

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“Propuesta de Programa de Fidelización de clientes para una pyme: Caso práctico ISATEC del rubro automotriz”

Memoria para optar al grado de licenciado en ciencias en la administración de empresas y al título de ingeniero comercial

Profesor Guía: Sra. Fernanda Rodríguez Valenzuela

Alumnas: Sra. Olivia E. Díaz Navia

Sra. Macarena F. Ahumada Varas

VIÑA DEL MAR, 2018

INDICE

Indice	i
Indice de Figuras	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Introducción	1
CAPITULO 1: MARCO TEORICO	3
1.1 Marketing Relacional	3
1.2 Segmentación en función de servicios	5
1.3 Fidelización de clientes	8
1.3.1 Motivos para fidelizar clientes	11
1.3.2 Razones por las que los clientes se fidelizan	16
1.3.3 Tipología de los programas de fidelización	18
1.3.4 Proceso de creación de un programa de fidelización	21
1.3.5 Técnicas para evaluar los programas de fidelización	27
1.3.6 Esencia económica de los programas de fidelización	28
1.3.5.a Normativa contable aplicable	29
1.3.5.b Tratamiento contable	30
CAPITULO 2: ANALISIS DEL CASO ISATEC, PYME DEL RUBRO	
AUTOMOTRIZ	34

2.1 Identificación	34
2.1.1 Lineamientos estratégicos	34
2.2 Modelo Canvas de IsaTec	38
2.3 Proceso de Servicio de IsaTec	47
2.4 Servicio Post Venta de IsaTec	50
CAPITULO 3: PROPUESTA DE PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	
DE CLIENTES DE LA EMPRESA ISATEC	
3.1 Propuesta	53
3.2 Conclusiones	62
Bibliografía	64

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: Tipos de Segmentación	6
FIGURA 1.2: Proceso de creación de un programa de fidelización	21
FIGURA 1.3: Pirámide de la Fidelización	24
FIGURA 2.1: Proceso de Servicio de IsaTec para familias	48

RESUMEN

Debido al aumento en la competitividad de las empresas de un mismo sector se ha hecho imprescindible contar con diferentes estrategias. Una de estas es la estrategia de fidelización de clientes, la que será aplicada en un caso práctico.

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer una estrategia de fidelización para una pyme del rubro automotriz llamada "IsaTec". Esto se logrará a través de un programa de fidelización.

En el capítulo 1 se desarrolla el marco teórico, explicando los términos utilizados en esta tesis, en el capítulo 2 se presenta la empresa Isatec, señalando la misión, visión, objetivos y políticas. También se realiza un Canvas que dará una visión más clara del estado de la empresa. Finalmente en el capítulo 3 se realizará el programa de fidelización.

ABSTRACT

Due to the increase in the competitiveness of companies in the same sector it has become essential to have different strategies. One of these is the customer loyalty strategy, which will be applied in a practical case.

The main objective of this research is to propose a loyalty strategy for an SME in the automotive industry called "IsaTec". This will be achieved through a loyalty program.

In chapter 1 the theoretical framework is developed, explaining the terms used in this thesis, in chapter 2 the company IsaTec is presented, pointing out the mission, vision, objectives and policies. There will also be a Canvas that will give it a clearer vision of the state of the company. Finally, in chapter 3 the loyalty program will be carried out.

INTRODUCCIÓN

Las pymes son parte fundamental de la economía nacional, ya que representan el 51,8% de las empresas chilenas (Castillo, 2017), por lo tanto, su éxito representa una oportunidad de crecimiento para el país. Así mismo, según informó el Banco Central (Castillo, 2017), las pymes generan el 60% del empleo neto y contribuyen con mejoras en la productividad que representan el 46% del valor agregado de la producción.

Entendiendo lo anterior es que toma relevancia la fidelización de clientes para las pymes. Una fidelización exitosa puede significar la permanencia en el tiempo de una nueva empresa, y también es vital para lograr un crecimiento permanente de la misma. Ello se traduciría en una fuente laboral permanente y mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos del país.

El objetivo final del proyecto es diseñar una estrategia de fidelización para una Pyme relacionada con el servicio de mecánica automotriz, para ello se realizarán las siguientes tareas:

- Explicar el marketing para los servicios y las diferentes estrategias de fidelización de clientes.

- Describir la empresa ISATEC (misión, visión, propuesta de valor, posicionamiento, competencia, etc.) a fin de proponerles la estrategia de fidelización más apropiada.
- Proponer una estrategia de fidelización adecuada para una pyme del rubro automotriz.

El informe consta de tres capítulos, el primero es el marco teórico, con el fin de conocer sobre el marketing relacional, el marketing de servicios, segmentación, fidelización y otros; en el capítulo dos se dará a conocer la empresa que se utilizará para ejemplificar una propuesta de fidelización, y en el tercer capítulo se realizará la propuesta de fidelización para la empresa en cuestión.

La metodología a utilizar es una investigación de tipo descriptiva, pues intenta describir y explicar la fidelización de clientes y cómo se puede crear un programa de fidelización.

Capítulo 1 : MARCO TEORICO

1.1- Marketing Relacional

Según Juan Manuel Ponzoa (Marketing Relacional, 2002) una definición integradora de este concepto se encuentra en ALET (1994) definiendo el marketing relacional como “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.

Ponzoa (Marketing Relacional, 2002) además recopiló varias definiciones para este concepto, las que se verán en la siguiente tabla:

Fuente

AUTOR	DEFINICIÓN
Berry (1983)	Consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985)	Marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación.
Grönroos (1990)	Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo pero no necesariamente siempre relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.
Berry y Parasuraman (1991)	El marketing de relaciones supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes.
Christopher, Payne y Ballantyne (1991)	El marketing de relaciones supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.
Shani y Chalasani (1992)	Es un integrado esfuerzo para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo de tiempo largo.
Evans y Laskin (1994)	Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
Sheth y Parvatiyar (1994)	Es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes.
Clark y Payne (1995)	Es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.
Price y Arnould (1999)	Está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.

Fuente: (Marketing Relacional, 2002)

Otros conceptos integrados en el marketing relacional (Reinares & Ponzoa, 2002)

son:

- Marketing one to one: Es la adecuación de la Comunicación. Personalización por targets o individuos. Nueva forma de llamar al Marketing Directo. Consiste en una estrategia individualizada, tratando de modo distinto a los diferentes clientes. Satisfacción y diferenciación por personalización.

- Micromarketing: Elaboración de planes de marketing para segmentos o grupos de clientes.
- Web- contact: Función habilitada en una website que permite al internatuta realizar consultas on-line sobre los servicios ofertados.

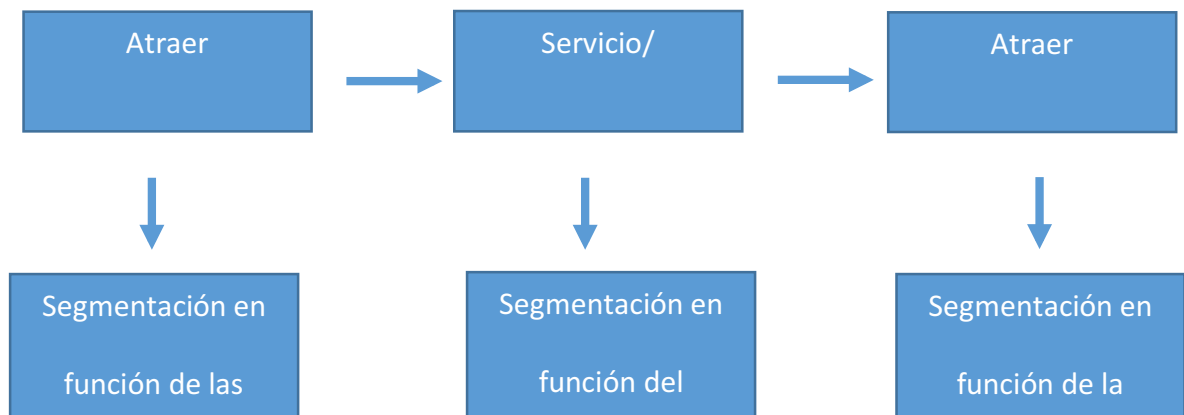
1.2- Segmentación en función de Servicios

Horovitz (Los siete secretos del servicio al cliente, 2000) señala que no basta solo con una segmentación geográfica o demográfica para segmentar de manera eficiente a las personas, sino que es necesario estudiarlos de acuerdo a lo que les satisface de acuerdo a sus gustos y preferencias y personalidad. Es más, el autor muestra que una empresa puede trabajar con distintas segmentaciones por departamentos, es decir, el departamento comercial puede tener segmentos de acuerdo a las formas de pago de los clientes, frecuencia de compras, clientes por conveniencia, etc. y el departamento operativo puede segmentar al mismo universo entre personas con ciertos gustos o preferencias. Ambos departamentos mejoran su desempeño ya que enfocan sus esfuerzos de acuerdo a sus objetivos particulares de modo que cada cliente resulta mejor atendido.

En definitiva, Horovitz menciona que la segmentación puede brindar distintos segmentos dependiendo del resultado esperado.

La figura 1.1 muestra que distintos tipos de fines llevan a distintas segmentaciones. Por ejemplo, “los responsables de captar nuevos clientes utilizan una segmentación comercial. Los responsables del servicio a los clientes, que no pueden adaptarse a cada necesidad individual, pero que no quieren tratar a todos los clientes por igual, utilizan una segmentación en función del servicio”.

Figura 1.1: Tipos de Segmentación



Fuente: (Horovitz, 2000)

La segmentación en función de necesidades es la clásica. La segmentación en función de la fidelidad se explicará en al final de este capítulo y la segmentación en

función del servicio es lo que se explicó anteriormente sobre las expectativas de los clientes, por ejemplo, el autor toma el caso de las personas que beben en los bares de un aeropuerto, en donde el responsable del servicio al cliente distinguirá dos segmentos: los que tienen están apurados y los que no están; para los primeros se ofrecerá un menú express o una lista de platos, para el segundo se podrá ofrecer algo más elaborado y a pedido.

Ahora bien, tan importante como distinguir los grupos de personas es clasificar a cada cliente dentro de cada grupo y para ello el autor plantea tres posibles maneras de hacerlo:

- *Observando*: la persona que tiene contacto con el cliente debe observar las señales en su comportamiento que dan cuenta de naturaleza o estado, por ejemplo, una persona en una cafetería que pide y ya tiene el dinero en la mano envía la señal al garzón que no tiene mucho tiempo por ende espera ser atendido con rapidez.
- *Autoseleccionando*: en ocasiones los clientes se autosegmentan cuando compran. Por ejemplo, una persona que entra a una juguetería y se va directo a la sección de los más vendidos demuestra que no tiene hijos y que necesita

comprar un regalo (y por cierto, agradece la existencia de la sección y la asesoría).

- *Preguntando o probando: preguntas como: ¿le gustaría que...?, Cuándo lo quiere? ó ¿Cómo lo quiere?* pueden dar la información necesaria a la empresa para clasificar a los clientes en grupos de personas que se encargan de las cosas, aquellos que son delegantes o a los que les gusta dar órdenes.

En resumen, no solo segmentar es importante, sino que ubicar a cada persona correctamente en cada segmento.

1.3- Fidelización de clientes

Según la RAE, fidelización es la “acción y efecto de fidelizar” y “Fidelizar” es “conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella” (RAE).

“La fidelización no es *únicamente* ofrecer un buen producto adaptado a un segmento determinado de clientes, sino que tiene por objeto conseguir establecer una relación estable de los clientes con la empresa basada en un valor añadido, percibido y valorado por sus clientes” (AC Consultores, 2010).

Para Horovitz (2000, pág. 77) un cliente satisfecho no significa que volverá. Las razones por las que los clientes no vuelven son innumerables, entre las más comunes son el cambio de domicilio y/o lugar de trabajo, o la falta de constancia en los clientes.

Juan Carlos Alcaide (Fidelización de Clientes, 2015) hace referencia a los 10 mandamientos del nuevo marketing de Philip Kotler. Conocer estos mandamientos se hace necesario para lograr fidelizar a los clientes. Estos son:

1. *Reconocer el creciente poder del cliente:* El cliente ha adquirido un creciente poder. Un ejemplo de esto es que solo con contar con acceso a internet puede destruir una marca a través de un comentario negativo que podría hacerse viral en un corto tiempo. El cliente tiene el poder de selección y decisión, además la oferta en productos/servicios es muy variada, lo que hace que sea todo sea más competitivo. Otra variable importante a considerar es que hoy por hoy el cliente está mucho más informado por lo que es necesario discernir entre una cosa u otra y para tomar la decisión el cliente se hace fiel a distintas fuentes de información que son las que le dan confianza.

2. *Desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo:* Para fidelizar hay que entregar un producto/servicio personalizado, diferenciado y adaptado al mercado objetivo.
3. *Diseñar las estrategias de marketing desde la perspectiva del cliente:* Todo debe estar orientado a satisfacer al cliente, y superar sus expectativas y a sorprenderlo.
4. *Centrarse en aportar soluciones y resultados, no productos:* Copiar productos es fácil por lo que hay que enfocarse en llenar espacios y carencias emocionales para lograr una vinculación emocional.
5. *Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor:* Es momento de que el cliente participe activamente creando y modificando productos/servicios a través de medios sociales.
6. *Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente:* Hay que democratizar el marketing y dar cabida al cliente para la edición del mismo online y crear estrategias multicanal.
7. *Desarrollar métricas y rigurosas mediciones del ROI:* Es preciso saber cómo se va a cuantificar y medir los resultados de nuestro marketing y de la fidelización.
8. *Apostar por un marketing científico:* Científico es: objetivo, medible, usando matemáticas, psicología clínica y sociología que permitan demostrar y cuantificar los resultados.

9. *Desarrollar activos de largo recorrido en la compañía:* El resultado de una política de fidelización se podría hacer visible en un largo plazo. A veces, consolidar la relación cliente/marca y poder demostrar el éxito de una política de fidelización a través de la satisfacción del cliente tarda años.
10. *Implantar en la empresa una visión holística del marketing:* El marketing será experiencial, emocional, hay que sumar procesos cómodos y fidelizadores. Se debe crear una experiencia digna de ser contada y sobresaliente para el cliente. Adicionalmente se debe contar con el personal adecuado.

1.3.2- Motivos para fidelizar al cliente

La fidelización surge de la necesidad de las empresas de asegurar una cuota del mercado. Debido a que cada vez la competencia en el sector minorista es mayor y las posibilidades de diferenciarse a través del producto por un período largo se hacen más difíciles es que nace la preocupación de conocer y comprender a los clientes (AC Consultores, 2010).

El éxito o el fracaso de una empresa depende de su interés por fomentar la lealtad de los clientes, y existen cinco razones que lo justifican (AC Consultores, 2010):

- 1- *La masa crítica de clientes:* toda empresa necesita de una base mínima de clientes que le garantice operar y ser rentable (superar su punto de equilibrio).

- 2- *La Ley de Pareto:* el 80% de las ventas de una empresa se realizan al 20% de sus clientes. En orden de esto es que se debería invertir más en ese 20% de clientes regulares en términos de recursos y esfuerzos de marketing de la empresa.

- 3- *La compra por hábito:* Compras que se realicen sin técnicas de toma de decisiones, sino más bien se realizan porque se conoce la marca y las experiencias anteriores han cumplido las expectativas.

- 4- *El valor de vida del cliente y el ciclo de vida del cliente:* El valor del cliente mide el valor neto de las futuras contribuciones que el cliente hará a la empresa (gastos y rentabilidad). Además, se deben tomar en cuenta la importancia de atraer un potencial cliente, mostrarle lo que la empresa hace y que se convierta en un cliente efectivo, y lograr que las transacciones perduren, maduren y logren un alto nivel de satisfacción, para que de esta forma se fomente el boca a boca, es decir, sean los clientes actuales sean generadores de nuevos clientes que se puedan incorporar al ciclo de vida.

Es necesario que las empresas entiendan y “comiencen a ver a los clientes como activos de la empresa que son capaces de generar un flujo continuo de recursos y rentabilidad durante mucho tiempo” (AC Consultores, 2010).

5- *La retención de los clientes incrementa la rentabilidad:* Se habla de una relación 5:1 acerca del costo de vender a un nuevo cliente versus vender a un cliente habitual. Los costos asociados a captar nuevos clientes son, entre otros, publicidad, promoción, prospección, costes de gestión del cliente. En definitiva, es siempre más costoso vender a un cliente nuevo que a uno habitual.

Además, existen estudios que indican que la rentabilidad proveniente de los clientes fidelizados se entiende por:

- Compran más cantidad y con mayor frecuencia sus productos habituales.
- Compran más los otros productos y servicios.
- Tienen un coste operativo menor.
- Crean comunicación boca a boca positivo.
- Se convierten en una importante fuente de referencia de nuevos productos y negocios para la empresa.

Por su parte, Alacaide (Fidelización de Clientes, 2015) menciona quince beneficios directos de la satisfacción y fidelización de los clientes. Estos son los siguientes:

1. Ahorro en la gestión comercial: vender a un cliente nuevo puede llegar a ser, hasta 17 veces más caro que vender a un cliente actual.
2. Los clientes fidelizados generan menos costes operativos, ya que conocen en profundidad los productos o servicios de la empresa por lo que requieren menos ayuda en el proceso de compra.
3. Los clientes leales traen gratuitamente a otros clientes a través de la comunicación boca a boca positiva.
4. Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente precios más altos.
5. Se generan ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes.
6. Alto nivel de ventas individuales a cada cliente, ya que los clientes satisfechos compran más de los mismos productos y servicios.
7. Más ventas, debido a que los clientes satisfechos están más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
8. Disminución de gastos en actividades de marketing (publicidad entre otros). Las empresas sin clientes leales están obligadas a invertir más en marketing pues necesitan ir reponiendo los clientes que pierden continuamente.
9. Se generan menos quejas, en consecuencia menos gastos por gestión.
10. Mejor imagen y reputación de la empresa, lo que atrae más clientes.
11. Mejor clima de trabajo en la empresa, ya que los trabajadores no están presionados por las quejas o clientes malhumorados.

12. Mejores relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajan hacia un mismo fin.
13. Menos absentismo del personal por lo que hay más productividad.
14. Menos rotación de personal (hay que considerar que capacitar a nuevos empleados tiene un costo).
15. Mayor participación de mercado.

Una empresa que se orientada al cliente y a su satisfacción presenta las siguientes características (Alcaide, 2015):

1. Las estrategias de la empresa se orienta a lograr y consolidar la participación de mercado, como resultado de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes (crean valor para estos). Es decir, la cultura de empresa se orienta hacia los clientes.
2. En la empresa se genera continuamente información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes.
3. La información recopilada sobre los clientes se comunica en todas las áreas de la organización.
4. La empresa muestra poseer una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila sobre los clientes. Toda la organización escucha al cliente y trabaja cerca de este.
5. La empresa trabaja para crear un valor superior para el cliente.

6. En la empresa existe un alto grado de coordinación interfuncional, de manera que todas las áreas de la estructura, están orientadas hacia un objetivo común: el cliente.

1.3.2- Razones por los que los clientes se fidelizan con una marca

Resulta útil clasificar las razones por las que los clientes quieren quedarse (o marcharse) en una empresa en cuatro categorías, cada una de las cuales conduce a un diferente esquema para fidelizar a los clientes (Horovitz, 2000).



Fuente: (Horovitz, 2000).

A continuación se explicarán las categorías del esquema:

- *Autoestima*: Horovitz señala que los esquemas de fidelización basados en la autoestima ayudan en los casos en los que la razón de la pérdida es:

- No estoy seguro del valor
- ¿Por qué todo el mundo compra en otro sitio?
- Estaba bien, pero no era una maravilla.

En estos casos, los clientes no han sido convencidos suficientemente de que están en la mejor opción. Mientras no estén convencidos, no comprarán todo lo que podrían comprar. En estos casos la solución es crear una imagen de marca.

➤ *Reconocimiento:* Es la forma más antigua de crear lealtades, de hecho, a veces, es suficiente para conseguir la fidelidad de los clientes, porque en el mundo actual, indiferente e impersonal, les hace sentirse especiales.

➤ *Recompensa:* En ocasiones una empresa necesitará un sistema de recompensas o de incentivos, como complemento a su programa de reconocimiento o como medio de mantener a los clientes. Jacques (Horovitz, 2000) enumera las siguientes circunstancias en que podría darse:

- El miedo a la competencia: los demás lo están haciendo.
- Mayor presión en los precios: dar más valor en vez de un descuento adicional.

- Prevenir la entrada de nuevos competidores.
- Son necesarios incentivos para mantener la fidelidad de los distribuidores.
- El precio de la marca se percibe como caro.
- Es un modo de crear una base de datos de los clientes y compradores frecuentes.

En estos casos los incentivos pueden ser una herramienta eficaz para evitar la fuga de clientes.

- *Compromiso*: Se refiere a implicar a los clientes en el negocio, o incluso, la empresa se compromete a realizar actividades con ellos, resultando en beneficios para ambos. Jacques menciona el ejemplo de 1800 Flower, “una empresa que realiza negocios por internet, añade a la posibilidad de hacer pedidos por on-line y de participar en concursos, servicios de diseño floral, decoración, cuidado y envío de flores y consejos de temporada”.

1.3.3- Tipología de los programas de fidelización

Pueden ser múltiples las clasificaciones a realizar sobre los programas de fidelización. Su efectividad se basa en el tipo de propuesta y resultados o valores diferenciadores que aportan (Reinares & Ponzoa, 2002). Según este criterio, los programas pueden clasificarse como:

1. *Programa de recompensa basados en puntos:* Donde el atractivo del programa reside en acumular puntos, o sus equivalentes en millas. Esto en función de determinados esfuerzos de compra, contratación, visita o participación; canjeables por un catálogo de productos (gifts, viajes, pasajes aéreos), que permanece con pocas diferencias en el tiempo e incorpora ofertas de puntos.
2. *Programas de recompensa basados en cupones de descuento:* El atractivo está en conseguir reducciones de precio en futuras compras dentro del establecimiento, normalmente mediante vales de descuento con valor final en dinero.
3. *Programas basados en tratos preferenciales:* Ofrecen la posibilidad de conseguir ventajas adicionales en la propia empresa o establecimientos

adheridos al programa. El trato especial y el reconocimiento del cliente son sus pautas diferenciales.

4. *Multi-Sponsors o Multimarca o Mono-sponsors y Monomarca:* Surgen de un acuerdo entre diferentes compañías líderes en diferentes sectores de consumo con el objetivo de ofrecer al titular una amplia oferta de posibilidades de consecución de puntos, a la vez que se comparten los costos derivados de la propia administración del programa y obtención de premios.
5. *Mono-sponsor o de marca propia:* Estos surgen de la necesidad de la empresa de desarrollar un programa que la represente frente al consumidor o cliente. La fidelización es gestionada a través de la propia compañía que lo patrocina o financia, o mediante el acuerdo con un tercero.
6. *Sectoriales o Mono-sponsors con asociados:* Con el fin de diferenciarse algunas empresas han optado por desarrollar programas mixtos, la idea es aglutinar las ventajas de los programas.

1.3.4- Proceso de creación de un programa de fidelización

“La fidelización es una estrategia y, por tanto, debe ser la combinación de una serie de acciones coherentes a medio y largo plazo, y no una sucesión de acciones independientes a corto plazo” (AC Consultores, 2010).

A continuación se detallan las fases que conducen a la puesta en marcha de un programa de fidelización:

Figura 1.2: Proceso de creación de un programa de fidelización



Fuente: (AC Consultores, 2010).

1- *Establecer objetivos*: Una vez que se ha decidido implementar un programa de fidelización, es necesario plantear claramente los objetivos que se desean alcanzar por medio de dicho programa, tanto a mediano como a largo plazo. Ejemplos de posibles objetivos son los siguientes:

- Premiar a clientes fieles.
- Crear fidelidad entre clientes poco leales.

- Generación y construcción de tráfico.
- Aumentar el tamaño de compra medio.
- Otros objetivos adaptados a la estrategia y situación de la empresa.

Por otro lado, cuando son programas multiesponsor, es decir, un programa común que integre a varios establecimientos de alguna zona en particular, los objetivos a alcanzar debieran ser:

- Retener a los clientes en comercios de la zona.
- Aportar nuevos beneficios a los clientes de los comercios, incrementando su nivel de satisfacción.
- Fidelización de los clientes de la zona.
- Costos compartidos y sinergias entre las empresas de la zona.

No obstante lo anterior, el principal objetivo debe ser siempre “conseguir la máxima difusión del programa tanto en número de comercios como en clientes adheridos, ya que el éxito del programa dependerá de ello” (AC Consultores, 2010).

2- *Definir el público objetivo:* una de las grandes ventajas que presentan los programas de fidelización sobre las demás herramientas de marketing es la capacidad de diferenciar a los consumidores. Esto ayuda a determinar

con exactitud si el programa va dirigido hacia todos los consumidores o si hay diferencias en los créditos-premios dependiendo de su frecuencia de compra y otros factores.

Otro punto importante a notar es que, los programas multiesponsor, “(...) proporcionará a los comerciantes información sobre sus clientes para conocer de forma precisa su grado de fidelidad y poder aplicar distintas estrategias de marketing a los distintos segmentos” (AC Consultores, 2010).

Las empresas pueden tomar el conocimiento que adquieren de los consumidores y ubicarlos en la piramide de la fidelidad para entender y cuantificar el comportamiento de sus clientes, y de acuerdo a ello, concretar sus esfuerzos de manera diversa y efectiva. Además, se debe tomar en cuenta la Ley de Pareto, es decir, como los recursos son limitados y debido a que los clientes habituales se molestan si obtienen los mismos o menores beneficios que los nuevos clientes, la inversión a realizar en los segmentos debe estar relacionada con el nivel de retorno de generan.

Figura 1.3: Piramide de la Fidelización



Fuente: (Reinares & Ponzoa, 2002).

El fin último de todo esto es hacer avanzar a los clientes en la pirámide hacia arriba, con la idea de conseguir cada vez más clientes exclusivos. Entendiendo esto es que los esfuerzos de marketing van cambiando en la medida que se asciende en la pirámide:



3- *Diseño de las características del programa:* una vez establecido lo anterior, es decir, los objetivos del programa y a quien va dirigido, se deben determinar las condiciones de adhesión al programa y cuáles serán los beneficios para los clientes, ya que éstos deben ser valorados por los clientes, de ello depende que el programa tenga éxito.

“El éxito del programa va a depender del equilibrio entre las ventajas recibidas por los clientes y los compromisos que comercios y clientes estén dispuestos a asumir” (AC Consultores, 2010).

Por lo tanto, las decisiones a tomar para un correcto diseño del programa son:

Ventajas para los clientes: Entre los beneficios más valorados por los clientes se encuentran los que reducen el precio, es decir, descuentos directos, promociones o acumulación de puntos cajeables en el futuro por compras, así como también, los servicios gratuitos y/o tratos privilegiados,

como por ejemplo, estacionamientos gratuitos, acceso preferencial a algo por ser cliente, etc. Por último, se debe tomar en cuenta que los programas deben ser sencillos de entender y de aplicar, ya que sino el cliente no se interesa y no se cumple el fin de éste.

- 4- *Estrategía de comunicación:* el plan de comunicación interviene en dos etapas del programa de fidelización, primero cuando intenta captar clientes que deseen adherirse al programa, y luego cuando el cliente ya es parte del programa.

En general se trata de campañas publicitarias en medios locales y en los puntos de ventas, además de páginas webs de las empresas.

Cuando se trata de campañas multiesponsor de una zona comercial es necesario hacer acciones de comunicación en la propia zona.

- 5- *Financiación del programa y viabilidad:* lógicamente, implementar un programa de fidelización genera gastos, los cuales deben ser solventados por la empresa(s) que lo implanta(n). Es por ello, que se hace necesario realizar un plan de viabilidad para determinar si los ingresos generados serán suficientes para soportar los costos de la implementación.

Los costos y/o gastos se derivan de la comunicación, los premios o beneficios que se entregarán, la implementación de una tarjeta de fidelización o cualquier otro mecanismo que se utilice, algún software que fuese necesario adquirir para llevar a cabo el programa, entre otros.

6- *Ejecución del programa*: una vez que se determina que el programa es viable se puede comenzar con su ejecución, partiendo por la comunicación y captación de los clientes que desean adherirse al programa.

Se debe contar con todo lo necesario para que el cliente pueda obtener los beneficios prometidos en el momento, lugar y tiempo en el que fueron ofrecidos para que su experiencia de satisfacción sea la óptima.

7- *Medición de resultados*: “Entendido como el análisis de cumplimiento de los objetivos definidos en la primera fase, tras la implantación del programa de fidelidad es preciso monitorizar y ajustar el plan de fidelización, hasta alcanzar los objetivos” (AC Consultores, 2010).

1.3.5- Técnicas para evaluar los programas de fidelización

Determinar si el cliente está dispuesto a defender la compra de los productos o servicios de la compañía, y recomendarlos a otros.

Determinar si el cliente prefiere cambiar a las empresas competidoras en caso de que éstas lancen un producto superior, o si está dispuesto a esperar a que la empresa mejore su producto.

Determinar si el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio por los productos de los competidores.

Preguntar a los nuevos clientes cómo ha llegado a la compañía u organización, si ha sido una recomendación de un antiguo cliente, un anuncio publicitario u otro medio lo que lo ha llevado a la selección.

Conversar directamente con los clientes para evaluar cómo percibes sus productos o el servicio, si lo volverían a adquirir y lo recomendarían, entre otras preguntas.

Aplicar, como las líneas aéreas, programas de millas o viajeros frecuentes; la cantidad de millas acumuladas significa la cantidad de veces que el cliente ha usado los servicios de la línea aérea.

Medir la pérdida y ganancia de clientes en un período determinado de tiempo; si la pérdida de clientes es mayor a la ganancia de éstos, entonces no se están aplicando las técnicas correctas de retención de clientes (Mesén Figueroa, 2011).

1.3.6- Esencia económica de los programas de fidelización

Existen ciertos criterios contables que se deben seguir para la realización adecuada de los registro, presentación y revelación de los estados financieros de una empresa que este implementando un programa de fidelización de clientes, ya sea que la entidad misma gestiona por su propia cuenta el programa de fidelización, o que la

entidad forme parte de una programa de fidelización gestionado por una tercera entidad (Mesén Figueroa, 2011).

Existen dos normas internacionales que toda entidad debe seguir para el reconocimiento de los ingresos generados por sus programas de fidelización de clientes: Norma Internacional de Contabilidad No. 18 “Ingresos Ordinarios”, y las Normas Internacionales de información Financiera (NIIF) No. 13 “Fidelización de Clientes” (Mesén Figueroa, 2011).

1.3.5.a- *Normativa contable aplicable*

Las NIIFs establecen claramente que se debe establecer claramente que se debe hacer una evaluación detallada y objetiva de la esencia económica de las transacciones, eventos y demás sucesos que son relevantes para la formulación de los estados financieros de una empresa.

La NIC 18 “Ingresos Ordinarios” en su parrafo 13 establece que “el costo de los bienes, servicios y demás premios que una empresa otorga a sus clientes por medio de un programa de fidelización es, en esencia, parte del precio que la empresa gestora o participante (según sea el caso) de dicho programa de fidelización de clientes establece para la venta de sus bienes o la prestación de servicios. Por tal motivo, el costo de las erogaciones asociados con los beneficios entregados a los clientes por su participacion en un proceso de fidelización (el cuál, en esencia, esta

representado por el valor de los créditos-premio) no debe ser contabilizado como un gasto imputable a programas de fidelización de clientes, sino que, por el contrario, el valor de los créditos-premio debe ser reconocido como un componente identificable de cada transacción de ingreso devengada por la empresa y, por ende, debe ser presentado como una partida separada de los demás componentes del ingreso en cuestión (Mesén Figueroa, 2011)

1.3.5.b- *Tratamiento contable*

Existen tres etapas que presentan diferencias dependiendo de quién gestiona el programa de fidelización de clientes.

1- La empresa gestiona por cuenta propia el programa de fidelización:

- *Reconocimiento inicial:* al momento de realizarse las transacciones de venta de producto o prestación de un servicio, la empresa debe cuantificar el valor de los créditos-premio que se derivan de dicha transacción, y debe presentarlos en la calidad de ingresos diferidos.
- *Medición posterior:* la empresa debe registrar como ingreso de actividad ordinaria los créditos-premios que son canjeados en el periodo contable presente, de esta manera la empresa cumple con su obligación de entregar el premio ofrecido previamente al cliente.

De la misma manera, la empresa debe verificar periódicamente la razonabilidad del monto registrado como ingreso diferido, y de ser

necesario, debe ajustarlo de tal modo que tenga relación con el número promedio de los créditos-premio que hayan sido efectivamente canjeados por los clientes que participan del programa de fidelización.

- *Revelación:* en los estados financieros, la empresa debe revelar información, por medio de notas, acerca de:
 - Las características generales del programa de fidelización de clientes.
 - Las políticas contables utilizadas tanto para el reconocimiento inicial como para la medición posterior de los créditos-premio asociados con el programa de fidelización de clientes.
 - El monto correspondiente a los créditos-premio otorgados y canjeados por los clientes durante el período.
 - Las bases utilizadas para la estimación del monto reconocido como ingreso diferido al final del periodo (Mesén Figueroa, 2011).

2- La empresa forma parte de un programa de fidelización que gestiona un tercero: Si la entidad decide recibir la contraprestación derivada del otorgamiento de los créditos-premio a nombre propio (independiente que la gestione un tercero), el registro contable es similar al descrito en el punto anterior, de lo contrario, es decir, si decide que sea por cuenta de un tercero, el registro contable deberá realizarse como sigue:

- *Reconocimiento inicial:* al momento de ejecutarse las transacciones, la empresa medirá el ingreso diferido como el monto neto retenido a su favor, en otras palabras como la diferencia entre la contraprestación que será recibida por sus clientes al momento de canjear su crédito-premio y el monto por pagar al tercero que suministrará el premio.
- *Medición posterior:* la empresa debe registrar como ingresos de actividades ordinarias los créditos-premios en el periodo contable en que el tercero pasa a tener la obligación de suministrar los premios a sus clientes que participan del programa de fidelización.

Adicionalmente, la empresa debe verificar la razonabilidad del monto neto registrado como ingreso diferido, y cuando sea necesario, debe ajustarlo tomando como base el promedio de los premios efectivamente canjeados por los clientes, así como también, el costo asumido por el tercero por concepto de los premios y beneficios que le otorga a los clientes de la empresa.

- *Revelación:* al igual que cuando la empresa gestiona el programa de fidelización, bajo este mecanismo también la empresa debe revelar información en los estados financieros, por medio de notas, sobre los siguientes aspectos:
 - o Las características generales del programa de fidelización de clientes, haciendo hincapié en que dicho programa de fidelización es gestionado por un tercero.

- Las políticas contables utilizadas tanto para el reconocimiento inicial como para la medición posterior de los créditos-premio asociados con el programa de fidelización de clientes.
- El monto correspondiente a los créditos-premios otorgados y canjeados por los clientes durante el período.
- Las bases utilizadas para la estimación del monto reconocido como ingreso diferido al final del período (Mesén Figueroa, 2011).

Capítulo 2 : ANALISIS DEL CASO ISATEC, PYME DEL RUBRO AUTOMOTRIZ

2.1- Identificación de la empresa:

La pyme escogida para mostrar cómo se debe implementar una estrategia de fidelización de clientes es IsaTec, debido principalmente a que conocemos a los dueños y ayudarán a este proyecto facilitando información.

Esta es una empresa dedicada al mantenimiento y reparación automotriz, es decir, es un taller mecánico. Fue formalizada ante el Servicio de Impuestos Internos de Chile en octubre de 2017 y está presente en la Región de Valparaíso.

2.1.1- Lineamientos estratégicos:

Los lineamientos estratégicos son muy importantes para lograr la consecución de los objetivos como empresa, principalmente porque es necesario darle a conocer a los trabajadores el horizonte que desea alcanzar y explicarles su rol dentro de las tareas diarias con el objetivo de aportar a conseguir el fin último de la empresa que sería su misión.

IsaTec, por medio de su dueño y mecánico jefe, da a conocer sus lineamientos estratégicos, los cuales son:

1. *Visión:*

Ser una empresa reconocida por su calidad en servicio de mecánica automotriz y por el compromiso que tiene para con la satisfacción de los clientes de la Quinta Región.

2. *Misión:*

La misión de IsaTec es proporcionar un servicio de mecánica automotriz personalizado, cercano y garantizado afín de que las familias y empresas de la Quinta Región tengan la certeza de que sus vehículos quedarán funcionando de manera correcta y segura.

3. *Objetivos:*

- Lograr participación de mercado en las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana y Concon durante el primer año de funcionamiento y duplicarla el año siguiente.

- Instalar talleres en cada una de las ciudades de la Región de Valparaíso en un plazo de 10 años.
- Mantener los trabajos por garantías bajo el 5% anual.
- Lograr calificaciones de satisfacción total de clientes sobre el 85% anual.
- Lograr utilidades netas del orden del 10% anual para los dueños.
- Promover contratos de exclusividad con empresas para atender sus flotas.
- Obtener certificación ISO9001 y ISO14001.

4. *Políticas:*

- Trabajar en pos de la excelencia en atención al cliente y servicio de mecánica automotriz.

- Velar por la integridad física y sicológica de los trabajadores: Para IsaTec sus trabajadores son esenciales a la hora de lograr sus objetivos, es por esto, que es de total relevancia su integridad física y sicológica. Para ello la empresa se preocupará de entregarles todos los implementos necesarios para su protección durante la realización de las operaciones, además de garantizar un trato cordial, justo y equitativo entre todos los colaboradores de la empresa.

- Velar por la integridad física del o los ocupantes del vehículo en el que se trabajó: En IsaTec entendemos que un trabajo mal ejecutado en su vehículo puede desencadenar un accidente automovilístico de diversas consideraciones, es por esto que nos comprometemos a probar su vehículo antes de entregarlo con el fin de poder asegurar el buen funcionamiento de éste tanto en ciudad como en carretera.

- Tener prácticas operaciones amigables con el medio ambiente, como por ejemplo, el manejo adecuado de desechos tóxicos.
- Mejorar continuamente: entendiendo que la tecnología avanza, IsaTec se compromete en estar siempre adquiriendo el conocimiento necesario para poder atender todo tipo de vehículos, ya sea, tanto los clásicos como los más modernos del mercado.

2.2- Modelo Canvas de IsaTec

El modelo Canvas nos da una visión simplificada de la realidad, por lo que ayuda a tomar las variables importantes a la hora de tomar decisiones para una empresa.

En este caso, gracias a una entrevista realizada al mecánico jefe y representante legal de la empresa es que se pudo confeccionar el modelo canvas para IsaTec.

1. Segmentos de Clientes:

ISATEC está dirigida en primera instancia a dos grandes segmentos: Personas Naturales y Personas Jurídicas.

- I. Personas naturales dueñas y/o usuarios de vehículos automotores que vivan en las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Concon, Quilpué y Villa Alemana.

Dentro de esta categoría, se pueden distinguir algunos nichos diferenciados psicográfico y conductualmente, no obstante, todos son bastante atractivos para la empresa.

- Personas aficionadas a los vehículos o mecánica automotriz, a quienes les interesa el funcionamiento del vehículo y sus partes. Muchas veces estos clientes tienen conocimientos, pero no tiempo para dedicarse a sus vehículos como quisieran y necesitan crear un lazo de confianza con la persona y/o taller donde dejará su vehículo. En muchos casos estos clientes llegan por recomendación directa de alguien de su círculo social.

Además, este nicho se puede diferenciar de acuerdo a sus conductas pero difícilmente este sea atraído por precios de

ocasión, puesto que busca calidad por sobre buenos precios. Otra diferencia que podemos percibir dentro de este grupo son los clientes fieles y los no fieles. La empresa debe hacer esfuerzos para fidelizar el máximo número de clientes posibles para que cada vez que éstos necesiten de un servicio automotriz contacten a Isatec. En otras palabras, que el nuevo usuario se transforme en usuario frecuente y los potenciales en nuevos usuarios, para así aumentar el número de clientes continuamente.

- Personas no aficionadas que ven a su vehículo más como una herramienta que como un “ser”, es decir, no hay lazos emocionales de por medio, sin embargo, buscan un trabajo eficiente y garantizado.

Al igual que el nicho anterior, este se puede subdividir de acuerdo a la conducta de cada usuario. Si bien diferenciamos los mismos grupos que en el segmento anterior, aquí también entran en competencia los precios, ya que a este tipo de clientes sí les interesa una buena oferta y muchas veces optara por un nuevo taller que se ofrezca más barato que por el que ya conoce.

- II. Personas jurídicas (principalmente microempresas) que posean uno o más vehículos para los cuales necesiten mantención y reparación.

Dentro de este gran segmento se pueden encontrar dos categorías:

- Empresas que firman acuerdos comerciales con talleres automotrices para la mantención de sus flotas.
- Empresas que llevan sus vehículos a talleres particulares distintos dependiendo de la ocasión y valor del trabajo que necesitan realizar.

2. Propuesta de Valor:

ISATEC, Solución Automotriz ofrece un servicio de mantenimiento y reparación automotriz rápida, cercana y 100% garantizado.

Uno de los puntos que más toma en cuenta el taller es el poco tiempo que tienen las personas como para ir a un taller, cotizar, decidir, etc. La idea de este taller es ser mucho más cercano y acomodarse a las necesidades del cliente, como puede ser retirar el vehículo para hacerle una mantención donde el cliente estime conveniente, y luego devolverlo de la misma manera.

Es por esto que crear la confianza es vital para que lo que propone el taller pueda ser realidad.

3. *Canales:*

Taller (Oficina Central) ubicado en Viña del Mar. Se atiende a los clientes de manera presencial y se efectúan los trabajos más complicados o que necesitan más tiempo.

Publicidad clásica: Tarjetas de presentación, flyers. Se da a conocer la marca.

Online: Redes Sociales, fanpage en Facebook. Se exponen los trabajos realizados a los vehículos que pasan por el taller o que se hacen a domicilio.

4. *Relación con el cliente:*

ISATEC intenta crear un vínculo de confianza estrecho con el cliente. Su atención es personalizada y permanente mientras se está realizando un trabajo para él. Es decir, se le envían informes diarios de los avances de los trabajos – en caso que sean trabajos largos – , siempre les atiende la misma

persona (mecánico) para que este sepa darle toda la información que necesita saber, y se crean carpetas con el historial de cada vehículo para que el cliente tenga toda la información que pueda necesitar frente a cualquier situación.

Además, el contacto con el cliente no termina cuando sale su vehículo del taller, sino que se realiza un servicio post venta que consiste en llamar al cliente para tomar conocimiento del funcionamiento del vehículo posteriormente a su paso por el taller.

5. Fuentes de ingreso:

El principal ingreso viene las mantenciones y reparaciones automotrices, luego de la venta de partes, piezas, insumos y accesorios de vehículos.

Las formas de pago serán efectivo, tarjetas de crédito y débito (redcompra), y transferencias bancarias.

6. Recursos Claves:

El primer y principal recurso clave de este negocio es el recurso humano, específicamente los mecánicos, quienes serán los que reparen los vehículos y además tengan contacto directo con los clientes, puesto que la propuesta

de valor es la cercanía y un servicio garantizado. En definitiva, se necesita personal calificado para realizar ambas tareas.

Las herramientas son otro recurso clave puesto que son totalmente necesarias para la ejecución de los trabajos. Es necesario contar con las herramientas adecuadas de acuerdo al tipo de vehículo y trabajo a realizar, ya que una mala utilización puede causar daño al vehículo o un trabajo deficiente. Otro aspecto importante es que de no contar con todas las herramientas necesarias se puede perder a un cliente usuario potencial o lo que es peor a uno frecuente frente a un competidor que si es capaz de realizar el trabajo.

Otro recurso clave son los vehículos que posee el taller, puesto que permiten trasladar a los mecánicos hacia los clientes cuando el servicio a domicilio es solicitado.

7. Actividades Claves:

Servicio de Mantenimiento automotriz: Se refiere a todos los trabajos que hay que hacerles a los vehículos cada cierta cantidad de kilómetros recorridos, por ejemplo, cambio de aceite, de filtro de aceite, de filtro de aire, mantención

de frenos, cambio de correas de distribución, mantención al motor de arranque y alternador, entre otros

Servicio de Reparación automotriz: Se refiere a cuando alguna pieza sufre un daño y evita el buen funcionamiento del vehículo, ya sea en el tren de potencia (motor, caja de cambios, diferencial entre otros) o en su carrocería principalmente producto de algún siniestro afectando espejos, parabrisas, focos, amortiguadores de suspensión, bandejas de suspensión y ruedas, entre otros.

Venta de partes, piezas, insumos y accesorios de vehículos automotores: para hacer más rápido el proceso de mantención y/o reparación, es que IsaTec cuenta con stock de productos como lubricantes (aceites de caja, motor, etc.), filtros, pastillas de frenos, refrigerantes, luces y otros accesorios decorativos.

Atención al cliente: esta es la actividad principal puesto que es la que diferenciará a IsaTec de su competencia. Se refiere a entregar al cliente toda la información de su vehículo, adecuarse a sus necesidades sobre todo de tiempo, es decir, si el cliente no puede dirigirse al taller ya sea para llevar o retirar el vehículo, IsaTec dispondrá de una persona para que realice ese servicio. Además, el taller se preocupará de labores como cotizar repuestos específicos cuando se requieran, llevar el vehículo o partes del vehículo a especialistas cuando se requiera por ejemplo, especialistas en cajas de

cambio, especialistas en alternadores y motores de partida, rectificación de motores, desabolladura y pintura, entre otros, todo ello obviamente sin costo adicional más que la reparación en sí.

Gestión y contabilidad: Todo lo anterior no sería posible sin una buena administración. Es necesario administrar los recursos y el personal de manera eficiente para que se cumplan los objetivos que tiene planteada la organización.

8. *Socios Claves:*

Proveedores: Estos son importantes como en cualquier empresa de cualquier rubro, puesto que sin proveedores confiables el negocio esta de cierta forma en peligro. Es necesario que los proveedores hagan las entregas de productos (repuestos, insumos, accesorios, etc.) en los tiempos establecidos para que los trabajos de IsaTec se puedan realizar correctamente y en los plazos establecidos. Además, tener alianzas estratégicas con los proveedores puede acarrear ventaja competitiva puesto que se podría competir en precios respecto de las partes, piezas y accesorios lo que podría traducirse en un menor valor para el cliente en el total de su boleta; y/o contar con productos exclusivos que también brindan ventaja frente a los competidores al tener una oferta mayor de productos.

Mecánicos especializados: Se refiere a las personas y/o talleres que se especializan en la reparación de ciertos mecanismos o circuitos que poseen los vehículos. Por ejemplo, un automóvil que llega al taller con fallas y se determina que es el motor de partida el que tiene un problema, éste se desmonta y es trasladado hasta el taller del especialista donde se lo reparan y luego es devuelto al taller para su montaje en el vehículo. Esta alianza es muy importante porque IsaTec deposita su confianza en el especialista y su prestigio depende de que éste realice un buen trabajo.

9. *Estructura de Costos:*

Remuneraciones

Pago de servicios externos (talleres especializados)

Pago de proveedores

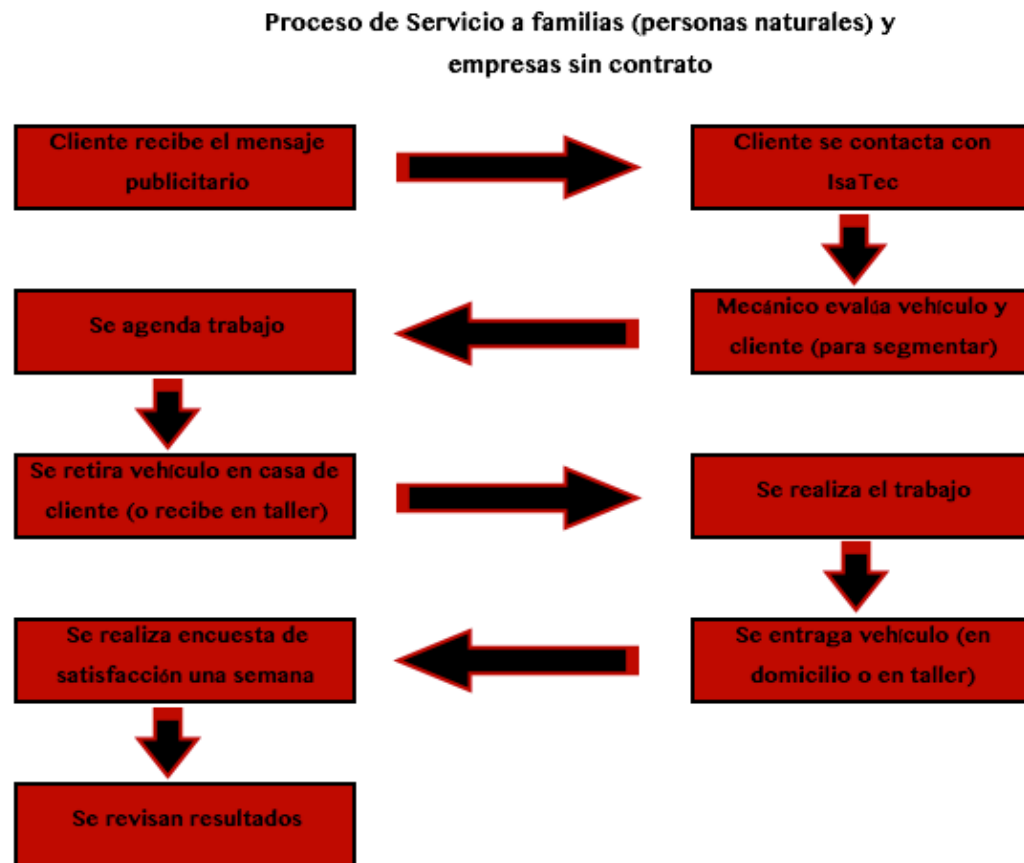
Arriendo

Luz, agua, teléfonos e internet

2.3- Proceso de Servicio de IsaTec

El proceso actual de venta de IsaTec funciona como muestra la figura 2.2:

Figura 2.1: Proceso de Servicio de IsaTec para familias



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista al dueño de la empresa.

Primero y como toda empresa nueva, existe un esfuerzo por hacerse conocer por medio de redes sociales como Facebook en donde tiene una fanpage y publica los trabajos que va realizando. Además, utilizan el método de difusión por medio de flyers que se colocan en los autos estacionados en las calles o estacionamientos de centros comerciales cercanos al lugar donde está establecido el taller, es decir, Mirador de Reñaca, Gomez Carreño, Achupallas y Santa Julia. Por último, existe la

entrega de tarjetas de presentación por parte de los mecánicos a clientes potenciales con los que tienen contacto habitual (familiares, vecinos, amigos) y no habitual, los cuales son generalmente personas que ven en la calle y que presentan algún tipo de problema mecánico.

Luego, cuando el cliente se contacta con la empresa, vía facebook, whatsapp o teléfono, se conversa con el cliente sobre el vehículo, sobre el taller y la forma en que funciona y luego se establece si hay que ir a domicilio a evaluar el potencial trabajo o si el cliente se acercará al taller.

Una vez que se ha evaluado el vehículo, si el cliente acepta el presupuesto tentativo (se le llama así porque muchas veces para determinar bien la falla es necesario desarmar y probar los mecanismos uno por uno) se inicia el trabajo y se le asigna un número de orden al trabajo. Posteriormente, el mecánico asignado para el trabajo se debe encargar de informar al cliente diariamente sobre el estado de su vehículo (en el caso de los trabajos más largos, sino se hace un informe cuando se entrega el vehículo solamente) y una vez que está terminado el trabajo, el mismo mecánico se encarga de entregar el vehículo a su dueño de acuerdo a lo que el cliente necesite, es decir, si hay que ir a dejárselo a algún lugar o si el lo retirará en el taller. Por lo anterior, se entiende que la mayoría de las veces es el mecánico el que recibe el pago (salvo cuando se hacen transferencias) y este debe ser realizado en abonos

durante la ejecución de los trabajos o al final cuando está terminado. Es tarea del mecánico a cargo averiguar el estado de pago del cliente antes de entregar el vehículo.

Cabe destacar que cada vehículo antes de ser entregado es lavado y aspirado como parte de la atención que brinda la empresa a sus clientes.

Para medir la satisfacción del cliente, IsaTec realizará una pequeña encuesta de satisfacción (Anexo 1) que será enviada al correo electrónico del cliente una semana después haber entregado el vehículo. Con esto se pretende medir la valoración que el cliente le da al servicio prestado por la empresa y captar directrices para mejorarlo.

2.4- Servicio Post Venta de IsaTec

El servicio post venta de IsaTec se caracteriza por ser igual de cercano que el servicio de ventas. La idea de la empresa es crear una relación duradera y cercana con cada uno de sus clientes, es por esto que dentro de su servicio post venta incluye lo siguiente:

- 1- *Garantías:* Todos y cada uno de los trabajos realizados por IsaTec, incluidos los que tuvieron intervención de talleres especialistas, quedan con garantía. El tiempo de la garantía tiene relación con la naturaleza de los trabajos, por tanto, las garantías varían de 3 a 12 meses. No obstante esto, IsaTec vela porque ninguno de sus clientes necesite hacer uso de este beneficio, por ello ejecuta los trabajos con responsabilidad y dedicación.

- 2- *Ajustes:* Se refiere a retoques que se les debe realizar a algunos trabajos una vez que han recorrido cierta cantidad de kilómetros, por ejemplo, cuando se hacen cambios de correas es necesario que sean revisadas y ajustadas una vez que el vehículo ha sido utilizado por cierto número de kilómetros. Todos estos ajustes son completamente gratuitos, pues forman parte del trabajo que el cliente ya cancelo y son necesarios para que el vehículo funcione de manera óptima.

- 3- *Asesorías:* Todos nuestros clientes tienen la posibilidad de contactarse por cualquiera de las vías que IsaTec posee para realizar consultas sobre el funcionamiento de su vehículo y/o de otro vehículo en caso de que estén planeando adquirir un vehículo. Es más, IsaTec ofrece la posibilidad de que uno de sus mecánicos pruebe un vehículo que cliente desee comprar para darle las recomendaciones pertinentes. Este servicio de asesoría de compra

no tiene costo asociado para los clientes de IsaTec pero si para las demás personas.

Capítulo 3 PROPUESTA DE PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LA EMPRESA ISATEC

Basados en las características de la empresa en cuestión y en la teoría sobre fidelización es que se propondrá una estrategia de fidelización de clientes con la idea de crear lazos duraderos en el tiempo y mejorar los beneficios de los clientes junto con los de la empresa.

Cabe mencionar que el programa propuesto está dirigido a las personas naturales (familias) determinadas por la segmentación de clientes de la empresa, y no aplica para el segmento empresas.

3.1- Propuesta

1- Objetivos

Entendiendo que IsaTec es una empresa nueva, los objetivos son:

- **Generación y construcción de tráfico:** Debido a que IsaTec es una empresa nueva, aún no cuenta con un número de clientes que sostenga su operación, es decir, se hace vital para esta empresa atraer clientes para que pueda solventar sus gastos y pueda seguir operando.

- Aportar nuevos beneficios a los clientes para aumentar su satisfacción: IsaTec desea diferenciarse de su competencia por medio de la experiencia de servicio que tienen sus clientes cuando son atendidos, es por esto que se hace necesario encontrar una forma de lograr dicha diferenciación.

- Premiar a los clientes fieles: Así como necesita captar nuevos clientes, necesita también mantener a los clientes habituales y para ello es necesario entregarles beneficios diferentes que los que se les da a los nuevos clientes.

Luego se debe establecer el público objetivo del programa, según lo expuesto en el capítulo 1. En orden de esto y según los objetivos planteados, es que se desprende que se hará un marketing de captación para los no-clientes, y un marketing de diferenciación para los clientes habituales. Por lo tanto, existirán dos segmentos a los que estará dirigido el presente programa.

2- Diseño

Las características del programa serán las siguientes:

- ✓ Se realizará un descuento en el primer servicio que realice la empresa a un cliente nuevo. El descuento a aplicar es del 5% sobre el valor de mano de

obra que cobra la empresa. Aplica para cualquier tipo de servicio automotriz, es decir, mantenimiento o reparación.

- ✓ Se realizará un descuento a todo cliente habitual que recomiende la empresa y dicha recomendación derive en un servicio real. El descuento a aplicar será de 10% sobre el valor de mano de obra que cobra la empresa, pero solo aplica para trabajos de mantenimiento automotriz.
- ✓ Se realizarán limpiezas a los vehículos que son atendidos de manera gratuita, la cual consistirá en lavado de chasis y aspirado de interior.
- ✓ Se realizarán concursos por redes sociales (facebook y twitter) fomentando la difusión de la empresa. Los premios serán mantenciones básicas gratuitas. La frecuencia de estos concursos se determinará dependiendo del éxito que vayan teniendo, sin embargo, por principio, se espera realizar dos concursos semestrales.
- ✓ Se crearán promociones especiales para clientes habituales en fechas críticas, como por ejemplo, marzo, septiembre y diciembre, las cuales se informarán vía correo electrónico a los clientes.

3- Comunicación

La estrategia de comunicación que será implementada seguirá siendo la utilizada por la empresa hasta ahora, es decir, redes sociales y flyers. Adicionalmente, las promociones especiales para clientes habituales serán comunicadas vía correo electrónico. Otro medio de comunicación empleado por la empresa es la telefonía

celular y aplicaciones como whatsapp, la que también seguirá siendo utilizada pero no será parte del programa de fidelización propiamente tal.

4- Financiamiento y viabilidad

Dentro del diseño de la propuesta se mencionan una serie de recursos que se utilizarán para ejecutar esta propuesta, y se hace necesario determinar sus costos para reconocer si existe viabilidad.

- Redes sociales: éstas son gratuitas, por lo que no supondrían un costo para la empresa el hacer uso de ellas. Sin embargo, existe un costo subyacente que consiste en el servicio de internet del que necesita disponer la empresa para poder hacer uso de ellas. Este costo formaría parte de los gastos básicos que deben soportar las empresas actuales. Un plan de telefonía fija e internet bordea los \$35.000 mensuales.
- Flyers: las imprentas utilizan precios basados en la cantidad de productos que se desea, y la relación precio cantidad es inversa, es decir, a mayor cantidad es menor el precio unitario. Una cotización realizada a una imprenta llamada “Producciones digitales” determinó un valor de \$35.000 + IVA por una cantidad de 2000 flyers de tamaño 10 x 15 cm.

- Limpieza: El servicio de limpieza se externalizará para que sea realizado por expertos, y además, para no utilizar horas hombres ni espacio del taller en la realización de ésta tarea. El costo promedio de un lavado y aspirado fluctua entre los \$5.000 y \$6.000. Este costo será asumido por el precio final de los servicios entregado, de acuerdo a lo que establece la normativa internacional mencionada en el capítulo 1.

- Descuentos y promociones: éstos serán afrontadas como una disminución en el margen de contribución de la empresa, es decir, se tomará como un precio menor por el mismo costo asumido. Se espera que la relación de menor contribución pero mayor cantidad se haga realidad y con ello se autofinancie la medida. Cabe mencionar que los trabajadores poseen una remuneración variable que depende de los trabajos realizados y del valor de estos, es por ello, y para no ver disminuida la calidad del servicio debido a alguna disconformidad de los trabajadores es que se toma la decisión de pagar las comisiones a los trabajadores a precios reales y no a precios con descuentos.

5- Ejecución

Se plantea que el programa se inicie el 01 de febrero de 2018 y que permanezca en ejecución por un plazo inicial de un año corrido. Posterior a dicho plazo, se evaluará su continuidad.

Las promociones antes planteadas dependerán de la fecha en la que se ejecuten y del criterio de los dueños de la empresa, sin embargo, dentro del programa se contemplan tres promociones:

- ✓ Marzo: Evaluaciones preventivas previas a la revisión técnica. La idea es premiar a los clientes de la empresa por medio de una ayuda para disminuir los gastos que se generan ese mes a nivel familiar – colegios, patentes, seguro obligatorio de vehículo, entre otros –.
- ✓ Septiembre: Entendiendo que este es un mes importante para los chilenos, y que debido a las celebraciones se generan muchos gastos – lo que también se traduce en menores ingresos para la empresa debido a que las personas privilegian otros gastos – es que se plantea como método de fomento para que las personas visiten IsaTec promocionar los mantenimientos automotrices. La oferta consiste en 20% de descuento en el total de la boleta.

- ✓ Diciembre: Al igual que septiembre, diciembre es un mes que conlleva bastantes gastos para las personas, es por esto que se plantea crear una promoción para dicho mes para los clientes de IsaTec. En este caso, la promoción implica que el cliente lleve a un potencial cliente de modo que a ambos se le haga un precio especial. El segundo trabajo con 40% de descuento.

Por otro lado, los descuentos serán aplicados cada vez que se cumpla el requisito previsto, es decir, cada vez que llegue un cliente nuevo se le aplicará el descuento por primera ocasión, así mismo, cada vez que un cliente habitual lleve a un nuevo cliente se le entregará un cupón de descuento (10%) para que lo utilice dentro de un período de tres meses contados desde la fecha de recepción del mismo.

El servicio de limpieza del vehículo gratuito se realizará toda vez que un servicio este terminado, previo a la entrega del vehículo al cliente. Este servicio se realizará en un comercio del rubro que se dedique a esta actividad. Debido a que los tiempos de entrega varían de acuerdo a la naturaleza del servicio es que no se puede plantear una fecha exacta para la ejecución del mismo.

Los flyers, a su vez, se mandarán a confeccionar a fines de enero de 2018 para que la empresa los tenga en su poder al momento de iniciarse el programa. Estos serán

distribuidos en los sectores en los que la empresa desea estar presente, es decir, en las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Concon, Quilpué y Villa Alemana.

Se distribuirán los primeros tres días hábiles de cada mes pero de manera paulatina, es decir, dos ciudades diferente para cada mes. El cronograma es el siguiente:

- Febrero: Viña del Mar y Valparaíso
- Marzo: Concon y Quilpué
- Abril: Villa Alemana y Viña del Mar
- Junio: Valparaíso y Concon
- Julio: Quilpué y Villa Alemana

La idea de esto es que no se produzcan cuellos de botellas en el taller al recibir mayor demanda de la que se puede atender, pero tampoco, se puede tomar el riesgo de que un día no haya trabajos por realizar.

En julio se evaluará la continuación de esta medida dependiendo de los resultados que haya obtenido.

Finalmente, los concursos planteados se realizarán vía redes sociales, específicamente en la fanpage de la empresa, en donde se regalarán productos que comercializa la empresa y/o trabajos específicos, como por ejemplo, cambios de aceite, regalo de luces con instalación incluida, etc. Los premios quedarán a criterio

de los dueños. Las fechas a realizar los concursos también serán a criterio de los dueños, puesto que serán utilizados en los tiempos de bajo movimiento.

6- Medición

Debido a la naturaleza del rubro es que las mediciones serán realizadas de manera semestral, ya que, la “recompra” o, en este caso, “re-entrega de servicio” no se realiza de manera seguida, o no es lo ideal. Los trabajos de mantención se realizan sujetos a períodos pre establecidos, por ejemplo, el cambio de aceite se realiza cada 10.000 kilometros recorridos por el vehículo, ahora bien, no hay un plazo predeterminado para alcanzar ese número puesto que depende totalmente de las condiciones de uso.

Entendiendo esto es que no se puede medir la fidelización de clientes en períodos demasiado acotados de tiempo, ya que ello podría alterar los resultados reales del programa.

3.2- Conclusiones

En el presente trabajo de tesis se eligió como tema un programa de fidelización de clientes para una empresa del rubro automotriz “IsaTec”.

El programa en cuestión consta de tres objetivos en la propuesta, que son; primero la generación y construcción de tráfico, debido a que es una empresa relativamente nueva por lo que atraer clientes es vital para su sobrevivencia, segundo, aportar nuevos beneficios a los clientes para aumentar su satisfacción, esto porque los competidores están haciendo generalmente lo mismo que esta empresa, por lo que el precio o el servicio no serán una ventaja, lo que hace necesario diferenciarse a través de una relación cliente/empresa perdurable y que se mantenga en el tiempo, además de la experiencia que se brinda al cliente. El tercer y último objetivo que no es menos importante es premiar a los clientes fieles, hay que considerarlos siempre y sorprenderlos para lograr sorprenderlos.

Cabe recordar que para realizar el programa fue preciso determinar el público objetivo, que en este caso resultaron ser dos grandes grupos; 1º Las personas naturales dueñas y/o usuarios de vehículos automotores que vivan en las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Concon, Quilpué y Villa Alemana y 2º Personas jurídicas (empresas) que posean uno o más vehículos para los cuales necesiten mantención y reparación.

Es importante reconocer que hoy en día los programas de fidelización se han ganado un espacio importante dentro de las empresas y sus clientes. Un ejemplo

puede ser lo que han implementado la mayoría de las multitiendas que son programas que consisten en acumular puntos ó lo que implementaron las aerolíneas en donde con cada viaje se acumulan kilómetros o millas.

Un programa de este tipo hace que las empresas hagan ofertas más atractivas a los clientes, sean más competitivas, y a largo plazo logran que se eleven los clientes fidelizados.

Bibliografía

AC Consultores. (2010). Guía para el diseño y la implementación de programas de fidelización en el pequeño comercio aragonés. Gobierno de Aragón, Industria, comercio y turismo.

Horovitz, J. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Reinares, P. J., & Ponzoa, J. M. (2002). Marketing Relacional. Pearson.

Mesén Figueroa, V. (2011). Fidelización de Clientes: conceptos y perspectiva contable. Tec Empresarial , 5 (3), 29-35.

RAE. (s.f.). Recuperado el 03 de Diciembre de 2017, de Cuaderno de Marketing: <www.cuadernodemarketing.com/fidelización-verus-retencion>

Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de Clientes (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2002). Fundamentos de Marketing (Sexta ed.). Pearson.

PULSO. Castillo, C. [En línea] <<http://www.pulso.cl/empresas-mercados/radiografia-las-pequenas-medianas-empresas-chilenas/>> [Consulta: 06 de enero de 2018]