



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

TEMA:

**Análisis del servicio y el nivel de satisfacción
a los clientes de la empresa Cervecería Nacional.
Diseño de un modelo integral de atención al cliente.**

AUTORAS:

Peralta Campoverde, Delia Gabriela.

Peralta Campoverde, María Eugenia.

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Tobalina Dito, Constantino Francisco, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2016



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Comercial, Delia Gabriela Peralta Campoverde y la Ingeniera Comercia, María Eugenia Peralta Campoverde, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de empresas.**

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACION

Ing. Constantino Francisco Tobalina Dito, Mgs.

REVISORAS

C.P.A Laura Vera Salas, Mgs.

Ing. Elsie Zerda Barrero, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Del Carmen Lapo Maza.

Guayaquil, a los 7 días del mes de mayo del año 2016.



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Delia Gabriela Peralta Campoverde y Ma. Eugenia Peralta Campoverde

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de investigación “Análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional. Diseño de un modelo integral de atención al cliente” 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 nuestra 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 7 días del mes de mayo del año 2016.

LAS AUTORAS

Delia Gabriela Peralta Campoverde

María Eugenia Peralta Campoverde



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

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Delia Gabriela Peralta Campoverde y Ma. Eugenia Peralta Campoverde

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del proyecto de investigación **de Magister en Administración de empresas** titulada: “**Análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional. Diseño de un modelo integral de atención al cliente**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 7 días del mes de mayo del año 2016.

LAS AUTORAS

Delia Gabriela Peralta Campoverde

María Eugenia Peralta Campoverde

AGRADECIMIENTO

Deseamos dar gracias a Dios por bendecirnos con una meta más en nuestras vidas. De forma especial a nuestros padres y hermana por el apoyo. Un sincero agradecimiento al Ing. Constantino Tobalina Dito, nuestro director de proyecto, por habernos orientado y apoyado en el desarrollo de nuestro proyecto. De igual forma un agradecimiento especial a la Econ. María del Carmen Lapo y su equipo de trabajo por todo el apoyo brindado durante nuestra maestría.

Delia Gabriela Peralta Campoverde

María Eugenia Peralta Campoverde

DEDICATORIA

Dedicamos todo nuestro esfuerzo y dedicación en nuestra maestría y proyecto de investigación a nuestros padres., William y Delia, por su apoyo incondicional en esta etapa y sus sabios consejos que siempre nos acompañan. De igual forma a nuestra hermana y amiga Juanita Peralta, nuestra hermana mayor y nuestra guía.

Delia Gabriela Peralta Campoverde

María Eugenia Peralta Campoverde

INDICE GENERAL

Introducción.....	1
Antecedentes.....	3
Problemática.....	4
Justificación.....	6
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
CAPITULO 1.....	10
1.Marco Teórico.....	10
1.1Cultura Organizacional.....	11
1.2Antecedentes de Customer Relationship Management.....	16
1.3Definiciones de CRM.....	18
1.4 Tipos de CRM.....	19
1.5 Objetivos de la implementación de CRM.....	20
1.6 Definición de cliente.....	23
1.7 Tecnología.....	28
1.8 Agentes de implementación.....	30
1.9 Causas del fracaso de CRM.....	31
1.10 Segmentación de mercados.....	33
1.11 Necesidades de consumo de los clientes.....	36
CAPITULO 2.....	38
2. Marco Referencial.....	38
2.1 Antecedentes.....	39
2.2 Origen de la Empresa.....	40
2.3 Misión y visión.....	42
2.4 Propósitos sociales.....	42
2.5 Valores.....	42
2.6 Productos.....	42
2.6.1 Bebidas de moderación.....	43
2.6.2 Refrescos.....	45
2.7 Segmentación del mercado.....	46
2.7.1 Segmentación de Canales.....	46
2.7.2 Tipos de Consumidores.....	49

2.7.3 Actividades para influenciar el consumo.....	51
2.8 Posición Ranking empresas más grandes del Ecuador.....	54
2.9 Participación de Mercado.....	54
2.10 Indicadores de Ventas.....	55
2.11 Indicadores de Servicio al Cliente.....	58
2.11.1 Indicadores Operativos.....	58
2.11.2 Casos Generados.....	61
2.11.3 Indicador de Gestión de Casos.....	62
2.11.4 Calidad de cierre de los casos.....	63
2.12 Medición perspectiva mejor proveedor.....	64
CAPITULO 3.....	66
3. Marco Metodológico.....	66
3.1 Tipo de Investigación.....	67
3.2 Diseño de la investigación.....	67
3.2.1 Población.....	68
3.2.2 Muestra.....	69
3.3 Técnica de recolección de datos.....	70
3.4 Prueba piloto del instrumento de investigación.....	71
3.5 Análisis de resultados.....	72
3.6 Análisis multivariados.....	82
3.7 S.P.S.S.....	85
3.8 Conclusiones de los datos de la encuesta.....	89
3.9 Conclusiones de los clúster.....	92
CAPITULO 4.....	93
4. Propuesta.....	93
4.1 Objetivos de la propuesta.....	93
4.2 Propuesta: Determinación del modelo integral de servicio.....	93
4.2.1 Estrategia de marketing.....	95
4.2.2 Estrategia comercial.....	97
4.2.3 Estrategia de distribución.....	102
4.2.4 Estrategia relacional.....	103
4.3 Cultura de servicio.....	106
4.3.1 Capacitaciones.....	106
4.3.2 Evaluaciones.....	110

4.3.3 Estrategias para implementar una cultura de servicio.....	110
4.3.4 Actividades para generar una cultura de servicio.....	113
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	116
Bibliografías.....	117
Apéndice.....	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características comunes de los segmentos de mercado.....	34
Tabla 2. Fechas históricas de Cervecería Nacional.....	40
Tabla 3. Actividades para influenciar el consumo	51
Tabla 4. Hectolitros vendidos durante el periodo F13-F14	56
Tabla 5. Regiones	68
Tabla 6. Clientes de la región Guayaquil	69
Tabla 7. Ficha técnica de la investigación	71
Tabla 8. Nivel de servicio del área de ventas y distribución, valores nominales	84
Tabla 9. Nivel de servicio del área de ventas y distribución, porcentual	84
Tabla 10. Análisis SPSS	85
Tabla 11. Grupos análisis SPSS	86
Tabla 12. Grupos y estrategias de marketing	96
Tabla 13. Estrategia Comercial - route to market	97
Tabla 14. Estrategia Comercial - maestro de clientes	98
Tabla 15. Estrategia Comercial - Inventario	100
Tabla 16. Estrategia Comercial - Crédito	101
Tabla 17. Fidelización - paquete de beneficios	103
Tabla 18. Fidelización - requisitos	104

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Causa porque los clientes nos abandonan	25
Figura 2. Diferencias del CRM como filosofía y tecnología	29
Figura 3. Cadena de valor de Cervecería Nacional	39
Figura 4. Segmentación de canales	47
Figura 5. Ranking 1000 empresas más grandes del Ecuador, posición CN	54
Figura 6. Participación de mercado	55
Figura 7. Hectolitros vendidos mensualmente durante el periodo F13-F14	56
Figura 8. Variación hectolitros vendidos año 2013 versus año 2012	57
Figura 9. Cumplimiento de presupuesto	57
Figura 10. Ingresos Cervecería Nacional	58
Figura 11. Flujo de llamadas recibidas	59
Figura 12. Nivel de servicio	60
Figura 13. Porcentaje de abandono	60
Figura 14. Tiempo promedio de conversación	61
Figura 15. Porcentajes de reclamos versus casos generados	62
Figura 16. Porcentaje de Issue Resolution	63
Figura 17. Porcentaje de calidad de cierre de los casos	64
Figura 18. Medición perspectiva mejor proveedor nacional	64
Figura 19. Medición perspectiva mejor proveedor por región	65
Figura 20. ¿Qué tan de acuerdo está con...?	65
Figura 21. Regiones Cervecería Nacional	68
Figura 22. Género	72

Figura 23. Edad	72
Figura 24. Estado Civil	73
Figura 25. Nivel académico	73
Figura 26. Zona	74
Figura 27. Sector	74
Figura 28. Antigüedad del cliente	75
Figura 29. Tipo de negocio	75
Figura 30. Compras mensuales (cajas)	76
Figura 31. Modelo de atención	76
Figura 32. Ranking mejor proveedor (servicio)	77
Figura 33. ¿Qué es lo que más valora del personal de CN?	77
Figura 34. ¿Ha tenido algún problema con el servicio brindado por CN?	78
Figura 35. ¿Cuál ha sido el problema más frecuente que ha tenido?	78
Figura 36. ¿Ha recibido una respuesta oportuna a su reclamo?	79
Figura 37. Califique el servicio brindado por su personal de ventas	79
Figura 38. Califique el servicio brindado por el personal de entrega de producto	80
Figura 39. Califique su nivel de satisfacción del servicio brindado por CN	80
Figura 40. Medio empleado para reportar solicitudes o reclamos	81
Figura 41. Calidad del servicio CN vs competencia	81
Figura 42. Análisis Género – Edad	82
Figura 43. Análisis Género – Estado civil	82
Figura 44. Análisis Género – Nivel académico	83
Figura 45. Tipo de negocio – Volumen de cajas	83

Figura 46. Grupos análisis SPSS	88
Figura 47. Modelo integral de atención al cliente	94
Figura 48. Proceso actual de creación de clientes nuevos	99
Figura 49. Proceso ajustado de creación de clientes nuevos	100
Figura 50. Aplicación Cerveza Smart	102
Figura 51. Proceso gestión de casos - centro de atención al cliente	105
Figura 52. Módulos de capacitación	106

RESUMEN

La creciente oferta de bebidas alcohólicas, energizantes y agua envasada en el mercado ecuatoriano ha mostrado que existen muchos competidores que desean ingresar a esta industria, y es muy claro que Cervecería Nacional quien es el líder de mercado debe realizar una evaluación de sus fortalezas y debilidades en relación al servicio brindado a sus clientes, con el fin de implementar un plan estratégico a mediano plazo, que le permita posesionarse y mantenerse como el mejor proveedor para su clientes.

Se desarrolló una investigación con los clientes de Cervecería Nacional; a base de encuestas telefónicas, con el fin de conocer más a fondo, segmentar a los clientes y reconocer los perfiles similares que permita implementar estrategias diferenciadoras que logren captar la atención del cliente, ofrecerle el servicio que cada uno desea y exige; y, que esto se vea reflejado en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la empresa. Como resultado de la investigación se logró segmentar a los clientes y se desarrolló un plan integral de propuestas e ideas que se debe implementar en las diversas áreas que tienen contacto con el cliente directo e incluso con las áreas de soporte, ya que la cultura organizacional de servicio no es responsabilidad de un solo departamento.

La finalidad del presente trabajo académico es analizar el servicio y nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional y el diseño de un modelo integral de servicio.

Palabras claves: Servicio al cliente, cultura organizacional, segmentación de clientes, proveedor, plan integral.

ABSTRACT

The growing supply of alcoholic beverages, energy and bottled water in the Ecuadorian market has shown that there are many competitors who want to enter this industry, and it is very clear that Cervecería Nacional who is the market leader should make an assessment of their strengths and weaknesses in relation to the service provided to its customers, in order to implement a medium-term strategic plan, which allows possession and remain the best of providers.

An exploratory research with customers Cerveceria Nacional developed; based on telephone surveys, in order to meet further, segmenting customers and recognize similar profiles that allows to implement differentiating strategies that will capture the attention of the customer, possible that everyone wants and demands; and this is reflected in customer satisfaction and profitability of the company. As a result of the investigation it was possible to segment customers and a comprehensive plan of proposals and ideas that should be implemented in the various areas that come in contact with direct customer and even support areas developed since the organizational culture service is not the responsibility of a single department.

The purpose of this scholarship is to show the impact of the organizational culture of customer service in the sales volume of the company Cerveceria Nacional and design

Keywords: customer service, organizational culture, customer segmentation , supplier, comprehensive plan.

Introducción

En la actualidad las empresas están enfocadas en obtener los mejores resultados, anhelan lograr excelencia operativa, son muy exigentes en sus objetivos, buscan adaptarse al entorno, a la situación actual del país, a las políticas que rigen y así poder lograr su desarrollo y permanencia en el tiempo.

El cliente, es un pilar indispensable para cada empresa; ya que son los clientes, el mercado objetivo de las organizaciones. Es por ello, que conocer al cliente y buscar el método más efectivo para satisfacer a cada cliente es una tarea titánica pero primordial en cada empresa, sin embargo, no es una tarea de una persona o un grupo definido sino más bien de cada miembro de la empresa. Obviamente que para una perfecta aplicación de servicio al cliente se debe definir un equipo de trabajo, diversos procesos y procedimientos que se deben aplicar, además de se necesita constante retroalimentación.

El presente proyecto que se ha desarrollado tiene como fin, el análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional en el volumen de ventas, realizando una investigación de campo que permita mejorar los procesos internos y la imagen como marca Cervecería Nacional frente al cliente, lo que se busca obtener es que cada cliente considere a esta empresa como su proveedor de preferencia, minimizar las quejas y reclamos y hacer que el cliente sienta que cuenta con un socio estratégico, una empresa que lo respalda y que se preocupa por su bienestar, que aparte de existir una relación económica-comercial también existe una relación de prosperidad para ambas partes.

El entorno empresarial exige procesos eficientes en la cadena de abastecimiento, exige trato personalizado a cada cliente, exige soluciones rápidas y efectivas ante cualquier adversidad e internamente exige rentabilidad: es decir, ser la mejor empresa, obtener la

máxima ganancia sin gastar en exceso enfocados en la calidad. No es una tarea fácil pero es posible ir formando un modelo que permita cristalizar esta meta.

El proyecto se divide en cuatro capítulos: marco teórico, marco referencial, marco metodológico y propuesta. El capítulo inicial abarca la fundamentación teórica recopilada de varios autores, todo lo que respecta a los principios o fundamentos en que se ha basado la presente investigación, definiciones y conceptos sobre el cliente, la cultura organizacional y customer relationship management, más conocido por sus siglas, como CRM.

El capítulo dos encierra el marco referencial que muestra una reseña histórica y evolución que ha tenido la empresa, así como también expone ampliamente la situación actual de la empresa; revisa brevemente el aspecto financiero y se enfoca en la percepción actual que tiene el cliente de Cervecería Nacional como proveedor frente al resto de proveedores.

Además se incluye un detalle de los productos actuales con que cuenta la empresa y una segmentación actual del mercado objetivo, canales comerciales, consumidores y actividades que influyen en el consumo a fin de poder focalizar las estrategias de comercialización y planes de marketing hacia los puntos de venta.

El capítulo tres expone el marco metodológico; se describe la hipótesis del proyecto, el tipo de investigación exploratoria y la técnica implementada en la muestra poblacional que fue objeto de estudio. Se muestra gráficamente los resultados obtenidos del análisis multivariable cluster y se analiza cada uno de manera particular. En este capítulo se detalla la segmentación obtenida como resultado de la encuesta realizada y análisis de la información con la herramienta SPSS.

El capítulo cuatro del presente proyecto desarrolla la propuesta que se ha realizado con la finalidad de diseñar un modelo integral de servicio al cliente, basado en las necesidades

más comunes de los clientes, las cuales son: hacer crecer sus negocios y ganar más dinero. El modelo integral está conformado por cuatro pilares estratégicos: marketing, comercial, distribución y relacional.

El plan de marketing está enfocado a promociones y activos. En el pilar comercial, se define plan de acciones enfocadas a route to market, maestro de clientes, inventario, crédito, entre otros; la estrategia de distribución abarca lo referente a la gestión de reparto y el último pilar de estrategia relacional se enfocada en la fidelización, centros de atención al cliente, redes sociales y cultura de servicio.

El proyecto de investigación permite aportar un modelo integral que puede ser implementado por la empresa Cervecería Nacional con el fin de garantizar una mejora significativa en su servicio..

Antecedentes

A través del tiempo, los modelos administrativos en lo que respecta a la cultura organizacional han evolucionado, originando cambios en las prioridades de las empresas. En un inicio, el enfoque de la administración se dirigía hacia los procesos, maquinarias y productos, luego con el paso de los años surgieron corrientes cuya apreciación del mercado se enfocó en un nuevo eje, el cliente, uno de los personajes trascendentales en una compañía, sin desmerecer el papel importante de otras figuras como: proveedores, acreedores, los empleados de la organización, etc. Por lo tanto, las empresas que desean obtener rentabilidad y trascendencia en el tiempo deben enfocar su misión y visión a sus clientes; sin descuidar otros temas básicos dependiendo de la industria en la que se desenvuelven o el servicio que presten.

Ocasionalmente se asevera que el empleado y su productividad son la base de la rentabilidad, que los procesos productivos eficientes y eficaces incrementan las ganancias, o que sin una exitosa campaña publicitaria no se puede posesionar un producto o servicio, desde luego todos tienen un alto grado de razón. Sin embargo, en el presente trabajo se argumentará y demostrará, que una empresa a pesar de disponer de los mejores productos, procesos y personas, si no enfoca su operación hacia el cliente, no alcanzará posicionarse e incrementar sus márgenes de rentabilidad.

Disponer de más y mejor información, permite acercarse al cliente y captar su atención y lealtad, es por ello que se debe apoyar el trabajo desarrollado en la empresa con filosofías y herramientas que se han desarrollado para este fin; como lo es la Administración de la Relación con el cliente más conocido como CRM.

Problemática

La empresa objeto de estudio es Cervecería Nacional, que arrancó sus operaciones en el año 1887, y desde entonces lideró el mercado cervecero en el Ecuador. Sin embargo, en el 2004 ingresó un nuevo competidor Ambev con su principal marca Brahma, logrando en su primer año de actividades captar el 10% del mercado aplicando una estrategia de paridad de precios con Pilsener, cerveza emblemática y tradicional de la empresa.

En el año 2005, Cervecería Nacional pasó a ser subsidiaria de Sabmiller, sin embargo a pesar de que su competidor no logró sostener las ventas de su periodo de introducción al caer en un 45%, CN tampoco consiguió captar ese espacio, teniendo una contracción del 6.3% ese año. Posterior, se registra una continua guerra de precios que origina el lanzamiento de nuevas presentaciones buscando la captación de un índice mayor de ventas. Para el año 2011, Cervecería Nacional captó el 95.92% del volumen producido en el país, y Ambev el 4,08%, cifras bajo las cuales ha existido una fluctuación mínima hasta la actualidad. Sin

embargo, durante este lapso los ingresos de CN han pasado de crecer en un 18,6% en el año 2009 al 5,5 % en el año 2013, según información obtenida de los reportes del área comercial de la empresa al cierre del año 2014.

Otro factor que golpeó a la industria en los últimos años, han sido las medidas gubernamentales que afectan su comercialización, como la restricción de la venta de bebidas alcohólicas en gasolineras, en estadios durante los eventos deportivos, o los días domingos, así como también, la disposición de no realizar publicidad en medios de comunicación masivos ya sean impresos, radio o televisión; y, la disminución de los horarios hábiles para la venta de licores en bares, tiendas y licoreras; medidas que tuvieron impacto y afectación en las ventas del sector. Sin embargo, la competencia y el gobierno, son parte de los factores del macro-ambiente que toda empresa constantemente evalúa, bajo escenarios que les permiten establecer alternativas para mitigar el impacto que pudieran generar.

No obstante, la compañía enfrenta un problema mayor, que es la falta de un proceso especializado en la relación con sus clientes, pues la empresa al haber permanecido durante tanto tiempo como líder en el mercado, se ubicó en un *status quo*, que la llevó a considerar que sus clientes siempre les serían fieles a Pilsener por su tradición, premisa que ha sido fácilmente disuelta con el ingreso al mercado de marcas como Brahma y Budweiser que rápidamente tuvieron una gran acogida en el mercado,

El principal error, es que durante mucho tiempo la estrategia de la compañía se encontraba canalizada por completo a la elaboración de campañas publicitarias y a procesos, pero se olvidaron de estrechar la relación con sus clientes, conocer sus necesidades para mejorar el servicio y la satisfacción, de tal forma que se desarrollen fuertes lazos de fidelidad hacia la compañía, como lo menciona Brunetta (2008) estar enfocado en el cliente no es un fin, es una dirección hacia la cual la empresa debe apuntar

De igual forma, según (Qualitas Hispania, 2002) indicaba que hoy en día, el cliente es un consumidor con experiencia, más exigente, con unas necesidades que cambian con rapidez, que requiere un trato personalizado. Identificar cómo aportar valor al Cliente, transmitiendo una sensación de seguridad y confianza nos permitirá generar una diferenciación sostenida, así como anticipar sus necesidades, desarrollando relaciones de largo plazo, al mismo tiempo que se crea una barrera de entrada para la competencia.

Si bien, Cervecería Nacional continúa siendo el líder del sector, no debe tomarse a la ligera su pérdida de participación de mercado y la contracción en su crecimiento en ventas, que pudiera ser producto del descuido que ha tenido en el servicio brindado a sus clientes, y que un nuevo competidor pudiera aprovechar, considerando que actualmente también gracias al desarrollo de pymes muchas personas naturales han incursionado en la manufactura de cervezas artesanales, el porcentaje es mínimo en comparación con grandes empresas pero no se puede descuidar ningún nicho de mercado porque un cliente mal atendido que se pierde puede arrastrar a varios más. Todo esto conlleva a cuestionar, analizar y revisar exhaustivamente la satisfacción de los clientes de Cervecería Nacional y poder determinar ¿Qué proceso o método seguir para atender a cada uno de los clientes según su perfil? ¿Qué área o personal es responsable de estrechar y afianzar la relación con el cliente? Todas estas interrogantes serán analizadas en el presente trabajo académico.

Justificación

(Llamas Alonso, Lévy-Mangin, & Aranzazu Sulé, 2005) señalan que el referente clave de la empresa radica en la fidelización y retención de los clientes verdaderamente rentables y de aquellos que representan un potencial de beneficio suficiente como para que la empresa despliegue todos sus recursos y así mantener a ese cliente ligado a la organización. No obstante, en el Ecuador aún no se interioriza la importancia del poder contar con la información y herramientas que permitan brindar un excelente servicio al cliente, y de esta

forma fidelizarlo a largo plazo, muchos se han auto declarado ser líderes, pero han sido rápidamente desplazados por aquellos que aplican estrategias de retención basadas en los clientes.

Cervecería Nacional, es una de las empresas más prestigiosas dentro del Ecuador, sin embargo en los últimos años, su imagen se ha visto empañada por actos cometidos por empleados o por mala propaganda sobre el pago de utilidades a sus empleados, que afectaron a clientes de la empresa y mancharon en cierta forma la imagen de la compañía, todo esto denota una falta de compromiso y enfoque en brindar un servicio de calidad.

Por ello, una de las razones para elaborar este proyecto de investigación, es poder desarrollar un modelo integral de atención al cliente, que proporcione los lineamientos claves sobre los cuales la empresa pueda mejorar no solo la atención y la satisfacción del cliente, sino generar una cultura de servicio en la organización, y de una u otra forma poder reivindicar la imagen de la compañía, que pudo verse afectada por las malas prácticas cometidas en la atención al cliente, pues el efecto multiplicador de un cliente insatisfecho es mucho mayor al de un cliente satisfecho.

Además, el modelo que se desarrollará no solo podrá ser aplicado a la empresa evaluada, sino que puede ser la base para ejecutarlo en otras compañías de consumo masivo que ven en el CRM, no solo una tecnología sino una filosofía de mejora.

Cabe indicar además que Cervecería Nacional es una industria que transforma materia prima y genera fuentes de empleo por lo cual sería una empresa beneficiada en el plan gubernamental ya que al revisar el plan del Buen Vivir publicado del Ecuador se puede verificar en uno de sus capítulos que habla sobre Matriz productiva y sectores estratégicos, e indica textualmente:

El cambio de la matriz productiva debe asentarse en el impulso a los sectores estratégicos en la redefinición de la composición de la oferta de bienes y servicios, orientada hacia la diversificación productiva basada en la incorporación de valor agregado, en el impulso a la exportaciones y su expansión en productos y destinos, en la sustitución de importaciones, en la inclusión de actores, en la desconcentración de la producción de los polos actuales hacia los territorios, y en la mejora continua de la productividad y la competitividad, de forma transversal en todos los sectores de la economía. (Secretaría Nacional De Planificación y Desarrollo, 2013)

Objetivos

Objetivo General

Analizar la cultura organizacional de servicio al cliente de la empresa Cervecería Nacional. , realizando una investigación de campo con una muestra de clientes de la compañía con sede en Guayaquil, para diseñar un modelo integral de atención al cliente.

Objetivos Específicos

- Revisar la fundamentación teórica de la cultura organizacional, los clientes y el servicio al cliente, recopilando información de diversas fuentes.
- Analizar los indicadores de servicio al cliente, las estrategias comerciales y planes de marketing de Cervecería Nacional durante el periodo fiscal 2013 – 2014, recopilando información publicada por el área comercial de la empresa.
- Determinar la relación que existe entre un servicio al cliente de calidad de Cervecería Nacional a través de encuestas.

- Diseñar un Modelo Integral de atención al cliente, a partir de los resultados obtenidos de la investigación y de la comparación con otros planes aplicados actualmente y detallados en el presente documento.

CAPITULO 1

1. Marco Teórico

En este capítulo se revisará los antecedentes históricos que han permitido el desarrollo de la filosofía de relación con el cliente, así como también varias definiciones que diversos autores han escrito e investigado sobre el tema y las principales características y los objetivos que busca alcanzar con su implementación, la estrategia CRM en cada empresa; además del impacto que busca conseguir, con su correcta implementación; también se revisa a detalle la diferenciación entre la filosofía y la tecnología que se usa para implantar las estrategias de relación con el cliente, ya que estos dos términos pueden ser confundidos con facilidad cuando se estudia o se está adoptando la estrategia CRM en una empresa. Se especificará los diferentes tipos de CRM que se conocen en la administración y además los agentes internos y externos que son parte de una correcta implementación de esta estrategia; también, se hace un recuento de las metas y objetivos que se busca lograr como resultado final en una empresa.

Se analizará los conceptos y definiciones de cultura organizacional de servicio al cliente, así como la correcta conexión entre todas las áreas de la empresa para su implementación y las ventajas y beneficios que tiene para el desarrollo de cada uno de los proyectos de la empresa contar con una cultura sólida, real y aspiracional.

Además se realiza un análisis y revisión de uno de los actores principales de estudio como lo es el cliente. Si bien lo que se desea lograr es la correcta implementación y éxito de la estrategia, se hace una revisión detallada de las principales causas por las cuales ésta puede fracasar y así evitar que se cometan este tipo de errores en el desarrollo de la propuesta que se realizará a la empresa Cervecería Nacional.

1.1 Cultura Organizacional

La cultura es una abstracción, es una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo. Por tanto el conocimiento de la cultura de un grupo va a provenir de la observación de los miembros de ese grupo que va a poder concretar en patrones específicos de comportamiento. Cada individuo tiene su mapa mental, su guía de comportamiento, lo que se denomina su cultura personal. Mucha de esa cultura personal está formada por los patrones de comportamiento que comparte con su grupo social, es decir, parte de esa cultura consiste en el concepto que tiene de los mapas mentales de los otros miembros de la sociedad. Por tanto la cultura de una sociedad se basa en la relación mutua que existe entre los mapas mentales individuales.

(Cadenas, Mascarreño, & Urquiza, 2012) en su libro precisan que “el concepto de cultura organizacional carece de precisión. Bajo el mismo término se anidan ideas diversas y hasta contradictorias”, además señalan que:

Aunque es posible encontrar referencias a culturas organizacionales en los años cincuenta del siglo pasado no es sino hasta la década de los setenta que el término se difunde entre los especialistas del desarrollo organizacional. La razón prioritaria de este extendido interés por el tema se relaciona con el impresionante éxito logrado por las empresas japonesas que, durante los años setenta, lograron posesionarse como las mejores del mundo en los diversos rubros.

Después de revisar varios autores se puede resaltar varias similitudes en sus conceptos sobre la cultura; y, por ello se puede definir a la cultura empresarial como un conjunto de normas, valores, políticas y comportamientos que caracterizan a las personas que forman parte de una empresa o institución y así como también es aquella imagen que proyecta la

empresa hacia el exterior ya sea a sus clientes, proveedores, entidades, competidores, gobierno, la comunidad u otros grupos de interés.

Existen algunos elementos comunes que se pueden considerar para establecer una fuerte cultura organizacional. Podemos citar inicialmente a los valores y creencias esenciales; considerando como valores a los principios morales que rigen a los integrantes de una organización y la creencia se define como la percepción de cada persona sobre una acción realizada y el resultado obtenido, una creencia puede ser personal o inculcada por la costumbre o tradición.. Así también otro elemento importante sería la cultura compartida, esto quiere decir que no es suficiente que cada persona comulgue con un valor o creencia personal, sino que éstos deben ser valores y creencias compartidos por el mayor número de miembros de una organización. El tercer elemento que caracteriza a la cultura empresarial es la imagen integral, se trata de la imagen o identidad que posee la empresa y que le permite trascender a través del tiempo y ser congruente a pesar de toda la diversidad de su personal. Otro elemento que debemos rescatar de una empresa con una fuerte cultura interna es que sea evolutiva, quiere decir que la cultura organizativa evolucione constantemente, no se mantiene estática sino que se adapta a la misión y visión de la empresa, ya que la cultura debe influir positivamente para el cumplimiento de los objetivos empresariales, personales y profesionales.

Una correcta implementación de una cultura organizativa puede facilitar la implantación de cualquier estrategia que la organización desee llevar a cabo siempre y cuando exista una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, ser un obstáculo o ser un convertirse en un verdadero caos si no son coherentes entre sí. Se debe ser consciente y aceptar que la estrategia, a más de conducir hacia el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, también le sirve de guía para mejorar varios aspectos internos y externos,

podemos concluir, que la cultura organizacional impacta de manera negativa o positiva en los resultados de una institución.

Es muy importante tener claro el concepto y connotación de cultura organizacional de servicio que debe poseer una empresa, ya que la finalidad del presente trabajo es demostrar que la cultura organizacional incide en el cliente y su decisión de mantener su relación comercial con nuestra empresa e incluso en su volumen de compras. La concepción de la cultura es fruto de una herencia interdisciplinaria. Uno de los primeros en definirla fue Taylor (1871) desde la antropología, quien la concibió como un compendio de conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres, hábitos y capacidades adquiridas dentro de un grupo. Para Popper (1963), en filosofía, es una herencia no biológica, fruto del aprendizaje social.

Según (Serna Gómez, Alvarez Giraldo, & Calderón Hernández, 2012) la gestión humana y cultura organizacional son conceptos inseparables en cualquier tipo de organización y han sido tratados extensamente en el ámbito académico. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

Según García (2009) la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. Es por ello que

contar con un ambiente laboral agradable, cómodo y que exista una interacción entre todas las áreas de forma voluntaria y participativa ayudará a que las decisiones o estratégicas que se implementen con el fin de cumplir objetivos específicos de la empresa sean implementados de forma efectiva; por consecuencia, cada área cumplirá con sus metas o tareas asignadas y el beneficio será tanto para la empresa como para el cliente ya que recibirá un servicio oportuno, amable y eficiente y esto será un aliciente para mantener una relación duradera con cervecería nacional, y lo considere un socio estratégico para el crecimiento de su negocio y por lo tanto mejorar sus ingresos.

Cabe indicar que un tema que en los últimos años ha tomado mucha fuerza con respecto a la cultura organizacional, es la búsqueda de la felicidad para sus empleados en términos personales y profesionales, logrando un equilibrio entre ambos aspectos de su vida; así como también la felicidad de sus clientes con el servicio o producto recibido y hacia la empresa, se cita algunas multinacionales que han empleado una estrategia de marketing en este sentido: Coca-Cola -*Destapa la Felicidad*, Unilever, con su marca Pingüino - *Disfruta la felicidad* entre otras. Por ello, se considera que la implementación de una cultura organizacional enfocada al cliente interno y externo motivará a cada miembro del equipo y al cliente logrando excelentes resultados.

Díaz (2015) señaló que mediante el establecimiento de un plan de felicidad en las organizaciones se espera fidelizar a los empleados, creando sentido de pertenencia y compromiso con la empresa y si se relaciona lo anterior con un sistema de calidad se pueden obtener:

Ganancias: el valor de los productos se basan en la percepción del cliente; si ellos perciben que el producto es valioso; entonces, se puede fijar el precio según la calidad que ofrece. Parte de la percepción del cliente se debe a la dedicación y satisfacción de los empleados. Los clientes ven como un compromiso de la empresa con respecto a la calidad en

general. Eso ayuda a mejorar la percepción del valor del producto y puede permitir que se cobre a un precio mayor. (Díaz, 2015, pág. 12)

Disminución en los costos administrativos: Cuando el personal está contento los clientes están cuidados de forma eficiente y amable. Si reciben esto de forma continua, la satisfacción del cliente crece y el costo administrativo de atención al cliente disminuye. Los costos de la caída de atención al cliente suman para las ganancias totales de la Empresa. (Díaz, 2015, pág. 12)

Retención de clientes: Cuando los clientes presentan dificultades con la empresa o los productos o servicios y reciben productos excelentes por parte de los empleados satisfechos, entonces se generan clientes satisfechos. Es más probable que la empresa retenga a estos clientes, cuando los empleados superan las expectativas de servicio de los clientes. Con la retención de clientes se conserva un flujo constante de ingresos para la empresa. (Díaz, 2015 pág. 12)

Imagen: Los empleados generan la reputación de una empresa. Si la imagen es positiva, existe una mayor probabilidad de querer hacer negocios por parte de clientes y proveedores y esta información atrae más clientes. (Díaz, 2015 pág. 12)

Griffin (1997) indicó que la literatura sugiere que aquellas organizaciones que cuentan con una mayor cultura innovadora, o con una mayor disposición para aceptar los riesgos inherentes a los procesos de innovación y a acometer los cambios técnicos y organizativos precisos para su desarrollo, obtienen mejores resultados empresariales. Es por ello, que las organizaciones no deben temer al cambio; deben centrarse en comprender y desarrollar una

cultura organizacional innovadora enfocada a la estrategia del negocio para que pueda ser aplicada tanto internamente como con sus clientes.

Según indican (Vijande, M. L. S., Sánchez, J. L., & Mieres, C. G, 2012) en las organizaciones de servicios, los empleados de primera línea constituyen una fuente de información esencial para guiar el desarrollo de innovaciones y tienen un papel determinante en su difusión y resultados. Se debe considerar que la empresa objeto de estudio es comercial, sin embargo, esta información puede ser de utilidad para todas las empresas debido a que si bien el core del negocio puede ser comercial, se prestan varios servicios, como: atención al cliente, distribución y postventa.

1.2 Antecedentes de Customer Relationship Management.

El Customer Relationship Management es un sistema de gestión de clientes, conocido principalmente por sus siglas CRM.

Adam Smith (1776) en su libro la Riqueza de las naciones indicó que cada individuo está siempre esforzándose para encontrar la inversión más beneficiosa para cualquier capital que tenga y que al orientar esa actividad de modo que produzca un valor máximo, él busca sólo su propio beneficio, pero en este caso como en otros una mano invisible lo conduce a promover un objetivo que no entraba en su propósitos es por ello que al perseguir su propio interés frecuentemente fomentará el de la sociedad mucho más eficazmente que si de hecho intentase fomentarlo. Intrínsecamente en su mensaje se puede intuir a los clientes como parte de esta sociedad que Smith menciona, y que será beneficiada; que desde el momento que una empresa o institución empieza a operar o funcionar con el fin de obtener beneficios propios no podrá realizarlo plenamente sin satisfacer a terceros.

Actualmente, el cliente es un eje primordial en el giro del negocio y el futuro de la empresa; hoy en día la frase tan célebre citada por Henry Ford en el año 1918 sobre el modelo T de Ford “cualquier cliente puede tener el coche del color que quiera siempre y cuando sea negro” nos resulta anecdótica y obsoleta en la actualidad ya que no es real, puesto que las empresas cada vez están más obligadas a satisfacer a sus clientes y buscar los recursos y métodos que sean necesarios; si un cliente está dispuesto a pagar el precio por un determinado producto o servicio, se debe estar dispuesto a realizarlo porque si una empresa decide no hacerlo habrá muchas otras que sí desean realizarlo y lo harán. Se vive una época personalizada donde los clientes no se ajustan a lo ofrecido sino más bien las empresas se ajustan a las demandas o exigencias de los clientes.

Como indica (Huidrobo Moya, 2004) las expectativas de los consumidores se han elevado a su más alta expresión y el balance del poder se ha inclinado desde el proveedor hacia el consumidor, convertido en cliente. Se puede aseverar que uno de los objetivos de la implementación de un sistema de CRM en una empresa es lograr una ventaja competitiva. Según M. Porter (1985) “una ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales”. Señala (Huidrobo Moya, 2004) ante esta realidad, es evidente que la única manera que tienen las empresas para sobrevivir en el mercado y mantener una ventaja competitiva es estableciendo y manteniendo unas relaciones de alto nivel de calidad con sus clientes.

Explican (Agudelo, Alveiro, Boyero, Saavedra, & Ramiro, 2013) que el CRM se convirtió en aquel modelo que le permite a las empresas materializar las estrategias diseñadas para el servicio, en la medida que constituye un esquema de negocio cuyo objetivo se fundamenta en la selección, atracción, retención y desarrollo de los clientes con el fin de maximizar su valor a un largo plazo. Se considera que el inicio de lo que ahora se conoce como CRM fue el

marketing relacional, ya que esta filosofía también busca la relación con el cliente. Según, (Reinares, 2009) el marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor.

1.3 Definiciones de CRM

Existen tantos autores como definiciones de CRM; sin embargo, todos coinciden en la importancia de la correcta implementación y que el punto más relevante y central es el cliente; algunas definiciones son las siguientes:

Garrido Moreno & Padilla Meléndez (2011, p.58) define al CRM como una estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y de sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de esos clientes, generándose relaciones de lealtad a largo plazo y mutuamente beneficiosas.

(Granada Quiceno, 2013) nos permite apreciar que el CRM es mucho más cercano de lo que creen, esta es una estrategia que se centra en el cliente, no es un software más, es una interacción directa, una reflexión de la misión de la compañía de una manera clara, fácil de entender, es el vivir diario de la empresa, de sus clientes internos, es un proceso evolutivo que empieza desde la alta gerencia.

El principal objetivo del CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber

quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

(Quichimbo Sangurima & Vallejo Bojorque, 2012) consideran al CRM como una herramienta que se apoya en las tecnologías de la información y comunicación, ya que por el volumen de los datos es muy necesario un sistema de información que permita llevar el registro y control de los mismos.

Cada autor puede describir o definir al CRM desde diversas ópticas como una herramienta, una estrategia, una filosofía o un software; sin embargo, como se mencionó inicialmente todos y cada uno describe como principal protagonista al cliente y como enfoque del CRM la relación de la empresa con el cliente. El análisis que se realiza en este proyecto de investigación está enfocado a describir al CRM como una estrategia implementada para el acercamiento, conocimiento y desarrollo de la relación comercial y/o personal con el cliente.

1.4 Tipos de CRM

Si bien la estrategia dentro de la organización es una sola, con una visión única e integral, se puede numerar diferentes tipos de CRM dentro de la organización.

Según (Reinares, 2009) las estrategias comerciales de los agentes proveedores han hecho que se agrupen bajo el concepto de CRM muchos elementos que sólo forman parte parcial de un concepto muy amplio:

CRM Operacional: responsable de la gestión de las diferentes funciones de automatización de ventas, marketing y servicios, así como de la integración con los diferentes sistemas existentes en la organización como ERP, SCM, etc. Almacena y distribuye la información que generan los agentes que se relacionan con la empresa.

CRM analítico: para el análisis de la información de clientes y su actividad, productos, campañas, etc, y que estará soportado en el data warehouse corporativo y los diferentes data marts constituidos al efecto. Identifica porque suceden las cosas además de preveer porque sucederán.

CRM colaborativo: gestionara los diferentes canales de interacción con el cliente como voz, e-mail, interacción directa, web, etc y donde la máxima atención estará centrada en la gestión de los canales más dinámicos de la interacción. Integra todos los recursos de personalización de la comunicación.

1.5 Objetivos de la implementación de CRM

La adaptación a los cambios empresariales es fundamental, el mundo actual exige cambios diarios y la capacidad de respuesta debe ser eficiente e inmediata, en este mundo globalizado y digital la toma de decisiones y ejecución de acciones son más exigentes por ello se puede indicar que Valenzuela Fernández, García de Madariaga, & Blasco López (2006, p.71) como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes conocido como Customer Relationship Management.

Según (Quichimbo Sangurima & Vallejo Bojorque, 2012) las empresas dependen de los clientes para poder mantenerse en el mercado, por lo tanto son los clientes que a través de las compras de bienes o servicios permiten que las empresas crezcan y logren posicionamiento.

El negocio debe estar enfocado a buscar la eficiencia operativa, la excelencia laboral y la satisfacción del cliente, con lo cual su éxito estará garantizado y se reflejará tanto en sus logros empresariales, su participación de mercado y su rentabilidad. Boyero y Montoya

(2012, p. 132) todo negocio precisa de eficiencia en sus procesos y de eficacia en el desempeño, requiere que el personal identifique y entienda aquellos factores complejos que de una u otra forma afectan tanto las ventas, como el mercadeo y la entrega de los servicios.

El equilibrio correcto de todos los participantes de la estrategia será un aporte valioso para cumplir su finalidad e impactará en el resultado final, ya que en caso de no cumplir con lo que se desea como empresa sería inadecuado atribuir el fracaso a una parte de todo este proceso. Como indica Garrido Moreno & Padilla Meléndez (2011, p.63) Entre las causas de este fracaso destacan el hecho de conceder un protagonismo excesivo al ámbito tecnológico, sin considerar una integración adecuada de personas, procesos, cultura y tecnología a través de toda la organización.

Un proyecto de implementación de CRM debe tener metas y objetivos claros, como:

- Definición de estrategias por segmentos de clientes.
- Análisis claro del FODA de la organización frente a los competidores.
- Modelización de los procesos de relaciones con los clientes a través de los distintos departamentos.
- Costeo por cada cliente y medir la rentabilidad por cliente/segmentos de los distintos productos/servicios.
- Mecanismos para el desarrollo de nuevos productos/servicios.
- Análisis de los puntos de contacto con el cliente.
- Sensibilidad de la organización hacia el cliente.
- Gestión de la marca.
- Mecanismos de fidelización y cuáles son sus inductores clave, puntos fuertes y débiles de la organización al respecto de CRM.
- Posicionamiento de la organización en el mercado.

- Análisis del plan de marketing y sus resultados.
- Costos de adquisición por cliente y tasa de retención.
- Modelización del ciclo de vida del cliente así como del valor del cliente.
- Definición de información necesaria así como los procedimientos de gestión.

Además Philip Kotler (1974) en su libro fundamentos de mercadeo indica que "una orientación en mercado debe incluir una filosofía centrada en el cliente, un enfoque estratégico y una eficacia operativa" es decir que toda la organización debe tener esta filosofía como meta y no creer que es responsabilidad de otras áreas como ventas, marketing o servicio al Cliente; quienes tienen mayor contacto directo con el cliente; se debe tener en claro que cada área cuenta con un papel clave, por ejemplo, producción puede satisfacer al cliente con procesos productivos eficientes que permitan contar con un producto o servicio a tiempo; que distribución debe garantizar y velar que la entrega sea a tiempo, el área legal cuidar que todas las políticas y normativas se cumplan; y así cada una de las áreas con sus respectivas funciones como crédito, finanzas, cartera, etc. El Cliente y su satisfacción no es patrimonio exclusivo de alguna área o departamento de la empresa; además se debe entender que cada empresa es un mundo y no se debería aplicar o emular una estrategia definida para una empresa en otra, así sea su principal competidor o tengan un mercado parecido ya que no se obtendrían los mismo resultados.

La finalidad de la estrategia CRM es recopilar, analizar y conocer a los clientes sin embargo, con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos y preferencias del cliente. El sistema debe ser un medio que permita obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente. (Alfonso Gómez, 2012) con la información obtenida es preciso que la organización conozca, analice e implemente todos aquellos aspectos relacionados con los elementos del servicio al cliente. Cada empresa debe tener la capacidad de interactuar, relacionarse con su cliente antes, durante y después de la

venta o prestación del servicio, con el fin de conseguir la lealtad del cliente y su satisfacción integral y de hacer de cada experiencia del cliente con la empresa algo muy agradable.

1.6 Definición de Cliente

Es primordial definir inicialmente que es un cliente y quienes son los clientes actuales y potenciales, cual es el nicho de mercado para mi producto o servicio. Existen muchas fuentes y referencias que podemos usar a la hora de definir a un cliente; sin embargo, todos los conceptos y definiciones son similares en sus términos.

El cliente es la razón de ser de todo negocio, sin el cliente no es posible el desarrollo de ninguna empresa dedicada al mercadeo de productos y/o servicios. El cliente siempre tiene la razón, por ello, la misión y visión de la empresa siempre deberán estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes. La permanencia de la empresa en el mercado depende de sus clientes. En ningún momento los clientes dependen de la empresa. El cliente es la persona que compra el producto y/o servicio; en consecuencia, es el sujeto más importante del negocio. (Alfonso Gómez, 2012).

Por ello es necesario concluir que el cliente es la razón de ser de la empresa, es a quien se debe satisfacer y consultar sobre sus gustos y exigencias, es quien tiene la capacidad adquisitiva y quien financia la permanencia en el mercado.

Según Renart (2004) el verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes sino saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad, dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía. En el entorno empresarial existen consideraciones importantes en las relaciones con los clientes, como por ejemplo que resulta entre 5 y 13 veces más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener un cliente actual. Así también hoy en día quienes son clientes, han aprendido más técnicas para aprovechar su

posición en el proceso de compra. Es por ello necesario que las empresas realicen muchos más esfuerzos para mantener una base de clientes satisfechos y leales.

Un conocido autor Duque Márquez (2010, p.132) pone a disposición Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente:

- El cliente está por encima de todo y debe estar presente antes que nada.
- No hay nada imposible cuando se quiere, aunque los clientes en ocasiones soliciten cosas casi imposibles; las organizaciones con ganas pueden conseguir con tal de satisfacer al cliente.
- Es preciso cumplir con todo lo prometido. No es conveniente que las organizaciones actúen con engaños para efectuar ventas o retener clientes.
- La mejor manera de satisfacer un cliente es darle mucho más de lo que espera; todo cliente siente satisfacción al recibir mucho más de lo que necesita y ello se logra gracias al conocimiento que se tenga de sus necesidades y deseos.
- El cliente siempre percibirá los factores diferenciales de la organización con respecto a otras que ofrecen productos o servicios similares y es el personal de contacto directo con los clientes quien tiene un mayor compromiso puesto que de él depende que el cliente regrese o no quiera volver jamás.
- Fracasar en un punto es sinónimo de fracasar en todo. El cumplimiento de todo y el control de ello no es garantía de calidad si se falla en el tiempo de entrega, en el proceso de empaque o en la información suministrada.
- La insatisfacción de un empleado en su puesto de trabajo genera clientes totalmente insatisfechos. Si los empleados no sienten satisfacción en su desempeño no puede garantizarse que se satisfaga al cliente externo, es por ello que deben desarrollarse políticas de bienestar laboral y motivacionales, que se traduzcan

finalmente en el éxito de las estrategias de marketing implementadas por la organización.

- Quien juzga sobre la calidad del servicio es el cliente, ellos son quienes en su mente y sentir califican si el servicio es bueno o malo, si regresa o no.
- Ser muy bueno en el servicio no es suficiente pues siempre es preciso mejorar; el cumplimiento de las metas en el servicio y la satisfacción de los consumidores debe ir acompañado del planteamiento de nuevos objetivos dado que la competencia no da tregua.
- Al momento de satisfacer un cliente, toda la organización es un equipo pues todos trabajan de forma conjunta para la satisfacción del cliente en todo sentido.

En cambio, U.S News & Rogers en un reporte presentado en el año 2006 nos muestra un gráfico muy interesante sobre las causas de la pérdida de clientes y el peso de cada una para una empresa; éste gráfico nos demuestra porque es importante que las empresas pongan todo su enfoque y *artillería* en fomentar y lograr una excelente relación con el cliente.

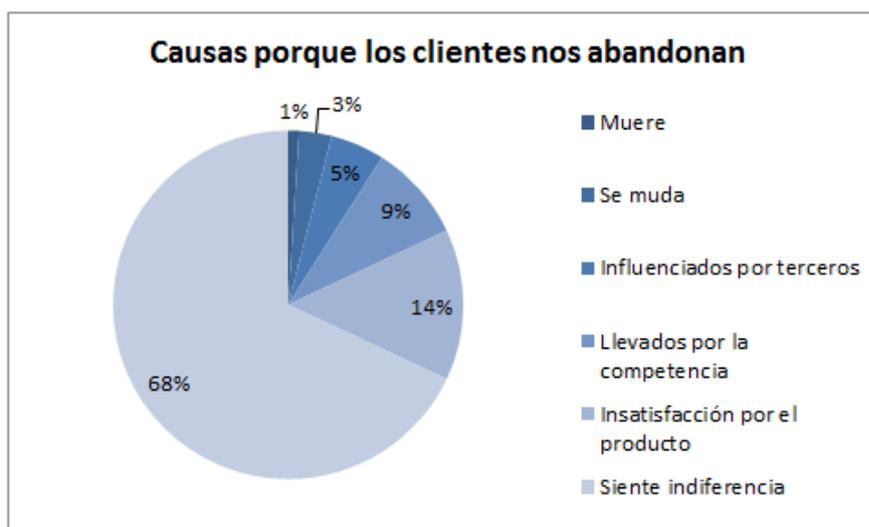


Figura 1. Causas porque los clientes nos abandonan
Adaptado de: U.S. News & Rogers Report (2006).

Jorge Barros Molina (2014) indica en su artículo que lo fundamental para el prestigio de una empresa es que las personas encargadas de la relación con los clientes manejen adecuadamente los problemas que pudieran presentarse en algún momento. Saber cómo enfrentarlos y la manera de resolverlos son claves para mantener la fidelidad de los clientes. Entre los principales consejos detallados en su artículo constan los siguientes:

Escuchar con atención: Concentrarse en lo que dice el cliente y además poner mucha atención en sus gestos y las emociones que manifiesta. No interrumpir, porque esto podría molestar aún más a la persona disgustada. Posteriormente, asegurarse de haber entendido muy bien el problema y reconstruir la situación con sus propias palabras para demostrar al cliente que efectivamente se ha comprendido.

Liberarse de los prejuicios cuando conversa con el cliente: No comenzar a dialogar pensando que el cliente está equivocado. Si desagrada algún aspecto del cliente como la manera de comunicarse o referirse a la situación, no perder la objetividad del planteamiento de la persona y no permitir que los prejuicios afecten negativamente las respuestas que usted se debe dar.

Identificar el problema: Usar preguntas abiertas y cerradas para indagar sobre las verdaderas causas del problema. Las preguntas abiertas permitirán obtener mayor información del cliente y las preguntas cerradas llevarán a precisar los detalles.

Ser empático: El cliente debe darse cuenta que se comprende su reclamo y el disgusto que le ha originado. Ponerse en los zapatos del cliente y permitirá comprender mejor el problema, lo que facilitará la búsqueda de la solución. La empatía permitirá tratar mejor los sentimientos del cliente.

Reconocer el error cuando corresponda: Si el inconveniente se ha producido por responsabilidad de la empresa, habrá que brindar la información con sinceridad. Ofrecer palabras de disculpas por la situación originada y ofrecer toda la ayuda que esté al alcance para que el cliente se tranquilice y vuelva a confiar.

Indagar sobre cómo le gustaría al cliente que se resolviera su problema: Frente a un reclamo es importante indagar sobre lo que concuerda con las políticas de la empresa. Proponer ideas para solucionar de la mejor forma el inconveniente.

Actuar con rapidez: Si llegar a un acuerdo con el cliente depende de usted, solucione el problema rápidamente. Mientras más pronto entregue una solución, el problema dejará de existir.

Mantener informado al cliente: Si la solución del problema no es inmediata y puede demorar algunos días, mantener contacto telefónico con el cliente para informarle sobre los avances y demostrar su permanente preocupación.

Explicar el acuerdo con claridad: Cuando llega el momento de explicar al cliente los términos del acuerdo, no se debe olvidar ningún detalle, con el propósito de prevenir malos entendidos posteriores.

Hablar de transacciones futuras: Informar al cliente que la empresa y su personal harán todo lo posible por evitar que el error vuelva a ocurrir. Manifestar que la situación fue un hecho casual e involuntario y entregue la confianza para que el cliente vuelva a la empresa.

Agradecer: Una vez que se ha resuelto algún problema agradecer al cliente la oportunidad de haber planteado la situación, porque de esta forma la empresa puede mejorar aún más el servicio a sus clientes.

Realizar un seguimiento: Toda tarea de servicio al cliente no está completa si el empleado no realiza un seguimiento para ver si la solución ofrecida por la empresa se ha cumplido en los términos aceptados por el cliente

1.7 Tecnología

Existe una gran conexión entre la estrategia CRM a implementar y la tecnología adecuada para su implementación; incluso hay muchos autores que analizan el CRM como un software, ya que mediante varios programas creados para este fin se pueden manejar base de datos y el sistema completo de relación con el cliente. Como indica el autor (Reinares, Los cien errores del CRM, 2009) sería como empezar a construir la casa por el tejado. La más moderna tecnología no garantiza una orientación hacia el cliente.

Luego de ello, la tecnología que se implementa debe ser la adecuada para el tipo de empresa y lo que se busca obtener y la forma como se interactúa con el cliente. Es parte primordial de conocer a los clientes tener la información correcta y a tiempo, ya que como señala la Dra. Castelló Martínez, Araceli (2011) la información sobre el cliente se convierte en el valor estratégico que va a marcar las diferencias en la gestión de las organizaciones y a condicionar la imagen de la empresa en su entorno.

También se debe considerar que hoy en día la tecnología es una gran aliada en el mundo de los negocios, el internet y las redes sociales llevan años en auge y son una herramienta que difícilmente pasará al recuerdo a menos que se logre crear una fuente más ágil y efectiva de negociar alrededor del mundo; mientras tanto siguen desarrollando y

convirtiendo al ser humano, cliente y consumidor en unos adeptos a sus funciones y beneficios. Las generaciones de hoy en día nacieron con estos mecanismos y herramientas y las utilizan como base fundamental para su comunicación, diversión, socialización, conocimiento, etc. La Dra. Castelló Martínez, Araceli (2011, p. 2) indica que queda demostrada la importancia de la incorporación de las redes sociales como un canal más de interacción entre empresa y cliente; se tiene a este modelo de negocio y efectividad comercial y comunicacional de la compañía como filosofía que va más allá del empleo de recursos tecnológicos.

Cabe indicar que muchas veces se confunde a la filosofía CRM con un software informático que la empresa debe implementar para la relación con sus clientes o manejo de la base de datos de una empresa, pero son dos temas diferentes que se relacionan, porque la filosofía de relación con el cliente necesita de un programa o software especial que ayudará en su implementación, pero se debe entender que un CRM se puede implementar en pequeñas empresas hasta multinacionales y la inversión que se haga será en la medida de cada una de ellas, sus necesidades y recursos. En la figura 2 se resumen de las diferencias del CRM como filosofía y tecnología:

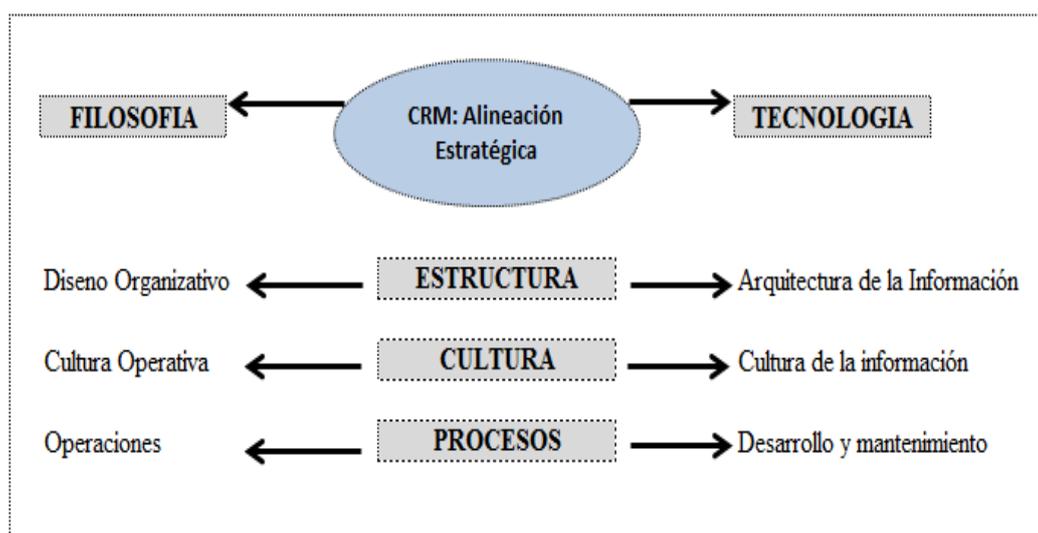


Figura 2. Diferencias del CRM como filosofía y tecnología.
Tomado de: Martínez (2011)

1.8 Agentes de implementación

En su libro (García Valcárcel, 2001) detalla lo siguiente: “La implantación CRM requerirá del talento y la energía de un amplio abanico de expertos, ya que CRM incluye múltiples áreas de la empresa”. Es importante recibir soporte de los distintos departamentos: ventas, marketing, servicios, producción, finanzas, etc. Distintos miembros de cada departamento deben participar en el proyecto de implantación para que generen valor añadido y aporten su *know-how* a los procesos afectados, y para alcanzar la aceptación del nuevo sistema por los diferentes segmentos de la compañía.

Luego de definir a los clientes y la satisfacción que se puede causar en ellos, es necesario, entender que la correcta implementación de un sistema CRM no es exclusividad de la gerencia general o de un área específica de la empresa, sino más bien es un tema organizacional; en el cual toda la empresa debe estar involucrada tenga o no contacto con el cliente, ya que se entiende que todo el ciclo empresarial termina con la satisfacción del cliente final (Pulido Rodríguez, 2006) para lograr una adecuada y duradera implementación de un CRM, se debe insistir en la transformación de un hecho cultural en la empresa, como se hace habitualmente con herramientas, del estilo de las Normas ISO, de manera que cada interacción con el usuario debe ser una oportunidad más para brindar un servicio mejorado, que pueda superar sus expectativas y proporcione un excelente servicio al cliente.

Según detalla (Qualitas Hispania, 2002) una estrategia de CRM, debe estar dirigida por la estrategia global de la organización y las necesidades de los clientes, implementada por las personas, definida en procesos y soportada por la tecnología. Reunir a las personas idóneas, procesos eficientes y la tecnología adecuada dará un valor agregado a la estrategia y muy seguramente garantizará el éxito de la misma; sin embargo, el personal de la empresa es

quien tiene mayor protagonismo ya que son quienes lideran los procesos y desarrollan o implementan la tecnología que cada empresa ha elegido.

Es por ello que Valenzuela Fernández, García de Madariaga, & Blasco López (2006, p.60) indican que una estrategia de CRM implica un proceso dinámico y no estático en el tiempo, puesta que esta debe adaptarse a los cambios del entorno, como por ejemplo las preferencias y comportamiento de compra de los clientes, acciones de la competencia, avances de la tecnología, etc; para apoyar a la toma de decisiones, sin olvidar que al final es el recurso humano de la compañía el que posee la capacidad de gestión e innovación para satisfacer los requerimientos del cliente y lograr incrementar su rentabilidad.

1.9 Causas del fracaso de CRM

Después de realizar la implementación de la estrategia y si llegase a fallar se puede atribuir a ciertas causas detalladas por Mazo Mejía (2007), quien sostuvo que las razones por las cuales es esquivo el éxito de la aplicación del CRM es debido a lo siguiente:

- Confusión: debido a que muchas organizaciones adquieren la tecnología, pero no la filosofía.
- Entrega total de la responsabilidad para su implementación al área de informática de la organización, los directivos asumen que la ejecución del CRM es responsabilidad exclusiva del departamento de sistemas por ser una herramienta que recurre al uso de la tecnología, sin caer en cuenta de que éste departamento sólo tiene una visión parcial de todo el negocio de la organización y que dicha implementación debe ser una actividad que involucre a todas las áreas de la empresa.
- Desinterés y falta de compromiso por parte de la alta gerencia: es preciso que para que el CRM cumpla con su cometido, la alta gerencia de la organización asuma un alto compromiso para lograr cambios de enfoque de los productos hacia los clientes.

- Mirada sólo hacia el interior, cuando las organizaciones centran su mirada sólo en su interior, hacen que el desarrollo de sus acciones sean complicadas pues toda su atención está centralizada en sus productos y no en sus clientes, teniendo como resultado inercia organizacional e intereses personales. Con gran frecuencia se ha establecido que las altas directivas prefieren mirar al interior de la organización y no ven a los clientes con tanto interés como ellos mismos.
- El sistema no es usado: cuando hay éxito en su implementación, los usuarios no asimilan e interiorizan el cambio y no hacen uso de la información para la toma de decisiones estratégicas debido a que la gestión del cambio no ha sido manejada de la forma más adecuada.
- Ausencia de calidad en los datos: este es uno de los problemas que debe enfrentar principalmente la organización, pues la columna vertebral del CRM es la información y si esta no tiene calidad, no se podrá tener éxito. Un aspecto a destacar es que la estandarización de la información es un aspecto clave para darle un adecuado manejo, lo cual podrá verse reflejado en el logro de métodos de captura homogéneos que permitan que cada dato que sea ingresado a la organización se vincule directamente con una visión de CRM.
- Trabajo dividido: la división de los procesos que están asociados a los clientes siguen siendo una constante en su ejecución por parte de los diferentes departamentos de la organización, lo que impide que evolucione el beneficio de retroalimentación entre departamentos.
- Creer que CRM se constituye en un programa de fidelización o de cúmulo de puntos: el programa de puntos se constituye en una herramienta táctica que si bien busca medir cómo es el comportamiento de compras de los clientes, por sí sola no genera

ningún valor; ahora bien, como herramienta brinda un apoyo a la gestión del CRM para aquellas organizaciones que no tienen relación contractual con cualquier cliente.

- Proyecto a largo plazo: muchas organizaciones tienen la creencia de que la aplicación del CRM debe dar resultados a corto plazo, sin tener una visión a mediano y largo plazo.
- Definición de horizonte: algunas de las iniciativas del CRM no son congruentes con las expectativas trazadas, así pues es probable que dichas expectativas no se hallen ponderadas en relación con los recursos para llevarlas a cabo y que por tanto queden limitadas, entre otras cosas, por la ausencia de personal suficiente para realizarlas, o que por el contrario la inversión de recursos exceda los objetivos pretendidos generando ineficientes acciones sobredimensionadas.

1.10 Segmentación de mercados

Según París, J. A. (2014) la segmentación es uno de los tres pilares del marketing, como tal su importancia es vital a la hora de que las entidades y empresas de todo tipo se quieran dirigir a sus respectivos mercados. Ahora, un punto esencial es que las organizaciones no deberían elegir de manera unilateral a sus segmentos de mercado meta. Por el contrario, el proceso, en realidad, se produce justamente al revés. Es decir, son los consumidores quienes se auto segmentan antes de que la organización trabaje en ello. Esto significa que las entidades y empresas deben hacer un esfuerzo mayor por identificar a esos segmentos ya definidos, y para ello la metodología tradicionalmente utilizada, basada en las bases de segmentación, resulta ser una extrema simplificación del problema en cuestión. También tenemos la obligación de citar al autor que es considerado el padre del marketing angloamericano, es decir, Philip Kotler (1995), quien se refiere a la segmentación de la siguiente manera: “La segmentación de mercado es el arte de dividir un mercado en grupos

diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. La empresa tendrá que identificar diferentes formas de dividir el mercado, desarrollando perfiles y descripciones”.

Según Paris (2014) en términos de utilidad y practicidad los segmentos de mercado deben presentar las siguientes once características comunes, si es que se quiere trabajar eficazmente, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Características comunes de los segmentos de mercado

Característica	Descripción
Diferenciabilidad	Deben ser diferenciables entre sí, fundamentalmente en cuanto a sus resultados, más que por sus características intrínsecas u aspectos formales.
Mensurabilidad	Deben detectar las variables que pueden medir el poder adquisitivo, la cantidad de personas y el perfil de quienes componen cada segmento para buscar la mejor manera de relacionarlas entre sí.
Comparabilidad	Debe comparar el potencial y volumen de operaciones reales de cada uno de los segmentos y de manera comparativa entre sí, de tal manera que se facilite el proceso de toma de decisiones
Accesibilidad	Debe constituir una porción del mercado al que pueda acceder a través del uso de una comunicación dirigida a él, ya que muchos segmentos se encuentran tan dispersos que resulta prácticamente imposible abordarlos, por lo menos de manera económica
Capacidad de abordaje	Se debe atender y alcanzar de manera eficaz, eficiente y efectiva, es decir, de manera competitiva frente a otros potenciales

	interesados en él, por lo cual deberá tener los recursos, medios e información pertinente para dicho desafío.
Rentabilidad	Deben ser fundamentalmente rentables, es decir, serán potencialmente generadores de riqueza por medio de los beneficios económicos que generen.
Singularidad	Deben propiciar un sistema de identificación eficaz que permita perfeccionar dicho segmento, a partir de la detección, cambio o eliminación de elementos que no lo integren realmente por ser singularidades que estén fuera de los lineamientos de dicho segmento.
Significatividad	Deben interpretar con claridad los significados. De lo contrario regirán el azar y la aleatoriedad.
Direccionalidad	Debe diseñar y planificar los lineamientos estratégicos y tácticos que permitan abordar dicho segmento, siempre sobre las bases de sus significados, a los fines de aumentar significativamente su potencial de éxito.
Practicabilidad	Se deberán diseñar programas tácticos y operativos efectivos para atraer a los consumidores.
Universabilidad	Debe ser repetible en todo sitio y todo momento, pero fundamentalmente practicable de manera directa y sin tener que acudir a artilugios de ningún tipo.

Adaptado de: Paris (2014)

1.11 Necesidades de consumo de clientes

Cervecería Nacional mediante un estudio realizado y publicado en su página de intranet identifican siete estados de necesidad considerando la forma como más se vinculan a las ocasiones de consumo de bebidas alcohólicas:

- **Divertirse/Farrear:** el momento de liberación emocional y física por excelencia. Se trata de pasar bien y divertirse, con gran libertad, en grupos de gente diversa. El grupo ayuda a animarse, conectarse con la música, celebrar cualquier cosa y apartarse de la rutina diaria.
- **Desinhibirse/Emborracharse:** La intención es tomar bastante y/o rápido. El afecto anímico y emocional del alcohol es bienvenido y buscado – ya sea para alejarse de la realidad, responder a las expectativas de la ocasión, o para vencer la timidez, soltar la lengua, atreverse a conquistar al sexo opuesto o ahogar las penas.
- **Sobresalir:** Es el momento de ser visto por lo que uno es y decir lo que uno quiere. Por eso es importante tomar lo que espera el grupo, algo diferente o lo que está de moda. Así, uno se siente atractivo y proyecta la imagen deseada, Si se toma mucho, es una forma de enfatizar la masculinidad.
- **Compartir:** Es el momento de conectarse con los amigos y personas que importan. Compartir un trago y conversar ayudan a relajarse y cambiar de ánimo, diluir preocupaciones, recibir el apoyo del grupo o repasar lo importante en las relaciones.
- **Desconectarse:** Es el momento para un descanso merecido, para alejarse de las presiones y rutinas. Un trago ayuda a relajarse, animarse, cambiar de enfoque, meditar o abrir la conversación y, en fin, promover un descanso emocional. La recompensa es mejor si es con amigos cercanos, pero puede ser, en ocasiones, solo.
- **Refrescarse:** las presiones y el trajín piden frescos y relajamiento. Pero es más que solo una necesidad del cuerpo. Se alivia la sed pero también la mente. Un trago, algo

de comer y la buena compañía se combinan para mejorar el ánimo y revitalizar el cuerpo.

- **Sentirse con estilo:** es un momento de escoger bien. El escenario y la compañía requieren lo mejor en comida y bebida. La elección de bebida debe combinar y resaltar la comida, demostrar seguridad y estilo y comunicar el deseo de dar y compartir lo mejor.

CAPÍTULO 2

2. Marco Referencial

En el desarrollo del capítulo dos se revisa los antecedentes, el origen de la empresa, la misión, visión y los productos que comercializa la empresa objeto de estudio: Cervecería Nacional, se conocerá a detalle cómo opera actualmente en su relación con el cliente; es decir, que se tendrá una visión de su situación actual con la estrategia con la cual opera la compañía, para esto se revisará la segmentación de canales y segmentación de mercado, el tipo de consumidor y las necesidades de consumo; así como las actividades para incentivar el consumo, gracias a información obtenida de la base de datos e investigaciones desarrolladas por CN.

Por otro lado, es importante revisar la situación financiera general y posicionamiento actual que tiene Cervecería Nacional, y cada una de sus marcas y el mercado objetivo de cada producto ya que es muy importante conocer el entorno de la empresa y su gestión interna para conocer más sobre la empresa y poder aportar con una excelente sugerencia e implementación del presente proyecto de investigación.

Además, se analizará todo lo relacionado con el cliente final, quien es la persona natural o empresa que compra directamente a Cervecería Nacional y consta en su base de clientes y recibe una factura por parte de nuestra empresa, ya que para efectos del trabajo no se considera como cliente al consumidor final, quien es también muy importante y vital, sin embargo, la relación directa como cliente se la realiza con los puntos de ventas conocidos como POS.

2.1 Antecedentes

Cervecería Nacional es una empresa subsidiaria de SABMiller que se dedica a la elaboración y comercialización de cervezas y bebidas refrescantes. Cuenta con dos plantas ubicadas en Quito y Guayaquil con una capacidad de producción de más de 3'000.000 de hectolitros anuales, generando trabajo directo e indirecto alrededor de 500.000 personas; y cumpliendo fielmente con las políticas de mejoramiento continuo para la entrega de productos de calidad internacional.

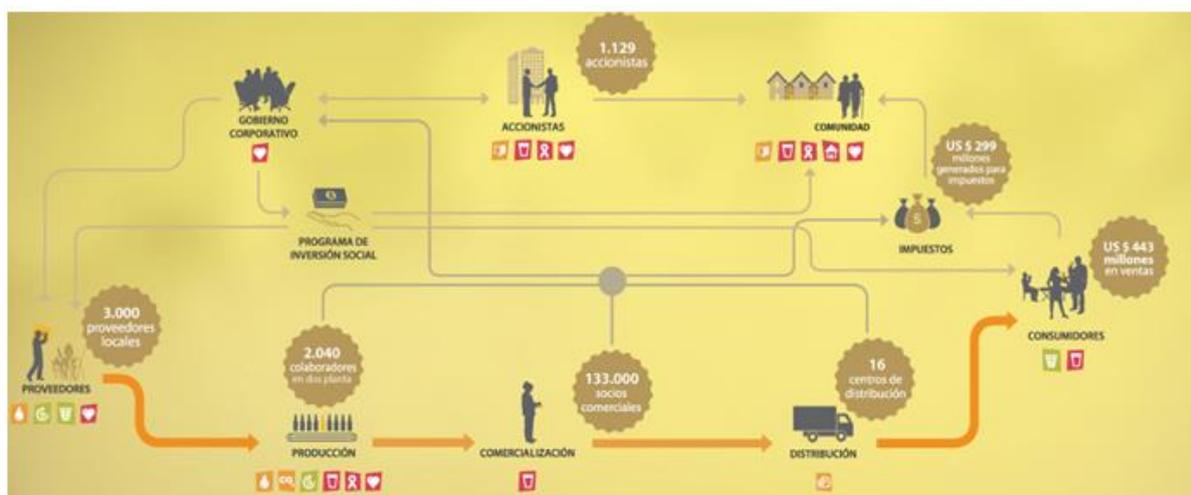


Figura 3. Cadena de Valor de Cervecería Nacional
Tomado de: www.cervecerianacional.ec/empresa

Mantiene una fuerza de distribución externa operada por terceras personas y dividida en ciudad; llamados franquiciados, y provincias, conocidos como distribuidores. Sus franquiciados cuentan con una flota moderna de camiones y no tienen bodegas ya que el cargue de producto es realizado en la bodega de CN, mientras que los distribuidores son quienes operan en localidades lejanas a la ciudad, tienen producto almacenado en sus bodegas, en las cuales realizan el cargue de la mercadería que será entregada a los puntos de venta en sus camiones de reparto.

Cervecería Nacional es la principal empresa cervecera de Ecuador, con un total de 1.129 accionistas, siendo el principal SABMiller, del cual forma parte desde el 2005. La empresa multinacional SABMiller forma parte de uno de los importantes grupos cerveceros del mundo, cuenta con más de 70 mil colaboradores y sus operaciones se realizan en los 5 continentes, aproximadamente en 75 países.

Cerca de 200 marcas forman parte de esta gran corporación, entre las cuales citamos a las más conocidas a nivel mundial como son: Pilsener, Urquell, Peroni Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft y Grolsch. En Latinoamérica, SABMiller está presente en países como Argentina, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Perú. Cuenta además con oficinas de representación en varios países de la región.

SABMiller se caracteriza por tener una cultura de excelencia operativa, producción de alta calidad, la innovación y promoción del desarrollo sostenible, con el fin de aportar al desarrollo de los países en los que se instala.

2.2 Origen de la Empresa

La empresa arranca sus operaciones en 1887 y desde entonces se ha mantenido como líder del mercado. A continuación se detalla las fechas importantes de la empresa:

Tabla 2. Fechas históricas de Cervecería Nacional.

Fecha	Evento
9 de Octubre de 1887	La empresa es fundada con el nombre de Guayaquil Lager Beer Brewery Association, funcionando al principio como fábrica de cerveza y de hielo
1913	Se lanza la cerveza Pilsener, que se llegó a convertir y es en la actualidad la cerveza líder en el mercado ecuatoriano.
1966	Cerveza Club, es lanzada en el mercado ecuatoriano

1972	Adquiere 20 hectáreas ubicadas en parque industrial del sector de Pascuales en la ciudad de Guayaquil
1974	Se fusiona con Cervecería Andina de la ciudad de Quito
1978	Da inicio a la construcción de la nueva Planta Pascuales, ubicada en el Km 16 y medio vía Daule.
1983	Se realiza la fusión con el grupo empresarial Bavaria, primer grupo cervecero de Colombia, hecho que la lleva al mercado internacional.
1985	Inician las operaciones de la nueva planta Pascuales en Guayaquil.
1995	Planta Pascuales, una de las más grandes pasteurizadoras del mundo, pone en marcha la más moderna línea de embotellamiento con una capacidad de llenado de más de cien mil botellas por hora.
1998	Marca Dorada se lanza al mercado como una estrategia de precio.
2000	Pony Malta, ingresa siendo la única opción de bebida a base de malta en Ecuador
2001	Pilsener light hace su aparición, como una nueva opción de bebida ligera.
2003	Refuerza su portafolio de refrescos con la inclusión de Agua Manantial.
2005	SABMiller se convierte en el accionista mayoritario de Cervecería Nacional adquiriendo nuevamente el mismo nombre (CN)
2014	Se realiza el exitoso lanzamiento de Miller Lite.

Tomado de: www.cerverianacional.ec

2.3 Misión y visión

Misión: Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en el Ecuador.

Visión: Ser la compañía más admirada del Ecuador: las marcas de elección, la inversión de elección, el empleador de elección y el socio de elección.

2.4 Propósitos sociales

Cervecería Nacional tiene como finalidad institucional los siguientes propósitos: Traer frescura y sociabilidad, mejorar los medios de sustento y ayudar a construir comunidades locales.

2.5 Valores

- La gente es nuestra ventaja más duradera.
- La responsabilidad es clara e individual.
- Trabajamos y ganamos en equipo en todo el negocio.
- Nos enfocamos en los clientes y consumidores.
- Hacemos lo mejor por nuestras comunidades locales
- Nuestra reputación es indivisible.

2.6 Productos

Cervecería Nacional ofrece una amplia gama de bebidas alcohólicas o de moderación en primera línea; además, cuenta con un portafolio de bebidas refrescantes y agua envasada, que son elaborados bajo estrictos estándares de calidad, con el fin de brindar a sus clientes los mejores productos.

2.6.1 Bebidas de moderación: Bebidas alcohólicas



- **Pilsener**



Visión: Ser la marca más querida del Ecuador y un orgullo ecuatoriano

Cerveza tipo pilsen de fino sabor amargo con 4.2 grados de alcohol, patrón de la cerveza en el Ecuador que genera una conexión emocional sobre todo con el consumidor de bajos ingresos. Principal sponsor del fútbol de primera división y de la selección nacional, con fuerte presencia en eventos masivos, deportivos y patronales, generadores de orgullo local. Ganadora de premio Mercatus a Word en la categoría de marcas mainstream a nivel del grupo Sabmiller.

- **Pilsener Light**



Visión: Ser la mejor opción para consumidores que quieren disfrutar momentos para tomarse un break

Cerveza rubia tipo pilsen, suave y ligera con 3.38 grados de alcohol y menos calorías que las otras cervezas. De sabor diferente, agradable, refrescante para mantener el control y relajarse, es la cerveza light con más reconocimiento en el Ecuador, enfocada al consumo con amigos, en la playa, después de jugar un partido o ejercicio, al empezar la noche/ ponerse en onda, después del trabajo o camino a casa.

- **Club Premiun**



Visión: Ser reconocida y valorada por su calidad superior, lo que la hace la única cerveza Premium del Ecuador

Cerveza elaborada con finos ingredientes y mayor tiempo de maduración lo que genera su sabor distinguido, con 4.4 grados de alcohol, enfocada a las celebraciones de logros personales y hacer de eso un momento especial. Reconocida con premios internacionales a la calidad y sabor, como el Crystal Taste Award del International Quality Institute en la categoría de cervezas estilo Lager/Pilsen.

- **Miller Genuine Draft (MGD)**



Visión: Cerveza con el mismo espíritu innovador, que se encuentra en las grandes ciudades del mundo

Cerveza de cuerpo ligero pero con 4.7 grados de alcohol, superior al promedio de cervezas locales, marca la diferencia debido a que no es pasteurizada en caliente, sino justo después de su elaboración se baja su temperatura a 1.6 °C y luego es filtrada cuatro veces, lo que garantiza obtener el mismo sabor de una cerveza de barril. Enfocada a un nivel socio-económico medio-alto/alto, se encuentra ubicada en lugares que siguen una tendencia y estilo exclusivo.

- **Dorada**



Visión: Ser la cerveza económica de mejor opción para el consumidor en el Ecuador

Cerveza con un sabor menos amargo, suave y moderado, con 4.0 grados de alcohol tipo lager de largo tiempo de reposo, lo que ayuda a refinar su sabor. Es una marca que satisface y divierte en un mundo lleno de incertidumbres garantizando calidad y buen precio

al consumidor, enfocada a un nivel socio económico medio-bajo, para desconectarse u compartir después de una larga jornada de trabajo.

- **Miller Lite**



Visión: Ser la nueva experiencia de sabor, que representa la nueva opción en la vida de los ecuatorianos

Cerveza con 4.2 grados de alcohol, está hecha con semillas de lúpulos madurados del pacífico noroeste de EEUU, para una calidad, sabor y consistencia. Es reconocida a nivel mundial por su calidad en festivales como World Beer Cup y en Great American Beer Festival. Se distingue en el mercado por ser una cerveza de sabor suave y balanceado, con un cuerpo liviano que contiene una baja sensación de amargor. Es fácil de tomar, no llena y posee un efecto refrescante.

2.6.2 Refrescos: Bebidas no alcohólicas



- **Agua Manantial**



Visión: Ser reconocida como la marca nacional de agua de mayor calidad y pureza

Bebida natural y refrescante sin gas o carbonatada, con doble sello de seguridad y certificaciones internacionales que garantizan su pureza y calidad. Su mercado objetivo son los consumidores activos fit, es decir aquellas personas que les gusta mantenerse activos realizando algún tipo de deporte, los tropicales, que tienden a consumir una gran cantidad de

agua al día, y en el caso del agua con gas, los farreros, quienes asocian su consumo con combatir el chuchaqui.

- **Pony Malta**



Visión: “Estar posicionada como la bebida nutritiva preferida, con una personalidad vanguardista”

Es una bebida refrescante 100% natural, que aporta al crecimiento y desarrollo de los jóvenes y deportistas, ya que cuenta con un alto contenido de proteínas, vitaminas y minerales que ayudan a reponer energías sin alterar la salud.

2.7 Segmentación del mercado

La empresa cuenta con un aproximado de 135.000 clientes activos, a los cuales de forma directa a sus franquiciados o indirecta a sus distribuidores, suministra sus productos a los puntos de venta, quienes a su vez los harán llegar al consumidor final. Manejar una base tan extensa de clientes es bastante complejo, razón por la cual se realizan segmentaciones, a fin de poder focalizar las estrategias de comercialización y planes de marketing hacia los puntos de ventas conocidos por sus siglas en inglés como POS.

2.7.1 Segmentación de Canales

La segmentación de canales parte de un proceso que consiste en agrupar en segmentos más pequeños e internamente homogéneos al mercado total de clientes detallistas, basándose en las características de los consumidores que frecuentan el punto de ventas, sus necesidades y las ocasiones de consumo a las que se atienden.

El contar con canales segmentados, permite el mejoramiento continuo de los servicios y los resultados de venta. El enfoque de comercialización por canales permite satisfacer la

demanda de productos de manera diferenciada y además generar valor a los canales de venta y a los consumidores que generalmente compran en los distintos canales.

El éxito de poner en práctica la segmentación de canales radica en la excelencia en la ejecución, ya que permite capitalizar los esfuerzos de mercadeo, ventas y distribución, permitiendo convertir el canal de venta en un vehículo de comunicación hacia el consumidor, lo que permite alcanzar una clara ventaja competitiva. Los canales se encuentran segmentados en 6 grupos: para llevar, socializando, comiendo fuera, diversión, canal educativo/trabajo y no comercial, siendo el canal para llevar donde se concentra el mayor porcentaje de clientes (62.6%) y de igual forma el mayor volumen de las ventas (53.0%).

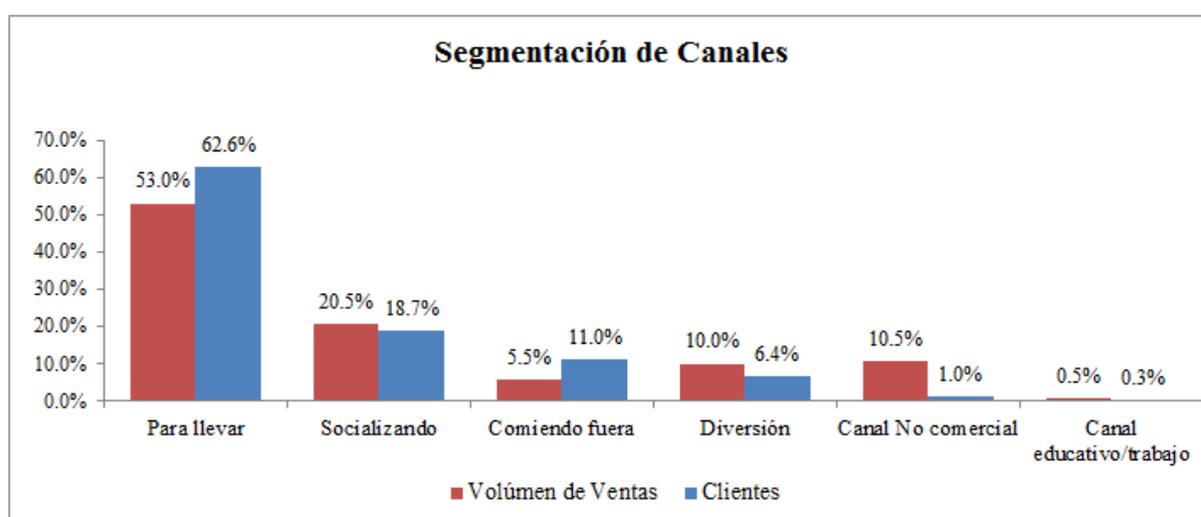


Figura 4. Segmentación de canales
Adaptado de los informes del área comercial de la empresa CN.

Para llevar: es una tienda o almacén independiente, donde se ofrece una gran variedad de artículos o víveres, en el cual se toma el producto y se cancela en caja, principalmente para consumo fuera del mismo. Sub-canales: droguería, farmacia, supermercado, cigarrería, licorería, estaciones de servicio, minimarket, bazar, hogar, ferretería, tienda de calle principal, tienda, kiosco, panadería, venta ambulatoria, tienda naturista, o frutería.

Socializando: es una cadena o negocios independientes que principalmente venden bebidas alcohólicas o únicamente refrescos para consumo en el local. Este tipo de negocio puede vender alimentos o proveer algún tipo de entretenimiento, donde los consumidores generalmente se agrupan con familia o amigos a socializar. Sub-canales: club, centro recreacional, cine, teatro, locutorio, cyber café, gimnasio, escuela deportiva, billar, cancha sintética de fútbol, night club, gallera, motel, bar, cantina, vulcanizadora, lavadora de autos, eventos, salón, tienda social, kiosco, y parque de diversión.

Comiendo fuera: es una cadena o restaurantes independientes que ofrecen alimentos preparados y bebidas para consumo en el local, para llevar o entrega a domicilio. Sub-canales: restaurantes, comidas rápidas, fuentes de soda, cangrejal, restaurante de comida oriental, comedor popular, hotel, cevichería, restaurante de pollo a la brasa, cafetería, picantería, fritanguería, delicatessen o pizzería.

Diversión: es una cadena o local independiente de diversión que principalmente vende bebidas alcohólicas para consumo en el local, y comidas especializadas o piqueos, la gente acude en grupos o solas y ofrecen show en vivo. Sub-canales: bar o discoteca

Canal educativo/trabajo: son lugares tipo comedores o bares ubicados dentro de instituciones educativas, instituciones laborales públicas o privadas donde ofrecen snacks o bebidas. Sub-canales: instituciones educativas o laborales

Canal no comercial: una empresa que compra productos de los fabricantes, principalmente para revenderlos a minoristas con bajos márgenes de ganancias y generalmente en cantidades al granel. Sub-canales: mayoristas, cerveza express, depósito o distribuidor.

2.7.2 Tipos de Consumidores

Se consideran 6 categorías, clasificadas por los datos que más identifican a cada grupo considerando características demográficas, actitudes hacia la bebida y hacia el alcohol:

- **Cervecerero:** Joven (en edad o espíritu, ve la vida con alegría y llena de posibilidades de diversión. Es sociable y de cultura costeña. Se maneja con seguridad en todos sus ambientes, le interesan las novedades y es consciente de la importancia de su familia. Es relajado y no busca ser el centro de atención. Los amigos siempre están cuando se los necesita. La cerveza los une, no importa el momento. Toma de largo, pero no busca emborracharse. La cerveza es su trago de elección y es fiel a su marca.
- **Bebedor:** De espíritu tradicional, sus raíces están en la ciudad o barrio. Se siente orgulloso de su origen. Prefiere lo nacional. La comodidad y el bienestar están entre sus metas. Siempre tiene un vaso lleno. Le gusta beber. Es parte de su vida y no lo esconde. El alcohol nutra el espíritu y mejora cualquier reunión social. Le gusta la cerveza pero pasa fácilmente al trago fuerte. Si se emborracha no importa...es de hombres. No es casero: prefiere estar afuera, rodeado de gente. Su valor principal es la amistad, pero tiende a ser competitivo y le gusta resaltar dentro el grupo. Separa su vida familiar de sus amistades. Le interesa, el fútbol, sus amigos, la música y las mujeres.
- **Tradicionalista:** Su vida es clara y definida. Transcurre en su ciudad natal (o ligada a ella si emigró) conforme a las costumbres heredadas. La familia, la religión, el trabajo y su país son sus valores. Su forma de ser es tranquila y segura. No le interesa lo nuevo, las modas y diferenciarse de los demás. En suma, recuerda el lento paso del tiempo: puede bordear en lo provinciano. La diversión son los familiares y amigos, en

su casa o en la de ellos. Con frecuencia, la comida es el pretexto y el comienzo. Estos son los momentos para tomar. Tomas en confianza y, a veces, mucho. Pero no le gusta exhibir la borrachera. La cerveza es refrescante y ligera. Por eso pasa al trago fuerte conocido, sin pretensiones.

- **Responsable:** La vida está por delante: hogar, hijos y una carrera. Hombre o mujer, sus metas están claras y no las pierde de vista. Su imagen es importante. Cuida su apariencia y sabe lo que debe consumir. La diversión tiene su puesto definido en la vida de responsabilidades: amigos, colegas y familiares se reúnen para relajarse y compartir. Existen también compromisos sociales ineludibles. Los deportes tienen su puesto, por salud y entretenimiento. Bebe con moderación y busca la calidad. Por eso prefiere la cerveza. La bebida no es lenguaje, sino un complemento al momento.
- **Impresionador:** Su vida es un escenario. La gente que conoce es su audiencia. Trabaja, y si tiene éxitos, le gusta mostrarlos. Sigue las novedades y modas, especialmente las importadas. Sus gustos y metas son cambiantes. Le gustaría tener su negocio propio y viajar. El licor no es importante en si mismo. Las bebidas le permiten demostrar quién es y qué le gusta. No tiene preferidas, depende del momento. En las reuniones y farras, la bebida y la marca hablan. Si están disponibles, escoge las marcas caras e importadas. Conoce los lugares de moda. Sale con frecuencia de compras.
- **Emprendedor:** Le gusta tener opciones en su vida y sentirse diferente, pero no para lucirse, sino para sentir que hace elecciones y que está en todo. El prestigio y su imagen son importantes así sea en su barrio o en su ciudad natal. Es joven, activo, curioso y sociable. No se siente atado a las tradiciones. No desprecia lo local y nacional, pero valora lo que el mundo ofrece y está dispuesto a probarlo. Disfruta de los deportes y de sus intereses. Sus ocasiones para tomar son muy divertidas, en el día

o en la noche. Siempre toma con amigos, viejos y nuevos. Sus gustos son muy variables-desde vinos hasta preparados de aguardiente, pasando con el whisky, etc. En la cerveza busca un buen gusto y frescos.

2.7.3 Actividades para influenciar el consumo

Son todas las actividades que se llevan a cabo en los puntos de venta, influyendo sobre el comercio y el comportamiento del cliente, impactando el desempeño de las marcas de CN y que se encuentran jerarquizadas con una secuencia de prioridad:

Tabla 3. Actividades para influenciar el consumo

Actividad	Detalle
Calidad	<p>Incluye todas las actividades para asegurar que todos los aspectos relevantes de calidad que percibe un consumidor estén acordes con el posicionamiento de una determinada marca. Las dimensiones de calidad son aseguradas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto empacado: fecha de expiración, temperatura, condición y limpieza del envase ▪ Almacenamiento del producto: condiciones y rotación ▪ Equipo de frío: condición y limpieza ▪ Calidad del servicio: ritual de servir, orientación al comprador ▪ Equipo de cerveza de barril: Higiene y sistema (instalación, calibración y funcionamiento)
Disponibilidad	<p>Incluye todas las actividades para asegurar que los productos apropiados sean distribuidos y almacenados en la cantidad adecuada en los puntos de ventas adecuados. Las dimensiones de disponibilidad son aseguradas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocación: sku's distribuidos en los puntos de venta, según los estándares de disponibilidad.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de inventario: El alcance del nivel de inventario debería ser suficiente hasta la próxima entrega para evitar que se agote el producto, sin que el nivel de inventario llegue a ser muy alto.
<p>Accesibilidad (precio):</p>	<p>Incluye todas las actividades para asegurar el cumplimiento del precio en los puntos de venta y la comunicación de los mismos. Las dimensiones de accesibilidad son aseguradas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento del precio: visitas sorpresas, material en punto de venta, plan de incentivos; portafolio, posicionamiento de marca, comparación del empaque; competidores. ▪ Rentabilidad: volumen, margen detallista, margen sabmiller. ▪ Consumidor: actitud, poder adquisitivo, valor percibido, ocasión de consumo. ▪ Comunicación de precio: visibilidad interior y exterior, consistencia, alcance (punto de venta y consumidor)
<p>Visibilidad</p>	<p>Incluye todas las actividades para mejorar la cantidad y calidad de la presencia visual de la marca/producto en el punto de venta a fin de influir positivamente en la decisión de compra. Las dimensiones de visibilidad son aseguradas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avisos exteriores: disponibilidad, condición, actualización, posición o puntos calientes. ▪ Categoría en puntos de venta: cantidad de espacio en estante (zona de tráfico y posicionamiento cruzado de categorías) y calidad de espacio en estante. ▪ Producto en estante: cantidad de espacio en estante (números de frentes por marca, participación en estante) y calidad de espacio en

	<p>estante (disposición de productos, caras al frente, apariencia exterior, limpieza, condiciones de luz).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto en nevera: cantidad de nevera y calidad de nevera.
Activación	<p>Incluye todas las actividades diseñadas y focalizadas para generar un incremento en volumen a corto plazo. Las dimensiones de activación son aseguradas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuación de marca-Idoneidad de la marca: las activaciones son adecuadas para el posicionamiento de la marca seleccionada. ▪ Impacto: la actividad tiene éxito en la generación de aumento de volumen de ventas a corto plazo.
Promoción	<p>Incluye toda actividad de tiempo determinado dirigida al cliente (consumidor o canal) en el punto de venta, que otorga un beneficio adicional.</p>
Apoyo	<p>Incluye todas las actividades para lograr que el dueño/vendedor del punto de venta recomiende activamente una marca/producto. Las dimensiones de activación son aseguradas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recomendación activa de la cerveza frente a otras categorías (licores): El vendedor o propietario del POS recomienda activamente nuestra cerveza frente a otras categorías. ▪ Recomendación activa de determinadas marcas: El vendedor o propietario del POS recomienda marcas que requieren apoyo. ▪ Ventas activas de volumen adicional: el vendedor o propietario del POS se esfuerza activamente para vender más volumen. ▪ Conocimiento del producto: el vendedor o propietario del POS posee un profundo conocimiento de los productos.

2.8 Posición Ranking empresas más grandes del Ecuador

Anualmente la revista Ekos Negocios, publica un informe en el cual reporta cuales son las 1.000 empresas más grandes del Ecuador, tomando en consideración variables como sus ingresos anuales, patrimonio, el impuesto causado, entre otras. Cervecería Nacional por lo general se ha situado dentro de las primeras 25 posiciones.

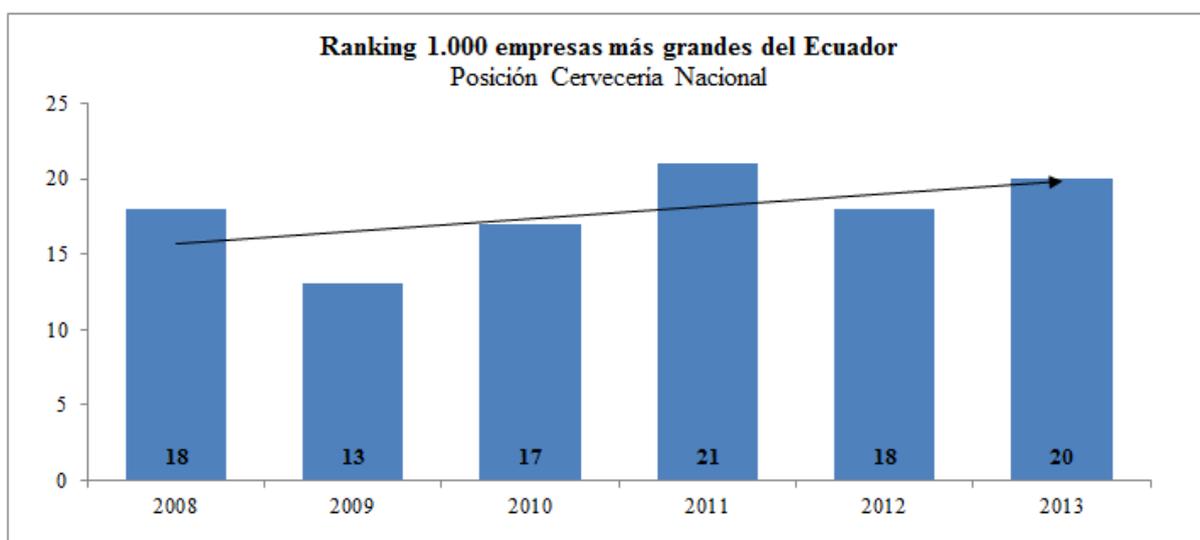


Figura 5. Ranking 1.000 empresas más grandes del Ecuador, posición CN.
Adaptado de: Revista Ekos Negocios (2014).

Sin embargo, como se muestra en la figura 5, durante el período 2008 al 2013 se puede observar que la empresa ha pasado de ocupar la posición 18 a la 20, es decir Cervecería Nacional no ha crecido al ritmo que lo han hecho otras empresas, por ello se ha alejado 2 posiciones en los últimos 6 años.

2.9 Participación de Mercado

A lo largo de la historia, Cervecería Nacional se ha mantenido como el líder dentro del mercado cervecero del Ecuador, manteniéndose con una participación de mercado por encima del 90% lo que podría considerarse en varios sectores prácticamente como un monopolio. Sin embargo, su principal competidor Ambev, con sus marcas Brahma y Budweiser, ha logrado capturar poco a poco parte del mercado que tenía a su haber CN.

A pesar de que actualmente Cervecería tiene un 95.1% de participación del mercado y Ambev un 4.1%, cabe recordar que antes del ingreso de Ambev al mercado, quien absorbió la marca Biela, CN mantenía una participación de mercado alrededor del 98%, por lo que se denota que su actual competidor ha sabido llevar a cabo las estrategias indicadas para robar parte de mercado a CN.

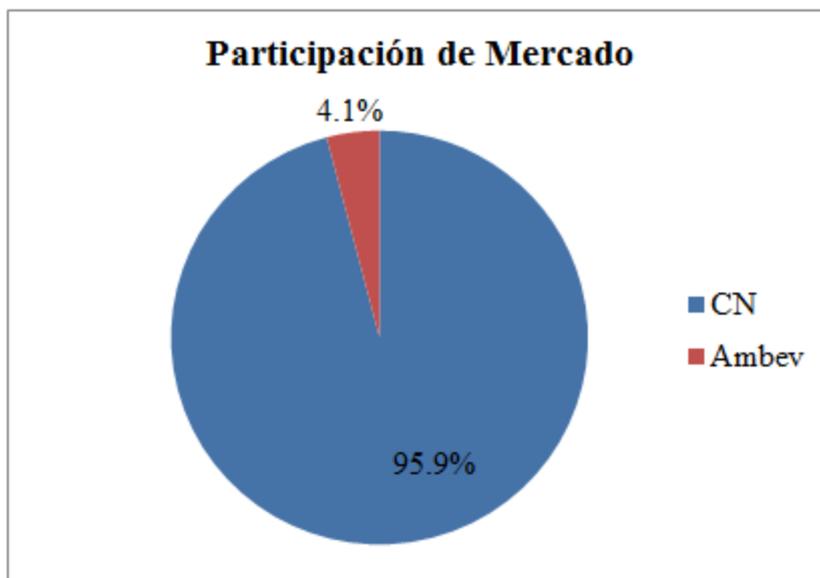


Figura 6. Participación de mercado.
Adaptado de: Informe del área comercial de la empresa CN (2013).

2.10 Indicadores de Ventas

Cervecería Nacional trabaja con año fiscal (F) que va desde abril del año actual hasta marzo del año posterior; en la siguiente tabla se revisa el período comprendido desde Abril del 2012 - Marzo 2013 considerado el período F13 y la información desde abril 2013 - Marzo 2014 considerado el período F14. La unidad de medición en Cervecería Nacional de todos sus presupuestos de ventas es realizada en hectolitros, donde cada hectolitro equivale a la venta de un aproximado de 13 jabas de cerveza. La conversión a dólares se realiza para presupuestos de otras áreas relacionadas a estados financieros.

Las variables que se considera son el presupuesto de ventas mensual son la venta del año anterior y la venta actual.

Tabla 4. Hectolitros vendidos durante el período F13-F14.

Mes	Hectolitros vendidos durante el periodo F13 - F14									
	F13 (Abril 2012 - Marzo 2013)					F14 (Abril 2013 - Marzo 2014)				
	Presupuesto	Vta. año anterior	Venta	Cumplimiento Presupuesto	Variación año anterior	Presupuesto	Vta. año anterior	Venta	Cumplimiento Presupuesto	Variación año anterior
Abril	481.651	429.504	447.155	93%	4%	499.533	447.155	481.231	96%	8%
Mayo	563.436	459.517	523.890	93%	14%	557.000	523.890	544.740	98%	4%
Junio	511.889	468.060	509.042	99%	9%	521.311	509.042	496.615	95%	-2%
Julio	534.706	441.608	507.269	95%	15%	531.900	507.269	498.979	94%	-2%
Agosto	532.941	506.403	493.778	93%	-2%	534.242	493.778	522.730	98%	6%
Setiembre	505.374	481.371	451.252	89%	-6%	490.173	451.252	465.166	95%	3%
Octubre	603.847	473.748	509.389	84%	8%	561.508	509.389	547.903	98%	8%
Noviembre	516.720	575.974	503.143	97%	-13%	602.529	503.143	564.630	94%	12%
Diciembre	723.847	649.980	696.955	96%	7%	720.677	696.955	663.305	92%	-5%
Enero	511.392	456.266	483.816	95%	6%	519.219	483.816	474.069	91%	-2%
Febrero	483.165	486.955	454.749	94%	-7%	499.018	454.749	476.321	95%	5%
Marzo	512.992	476.727	506.544	99%	6%	560.787	506.544	522.722	93%	3%

Adaptado de: Informe del área comercial de la empresa Cervecería Nacional (2014)

En la tabla 4 se observa que en el período a analizar no se llegó al cumplimiento del presupuesto de ventas en ningún mes, también cabe resaltar que tan solo se cumplió de los 24 meses a evaluar considerado la variación de ventas versus el año anterior; 16 meses lo que representa un 67%. Si bien las bebidas de moderación o refrescos no se tratan de un producto estacional, y su venta es variable en el transcurso del año, existen meses atípicos donde pueden suscitarse eventos que originen un despunte en las ventas.

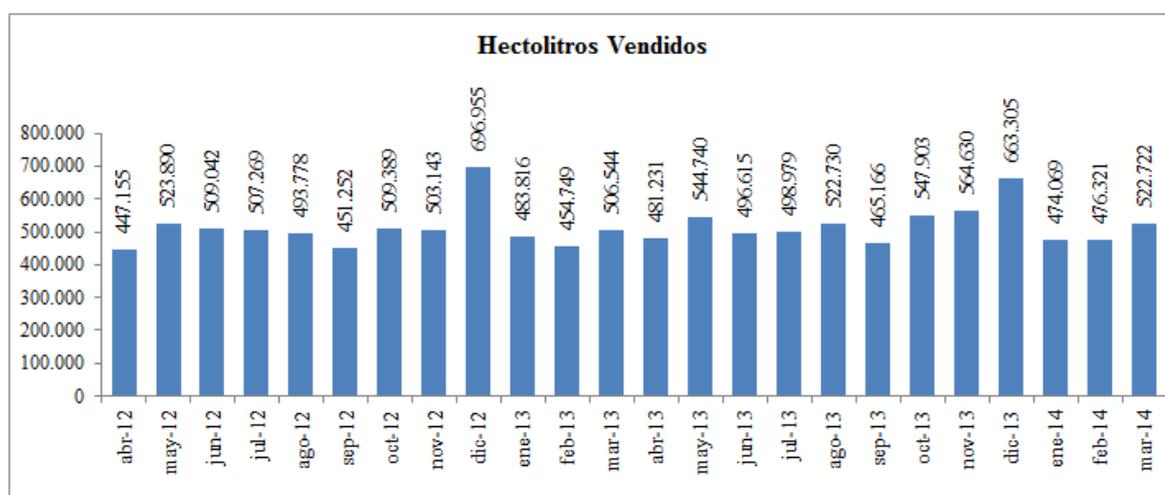


Figura 7. Hectolitros vendidos mensualmente durante el período F13-F14.

Adaptado de: Informes del área comercial de la empresa C.N. (2014)

Sin lugar a dudas, el mes más fuerte de ventas para la compañía es diciembre debido a las festividades que lo acompañan, navidad y fin de año, además del cierre de campeonato nacional de futbol que son ocasiones ideales para el incremento del consumo, sin embargo en la figura 8 se puede notar la disminución de hectolitros vendidos en diciembre del 2013 vs el año anterior, en la cual se demuestra que existe una tendencia decreciente con agudas contracciones marcadas a lo largo de los dos periodos.

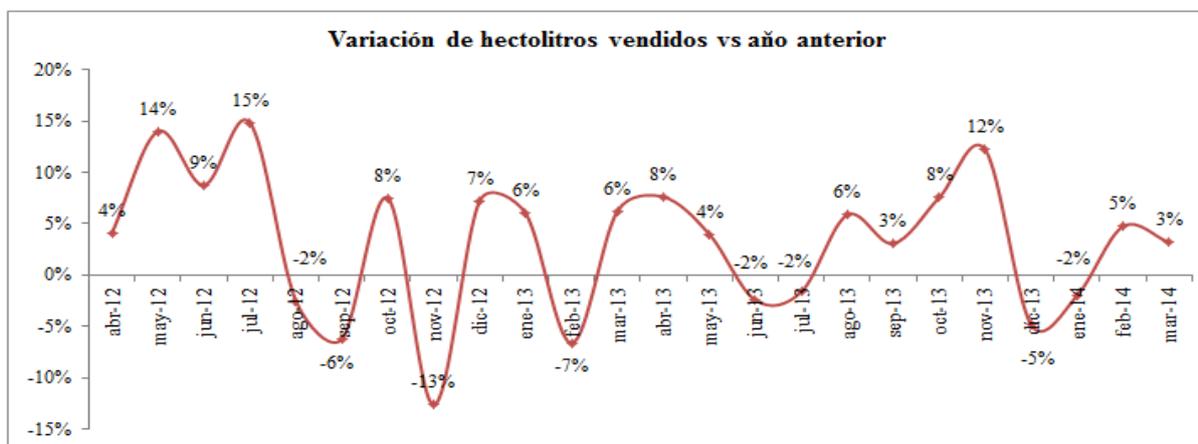


Figura 8. Variación hectolitros vendidos año 2013 versus año 2012.
Adaptado de: Informes del área comercial de la empresa C.N. (2014)

En relación al presupuesto, también se identifica que no se ha logrado cumplir las metas que la compañía proyecta mensualmente, con recesiones hasta de 16 puntos por debajo.

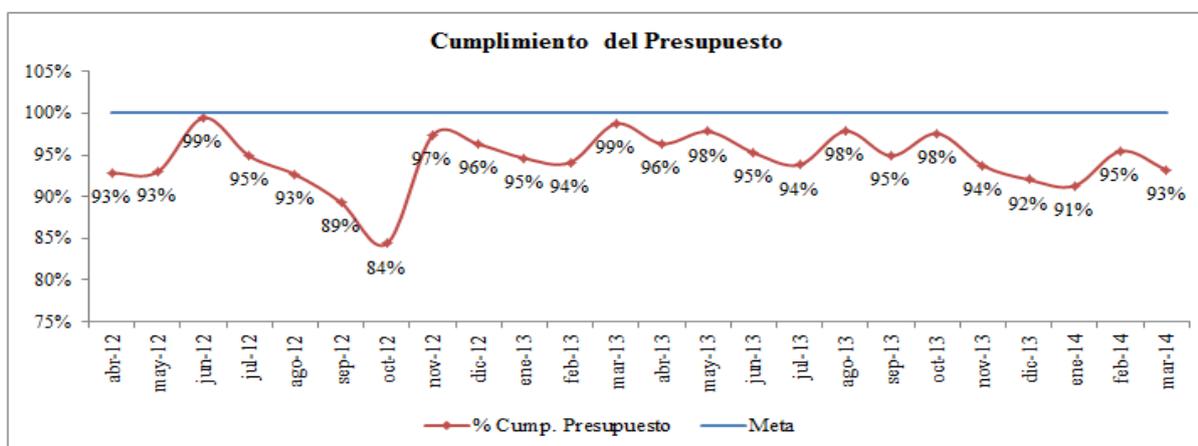


Figura 9. Cumplimiento de presupuesto.
Adaptado de los informes del área comercial CN (2014)

La revista Ekos (2014) muestra en una de sus publicaciones, los ingresos anuales en dólares y su evolución, donde queda demostrado cómo se representa en la gráfica 10 que no ha existido un crecimiento constante, la más notable se produce en el 2010 con una contracción del -19,5% en sus ingresos, si bien tuvo una recuperación en el 2011, ha pasado de mantener un crecimiento en los ingresos del 18,6% en el 2009 al 5,5% en el 2013.

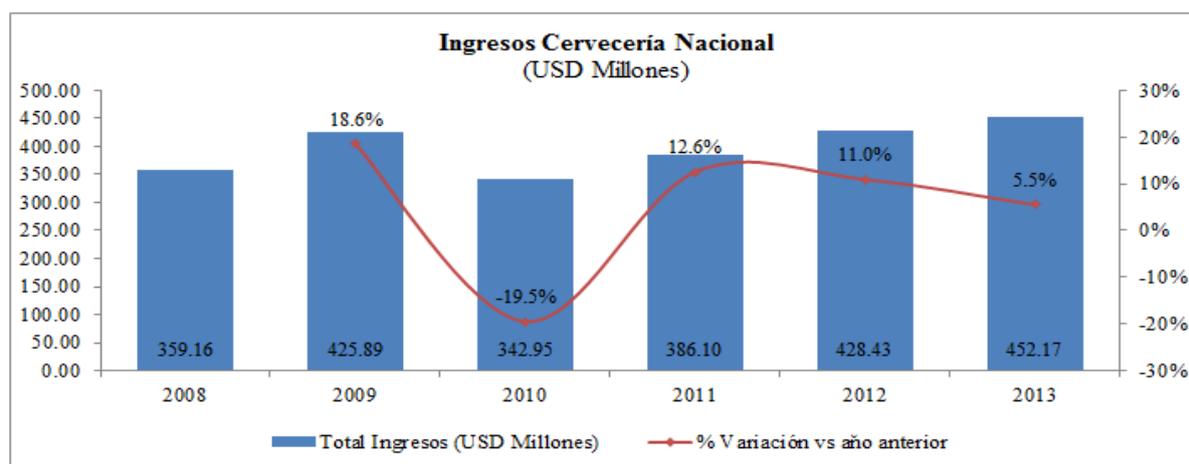


Figura 10. Ingresos Cervecería Nacional.
Adaptado de: Revista Ekos Negocios (2014)

2.11 Indicadores de Servicio al Cliente

Las llamadas que los clientes y consumidores de la compañía realizan a la línea 1800-012345, son atendidas a través de la empresa American Call Center, quien hasta Junio del 2012 operaba bajo el uso de su sistema operativo, posterior en Julio del mismo año, se llevó a productivo el uso de CRM SAP plataforma que sería probada en Ecuador para posteriormente replicarla en el resto de subsidiarias de Sabmiller en el mundo, no obstante el sistema no ha rendido los frutos esperados.

2.11.1 Indicadores operativos

Flujo de llamadas: El flujo de llamadas es el total de marcaciones recibidas, ya sea que éstas lleguen a ser contestadas o abandonadas, donde en términos generales, se evidencia un

incremento de llamadas en el 2011 vs los últimos resultados del 2014. Sin embargo, si se focaliza el análisis en el último periodo 2014 vs 2013, se evidencia una disminución del flujo, llegando en ocasión a recibir menos de la mitad de llamadas vs el año anterior, lo cual genera una alerta del porqué de este comportamiento.

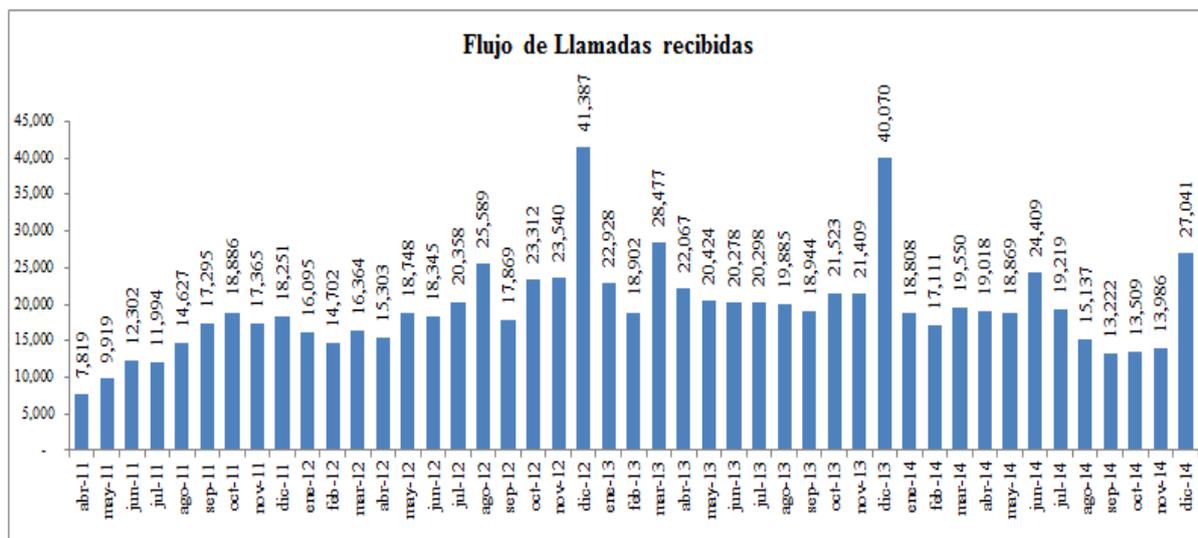


Figura 11. Flujo de llamadas recibidas.

Adaptado de: Informes emitidos por el American Call Center (2014).

Nivel de servicio: Un estándar de calidad regionalmente utilizado, determina que un cliente se encuentra conforme con la atención brindada por un call center, siempre y cuando su llamada sea atendida antes de los 20 segundos, ya que posterior a ello, el tiempo de espera tiende a generar inconformidad, este indicador es medido a través del nivel de servicio, donde se determina el porcentaje de llamadas atendidas antes de los 20 segundos, cuya meta esta sobre el 85% de cobertura.

En la gráfica 12 se observa que antes de CRM se cumplía a cabalidad con este indicador, y posterior a su implementación han existido falencias.

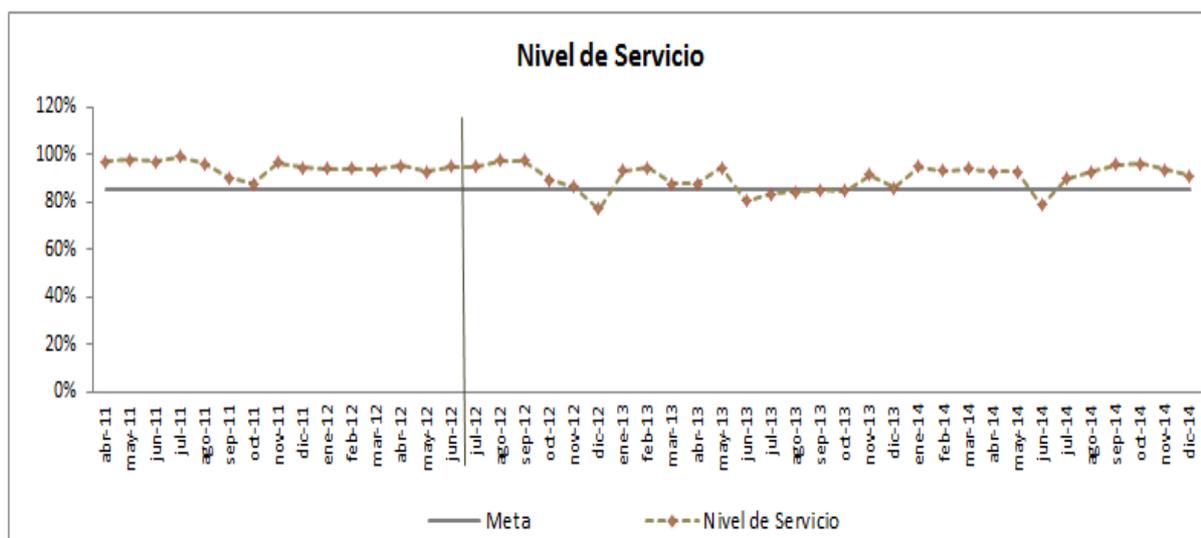


Figura 12. Nivel de Servicio.

Adaptado de: Informes emitidos por American Call Center (2014)

Abandono: Se considera como abandono el porcentaje de llamadas que no son contestadas por los agentes, debido a que el cliente cuelga antes de ser atendido por un asesor. La meta es mantener este indicador por debajo del 5%, lo cual como se muestra en la gráfica 13 no ha podido ser cumplido a cabalidad, ya que existen varios picos donde se ha sobrepasado este indicador, a pesar de que anualmente se han incrementado dos recursos a la operación, para cubrir el aumento de llamadas. La mayor falencia, se evidencia justamente posterior a la salida en vivo del CRM, durante el proceso de aprendizaje de la herramienta.

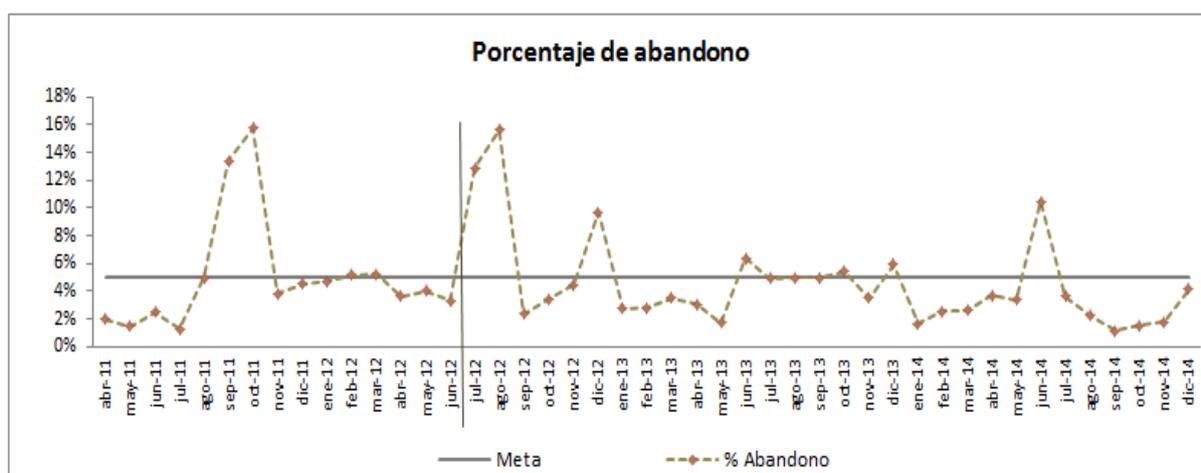


Figura 13. Porcentaje de abandono.

Adaptado de: Informes emitidos por el American Call Center (2014).

Tiempo promedio de conversación: Existen dificultades respecto a los tiempos de manejo de llamadas que se ven afectados por tiempos de respuesta de CRM SAP, ya que es un sistema poco amigable y con gran lentitud. La compañía ha establecido como meta un tiempo promedio de conversación de hasta cinco minutos por llamada, lo cual se cumplió hasta la implementación del CRM donde los tiempos se han sobrepasado.

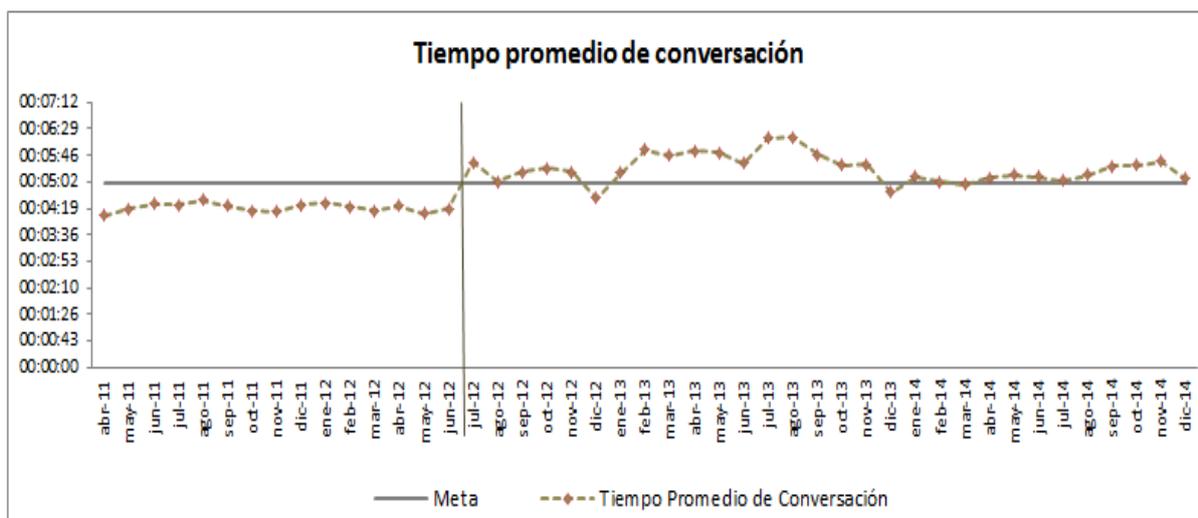


Figura 14. Tiempo promedio de conversación.
Adaptado de: Informes emitidos por American Call Center (2014).

2.11.2 Casos Generados

Se ha pasado de generar un promedio de 6.700 casos mensuales en el 2011, 9.700 en el 2012, 9.600 en el 2013, a 7.600 en el 2014. La disminución de casos generados en el último año va relacionada a la disminución del flujo de llamadas, el cual como se revisaba en el punto anterior es preocupante ya que los motivos pueden ser diversos, como la falta de conocimiento de la línea, que no haya existido motivo alguno para contactarse, desinterés por continuar reportando anomalías que no son resueltas, entre otras.

Los casos generados pueden categorizarse como: informativos, cuando se resuelve durante la llamada la atención del cliente, solicitudes, cuando genera un requerimiento o

reclamos, cuando reporta una queja. Siendo los reclamos la más relevante en cuanto a análisis, el cual como se muestra en la gráfica ha pasado de representar un 22% a un 36%.

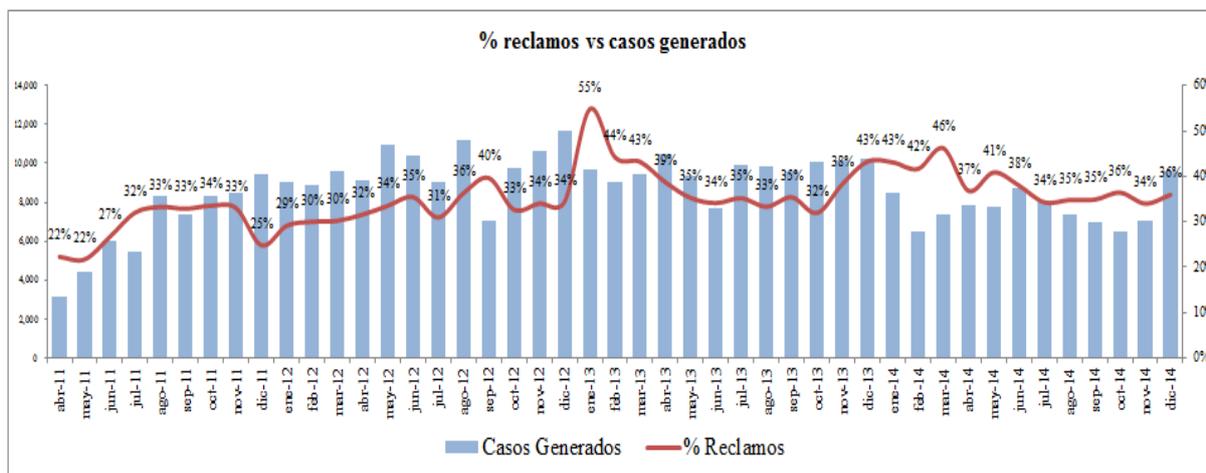


Figura 15. Porcentajes de reclamos versus casos generados.

Adaptado de: Informes generados por el área de Servicio al Cliente de CN (2014)

2.11.3 Indicador de Gestión de Casos

Los casos que se generan a través de la línea, son derivados al área correspondiente a fin de que se brinde la atención debida, para la cual ha sido acordado previamente un tiempo adecuado de atención *SLA*, bajo el cual debe brindarse el servicio. Mensualmente se evalúa si se ha cumplido o no con los estándares de atención a través de un indicador llamado *issue resolution*, que mide el porcentaje de casos atendidos dentro de los acuerdos de servicio, el cual si no fuese atendido conforme al *SLA*, es elevado hacia el jefe inmediato.

En la gráfica 16 se determina la evolución del indicador posterior a la salida del CRM, pues antes de su aplicación no existía un sistema que eleve los requerimientos a un nivel superior, ya que eran administrados de forma manual en Excel; sin embargo, a pesar de reflejarse una tendencia creciente, pasando de un 74% a un 87% en el periodo de 3 años, lo óptimos sería obtener resultados por encima del 90%, pero aún las áreas no han interiorizado la importancia de la atención de los casos dentro de los acuerdos de servicio establecidos, para brindar una atención oportuna al cliente que satisfaga su percepción del servicio de la

compañía, siendo el área más crítica en cuanto a dicha evaluación, ventas quienes mantienen el contacto directo con los clientes.

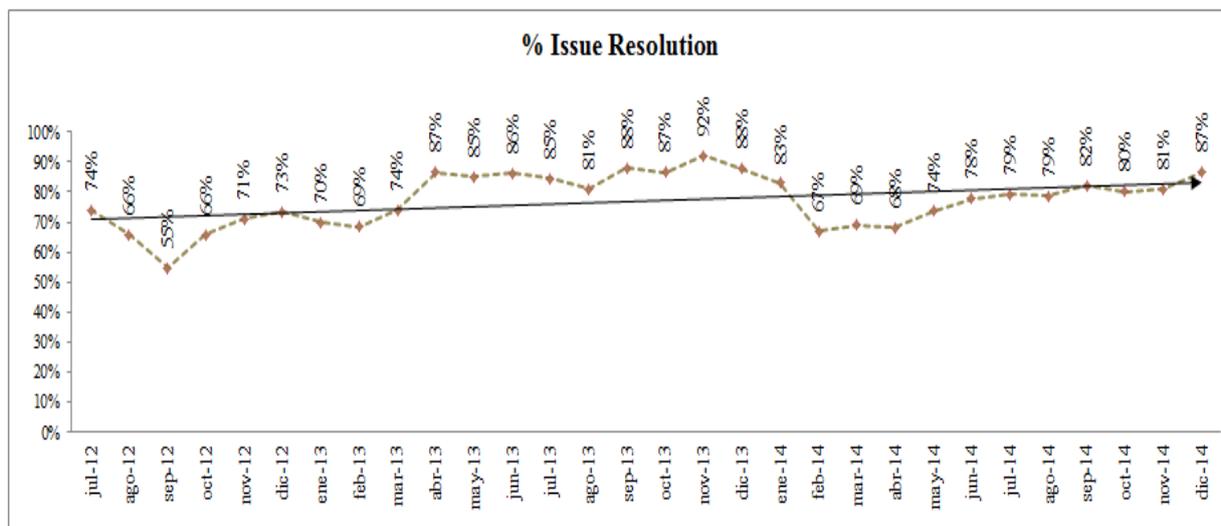


Figura 16. Porcentaje de issue resolution.

Adaptado de: Informes generados por el área de Servicio al Cliente de CN (2014)

2.11.4 Calidad de cierre de los casos

Posterior al cierre de los casos, durante el año 2014 se realizó mensualmente una evaluación a través de encuestas, donde se consultaba al cliente si fue atendido o no según el comentario colocado por el área en la resolución del ticket. Como resultado del proceso de evaluación, se obtuvo que tan solo un 81% de los encuestados fueron atendidos, mientras que el 19% no recibieron atención.

En la gráfica 17 se muestra que los resultados han sido variables a lo largo del año, sin embargo todos muy por debajo de lo esperado, ya que debería existir una compromiso por parte del área responsable, en asegurar la atención según lo expuesto en el caso.

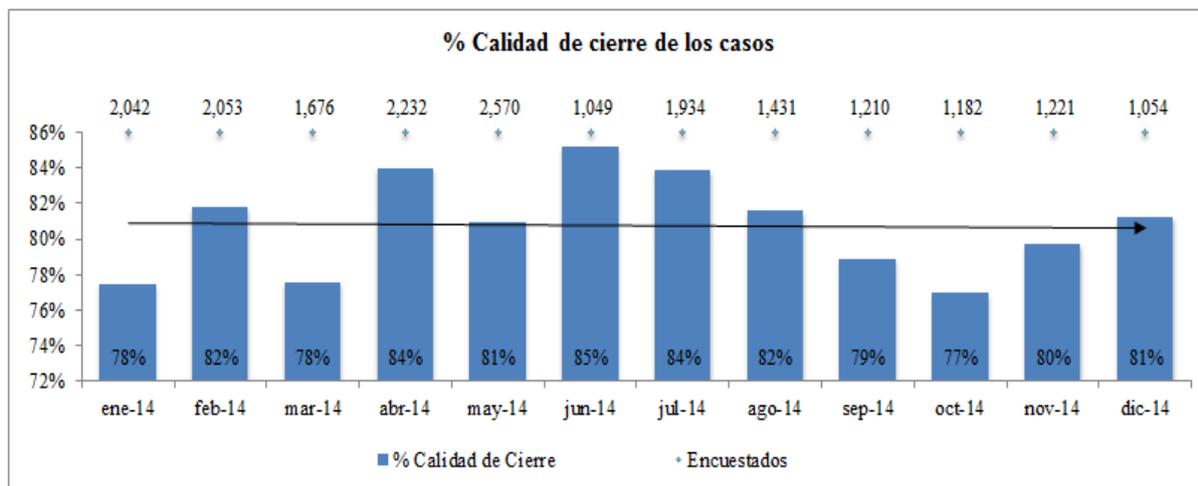


Figura 17. Porcentaje de calidad de cierre de los casos.
Adaptado de: Informes generados por el área de Servicio al Cliente de CN (2014)

2.12 Medición perspectiva mejor proveedor

Para poder realizar un análisis de la perspectiva que existe de la gestión de Cervecería Nacional como proveedor, la empresa contrata los servicios de una compañía de investigación de mercado, para evaluar la posición top of mind en sus clientes. Se considera una base de 1.440 clientes para la última encuesta realizada que se desarrolla de forma anual (únicamente en el año 2013 fue considerada semestralmente) donde mediante encuestas y sondeos se mide la perspectiva de CN como el mejor proveedor nacional. En el año 2014 se obtuvo un 42% de aceptación, un punto porcentual menos versus el año anterior.

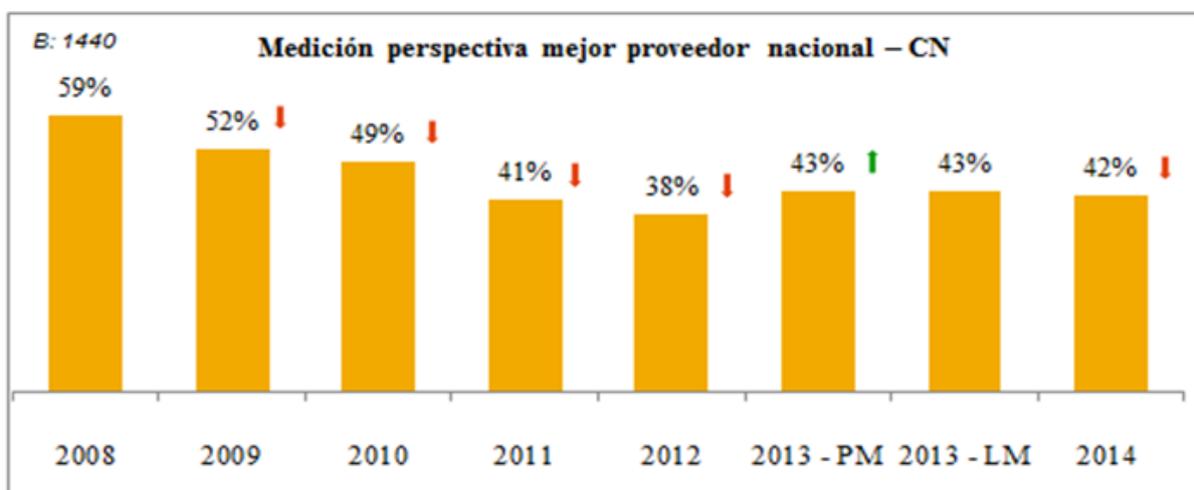


Figura 18. Medición perspectiva mejor proveedor nacional.
Tomado de: Customer Satisfaction Survey CN (2014).

En otra instancia de la mediación se realiza a la vez en términos comparativos con la empresa que se considera el mayor competidor en términos de aceptación al cliente y cobertura. La pregunta realizada a los clientes en común es la siguiente: ¿Cuál cree que es el mejor proveedor? Coca Cola aún se encuentra por encima de CN en 5 regiones.

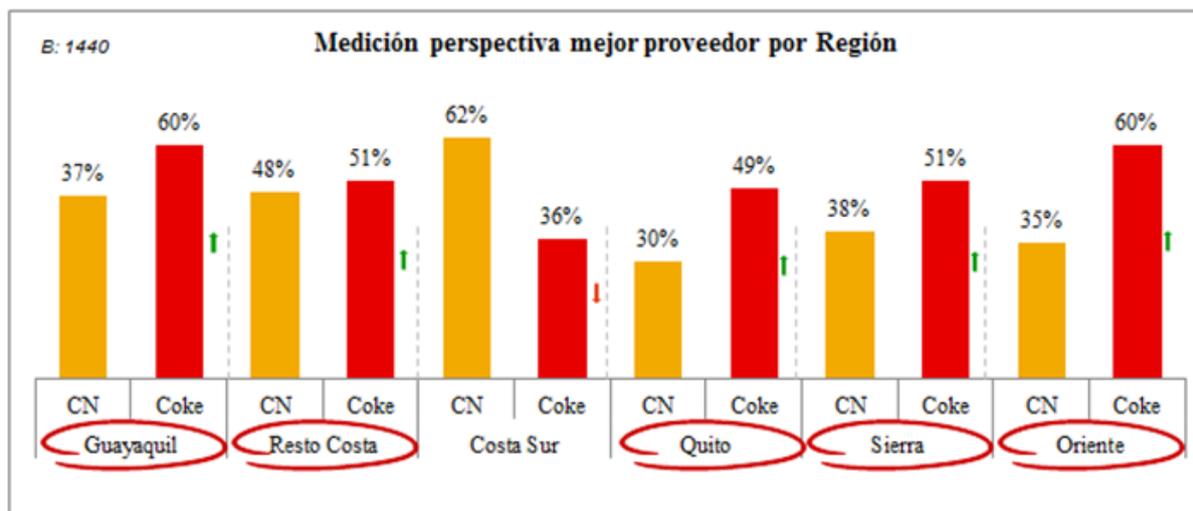


Figura 19. Medición perspectiva mejor proveedor por región.
Tomado de: Customer Satisfaction Survey CN (2014).

En la figura 20 muestra la respuesta a diversas preguntas que empiezan con: ¿Está de acuerdo con...? Coca Cola sigue siendo el punto de referencia. La mayor diferencia con CN es en reconocimiento de los clientes.

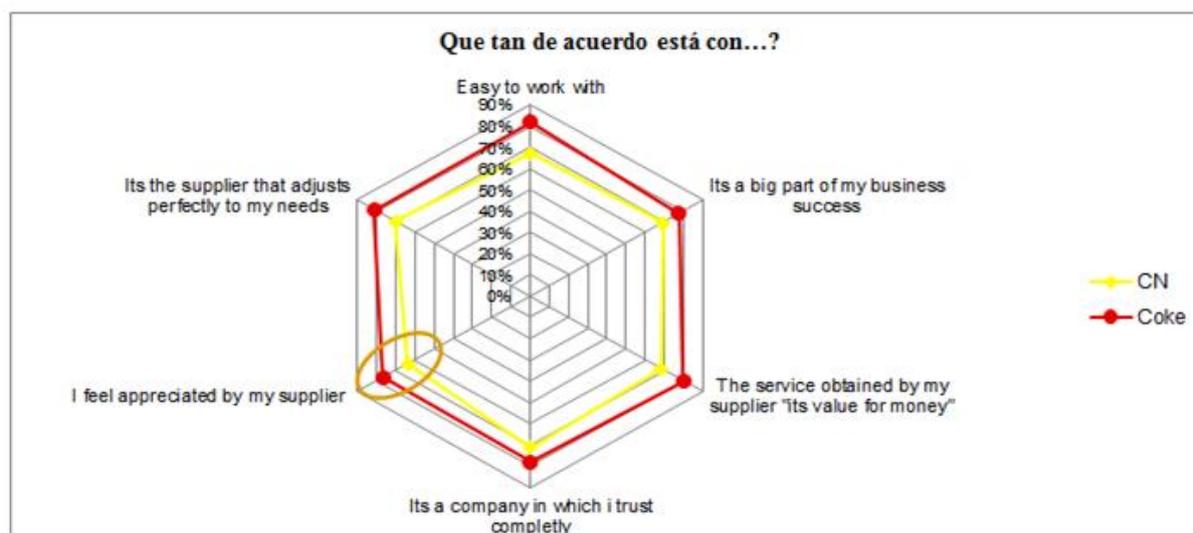


Figura 20. Que tan de acuerdo está con..?
Tomado de: Customer Satisfaction Survey CN (2014).

CAPITULO 3

3. Marco Metodológico

En el capítulo que se presenta a continuación se detalla la hipótesis, motivo de la investigación y se desarrollará la metodología usada para la investigación, el diseño elegido para el proyecto ha sido no experimental, se detalla la técnica de recolección de datos, la herramienta estadística que ha sido utilizada para el análisis de la información. El marco metodológico será el capítulo base de la investigación, con el cual se cumplirá el objetivo de solucionar el problema planteado, no simplemente con teorías, sino con hechos que demuestren y argumenten nuestra hipótesis.

El proyecto de investigación cuenta con las técnicas y metodologías que se han estudiado durante la maestría de administración de empresas, así como también el respaldo de varias publicaciones internas de Cervecería Nacional y de sus operaciones diarias manejadas por el área de Servicio al cliente. Es importante recalcar que el presente trabajo tiene como objetivo ser presentado a gerentes o personas que toman decisiones para que pueda ser implementado en un futuro en las operaciones que realiza esta prestigiosa empresa multinacional en el país.

La información recopilada y analizada ha sido tomada del mercado sujeto de estudio, los clientes de la ciudad de Guayaquil obtenidos de la base de datos de Cervecería Nacional, los cuales fueron contactados por medio de la gestión de American Call Center, quien es el proveedor encargado de la línea de comunicación con el cliente. Los diversos resultados obtenidos son presentados de forma gráfica y estructurada para mejor comprensión de la segmentación realizada de los clientes.

3.1 Tipo de Investigación.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se realizó la investigación descriptiva ya que consiste en buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de las relaciones causa-efecto y así determinar qué acciones se pueden implementar en la variable independiente para tener el efecto deseado en la variable dependiente.

3.2 Diseño de la Investigación.

El presente proyecto denominado Análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional se basa en un diseño de investigación no experimental, de campo, ya que mediante el método de encuestas se recolecta información con los clientes directos de Cervecería Nacional de forma que no exista manipulación de información, para lograr conocer cómo se sienten en su relación con la empresa, que les gusta o disgusta de la compañía y cuáles son los factores que ellos consideran relevantes para mantener su relación comercial.

Se elaboró una encuesta que contenía 20 preguntas y posteriormente fueron realizadas a clientes de la base de datos de la empresa al azar, algunas preguntas eran cerradas, es decir que los clientes podían indicar si o no y otras preguntas eran de opción múltiple, donde los clientes podían elegir entre varias opciones.

El contacto telefónico con los clientes se efectuó en el transcurso de la semana del 21 al 25 de septiembre del 2015 en diferentes horarios realizando hasta 3 intentos máximo de contacto por registro con el fin de garantizar que las llamadas sean totalmente aleatorias.

3.2.1 Población

El área comercial de CN está distribuida en cinco regiones, cada una de las cuales cuenta con un Director Regional; a continuación en la tabla se observa la distribución de las regiones y el número de cliente que posee.

Tabla 5. Regiones

Regiones	Total
Guayaquil	41.395
Quito	36.923
Costa	34.590
Sierra	18.457
KKAA	1.595

Tomado de: Reporte Maestro de Clientes (2015).

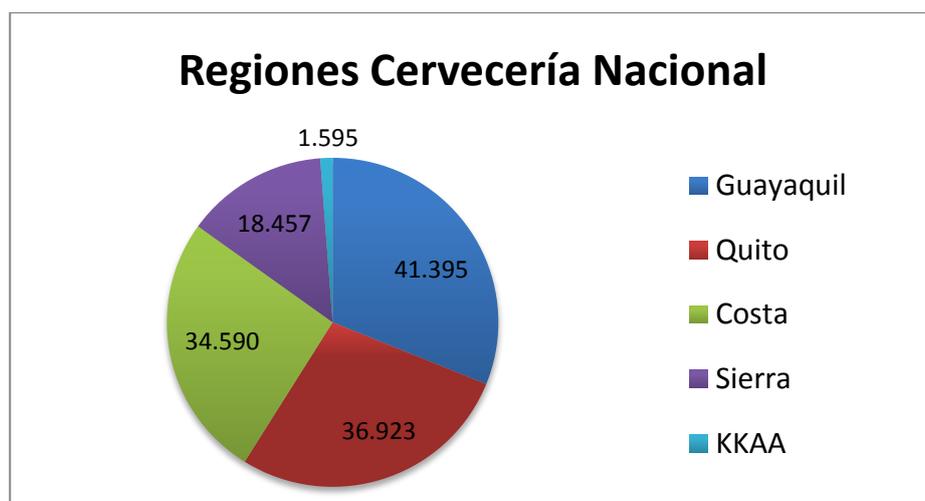


Figura 21. Regiones Cervecería Nacional.
Tomado de: Reporte Maestro de Clientes CN (2015)

Sin embargo, para el estudio realizado se ha considerado el área de Guayaquil únicamente como ciudad y por ello se ha excluido a los clientes de Costa Sur que están dentro de la región, es decir, del total de 41,395 clientes de Región sólo se consideran 26,572 que están ubicados geográficamente en nuestra ciudad.

Tabla 6. Clientes de la región Guayaquil

Regiones	Clientes	Total
Guayaquil		41.395
Gye Norte	13.932	
Gye Sur	12.563	
Gye Mayoristas	77	
Costa Sur	14.823	

Adaptado de: Reporte Maestro de Clientes C.N (2015)

La población de la cual se extrajo la información necesaria para realizar la investigación es de 26,572 clientes que son atendidos directamente por Cervecería nacional, quienes realizan sus pedidos por medio de visita de vendedor o a través de televentas y la entrega de producto se realiza por operadores logísticos; en la zona de Guayaquil existen 4, los cuales son: Inlog, Muldepac, Onlyservi, Sersupport, quienes retiran los productos de las bodegas de Cervecería conocidas como Depot.

La información obtenida con relación a la población antes mencionada fue recopilada de la base de datos de la empresa.

3.2.2 Muestra

El número de la población objeto de estudio es muy amplia por lo cual se determina el tamaño de la muestra aplicando la siguiente formula:

$$N = \frac{Z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

$$Ne^2 + Z^2 * p * q$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

e: 5% = 0.05

Z: Coeficiente de confianza = 1.96 (95% de confianza y 5% de error)

p: Proporción poblacional de éxito= 0.05

q: Probabilidad de ocurrencia sin éxito= 0.05

N: Tamaño de la población = 26,572

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (26,572)}{(26,572) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0,25) (26,572)}{(26,572) (0.0025) + (3.8416) (0.0025)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (6,643)}{66.43 + 0.9604}$$

$$n = \frac{25,519.75}{67.39}$$

$$n = 378.69$$

Se determina mediante el desarrollo de la fórmula estadística que la muestra para que nuestro proyecto tenga un grado de confianza del 95% y un margen de error del 5% debía ser de 379 encuestados; sin embargo, para manejar cifras cerradas se decidió encuestar a 380 clientes.

3.3 Técnicas de recolección de datos.

La técnica que se usa para la recolección de datos de la muestra es la encuesta, por la cual mediante un formulario diseñado con preguntas cerradas que ayudan a cumplir los

objetivos de la investigación y facilitan la codificación y procesamiento de los datos recogidos. La encuesta fue realizada a 380 clientes de Cervecería Nacional elegidos aleatoriamente; se logró recopilar valiosa información para el sustento del trabajo desarrollado.

La encuesta fue realizada vía telefónica durante una semana en horarios alternados a través del proveedor American Call Center. Además es importante indicar que se usó el muestreo aleatorio simple, en el cual cada elemento en la población tiene una probabilidad de selección idéntica y conocida. (Ver Apéndice A, Figura A)

3.4 Prueba piloto del instrumento de investigación

Inicialmente la encuesta se realizó a 30 personas y mediante esta investigación se tuvo una visión general y se pudo determinar algunas correcciones en las preguntas realizadas para la facilidad de comprensión de los encuestados y la factibilidad de la encuesta en duración y complejidad debido al medio que utilizado.

Tabla 7. Ficha técnica de la Investigación

Universo	Clientes que comercializan productos de Cervecería Nacional, mayores de edad
Población	26,572 clientes
Alcance	Ciudad de Guayaquil
Muestra	380
Nivel de confianza muestra	95%
Técnica de Recolección	Encuesta telefónica
Procedimiento	Aleatorio
Fecha	Entre el 21 al 25 de septiembre del 2015

3.5 Análisis de los resultados

A continuación se muestra los resultados de cada una de las preguntas realizadas en las encuestas para conocer la demografía de la muestra tomada y sus respuestas sobre el servicio que perciben de Cervecería Nacional.

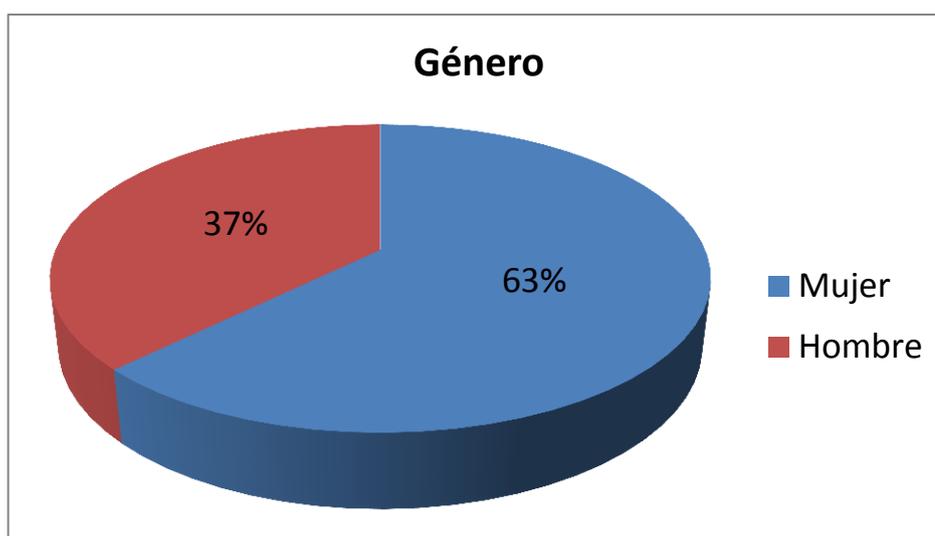


Figura 22. Género

El mayor porcentaje de clientes son mujeres, cuenta con un 63%

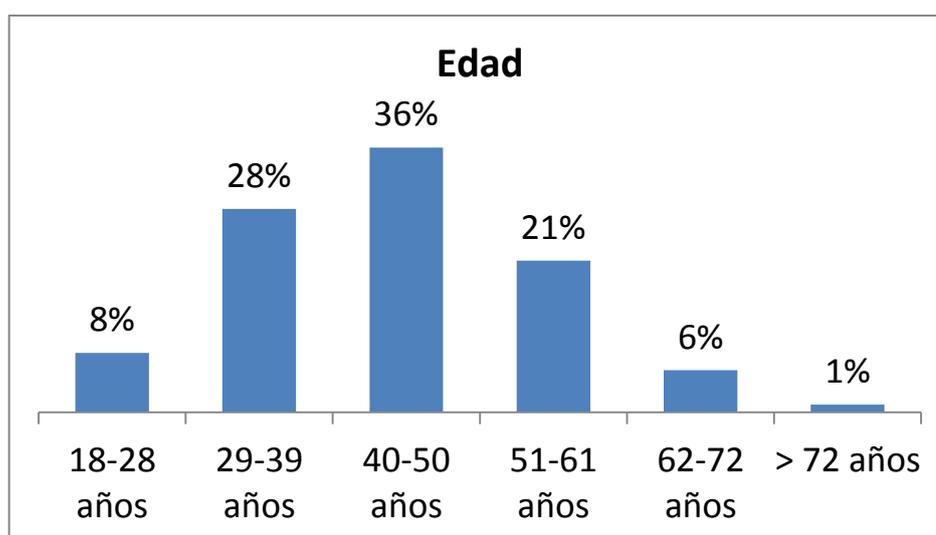


Figura 23. Edad

El 64% de los clientes tienen edad entre 29 a 50 años.

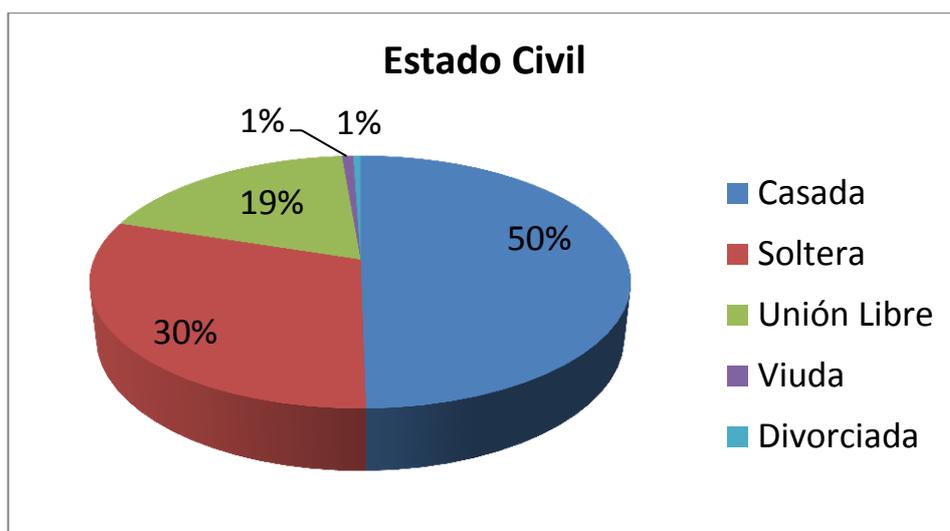


Figura 24. Estado Civil

El 50% de encuestados son personas casadas, y un 30% son solteros.

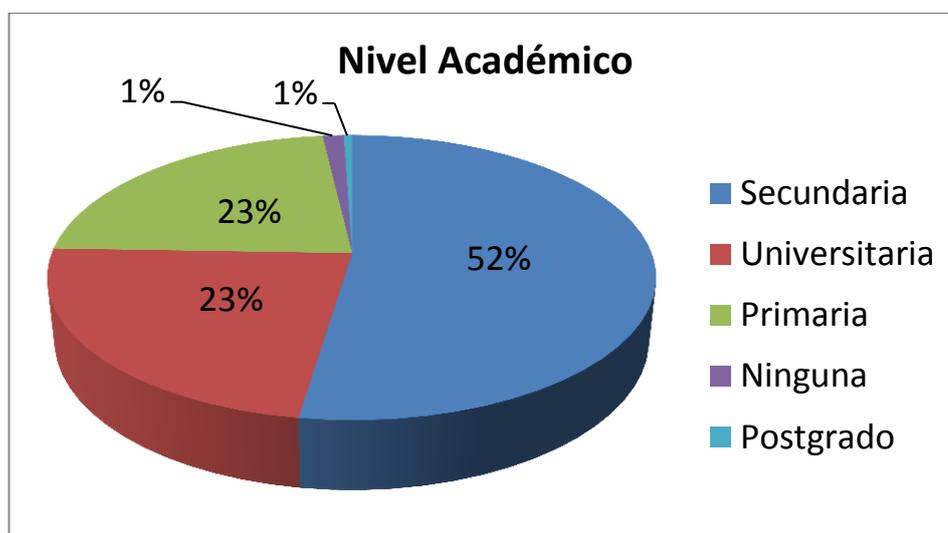


Figura 25. Nivel Académico

Un 52% tiene instrucción secundaria, y con porcentaje igual de 23%, con instrucción primaria y universitaria.

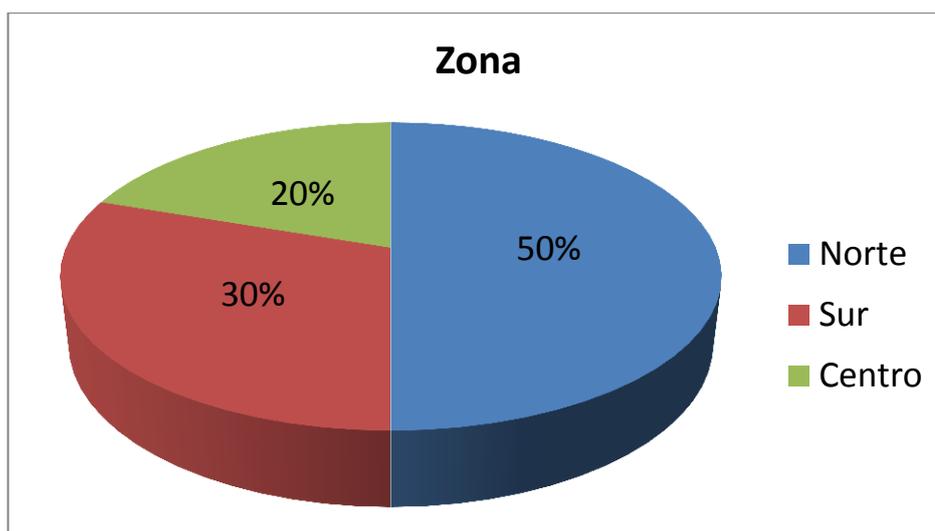


Figura 26. Zona

Con los porcentajes obtenidos se define que el 50% de clientes se establecen en la zona norte de la ciudad, mientras que un 30% en el sector sur y solo 20% en el centro.

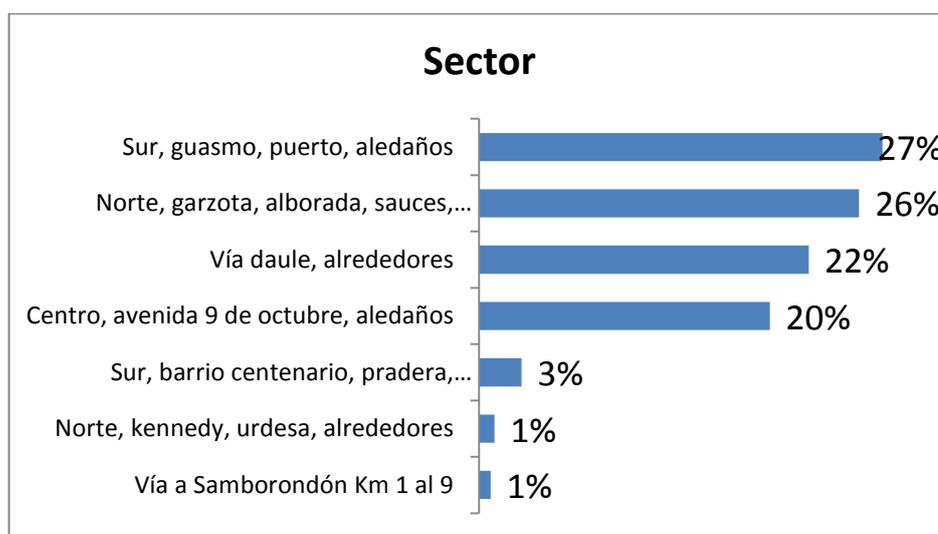


Figura 27. Sector

En esta gráfica se establecer los porcentajes según las ubicaciones de los negocios de las personas encuestadas.

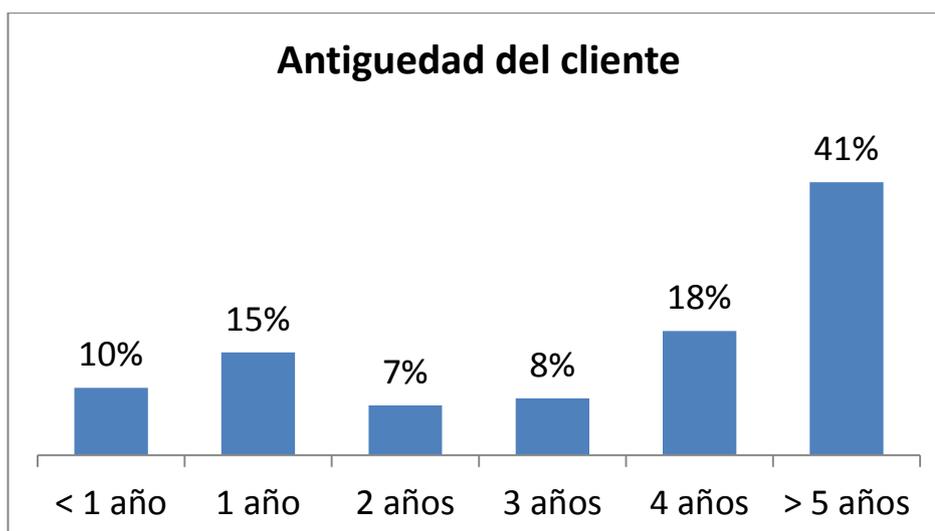


Figura 28. Antigüedad del cliente.

El 41% de personas han mantenido una relación comercial con la empresa por más de 5 años, y cerca de un 25% son clientes relativamente nuevos que llevan por lo menos 1 año.

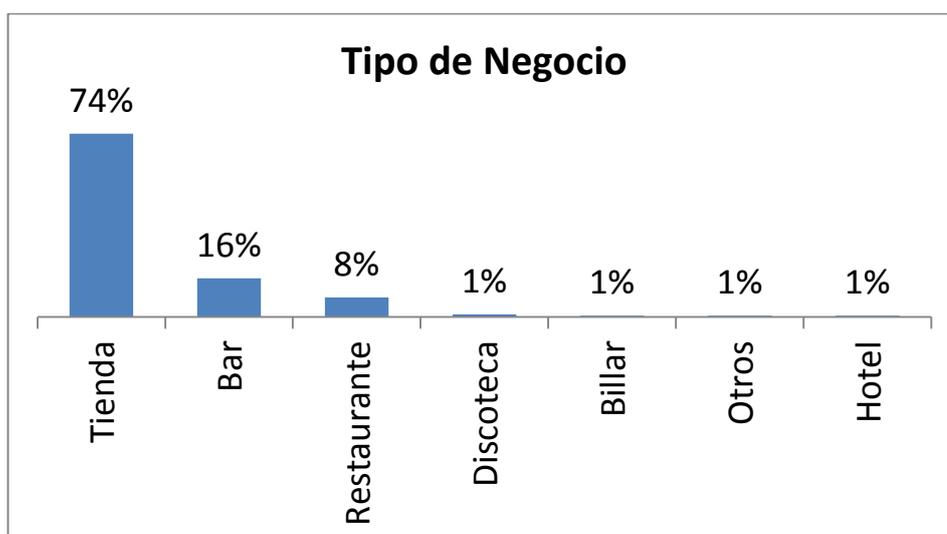


Figura 29. Tipo de negocio.

El 74% de clientes son dueños de tiendas que expenden el producto, un 16% son clientes que tienen bares, un 8% son restaurantes y con porcentajes menores otros lugares de expendio como discotecas, billares, hoteles, cangrejales, etc.

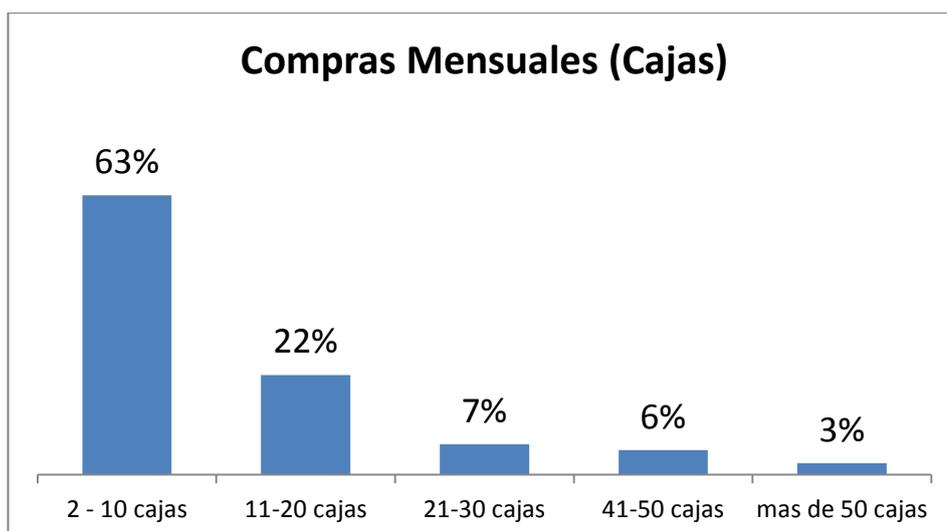


Figura 30. Compras mensuales (cajas).

La compra mensual de clientes de 2 a 10 cajas son del 63% de clientes, y los clientes que compran más de 50 cajas es un 3%.

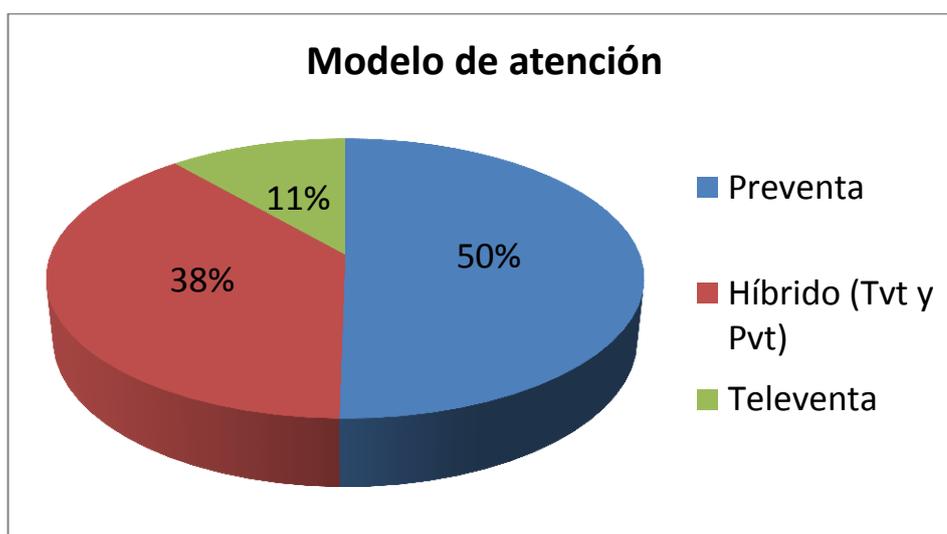


Figura 31. Modelo de atención.

El 50% de clientes son atendidos por preventa; es decir que reciben la visita de un vendedor en su negocio.

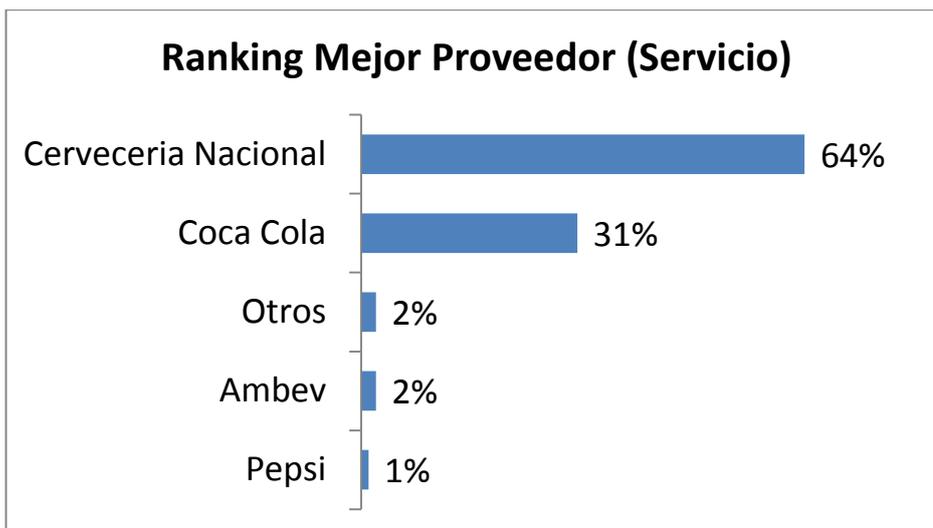


Figura 32. Ranking mejor proveedor (servicio).

El 64% de clientes consideran que Cervecería Nacional es el proveedor que les brinda un excelente servicio en comparación con otros proveedores de su negocio.



Figura 33. ¿Qué es lo que más valora del personal de CN?

El 40% de los clientes valoran la amabilidad que mantiene el personal de cervecería en su trato con ellos, así mismo el 24% valora la actitud de servicio; sin embargo, un 18% indica que no valora ninguna virtud o característica del personal, por lo cual es un foco de atención en el estudio.



Figura 34. ¿Ha tenido algún problema con el servicio brindado por CN?

Los clientes que recuerdan haber tenido algún problema con el servicio brindado por la empresa son el 56%, mientras que el 44% no reporta ningún problema percibido.



Figura 35. ¿Cuál ha sido el problema más frecuente que ha tenido?

El problema reportado con mayor frecuencia con un 57% es aquel que tiene relación con el reparto de pedidos, mientras que el 18% son problemas con el estado de los productos; otros problemas con menor porcentaje son: errores en toma de pedidos (13%), mal comportamiento del personal de reparto (7%) y mal comportamiento del personal de ventas (4%); sin embargo, dos de estos últimos son problemas de relación personal con el cliente y

que se deben analizar para poder gestionarlos y solucionarlos al igual que todos los problemas reportados.



Figura 36. ¿Ha recibido una respuesta oportuna a su reclamo?

El 60% de clientes ha tenido una respuesta oportuna ante un reclamo presentado, mientras que el 40% no recibió una respuesta oportuna.

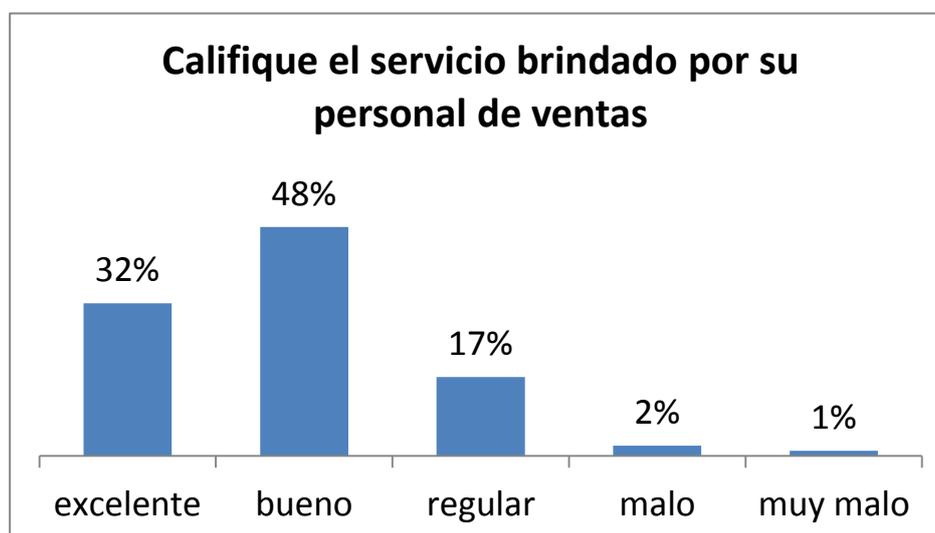


Figura 37. Califique en servicio brindado por su personal de ventas.

Según las encuestas realizadas, el 32% de clientes consideran que reciben un excelente servicio por parte del personal de ventas, 48% consideran que es bueno y un 20% lo consideran haber recibido un servicio inferior.

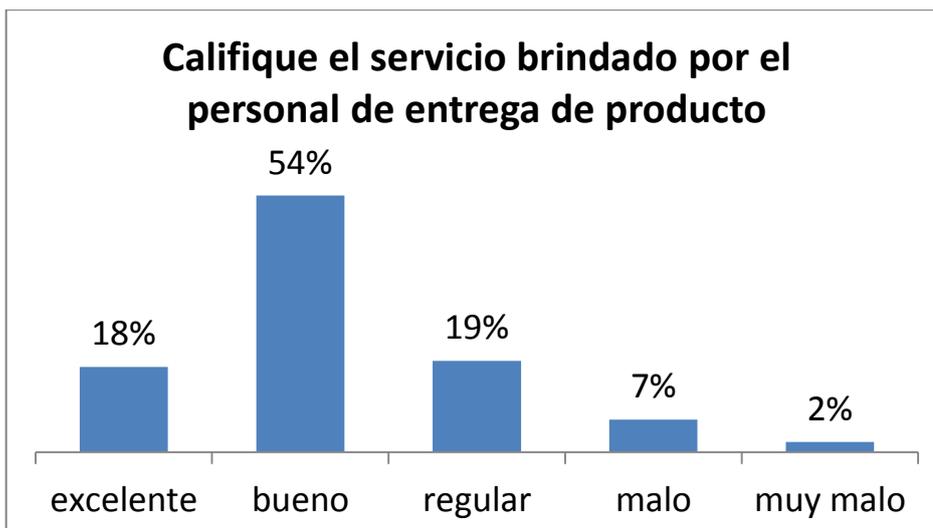


Figura 38. Califique en servicio brindado por el personal de entrega de producto.

Con respecto al servicio del personal de distribución, el 18% lo considera excelente, el mayor porcentaje con un 54% considera que es bueno, 19% siente que es un servicio regular y 9% lo considera malo o muy malo.

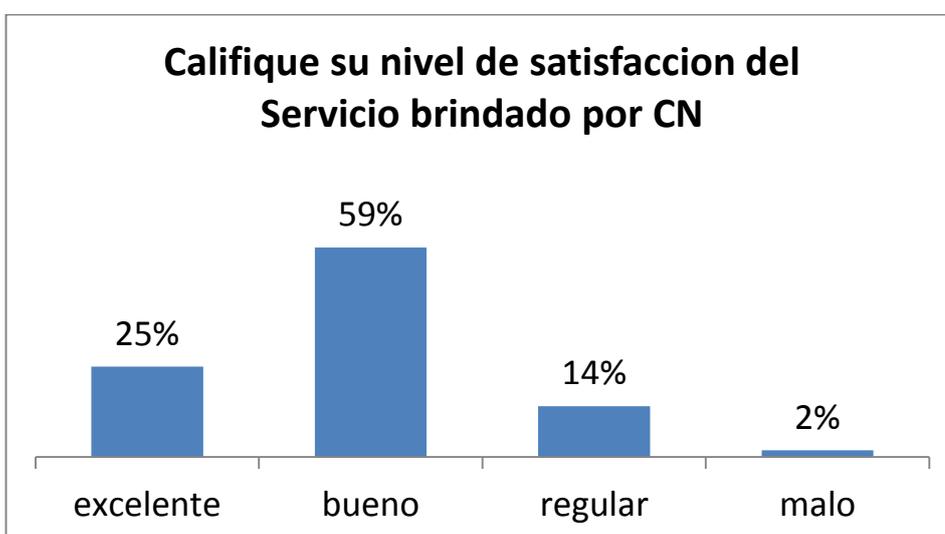


Figura 39. Califique su nivel de satisfacción del servicio brindado por CN.

Respecto a la pregunta sobre la satisfacción general del servicio brindado por Cervecería Nacional, el 25% de clientes indicaron que el servicio es excelente, el 59% consideran que la empresa les brinda un servicio bueno, 14% lo calificaron como un servicio regular y un 2% lo calificaron como malo.

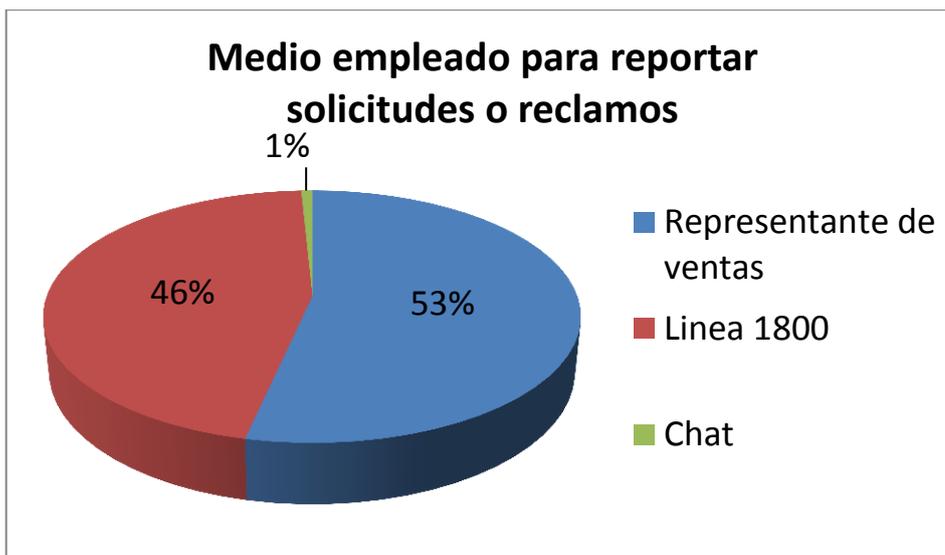


Figura 40. Medio empleado para reportar solicitudes o reclamos.

El 53% de los clientes reportan sus novedades a través del representante de ventas que tienen asignado, el 46% tiene como medio la línea 1800 y sólo el 1% lo realiza por medio del chat que se encuentra en la página web y en la aplicación cervezasmart para celulares Smart.

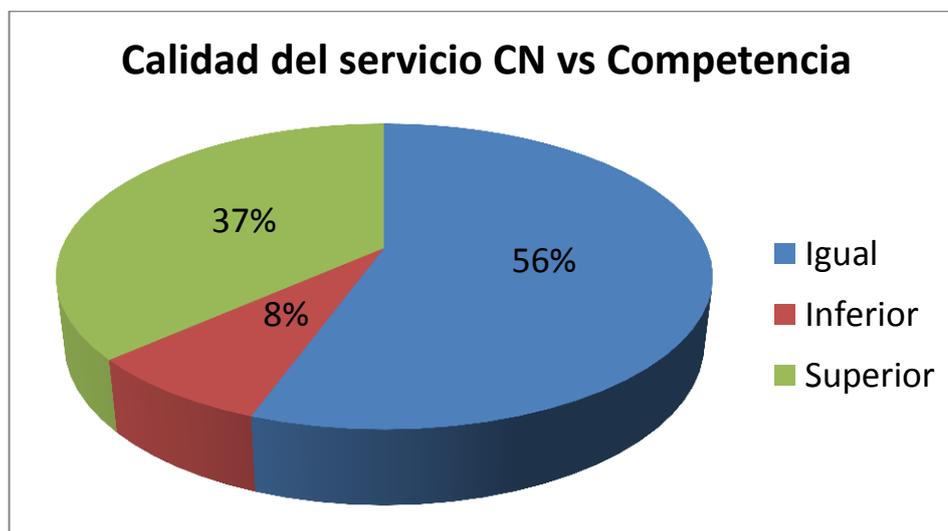


Figura 41. Calidad de servicio CN vs competencia.

Los clientes evaluaron la calidad de servicio de Cervecería versus la competencia como igual en un 56%, mientras que 37% de los clientes consideran que nuestro servicio es superior y sólo el 8% consideran que el servicio de la competencia es superior.

3.6 Análisis multivariantes

Se ha realizado un breve análisis de algunas combinaciones multivariantes para revisar el comportamiento de los clientes y sus respuestas.

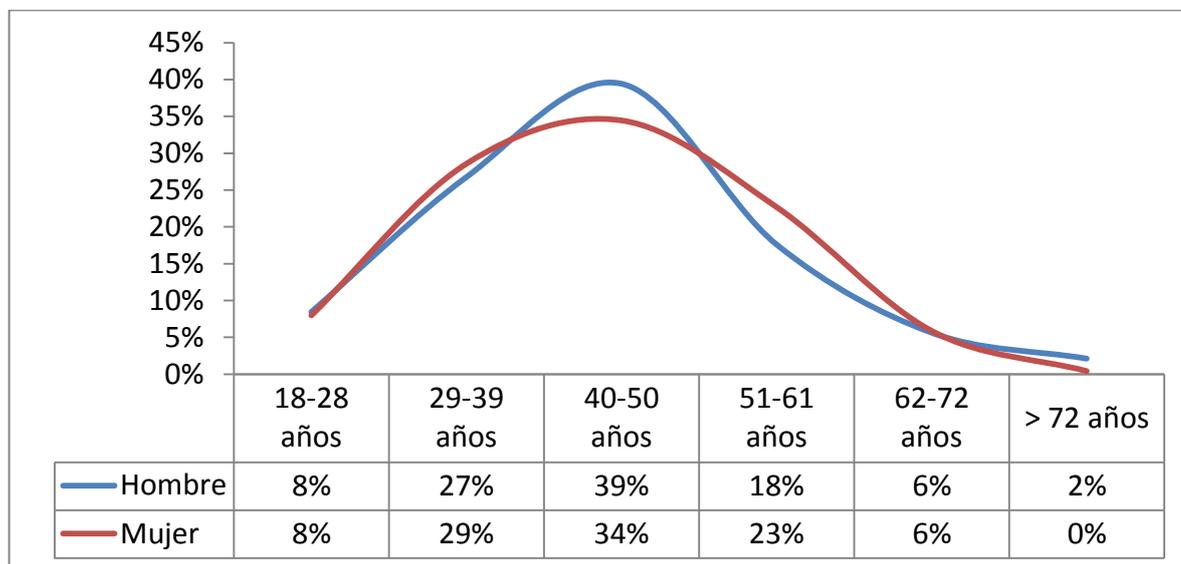


Figura 42. Análisis Género-edad

El mayor número de clientes hombres llegan hasta 50 años aproximadamente, mientras que en el caso de las mujeres se extiende hasta más de 60 años.

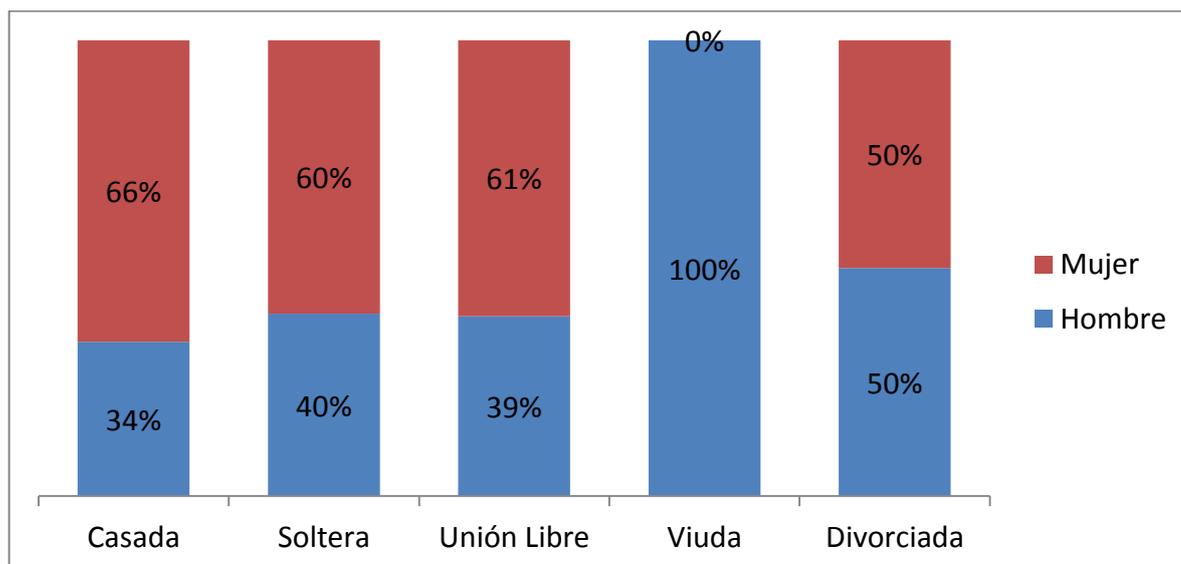


Figura 43. Análisis género-estado civil

En la gráfica se observa los porcentajes de cada género según el estado civil de los clientes, esta tipo de información es muy importante en la creación de un plan de fidelidad o acercamiento hacia nuestros clientes.

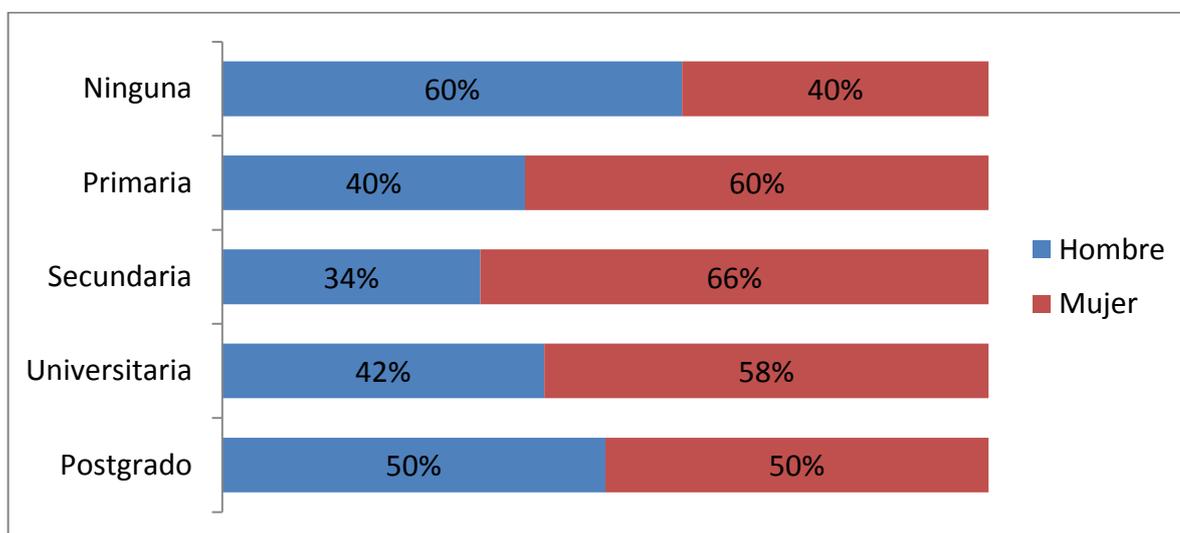


Figura 44. Análisis género-nivel académico.

Mediante la revisión de las variables género y nivel académico se determina cierta simetría en la información, esta variable también debe ser considerada en el diseño del plan estratégico que se debe implementar para mejorar la relación con todos los clientes.

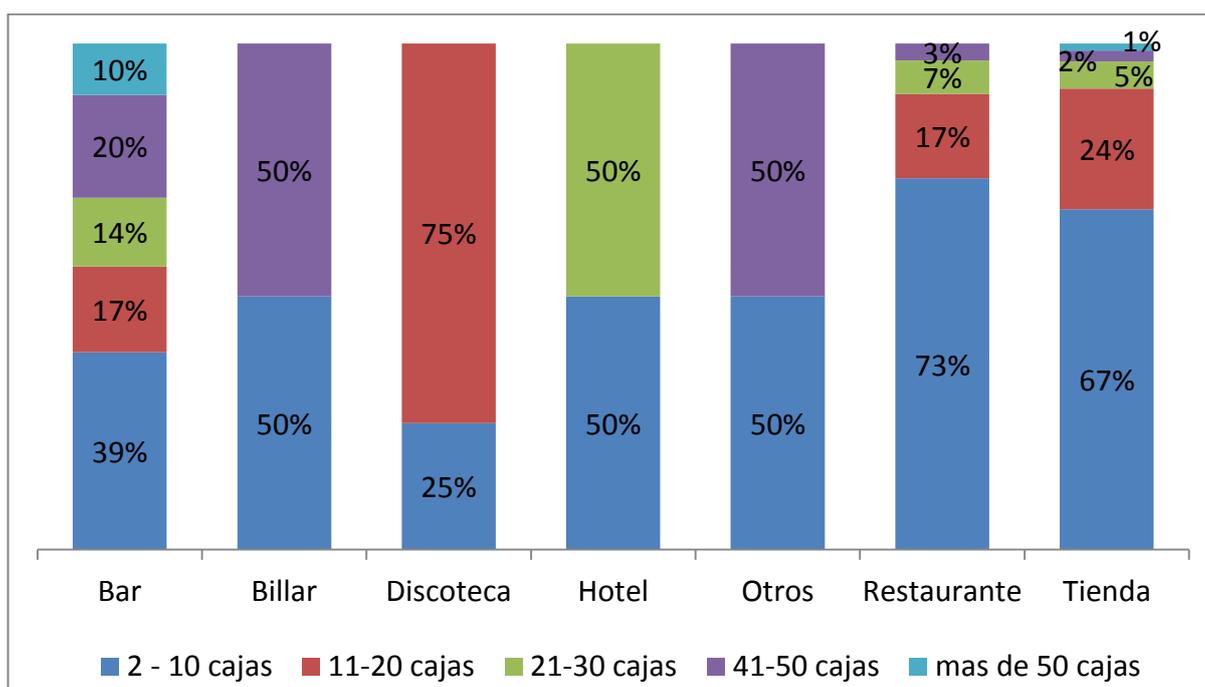


Figura 45. Análisis tipo de negocio-volumen de cajas

La revisión de los clientes por tipo de negocio y volumen de compra en esta gráfica muestra la variabilidad según el tipo de negocio, sin embargo, se considera que todos y cada uno de los clientes independientemente de la cantidad que compre es importante para la rentabilidad del negocio y deben ser conservados y atendidos de la mejor manera posible.

Según la información recopilada en las encuestas se realiza la medición de la satisfacción de dos áreas críticas de relación con el cliente, como son: ventas y distribución. Estas dos áreas son la cara hacia el cliente, puesto que en el contacto día a día con el cliente son las áreas que interactúan de forma directa.

Tabla 8. Nivel de servicio del área de ventas y distribución, valores nominales

		VENTAS					Total
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
DISTRIBUCIÓN	Excelente	57	11				68
	Bueno	40	125	32	4	4	205
	Regular	17	36	20			73
	Malo		11	11	4		26
	Muy malo	8					8
	Total		122	183	63	8	4

Tabla 9. Nivel de servicio del área de ventas y distribución, porcentual.

		VENTAS				
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
DISTRIBUCIÓN	Excelente	61%		11%		
	Bueno					
	Regular					
	Malo	19%		9%		
	Muy malo					

3.7 SPSS

Mediante el programa estadístico SPSS se ha realizado el análisis cluster para segmentar en 9 grupos los resultados de la muestra de 380 clientes encuestados, por lo cual se obtuvo la agrupación según el mayor peso de cada una de las preguntas realizadas en las encuestas, a las cuales se denominó variables.

Tabla 10. Análisis SPSS

Variable	Grupo # 1: Indiferentes/Centro		Grupo # 2: Independiente		Grupo # 3: Empresarios	
Genero	Hombre	72%	Mujer	72%	Hombre	80%
Edad	18-50 años	100%	18-50 años	100%	29-38 años	54%
Estado Civil	Union Libre	56%	Soltera	53%	Casado/Union Libre	87%
Nivel académico	Primaria	42%	Primaria	60%	Primaria/Secundaria	89%
Zona	Centro	77%	Norte	49%	Centro	77%
Antigüedad	< 1 año	52%	1 año	48%	1 año	43%
Tipo de negocio	Bar	54%	Tienda	85%	Bar	81%
Compras mensuales	2-10 cajas	91%	2-10 cajas	90%	mas de 50 cajas	75%
Modelo de atención	Preventa	56%	Preventa	64%	Preventa	54%
Ranking proveedores	Coca Cola	54%	Cerveceria Nacional	76%	Cerveceria Nacional	66%
Valora de CN	Ninguna	65%	Amabilidad	54%	Actitud de Servicio	55%
Problemas de servicio	Si	100%	Si	100%	Si	100%
Tipo de problema	Problemas de reparto	74%	Problemas de reparto	64%	Error en toma de pedido	50%
Respuesta oportuna a reclamos	Si	55%	No	68%	Si	61%
Calificación vendedores	Bueno	56%	Bueno	48%	Malo	43%
Calificación repartidores	Malo	40%	Bueno	74%	Bueno	80%
Calificación CN	Regular	41%	Bueno	75%	Bueno	87%
Vía para reportar novedades	Linea 1800	64%	Linea 1800	55%	Linea 1800	69%
Relación servicio vs competencia	Igual	57%	Igual	68%	Superior	55%

Variable	Grupo # 4: Amas de casa/Centro		Grupo # 5: Emprendedores		Grupo # 6: Amas de casa/Norte	
Genero	Mujer	66%	Hombre	63%	Mujer	51%
Edad	51-61 años	52%	18-28 años	40%	40-50 años	49%
Estado Civil	Casada	78%	Soltera	49%	Casada	51%
Nivel académico	Secundaria	63%	Secundaria	60%	Secundaria	71%
Zona	Centro	90%	Norte	75%	Norte	71%
Antigüedad	> 5 años	64%	< 1 año	52%	> 5 años	40%
Tipo de negocio	Tienda	56%	Tienda	71%	Tienda	95%
Compras mensuales	2-10 cajas	49%	2-10 cajas	77%	2-10 cajas	57%
Modelo de atención	Hibrido	70%	Preventa	73%	Preventa	50%
Ranking proveedores	Cerveceria Nacional	53%	Cerveceria Nacional	62%	Cerveceria Nacional	50%
Valora de CN	Amabilidad	34%	Ninguna	82%	Amabilidad	61%
Problemas de servicio	Si	100%	Si	100%	Si	100%
Tipo de problema	Problemas de reparto	53%	Producto en mal estado	54%	Problemas de reparto	60%
Respuesta oportuna a reclamos	No	63%	No	77%	No	71%
Calificación vendedores	Bueno	41%	Bueno	57%	Bueno/Excelente	71%
Calificación repartidores	Bueno	51%	Regular	54%	Bueno	51%
Calificación CN	Bueno	55%	Bueno	66%	Bueno	54%
Vía para reportar novedades	Representante de ventas	64%	Representante de ventas	80%	Representante de ventas	55%
Relación servicio vs competencia	Igual	48%	Igual	74%	Igual	58%

Variable	Grupo # 7: Indiferentes/Norte		Grupo # 8: Resignados		Grupo # 9: Satisfechos	
Genero	Mujer	94%	Hombre	68%	Mujer	62%
Edad	40-50 años	60%	62-72 años	65%	20-30 años	36%
Estado Civil	Soltera	58%	Soltera	52%	Union Libre	44%
Nivel académico	Secundaria	68%	Secundaria	65%	Primaria/Secundaria	88%
Zona	Norte	67%	Norte	75%	Norte	44%
Antigüedad	1 año	54%	> 5 años	100%	1 año / < 1 año	68%
Tipo de negocio	Tienda	78%	Bar	69%	Tienda	75%
Compras mensuales	2-10 cajas	43%	11-20 cajas	44%	2-10 cajas	82%
Modelo de atención	Preventa	42%	Hibrido	65%	Preventa	63%
Ranking proveedores	Coca Cola	70%	Cervecería Nacional	57%	Cervecería Nacional	81%
Valora de CN	Ninguna	71%	Amabilidad	88%	Amabilidad	54%
Problemas de servicio	Si	100%	Si	100%	No	100%
Tipo de problema	Problemas de reparto	91%	Problemas de reparto	68%	-	-
Respuesta oportuna a reclamos	No	67%	No	75%	Si	92%
Calificación vendedores	Regular	66%	Bueno	100%	Bueno	60%
Calificación repartidores	Malo	42%	Bueno	43%	Bueno	60%
Calificación CN	Regular	79%	Bueno	100%	Bueno	64%
Vía para reportar novedades	Línea 1800	77%	Representante de ventas	100%	Representante de ventas	56%
Relación servicio vs competencia	Igual	57%	Igual	88%	Igual	52%

A continuación se presenta el resumen de los grupos que se identificaron, a los mismos que se colocó un nombre que determina las variables relevantes por las que se agruparon.

Tabla 11. Grupos análisis SPSS

Grupos	Total
Grupo # 9: Satisfechos	44,9%
Grupo # 2: Independiente	22,5%
Grupo # 6: Amas de casa/Norte	9,5%
Grupo # 7: Indiferentes/Norte	6,8%
Grupo # 1: Indiferentes/Centro	6,4%
Grupo # 5: Emprendedores	6,1%
Grupo # 4: Amas de casa/Centro	2,0%
Grupo # 3: Empresarios	1,3%
Grupo # 8: Resignados	0,4%
Grupos	100,0%

Satisfechos: es el grupo de clientes que considera que el servicio que brinda Cervecería nacional y su personal es bueno, no han reportado ningún tipo de problema, consideran que el personal de la empresa es amable y prefieren reportar cualquier novedad directamente su representante de ventas.

Independientes: agrupa en su mayoría a mujeres solteras en un rango de edad de 18 a 50 años, con un negocio establecido en el sector norte con antigüedad máxima de 1 año, el tipo de negocio es una tienda.

Amas de casa/norte: grupo predominante de mujeres casadas que su edad oscila entre 40 y 50 años, radicadas en el norte de la ciudad. Su relación comercial con la empresa es mayor a 5 años, por ello a pesar de tener problemas de reparto consideran el servicio general de la empresa como bueno

Indiferentes/norte: es un grupo de clientes en su mayoría tenderos con oportunidad de desarrollar mejores relaciones debido a que por el momento no valoran a la empresa como proveedor, consideran a Coca Cola como su aliado de negocio, han reportado problemas de reparto y su volumen de comprar es el mínimo.

Indiferentes/centro: a diferencia del grupo anterior en este segmento predominan los hombres dueños o administradores de bares en la zona centro de Guayaquil. Su proveedor por excelencia es Coca Cola y no valora ningún aspecto en el servicio de CN.

Emprendedores: este clúster se compone de hombres solteros entre 18 a 28 años cuyos negocios están en la zona norte establecidos en tiempo menor a 1 año de preferencia tiendas.

Amas de casa/centro: grupo predominante de mujeres casadas que su edad oscila entre 51 y 61 años, radicadas en la zona centro de la urbe porteña. Su relación comercial con

la empresa es mayor a 5 años, por ello a pesar de tener problemas de reparto consideran el servicio general de la empresa como bueno y valoran la amabilidad del personal, pueden realizar sus pedidos por modelo de atención híbrido, es decir vendedor o televenta.

Empresarios: grupo de hombres a partir de 29 hasta 38 años en su mayoría de estado civil casados o de unión libre, predomina el negocio de bares establecidos en el centro de la ciudad y su volumen de compra supera las 50 cajas, considera a Cervecería su mejor proveedor y valora la actitud de servicio de su personal.

Resignados: hombres de edad madura con instrucción académica secundaria, cuyo negocio de preferencia bares tienen más de 5 años Han reportado problemas de reparto que no han sido solucionados de forma oportuna sin embargo califican el servicio de la empresa en general y de su personal de ventas y reparto como bueno.

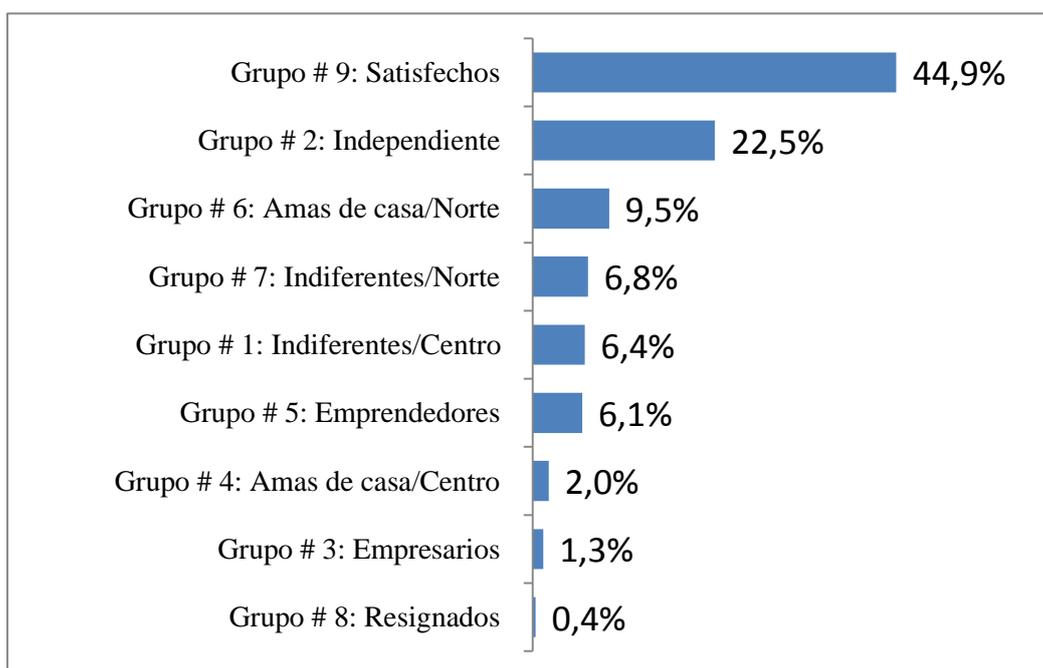


Figura 46. Grupo análisis SPSS.

3.8 Conclusiones de los datos de la encuesta.

Luego de haber tabulado los datos de las encuestas realizadas y utilizar el programa SPSS para agrupar los datos en clúster se puede concluir algunos aspectos relevantes obtenidos, aplicables a toda la población objeto de estudio, como por ejemplo:

- El mayor porcentaje de clientes son mujeres, sería un grupo objetivo para la implementación de estrategias o promociones.
- La mayoría de clientes oscilan entre 40 a 50 años; se debe considerar planes de acción que sean atractivos para este segmento.
- Gran parte de clientes son sustento de familia, ya que están casados o en unión libre; Cervecería es conocida como una empresa familiar, ya que miles de familias son parte de esta gran empresa ya sea de forma directa o indirecta, esto podría ser explotado para afianzar esta imagen.
- Más del 50% de los clientes cuentan con estudios secundarios, y en un porcentaje considerable incluso estudios universitarios. Cervecería Nacional cuenta con varios programas de responsabilidad social, se puede estudiar la posibilidad de incluir estudios en todos sus niveles para nuestros clientes, puede ser como becas o capacitaciones o especializaciones.
- El sector de la ciudad que mayor número de clientes abarca es la zona norte.
- El 41% de clientes tienen una antigüedad mayor a 5 años, es decir su negocio o actividad se ha convertido en estable y seguramente continuarán su relación comercial. Se debe considerar planes de fidelización para este grupo de clientes y para los nuevos clientes.
- Las tiendas o mini market son el negocio que posee el 74% de nuestros clientes encuestados.

- Considerando el punto anterior, que se tratan de negocios particulares, el volumen de compras mensual que se realiza mayormente por parte de nuestros clientes es de 2 a 10 cajas. Mediante incentivos y coordinación con tiendas estratégicas se puede lograr activaciones, campeonatos, bingos o diversas actividades que pueden incrementar el volumen.
- El canal de atención de clientes es por medio del vendedor, quien los visita para la toma de pedido y con quien tienen contacto e interacción sobre cualquier tema relacionado con su negocio o la empresa. La imagen personal y el trato del personal de ventas destinado a visitar clientes debe ser íntegro, debe estar capacitado para relacionarse con el cliente, manejo de problemas, actitud de servicio, se tendría que tener evaluaciones constantes sobre este personal; además también se podría considerar mediante nueva encuesta o focus group la estabilidad o rotación de los vendedores según las zonas asignadas.
- El competidor más cercano en respecto a la calidad de servicio percibido por el cliente es Coca-Cola. A pesar de tratarse de un competidor de productos sustitutos se puede considerar alguna alianza estratégica en el campo logístico para tomar sus buenas prácticas y replicarlas en el servicio a los clientes.
- Los clientes valoran la amabilidad en el servicio y actitud de servicio del personal, sin embargo, los porcentajes alcanzados son muy deficientes e indican un problema de relación laboral.
- El problema con mayor frecuencia es la entrega de productos; lo cual se debe convertir en un foco de atención para mejorar por parte de nuestro personal.
- En un 60% los clientes indican que si recibieron una respuesta oportuna; sin embargo, se debe implementar políticas que permitan que el 100% o lo más cercano a esta cifra de reclamos tengan una respuesta oportuna y eficiente.

- La respuesta sobre la calidad de servicio del personal de ventas tuvo como respuesta la opción excelente y buena; pero se debe aplicar procedimientos o capacitaciones para que estas cifras sigan subiendo.
- La calidad de servicio del personal de entrega fue calificado en su mayor parte, con un 54% como buena; sin embargo, si es alarmante ver los porcentajes de una atención regular (19%) malo (7%) y muy malo (2%).
- La satisfacción del servicio brindado por Cervecería Nacional; entre excelente y bueno, cuenta con un 84%, se debe trabajar en la implementación del modelo a desarrollar para que la cifra sea muy cercana al 100% y convertir a Cervecería en una empresa reconocida por la excelencia en su servicio.
- El representante de ventas se debe convertir en un aliado estratégico entre la empresa y cada cliente, debido a que los clientes prefieren reportar los problemas o novedades directamente con su vendedor, podría determinarse que se debe a que lo consideran su conexión con la empresa.
- Los clientes consideran con un 56% que la calidad de servicio frente a nuestro principal competidor es igual; sólo un 37% consideran que es superior.

Los resultados obtenidos serán guía para el diseño de un modelo integral de servicio que permitirá a la empresa Cervecería Nacional mejorar el servicio y su relación con cada cliente, posesionarse en la mente de sus clientes como un proveedor de excelencia, considerar a CN como un aliado estratégico, mantener su relación comercial e incrementar gradualmente su volumen de compras; la implementación de este plan creará una relación ganar-ganar que permitirá tener los beneficios deseados para cada una de las partes.

3.9 Conclusiones de los clúster

Después de identificar y haber descrito a los nueve clúster, se puede usar esta información para el diseño del plan estratégico que se va a desarrollar, enfocados a los grupos críticos para su mejoramiento y al mantenimiento de grupos de clientes defensores y estables, tomando los aspectos que se consideran relevantes en cada uno.

CAPITULO 4

4. Propuesta

4.1 Objetivos de la propuesta

Adicional al beneficio ganar-ganar entre el cliente y la empresa, que promueve la definición del modelo integral de atención al cliente, los objetivos a cubrir a través de la propuesta son:

- Asegurar que todas las necesidades del cliente sean consideradas en mejora del servicio
- Establecer medidas correctivas a las deficiencias en procesos, que impiden dar un servicio adecuado en cuanto a tiempo y forma de atención.
- Definir plan de capacitación, evaluación y desarrollo del personal, a fin de formar una cultura de servicio.

4.2 Propuesta: Determinación del modelo integral de Servicio.

En base a la investigación de mercado realizada, se determina que las necesidades en común de los clientes son: hacer crecer sus negocios y ganar más dinero, para ello buscan en Cervecería Nacional a un socio estratégico, que ofrezca un servicio de calidad y apoyo a sus actividades, por otro lado como toda empresa el objetivo estratégico de Cervecería Nacional está en mejorar la eficiencia operativa y la productividad, busca generar ganancias para sus accionistas, para ello debe fidelizar y desarrollar a sus clientes a fin de asegurar el crecimiento de sus ventas. Respondiendo a las necesidades de los clientes y de la compañía, se ha definido un modelo integral de atención al cliente, basado en 4 estrategias:

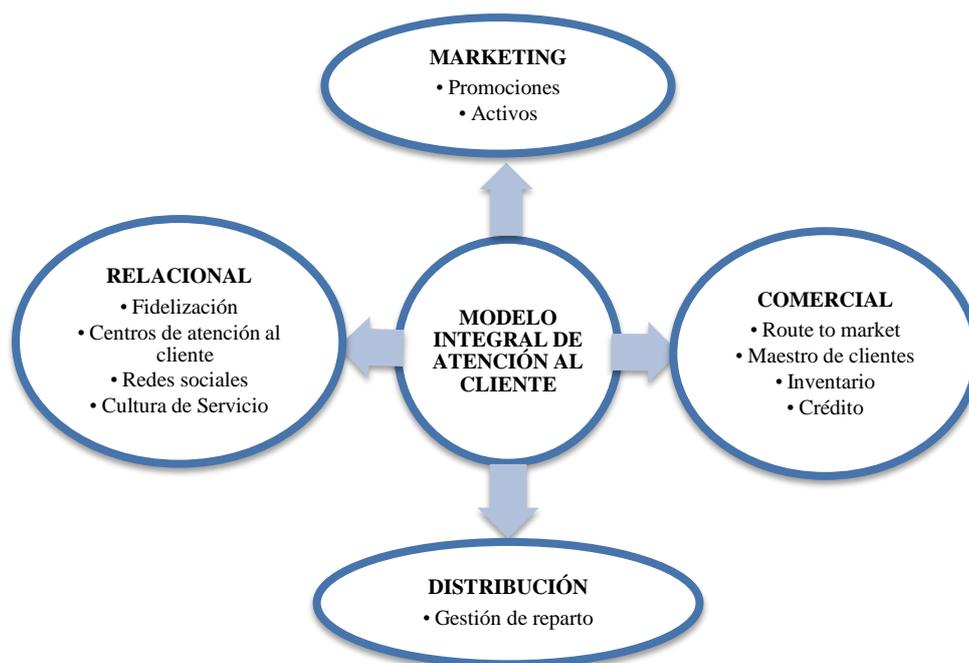


Figura 47. Modelo integral de atención al cliente.

Estrategia de Marketing:

- Promociones: Manejo adecuado de promociones focalizadas, para ayudar al cliente a impulsar sus ventas e incrementar la rotación de sus productos.
- Activos: Monitoreo de colocación y uso adecuado de activos

Estrategia Comercial:

- Route to Market: Ajuste del modelo de atención
- Maestro de clientes: Manejo adecuado de base de clientes y optimización de procesos de mantenimiento.
- Inventario: Optimizar la capacidad del cliente para minimizar el agotamiento de las existencias
- Crédito: Educar a los clientes a utilizar su línea de crédito con eficacia, revisión regular de las condiciones de crédito y manejo adecuado de un equipo de recaudadores.

Estrategia de Distribución:

- Seguimiento de ruta: Asegurar que la entrega se ejecute el día pactado.
- Buscar e implementar rutas optimas
- Ponderación y segmentación de clientes para prioridad de entrega a clientes.
- Reducir los costos de distribución.

Estrategia Relacional:

- Fidelización: construir relaciones duraderas con los clientes a través de la oferta de planes de beneficios para socios.
- Centro de atención al cliente: alineación de nuestros canales de atención conforme a los requisitos de calidad definidos
- Redes sociales: centralizar el manejo de las comunicaciones externas que se difunden a través de las redes sociales y potencializar su uso.
- Cultura de servicio: plan de capacitación y evaluación del personal que mantiene contacto directo con el cliente, así como de back office.

4.2.1 Estrategia de Marketing**Promoción**

Una promoción es toda aquella actividad que cervecería nacional desarrolla en un punto de venta; con la finalidad que el cliente reciba beneficios adicionales por comprar y consumir nuestras marcas. Es fundamental la implementación de promociones exitosas puesto que las promociones mal ejecutadas hacen perder impacto, desorienta a los consumidores o clientes, y no ayudan a cumplir con las metas planteadas.

Luego de haber obtenido los clúster mediante las encuestas y el programa estadístico SPSS se va realizar un cuadro que detallas las promociones que se pondrán a consideración

para su implementación en los diversos grupos. Inicialmente se obtuvieron 9 grupos, sin embargo, se han consolidado los grupos en 7 ya que compartían características similares.

Actualmente Cervecería Nacional cuenta para el canal tradicional una promoción mensual denominada *escalera* que consiste en una jaba gratis, se analiza las compras históricas realizadas por el cliente y se le asigna la cuota de compra para poder recibir la promoción; además, se manejan promociones de rebajas, descuentos e incentivo al personal.

Tabla 12. Grupos y estrategias de marketing

Grupos	Estrategias
Satisfechos	Promociones semestrales o anuales por monto de compras, Recuperación de inversión, retorna un porcentaje definido del monto comprado.
Independientes	Acumulación de puntos por volumen de compras, canjeables por productos, viajes, electrodomésticos o tarjetas de regalo.
Amas de casa	Compensación por venta, electrodomésticos, utensilios, decoración de hogar e incluso útiles escolares.
Indiferentes	Plan de acompañamiento, tips de venta, impulsación en puntos de venta, creación de lazos, visita a planta.
Emprendedores	Plan Socio Cervecerero
Empresarios	Promociones semestrales o anuales por monto de compras, Recuperación de inversión, retorna un porcentaje definido del monto comprado.
Resignados	Plan de acompañamiento, tips de venta, impulsación en puntos de venta, creación de lazos, visita a planta

Cabe indicar que la empresa entrega activos a sus clientes para el incentivo de sus negocios, considere como activos: equipos de frío, refrigerados, congeladores, letreros de negocios, sillas, mesas, carpas, parasoles, jirafas o dispensadores; con los cuales también se consigue afianzar la relación que existe, debido a que se aporta con el crecimiento e implementación del negocio; se puede enganchar la entrega de estos activos con alguna de las estrategias planteadas y si lograr mayor fidelización de los clientes.

4.2.2 Estrategia comercial

Las deficiencias en los procesos impactan en la forma y tiempos bajo los cuales el cliente espera ser atendido, al ser una empresa multinacional, muchas de las veces se encuentra atada a procesos llenos de trámites burocráticos que lo vuelven bastante complejos y que deben ser replanteados, para mejorar la gestión administrativa y sobre todo la atención al cliente, con el planteamiento de los controles adecuados.

Route to Market

Tabla 13. Estrategia comercial - route to market

ACTUAL	CAMBIOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de varios modelos de atención (televenta, preventa, autoventa, híbrido) ▪ En una misma zona se aplican un mix de modelos que generan confusión al cliente, ya que no recibe el mismo servicio que los POS cercanos, sintiéndose perjudicado ▪ En la preventa, televenta o híbrido, se genera un compromiso de atención al día siguiente que al no estar alineado con el área de reparto puede incumplirse y afectar la credibilidad (ej: problemas logísticos, pedidos no entregados, no facturación de descuentos ofertados, pérdida de pedidos por fallas del sistema, ofrecimiento de productos en stock out, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un único modelo de atención, a través de una autoventa donde parte del equipo de reparto este integrado un asesor de ventas que se encargue de la implementación del local y negociación, asegurando una atención efectiva al instante, evitando promesas de servicio.

Maestro de clientes:

Tabla 14. Estrategia comercial - maestro de clientes.

PROCESO	ACTUAL	CAMBIOS
Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso complejo y manual ▪ Emplea varios sistemas interrelacionados: gcmd, ccust, cmas, excel, mapinfo, etc ▪ El equipo de ventas debe retornar a oficina para ingresar la información en el sistema ▪ Grupo de digitadores que validan y procesan información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatizar procesos ▪ Emplear un solo programa de administración de bases de clientes ▪ Vendedores ingresaran requerimientos a través de una aplicación móvil ▪ Sistema contara con validadores que reduzcan la gestión administrativa de validación
Creación de clientes y Reactivaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere retorno a oficina para ingreso de información ▪ Solo representante de ventas puede crear clientes nuevos ▪ Piloto de creación bajo app básica solo para clientes con pedido donde no existen validadores, y se requiere intermediación de otras áreas para corrección de datos y verificación de campos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cargue de información online a través de app ▪ Call center también podrá crear clientes ▪ Implementar una aplicación que automatice el sistema, que contenga campos validadores
Actualización de datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agente de call center o representante de ventas ingresa solicitud en GCMD, es procesada por Modelo de servicio y replicada por Master Data 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualización inmediata a través de call center o por medio de app

Anulación de códigos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso de solicitud en oficina a través de gcmd ▪ Si el cliente mantiene deuda o activos su inactivación no procede y se mantiene en listado de representante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso de solicitud de POS a través del app ▪ Si cliente mantiene deuda, se agenda visita de recaudador y si tiene activo se programa su retiro, derivando la gestión al área de soporte idónea
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Proceso Actual: Tiempo de respuesta 1 semana

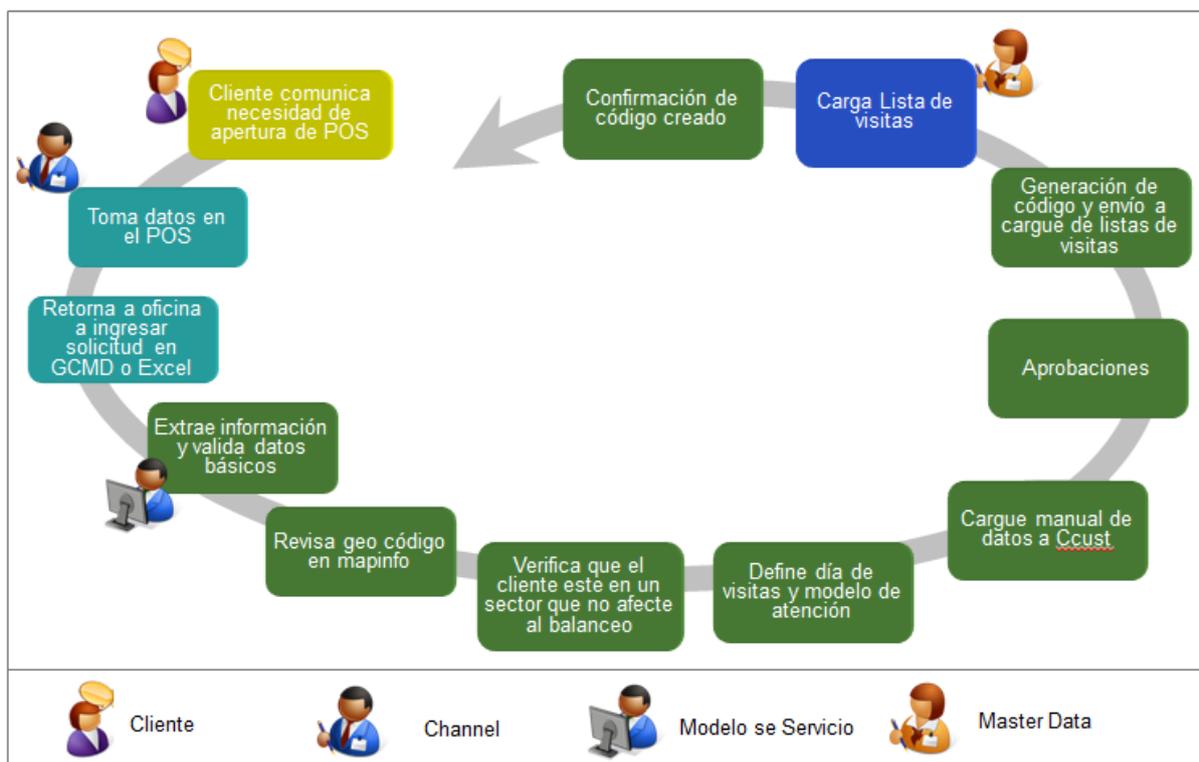


Figura 48. Proceso actual de creación de clientes nuevos.
 Adaptado de: Reporte Maestro de Clientes (2015).

Proceso Ajustado: Tiempo de respuesta 24 horas

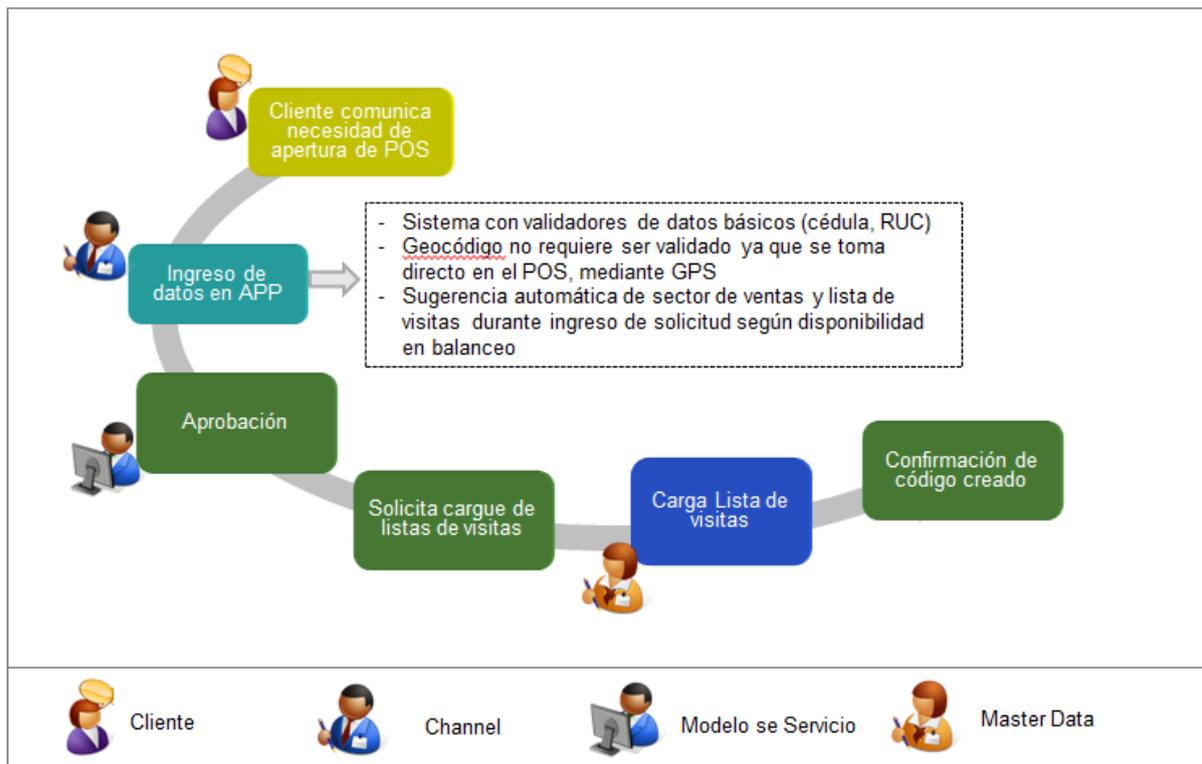


Figura 49. Proceso ajustado de creación de clientes nuevos.

Inventario

Tabla 15. Estrategia comercial - inventario.

PROCESO	ACTUAL	CAMBIOS
Manejo de Stock Out	<ul style="list-style-type: none"> El equipo de ventas recibe un mensaje de texto al iniciar la jornada (7:00 am) con el detalle de los productos en stock out Debido a lo dinámico del negocio, durante el día el movimiento de inventarios puede producir nuevos stock out, por ventas o traslados de productos entre plantas Ventas perdidas producto de la preventa realizada y que no 	<ul style="list-style-type: none"> Visualización de stock en línea Los productos prevendidos son separados automáticamente on line, teniendo visibilidad de posibles stock out producto de la preventa de otros asesores

	contemplaba nuevos stock out que serán descargados durante la planificación al finalizar el día, derivando en una promesa de entrega incumplida	
Compra sugerida	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un sistema que refleje el histórico de compras como base durante la negociación de su nuevo pedido 	<ul style="list-style-type: none"> Tener precargada una compra sugerida en base al promedio de los pedidos realizados recientemente por sku's, para facilitar la negociación conociendo cuales son los productos de su preferencia

Crédito

Tabla 16. Estrategia comercial - crédito.

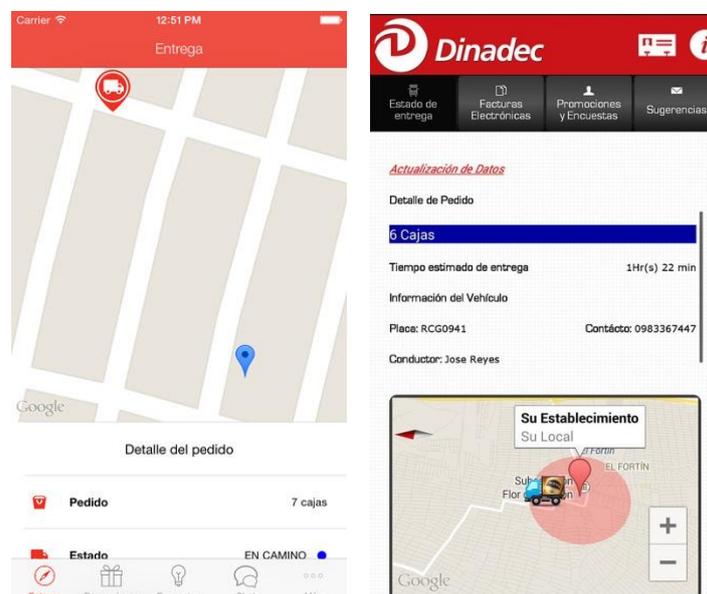
PROCESO	ACTUAL	CAMBIOS
Solicitud de crédito rotativo	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de solicitud y documentos físicos, para su evaluación y posterior aprobación o rechazado 	<ul style="list-style-type: none"> Calculadora online de crédito, que permita precalificar al cliente, evitando recolección innecesaria de documentos a solicitudes rechazadas
Recaudo / Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> Recaudo realizado por personal de cobranza, vendedores o tripulantes, genera una falta de control que ha sido causa de dolo y pérdidas para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el uso del dinero electrónico como medio de pago Visualización de estado de cuenta en línea

Referencias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento impreso que debe ser firmado por representante de Dinadec y Cervecería Nacional, cuya entrega es realizada por medio del vendedor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emisión de documentos a través del portal web bajo el uso de una firma digital online
--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2.3 Estrategia de distribución

Gestión de reparto

La empresa ha enfocado en los últimos años su esfuerzo a mejorar el servicio brindado por el personal de reparto, realizando capacitaciones a la flota, colocando GPS de rastreo de carga, inclusive una aplicación móvil para que el cliente pueda visualizar en ruta el status de su pedido.



**Figura 50. Aplicación cerveza Smart.
Tomado de: App cerveza Smart.**

La iniciativa es buena y su proyección es a largo plazo, a miras de que la población se digitalice y emplee con mayor frecuencia este tipo de aplicaciones. Sin embargo para completar el ciclo de servicio, sería importante implementar un proyecto de entrega inmediata

para cubrir aquellas falencias de reparto o evitar la pérdida de posibles ventas, que actualmente son canalizadas a través de un depósito o mayoristas, que ofrece productos a un precio mayor y ofrece un servicio cuestionable.

La idea es incluir en la misma aplicación, tanto para clientes como para consumidores, la opción de realizar compras online a precio de fábrica, que deberán ser cancelados con tarjeta de crédito, se programa la recepción del producto y es entregado frío en el lugar que lo solicite, asegurando un servicio de calidad, y accesibilidad de los productos.

4.2.4 Estrategia relacional

Estrategia de Fidelización:

Como técnica para lograr la fidelización de los clientes claves para la compañía, que serán seleccionados según su ubicación, tipo de negocio, nivel de compra y antigüedad en la compañía, se ofertará un paquete de beneficios a los cuales tendrá acceso desde el momento de su afiliación como *socio estratégico*.

Tabla 17. Fidelización – paquete de beneficios.

CRÉDITO	PROMOCIONES	IMPLEMENTACIÓN	OTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Otorgación de crédito rotativo y eventero • Evaluación y asesoramiento financiero • Ayudar al cliente a entender la forma en que puede ser más rentable mediante la utilización de las condiciones de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser beneficiario en promociones de descuento o souvenirs que serán transferidas a los consumidores • Punto de canje en promociones masivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de Frío • Letrero • POP • Glorificadores • Otros activos según el tipo de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación mensual de vasos plásticos • Afiliación gratuita a un plan de seguro de vida para el titular del negocio y su familia • Programa de capacitaciones en el SECAP

Los requisitos a cumplir para mantener su afiliación al plan de socio estratégico son:

Tabla 18. Fidelización – requisitos.

CUMPLIMIENTO DE PRECIOS	USO CORRECTO DE ACTIVOS	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	VISIBILIDAD Y CONDICIONES DE MARCA
<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos al PVP 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el Equipo de Frío asignado en funcionamiento , limpio y solo con productos de la compañía • No deteriorar o dar mal uso a letreros, neones u otro tipo de implementaciones otorgadas por la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • No venta de productos a menores de 18 años • No llevar a cabo actividades ilícitas • Contar con los permisos de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibir las marcas en lugares visibles, según la estrategia de colocación definida por personal de ventas • Venta de producto frío

Centro de atención al cliente:

El servicio de call center que atiende las llamadas que se reciben a través de la línea 1800-012345, es ofrecido por el proveedor American Call Center, a pesar de que Cervecería Nacional cuenta con un área de Servicio al Cliente que maneja la relación y supervisa la gestión de dicho proveedor, en muchas ocasiones por ser una operación que se encuentre fuera de las instalaciones, no existe una comunicación oportuna de la gestión que realizan las áreas core del negocio o no se encuentra involucrado en las actividades de la operación de la empresa, lo que puede acarrear falta de conocimientos reflejados en el contacto o suministro de información a los clientes que usan dicho canal, por lo que se recomienda que esta operación sea parte del personal propio de la empresa y no subcontratado.

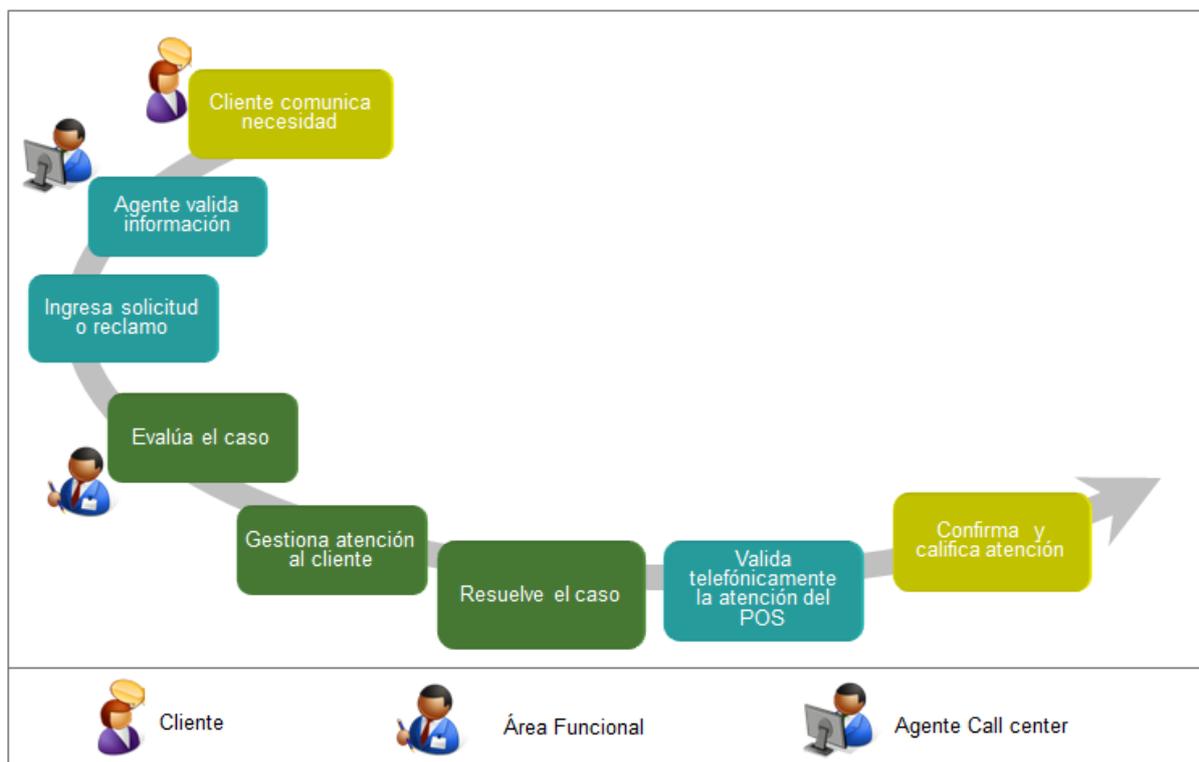


Figura 51. Proceso de gestión de casos-centro de atención al cliente.

Cuando un cliente reporta una solicitud o reclamo a la línea 1800, se genera un caso que debe ser atendido por las áreas funcionales (distribución, crédito, ventas, etc) quienes deben tener presente la importancia de su rol dentro de este proceso, para asegurar un servicio de calidad. El proceso de validación de los casos reportados a través de la línea se realiza de forma aleatoria debido a la limitante de recursos disponibles, sin embargo es necesario que se evalúe la factibilidad de ejecutarlo a la totalidad de casos para asegurar el ciclo de atención.

Canales de comunicación-redes sociales.

Cervecería Nacional actualmente tiene presencia en redes sociales, como Facebook, twitter e Instagram; con sus marcas, cada cual tiene su propia página de red social y es responsabilidad del área de Marketing; además la empresa también cuenta con sus propias redes sociales, las cuales son manejadas por el área de asuntos corporativos. Se puede considerar la creación de una red social especializada en nuestros clientes: tenderos, bares,

restaurantes, etc. donde se comunicará las estrategias generales del negocio, tips de desarrollo y manejo de pymes, programas de capacitación, anuncios importantes, etc.

Adicional, sería muy importante que todas las páginas tengas publicaciones coordinadas; es decir, que internamente todas las áreas conozcan de antemano todo lo que va a ser publicado concernientes a actividades o planes propios de la empresa, para así poder responder con exactitud y eficiencia las consultas de los clientes y diversos canales.

4.3 Cultura de Servicio

4.3.1 Capacitaciones

Como primer paso se definirá un cronograma de capacitaciones a los empleados de todas las áreas, que permita ser más que un vendedor, repartidor o agente telefónico, un asesor comercial, financiero y soporte de cada punto de venta. El plan no solo se llevará a cabo a los empleados cuyas posiciones tengan relación directa con el cliente, ya que la finalidad es que el personal administrativo y de planta también sean embajadores de la compañía, que tengan un conocimiento pleno del negocio.

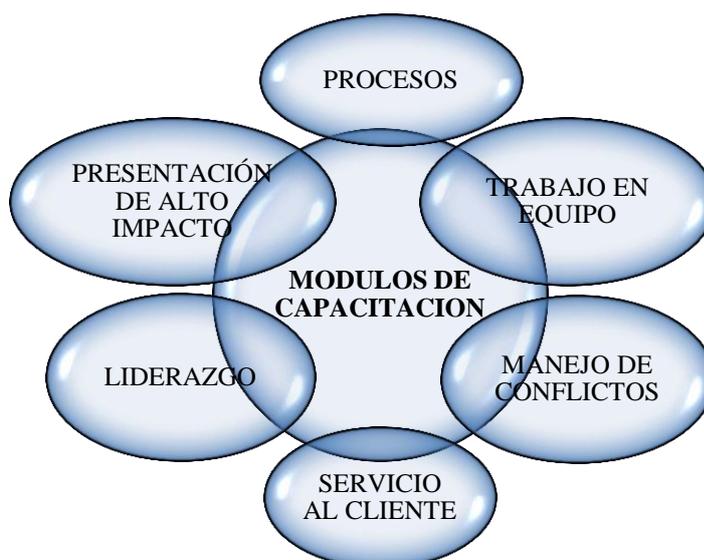


Figura 52. Módulos de capacitación.

Procesos: entendimiento del negocio, procedimiento, estrategias, políticas y procesos de la compañía.

- Comunicar visión, objetivos y estrategias, es fundamental para generar una cultura acorde a la organización, comprender hacia dónde va orientado, se trata de transmitir, qué es el servicio, cómo pretende que se atienda a los clientes, qué harán para conseguirlo, etc.
- La cultura de servicio debe comenzar en el interior de la organización, para reflejarse luego en el servicio a los clientes externos. Si hay un acuerdo de servicio de entregar información a otra área, y no se ejecuta en el plazo definido, generara deficiencias que luego, inevitablemente, impactará en el cliente.

Trabajo en equipo: técnicas para generar sinergia y desarrollar un equipo de trabajo

- Compromiso: acordar y cumplir obligaciones con el equipo y los demás
- Confianza: cada uno de los miembros del equipo decide confiar en los demás mientras tengan una conducta digna de confianza. Es el resultado de los compromisos cumplidos
- Sentido de pertenencia: los miembros del equipo se sienten valorados por ser participantes esenciales dentro del equipo en cuanto a sus decisiones, actividades y resultados. Requiere de procesos adecuados de reconocimiento y retroalimentación dentro del equipo
- Flexibilidad: es el grado de creatividad, espontaneidad e innovación necesaria para facilitar los procesos de sinergia
- Conversaciones dialógicas: la capacidad que tiene el equipo para escuchar activamente y transformar los equipos y los problemas en nuevas oportunidades

- Integración: la capacidad de sinergizar los talentos y destrezas individuales para el logro de resultados efectivos.

Manejo de conflictos: se otorgará pautas claves para el manejo adecuado de conflictos, basado en:

- Crear contexto apropiado: momento, lugar y ambiente propicio
- Clarificar percepciones y significados: escuchar activamente, rastrear significados y parafrasear lo entendido
- Comprender y validar reacciones: afirmar la legitimidad de los pensamientos y sentimientos
- Concretar necesidades: separar la necesidad sentida del otro, de lo que quiere o de lo que cree es correcto
- Crear opciones: buscar estrategias de ganar-ganar, bajo las cuales es más probable generar una relación y oportunidades de negocio a largo plazo, una asociación perfecta.
- Consensuar una estrategia: selección de la opción más realista
- Comprometerse a la implementación: claridad en las responsabilidades de cada parte

Servicio al cliente: tips para el manejo adecuado de la relación con los clientes, por ejemplo:

Postura:

- Ser en todo momento amable y educado
- Considerar el tipo de personalidad del cliente y adaptar su trato
- Ser consciente de las diferencias culturales para no ofender a nadie

Atención de clientes difíciles:

- Nunca entrar en ningún argumento con el cliente

- Trate de establecer cuál es el problema
- Resolver el problema de inmediato, si es posible
- Si el problema está fuera de su ámbito de responsabilidad, repórtelo de inmediato a la persona correcta
- Seguimiento de cómo se ha abordado el problema
- Opinión para el cliente sobre los progresos y / o finalización
- Si usted ha sido insultado por el cliente y que no puede ser resuelto no tratar de resolverlo con el cliente, sin contar con el apoyo de su superior

Asesores: capacitados para ofrecer asesoramiento empresarial, que permita asociarnos con el cliente para hacer crecer sus beneficios y la relación.

Liderazgo: el éxito de un líder radica en la capacidad de introducir elementos de facilitación y orientación, además de ejercer el rol más efectivo según el contexto y la realidad de su colaborador para que este desarrolle y se adueñe de sus propias opciones

- Capacitador: enseña cómo hacer algo bien
- Consultor: plantea las mejores opciones que conoce
- Mentor: sugiere opciones exitosas utilizadas antes
- Coach: ayuda a que el otro desarrolle opciones

Presentación de alto impacto: los resultados son determinados por las percepciones, no por intenciones, las personas deben aprender a proyectarse para mantener credibilidad y confianza

- Factores que elevan la presencia ejecutiva
- Factores de organización fundamentales
- Momentos claves para presentar con fluidez
- Abuso de power point / estándares

4.3.2 Evaluaciones

Algunos de estos planes de capacitación son actualmente impartidos por la empresa, pero únicamente a line managers, pero sería una base fundamental para crear una cultura de servicio en toda la organización. Como parte de la segunda etapa del plan se realizaran evaluaciones periódicas al personal para medir la aplicación de los conocimientos, llevar a cabo la retroalimentación y reconocimientos económicos o morales en base a resultados.

4.3.3 Estrategias para implementar una cultura de servicio.

La cultura del servicio al cliente se debe considerar como una estrategia gerencial, es importante definir que la cultura de servicio que se va implementar es parte estratégica del negocio y debe ser considerada en el plan estratégico e incluso ser parte de los indicadores de gestión de las áreas involucradas. Además debe estar focalizado a los elementos claves o críticos de la empresa, se muestra los siguientes:

El producto: Se refiere específicamente al producto tangible o intangible que la empresa comercializa y entrega al cliente a cambio de un precio justo y rentable.

La marca estandarte es Pilsener, se debe tener especial cuidado y atención en todo lo que respecta a calidad del producto e imagen de la marca así mismo de todos los productos que Cervecería comercializa; además de cumplir con todas las políticas de calidad, también se debe considerar la comunicación oportuna de las ventajas, reconocimientos o certificados que nuestras marcas o empresa reciba, como por ejemplo, si se recibe una certificación ISO, se debe compartir esto con nuestro clientes para que compartan el orgullo de la marca y se sientan respaldados por la calidad de los productos y empresa.

Los procedimientos: Hace referencia a los mecanismos y procedimientos que la empresa ha institucionalizado para establecer cada una de las actividades de la cadena de

valor, como por ejemplo: toma de pedidos, entrega del producto, pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen. Cuando los procedimientos o procesos implementado por una organización son complejos o difíciles de asimilar para el cliente, esto causa molestia para el cliente y por ello, los clientes buscan y prefieren aquellas compañías donde su modelo de atención sea ágil, amigable y oportuno.

Cervecería en pro de mejoras debe implementar mecanismos que permitan la retroalimentación de los procesos o procedimientos que se implementan, es fundamental conocer de parte del cliente tanto interno como externo la satisfacción de los servicios y procesos, y lograr regulaciones o mejoras.

Las instalaciones: Es el lugar físico que representa a la compañía, se trata del lugar geográfico donde se asienta y la infraestructura con que cuenta la empresa, en este sentido se tiene las vías de acceso, facilidad de parqueo, instalaciones adecuadas, iluminación natural y artificial, ubicación de las maquinarias y productos, visibilidad de la información, seguridad y de la imagen corporativa, entre otros.

La empresa cuenta con varios canales de comunicación y atención, sin embargo, no es ajeno recibir la visita en planta de algún cliente o potencial cliente, si esto es así se debe tener coordinado que persona será la responsable de atender al visitante y hacerle sentir la camaradería.

Tecnología disponible. En el mundo actual es de gran importancia en la vida de las empresas contar con excelentes sistemas de información que permita conocer a los clientes; además se debe poner al servicio del cliente todos los avances e inversiones tecnológicas que la empresa implemente. Cada empresa debe estar a la vanguardia de las herramientas

tecnológicas, sistemas de información e incluso del mismo internet, independientemente del giro del negocio o actividad que se realice.

Información efectiva: Un tema complicado de resolver en el diseño de una estrategia corporativa enfocada al cliente tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles.

Cervecería nacional cuenta con un área de comunicaciones de asuntos corporativos, ésta dentro de sus funciones debe velar porque toda la información relevante en el giro del negocio sea conocida por todos los empleados, por medio de correos claros, anuncios en cartelera para personal operativo y reuniones grupales de ser necesario; lo importante es velar porque todos tengan el conocimiento de lo que sucede con la empresa y las diferentes marcas; ya que lo que se conoce se valora y se transmite.

Una información que no sea adecuada, que no contenga lo necesario, que cause confusión, que carezca de sentido y veracidad traerá graves consecuencias en la decisión del cliente y éste puede llegar a considerar dichas situaciones como descuido de la empresa hacia él, considerándose no valorado en sus necesidades y expectativas.

Personal de staff: son las personas encargadas de atender al cliente directamente ofreciendo los productos o servicios ó como delegado de un área de soporte, como por ejemplo marketing o finanzas, son los responsables no sólo de ofrecer al cliente la experiencia comercial sino también la posibilidad de crear un vínculo relacional con el cliente, es por ello

que cada uno de los integrantes de la organización tienen una responsabilidad directa o indirecta con el cliente. Es por ello que más allá de una actitud positiva y alegre frente al cliente y de una excelente disposición para atender los requerimientos y resolver las inconformidades que se presenten, es preciso que el personal tenga cierto grado de autonomía en la toma de decisiones en aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos cada uno de los niveles de la organización y se establezca una evaluación profunda acerca de las causas de las anomalías o procesos no acordes a la calidad esperada; además de claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los clientes quienes perciban y manifiesten con su comportamiento frente a mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo de servicio.

4.3.4 Actividades para generar una cultura de servicio

- Contar con una excelente base de datos, que permita conocer datos y participar de fechas importantes para el cliente cumpleaños, aniversarios, graduaciones, fechas especiales de sus hijos o familia.
- Envío de mensajes o detalles por fechas especiales: cumpleaños, día de la madre, día del padre, navidad, fin de año.
- Visitas programadas a puntos de venta de comité, jefaturas o gerencia de ventas y mercadeo.
- Interacción con gerencia, se pueden programar grupos para disfrutar de un desayuno o almuerzo Pilsener entre los clientes y el presidente o gerente de ventas y mercadeo, con la finalidad de escuchar y conocer más al cliente.

- Se puede dar facilidades a los clientes para realizar campeonatos deportivos en las instalaciones que tiene cervecería nacional.
- Fachada Pilsener, no sólo se puede pintar la fachada del negocio con publicidad de la marca, si el tendero tiene el negocio en su propia casa se puede pintar la fachada de la misma, por alguna meta cumplida o cuotas de compra de productos en un periodo determinado.
- Se puede aplicar una alianza estratégica con el Municipio de Guayaquil y sus programas de capacitación multimedia; y se puede dictar por un periodo determinado clases de computación a los tenderos en nuestras instalaciones contando incluso con el servicio de transporte por rutas asignadas ó en los centros multimedia municipales.
- Tendero-hincha: desarrollar un programa de fidelización y compras donde se puede entregar como premio entradas a los partidos del equipo favorito del tendero, considerando que Cervecería es patrocinador oficial del campeonato ecuatoriano de futbol
- Reconocimiento staff: los vendedores que no tengan ninguna novedad reportada y que tengan una buena evaluación por parte de sus clientes con respecto a la calidad de servicio tendrán reconocimiento por parte de la empresa.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente proyecto de investigación era el diseño de un modelo integral de relación con el cliente. Al término de la misma, se presentan las siguientes conclusiones a las que se llegó con el desarrollo del trabajo de investigación realizado:

- En la parte académica existen muchas fuentes de consultas y teorías que son muy importantes para el desarrollo de planes de acción y estrategias que se pueden implementar en Cervecería Nacional. Se debe implementar en la empresa la teoría de CRM que permita la fidelización y satisfacción de los clientes. Esta filosofía debe ser implementada y adaptada para cubrir las exigencias propias de la empresa.
- Cervecería Nacional es una compañía muy organizada en sus procesos internos y maneja valiosos indicadores de gestión, es por ello que la gestión y análisis de las variables de ventas es muy detallada y se cuenta con mucha información para revisión y toma de decisiones. La revisión debe realizarse en períodos establecidos y un análisis comparativo al cierre de cada período permitirá una correcta implementación y corrección de las estrategias planteadas.
- Se pudo determinar los diversos clúster en los cuales enfocarse como zona Guayaquil, mediante la encuesta efectuada y ésto sirvió para conocer la percepción del cliente sobre el servicio, el personal y la empresa y poder determinar planes de mejora continua.
- Se elaboró un diseño cuya finalidad es orientar a todas las áreas de Cervecería Nacional que tienen relación directa con el cliente y complementar las estrategias actuales para conseguir la fidelización del cliente, la preferencia ante los competidores y diversos proveedores y el aumento de volumen de venta..

- Con el diseño elaborado se reducirá el tiempo de respuesta de reclamos de 1 semana a 24 horas; además de convertir a Cervecería Nacional en el mejor proveedor de consumo masivo.

RECOMENDACIONES

La recomendación que se puede brindar a Cervecería Nacional después de realizado este estudio es que se realicen sondeos constantes y se confronten los resultados para ir midiendo las variaciones de las variables que se han revisado en este proyecto. La documentación de todos los datos recaudados y los futuros deben ser recopilados para su revisión.

Implementar correctamente el diseño integral de servicios para obtener los resultados esperados tanto en tiempo de respuesta de las quejas o reclamos de los clientes, y ser considerados como el mejor proveedor en la ciudad de Guayaquil.

Se debe incentivar la participación de cada miembro del equipo con el aporte de más ideas o sugerencias que se pueden implementar, debidos a que el día a día que cada empleado tiene en las actividades de la empresa otorga experiencias enriquecedoras que deben ser compartidas.

BIBLIOGRAFÍAS

- Administración de empresas. (1 de Mayo de 2007). *administración de empresas.blogspot.com*. Obtenido de administración de empresas.blogspot.com: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/05/la-cultura-de-la-organizacin-i.html>
- Agudelo, M., Alveiro, C., Boyero, Saavedra, & Ramiro, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17.
- Alfonso Gómez, W. R. (08 de 11 de 2012). Diseño de un plan estratégico de CRM (Customer Relationship Managment) para mejorar la calidad del servicio al cliente en la constructora Colpatria. *Diseño de un plan estratégico de CRM (Customer Relationship Managment) para mejorar la calidad del servicio al cliente en la constructora Colpatria*. Bogotá, Santa fé, Colombia: Universidad de la Salle.
- Barros Molina, J. (2014). *136 hábitos empresariales para tener éxito en los negocios*. Paraguay: Editorial y productora Tecnidacta.
- Brunetta, H. (2008). *Del Marketing Relacional al CRM*. Argentina: Distal.
- Cadenas, H., Mascarreño, A., & Urquiza, A. (2012). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Díaz Ortega, N. C. (5 de julio de 2015). Felicidad y Logros empresariales. *Felicidad y Logros empresariales*. Bogotá, Santa Fé, Colombia: Universidad militar Nueva Granada.
- Dra Castelló Martínez, A. (15 de Diciembre de 2011). La Orientación empresarial hacia el cliente en la web 2.0. *Miguel Hernandez Communication Journal*, pág. 2.
- Duque Gómez, G. I. (28 de Junio de 2012). Proceso para la implementación de un sistema CRM para empresa comercializadora de sistemas de aire acondicionado en Colombia. *Proceso para la implementación de un sistema CRM para empresa comercializadora de sistemas de aire acondicionado en Colombia*. Chía, Cundinamarca, Colombia: Universidad de La Sabana.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- García Valcárcel, I. (2001). *CRM: Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: FC Editorial.
- Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 58-63.

- Girón Rodríguez, M. F. (1 de Agosto de 2013). Impacto del CRM en las grandes empresas. *Impacto del CRM en las grandes empresas*. Xalapa-Enríquez, Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Granada Quiceno, D. E. (25 de Junio de 2013). CRM (Customer Relationship Management) en las organizaciones. Nueva Granada, Cartagena, Colombia.
- Griffin, A. (1997). *PDMA Research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices*. New York: Elsevier Science.
- Huidrobo Moya, J. M. (2004). CRM cultura de negocios centrada en el cliente. *Vit*, 64-65.
- Llamas Alonso, R., Lévy-Mangin, J. P., & Aranzazu Sulé, A. (2005). La Estrategia de CRM, una visión 360° del clientes. *Ciencia Ergo sum*, 23-24.
- París, J. A. (s.f de Mayo de 2013). Hacia la segmentación significativa. *Poliantea*, págs. 11-39.
- Popper, K. (2002). *Conjetures and refutations: the growth of scientific Knowledge*. New York: Routledge Classic.
- Pulido Rodríguez, A. M. (1 de Septiembre de 2006). La aplicación de estrategias CRM (Customer Relationship Management) en canales de servicio al cliente, genera eficiencia y competitividad a la gestión en empresas de servicios públicos. Caso: EPM Bogotá Aguas S.A. E.S.P. *La aplicación de estrategias CRM (Customer Relationship Management) en canales de servicio al cliente, genera eficiencia y competitividad a la gestión en empresas de servicios públicos. Caso: EPM Bogotá Aguas S.A. E.S.P.* Bogotá, Santa Fé, Colombia: Universidad de la Salle.
- Qualitas Hispania. (2002). *CRM Customer Relationship Management*. Madrid: Qualitas Hispania.
- Quichimbo Sangurima, L. A., & Vallejo Bojorque, A. P. (18 de Mayo de 2012). Desarrollar una implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management/Administración con el cliente) . *Desarrollar una implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management/Administración con el cliente) para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana-Sede Cuenca.
- Reinares, P. J. (2009). *Los cien errores del CRM*. Madrid: ESIC.
- Renart Cava, L. G. (s.f de s.f de 2004). *Iese.edu*. Obtenido de Iese.edu: <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-15.pdf>
- Santos Vijande, M. L., González Mieles, C., & López Sánchez, J. A. (2012). Cultura innovadora y competitividad en las empresas de servicios intensivos en

conocimiento:el papel mediador de la cultura co-creadora. *Economía Industrial*, 159-172.

- Secretaria Nacional De Planificacion y Desarrollo. (24 de junio de 2013). *www.buenvivir.gob.ec*. Obtenido de *www.buenvivir.gob.ec*: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 385-393.
- Serna Gómez, H. M., Alvarez Giraldo, C. M., & Calderón Hernández, G. (2012). *Condiciones de casualidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional, un estudio empírico en el contexto industrial colombiano*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Tylor, E. B. (2006). *Primitive Culture: Researches into the developments of mythology, philosophy, religion, language, art and customs*. Londres: Brentano's.
- Valenzuela Fernández, L. M., García de Madariaga, M. J., & Blasco López, M. F. (2006). Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Theoria*, 99-105.
- Vecino, J. M. (22 de agosto de 2008). *De Gerencia.com*. Obtenido de *De Gerencia.com*: http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial

APENDICE

Apéndice A Figura A

Modelo de encuesta

ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE-CERVECERIA NACIONAL	
1	Nombre: <input style="width: 80%;" type="text"/>
2	Genero: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer
3	Edad: <input type="checkbox"/> 18-28 años <input type="checkbox"/> 29-39 años <input type="checkbox"/> 40-50 años <input type="checkbox"/> 51-61 años <input type="checkbox"/> 62-72 años <input type="checkbox"/> > 72 años
4	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltera <input type="checkbox"/> Casada <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Viuda <input type="checkbox"/> Divorciada
5	Nivel académico: <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Postgrado
6	Sector: <input type="checkbox"/> Vía daule, alrededores <input type="checkbox"/> Norte, garzota, alborada, sauces, aledaños <input type="checkbox"/> Sur, guasmo, puerto, aledaños <input type="checkbox"/> Vía a la costa, ceibos, aledaños <input type="checkbox"/> Sur, barrio centenario, pradera, alrededores <input type="checkbox"/> Centro, avenida 9 de octubre, aledaños <input type="checkbox"/> Vía a Samborondón Km 1 al 9 <input type="checkbox"/> Norte, kennedy, urdesa, alrededores <input type="checkbox"/> Vía Samborondón Km 10 en adelante
7	Por cuanto tiempo ha sido cliente de Cerveceria Nacional? <input type="checkbox"/> < 1 año <input type="checkbox"/> 1 año <input type="checkbox"/> 2 años <input type="checkbox"/> 3 años <input type="checkbox"/> 4 años <input type="checkbox"/> > 5 años
8	Qué tipo de negocio tiene? <input type="checkbox"/> Tienda <input type="checkbox"/> Restaurante <input type="checkbox"/> Billar <input type="checkbox"/> Bar <input type="checkbox"/> Discoteca <input type="checkbox"/> Hotel <input type="checkbox"/> Depósito <input type="checkbox"/> Otros
9	Cuántas cajas compra mensualmente? <input type="checkbox"/> 2 - 10 cajas <input type="checkbox"/> 11-20 cajas <input type="checkbox"/> 21-30 cajas <input type="checkbox"/> 31- 40 cajas <input type="checkbox"/> 41-50 cajas <input type="checkbox"/> mas de 50 cajas
10	A través de que medio es atendido por CN? <input type="checkbox"/> Televenta <input type="checkbox"/> Preventa <input type="checkbox"/> Híbrido (Tvt y Pvt)

<p>11 A su criterio, cual de los siguientes proveedores le brinda el mejor servicio?</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Cerveceria Nacional Coca Cola Ambev Pepsi Otros</p>
<p>12 Qué es lo que mas valora del personal de CN?</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>amabilidad informacion clara y confiable actitud de servicio habilidad para resolver problemas honestidad ninguna</p>
<p>13 Ha tenido algún problema con el servicio brindado por CN?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
<p>14 Si su respuesta es No, pase a la siguiente pregunta</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>15 Cuando ha tenido algún problema, considera que ha recibido una respuesta oportuna a su reclamo</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
<p>16 Califique el servicio brindado por su personal de ventas</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>muy malo malo regular bueno excelente</p>
<p>17 Califique el servicio brindado por el personal de entrega de producto</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>muy malo malo regular bueno excelente</p>
<p>18 Califique su nivel de satisfaccion del Servicio en General brindado por Cerveceria Nacional</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>muy malo malo regular bueno excelente</p>
<p>19 Cual es el medio más común que emplea, al momento de levantar una solicitud o reclamo</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Línea 1800 Representante de ventas Chat Página Web Redes Sociales Visita a Planta</p>
<p>20 Evalúe la calidad de nuestros servicios en relación con las compañías de competencia</p> <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inferior	



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Delia Gabriela Peralta Campoverde, con C.C: # 092648171-4 y María Eugenia Peralta Campoverde, con C.C: # 092410635-4 autoras del trabajo de titulación: **Análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional. Diseño de un modelo integral de atención al cliente** previo a la obtención del grado de **MASTER 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, 7 de mayo de 2016

f. _____

Nombre: Delia Gabriela Peralta Campoverde

C.C: 092648171-4

f. _____

Nombre: María Eugenia Peralta Campoverde

C.C: 092410635-4



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional. Diseño de un modelo integral de atención al cliente.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Peralta Campoverde, Delia Gabriela Peralta Campoverde, María Eugenia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Constantino Francisco Tobalino Ditto, Mgs. CPA. Vera Salas Laura, Mgs. E Ing. Zerda Barrero Elsie, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Master en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	7 de mayo de 2016	No. DE PÁGINAS:	119
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración de empresas, Servicio al Cliente		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Servicio al cliente, cultura organizacional, segmentación de clientes, proveedor, plan integral.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La creciente oferta de bebidas alcohólicas, energizantes y agua envasada en el mercado ecuatoriano ha mostrado que existen muchos competidores que desean ingresar a esta industria, y es muy claro que Cervecería Nacional quien es el líder de mercado debe realizar una evaluación de sus fortalezas y debilidades en relación al servicio brindado a sus clientes, con el fin de implementar un plan estratégico a mediano plazo, que le permita posesionarse y mantenerse como el mejor de los proveedores.</p> <p>Se desarrolló una investigación exploratoria con los clientes de Cervecería Nacional; a base de encuestas telefónicas, con el fin de conocer más a fondo, segmentar a los clientes y reconocer los perfiles similares que permita implementar estrategias diferenciadoras que logren captar la atención del cliente, ofrecerle el servicio que cada uno desea y exige; y, que esto se vea reflejado en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la empresa. Como resultado de la investigación se logró segmentar a los clientes y se desarrolló un plan integral de propuestas e ideas que se debe implementar en las diversas áreas que tienen contacto con el cliente directo e incluso con las áreas de soporte, ya que la cultura organizacional de servicio no es responsabilidad de un solo departamento. La finalidad del presente trabajo académico es analizar el servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional. Diseño de un modelo integral de atención al cliente.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2132641 / 0984853077	E-mail: maruperaltac@gmail.com deliap_88@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. María del Carmen Lapo		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	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):	