a proposal for digital transformation was presented, which will allow improvement in the portfolio and collection, speed in the attention of problems, segmented campaigns to the target public and loyalty to the brand. The implementation plan for the proposed digital transformation includes a CRM customer relationship management software, provided by the Customer Service and Marketing applications of Microsoft Dynamics.

Keywords: Relationship marketing, digital transformation, customer loyalty, customer relationship

Introducción

El tema por desarrollarse examina la incidencia de la transformación digital en el marketing relacional a los clientes de Créditos Económicos, la cual es una empresa dedicada a la venta por menor de electrodomésticos con 77 años en el mercado y desde hace unos cuantos años ha sido parte del efecto de transición de una sociedad analógica a una nueva era digital, con los cambios disruptivos que implica, como nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocios, nuevas formas de organizarse, comunicarse y de cómo influyen dentro de la organización.

La transformación digital es la reinención del negocio pensado así para efecto del estudio cómo incide sobre el nivel de satisfacción de los clientes y cómo perciben los beneficios que ofrecen las compañías. Razón por la cual, en la actualidad el punto clave de una empresa exitosa es renovarse, dado que en este mundo tan cambiante sino se realiza, se corre el riesgo de desaparecer, debido a que compite con nuevas empresas nativas digitales (Merodio, 2016). Así mismo, intervienen diversos componentes tales como la cultura organizacional, el recurso humano, el producto, el marketing, los diferentes canales de distribución como parte de la cadena de valor, utilizando así a la tecnología como el medio para optimizar y mejorar la eficiencia de los procesos.

Se pretende investigar las tendencias tecnológicas y cómo estas crean valor agregado al cliente para identificarlo claramente por el resto de los competidores en el mercado que participa. De tal manera, la tecnología por sí sola no genera ningún impulso, sino que establece su estrategia centrada en el consumidor para para luego habilitarla. La incesante evolución del negocio digital permite a las organizaciones reformular los procesos internos y aproximarse al cliente mediante servicios de calidad.

Para explorar esta problemática es necesario indicar causas tales como la falta de planificación estratégica enfocada a la situación actual de los clientes, a la necesidad de obtener información con inmediatez, miedo o resistencia que tienen organizaciones para desafiar el *statu quo*. Utilizar modelos disruptivos cambiando esa concepción sobre las formas de cómo se venían haciendo las cosas, modificando e implementando nuevas formas de hacerlo, en especial centrar al cliente en el modelo de negocio.

El objetivo general es describir las características del marketing relacional y su entorno digital para diseñar una propuesta de transformación digital que mejore el marketing relacional y la relación con los clientes en Créditos Económicos. El método de investigación de este trabajo es de carácter cuantitativo no experimental descriptivo, por apoyarse en técnicas estadísticas como la aplicación de cuestionarios, información que será tabulada y analizada para obtener índices de nivel de satisfacción de los clientes antes y después de la implementación de las diferentes estrategias. Cabe recalcar que existe interés profesional por conocer el proceso de transformación digital que soporta a empresas analógicas a que conozcan y profundicen en los conceptos digitales.

De igual manera el proyecto de investigación consta de cuatro capítulos: marco teórico, marco referencial, metodología de la investigación, propuesta de valor.

Capítulo I: Abarca el marco teórico donde se analizan las diferentes teorías objeto del estudio, tales como la transformación digital en el sector de retail, marketing relacional de clientes, el empoderamiento de los clientes entre otros.

Capítulo II: Describe el marco referencial en el cual se desarrolla el estudio comparando con análisis de proyectos internacionales similares y el marco legal.

Capítulo III: Describe la metodología utilizada adecuada del presente análisis, así como la implementación de instrumentos de medición como la aplicación de encuestas, la tabulación, recolección y análisis de datos que influyen sobre las variables relacionadas al marketing relacional y el entorno digital de los clientes de Créditos Económicos.

Capítulo IV: Contiene la propuesta de valor que establecerá estrategias de marketing relacional enfocadas a mejorar los indicadores de lealtad y de retención de clientes. Al finalizar este trabajo de investigación se incluyen las conclusiones y recomendaciones, tal como las referencias bibliográficas utilizadas para soportar el proyecto de investigación.

Antecedentes

Se puede mencionar la evolución del marketing relacional a través de los tiempos y como ha ido impactando en el sector empresarial. Ahora bien, Gómez y Uribe (2016) mencionaron que la escuela del Marketing Relacional se generó a partir del análisis del Marketing Transaccional y el escaso impacto que estaba representando a la implementación de estrategias en los mercados, la conformación de la escuela finalizando los años ochenta pretende apoyar los procesos de relación duradera, rentable e integral con los clientes. Si bien es cierto, las estrategias utilizadas por las empresas para comunicar promociones y eventos se direccionaban de forma masiva, enfocándose en el producto más que en el cliente. Asimismo, Fernández (2015) señaló que la esencia del marketing consiste en la planificación de un producto o servicio de utilidad para su mercado de referencia que satisfaga sus necesidades siendo necesario para ello establecer un precio y una forma de distribución, así como un plan de promoción para su difusión y adquisición. Es importante subrayar, que en la actualidad grandes empresas siguen aplicando ese tipo de estrategias sin considerar que el cliente ha cambiado y su forma de comunicarse con el mundo, ocasionado por los avances tecnológicos y la disponibilidad de información que posee.

La sociedad ha pasado por diferentes etapas que han marcado relevancia, adaptándose a los diferentes cambios de cultura, tecnología, ciencia, entre otros. De esta manera, inició uno de estos períodos con la primera revolución industrial que reformuló la forma del trabajo manual a la mecanización dentro de los procesos de producción. La segunda Revolución industrial que se presentó a inicios del siglo XX y transformó el proceso de producción en masa con líneas de montaje e implementación de la energía eléctrica, en los años 70 ya se automatizó la línea de producción con la introducción de la electrónica e informática, de igual importancia se destacó el primer controlador lógico programable, dando paso en la actualidad a nuevas formas de trabajo mediante la convergencia de la tecnología de la información , sensorica y robótica, la cual se denomina la Industria 4.0 o también "Fábrica Inteligente" .

La IV revolución industrial está basada en los cambios tecnológicos que han influido sobre las tendencias de los clientes cambiando sus hábitos y costumbres. Zilberman (2017) en su estudio afirmó que: “ Es el proceso a través del cual las compañías cambian profundamente su forma de entender lo que hacen y cómo lo hacen en un ambiente digital y volátil y así generar valor” (pág. 29). Para tal efecto, generar esta propuesta de valor debería convertirse así en el objetivo principal de las nuevas organizaciones dentro del entorno digital en que habitan.

Por esta razón, se ha escuchado mucho hablar sobre la era digital, de optimizar los procesos internos con el fin de centrar al cliente en el modelo de negocio y al talento humano en este marco promoviendo el cambio de mentalidad, por lo cual se busca crear una propuesta de valor diferente en el mercado. Es buscar una experiencia de compra memorable, reinventando la forma de acercarse al cliente. Otra forma de contribuir, es conociendo sus necesidades, mejorando su contactabilidad no solo cuando hayan novedades en el proceso de la compra, despacho o en el reporte de quejas sino más bien que procure otorgar un servicio personalizado .

Como mencionaron, Trespalacios, Vasquez, Estrada y Gonzales (2017) que en la industria de retail, donde la incidencia de la competencia y las acciones que ejecuta es alta con el fin de atraer nuevos clientes, debe existir un diferenciador que promueva la venta y ese enfoque esta encaminado justamente a maximizar la experiencia de compra del cliente.

Cabe decir que, Créditos Económicos busca convertir la experiencia de compra del cliente, en un resultado notable, al identificar los puntos de dolor o de contacto durante el proceso de compra por los diversos canales que tiene. Para tal efecto, podría invertir en proyectos soportados con el fin de mejorar indicadores que promuevan la relación con los clientes a largo plazo y así determinar las variables que influyen en el marketing relacional. En otras palabras, estarían orientadas en desarrollar prácticas de servicio exitosas para los clientes, haciendo referencia al cambio de hábitos de consumo y nuevas tendencias en el mercado.

Por consiguiente con la presencia de la cuarta revolución, las empresas han tenido que reinventar la forma de hacer negocios, esta nueva era le ha concedido estar mucho más informado y ser más exigentes sobre los productos y servicios que requieren, las características que tienen, referente a la comparación de precios, la guía sobre los comentarios de otros clientes en las redes sociales y por ende, estrategias del tradicional marketing transaccional orientadas a comunicaciones masivas van quedando obsoletas, resulta necesario re direccionar esa inversión acogiendo así al concepto de marketing relacional encauzado a la implementación de estrategias individualistas, teniendo como principal objetivo captar la atención de nuevos clientes y mantener la fidelidad de los actuales. De igual forma conocer quién es el cliente, cuáles son sus gustos y preferencias, cuál es su comportamiento y los diferentes tipos de clientes que existen, a fin de segmentar cada comunicación o promoción convirtiéndose así en una prioridad por revisar dentro de las operaciones que se ejecutan.

El marketing relacional influiría sobre los niveles de satisfacción de los clientes y de esta forma, podría beneficiar fidelidad hacia la marca, para poder ampliar la frecuencia de compra y la cantidad de productos que se consiguen por venta promedio. Se trata de inquirir y mantener una relación a largo plazo en el tiempo propicio que lo exijan los demandantes de esos servicios.

Por lo tanto, cuando una empresa aplica de forma correcta el concepto de relación con el cliente logra que la imagen comercial potencie en ellos una actitud continua como consumidor. Con esa finalidad, los clientes creen encontrar todo lo que necesitan y se sienten atraídos por la empresa. Asimismo, indicaron Guadarrama y Rosales (2015) que, si no se busca mantener una relación a largo plazo, se genera una ruptura entre el cliente y la marca, ocasionando grandes pérdidas para la organización.

De esta manera, Garay indicó (2018) que lograr relaciones con los clientes perdurables y manteniéndolos fidelizados a la marca generarán impacto positivo en la continuidad del negocio. Por lo tanto, aplicar estos conceptos de relación directa con el cliente pronosticaría relaciones de fidelidad exitosas con la marca a largo plazo. Mencionaron Peña, Ramírez y Osorio (2015) que los programas de fidelización de clientes son una herramienta de diferenciación y alto impacto para crear relaciones de largo plazo con los clientes de una empresa. De tal forma, se podría conseguir una mejora en cartera y recaudo, reducción de costos de atención a clientes, incremento en ingresos por mayores ventas a los clientes más rentables, ventas cruzadas, entre muchos otros beneficios.

Planteamiento de la investigación

Objeto de la investigación

El objeto de la investigación es examinar el marketing relacional y las características del entorno digital en el que se encuentran los clientes de Créditos Económicos. De esta manera, explora los modelos disruptivos de las empresas nacientes digitales, resulta necesario reformular los procesos internos de aquellas aún analógicas, centrando al cliente como su factor principal de gestión, debido a que busca soluciones a su estilo de vida, por lo cual, ofrecer solo características del producto, no debería ser un indicador relevante al momento de decisión de compra. Por lo tanto, afinar la relación con el cliente con acompañamiento continuo, anticipándose a sus necesidades y direccionando estrategias de marketing focalizadas a ofrecer un servicio personalizado, se convertiría en un factor diferencial frente a la competencia. Como se ha dicho, la experiencia de compra del cliente, mediante la aplicación de *Customer centricity*, busca conocer la forma de optimar los puntos de contacto con el cliente.

Campo de acción

En el contexto para el desarrollo del trabajo de investigación, el marketing relacional se convierte en el campo de acción, al considerar que, con la creciente demanda de los clientes con acceso a la tecnología, del cual obtienen información de forma inmediata sobre los diferentes acontecimientos de la sociedad, ofertas, beneficios, características, promociones, precios y otros, genera presión a las empresas ciertamente a redescubrir la forma de ofrecer sus productos y servicios. Créditos Económicos es un retail dedicado a la venta por menor de electrodomésticos, cuenta con sesenta locales a nivel nacional al cierre de esta investigación y en su visión destaca hacer énfasis en la importancia de mejorar los niveles de satisfacción de los clientes para el año

2020. De esta manera, el aporte científico permitiría mejorar la relación con los clientes, al situar a la tecnología al servicio de la empresa. En igual forma, permitiendo que el marketing relacional sea transformado por acción de la tecnología.

Planteamiento del problema

En la actualidad las operaciones relacionadas a la atención y direccionamiento de los clientes en Crédito Económicos, no ha logrado establecer estrategias comerciales hacia el mantenimiento de las relaciones a largo plazo, sino más bien en la generación de campañas promocionales masivas, sin un objetivo de público específico, lo que dificulta medir el impacto real de la inversión. De esta manera la orientación de la empresa hacia el efecto de impulsar la personalización de los productos y servicios que ofrece se minimiza. Por consiguiente, los procesos no se están transformando en torno al giro digital, ni la optimización de tiempo, de recursos, de estrategias a fin de generar mayor impacto con los clientes.

Mientras que, la tecnología modifica la forma de hacer negocios a nivel mundial e influye fuertemente en la comunicación con la sociedad, acompañado de la velocidad en la obtención de información; la empresa objeto de estudio Créditos Económicos aún está en proceso de implementación de estrategias digitales que promuevan la reinversión del negocio para construir relaciones sólidas a largo plazo con los clientes. A pesar del esfuerzo, todavía no emplea el uso de la tecnología para lograrlo en los puntos más importantes relacionados a la atención de clientes, sin que prevea la aplicación de marketing relacional que permita el diseño de planes de acción orientados a la transformación digital de la empresa.

Es decir, que el avance de la tecnología modificaría la forma de hacer negocios, transformaría las estrategias de las empresas, entre ellas las enfocadas en emplear el marketing relacional y la forma de interactuar con el cliente. El creciente alcance de información que tienen los usuarios, mismos que influyen en su proceso de decisión de compra sobre diferentes opciones, tiende a que no se mantengan porcentajes de fidelidad sobre la misma y esto surge por la falta de comunicación activa por parte de las empresas, durante el proceso de compra tales como la intervención desde la prospección, compra y el servicio de post venta que informe al cliente durante estas etapas, ayudaría a disminuir futuros reclamos y permitiría conocer de forma oportuna, si el consumidor se encuentra satisfecho sobre el bien o servicio adquirido.

De tal manera, Guaña, Alvear y Ortiz (2015) mencionaron que : Hoy en día se ha denominado un nuevo consumidor que se lo describe como un cliente selectivo y con deseos de consumismo, especialmente atento a los nuevos productos, este cliente está cada vez más empoderado sobre elaboración y el desarrollo de los productos que va a consumir, por ello se puede decir que el futuro de la comercialización masiva ya en Ecuador, ya que la comercialización y aparición de los nuevos productos está marcando en grandes y pequeñas medidas ya que las nuevas tendencias en el consumo tienden a masificarse y a generar un proceso masivo en su producción.

De esta forma, la presencia de la tecnología está directamente relacionada al poder de decisión de compra de los clientes y su relación con la empresa. Créditos Económicos es una empresa que ofrece crédito directo para adquirir los productos que se ofertan en los almacenes, en su tienda *online* o por su canal de *call center* , asignándole al solicitante un cupo mensual de acuerdo a su nivel de ingresos y cuenta con una amplia cartera de clientes activos e inactivos, segmentados por una calificación interna determinada por su comportamiento de pago; de esta

manera, la empresa identifica sus tácticas de marketing en la actualidad sobre aquellos clientes que le generen de forma efectiva, el retorno de la inversión. Según Alcaide (2010) lo más importante para la empresa es centrarse en la retención de los clientes, buscar la personalización de sus necesidades, comportamientos y potenciar la satisfacción de sus clientes, de forma tal, que se pueda generar una verdadera fidelidad que permita la conexión cliente - empresa a largo plazo.

Unas de las limitaciones que se tiene al respecto, para expandir su red de marca y los desarrollos tecnológicos, es la competitividad y la recuperación del mercado inactivo que se ha desviado a otros competidores y productos alternos. Para ello se debe evaluar las experiencias del proceso de compra, así como el mantenimiento de los clientes. Considerando estas premisas, se observa que los altos niveles de satisfacción de los clientes con acompañamiento en toda interacción y en el cual se utiliza a la tecnología como el medio para transformar los procesos, estos indicadores podrían influenciar en el aumento de la frecuencia de compra y del ticket promedio, por esto, mantener la fidelidad de los clientes basados en una experiencia de compra memorable, de hecho, resulte atrayente y diferenciadora frente a la competencia que oferta productos de características similares.

Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia de la transformación digital en el marketing relacional de los clientes de Créditos Económicos?

Justificación

Dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, en su eje dos: Economía al servicio de la sociedad, objetivo cinco se menciona: Impulsar la productividad y competitividad

para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria (República del Ecuador Consejo Nacional de Planificación CNP). Bajo este enfoque, resulta preciso que las empresas como parte activa de la generación de empleos en el pueblo ecuatoriano, instalen proyectos que forjen este objetivo y así poder contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Las empresas buscan mejorar indicadores de rentabilidad, elevar niveles de productividad e incentivar el consumo de sus productos o servicios, estos son factores determinantes de su gestión y parte de su planificación estrategia está relacionando a fomentar actividades que ayuden a esa consecución. Tal como indicó (Webedia) en su página: Mejorar la productividad es clave para mejorar el nivel de vida de la sociedad, ya que repercute en más potencial de incrementar los sueldos y más rentabilidad para el capital invertido, que incentiva cada vez más la inversión, el crecimiento de empleo y el crecimiento de la economía.

Como parte de las líneas de investigación de la maestría, relacionadas a la medición de la calidad del servicio, es necesario describir, cuáles serían los factores y motivaciones que incidirían en los clientes referentes a sus niveles de fidelidad con la marca. Por consiguiente, la búsqueda de centrar al cliente en el modelo de negocio, al ejecutar procesos que tradicionalmente se han llevado a cabo sin generar una propuesta de valor diferencial frente a la competencia, quizá no sería una decisión acertada en esta era digital. En esta perspectiva, Créditos Económicos mediante la adaptación al marco tecnológico en el que se desarrolla la sociedad, podría enriquecer la estrategia de comunicación soportada por las herramientas de marketing relacional.

De esta manera, el proceso investigativo determinaría los potenciales escenarios que inciden en el manejo de las relaciones con los clientes a largo plazo y con esta recopilación de datos se podrían diseñar planes de acción que permitirían mitigar los efectos negativos. La

investigación busca inspeccionar las características que conforman la adecuada aplicación de las condiciones relacionadas con el cliente y el marketing relacional, mediante el uso de los recursos tecnológicos con el fin de mejorar la calidad de servicio de los clientes. Por lo consiguiente, al lograr identificar esos factores, les permitiría a las empresas evaluar sus procesos actuales y la forma como se desarrollan, en la búsqueda de optimizar sus operaciones en esta era digital.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles conceptos y teorías respaldan la transformación digital y se relacionan con el marketing relacional?

¿Qué marco referencial sustenta los conceptos sobre la transformación digital y su relación con el marketing digital?

¿Cuáles características describen el marketing relacional y el entorno digital en la empresa Créditos Económicos?

¿Cuál propuesta de valor en transformación digital mejora el marketing relacional y la relación con los clientes en la empresa Créditos Económicos?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Evaluar las características del marketing relacional y su entorno digital para diseñar una propuesta de transformación digital que mejore el marketing relacional y la relación con los clientes en Créditos Económicos.

Objetivos específicos

- 1) Identificar los principales conceptos y teorías que respalden la transformación digital y su influencia en el marketing relacional.

- 2) Desarrollar un marco referencial que sustente cada uno de los conceptos que se planteen en el presente trabajo de titulación.
- 3) Describir las características del marketing relacional y su entorno digital a través de técnicas como los cuestionarios y el procesamiento estadístico de datos.
- 4) Analizar y elaborar una propuesta de valor en transformación digital que mejore el marketing relacional y la relación con los clientes en Créditos Económicos.

Capítulo I

Marco teórico y conceptual

En este capítulo, se describen los diferentes conceptos que soportan el desarrollo del proyecto. De tal manera, se adicionan teorías relacionadas al contenido tecnológico como la disrupción digital, la transformación digital, el proceso de innovación tecnológica. Asimismo, el análisis de la relación con los clientes y los factores que inciden en el proceso de decisión de compra. Además, se incorporan casos de estudio a nivel nacional e internacional, así como la norma legal vigente en el estado ecuatoriano.

Marketing Relacional

Marketing en el Siglo Actual

En la actualidad lo que se busca, no solo es ofrecer y vender un producto, sino a paralelo a esto, crear un vínculo de conexión entre el producto y el cliente. Desarrollar una dependencia o lazo que involucre ciertos factores como las emociones, la sociedad y posteriormente el ámbito comercial.

Una relación comercial es como una relación de pareja, no podemos pretender tener todo cuando nosotros queramos, hay que saber leer las señales del entorno, del cliente, del momento que hace que el éxito en la interacción se decante con probabilidad superior a lanzar una moneda (MKi4, 2014).

De la misma forma, Aráoz (2014) mencionó que el mercado del futuro va a ser muy diferente al actual, debido al creciente poder de los minoristas masivos, como el caso de los supermercados, el rápido crecimiento de compras desde el hogar, la aparición de nuevos medios

de comunicación; la fragmentación y personalización del mercado; la aparición y vigencia de los servicios o subcontratos; y el surgimiento de nuevos esquemas que crean lealtad de los clientes.

De esta manera, motivado por la creciente presencia de empresas nativas digitales orientadas a la personalización de los productos y/o servicios que oferta, con procesos digitales que promueven la optimización de sus operaciones en un claro camino digital frente a sus competidores, obliga al resto de empresas a reinventar sus operaciones y abrirse hacia las nuevas tendencias tecnológicas que impactan en las decisiones de compra del cliente.

La mezcla de los productos sociales con el marketing relacional y el aporte que contribuye a esto es imperativo en el proceso continuo, mediante el análisis, planeación, ejecución y la evaluación consecutiva que va a motivar el nivel de aceptación en los clientes que conforman la red de Créditos Económicos. El marketing social y marketing relacional se entrelazan en las tendencias que tienen hacia la orientación de un mercado más fidelizado de acuerdo los objetivos que se hayan definido estratégicamente.

Marketing relacional: Evolución del concepto

El marketing de relaciones o relacional, encargada de manejar en diferentes etapas los contactos con los clientes, desde el momento en que utilizan o consultan algunos de los servicios ofrecidos desde la tienda física o en su canal online. Sarmiento (2016) mencionó que: el Marketing de Relaciones es el proceso de identificar, establecer, desarrollar, mantener y, cuando sea necesario, terminar las relaciones entre la organización, los clientes y otros socios a lo largo del tiempo con el fin de satisfacer beneficios mutuos y cocrear valores mediante interacción. El éxito de toda organización para mantener clientes a largo plazo es mantener contacto durante todo el proceso de la venta, acompañamiento, con el fin de anticiparse a sus necesidades.

Tabla 1

Evolución del concepto "Marketing", desde lo transaccional hasta lo relacional.

Evolución	Conceptualización	Año	Teóricos	Bibliografía
El término "Marketing"	El término empieza a usarse en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Mediante una obra centrada en la problemática de la distribución de los productos desde el productor al consumidor, que es considerada por muchos como el fundamento del moderno enfoque del Marketing.	1901	Crowell	(Cobo, F. & Aguado, C., 2006)
Marketing Mix	Enfatiza la captación de clientes a través del programa de Marketing Mix, expresión introducida en 1950 por Borden y que recogía inicialmente 12 elementos de Marketing necesarios para la planificación comercial. Estas variables fueron transformadas por McCarthy en 1960 en las famosas 4-P (<i>Product, Price, Place, Promotion</i>). Este modelo del marketing-mix (o de las 4-P) se orienta hacia los mercados masivos, y considera el intercambio como una transacción a corto plazo, donde el cliente es un ser anónimo que tiene un papel pasivo; siendo apropiado durante décadas en los grandes mercados de consumo; específicamente en el estadounidense, por sus peculiares estructuras de medios de comunicación de masas y amplias opciones de distribución.	1950	<i>American Marketing Association – AMA</i>	(Christopher, Payne y Ballantyne, 1994, p. 4-5).
Ampliación del término Marketing	A partir de finales de los 60 se empiezan a realizar proposiciones para ampliar el concepto del Marketing más allá de los límites empresariales, introduciéndose en el campo de las organizaciones no lucrativas y de las ideas políticas de la mano de autores, como Kotler, Levy y Zaltman.	1960	Kotler, Levy y Zaltman	(Santesmases, 1999: 62-63).
El Marketing Relacional, o Marketing de Relaciones	Es un término acuñado por Berry en 1983; aunque se suele establecer como antecedentes conceptuales los trabajos realizados en Europa a partir de los años 70 por la Escuela Nórdica de Servicios y el IMP Group (<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>), de forma que el Marketing Relacional inicia su andadura en los mercados industriales y de servicios.	1983	Berry	(Vázquez, Santos y Sanzo, 1998; Barroso y Martín, 1999)
Relaciones con CRM	El Marketing Relacional se puede considerar como novedoso en los mercados de gran consumo, donde siempre se ha hablado de un marketing de masas, y que ha ido evolucionando con el desarrollo de las nuevas tecnologías hacia la personalización de la relación a través de las herramientas CRM (<i>Customer Relationship Management</i>); sin embargo, en los sectores industrial y de servicios la idea de relación siempre ha estado más presente, lo que justifica el origen del Marketing Relacional.	1987	Gummesson, Payne, Ballantyne y Alet.	(Gummesson, 1987; Christopher, Payne y Ballantyne, 1994; Alet, 2000).
Marketing Relacional	Conjunto de actividades de Marketing enfocadas en establecer, desarrollar y mantener con éxito, intercambios, soportados en las relaciones.	1994	Morgan y Hunt	(Morgan y Hunt, 1994).
Marketing-mix: Surgen los conceptos de "Orientación al mercado" y "marketing relacional".	Nuevos paradigmas de marketing o al menos reorientaciones importantes y por otros como simples reiteraciones de sus fundamentos. Surgen así conceptos para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de Marketing a largo plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados frente al enfoque cortoplacista en el que se basa el Marketing-Mix.	1994	Morgan, Hunt y González-Gallarza	(Morgan y Hunt, 1994; González-Gallarza, 2002)

	La contraposición entre relación y transacción ha originado opiniones que consideran al marketing relacional como un paradigma alternativo al del marketing transaccional, de manera que el marketing de relaciones puede entenderse como un concepto más amplio y que engloba al marketing de transacciones.	1995	Kotler, Cámara y Grande.	(Kotler, Cámara y Grande, 1995)
Relación con el cliente (marketing relacional-RM)	La clave ya no es tanto el vender productos, sino mantener clientes satisfechos que aseguren una demanda sostenida y rentable en el futuro.	1996		(Bello, Vázquez y Trespacios, 1996).
Nivel de fidelidad de los clientes y su retención	A partir de los años 80 los modelos tradicionales de la estrategia competitiva, basados en cuota de mercado, escala, coste unitario, etc., empiezan a no encajar en las realidades del mercado, descubriendo que el factor decisivo era el nivel de fidelidad de los clientes y su retención.	1996	Cobo, Quesada y González	(Reichheld, 1996).
Relación con el cliente (marketing relacional)	En el actual entorno competitivo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial.	1999	Barroso y Martín	(Barroso y Martín, 1999: 11-12).
Orientación al mercado y marketing relacional	Son conceptos convergentes, ya que ambos coinciden en perseguir una ventaja competitiva, orientando toda la organización hacia la entrega de un valor superior y la mejor satisfacción de los deseos de los clientes; de forma que el marketing sea entendido como un proceso que afecta a toda la empresa y no a una única función. Estos planteamientos, además, exigen una perspectiva a largo plazo, tanto en lo referido al tiempo necesario para implantarse en la empresa como en el plazo en el que se manifiestan los resultados de estas filosofías de Marketing.	1999	Barroso y Martín	(Barroso y Martín, 1999: 243-244).
Relación con el cliente (marketing relacional)	El cliente se convierte en el eje central de las estrategias de la compañía, que debe optimizar simultáneamente sus propios intereses y los del cliente para conseguir unos objetivos funcionales.	2000	Wallin	(Wallin, 2000).
Introducción del marketing relacional	Hay que señalar que en general se aprecia una cierta tendencia a considerar la orientación al mercado como la fase previa a la introducción del Marketing Relacional.	2000	Reinares, Ponzoa y Alet.	(Reinares y Ponzoa, 2002: 13; Alet, 2000: 17)
Una mirada desde la concepción de la "relación"	La unidad de análisis del Marketing Relacional sería, pues, la relación, entendida como la repetición y el sostenimiento de interacción profundas entre ambas partes, ligadas a un vínculo económico o social, en la que se buscan el beneficio mutuo.	2003	San Martín	(San Martín, 2003).
Relieve del marketing relacional	La preeminencia del marketing relacional ha quedado recientemente puesta de relieve por la AMA a través del cambio que en 2004 ha introducido en su definición de marketing, incluyendo la gestión de relaciones y la administración de procesos, y todo ello encaminado a crear valor para el cliente. De esta forma se acepta el enfoque del marketing relacional, incorporando los modelos colaborativos a la gestión de la cadena de valor.	2004	AMA	(Cobo y Aguado, 2006: 25).
Nueva definición	En esta nueva definición el Marketing se concibe como una función organizacional y un conjunto de procesos que crean, comunican y proporcionan valor a los clientes, además de gestionar relaciones con la intención de beneficiar, tanto a la empresa como a sus grupos de interés.	2004	AMA	(AMA, 2005).

El Marketing Relacional (RM)	Proceso de crear, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes y otros actores que participan de la relación, conocidos como stakeholders o grupos de interés.	2006	Jobber y Fahy	(Amérien <i>et al.</i> , 2005: 6).
El Marketing Relacional (RM)	Afirman que el Marketing Relacional se refiere al desarrollo, el crecimiento y el mantenimiento de largo plazo del intercambio efectivo de relaciones con clientes, proveedores, empleados y otros socios para lograr beneficios mutuos.	2008	Boone y Kurtz	(Wakabayashi, 2010)
Una mirada más actual del RM (Relational Marketing)	El Marketing Relacional (RM), por lo general es definido como un acercamiento para desarrollar relaciones con los clientes a largo plazo y hacer que estos sean leales y esto contribuya a la rentabilidad de la empresa. El Marketing Relacional, es la interacción que construye redes de relaciones.	2011	Gummesson	(Gummesson, 20)

Tomado de Gómez y Uribe, (2016), Marketing relacional: La evolución del concepto.

Como da paso del marketing transaccional al marketing relacional, se puede hacer mención que el relacional está involucrado en acudir a la necesidad y hace principal énfasis en la relación con el cliente o consumidor final, el objetivo de este es masificar la cartera de clientes, así como ampliar la red de contactos de clientes que mantiene la compañía. La captación de clientes es imperativa para el desarrollo de un buen concepto de marketing relacional. En cambio, el marketing transaccional está íntimamente ligado al desarrollo de conceptos realistas y estrategias, como el precio, promoción y todo lo que vaya vinculado a elevar los niveles de satisfacción en el consumidor.

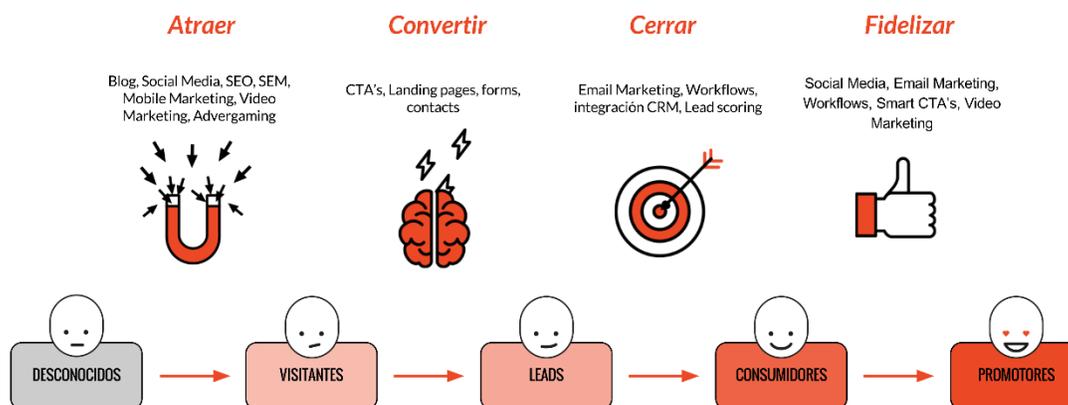


Figura 1 Proceso y estrategias de fidelización de clientes a una organización. Tomado de Peñalver (2016), Marketing relacional: cómo generar relaciones rentables con tus clientes

El marketing relacional intenta responder a esta necesidad poniendo énfasis en el desarrollo de relaciones a la medida de los perfiles, necesidades y hábitos de cada cliente. Su objetivo es rentabilizar al máximo la cartera de clientes dialogando con ellos de forma personalizada. Este enfoque debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente a su completa satisfacción y fidelización, asegurando siempre la satisfacción, durabilidad y rentabilidad en la relación (Centro Europeo de Postgrado, 2020).

El marketing relacional como guía comercial para vincular a los clientes con el producto, para ubicarlo es necesario examinar la conducta de las clientelas y en torno a sus necesidades plantear acciones que buscan facilitar la interacción con ellos y brindarles una experiencia satisfactoria (Centro Europeo de Postgrado, 2020).

El objetivo de que los clientes no vayan a consumir otra marca o a crear dependencia a la competencia es la fidelización, y poder retenerlo en el tiempo de tal forma que consuma habitualmente (Peiró, 2020). Así mismo, la correcta inclusión de medidas afines al marketing relacional podría proveer a la empresa de herramientas que le permitan potenciar la relación con

el cliente, centrarlo en el modelo del negocio, anticipándose a sus necesidades y requerimientos, con un acompañamiento continuo y personalizado.



Figura 2 Aspectos para tener en cuenta en el marketing relacional

Relación con el cliente

Cabe considerar, por otra parte, que el enfoque principal de los negocios establecidos debieren ser aquellas estrategias direccionadas a mejorar la relación con el cliente. Guadamarra y Gonzales (2015) mencionaron que: “Conocer los gustos, necesidades, preferencias y capacidades de los clientes, obliga a desarrollar un sistema de comunicación que genere información para la toma de decisiones en beneficio de ambas partes” (pág. 2). Dentro de este orden de ideas, resulta necesario anticiparse a las necesidades del consumidor final, tratando así de que su experiencia de compra sea memorable, satisfactoria y se convierta en un socio estratégico que promueva de forma gratuita el producto. Debe señalarse, que, al establecer políticas internas orientadas al impulso de este objetivo, le generarían márgenes de ganancia a largo plazo a la organización, impulsados por la satisfacción de los clientes y su fidelidad hacia la empresa.

El manejo de la relación con los clientes mediante la aplicación de estrategias de marketing relacional, enfocados en generar una integración a largo plazo, se ha visto alterada por el limitado acceso a los recursos tecnológicos que la empresa durante sus operaciones ha logrado efectuar y esto dado por, la falta de actualización de sus procesos internos que permitan optimizar la capacidad de relacionarse con el cliente.

La adecuada aplicación del marketing relacional que promueva la mejora de la relación con los clientes, en la cual se utiliza a la tecnología como el medio para lograrlo, permitiría mejorar los indicadores de satisfacción de los clientes, tal como mencionó Vicente Ríos (2016) la tecnología está conquistando todos los terrenos de la vida y el marketing no es una excepción: las nuevas soluciones le permiten campañas más eficaces, adaptadas a los nuevos gustos de los consumidores y también mayor eficiencia en la gestión de los presupuestos. De tal manera, se obtendrían altos índices de fidelidad a la marca que impacta directamente en los niveles de competitividad de la empresa. Así como Indicó Thompson (2006) en que toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

Fidelización de clientes

Referente al tema de la fidelización de clientes, mencionaron Peña, Ramírez y Osorio (2015) los programas de fidelización de clientes son una herramienta de diferenciación y alto impacto para crear relaciones de largo plazo con los clientes de una empresa, de tal forma que se logre una mejora en cartera y recaudo, reducción de costos de atención a clientes, incremento en ingresos por mayores ventas a los clientes más rentables, ventas cruzadas, entre muchos otros beneficios. Teniendo en cuenta que, implementar programas de fidelización exitosos requiere

mucho más que establecer un programa de puntos. Es reforzar la relación con el cliente a largo plazo, que genere así ese sentido de pertenecía con la empresa creando vínculos emocionales entre las partes.

Cabe destacar, que Brunetta (2014) indicó las empresas deben gerenciar clientes y no productos y sus ejecutivos deberían ser remunerados por el desarrollo de esos clientes a lo largo del tiempo, hasta llegar a su máximo valor esperado. De esta manera, se refuerza que, dentro de la planeación estratégica definida por la empresa, implementar actividades relacionadas al mejoramiento, mantenimiento y retención de la cartera de clientes formarían parte fundamental de los pilares en los cuales, debe ir desarrollándose la empresa para alcanzar los objetivos planteados.

Se puede señalar, que al establecer mecanismos que promuevan la fidelización de los clientes creando esa relación a largo plazo, en donde se involucre más allá de ofrecer un producto, sino que se cree un vínculo emocional con la empresa, se podría decir que la fidelidad con el servicio percibido sería de alto valor para el cliente. Por esta razón, la fidelización tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en nosotros o en nuestro entorno se verá cumplido una vez más. El marketing relacional pone en manos de la empresa los mecanismos para incidir sobre la misma, tal como mencionaron (Reinares & Ponzoa, 2004).

Los clientes empoderados reconocen su valor

La propuesta de valor ofrecida a los clientes debe contener un diferenciador que resalte las cualidades que perciben sobre el bien o producto a adquirir, originado por el fácil acceso a la información en buscadores de internet o basados en la revisión de reseñas colocadas por otros usuarios, convirtiéndolos así en clientes empoderados. De tal forma, que la percepción que sienten hacia la marca impulse la motivación de visitarnos.

Visto de esta forma, la valoración se convierte en algo que va más allá del precio por el artículo, es mantener constante comunicación entre el cliente y la marca, el acompañamiento es la clave. Por consiguiente, identificar dentro de la cadena de valor oportunidades de mejora en los procedimientos se convierte en uno de los mayores desafíos a nivel organizacional. Importa y por muchas razones, mantener actualizados los canales que interactúan de forma directa o indirecta con los clientes. Finalmente, los constantes cambios tecnológicos proveen al consumidor de estas herramientas, que le obligan a las empresas a cambiar paradigmas, para optimizar la operación, con el uso de los recursos tecnológicos como el medio para conseguirlo.

Por lo mismo, Duarte, Albornoz, Rangel, Scioscia , León y Pinto (2016) señalaron que la tecnología está empoderando al cliente que ha cambiado sus hábitos y costumbres. Cada día aumentan en el mercado los consumidores que desafían constantemente a los proveedores, ya que son más exigentes, motivado a que están más y mejor informados y gracias a las nuevas tecnologías que permiten tener acceso instantáneo a la información han adquirido la facilidad de poder comprar en cualquier instante.

Transformación digital

Es un término asociado a la reinención de los procesos y la forma como se ejecutan tareas tradicionales, en la búsqueda de centrar al cliente en el negocio. Conviene destacar, que transformación digital no se resume en administrar redes sociales, digitalizar documentos o mediante la creación de una página web, es sintetizar los procesos de los cuales el cliente final resulte beneficiado, por la atención de sus requerimientos y la anticipación a sus necesidades.

En concordancia, Duarte, Albornoz, Rangel, Scioscia, León y Pinto (2016) señalaron que la transformación digital, va más allá de la digitalización de un producto, de un departamento. Es

un cambio de cultura en toda la empresa y sus empleados para adaptarse a las nuevas tecnologías, aprovechando las mismas para trabajar el producto sobre las necesidades del cliente.

Para iniciar un proceso de transformación digital en la empresa, es necesario hacer partícipe a todos los miembros de la organización, de esta manera se los integra en los proyectos que se vayan implementado. De modo similar, Alonso (2016) mencionó que “La transformación digital no solo supone un cambio en la manera de hacer las cosas, sino también en el tipo de negocio que se puede realizar” (p. 18). De modo que, al identificar mejoras en los procesos internos soporta a la optimización en tiempos de atención a los clientes, logrando así poder centrarlo en el giro del negocio.

Hablar de transformación digital realmente simboliza hablar de la transformación del negocio del futuro y el acceso a los medios digitales. Los productos y servicios experimentarán una auténtica revolución y aparecerán servicios de valor agregado que aprovecharán las nuevas tecnologías para generar un impacto directo en la cuenta de resultados y en la experiencia con el cliente.

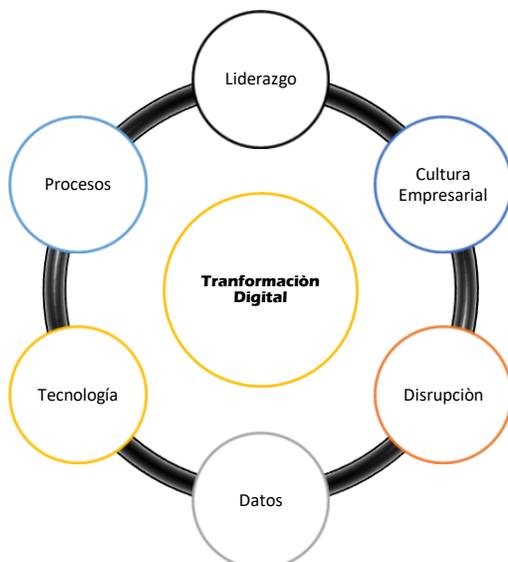


Figura 3 Puntos Imperativos de la Transformación Digital.
Adaptado de Martínez, (2020), *Tecnologías digitales aplicadas a la Cadena de valor y al Modelo de negocio.*

Disrupción digital

Llama la atención cómo han evolucionado los modelos de negocio en las últimas dos décadas, desde solicitar un servicio de alimentación a domicilio a través de una aplicación como *Uber eats*, conseguir un taxi mediante *Indriver*, realizar compras de artículos mediante *Amazon* e incluso obtener estadia a buen precio por medio de *Airbnb* en cualquier parte del mundo y todos estos servicios se pueden conseguir en minutos, al utilizar un teléfono inteligente con conexión a internet inclusive desde la comodidad del hogar. A estos eventos y nuevas formas de hacer negocio se podrían llamar disrupción digital, convirtiéndose así en utilizar a la tecnología como el canal para optimizar las operaciones y la forma transaccional de los usuarios, rompiendo esquemas tradicionales sobre los servicios ofertados. Por esta razón, las empresas deberían estar en constante preparación para afrontar los negocios del futuro tales que se perciben de forma vertiginosa. Por consiguiente, los líderes de las organizaciones deberían incluir dentro de su

planificación estratégica, la digitalización y automatización de los actuales procesos y cómo estos generan valor, así como la búsqueda de nuevos productos y servicios digitales que les permita adaptarse con facilidad, entre ellos se podría destacar la apertura del canal en línea con las mismas características de un almacén físico pero con funciones renovadas en cuanto a incorporar progresos tecnológicos en sus técnicas utilizadas, que permitan mejorar la relación con los clientes así como subrayó Zamora (2016) que la adopción de una estrategia basada en plataformas abre nuevas vías hacia el crecimiento, algo muy importante para que las compañías puedan defender su posición en el mercado y aprovechar la transformación digital. Estos ecosistemas de plataformas permiten a las organizaciones acceder a recursos y capacidades de las que carecen.

En la actualidad, pensar en el futuro de los negocios y como la tecnología se centra en el cliente y no en el producto como hasta hace algunos años se realizaba, es romper paradigmas y debería convertirse en el foco principal por analizar de las empresas que aún no lo hacen. Visto de esta forma, Flor (2015) señaló que: “disrupción digital la innovación de las técnicas de almacenamiento, procesamiento y transmisión de la información que propicie nuevo valor al mercado, irrumpiendo y sustituyendo el existente” (pág. 14). En otras palabras, busca proveer al mercado nuevas formas de comercialización con modelos de negocios disruptivos que propicien una propuesta de valor diferente, con lo cual lograría sustituir a las que hoy en día, se encuentran vigentes. No obstante, aquellas que no irrumpen con las tendencias actuales conociendo que existe alto poder de negociación de los clientes dado por el nivel de información que manejan, podrían ser excluidas, sustituidas o absorbidas por aquellas que sí se encuentren enfocadas hacia ese rumbo.

El actual modelo disruptivo, ha llevado al anuncio de una nueva revolución del retail, de alcance comparable a la acaecida a partir de finales del siglo xix al calor de la segunda revolución industrial. De esta forma, subrayaron Rey-Garcia, Lirola-Walton y Mato-Santiso (2017) aunque en términos globales el establecimiento físico sigue siendo el rey de la distribución, numerosos expertos han entendido que el canal online crece a costa de canibalizar el canal *brick and mortar*. Tanto es así, que algunos han llegado a profetizar la defunción de la tienda física en un futuro próximo.

Innovación tecnológica en las empresas

Es importante subrayar, que el proceso de innovación tecnológica nace a partir de la necesidad de la creación de una propuesta de valor que genere impacto en el cliente final. La innovación se materializa en la creación de nuevos productos, procesos, sectores y actividades, impulsando así la transformación estructural, la que, a su vez, refuerza los estímulos a la innovación, en un proceso virtuoso de crecimiento en el que se valora cada vez más la generación de valor agregado basado en el conocimiento (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016).

Para el autor Yéndez citado por Hernández, Cardona y Del Rio (2017) la innovación tecnológica se configura en el desarrollo de nuevos productos y procesos que presentan cambios significativos, y adquiere valor cuando esta innovación propuesta es aceptada por el mercado y por los usuarios y consumidores que lo componen (innovación de productos) o se incorpora en el diseño de los procesos de producción (innovación de procesos).

Se puede señalar como referente el trabajo de Vicente Alfonso (2010) que trató sobre la influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales, en la banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito.

Donde claramente resalta el trabajo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que gana terreno en la era moderna y al quedarse estancado en lo tradicional puede existir una pérdida de mercado, así como el posicionamiento. El considerar las TIC es un factor estratégico en el desarrollo de la competitividad hoy en día.

Transformación digital en retail

Por otra parte, el sector de retail incursiona de forma acrecentada en los procesos de transformación digital adaptándole así a la naciente presencia de empresas digitales. De esta manera, buscan relacionarse con los clientes por los diferentes canales que se encuentran habilitados de forma efectiva. Con el manejo de medios digitales, clientes empoderados y con alto dominio en la negociación, obliga al actual modelo de negocio incursionar e invertir en el futuro digital. En la actualidad, los *retailers* están obligados a acompañar al cliente durante todo su proceso de compra y a ofrecerle una experiencia omnicanal. La tradicional separación entre canales offline y online deja ya de tener sentido, además de sumarse a la ecuación los dispositivos móviles (Foro de la empresa del mañana, 2020).

Dentro de este marco, es necesario reformular los procesos internos, estimulados por las actuales competencias digitales que existen en los ecosistemas. En ese mismo contexto, la transformación digital abarca la relación con los clientes, un cambio de cultura de la organización orientada a generar una nueva propuesta de valor, tal como indicaron Villamizar y Rojas (2018) que la transformación digital comprende las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Así mismo, este cambio no es solo tecnológico, sino que lleva consigo nuevas aptitudes tanto en las personas como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado global tradicional. Cambio cultural en la organización y la implementación de nuevas habilidades.

Barreras a la Transformación digital

Sin duda alguna, iniciar procesos de transformación digital requiere de inversión y de una correcta planificación estratégica que fomente, el uso de nuevas tecnologías. Es necesario, trabajar de forma conjunta con todos los departamentos hacia la búsqueda de esa meta planteada. Tal como mencionó Lombardero (2016) que la transformación digital de las empresas tradicionales van a tener un impacto mucho mayor que la actual economía de la información que gira en torno a tres funciones principales: las actividades online que alimentan el negocio de la publicidad del buscador de Google y las redes sociales, los contenidos digitales y el comercio electrónico. En este sentido, se comprende que para empresas que no nacieron digitales implican grandes cambios en su estructura.

De tal manera las empresas deciden reinventarse, para afrontar los retos digitales que demanda el mercado. En efecto, otra de sus principales limitaciones, es la resistencia al cambio dentro de las organizaciones y cómo ejercen presión sobre una transformación cultural en todos los miembros. Así como mencionó Valderrama (2019) que: “el reto de la transformación digital de las empresas se convierte en el reto de la transformación digital del talento. Podremos hablar de organizaciones ágiles cuando cuentan con profesionales competentes para la Era Digital”.

Tabla 2

Competencias para la era digital

Competencia	Definición
Creación de Sentido	Habilidades de pensamiento de alto nivel, difíciles de codificar en una máquina. La habilidad de evaluar rápidamente las emociones de los demás y adaptar las palabras, tono y gestos con el fin de colaborar y construir relaciones de confianza, con personas y grupos de personas en diferentes contextos.
Inteligencia Social	Habilidad para pensar creativamente con el fin de encontrar soluciones novedosas y capacidad de dar respuestas adaptadas a las circunstancias inesperadas del momento.
Pensamiento innovador y adaptativo	Habilidad para encontrar y comunicar puntos de conexión (objetivos compartidos, prioridades, valores) que trascienden las diferencias y permiten construir relaciones y trabajar juntos de manera efectiva.
Competencias interculturales	Capacidad de traducir grandes cantidades de datos en conceptos abstractos y comprender el razonamiento basado en datos.
Pensamiento algorítmico	

Alfabetización en nuevos medios	Capacidad de desarrollar contenidos en los nuevos medios de comunicación digital, “leer” y evaluar información de forma crítica y utilizar estos canales de forma persuasiva.
Transdisciplinariedad	Capacidad para entender conceptos a través de múltiples disciplinas. Los problemas globales, complejos y multifacéticos necesitan soluciones transdisciplinarias, lo que requiere un gran sentido de curiosidad y una disposición a seguir aprendiendo continuamente
Mentalidad de Diseño	Capacidad de representar y desarrollar tareas y procesos de trabajo para lograr los resultados.
Gestión de la carga cognitiva	Capacidad de discriminar y filtrar la información importante, y de entender cómo aprovechar al máximo el funcionamiento cognitivo mediante diversas herramientas y técnicas.
Colaboración virtual	Capacidad para trabajar de forma productiva, impulsar el compromiso y demostrar la presencia como miembro de un equipo virtual.

Tomado de Valderrama, (2019), Transformación digital y organizaciones ágiles.

Transformación Digital y Cliente Infiel

Muchos líderes de organizaciones y compañías están íntimamente preocupados por crear un vínculo entre un cliente infiel y el producto que en algún momento empezaron a consumir, pero por varios motivos se vieron obligados a dejar de adquirir. En esos momentos en donde nace la innovadora de incluir la transformación digital como parte del proceso de fidelización o vinculación con el producto.

El entorno digital tiene implicaciones en las empresas, además de un gran impacto en los clientes y los empleados. Los directivos deben ver la realidad digital no como profesionales, sino como usuarios cada vez más conectados, porque, si la premisa es estar donde está el cliente, la mayoría de las compañías van por detrás en la adopción de tecnologías. El problema no es no tener información y el objetivo es ser capaz de filtrarla. Un ejemplo lo tenemos en la web de Zara, que tiene una sección *outlet*, denominación que le permite sortear la obsoleta normativa española que establece períodos fijos de rebajas. Además, la ley se olvida de las operaciones *online*, que realizan descuentos en Internet todo el año (Gómez, 2017).

Los consumidores hoy en día deben de llegar a fidelizarse a productos que puedan agregar un valor a su expectativa de consumo y cubra las necesidades a futuro. Este valor agregado puede llegar a potencializar el posicionamiento del producto en la psicología del

consumidor y porque no decir expandir más el *market share*. Hay factores que el cliente considera para poder llegar a dejar de consumir un producto. Una publicidad se puede volver engorrosa y aburrida, es por ello por lo que se motiva a la innovación en la exposición de productos y servicios.

Capítulo II

En este capítulo, se describe el marco referencial en el cual se desarrolla el estudio comparando con análisis de proyectos internacionales similares. Para tal efecto, se incluye el caso de la industria del Retail financiero de Chile, la transformación del modelo de retail en Perú, y el marco legal que soporta las implicaciones legales del proceso investigativo sobre el cual las empresas dedicadas a la venta mayorista se encuentran inmersas.

Marco referencial

Para ampliar la investigación y cumpliendo con los trazos de información se hace necesario observar a la industria del retail, también conocida como la venta al detalle de productos. Para tal efecto, se incluye dentro del análisis casos internacionales en los cuales, se observa como los retail afrontan los métodos de transformación digital para acercarse de forma eficaz y de manera anticipada hacia las necesidades de los clientes.

Caso 1: La transformación del modelo de retail en Perú

Se plantea analizar en primer lugar el caso de “ La Transformación del modelo de retail en Perú ” Contreras (2018), cuyo proyecto de investigación fue presentado en la Universidad de Piura en la Escuela de Dirección de Lima- Perú.

El trabajo de investigación busca determinar en el sector de retail de Perú los cambios que deberían acoger las compañías de este sector para incidir y aprovechar las herramientas tecnológicas y los recursos disponibles para ofrecer al cliente una experiencia de compra que maximice sus expectativas. Así mismo identificar herramientas que ayuden en la gestión de retail con el fin de centrar al cliente en el modelo de negocio. En la perspectiva que aquí se adopta, se describen casos de éxito en este sector con el fin de replicarlos en Perú.

De este análisis el autor, identifica los conceptos asociados a retail, determina así que se relaciona con la venta de productos al detalle es decir grandes cantidades de productos a diferentes compradores, en donde prima el contacto directo con el consumidor final, este tipo de negociación es B2C, o también llamado relación empresa-consumidor, no se utilizan intermediarios y las compras se realizan para uso personal. El documento también describe la situación actual del sector retail en Perú y como los cambios tecnológicos les ha obligado a modificar su forma de hacer negocios, con la aparición de canales digitales, usuarios empoderados.

La venta minorista soporta cambios trascendentales que inciden en su operación. Tal como lo mencionó Contreras (2018) desde sus inicios, el negocio del Retail ha sido gigantesco y crece cada año. Un ejemplo claro de la magnitud del sector es *Walmart*, el gigante de los gigantes del Retail. *Walmart* es la empresa que definió el modelo de hipermercado de bajo precio en el que cabe todo, desde melocotones y chuletas de cordero hasta camisetas, grifería y material escolar.

El actual modelo de retail que se desarrolla en Perú busca enfocarse en centrar al cliente como el principal motor de sus funciones. Como resultado de las consideraciones, agrega que lo novedoso es que se ha hablado de conveniencia y experiencia en esta nueva propuesta de valor y estas se encuentran tanto en el Retail tradicional y moderno respectivamente. Uno de los grandes aportes del modelo de negocio clásico de Retail es integrar la experiencia como el gran “qué gano yo del cliente”. Frase muy utilizada por el CEO de Falabella por muchos años el señor Juan Cuneo Sola, tal como indicó (Contreras, 2018). Ahora bien, conseguir ese equilibrio entre experiencia y conveniencia del cual refiere el autor es parte de la propuesta de valor planteada en este análisis.

En resumidas cuentas, el negocio del retail o la venta minorista como se la define, ha tenido que modificar su modelo de negocio adaptándose así a las necesidades de los consumidores, que buscan crear un nuevo concepto de retail financiero, en el cual su giro se concentra en otorgar créditos directos en sus dependencias. Este tipo de negociación le ha permitido obtener rentabilidad a largo plazo a las empresas que lo brindan, siendo inclusive unos de los rubros más importantes de generación de ingresos de aquellas que se dedican a esta actividad. De esta forma, las personas adquieren sus productos con pagos de cuotas a crédito de forma ágil con tasas establecidas y reguladas por los entes financieros autorizados.

Por último, es conveniente anotar, que dentro de la propuesta de valor ofrecida por el retail uno de sus desafíos es lograr la fidelización de sus clientes, los cuales de conseguirla repercuten en compras continuas, manteniendo una venta promedio, ofreciéndole estabilidad al negocio en el largo plazo. De esta manera, al mantener elevados indicadores de satisfacción al cliente, le permitiría a la empresa ese sentimiento de bienestar que va más allá de vender un producto, es realmente haber conseguido un diferenciador que genere valor frente a su competencia. Por consiguiente, establecer constante comunicación con el cliente, a través de encuestas que permitan estar al tanto de su opinión, sin dejar de por medio las redes sociales en las cuales influyen también en la decisión de compra de otros usuarios podrían garantizar el éxito del negocio.

Caso 2: Camino a la transformación digital en el retail financiero en Chile

En segundo lugar, se referencia el caso de “Camino a la transformación digital en el retail financiero ” (Uribe, 2018) cuyo trabajo investigativo se presentó al Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias y matemáticas de la Universidad de Chile, enfocándose en

examinar la inmersión del retail financiero y como las herramientas tecnológicas se convierten en un factor primordial para incidir en sus procesos.

De este análisis, su objetivo principal es dejar ver si las herramientas utilizadas dentro de la estrategia de implementación hacia un proceso de transformación digital en el retail financiero están siendo las correctas y que ajustes o correcciones se podrían tomar para reducir las diferencias que se denotaren. Ahora bien, basado en la información recolectada se permitiría reformular las estrategias por las cuales, el negocio de retail financiero no ha alcanzado los objetivos propuestos. Así como, evaluar si las decisiones tomadas consideran las tendencias actuales hacia el camino esperado.

Para tal efecto, el autor consideró dos tipos de metodología, una trata acerca de la observación empírica y situación actual de la empresa y la otra asentada en la investigación. Con el fin de reforzar el artículo, Uribe (2018) se apoyó en teorías validadas, estudios, reportes, revistas científicas centrada principalmente en: “*The Digital transformation*” del autor David Roger, focalizado en 2 dominios definidos por el autor, en su libro considera el punto de vista de una alta gama de ejecutivos, como también investigaciones y : “estudios”



Figura 4 Pilares fundamentales estrategia Retail Financiero. *Adaptado de* Uribe, (2018), Camino a la transformación digital en el retail financiero

En la figura 4, el autor describe bajo el marco estratégico los pilares fundamentales del retail financiero, orientado hacia la inclusión de todos los chilenos, conocimiento y profundidad del manejo de las relaciones con los clientes y como mediante la innovación conlleva a mejorar la experiencia digital.



Figura 5 Objetivos estratégicos del Retail financiero. *Adaptado de Uribe, (2018) Camino a la transformación digital en el retail financiero.*

En la figura 5, se describen los objetivos estratégicos del Retail financiero y como los diversos factores relacionados a las finanzas, clientes, procesos y tecnología y a las personas buscan desarrollar en conjunto una serie de componentes que incorporen y agreguen valor a cada una de sus actividades, con procedimientos de alto nivel, con un amplio portafolio de productos a ofertar. Generado el mejor CRM, que permita mejorar la relación con los clientes mediante la aplicación del marketing relacional.



Figura 6 Objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva del cliente.

En la figura 6, se describen los objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva del cliente y la forma como conlleva al desarrollo de potenciales socios, líderes o canales, a la construcción de la marca más potente y preferida de los consumidores, que permita generar una propuesta de valor diferencial con mayores beneficios que potencien la red. En esta sección, se trata de ampliar la gama de productos con oferta segmentada a fin de utilizar los recursos disponibles con eficiencia.



Figura 7 Objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva de Procesos y Tecnología. Adaptado de Uribe, (2018), Camino a la transformación digital en el retail financiero

En la figura 7, se precisan los objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva de procesos y tecnología. Examina los mecanismos que impulsan la eficiencia en los procesos, mediante la aplicación de la tecnología e innovación, con el fin de conseguir el *Customer relationship management* que requiere la empresa para emplear una correcta analítica de datos. Cabe mencionar, que dentro de los recursos a utilizar se encuentran la simplicidad en los procesos, la estandarización, la reducción de tiempos y la reingeniería.



Figura 8 Objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva de Personas.

En la figura 8, se determinan los objetivos estratégicos del Retail financiero desde la perspectiva de personas. Explora los elementos que permiten promover una empresa moderna, ejemplar y admirada basada en su cultura organizacional con un agradable ambiente laboral que resultarían en potenciar personal motivado, con alto estímulo de liderazgo, autónomos y participativos.

En este sentido se comprende, al describir los objetivos estratégicos desde diferentes vistas que el proceso debe estar orientado hacia maximizar la experiencia del cliente, es centrar al cliente y no al producto en el giro del negocio. Se tiene pues, que reformular un cambio de cultura, de valores y la forma de comunicarse con las personas, promoviendo el desarrollo organizacional. Uno de los componentes es la integración del sistema en una sola plataforma de *Customer relationship management* (CRM) y el uso de la analítica de datos, se trata de unificar la forma de interactuar con el cliente, haciendo seguimiento de forma eficaz de todos sus requerimientos y anticipándonos a ellos. Se observa que, mejorar la eficiencia mediante la

simplicidad, reducción de tiempos, estandarización de procesos internos conlleva a conseguir el objetivo planteado.

Por último, es conveniente anotar que los temas afines a la transformación digital están encaminados a replantear las estrategias de la empresa y las formas de comunicarse con los clientes. De tal forma, se afirma que la transformación digital no es una adopción de la tecnología, sino que se convierte un habilitador. Es necesario resaltar, que la inversión en procesos direccionados hacia esa meta no augura el éxito, porque requerirá de pruebas y ensayos con el fin de obtener los mejores réditos del proyecto.

Caso 3: La transformación digital de los negocios

Dentro del boletín realizado por Genís Roca (2014) se describió como la transformación digital ha impactado y modificado los conceptos en los negocios y la sociedad. Uno de los puntos importantes que señala este artículo es sobre las cuatro etapas de la transformación digital en los negocios. Así mismo enfatiza que la transformación digital es un proceso que todavía se trabaja y no se ha concluido su parte a cabalidad, en pocas palabras quiere decir que no se concluye con esta modernización, conforme avanza la tecnología, los procesos deben ir acompañados de constantes actualizaciones.



Figura 9 Cuatro etapas de la transformación digital de los negocios. Tomado de Genis Roca, (2014), con su publicación La Transformación digital de los negocios.

En cada una de las etapas se ejemplifica el trabajo que cumple la transformación digital en los negocios y como desarrollo inicial es el proceso el cual se enfoca en la mecanización y optimización de este. La mecanización no se desempeña linealmente en todos los sectores, tampoco en todas las áreas funcionales.

Por otra parte, se tiene la mención de los puntos de contacto que se emplea con los consumidores, desde el año 2005 se masifica el acceso a las redes y los medios de comunicación de los usuarios a través de la atención de puntos de contacto. En este punto entra la conexión de la transformación digital y los consumidores finales.



Figura 10 Influencia de los dispositivos móviles en la interacción diaria. Tomado de Genis Roca, (2014), con su publicación *La Transformación digital de los negocios*

En la gráfica que antecede se visualiza como los dispositivos interactúan en los individuos de una manera activa ya no mecanizados, sino a nivel de *back-office* y posteriormente desarrollar un nexo de *front-office*.

Los servicios y productos forman parte de la transformación digital en los negocios, una vez revisado los procesos y los puntos de contacto, esto principalmente se centra en el diseño. Las nuevas oportunidades se veían como algo imposible de lograr y luego se convirtieron en

lógicas de mercado. El aceptar el modelo de negocio y lo radical que este influye en el desarrollo en la transformación digital, es una de las etapas para un cambio de modernización.

La transformación digital de los negocios no es otra cosa que el uso de la tecnología para conseguir mejoras radicales, disruptivas, que puedan convertirse en ventaja competitiva (Roca, 2014). De esta manera, a las organizaciones les provee de herramientas con las cuales pueden participar de los actuales modelos disruptivos de los cuales presiona la sociedad.

Caso 4: Transformación digital a favor de la fidelización

El artículo científico realizado por Cristian Ulloa (2019) enfocado en la transformación digital en el marketing relacional detalla en que el mundo actual exige grandes cambios tecnológicos y los servicios a los clientes no puede quedar estancado en el pasado o en la tradicionalidad de trabajar a los clientes. Usar este tipo de herramientas es primordial y de gran importancia en pleno siglo XXI. Las perspectivas de mercado se han ampliado con el crecimiento y los avances tecnológicos, con esto las empresas han innovado y creados nuevos productos y servicios. La individualización de las necesidades va orientada al cliente.

Vivimos en la era de los datos y como usuarios generamos una cantidad considerable de información que los artesanos de ideas debemos traducir para conseguir satisfacer necesidades y cumplir con las expectativas de venta. Contar con una plataforma de gestión de datos (o DMP por su nombre en inglés *Data Management Platform*) se vuelve imprescindible, así como contar con un equipo especializado en Tecnología de la Información (Ulloa, 2019).

Con esto se podría suponer la conexión que existe entre el marketing relacional y el entorno digital, que apuntaría a agilizar los procesos enfocados en la obtención de resultados relacionados a la lealtad de los clientes, la recuperación de cartera de clientes desatendidos o desleales puede ser imperativo o un reto por cumplir con la transformación digital

El desempeño actual de las TIC en el Ecuador

Las Tecnologías de la Información y Comunicación más conocidas como las TIC, son todos aquellos que involucran datos, equipos, uso de internet y demás recursos que se puedan emplear para procesar información con el uso y el requerimiento de dispositivos y soporte tecnológicos. Las TIC pueden incluir computadoras, celulares, artículos de audio y video, entre otros.

Hoy en día el uso de las TIC en los hogares es imperativo y primordial para el desarrollo de la vida cotidiana, puesto que muchas actividades se desarrollan con la ayuda de los soportes tecnológicos, así mismo los avances de comunicación con la aparición de las TIC han mejorado y crea la facilidad de llegar a todos los rincones del mundo, con el objetivo de tener una información rápida y en cuestión de segundos se puede expandir la dicha comunicación. La implementación de estrategias en el Ecuador de las TIC es parte de un plan estratégico por parte de las políticas públicas y está a cargo del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL).

El Plan Estratégico incluye un análisis completo y diagnóstico de la situación actual, identificación de los puntos fuertes y los puntos débiles de las TIC en el Ecuador, los objetivos y los indicadores del Plan y su estructura global. Específicamente, propone un programa para el desarrollo de la Sociedad de la Información, donde la I+D+i en Gobierno Electrónico o e-gobierno desempeña un papel fundamental (Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad y de la Información, 2015).

Tabla 3

Resumen 2019 Visión General de los resultados de las TIC en Ecuador

Indicadores de TIC 2019 (Nacional)	2018	2019	Variación (porcentual)	Significancia estadística*
Porcentaje de hogares con Acceso a internet	37,2	45,5	8,4	Si
Porcentaje de personas que utilizan internet ¹	55,9	59,2	3,3	Si
Proporción de personas que tienen celular activado	59,0	59,9	0,9	No
Proporción de personas que utiliza teléfonos smartphone ²	70,2	76,8	6,6	Si
Analfabetismo digital ³	10,7	11,4	0,7	No

(*) No: significa que el indicador es estadísticamente igual en los dos periodos al 95% de confianza

(**) Si: significa que el indicador es estadísticamente diferente en los dos periodos al 95% de confianza.

Notas:

1. Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar.

2. Porcentaje de teléfono inteligente. - se refiere a la población de 5 y más años con celular activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular.

3. Nota: Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2020), Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC.

El gobierno ecuatoriano quiere potencializar el desarrollo de las TIC para uso de plataformas públicas y el desarrollo de *e-government*, para brindar mejores servicios a la comunidad del país, que aporta al crecimiento milenario del estado. En noviembre del 2019 se evidenció en un artículo desarrollado por *Data Business Innovation* cuál es la escena que presentaron las TIC a pesar de la mala situación económica que estaba viviendo el país.

La expansión de la economía digital democratiza cada vez más nuevos productos y servicios, convirtiéndose en un eje generador de valor, transversal a todos los sectores. Las aplicaciones en el sistema financiero, el transporte y la logística, la salud, educación y actividad empresarial en general, convierten al sector tecnológico en un aliado principal en el desarrollo de los emprendimientos y negocios del siglo XXI (Unidad de Investigación Económica y Mercado del Grupo Ekos, 2019).

En su publicación, señaló el Ranking TIC de *Data Business Innovation* (2019) para los años 2019 y 2020 no hay buena expectativa de crecimiento del Producto Interno Bruto, más bien se fija un crecimiento entre -1% y -2% y hasta existe la posibilidad de que presente nulo los resultados. Sin embargo, es necesario subrayar algo y es que, en el año 2020 el Ecuador fue gravemente afectado en todos los aspectos por una pandemia que empezó a azotar el mundo entero desde noviembre 2019, esta pandemia fue impactada por un virus llamado Covid-19 o Coronavirus, lo que obligó a llevar al confinamiento a los ciudadanos no solo del Ecuador sino del mundo entero.

Y con esto se vio la ardua tarea de exigir el uso de medios tecnológicos a manera de informativos, comunicación, trabajo, estudio, entretenimiento, entre otros, obligados por el aislamiento físico que se desarrolló en el mundo entero.

Las TIC en el Ecuador se convirtió en una herramienta indispensable en la presencia de la pandemia del Covid-19 y ayudó a la ciudadanía a tener medidas de prevención y corrección frente a los contagios de este virus. Así mismo creó la tarea de realizar almacenamiento de víveres, medicinas y artículos de higiene y bioseguridad. Hubo potencialización de plataformas de servicio “*Delivery*” para abastecerse de categorías de productos como se menciona. El gobierno de turno motivo e instó a la ciudadanía a utilizar estas herramientas.

Según Resolución No. 2020-0133 de la Agencia de Regulación y control de las telecomunicaciones ARCOTEL (2020) que estableció los lineamientos obligatorios para provisión y acceso a servicios de telecomunicaciones durante la emergencia sanitaria, declarada mediante el Decreto Ejecutivo 1017. Entre otros se dispuso que los prestadores de servicio móvil avanzado, telefonía fija y acceso a internet no suspendan el servicio por falta de pago de los

clientes, sobre todo de quienes hacen pagos de forma física. Con esta última decisión se asegura que 2 millones de hogares y 4,3 millones de usuarios tengan internet fijo y servicios móviles de forma ininterrumpida durante la emergencia.

También se dispuso a los prestadores de telecomunicaciones que garanticen la calidad del servicio y estabilidad técnica, mejorando las velocidades de acceso a internet fijo, especialmente en hogares, por la aplicación de teletrabajo y educación virtual (Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe, 2020)

Una de las grandes creaciones de TIC durante la pandemia fue la creación del servicio de ayuda de emergencia la central 171, el cual permitió acceso a telemedicina y lograr contrarrestar la propagación del virus en la comunidad ecuatoriana.

Marco legal

En relación con las implicaciones legales que enmarca el proceso investigativo sobre el cual las empresas dedicadas a la venta mayorista se encuentran inmersas. En esta sección, se mencionan leyes como entes reguladores de la buena gestión y prácticas del uso de datos de los clientes. Con el objetivo de informar, diversos temas a clientes se utilizan medios tales como el envío de mensajes con carácter informativo o de marketing, su principal diferencia radica en que el segundo tipo está ligado a utilizar palabras orientadas a la venta como meses de gracia, pague desde, descuentos entre algunas de ellas. Así mismo, llamadas realizadas a clientes para promover productos o servicios.

En virtud de, la agencia de regulación y control de las telecomunicaciones Arcotel, hace referencia a este tema. En efecto, el manejo de la comunicación y la información prevista a los usuarios debe ser expuesto de forma clara, precisa y entregada a tiempo. Que, el número 5 del

artículo 22 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, establece como derecho de los abonados, clientes y usuarios: “A obtener información precisa, gratuita y no engañosa sobre las características de los servicios y sus tarifas .La Información también se proveerá en el idioma de relación intercultural predominante del abonado, cliente o usuario, de conformidad con las regulaciones que para el efecto emita la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ” (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2017). De tal forma, también se tratan temas referentes a la no recepción de mensajes o llamadas de forma parcial o definitiva. Que, el número 24 del artículo 22 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, establece que los abonados, clientes y usuarios de servicios de telecomunicaciones tendrán derecho: “A no recibir mensajes masivos o individuales o llamadas con fines de venta directa, comercial publicitaria o proselitista, que no haya sido previa y expresamente autorizados por el cliente, abonado o usuario ” (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2017). Para lograr, el envío de comunicación masiva en el caso de Créditos Económicos se encuentra en el contrato de prestación de servicios la cláusula que soporta la autorización para hacer esta gestión. Al respecto, se acepta la decisión del cliente, si decide cancelar el envío de estos comunicados.

Pero es necesario, analizar la gran cantidad de datos personales que se administran en los retail. Con respecto a este tema, las casas comerciales promueven el uso de crédito directo, accediendo así a datos personales de los clientes de los cuales deben mantener normas internas que controlen la divulgación por cualquier medio. Por consiguiente, estableció la Asamblea Nacional de la República del Ecuador (2016) que el artículo 66 numeral 19 de la Norma Suprema “garantiza el derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de ese carácter, así como la correspondiente protección”.

Con esta finalidad, se busca resguardar la información que se administra y actuar con dicte la norma en cuanto a manejo de datos personales de los usuarios. La situación descrita, faculta a las entidades encargadas de amonestar en caso de comprobarse el uso indebido de la información. Por otra parte, se menciona que el artículo 4 de la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos dispuso que “las instituciones del sector público y privado y las personas naturales que actualmente o en el futuro administren bases o registros de datos públicos, son responsables de la integridad, protección y control de los registros y bases de datos a su cargo” (Ley del Sistema Nacional de registro de datos públicos, 2010, pág. 3).

En consecuencia, los entes reguladores hacen énfasis sobre la administración de los datos personales que pretenden controlar el buen uso de esa información. Como lo mencionó la Asamblea Nacional de la República del Ecuador (2014) en el artículo 178 del Código Orgánico Integral Penal tipificó el delito de violación a la intimidad y determinó que “ la persona que, sin contar con el consentimiento o a la autorización legal, acceda, intercepte, examine, retenga, grabe, reproduzca, difunda, o publique datos personales, mensajes de datos, voz, audio y video, objetos postales, información contenida en soportes informáticos, comunicaciones privadas o reservadas de otra persona por cualquier medio, será sancionada con pena privativa de libertad de una a tres años”.

Análisis de Créditos Económicos

Historia

Como complemento al desarrollo del proceso investigativo, a fin de analizar a la empresa Créditos Económicos, este apartado se centrará en describir sus fortalezas y amenazas dentro del campo de acción en el que se encuentra.

La compañía Créditos Económicos nace en el año 1943 como un método de compra a crédito, enfocada solo en el hogar y uso personal. En vista de que en aquella época estos artículos eran comercializados por otras empresas, pero cancelando con forma de pago de contado. En este año el Sr. Domingo Salame Hidrovo abrió el primer local en el centro de la ciudad de Guayaquil en las calles Aguirre y Pedro Carbo, allí nace el primer slogan el cual fue “*Solicítenos un crédito y compre a precios de contado*” (Créditos Económicos, 2020), esa fue la primera estrategia para captar clientes.

Catorce años tarde se instauró la primera edificación de almacenes con tiendas departamentales en las calles Luque y Escobedo. En el año 1978, Créditos Económicos tuvo un gran giro a nivel organizacional, implementando sus políticas administrativas y desarrollo de talentos humanos que ayuden a potencializar el mercado de venta a crédito en el país. En la década de los 90’, empieza el crecimiento a la capital del país y en esa misma década su expansión llegó a la gran Manzana con la primera tienda internacional con el nombre de Créditos Económicos *The Gallery USA Inc.*, con ello se creó un nexo entre los residentes ecuatorianos en los Estados Unidos y Ecuador, el objetivo principal es comprar y pagar en Estados Unidos y ser entregados a sus seres queridos en el país andino.

Una vez posicionados físicamente en tiendas departamentales en el 2002 se desarrolla el sitio web, el que permitió dar mayor facilidad de compra y expandir sus segmentos a los cuales estaba dirigido Créditos Económicos.



Figura 11 Primera Tarjeta Credicard en 2002. Tomado de Crédito Económicos, (2020)Sitio Web de la compañía.

En el año 2004 Créditos Económicos tuvo un gran hito para la compañía, el cual fue de ser la empresa favorita en la compra de electrodomésticos. Actualmente cuenta con sucursales que cubren gran parte del territorio ecuatoriano, que podrían satisfacer las necesidades de consumo de la población.



Figura 12 Sucursales en el Ecuador de Créditos Económicos. Tomado de Crédito Económicos, (2020)Sitio Web de la compañía.

Misión

Mejorar la vida de nuestros clientes acompañándolos en los momentos más trascendentales, brindando una experiencia de compra memorable a través de soluciones efectivas y siendo socialmente responsables.

Visión

Ser en el 2020 la mejor opción de compra para los consumidores en los mercados donde participamos, excediendo sus expectativas, siendo una empresa eficiente con crecimiento sostenido y referente para la sociedad, colaboradores, proveedores y accionistas.

Valores corporativos

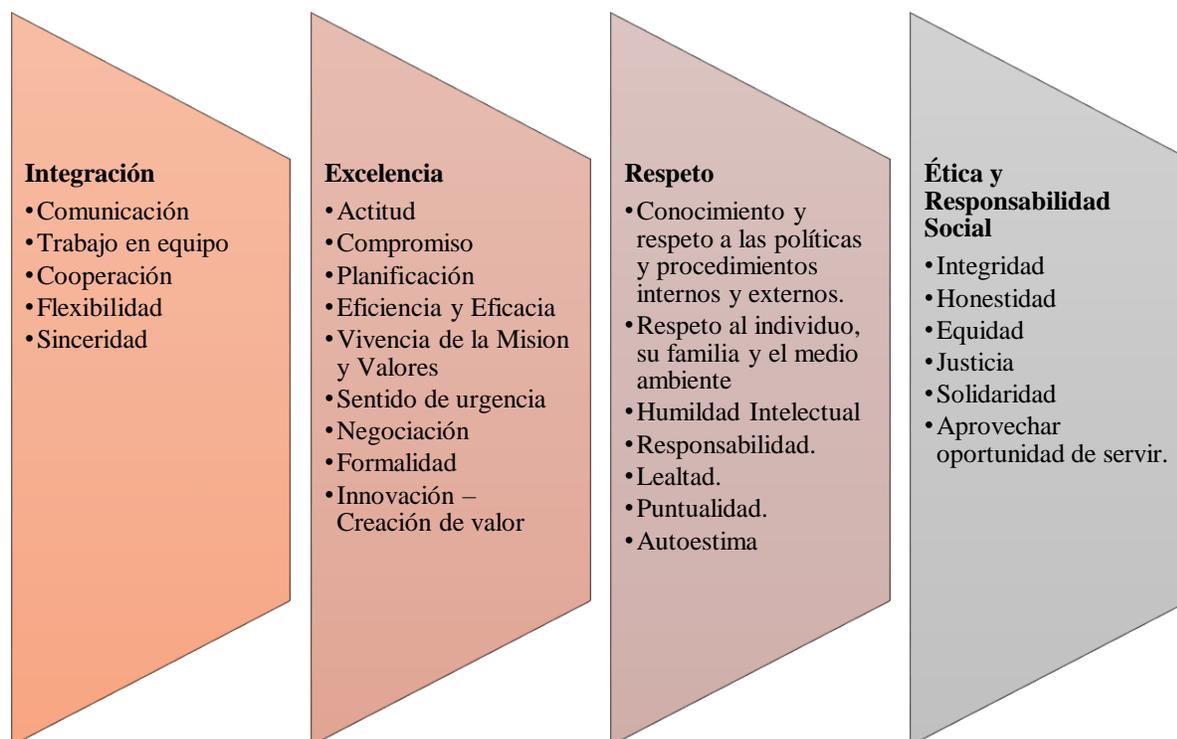


Figura 13 Valores corporativos de Créditos Económicos. Adaptado de Crédito Económicos, 2020, Sitio Web de la compañía.

Tabla 4

Responsabilidades corporativas de Créditos Económicos

Responsabilidad	Descripción
Responsabilidad Corporativa	La empresa es un agente que interactúa con diferentes agentes externos e internos: clientes, proveedores, colaboradores, accionistas, competidores, sociedad y comunidad.
Responsabilidad frente a los proveedores	Interactuamos con ellos como socios en el largo plazo, con profesionalismo, oportunidad y tecnología informática; esperamos ser correspondidos como socios con calidad de sus productos, la información adecuada y las entregas a tiempo.
Responsabilidad frente a los colaboradores	Seleccionamos los colaboradores conforme normas exigentes, les damos la oportunidad de crecer como profesionales, remuneramos y reconocemos sus esfuerzos y méritos, pero a la vez esperamos su compromiso y lealtad con la empresa y proactividad en las tareas asignadas.
Responsabilidad frente a los clientes	Tratamos sinceramente de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, de vivir mejor y por ello los motivamos a preferirnos en su decisión de compra de nuestros artículos y servicios.
Responsabilidad frente a la comunidad y la sociedad	Preferimos actuar con perfil bajo, y nos identificamos como una empresa local y amiga. Contribuimos al desarrollo de la comunidad a través de organizaciones de trabajo social.
Responsabilidad frente a los competidores	Respetamos su presencia en el mercado y hacemos que ellos respeten la nuestra, mediante nuestra actuación ética, profesional y dinámica.
Responsabilidad frente a los accionistas	Respaldamos a los accionistas en sus decisiones estratégicas, requerimos y aprovechamos su conocimiento y liderazgo en el negocio, tomamos decisiones que creen valor en beneficio de la empresa, para que se genere una rentabilidad al capital invertido superior a la mejor alternativa del mercado de inversión, apoyando con ello a la sostenibilidad y crecimiento del negocio en el tiempo y logrando por ende un reconocimiento y remuneración proporcional a nuestro aporte.

Adaptado de Crédito Económicos, (2020), Sitio Web de la compañía

Portafolio de productos

El portafolio de productos se maneja mediante 2 procesos: administración de portafolio e inclusión de productos nuevos. Con el fin de realizar la asignación de inventarios a las tiendas el

proceso se llama Mapeo y Producto es el área responsable encargado de administrar, mantener y desarrollar las estrategias de mercadeo para las líneas de productos asignados, mediante la planificación de precios, promociones y otras variables de acuerdo a las necesidades del mercado objetivo y enfocado al cumplimiento de los objetivos comerciales de Créditos Económicos.

Para tal efecto, se utiliza la Matriz Corporativa:

- Se compara el producto nuevo con todo su rango competidor.
- Se realiza estudio de precios cuando se analiza la incorporación de un producto nuevo y cuanto está a punto de llegar.
- El análisis de la incorporación de un nuevo producto debe incluir análisis de rentabilidad del producto y ajuste del margen del grupo.
- La incorporación de un nuevo producto no debe disminuir el margen del portafolio del grupo, a menos que la compra sea por estrategia para una campaña puntual.
- Las proyecciones de ventas del código nuevo deben tener un horizonte de por lo menos 6 meses.

En este mismo orden de ideas, *The Boston Consulting Group*, referido por Arias (2014) mencionó en su artículo titulado “*The Product Portafolio*”, para asesorar el manejo del portafolio de una organización en base a sus flujos de caja y crecimiento, categorizando los productos dentro del portafolio de una compañía clasificándolos como estrellas, vacas, perros o interrogantes según la tasa de crecimiento y la participación del mercado. Por consiguiente, se utiliza La Matriz BCG, para decidir el enfoque de la línea y discernir donde es necesario invertir.

La Matriz BCG tiene los siguientes cuadrantes:

- Estrella: Gran crecimiento y gran participación de mercado.

- Vaca: Bajo crecimiento y alta participación de mercado
- Interrogante: (Niños problemas) Gran crecimiento y poca participación de mercado
- Perro: No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativo.

Tabla 5

Portafolio de productos por la línea de Créditos Económicos

Línea	Grupo
Tv, Audio y video	Televisores
	Tv por marca
	Tv por pulgadas
	Audio
	Videojuegos
Tecnología y celulares	Celulares
	Accesorios
	Telefonía
	Celulares por marca
	Computación
	Impresoras
	Drones por marca
	Refrigeradoras
Electrodomésticos y Aires acondicionados	Acondicionadores de ambiente
	Cocinas
	Mini domésticos
	Lavadoras y secadoras
	Máquinas de coser
	Muebles
	Dormitorio
Hogar	Ferretería
	Limpieza
	Complementos de cocina
	Decoración
	Jardín
	Cuidado personal
	Deportes y fitness
	Perfumes
	Moda mujer
	Moda hombres
Moda infantil	
Moda y belleza	Accesorios

Adaptado de Crédito Económicos, (2020), Sitio Web de la compañía

Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

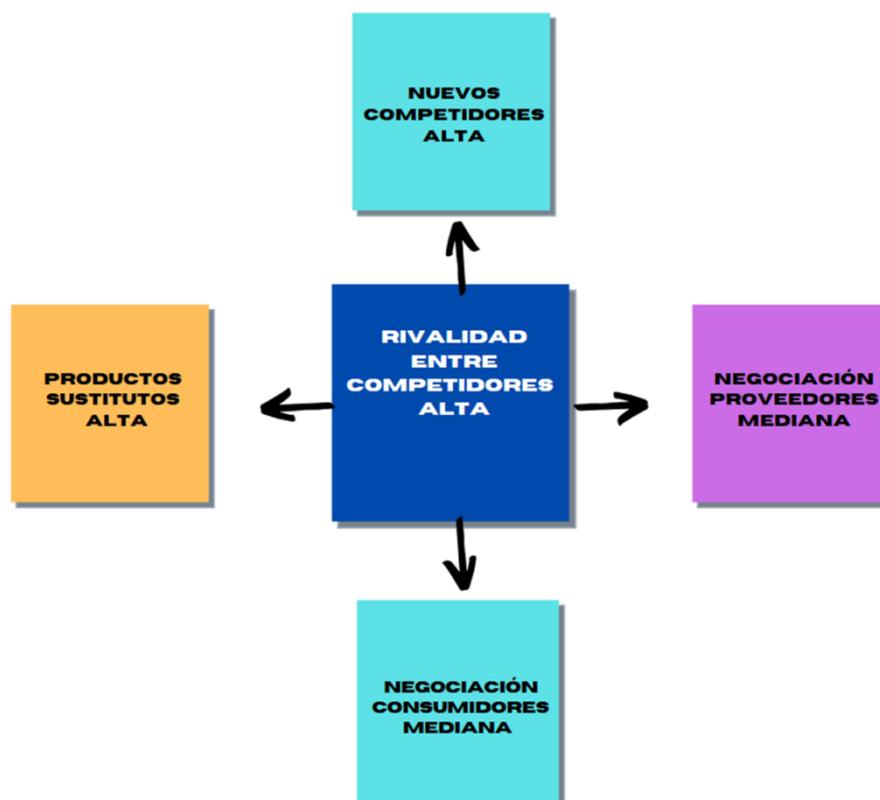


Figura 14 Análisis Fuerza de Porter de Créditos Económicos

Entrada potencial de nuevos competidores - Alta

Se debe considerar que sí existen barreras para el ingreso de nuevos competidores acompañado del espacio físico limitado para este tipo de negocios que se deben ubicar en sectores estratégicos sin embargo el proceso de importación de productos denominados marcas propias, les ha permitido a Distribuidores mayoristas apuntalarse dentro del giro de negocio con precios más competitivos.

Entre las barreras de entrada analizadas en el primer poder de Porter:

Políticas de regulación interna-> alta

Ubicaciones físicas poco deseables -> alta

Inversión de capital -> alta

Potencial saturación del mercado -> alta

Poder de negociación de los proveedores – Mediana

Esta fuerza está representada por aquellas empresas que proveen los insumos necesarios para mantener en marcha el negocio, al analizar la influencia de negociación de los proveedores, se determina que su intervención es mediana porque sí pueden ejercer un poder de negociación mediante la aplicación de diversas estrategias tales como: alza de precios, aumento de impuestos, transportación y despacho de mercadería.

Entre los puntos analizados en el segundo poder de Porter:

Concentración número/proveedores vs el número/empresas -> mediana

El volumen de compra -> alta

Influencia sobre los precios -> mediana

Poder de negociación de los consumidores- Mediana

El poder de negociación de los consumidores es mediano debido a su nivel de concentración y la cantidad de opciones similares que existe en el mercado, sin embargo, pese a la competencia existente los precios se mantienen similares.

Entre los puntos analizados en el tercer poder de Porter:

Concentración de número de clientes versus número de empresas -> alto

Posibilidad de negociación -> bajo

Volumen de compra -> mediano

Costes para que los clientes puedan cambiar de empresa -> bajo

Facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa -> alto

Desarrollo potencial de productos sustitutos – Bajo

El potencial desarrollo de productos sustitutos y su influencia en este modelo de negocio es bajo, existen artículos que no pueden ser fácilmente sustituidos.

Entre las barreras de salida analizadas en el cuarto poder de Porter:

Propensión del comprador a sustituir -> bajo

Precios relativos de los productos sustitutos -> bajo

Nivel percibido de diferenciación de producto -> bajo

Rivalidad entre empresas competidoras - Alto

Existe gran cantidad de competidores y por este factor su nivel de influencia es alto y la competencia utilizará los recursos necesarios para atraer la mayor cantidad de clientes por lo cual, se implementan diferentes estrategias actualmente tales como: promociones por compra de productos o ventas en combo, programas de fidelización, o percepción de propuesta de valor real.

Entre los puntos analizados en el quinto poder de Porter:

Número elevado de empresas competidoras -> Alto

Para sobrevivir las empresas deben continuamente monitorear todos estos factores, los cuales como se había mencionado mantienen la supervivencia, pero no aseguran el éxito. De esta manera, se evalúan mediante los análisis de factores tanto externos que consideran las oportunidades y amenazas que confinan a la empresa, así como sus fortalezas y debilidades internas. En otras palabras, estas matrices elaboradas resumen los factores que influyen directamente en Créditos Económicos. A continuación, se muestran los resultados obtenidos basados en datos internos de la empresa y en la observación de campo.

Tabla 6

Análisis Foda de Créditos Económicos

Fortalezas	Oportunidades
1. Crédito directo a personas que entidades financieras no le dan facilidades	1. Marca reconocida: 77 años en el mercado
2. Captación de nuevos clientes por diferentes canales	2. Innovación tecnológica
3. Variedad de productos	3. Promoción de nuevos emprendedores
4. Optimización de rutas en despacho de pedidos	4. Programas de mercadeo dirigido a sectores estratégicos
5. Uso de medios electrónicos	5. Beneficio ayuda social
6. Capacitación constante	6. Servicio al cliente
7. Monitoreo y análisis de resultados	7. Cumplimiento de Leyes y Regulaciones Vigentes
8. Manejo de extracupo en retail	8. Sucursales para ecuatorianos radicados en otros países
9. Planes financieros promocionales	9. Mejor rentabilidad frente a empresas de la misma línea
10. Salario emocional	
11. Mantenimiento preventivo de equipos	
12. Programa de innovación	
13. Dashboard indicadores y reporteria en Power BI	
14. Canales alternativos de pagos	
15. Mejora de eficiencia operativa en el área de Crédito	
16. Programa anual de vigilancia de la salud	
17. Servicio al cliente	

Debilidades

1. Aprobación de crédito mediante verificaciones previas
2. Asignación de cupos de crédito
3. Índices de incobrabilidad por línea
4. Proceso de pago a proveedores
5. Reabastecimiento de inventario a tiendas
6. Sistemas y nuevos proyectos
7. Eficiencia y mejora en los procesos
8. Servicio al cliente
9. Conveniencia y accesibilidad
10. Regulaciones tributarias

Amenazas

1. Mercado saturado
2. Competencia
3. Aranceles e impuestos
4. Despacho productos importados
5. Nuevos distribuidores mayoristas
6. Normativas del gobierno
7. Flujo dinero en el mercado

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1 Marca reconocida: 76 años en el mercado.	0.20	3	0.6
2 Innovación tecnológica.	0.14	3	0.42
3 Promoción de nuevos emprendedores	0.05	3	0.15
4 Programas de mercadeo dirigido a sectores estratégicos.	0.05	2	0.1
5 Beneficio ayuda social	0.05	2	0.1
6 Servicio al cliente	0.30	3	0.9
7 Cumplimiento de Leyes y Regulaciones Vigentes	0.01	3	0.03
8 Sucursales para ecuatorianos radicados en otros países.	0.01	1	0.01
9 Mejor rentabilidad frente a empresas de la misma línea.	0.02	1	0.02
	0.83		2.33
Amenazas			
1 Mercado saturado	0.03	2	0.05
2 Aranceles e impuestos	0.02	2	0.032
3 Despacho productos importados	0.02	3	0.057
4 Competencia	0.03	3	0.09
5 Nuevos distribuidores mayoristas	0.02	2	0.034
6 Normativas del gobierno	0.02	2	0.04
7 Flujo dinero en el mercado	0.04	2	0.08
			0
Total	1.00		2.713

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor para el éxito en la industria de la organización.
 Clasificación de la evaluación de la estrategia actual de 1 a 4 en relación a ese factor, y 1 respuesta deficiente
 4 respuesta superior, 3 respuesta mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio
 La evaluación se basa en la organización.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores internos clave		Peso	Valor	Valor ponderado
Fortalezas				
1	Crédito directo a personas que entidades financieras no le dan facilidades.	0.0700	4.00	0.28
2	Captación de nuevos clientes por diferentes canales.	0.0440	4.00	0.18
3	Variedad de productos.	0.0500	3.00	0.15
4	Optimización de rutas en despacho de pedidos.	0.0310	3.00	0.09
5	Uso de medios electrónicos.	0.0300	3.00	0.09
6	Gestión de capacitación.	0.0300	3.00	0.09
7	Monitoreo y análisis de resultados.	0.0600	3.00	0.18
8	Manejo de extracupo en retail.	0.0350	3.00	0.11
9	Planes internos para realizar nuevas compras sin exceder capacidad de pago.	0.0110	3.00	0.03
10	Salario emocional.	0.0300	3.00	0.09
11	Mantenimiento preventivo de equipos.	0.0200	3.00	0.06
12	Programa de innovación.	0.0400	3.00	0.12
13	Dashboard indicadores y reporteria en Power BI.	0.0650	3.00	0.20
14	Canales alternativos de pagos.	0.0300	3.00	0.09
15	Mejora de eficiencia operativa en el área de Crédito.	0.0320	3.00	0.10
16	Programa anual de Vigilancia de la Salud.	0.0300	3.00	0.09
17	Servicio al cliente	0.0300	3.00	0.09
		0.6380		2.03
Debilidades				
1	Aprobación de crédito mediante verificaciones físicas.	0.0600	1.00	0.06
2	Asignación cupo de crédito	0.4000	1.00	0.40
3	Índice de incobrabilidad por línea	0.0300	2.00	0.06
4	Proceso de pago a proveedores	0.3000	2.00	0.60
5	Reabastecimiento de inventario en tiendas	0.0400	1.00	0.04
6	Sistemas y nuevos proyectos	0.0500	1.00	0.05
7	Eficiencia y mejora en los procesos	0.0500	1.00	0.05
8	Servicio al cliente	0.0400	1.00	0.04

9	Despacho de mercadería en tiendas	0.0500	1.00	0.05
		1.0200		1.35
Total		1.6580		3.38

El factor de ponderación va de 0.0 (no relevante) hasta 1.0 (relevante). En valores se asigna desde 1 a 4, siendo 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza importante.

Del análisis realizado a la empresa Créditos Económicos, en los cuales se han considerado diversos factores externos e internos que influyen directamente en su operación, en la matriz evaluación de factores externos se obtiene un resultado de 2.71 permite deducir que está por encima del promedio de las empresas que se encuentran en esta industria que es 2.5, es decir está aprovechando sus oportunidades de forma adecuada, sin deslindarse de algunos cambios con el fin de defenderse de las amenazas que confronten mejor los cambios que se están presentando en el entorno. Así mismo, los resultados de la evaluación interna reflejados en la matriz EFI se obtiene una puntuación de 3.38, identificando que si están utilizando sus fortalezas internas y debieren emplear estrategias para que el impacto sea menor de sus debilidades.

Cadena de valor de Créditos Económicos

Créditos Económicos es una empresa reconocida en el mercado con más de 60 locales a nivel nacional, ofreciendo como dicta su misión soluciones efectivas para el hogar, tanto de marcas nacionales o internacionales, importados de países tales como China, Brasil o Panamá. Se observa que, una de sus mayores ventajas competitivas es de ofrecer crédito directo a los clientes que la banca tradicional no los acoge. Ante esta formulación, los interesados pasan por un proceso de aprobación de crédito, cumpliendo políticas internas y si resulta el crédito aprobado, podría adquirir en cualquier almacén físico o mediante la página web, los artículos disponibles a crédito en plazos desde tres hasta 30 meses, dependiendo de la línea.

En la siguiente figura, se muestra el desarrollo de las actividades de Crecoscorp, tales como sus procesos primarios y sus procesos de soporte que forman parte de la planificación estratégica orientada hacia generar una propuesta de valor real al cliente final.



Figura 15 Cadena de valor de Créditos Económicos. *Tomado de* datos internos de la Créditos Económicos (2020).

Capítulo III

Marco metodológico

Instrumentos de Investigación

En el presente capítulo se desarrolla la metodología adecuada para la investigación, se emplea el enfoque cuantitativo con estudio descriptivo, con una investigación de tipo no experimental, aplica el método deductivo y es de corte transversal. Se inicia la investigación desde los cuestionamientos que puede haber en cuanto a la obtención y recopilación de información de un todo de una manera estadística, partiendo de lo general a lo específico.

Enfoque de la investigación

Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea sutil. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos (Mendoza, 2006).

La recolección de los datos dependerá en cierta medida del tipo de investigación, y obviamente del problema planteado, como lo mencionó Gómez (2012):

- Ficha bibliográfica
- Observación
- Entrevista.
- Cuestionario.
- Encuestas

Método

Se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular de las leyes y teoría a los datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). De esta forma, se utilizó el método deductivo porque permite examinar las teorías generales del marketing relacional, su relación con los clientes y en el entorno digital en el que se desarrolla con en el caso particular de los clientes de Créditos Económicos, a fin de conocer a detalle las variables objeto del caso de estudio.

Alcance

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo (Trespacios, Vásquez, & Bello, 2005).

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo consiguiente, el caso de estudio contiene alcance descriptivo que permite analizar las propiedades y características de las variables, el estudio se soporta si la transformación digital tiene relación con el marketing relacional de los clientes de Créditos Económicos. La plataforma donde se diseñó el formulario de preguntas fue en el portal web es e-encuestas.com.

Tipo de investigación

La investigación no experimental es la que no manipula deliberadamente las variables a estudiar. Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su

contexto actual, para después analizarlo (Cortés & Iglesias, 2004). Así mismo, es de corte transversal, que recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Cortés & Iglesias, 2004).

El desarrollo del estudio se basa en el tipo de investigación no experimental dado que las variables no son manipuladas, evitando así posibles sesgos en la información recabada de la de las variables de estudio y es de corte transversal, porque son tomadas las muestras en un tiempo y espacio único sin considerar otros alicientes.

Población y muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. De la población es conveniente extraer muestras representativas del universo (Behar, 2008).

Asimismo, Gómez mencionó (2012) que es un instrumento de gran validez en la investigación, por medio del muestreo, el investigador selecciona las unidades representativas para obtener los datos que le permitirán obtener información acerca de la población que investiga. Por esta razón, el tipo de muestreo que se aplica es probabilístico ya que los individuos de la población objetivo tienen la misma probabilidad de ser seleccionado para la muestra. La aplicación del marketing y las diferentes estrategias que se pudieran utilizar, en la toma de decisiones de las estrategias de mercadeo, no participan los empleados en niveles administrativos y operativos. Por lo cual, se tomó de muestra el cuerpo directivo de la empresa Créditos Económicos, conformado por mandos altos y medios, los cuales pueden brindar un criterio más fiable de lo que la

transformación digital está causando en la fidelización de clientes y la reinscripción de clientes inactivos que en algún momento formaron parte del *Market Share* de la compañía.

Para definir las personas a encuestar no se utilizó la fórmula para calcular la muestra por población finita, dado que la población o grupo de gerentes y manos medias es de 36 personas por lo que se optó por realizar un censo y encuestar al 100% de la población. Por lo que el número de personas a encuestar es igual a 36 personas.

Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos, se utilizó el cuestionario de Rozzet y Demo (2010) de manera estructurada que usa la Escala de Relación con los Clientes (ERC). Consta de 32 preguntas cerradas, enfocadas hacia determinar las características de la relación con los clientes y el progreso de la transformación digital en Créditos Económicos, cada una de las preguntas está compuesta con ítems de selección única (Ver apéndice 1). Las variables que se reflejan en el cuestionario son las siguientes: Nivel de conocimiento de la empresa, nivel de satisfacción del consumidor, nivel digital y tiempo en la compañía.

La estructura del cuestionario se basa, en una escala de Likert compuesta en cuatro secciones. De esta manera, la primera sección está relacionada al nivel del conocimiento del consumidor con respecto a la empresa objeto de estudio, son 15 preguntas calificadas de acuerdo a lo que mejor refleje la percepción del encuestado.

Descripción

1. Muy en desacuerdo con el afirmativo
2. Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo
4. Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo

5. Conuerdo totalmente con el afirmativo

En la segunda sección, se encuentran 11 preguntas basadas en el análisis acerca del nivel de satisfacción del consumidor sobre los bienes y servicios recibidos. Puntuado de la siguiente manera:

Descripción

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Sin opinión/No aplicable
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

En la tercera sección, se ubican cinco consultas referentes hacia el nivel del conocimiento del entorno digital y su incidencia en la empresa Créditos Económicos.

Descripción

1. De acuerdo con el enunciado
2. En desacuerdo con el enunciado
3. En proceso

La última pregunta permite determinar el tiempo que ha sido cliente de la empresa.

Descripción

1. Menos de 1 año
2. Más de 1 año y menos de 3 años
3. Entre 3 y 5 años
4. Más de 5 años y menos de 10 años
5. Más de 10 años

Técnicas de Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó estadísticas descriptivas, para lo cual se desarrollaron tablas de frecuencias y gráficos sobre las preguntas del cuestionario y se analizaron los datos en función de las frecuencias y porcentajes de cada respuesta.

Fábrica de desarrollo y validación de la escala de relación con el cliente ERC y de la transformación digital

1.- La empresa en la que trabajo comercializa electrodomésticos y aparatos electrónicos con frecuencia (Periodicidad)

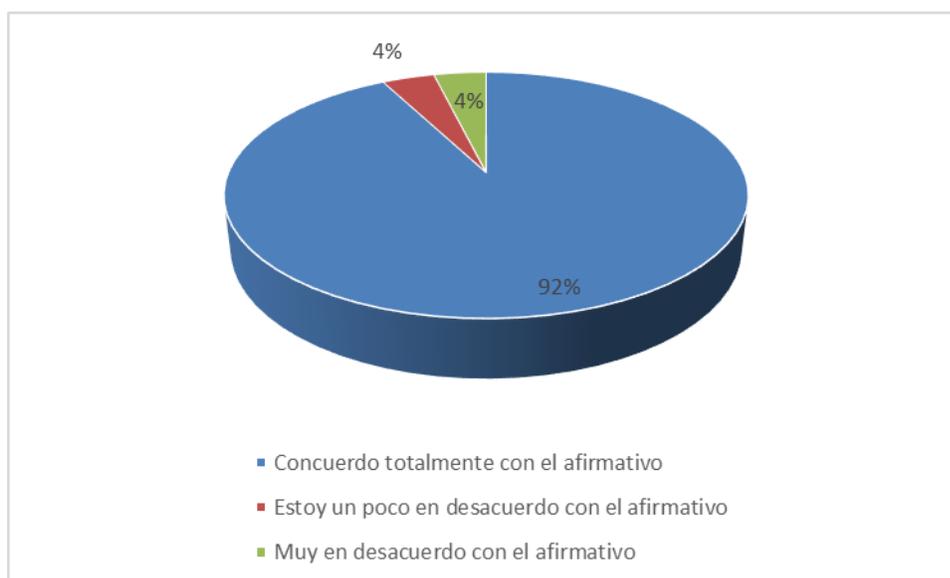


Figura 16 Comercializo este tipo de producto / servicio con frecuencia.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Concuerdo totalmente con el afirmativo	92%	24
Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Muy en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Número de respondientes	100%	26

Con respecto a la periodicidad con la que se comercializan los productos, el 92% de los encuestados coinciden que sus productos se comercializan con alta frecuencia. Por otra parte, el 4% está muy en desacuerdo con el afirmativo y considera que su rotación es más lenta.

2.- Yo recomendaría la empresa en la que trabajo a mis amigos y familiares

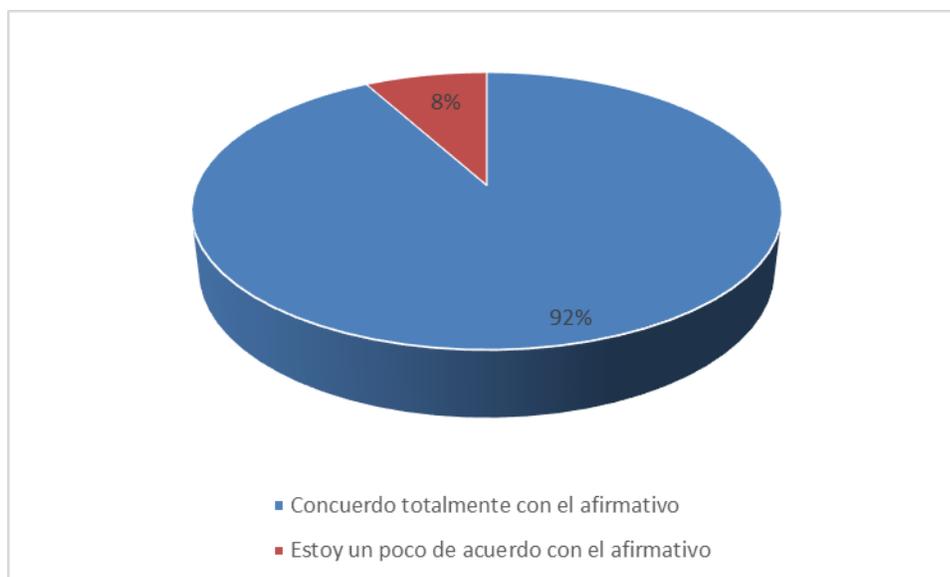


Figura 17 Recomiendo esta empresa a amigos y familiares.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Conuerdo totalmente con el afirmativo	92%	23
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	8%	2
Número de respondientes	100%	25

Con respecto al nivel de recomendación de la empresa, el 92% de los encuestados concuerdan totalmente en que podrían recomendarla a sus amigos y familiares, con el fin de

promover los productos y servicios que ofrece. Por el contrario, se evidenció que el 8% está un poco en desacuerdo con el afirmativo.

3.- Confío en la empresa en la que trabajo



Figura 18 Esta empresa (productos, servicios, información, procedimientos) merece mi confianza.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	4%	1
Concuerto totalmente con el afirmativo	92%	23
Número de respondientes	100%	25

En relación con la confianza que la empresa genera para sus clientes internos, el 92% de concuerda totalmente con el afirmativo y confían en la empresa. No obstante, un 4% está un poco

en desacuerdo con esa afirmación, podría generarse esa reacción por un imprevisto que haya afectado su confianza.

4.- La empresa en la que trabajo tiene pocos competidores iguales de importante para mí:

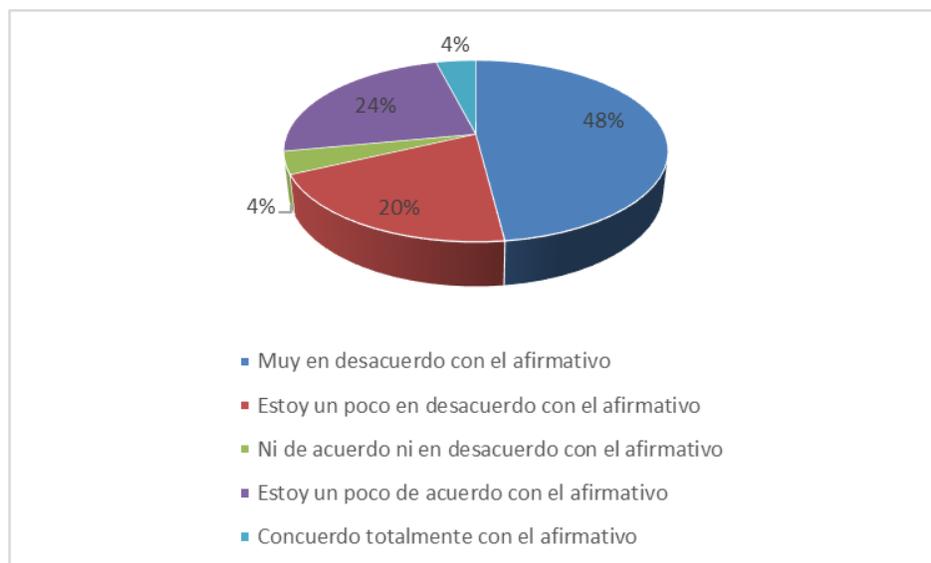


Figura 19 Compañías competidoras que sean de igual importancia para mí.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Muy en desacuerdo con el afirmativo	48%	12
Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	20%	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	24%	6
Concuerdo totalmente con el afirmativo	4%	1
Número de respondientes	100%	25

Con respecto a la competencia de la empresa, el 48% de los encuestados está de acuerdo en que existen pocas empresas iguales de importantes de las cuales, se deberían implementar

estrategias para que su participación no incremente. Por otra parte, el 44% piensa que si existe un número considerable de competidores.

5.- La empresa en la que trabajo tiene la intención de comercializar otros productos o servicios en un futuro (Visión, ampliar portafolio).



Figura 20 Tengo la intención de comercializar otros productos / servicios de la compañía.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	9%	2
Concuero totalmente con el afirmativo	87%	20
Número de respondientes	100%	23

En relación con el interés de la empresa en incrementar su portafolio de productos/ servicios, el 87% de los encuestados coinciden que efectivamente es parte de las estrategias ampliar esta gama y así ofrecer una diversidad de opciones a sus consumidores. No obstante, un 13% no está de acuerdo con esa premisa de incursionar en nuevas líneas.

6.- La experiencia que he adquirido con la empresa en la que trabajo supera mis expectativas

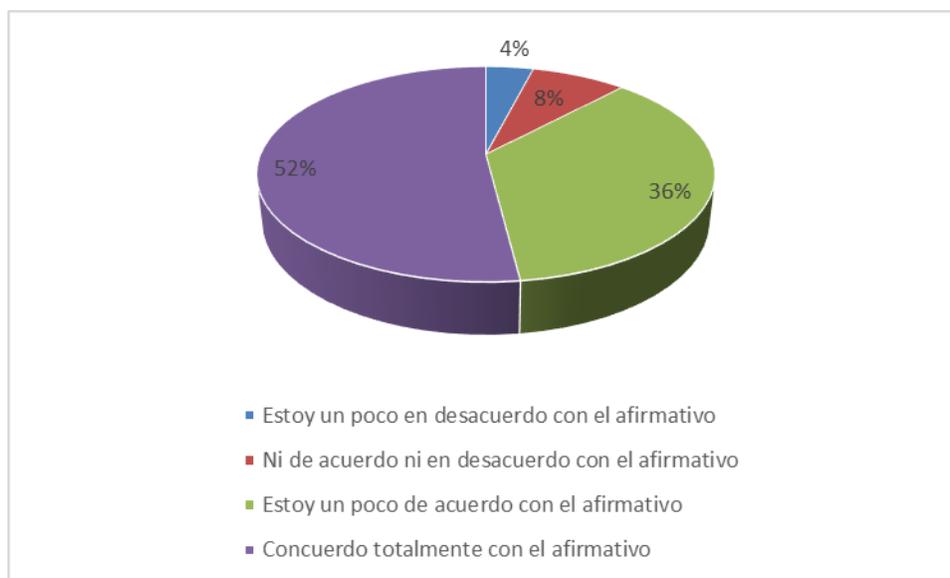


Figura 21 Las experiencias / contactos con esta empresa superan mis expectativas.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	8%	2
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	36%	9
Conuerdo totalmente con el afirmativo	52%	13
Número de respondientes	100%	25

Referente a la experiencia laboral adquirida, el 52% de los directivos están totalmente de acuerdo que se superan sus expectativas con lo aprendido. Sin embargo, el 36% está un poco de acuerdo con la premisa, podría deberse a la cantidad de tiempo que labora, ejerciendo el mismo cargo o por falta de herramientas que les provean de recursos que potencien su capacidad.

7.- La empresa en la que trabajo se preocupa por la sociedad y el medio ambiente

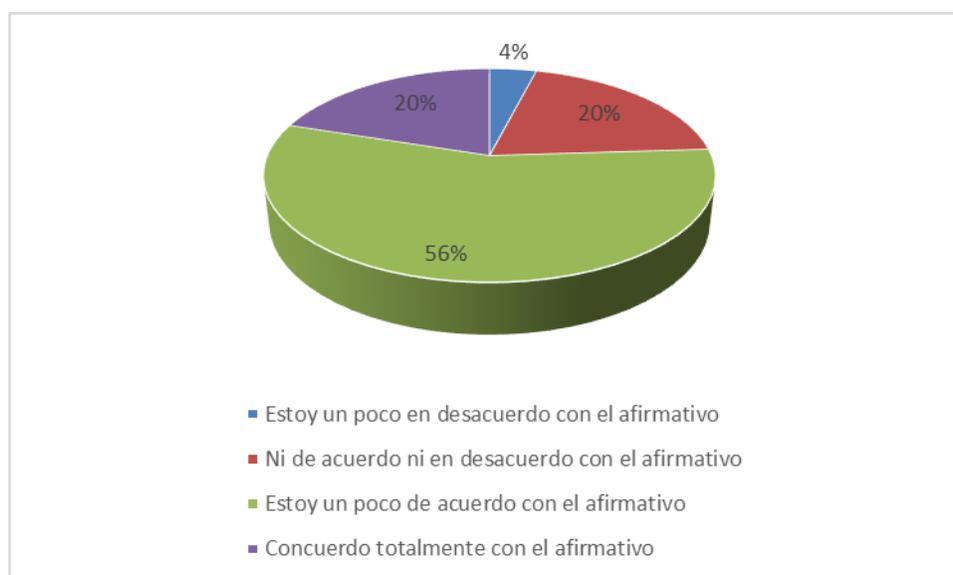


Figura 22 Esta empresa se preocupa por la sociedad y el medio ambiente.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	20%	5
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	56%	14
Concuerdo totalmente con el afirmativo	20%	5
Número de respondientes	100%	25

Con relación a los programas de responsabilidad social que administra la empresa, el 56% de los encuestados está un poco de acuerdo en que aplica correctamente los programas que promuevan a la sociedad y el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, el 20% concuerdan

totalmente con el enunciado, habría que revisar si a nivel de colaboradores se genera la comunicación efectiva de este tema en la cual, todos estén informados.

8.- La empresa en la que trabajo es correcta y honesta con sus clientes

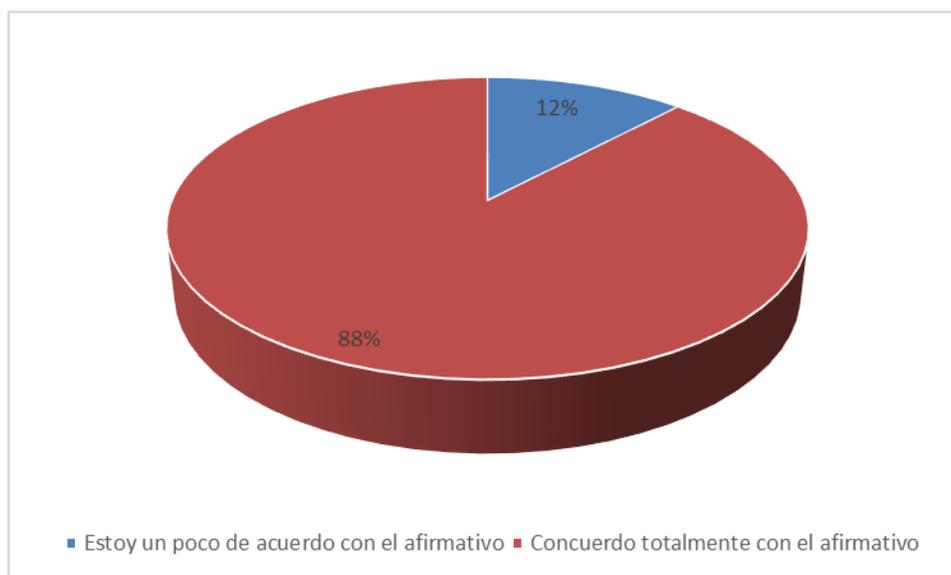


Figura 23 Esta empresa es correcta y honesta con sus clientes.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	12%	3
Concuero totalmente con el afirmativo	88%	22
Número de respondientes	100%	25

Con relación a las normas de buena conducta que dicta la empresa, el 88% de los encuestados coinciden totalmente que sus operaciones se llevan de una forma correcta y honesta, convirtiéndose así en un lugar plácido para trabajar. No obstante, existe un 12% que no está totalmente convencido de ese proceder, podría deberse a problemas internos en ciertas áreas en las cuales, aún faltan definir procedimientos, controles y monitoreo de esas actividades.

9.- Me identifico con la empresa en la que trabajo. Sentido de pertenencia

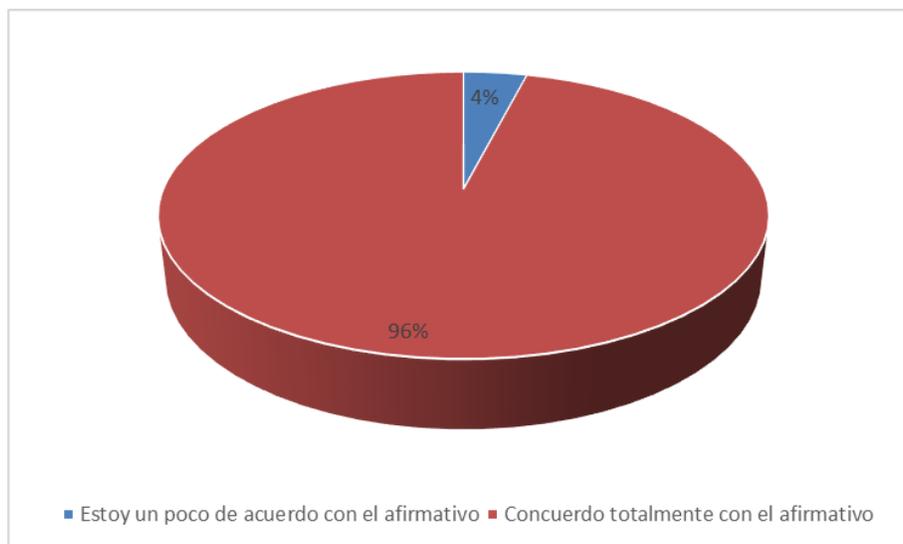


Figura 24 Me identifico con la compañía.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	4%	1
Conuerdo totalmente con el afirmativo	96%	24
Número de respondientes	100%	25

En lo concerniente al sentido de pertenencia hacia la compañía, el 96% de los encuestados coinciden totalmente en que se identifican con la empresa, sintiéndose parte de la organización. No obstante, un 4% está un poco de acuerdo con el enunciado por lo cual, habría que rescatar nuevas oportunidades que generen ese compromiso.

10.- La empresa en la que trabajo me trata como un cliente interno importante

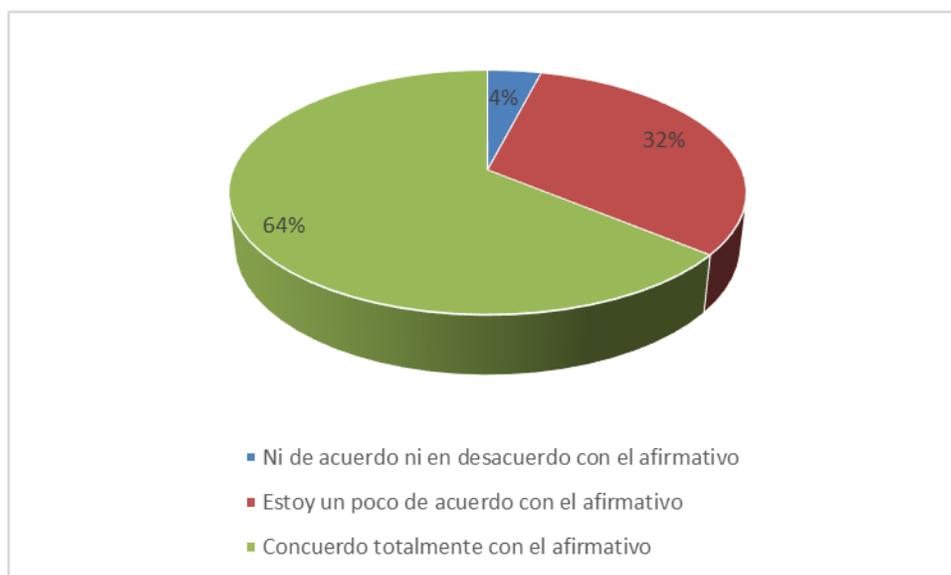


Figura 25 Esta empresa me trata como un cliente interno importante.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	32%	8
Conuerdo totalmente con el afirmativo	64%	16
Número de respondientes	100%	25

El 64% de los encuestados concuerdan totalmente que la empresa los hace sentirse como un cliente interno importante y esto se refleja en la toma de decisiones de las gerencias y mandos medios tienen muy buena aceptación por parte de la directiva. No obstante, un 32% está un poco de acuerdo con ese afirmativo.

11.- La empresa en la que trabajo premia la lealtad de sus clientes

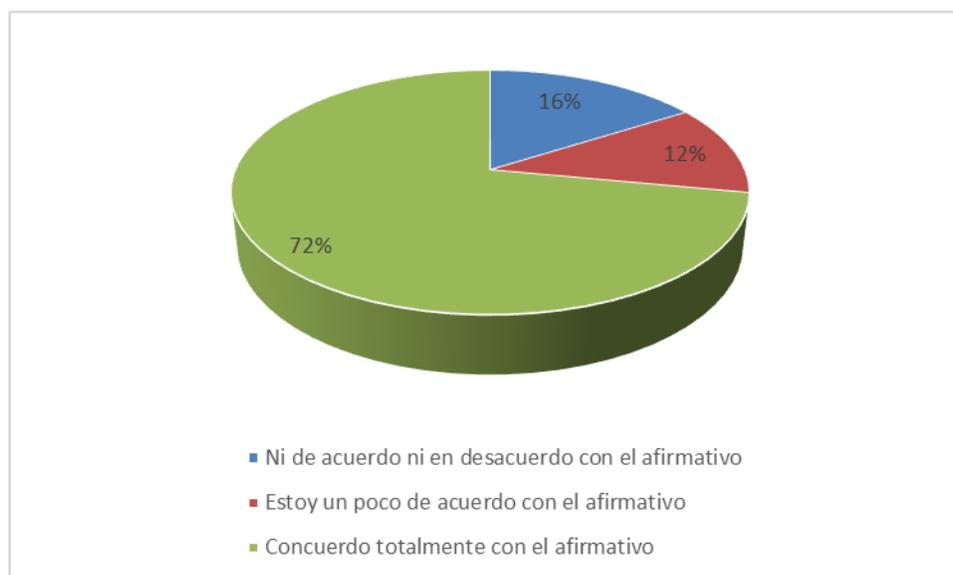


Figura 26 Esta empresa premia la lealtad.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	16%	4
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	12%	3
Conuerdo totalmente con el afirmativo	72%	18
Número de respondientes	100%	25

Con respecto a los incentivos monetarios o emocionales ligados a la lealtad del cliente en recompensa por su gestión, el 72% de los encuestados concuerdan totalmente que reciben un incentivo. No obstante, el 38% no está convencido de ese enunciado por lo cual, se podrían implementar programas que motiven la fidelización a la marca.

12.- La empresa en la que trabajo fomenta la interacción y el contacto entre sus clientes internos.

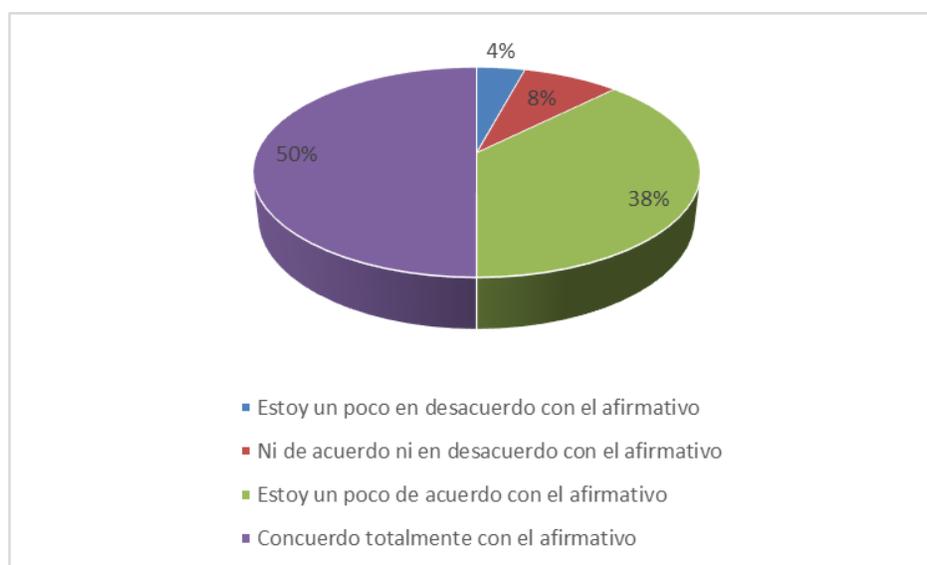


Figura 27 Esta empresa fomenta la interacción y el contacto entre sus clientes.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	8%	2
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	38%	9
Concuerdo totalmente con el afirmativo	50%	12
Número de respondientes	100%	24

Referente a temas relacionados a la interacción y el contacto entre sus clientes, el 50% de encuestados está de acuerdo en que la empresa fomenta la participación de actividades que las estimulen, habría que revisar si son efectivos, se deben modificar o actualizar conforme los requerimientos de los clientes.

13.- Adquiero la mayoría de las veces, los productos que se comercializan en la empresa que trabajo.

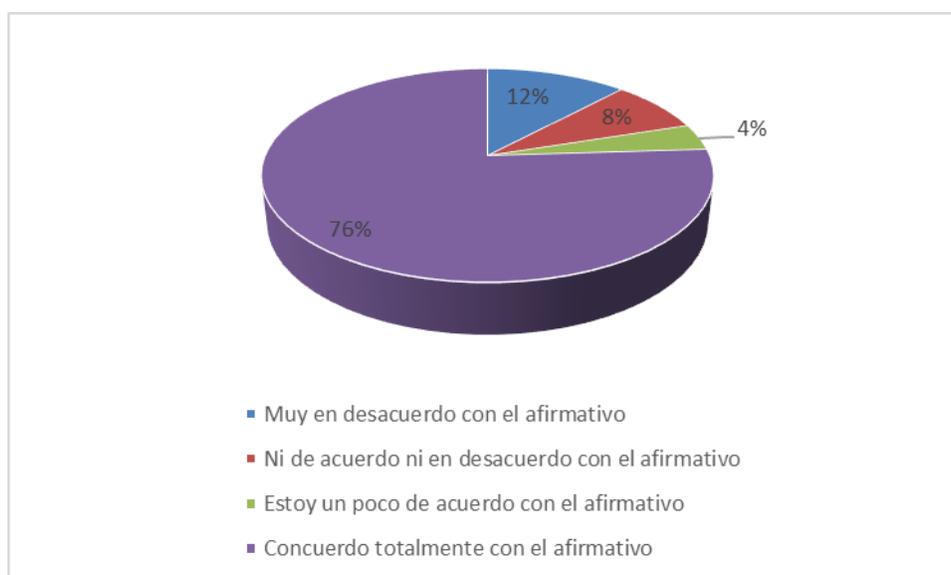


Figura 28 La mayoría de las veces, cuando compro ese producto / servicio, compro de esa compañía.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Muy en desacuerdo con el afirmativo	12%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	8%	2
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	4%	1
Conuerdo totalmente con el afirmativo	76%	19
Número de respondientes	100%	25

Con respecto a la compra de los productos/ servicios que ofrece la empresa, el 76% está totalmente de acuerdo que sus compras se realizan desde las mismas tiendas sean físicas o virtuales. Por el contrario, un 16% no está de desacuerdo con esa premisa y este podría estar

relacionado al otorgamiento de crédito y/ o beneficios que obtiene el colaborador, al realizar compras internas.

14.- Presto atención a la información que se publica en medios publicitarios sobre la empresa en la que trabajo.

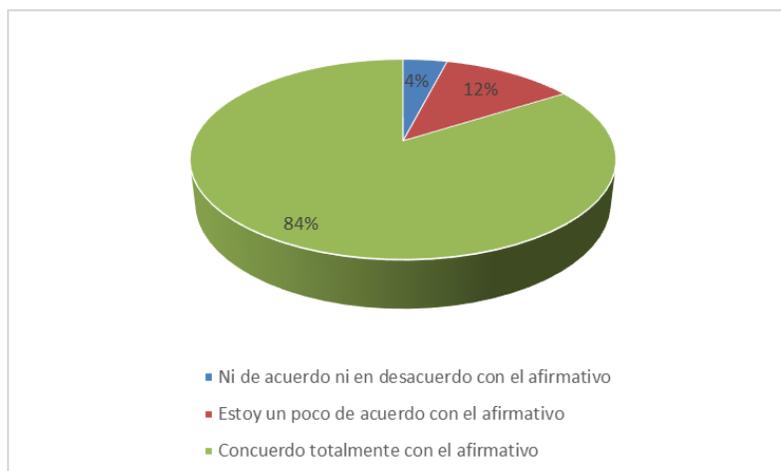


Figura 29 . Presto atención a la información sobre esa empresa.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	12%	3
Concuero totalmente con el afirmativo	84%	21
Número de respondientes	100%	25

Con relación a la información publicada en medios publicitarios en donde se realizan las pautas tales como vallas, letreros, comerciales de TV, medios físicos o digitales, el 84% de los encuestados están de acuerdo que prestan atención en los detalles que se publican y esta

motivación se da al sentirse comprometidos en el cuidado de lo que se ofrece al consumidor final. No obstante, un 4% prefirió no dar ninguna opinión al respecto.

15.- La empresa busca conocer mis preferencias, dudas y sugerencia de sus clientes

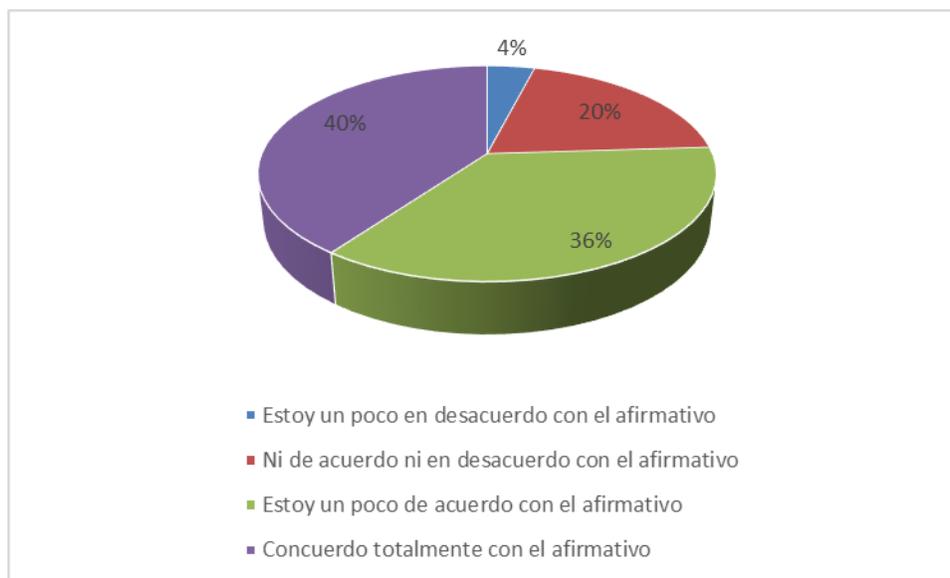


Figura 30 La empresa busca conocer mis preferencias, dudas y sugerencias.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	4%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	20%	5
Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	36%	9
Conuerdo totalmente con el afirmativo	40%	10
Número de respondientes	100%	25

En relación con la búsqueda de conocer preferencias, dudas o sugerencias de los clientes, el 40% de los encuestados está de acuerdo que es parte de las estrategias establecidas para

generar esa alianza cliente - empresa. Por otra parte, es necesario indicar que el 60% no considera se tomen las medidas necesarias para que se fomente esa relación con los clientes.

16.- Considero que la empresa brinda un servicio personal a sus clientes

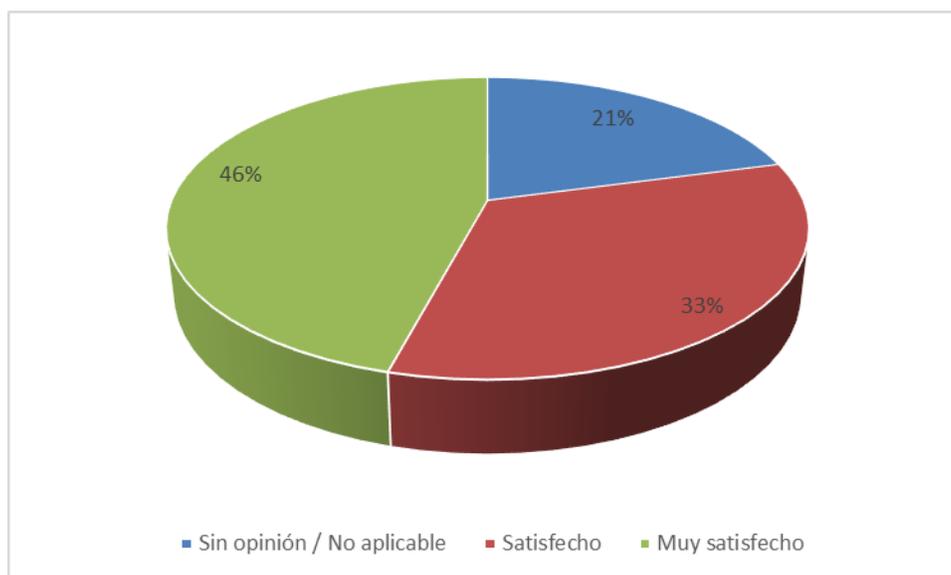


Figura 31 Servicio personal.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Sin opinión / No aplicable	21%	5
Satisfecho	33%	8
Muy satisfecho	46%	11
Número de respondientes	100%	24

La empresa ofrece un servicio personal a los clientes y de ese enunciado están muy satisfechos 46% de los encuestados. Por otra parte, prefirió no referirse al tema el 21% de los encuestados, por ello, se debería analizar que otras medidas se pueden establecer para que ese indicador relacionado a los servicios que provee la empresa pueda mejorar.

17.- Considero que la empresa brinda un servicio personalizado ajustado a las necesidades de sus clientes.

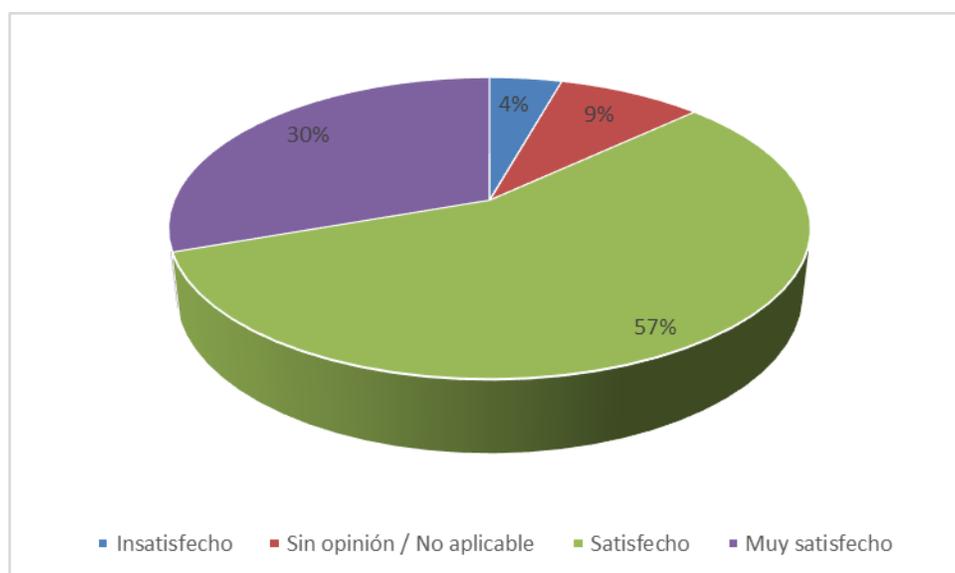


Figura 32 Servicio personalizado

Valor	Porcentaje	Cantidad
Insatisfecho	4%	1
Sin opinión / No aplicable	9%	2
Satisfecho	57%	13
Muy satisfecho	30%	7
Número de respondientes	100%	23

El 57% de los encuestados considera que el servicio personalizado ofrecido por la empresa a sus clientes es satisfactorio y se adapta de acuerdo a sus necesidades individuales. Sin embargo, el 30% considera que es muy satisfactorio. Un 9% de los encuestados, prefirió no referirse al tema.

18.- Considero que el servicio telefónico que tiene la empresa es

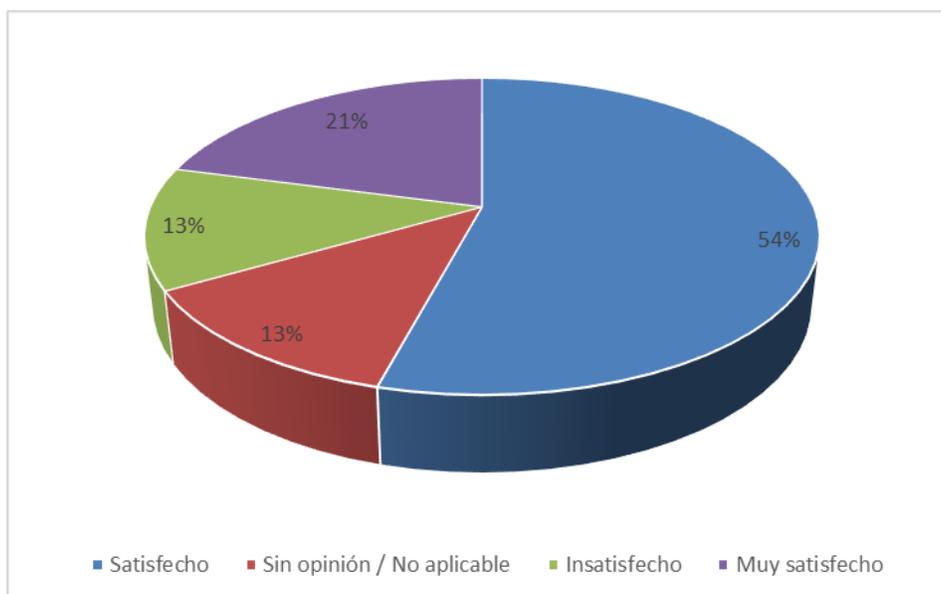


Figura 33 Servicio telefónico

Valor	Porcentaje	Cantidad
Satisfecho	54%	13
Sin opinión / No aplicable	13%	3
Insatisfecho	13%	3
Muy satisfecho	21%	5
Número de respondientes	100%	24

En lo concerniente al servicio telefónico que se recibe para ejecutar las actividades diarias, el 75% está satisfecho con este servicio y esto se da, porque se pueden recibir o realizar llamadas de manera general sin problemas en la conexión que permita una comunicación efectiva. No obstante, un 13% indica estar insatisfecho con este servicio.

19.- Considero que el servicio a través de internet que tiene la empresa es

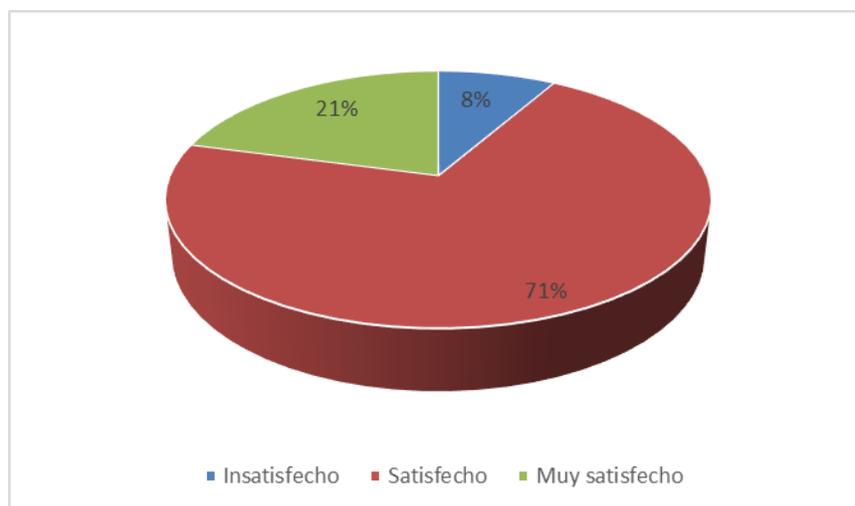


Figura 34 Servicio a través de internet

Valor	Porcentaje	Cantidad
Insatisfecho	8%	2
Satisfecho	71%	17
Muy satisfecho	21%	5
Número de respondientes	100%	24

Con relación al servicio de internet que se obtiene dentro de las instalaciones de la empresa, el 92% de los encuestados están satisfechos con el servicio de la banda ancha contratada por la empresa cubre sus necesidades de conexión interna y consultas. Por el contrario, el 8% está insatisfecho con este servicio.

20.- La calidad de productos / servicios que ofrece la empresa es

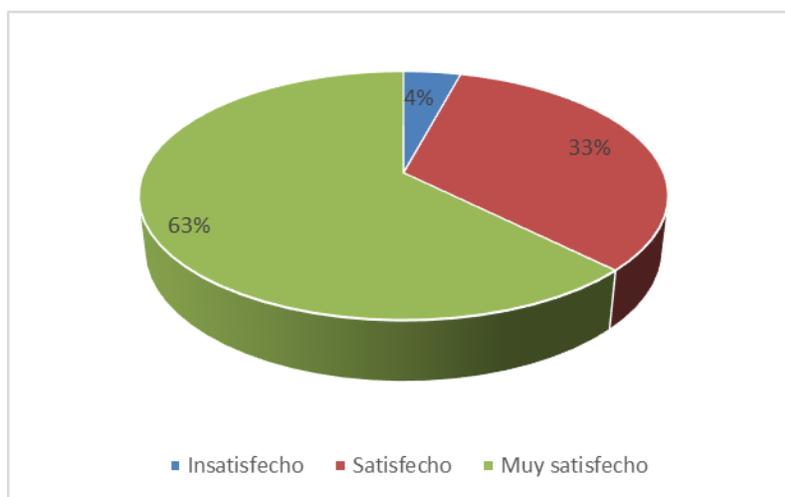


Figura 35 Calidad de productos / servicios.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Insatisfecho	4%	1
Satisfecho	33%	8
Muy satisfecho	63%	15
Número de respondientes	100%	24

Referente a la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la empresa el 63% de los encuestados están muy satisfechos con la calidad, esto se fundamenta en que el ingreso de nuevos productos proviene de marcas reconocidas en el mercado que cumplen estándares de calidad internacional. No obstante, el 4% se encuentra insatisfecho, podría deberse a ciertas falencias provenientes de fábrica.

21.- El precio de los productos / servicios que tiene la empresa le permite ser competitivo en los mercados que participa.

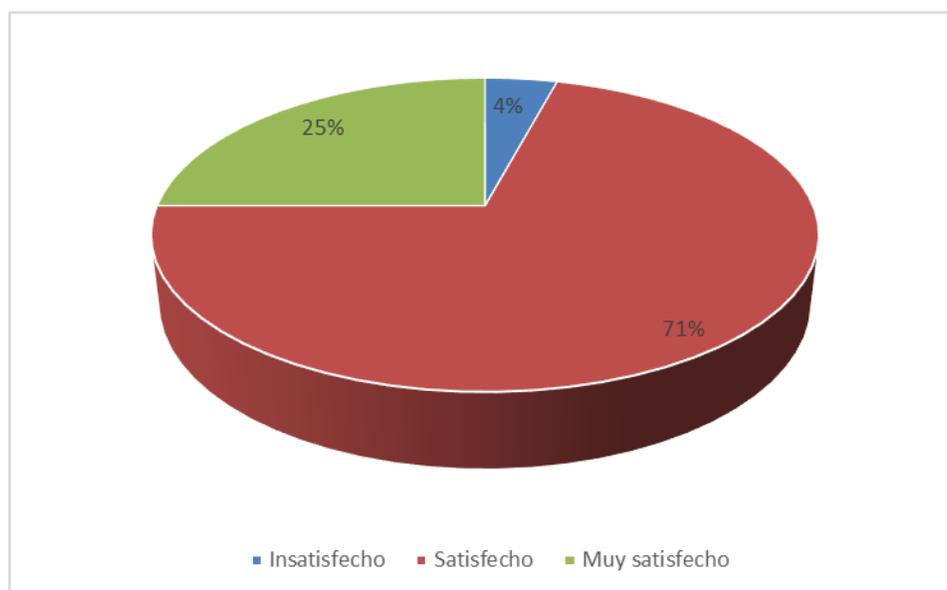


Figura 36 Precio de productos / servicios.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Insatisfecho	4%	1
Satisfecho	71%	17
Muy satisfecho	25%	6
Número de respondientes	100%	24

Referente al precio de los productos/ servicios que comercializa la empresa, el 96% de los clientes encuestados consideran que los precios que mantiene la empresa les generan la rentabilidad necesaria para continuar con sus operaciones y les permite ser competitivos, frente a las estrategias de la competencia con el fin de atraer a los usuarios finales hacia sus almacenes.

Por otra parte, un 4% está insatisfecho con ese indicio.

22.- La información disponible sobre productos / servicios está actualizada conforme a los requerimientos de los consumidores.

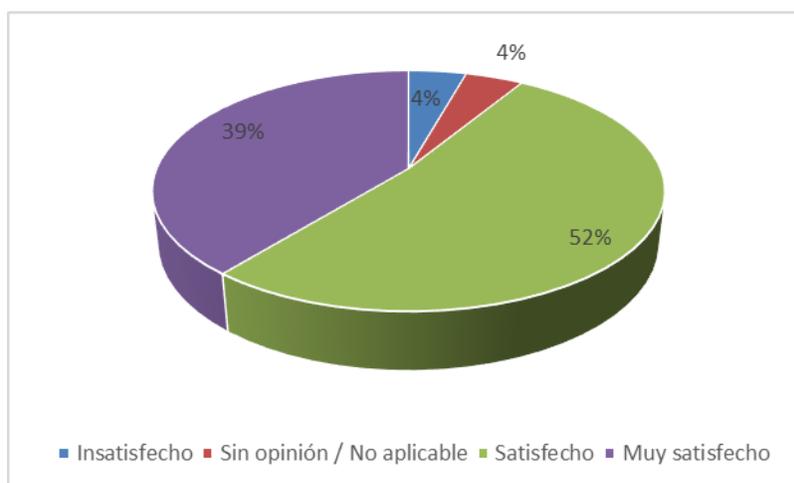


Figura 37 Información disponible sobre productos / servicios.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Insatisfecho	4%	1
Sin opinión / No aplicable	4%	1
Satisfecho	52%	12
Muy satisfecho	39%	9
Número de respondientes	100%	23

Con respecto, a la búsqueda de información actualizada en portales y medios que publique la empresa, el 52% de los clientes encuestados consideran que esta información está acorde a los requerimientos de los usuarios finales, está presente el compromiso de colaboradores de corroborar lo que se publica. Por otra parte, el 4% está insatisfecho con esta premisa.

23.- ¿Considero que son eficientes la conveniencia y accesibilidad (¿por ejemplo, ventas por internet, buen estacionamiento, entrega a domicilio, servicio las 24 horas, en la empresa?

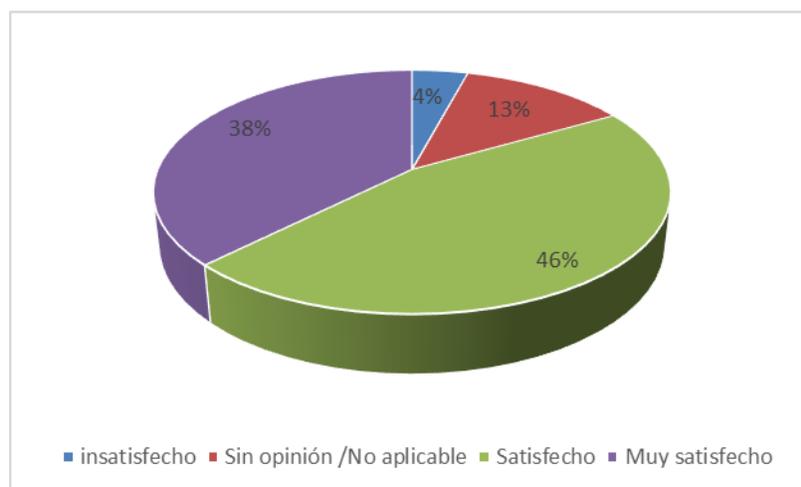


Figura 38 Conveniencia y accesibilidad.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Insatisfecho	4%	1
Sin opinión /No aplicable	13%	3
Satisfecho	46%	11
Muy satisfecho	38%	9
Número de respondientes	100%	24

Con relación a los servicios relacionados a la conveniencia y accesibilidad de los almacenes físicos o tienda virtual, el 84% se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido referente a la disponibilidad de parqueos, tiempo de entrega de la mercadería a domicilio, la atención por los diferentes canales de comunicación. No obstante, un 13% prefirió no dar ninguna opinión sobre este tema, por lo cual resulta necesario indagar que canales requieren atención adicional que se pueda mejorar.

24.- Las instalaciones (entorno físico o virtual), me permiten trabajar en un ambiente agradable.

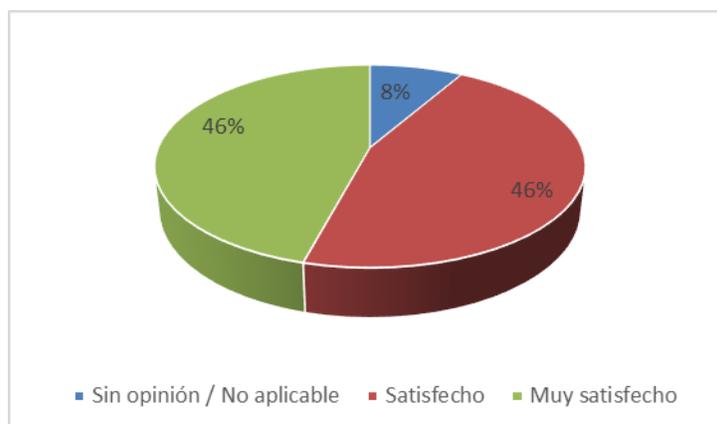


Figura 39 Instalaciones (entorno físico o virtual).

Valor	Porcentaje	Cantidad
Sin opinión / No aplicable	8%	2
Satisfecho	46%	11
Muy satisfecho	46%	11
Número de respondientes	100%	24

Con relación al entorno de las instalaciones de la empresa tanto física o virtual, el 92% considera que el ambiente para trabajar lo convierte en un lugar ameno, agradable que permite y motiva realizar las actividades diarias sin distracciones que pudieran afectar sus operaciones. Por otra parte, el 8% prefirió no referirse al tema.

25.- Los canales de comunicación para atender sugerencias y quejas son eficientes.

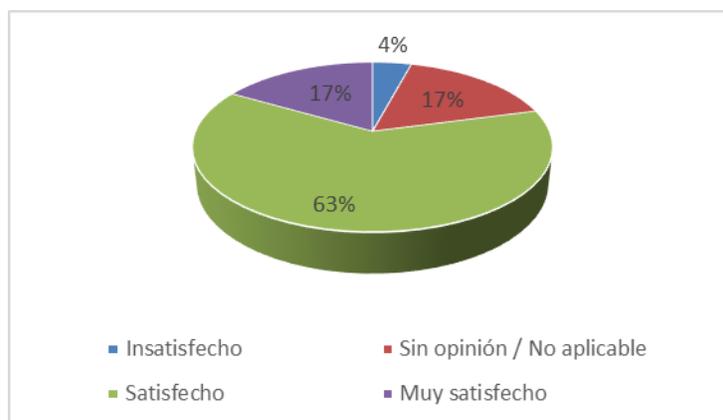


Figura 40 Canales de comunicación para sugerencias y quejas.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Insatisfecho	4%	1
Sin opinión / No aplicable	17%	4
Satisfecho	63%	15
Muy satisfecho	17%	4
Número de respondientes	100%	24

Con respecto a los diferentes canales habilitados para reportar sugerencias y/o quejas de los clientes, el 79% de los encuestados están satisfechos con estos medios de comunicación que les permiten describir problemáticas e identificar oportunidades de mejora. Sin embargo, el 21% no está convencido funcionen esos medios de comunicación de forma adecuada, podría deberse al tiempo de atención de las sugerencias o quejas.

26.- Considero que la velocidad en la resolución de problemas es:

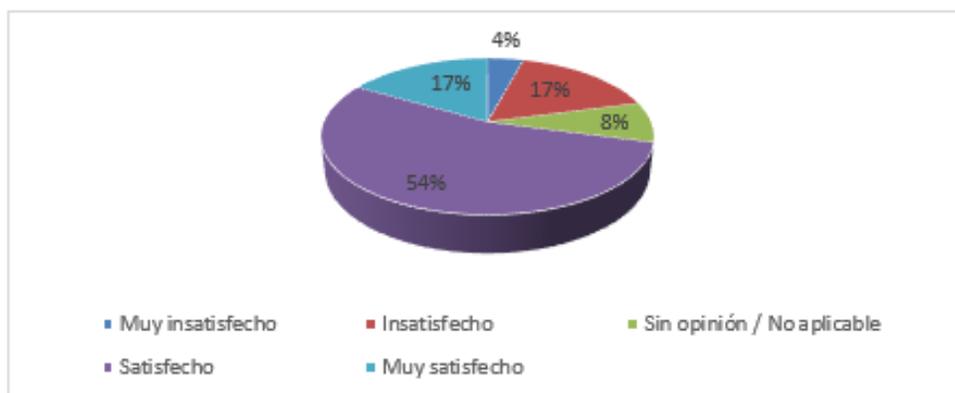


Figura 41 Velocidad en la resolución de problemas.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Muy insatisfecho	4%	1
Insatisfecho	17%	4
Sin opinión / No aplicable	8%	2
Satisfecho	54%	13
Muy satisfecho	17%	4
Número de respondientes	100%	24

El 71% de los encuestados están satisfechos con la velocidad en la resolución de problemas, este dato soporta la interrogante anterior, en la cual existía un 21 % de encuestados no estar convencido de los medios para reportar sugerencias o quejas, motivados por una de las hipótesis que relacionaba el tiempo de atención de esos casos. Por otra parte, el 17% está insatisfecho con esta premisa, probablemente existen falencias en los canales de atención establecidos.

Escala relacionada al impacto de la transformación digital

27.- ¿Los valores de la empresa están ligados a brindar un servicio integral que pueda vincularse a la transformación digital?

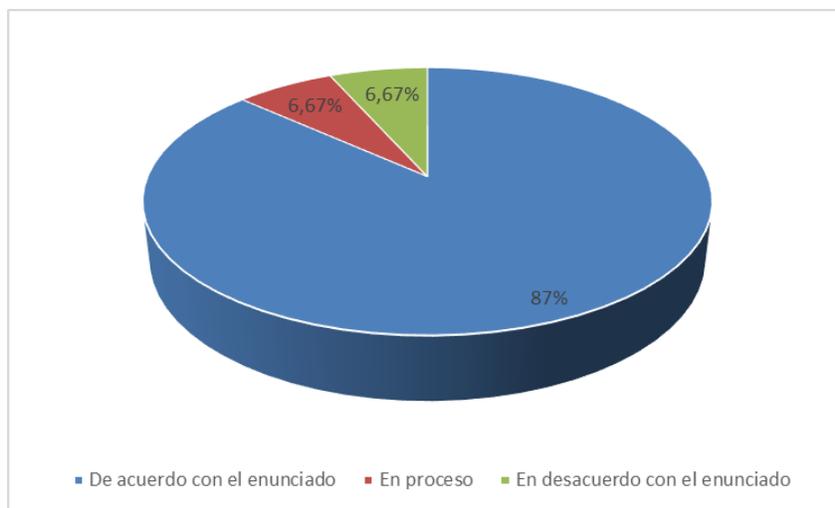


Figura 42 . Servicio integral.

Valor	Porcentaje	Cantidad
De acuerdo con el enunciado	86,67%	13
En desacuerdo con el enunciado	6,67%	1
En proceso	6,67%	1
Número de respondientes	100,00%	15

Con respecto al servicio integral que enlace los valores de la empresa con el proceso de transformación digital, el 87% está de acuerdo en que el direccionamiento es el idóneo establecido por la directiva, soportado por las gerencias y parte de la visión está relacionada a la mejora de esos procesos que influyan de manera positiva en las operaciones de la empresa. Por otra parte,

un 6.67% menciona que el camino hacia la transformación digital está en proceso, aún no se establece ese vínculo entre los valores corporativos y el servicio integral.

28.- ¿El capital humano se encuentra implícito y comprometido a una cultura corporativa de la nueva generación que permita transparentar un cambio?

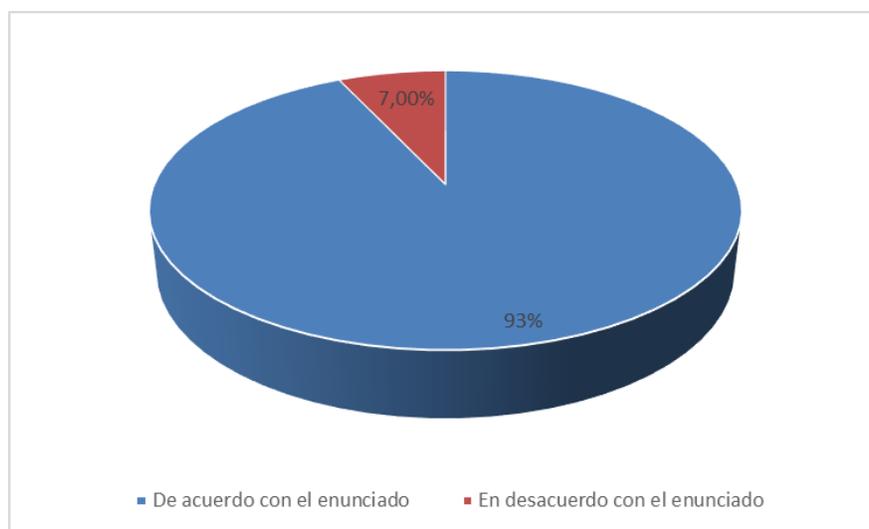


Figura 43 Capital humano.

Valor	Porcentaje	Cantidad
De acuerdo con el enunciado	92,86%	13
En desacuerdo con el enunciado	7,14%	1
Número de respondientes	100,00%	14

Con respecto a la participación del capital humano principal motor de la empresa para promover el cambio de la cultura organizacional hacia el proceso de transformación digital, el 93% se encuentra de acuerdo que el personal está comprometido con las acciones que se deben ejecutar durante todo el proceso, convirtiéndose en actores principales del cambio. Sin embargo, un 7% no está de acuerdo con este enunciado.

29.- ¿Los cambios digitales que puedan trascender en la organización, se consideran que contribuirán a la potencialización del área comercial y mayor eficiencia financiera?

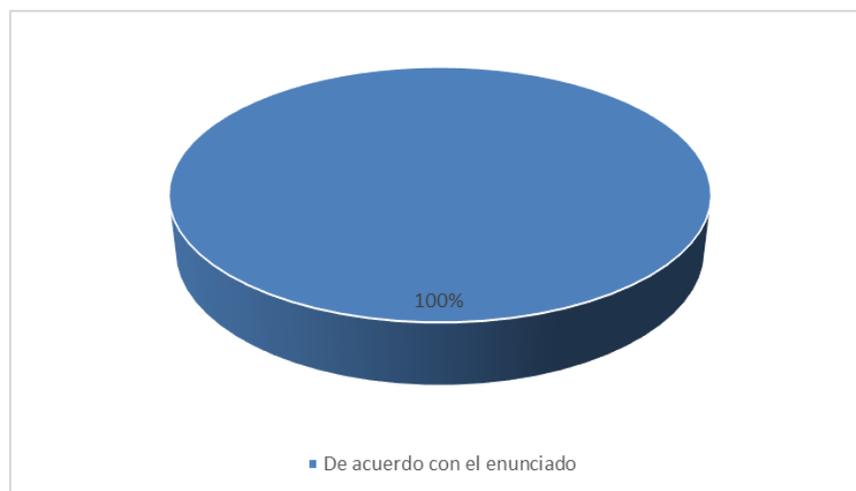


Figura 44 Cambios digitales.

Con relación a los cambios que contribuyen a la potencialización del área comercial, todos los encuestados concuerdan en que los cambios digitales que soportan este proceso incidirían positivamente en la obtención de mejores réditos financieros. De esta manera, se confirma que el proceso de transformación digital, que inicia desde el cambio de la cultura organizacional, las reformulaciones de procesos, la atención de medios digitales, la búsqueda de la interacción con el consumidor final y como debe anticiparse a sus necesidades y requerimientos.

30.- ¿Es necesario diseñar un área responsable para monitorear los cambios y avances de transformación digital dentro de la organización?

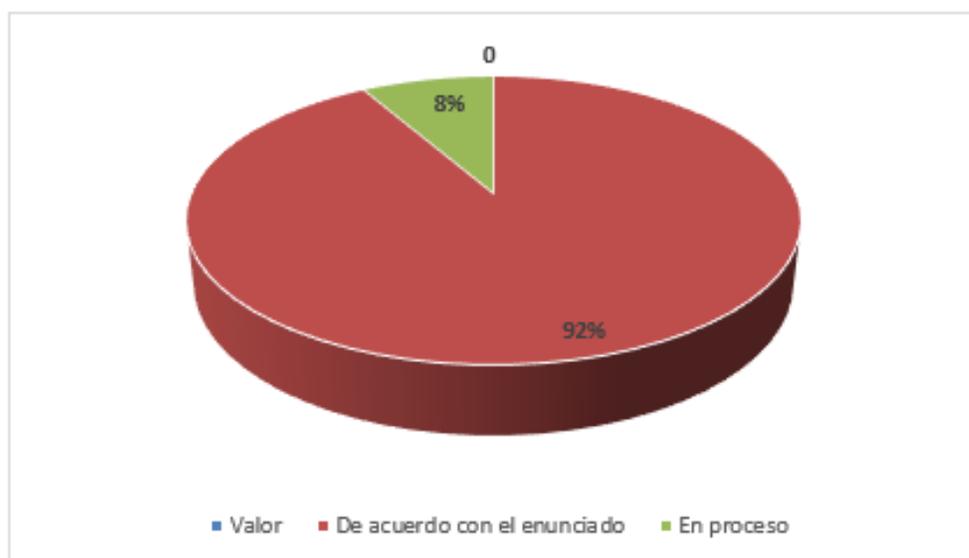


Figura 45 Monitoreo de cambios.

Valor	Porcentaje	Cantidad
De acuerdo con el enunciado	92%	11
En proceso	8%	1
Número de respondientes	100,00%	12

Referente al monitoreo de cambios y avances en el proceso de transformación digital de la empresa, coinciden 92% de los encuestados que se debe designar un área responsable, cabe destacar es imprescindible que todas las áreas estén involucradas, el capital humano como se ha visto a lo largo de los capítulos es el factor principal para la promoción de una cultura organizacional enfocada hacia los nuevos retos digitales que se imponen en el mercado. Por otra

parte, el 8% considera que ya dispone de un departamento ligado al control y monitoreo de estos cambios.

31.- ¿Cuál es el compromiso de los directivos para que se cumplan a cabalidad los protocolos propuestos de la transformación digital?

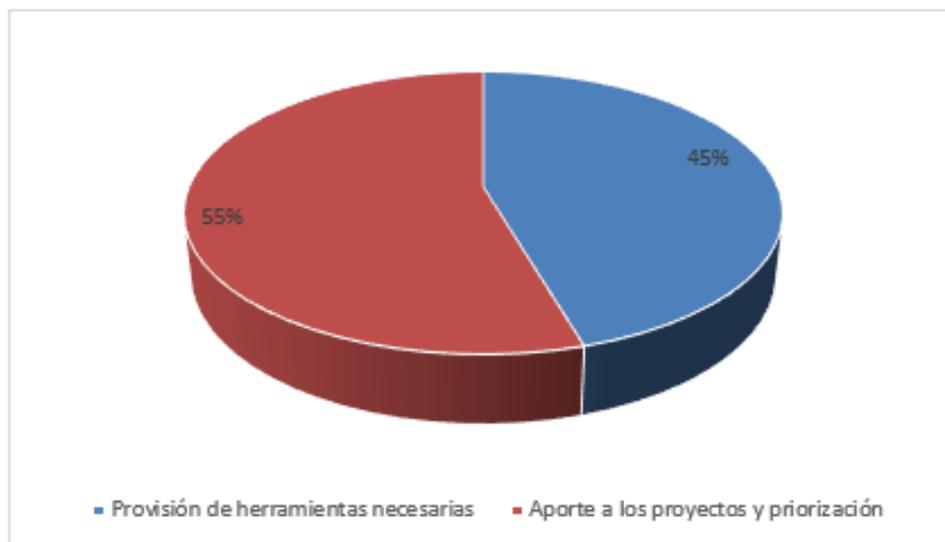


Figura 46 Compromiso.

Valor	Porcentaje	Cantidad
Provisión de herramientas necesarias	45%	5
Aporte a los proyectos y priorización	55%	6
Número de respondientes	100,00%	11

Con respecto, al compromiso de los directivos para que se cumplan a cabalidad los protocolos propuestos de la transformación digital, 55% de los encuestados menciona que los directivos están concentrados en realizar los aportes necesarios a la inversión de nuevos proyectos, control, monitoreo y seguimiento con el fin de que se cumplan los objetivos

propuestos. Y un 45% destaca que les proveen de las herramientas necesarias para poder implementar el proceso de cambio.

32.- ¿Cuánto tiempo ha sido cliente interno de esta empresa?

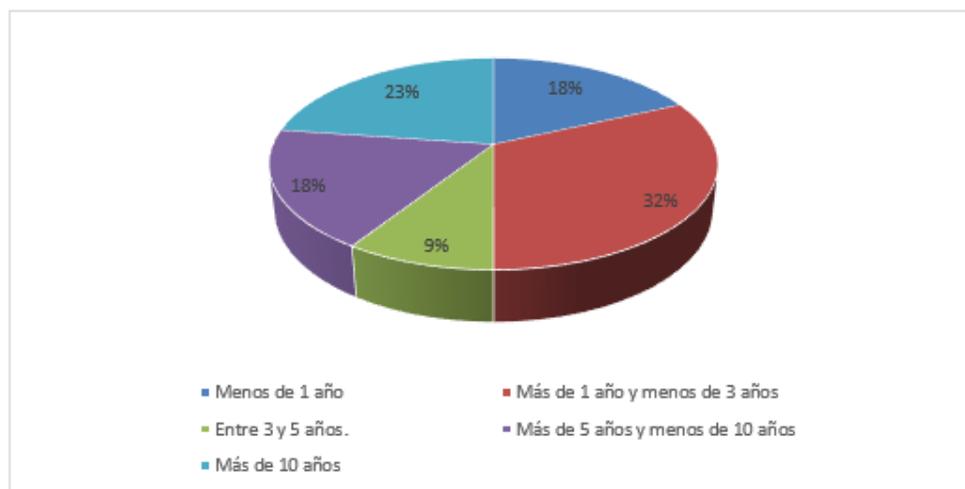


Figura 47 Tiempo compañía

Valor	Porcentaje	Cantidad
Menos de 1 año	18%	4
Más de 1 año y menos de 3 años	32%	7
Entre 3 y 5 años.	9%	2
Más de 5 años y menos de 10 años	18%	4
Más de 10 años	23%	5
Número de respondientes	100,00%	22

Con respecto al tiempo de permanencia en la compañía, el 32% tiene más de 1 año y menos de 3 años en la empresa, le permite a la organización obtener una visión ampliada y diferente en algunos casos, de cómo viene el mercado transformándose y, por ende, se podrían recabar nuevos procesos relacionados a la optimización de indicadores. Por otra parte, el 23% tiene más de 10 años de labor, lo que refuerza la experiencia y el dominio de temas que se llevan a cabo.

Capítulo IV

Propuesta de intervención

El siguiente capítulo hace referencia a la propuesta de intervención que se podría implementar en Créditos Económicos con el fin de ejecutar planes de acción que permitan mejorar los indicadores de satisfacción de los clientes. Mediante la aplicación de un sistema informático de CRM o gestor de las relaciones con los clientes.

Título de la propuesta

Diseñar una propuesta de transformación digital que mejore el marketing relacional y la relación con los clientes en Créditos Económicos.

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de transformación digital que mejore las estrategias de marketing relacional y la relación con los clientes en Créditos Económicos.

Objetivo específico

- 1) Desarrollar un plan de acción por medio de la implementación de aplicaciones de Microsoft Dynamics.
- 2) Establecer campañas de marketing con segmentación de bases dirigidas a público objetivo.

Justificación

Uno de los puntos más relevantes de la encuesta realizada a los directivos, está relacionada con el énfasis en direccionar los recursos hacia los cambios digitales que

pueden trascender en la potencialización de todas las áreas, influyendo así en mayor rédito financiero. De esta manera, le permitiría a la empresa ser más competitiva, adaptable al cambio y al entorno del mercado. Actualmente la empresa está enfocada en gestionar cambios radicales que se encontraban planificados a mediano y largo plazo, sin embargo, se aceleraron debido a las condiciones impulsadas por la pandemia a nivel mundial y así, en búsqueda del refuerzo de su competitividad en el mercado, con el fin de estar a la vanguardia en la transformación digital.

Desarrollo de la propuesta

Como resultado de las encuestas realizadas y del análisis de las diferentes teorías planteadas durante el proceso investigativo, se evidencia la importancia de manejar relaciones con los clientes a largo plazo, que involucre más allá de ofrecer un producto, con campañas masivas sin medir el impacto real de las inversiones realizadas o sin direccionar los recursos con una adecuada segmentación de bases. Por consiguiente, es la generación de una relación efectiva de emociones que promuevan la lealtad de los clientes, ofreciéndoles un servicio personalizado ajustado a sus necesidades individuales, da paso a las acciones que se han establecido en concordancia con el entorno digital que favorece la fidelización, la relación y el incremento de clientes.

Plan de acción enfocado a mejorar el marketing relacional y la relación con los clientes.

Considerando que el servicio, es el pilar fundamental de la organización y que la planeación estratégica debe incorporar entre sus objetivos principales proyectos que fomenten la relación con los clientes como un factor esencial. Existen diferentes herramientas encargadas en desarrollar ese mejoramiento continuo de los procesos que giren en torno a la atención, una de las opciones disponibles son las aplicaciones que se encuentran en *Microsoft Dynamics*, una de ellas es el *Customer Service* y el otro aplicativo es Marketing.

Tabla 9

Planes de acción y estrategias

Descripción	Actividad	Propuesta
Evaluación campañas marketing online	Social Media	Planificar estrategias de marketing online que permitan abarcar de forma efectiva la comunicación con potenciales y actuales clientes.
Servicio personalizado.	Ofrecer servicio personalizado	Priorizar el ofrecimiento de un servicio personalizado, ajustado a las necesidades individuales de los clientes, fomentando una relación a largo plazo y duradera.
Canales de comunicación	Mejorar canales de atención de clientes.	Desarrollar canales de atención a clientes, mediante la implementación de un software que permita recabar los datos de forma eficiente con el fin de adelantarnos a las necesidades de los clientes.
Resolución de problemas.	Velocidad en la resolución de problemas	Establecer protocolos efectivos que permitan mejorar los indicadores de atención de problemas, priorizando de acuerdo al segmento del cliente.

Interacción empresa - cliente	Fomentar la interacción empresa- cliente	Implementar un sistema informático que permita afianzar la relación con los clientes, adelantándose a sus necesidades, anticipándose a sus requerimientos y ofreciendo respuesta inmediata. El correcto manejo de la interacción entre empresa- cliente lograría incrementar la fidelidad de los clientes actuales y mejorar la captación de nuevos usuarios.
-------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Desarrollo de la propuesta: Gestión de la relación con los clientes (CRM)

Para poder implementar una estrategia de fidelización de clientes basados en una filosofía de la Gestión de la relación con los clientes mediante un sistema informático, es necesario identificar tres fases:

- 1) Análisis
- 2) Diagnóstico
- 3) Ejecución

Análisis de la propuesta de CRM de Microsoft Dynamics

En primer lugar, es necesario analizar que dentro de los proyectos previstos por la empresa está la integración de los diferentes programas de Microsoft Dynamics que estaría por implementarse en el año 2022. De tal manera, que facilitaría la interacción de la propuesta tecnológica que ofrece entre su portafolio, como es Customer Service y de Dynamics 365 Marketing para el desarrollo de esta propuesta. Debido a que existe una relación comercial con el proveedor, una interfaz de conexión entre ambos servidores y un programa de desarrollo en ejecución. Otras propuestas no tienen esta ventaja competitiva.

La gestión y relación con los clientes a través de un software con una filosofía de atención a clientes como el CRM, permite la unificación, personalización e identificación de los clientes, con los cuales se interactúa durante todos los procesos operativos de la empresa. De esta manera, al conocer el cliente se puede anticipar a sus gustos y necesidades suministrándole de forma anticipada servicios que les satisfagan y generando así una fidelidad con la marca, dado por el servicio personalizado que recibe.

La recolección de datos internos para predecir quien es nuestro cliente, inicialmente se realizará a través de la carga al software mediante el departamento de sistemas, y el análisis de datos externos se recopilaría a través de diferentes páginas con acceso a datos públicos.

- Datos de consulta
- Nombre completo del cliente
- Número cédula identidad
- Fecha aprobación crédito
- Fecha última actualización de datos
- Calificación interna actual
- Ciudad domicilio
- Agencia consumo

Con el acceso a esta información, se podría predecir el perfil de los clientes que actualmente realizan sus compras a crédito. Cabe mencionar, que esta forma de pago le genera mayor rentabilidad a la empresa y para tal efecto están direccionadas las estrategias que se ejecutan mes a mes. El control del mix de crédito, es uno de los indicadores más importantes dentro del proceso total de facturación total de la venta. De esta manera, el enfoque en campañas promocionales utilizando medios tradicionales como SMS, Wsp, llamadas se procesan sin un

ordenamiento fijo de los datos, por ende, medir su efectividad también resulta en una actividad con baja redención.



Figura 48 Datos identificados del perfilamiento.

En esta figura, se pueden notar los datos resultantes de un análisis de los datos y de los cuales, se destaca un adecuado perfilamiento de clientes, la medición real de la frecuencia de compra, el estado actual del crédito y así redefinir políticas internas que afecten estos indicadores, el estudio del origen de esos consumos si provienen de retail o del resto de canales y la segmentación de bases para la generación de campañas enfocadas hacia un objetivo específico.

Diagnóstico de la propuesta de CRM

Con el fin de identificar las áreas que se encuentran relacionadas al proyecto de implementación del sistema informático y de los cuales, se deberá trabajar de forma conjunta, tenemos:



Figura 49 Áreas involucradas en la etapa del diagnóstico.

Se puede señalar que cada área tiene una participación fundamental para la consecución del proyecto propuesto, por encontrarse en constante comunicación desde la gestión operativa, atención o de soporte con el cliente. A fin de que se recabe la mayor cantidad de información con veracidad de los datos y así identificar oportunidades de mejora del software. Por esta razón, el involucramiento de estas áreas permitiría trabajar de forma conjunta en la implementación del sistema informático CRM.

En áreas de contacto directo con el cliente como comercial y crédito, se obtienen los datos que permiten describir la situación actual del cliente. Desde sistemas, se puede brindar soporte al software de CRM, carga de datos y corrección de mejoras. En consecuencia, con el diagnóstico adecuado de los clientes se podrían establecer campañas hacia el público objetivo de forma eficaz con bases de gestión segmentadas, aplicando la automatización del marketing y su efecto entre todas las aristas de contacto con el cliente.

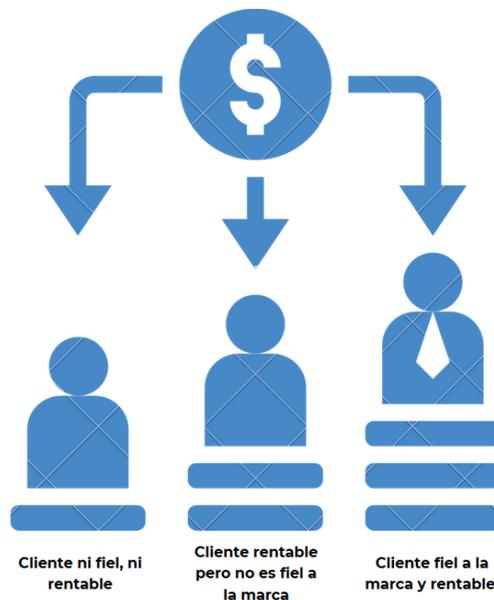


Figura 50 Tipos de clientes con perfilamiento de datos

En base al registro de datos externos captados por los diferentes operadores y la información interna que previamente fue colgada en el sistema informático de CRM, se puede estimar el tipo de clientes y su proporción dentro del total de la base de los clientes. De esta manera, de acuerdo a su comportamiento de compra, sus características individuales y otros factores por analizar, se determina que existen clientes fieles y rentables, clientes que generan rentabilidad, pero no son fieles a la marca y clientes ni fieles a la marca ni rentables.

Ejecución de la propuesta de CRM

En esta fase, se analiza la propuesta de implementación del sistema informático de CRM para Créditos Económicos, en su etapa inicial como aplicaciones a contratar se encuentran *Customer Service* y *365 Microsoft Marketing*. La selección de estas aplicaciones se soporta debido a que la empresa ya tiene entre sus proyectos por implantar la integración de todos sus sistemas en Microsoft Dynamics y al existir esa relación, le genera ventaja comparativa frente al

resto de opciones disponibles en el mercado, existiendo ya una plataforma en donde se recolectan los datos.

Customer service

Permite personalizar el servicio de una forma integral a través de todos los puntos de contactos con los diferentes canales de la empresa, y su interacción con el cliente. Permitiría proveer una visión general sobre el comportamiento, gustos y preferencias basados en aplicación de Inteligencia artificial basados en los datos recolectados y segmentados desde las bases internas y lo que se vaya agregando en la plataforma.

Con la aplicación de esta herramienta, se estima corregir y mejorar los indicadores relacionados a la atención de clientes con el fin de:

- 1) Reducir la deserción
- 2) Incentivar el consumo
- 3) Promover la marca
- 4) Mejorar puntos de dolor en todos los canales.
- 5) Fomentar la interacción empresa- cliente
- 6) Mejorar los canales de comunicación
- 7) Incrementar el índice de contactabilidad



Figura 51 Gestión de la relación con los clientes CRM.

Mediante la aplicación de Marketing automatizado, una de las herramientas disponibles del CRM y el uso de la Inteligencia Artificial, acompañados de un sistema que integre en tiempo real la interacción de los usuarios con la empresa, análisis de las emociones de los clientes en las canales digitales y las recomendaciones que generen sobre los productos que ofrece la compañía, permitiría ofrecer una experiencia de compra única y memorable. De esta manera, se fortalecería la omnicanalidad con experiencias altamente personalizadas.

La automatización de procesos identificados en este estudio, como la segmentación de bases, el análisis de los clientes, el nivel de atención en el web, la interacción con las redes sociales permite tener una vista ampliada de las diferentes consultas realizadas por los clientes, tiempo de atención, consultas frecuentes, servicio post venta con el fin de optimizar estos procesos.

El marketing relacional busca fortalecer la relación con los clientes a largo plazo, ofreciendo un servicio personalizado y esto se logra mediante el tratamiento de cada individuo

anticipándose a sus necesidades y ofreciendo un servicio post venta que genere una propuesta de valor diferencial.

Dynamics 365 Marketing

Esta aplicación disponible en el paquete que ofrece Microsoft Dynamics acompaña en el proceso de transformación de la forma de hacer negocios mediante la búsqueda de los clientes más rentables, a los cuales direccionar sus mejores estrategias de campaña ajustados para cada usuario. De esta manera, se puede tomar decisiones de inversión de forma inteligente al direccionar los recursos en grupos objetivos específicos, utilizando recursos de la Inteligencia Artificial.

La automatización del marketing es uno de los pilares fundamentales del proceso que incide en la mejora de la relación con los clientes (CRM).

- Campañas de mailing
- Direccionadas a público objetivo y programadas con antelación.
- Tracking Multicanal y Social Media
- Seguimiento a las campañas pautadas por social media.
- Campañas segmentadas por datos geográficos

Análisis de la base mediante la inclusión de los datos demográficos de los clientes y cómo inciden en la decisión de compra. Estos procesos, permiten generar al cliente una experiencia de compra memorable recibiendo la información de forma eficaz y oportuna, con contenidos basados en sus necesidades.

Tabla 10

Plan de acción

Plan de Acción				
	Acción	Detalle	Duración	Responsable
Implementación de Software	Análisis	Análisis de Proveedor	2 semanas	Sistemas
		Base de datos		
	Diagnóstico	Selección de proveedor	3 semanas	Comercial
		Negociación de contrato		Credicard
Ejecución	Implementación	5 semanas	Sistemas	
	Pruebas		Marketing	
Fidelización	Customer Service	Servicio personalizado	Permanente	Credicard
		Velocidad resolución de problemas		Crédito
	Dynamics 365 Marketing	Interacción cliente - empresa	Marketing	Servicio al cliente
		Campañas segmentadas		Servicio al cliente

Impacto de la propuesta

Para el desarrollo de esta propuesta dirigida al mejoramiento de indicadores relacionados a la atención de clientes, que incluye servicio personalizado, velocidad en la atención de problemas, servicio post venta, segmentación de bases, control de interacción con los medios digitales y canales online.

Tabla 11

Detalle de ingresos

1. Ingresos.-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.1. Ingreso adicional por ventas (10%)	\$ 385,981	\$ 739,634	\$ 447,693	\$ 567,783	\$ 772,722
1 Ingresos Totales (IT)	\$ 385,981	\$ 739,634	\$ 447,693	\$ 567,783	\$ 772,722

Tabla 12

Descripción de egresos

2. Egresos.-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2.1. Compra licencias Customer Service	\$ 220,354	\$ 238,717	\$ 220,354	\$ 238,717	\$ 220,354
2.2. Compra licencias software Marketing	\$ 18,401	\$ 19,935	\$ 18,401	\$ 19,935	\$ 18,401
2.3. Migración de datos	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.4. Capacitación personal online	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
2.5. Sueldo de Analista de datos	\$ 21,600	\$ 23,400	\$ 21,600	\$ 23,400	\$ 21,600
2 Egresos Totales (ET)	\$ 267,556	\$ 283,252	\$ 261,556	\$ 283,252	\$ 261,556

Tabla 13

Descripción de ingresos netos

3. Ingresos netos.-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3.1. Flujo efectivo neto	\$ 118,425	\$ 456,382	\$ 186,137	\$ 284,531	\$ 511,167
3.2. Flujo acumulado de efectivo	\$ 118,425	\$ 574,807	\$ 760,944	\$ 1,045,474	\$ 1,556,641
3 Flujo acumado descontado	\$ 104,800.93	\$ 357,413.79	\$ 129,002.32	\$ 174,507.97	\$ 277,440.70

Análisis de la inversión

La propuesta planteada para mejorar los indicadores que promuevan la fidelidad de los clientes, debe contemplar si es o no rentable desde los datos de inversión mensual estimados hasta 60 meses plazo, considerando el análisis del proyecto como un costo- beneficio exclusivo sobre la gestión de relación de clientes. Para fundamentar la propuesta relacionada a la implementación del *software* de CRM y Dynamics 365 Marketing de las áreas ligadas al proceso de transformación digital que podrían incidir sobre una mejora en la contactabilidad de clientes mayor al 35% del total de clientes activos con y sin cartera generada o saldo por vencer, impactando en ventas un estimado adicional al 10% durante el periodo de medición de este proyecto. Cabe mencionar, al no existir una inversión inicial, no es necesario medir el retorno de la inversión a través de la fórmula de la tasa interna de retorno.

Valor actual neto

Se utiliza la fórmula del valor actual neto VAN considerando el estado de flujo de efectivo neto durante los 5 años de medición del proyecto, a fin de determinar si el proyecto genera o no ganancias en los siguientes 60 meses . Los egresos se generan de forma mensual sin aplicar ningún desembolso inicial. Al interpretar los resultados, el valor de VAN es mayor que cero, es decir en el flujo de ingresos y egresos con una tasa estimada del 13% , generando un valor actual neto de \$1,043,165.72.

Datos:

Periodo (n) : 5 años

Inversión inicial (F0) : \$ 0

Tasa estimada (d) : 13%

Flujos de caja : F1, F2, F3, F4, F5

$$VAN = -F0 + \frac{F1}{(1+d)^1} + \frac{F2}{(1+d)^2} + \frac{F3}{(1+d)^3} + \frac{F4}{(1+d)^4} + \frac{F5}{(1+d)^5}$$

$$VAN = -\$0 + \frac{\$ 118,425}{(1+0.13)^1} + \frac{\$ 456,382}{(1+0.13)^2} + \frac{\$ 186,137}{(1+0.13)^3} + \frac{\$ 284,531}{(1+0.13)^4} + \frac{\$ 511,167}{(1+0.13)^5}$$

$$VAN = \$1,043,165.72.$$

Conclusiones

Se concluye, que se ha encontrado suficiente evidencia literaria, que las empresas mejoran su entorno digital, al incorporar la transformación de sus procesos mediante la aplicación de la tecnología. De esta manera, la administración de la relación con los clientes promueve indicadores más altos en torno a la fidelidad del cliente con la marca, al adaptarse a sus necesidades y requerimientos, al ofrecer un servicio personalizado, que lo diferencia del resto de empresas con características similares, construyendo una mejor relación con el cliente.

En este trabajo de investigación, se desarrolló un marco referencial que sustentó cada uno de los conceptos que se plantearon y se concluye que en la literatura existen empresas que han implementado en su entorno digital, técnicas que le han permitido influir de forma acertada en el marketing relacional, mediante la transformación de sus procesos.

Los hallazgos de la investigación en el procesamiento de datos a través de la encuesta realizada a directivos y mandos medios destacan la situación actual de la empresa y su entorno digital. La falta de medios tecnológicos que incidan en mejorar la relación con los clientes, el procesamiento de datos manuales, la presencia de información disgregada y de control en todos los puntos de contacto. Después de examinar, se concluye que la empresa enmarcada en un entorno digital le permite desarrollar estrategias de marketing relacional con el cliente y esto beneficia la relación a largo plazo.

Se concluyó el análisis con una propuesta de valor en transformación digital, que mejore el marketing relacional y la relación con los clientes en Créditos Económicos, a través de la implementación de un software de Gestión de la relación con los clientes que proporciona

visibilidad compartida de las áreas involucradas con el proveedor de *Microsoft Dynamics* y sus aplicaciones de *Customer Service* y Microsoft 365 Marketing.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación de un mayor entorno digital en Créditos Económicos, para lograr que la transformación digital pueda mejorar los procesos internos, optimizando el tiempo de procesamiento de sus operaciones y de los cuales, mejoraría la relación con los clientes aplicando técnicas de marketing relacional focalizadas a cada individuo.

Es muy importante, que empresas con una cantidad representativa de clientes, que no pueda llevar un control manual, reformulen sus procesos de acuerdo a su entorno digital, lo cual repercutiría en mejores indicadores de gestión con los clientes, ofreciéndoles un servicio con valor agregado que se diferencie de la competencia.

Se recomienda, ampliar el desarrollo de esta propuesta con investigaciones complementarias. El entorno digital se encuentra en acelerado y constante cambio, transforma los procesos de forma clara, referente a los hábitos, actitudes y comportamiento de los consumidores. Mantenerse actualizado es parte del reto en esta era, de los cuales, se ofrecen muchas ventajas a la sociedad e impulsa a reformular los procesos actuales.

Finalmente, se sugiere que las empresas continúen investigando los procesos de transformación digital, porque es un entorno que produce una ventaja competitiva en el mercado y diferenciadora del resto de competidores.

Referencias

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (11 de 04 de 2017). *Norma envío o recepción de mensajes o llamadas con fines de venta*. Quito: ARCOTEL. Obtenido de Registro Oficial.
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alfonso, V. (2010). *La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales, la banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Alonso, I. (2016). La transformación digital de la empresa. *Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria*, 29.
- Aráoz, R. (2014). *Marketing del siglo XXI*. Recuperado el 31 de 8 de 2020, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5725>
- Arias, José. (02 de 2014). *La Matriz BCG, su Importancia, su Estructura y Desarrollo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/260184144_La_Matriz_BCG_su_Importancia_su_Estructura_y_Development_-_Jose_Arias
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (10 de 02 de 2014). Código orgánico integral penal. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2016). *Derechos a la intimidad y privacidad sobre los datos personales*. Quito: Asamblea Nacional.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Barcelona, España: Shalom.
- Brunetta, H. (2014). *Del Marketing relacional al CRM*. Buenos Aires: Buenos Aires (Argentina) Todo Management.
- Centro Europeo de Postgrado. (2020). *Del Marketing transaccional al Marketing relacional*. Obtenido de Del Marketing transaccional al Marketing relacional: <https://www.ceupe.com/blog/marketing-transaccional-y-relacional.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 96.
- Contreras, J. (2018). La Transformación del modelo de retail en Perú. *Repositorio Institucional PIRHUA*, 76.

- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen Av. Concordia, calle 56, No. 4, CP. 24180.
- Créditos Económicos. (2020). *Quienes Somos*. Obtenido de Quienes Somos: <https://www.creditoseconomicos.com/quienes-somos>
- Datta Business Innovation. (18 de 11 de 2019). *Datta Business Innovation*. Obtenido de <https://datta.com.ec/articulo/ranking-tic-2019-el-sector-tic-ecuatoriano-demuestra-dinamismo-pese-a-la-situacion-economica>
- Duarte, G. A. (2016). Importancia de la Transformación Digital en Pequeñas y Medianas Empresas de Turismo accesible. *Gestión integral administrativa, financiera y comercial de las PyME, 1ra ed, 277-294*.
- Fernandez, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Biblioteca anales de investigacion, 15*.
- FLor, J. (2015). La transformacion digital como medio de creación de valor para las empresas. *Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales, 49*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11531/7663>
- Foro de la empresa del mañana. (08 de 04 de 2020). *35 buenas practicas en grandes empresas nacionales e internacionales*. Obtenido de InformeTICfacil.com: <http://www.informeticplus.com/informe-transformacion-digital-en-retail-35-buenas-practic-as-en-grandes-em-presas-nacionales-e-internacionales-orange-y-evoca>
- Garay, J. (2018). Impacto de los programas de fidelización por puntos en la lealtad de los clientes. *Repositorio Institucional PIRHUA, 34*. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3643>
- Gómez. (10 de Febrero de 2017). *Transformación digital para enganchar a un cliente infiel*. Obtenido de Transformación digital para enganchar a un cliente infiel: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/transformacion-digital-enganchar-cliente-infiel/>
- Gomez, L., & Uribe, J. (2016). Marketing relacional: La evolucion del concepto. *Revista Espacios, 37(25), 11*.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Guadamarra, E., & Rosales, E. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfaccion, lealtad y retencion de cliente. Analisis y reflexion teorica. *Ciencia y Sociedad Reublica Dominicana, 35*.

- Guadarrama, E. y. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 34.
doi:10.22206/CYS.2015.V40I2.PP307-340
- Guaña, E., Alvear, A., & Ortiz, K. (2015). Caracterización del consumidor digital ecuatoriano. *Revista publicando*, 2(5), 226-242.
- Hernandez, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. .
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Ley del Sistema Nacional de registro de datos públicos. (24 de 03 de 2010). Ley del Sistema Nacional de registro de datos públicos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Lombardero, L. (2016). *Trabajar en la era digital: tecnología y competencias para la transformación digital*. Barcelona, España: LID Editorial.
- Martinez, J. (2020). *Tecnologías digitales aplicadas a la Cadena de valor y al Modelo de negocio*. Obtenido de Tecnologías digitales aplicadas a la Cadena de valor y al Modelo de negocio: <https://julianmartinezbartolome.com/digitalizacion/>
- Mendoza, R. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa - Diferencias y limitaciones*. Obtenido de Investigación cualitativa y cuantitativa - Diferencias y limitaciones: <https://sites.google.com/site/51300008metodologia/caracteristicas-cualitativa-cuantitativa>
- Merodio, J. (2016). *9 Factores de la transformación digital de la empresa*. Obtenido de https://www.orientamartamouliiaa.es/wp-content/uploads/2017/07/9_factores_transformacion_digital_de_la_empresa-1.pdf
- Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad y de la Información. (2015). *Ecuador cuenta con una propuesta de plan estratégico de investigación, desarrollo e innovación de las TIC*. Obtenido de Ecuador cuenta con una propuesta de plan estratégico de investigación, desarrollo e innovación de las TIC: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-cuenta-con-una-propuesta-de-plan-estrategico-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-de-las-tic/>

- MKi4. (11 de noviembre de 2014). *Marketing de Relaciones en el siglo XXI*. Obtenido de Marketinga: <https://marketingaworld.wordpress.com/2014/11/11/marketing-de-relaciones-en-el-siglo-xxi/>
- Peiró, R. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/marketing-relacional.html#:~:text=El%20marketing%20relacional%20es%20un,y%20rentables%20con%20los%20clientes.&text=La%20importancia%20de%20dise%C3%B1ar%20este,se%20vayan%20a%20la%20competencia.>
- Peña, S., Ramirez, G., & Osorio, J. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinamica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(26), 87-104.
- Peñalver, P. (02 de Agosto de 2016). *Marketing relacional: cómo generar relaciones rentables con tus clientes*. Obtenido de Marketing relacional: cómo generar relaciones rentables con tus clientes: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/marketing-relacional-como-generar-relaciones-rentables-con-tus-clientes.html>
- Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021. (2017). República del Ecuador Consejo Nacional de Planificación CNP. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2004). *Marketing relacional - Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. España: Pearson Educación, S.A.
- Rey-Garcia, M. L.-W.-S. (2017). La transformación digital de la distribución comercial : La tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal. *G. Insights*, 296-370. Obtenido de Marketing insights: la respuesta del comercio a las tendencias.
- Ríos, V. (05 de 2016). *La tecnología al servicio de la eficacia y la eficiencia del Márketing*. Recuperado el 7 de 6 de 2020, de Harvard Deusto: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5894716&info=resumen&idioma=af>
- Roca, G. (08 de 09 de 2014). *La transformación digital de los negocios*. Obtenido de La transformación digital de los negocios: <http://boletines.prisadigital.com/transcastdef.pdf>
- Rozzet, K., & Demo, G. (2010). Desarrollo y validacion factorial de la escala de relacion con clientes (ERC). *50(4)*, 383-396.
- Sarmiento , J. (2016). Marketing de relaciones : Un analisis de su definicion. *Redmarka: revista academica de marketing aplicado*, 16, 41-66.
- Thompson, I. (Julio de 2006). *La Satisfacción del Cliente*. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf

- Trespalacios, J. A., Vásquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de Mercado: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones*. Obtenido de Investigación de Mercado: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3948.pdf>
- Trespalacios, J., Vasquez, R., Estrada, E., & Gonzales, C. (2017). *Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor*. Asturias: Alvarez Lorenanza.
- Ulloa, C. (23 de Agosto de 2019). *Transformación digital a favor de la fidelización*. Obtenido de Transformación digital a favor de la fidelización: <https://www.customertrigger.com/transformacion-digital-a-favor-de-la-fidelizacion/>
- Unidad de Investigación Económica y Mercado del Grupo Ekos. (18 de Noviembre de 2019). *Ranking TIC 2019, el sector TIC ecuatoriano demuestra dinamismo pese a la situación económica*. Obtenido de Ranking TIC 2019, el sector TIC ecuatoriano demuestra dinamismo pese a la situación económica: <https://datta.com.ec/articulo/ranking-tic-2019-el-sector-tic-ecuatoriano-demuestra-dinamismo-pese-a-la-situacion-economica>
- Uribe, M. (2018). Camino a la transformación digital en el retail financiero. *Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas*, 92.
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Universidad Politécnica de Madrid*, 40. Recuperado el 12 de 6 de 2020, de <http://utic.edu.py/revista.ojs/index.php/revista/article/view/120>
- Villamizar, J., & Mejía, M. (2018). *Análisis del impacto del nivel de transformación digital en la ventaja competitiva de las pymes en Colombia*. Recuperado el 7 de 6 de 2020, de Repositorio Institucional Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12591>
- Webedia. (08 de 2009). *El Blog Salmon*. Recuperado el 10 de 2020, de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-productividad>
- Zamora, A. (2016). Disrupción digital:.. *España Accenture*, 12.
- Zilberman, J. (2017). Impacto de la transformación digital en los negocios de hoy. *Repositorio Academico UPC*, 51. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622061>

Apéndice

Apéndice A. Encuesta

FÁBRICA DE DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE RELACIÓN CON EL CLIENTE (ERC)

Cada una de las siguientes afirmaciones debe evaluarse de acuerdo con la tabla a continuación. Elija el que mejor refleje su percepción

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo con el afirmativo	Estoy un poco en desacuerdo con el afirmativo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el afirmativo	Estoy un poco de acuerdo con el afirmativo	Conuerdo totalmente con el afirmativo

- 1) La empresa en la que trabajo comercializa electrodomésticos y aparatos electrónicos con frecuencia (Periodicidad)
- 2) Yo recomendaría la empresa en la que trabajo a mis amigos y familiares
- 3) Confío en la empresa en la que trabajo
- 4) La empresa en la que trabajo tiene pocos competidores iguales de importante para mí (Competencia)
- 5) La empresa en la que trabajo tiene la intención de comercializar otros productos o servicios en un futuro (Visión, ampliar portafolio)
- 6) La experiencia que he adquirido con la empresa en la que trabajo supera mis expectativas
- 7) La empresa en la que trabajo se preocupa por la sociedad y el medio ambiente
- 8) La empresa en la que trabajo es correcta y honesta con sus clientes
- 9) Me identifico con la empresa en la que trabajo. Sentido de pertenencia
- 10) La empresa en la que trabajo me trata como un cliente interno importante
- 11) La empresa en la que trabajo premia mi lealtad
- 12) La empresa en la que trabajo fomenta la interacción y el contacto entre sus clientes internos.
- 13) Adquiero la mayoría de las veces, los productos que se comercializan en la empresa que trabajo.
- 14) Presto atención a la información que se publica en medios publicitarios sobre la empresa en la que trabajo
- 15) La empresa busca conocer mis preferencias, dudas y sugerencia como cliente interno.

Según la tabla a continuación, indique su nivel de satisfacción con cada uno de los siguientes elementos.

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Sin opinión	No aplicable	Satisfecho Muy satisfecho

- 16) Considero que la empresa brinda un servicio personal a sus clientes
- 17) Considero que la empresa brinda un servicio personalizado ajustado a las necesidades de sus clientes.
- 18) Considero que el servicio telefónico que tiene la empresa es
- 19) Considero que el servicio a través de internet que tiene la empresa es
- 20) La calidad de productos / servicios que ofrece la empresa es
- 21) El precio de los productos / servicios que tiene la empresa le permite ser competitivo en los mercados que participa
- 22) La información disponible sobre productos / servicios está actualizada conforme a los requerimientos de los consumidores
- 23) ¿Considero que son eficientes la conveniencia y accesibilidad (¿por ejemplo, ventas por internet, buen estacionamiento, entrega a domicilio, servicio las 24 horas, en la empresa en la que trabajo)?
- 24) Las instalaciones (entorno físico o virtual), me permiten trabajar en un ambiente agradable.
- 25) Los canales de comunicación para atender sugerencias y quejas son eficientes
- 26) Considero que la velocidad en la resolución de problemas es

Preguntas relacionadas al nivel de incidencia del entorno digital

1	2	3
De acuerdo con el enunciado	En desacuerdo con el enunciado	En proceso

- 27) ¿Los valores de la empresa están ligados a brindar un servicio integral que pueda vincularse a la transformación digital?
- 28) ¿El capital humano se encuentra implícito y comprometido a una cultura corporativa de la nueva generación que permita transparentar un cambio?
- 29) ¿Los cambios digitales que puedan trascender en la organización, se considera que contribuirán a la potencialización del área comercial y mayor eficiencia financiera?
- 30) ¿Es necesario diseñar un área responsable para monitorear los cambios y avances de transformación digital dentro de la organización?
- 31) ¿Cuál es el compromiso de los directivos para que se cumplan a cabalidad los protocolos propuestos de la transformación digital?

Para la siguiente pregunta, seleccione una alternativa:

32) ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de esta empresa?

- i) Menos de 1 año
- ii) Más de 1 año y menos de 3 años
- iii) Entre 3 y 5 años.
- iv) más de 5 años y menos de 10 años
- v) más de 10 años



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Olvera Barros Karina Viviana, con C.C: # 0923226229 autor(a) del trabajo de titulación: Incidencia de la Transformación digital en el marketing relacional de los clientes de Créditos Económicos previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de junio de 2021

f. _____

Nombre: Olvera Barros Karina Viviana

C.C: 0923226229



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	: Incidencia de la Transformación digital en el marketing relacional de los clientes de Créditos Económicos		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Olvera Barros Karina Viviana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Priscilla Carrasco Corral, Mgs Ing. Orly Daniel Carvache Franco, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10 de junio de 2021	No. DE PÁGINAS:	115
ÁREAS TEMÁTICAS:	Transformación digital; Marketing relacional; Servicio al Cliente		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Marketing relacional, transformación digital, fidelización de clientes, relación con los clientes.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de investigación es un estudio del marketing relacional y su entorno digital en la empresa Créditos Económicos. Los cambios tecnológicos que se han presentado en diferentes etapas han marcado relevancia, adaptándose a los cambios de cultura, tecnología, ciencia, entre otros. Este factor, ha sido el motivo para la presencia de empresas digitales que promueven la reformulación de los procesos actuales, centrando al cliente en el modelo del negocio. El objetivo principal de la investigación fue describir las características del marketing relacional y su entorno digital en Créditos Económicos para diseñar una propuesta de transformación digital que mejore la relación con los clientes. El diseño aplicado en la investigación es cuantitativo no experimental descriptivo, y el instrumento utilizado fue el cuestionario. La encuesta se realizó al cuerpo directivo de la empresa, conformado por mandos altos y medios, los cuales toman decisiones en cuanto a las estrategias de mercado. De acuerdo con los resultados de la investigación, se evidenció la falta de medios tecnológicos que inciden en mejorar la relación con los clientes, procesamiento de datos manuales, presencia de información disgregada. Con los resultados obtenidos se presentó una propuesta de transformación digital que permitirá mejora en cartera y la recaudación, velocidad en la atención de problemas, campañas segmentadas a público objetivo y fidelidad hacia la marca. El plan de implementación para la transformación digital propuesto incluye un software de Gestión de la relación con los clientes CRM, que proporcionan las aplicaciones de <i>Customer Service</i> y Marketing de <i>Microsoft Dynamics</i>.</p>			



ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-94564846	E-mail: olverabarros@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	