



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“EL VALOR AL CLIENTE Y COMPETITIVIDAD DE LA TIENDA MONEY
MARKET DEL BANCO INTERBANK EN LA CIUDAD DE PISCO, 2016”.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR: HAROLD YASSIR BORJAS RAMOS

ICA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todos aquellos que me apoyaron moral y emocionalmente, en especial a mis padres por haber estado siempre preocupándose por mí para que sea un profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos mis maestros, que me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día; también agradezco a mis padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante.

RECONOCIMIENTO

A la universidad Alas Peruanas por brindarme la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y darme la oportunidad de optar un título profesional.

ÍNDICE

	Págs.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Reconocimiento.....	v
Índice.....	vi
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	4
1.2.1. Delimitación Espacial.....	4
1.2.2. Delimitación Social.....	4
1.2.3. Delimitación Temporal.....	4
1.2.4. Delimitación Conceptual.....	4
1.3. Formulación del problema.....	5
1.3.1. Problema Principal.....	5
1.3.2. Problemas Secundarios.....	5
1.4. Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	6
1.5.1. Hipótesis General.....	6
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	7
1.5.3. Variables e indicadores (definición conceptual y operacional).....	8

1.6. Metodología de la Investigación	9
1.6.1. Tipo y nivel de Investigación	9
a) Tipo de Investigación.....	9
b) Nivel de Investigación.....	9
1.6.2. Método y Diseño de Investigación	9
a) Método de Investigación.....	9
b) Diseño de Investigación.....	9
1.6.3. Población y Muestra de la Investigación	10
a) Población.....	10
b) Muestra.....	10
1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	10
a) Técnicas	10
b) Instrumentos	10
1.6.5. Justificación e importancia de la investigación.....	10
a) Justificación	10
b) Importancia	11
c) Limitaciones de la Investigación.	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	13
2.1.1. A nivel Internacional.....	13
2.1.2. A nivel nacional	22
2.2. Bases Teóricas	23
2.2.1. Valor al Cliente.....	23
2.2.2. Competitividad	39
2.3. Definición de Términos Básicos.....	49

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE

RESULTADOS

3.1. Análisis de Tablas y Datos	54
3.2. CONCLUSIONES.....	83
3.3. RECOMENDACIONES	85
3.4. ANEXOS	87
3.4.1. Fuentes de información	87
3.4.2. Matriz de consistencia	90
3.4.3. Encuesta.....	91

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo: Determinar y conocer la relación que existe entre el valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, periodo 2016.

Se utilizó la investigación Aplicada, porque es aquella que parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada. El método de investigación propuesto fue el método científico; ya que se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico. El estudio comprendió a los 12 empleados de atención al cliente de la tienda Money Market del Banco Interbank, en el centro comercial Plaza Vea en la ciudad de Pisco. Y para la muestra se tuvo en cuenta el muestreo no probabilístico por conveniencia.

Existe relación entre el valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Los resultados encontrados se establecieron teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

- No hay relación significativa entre el conocimiento sobre el cliente y evaluación del intercambio de valor, porque los porcentajes mayores se encuentran en las alternativas de acuerdo e indeciso.
- Hay relación entre las decisiones estratégicas basadas en el valor al cliente y el análisis del valor del cliente. Dado que los porcentajes mayores se encuentran en la alternativa totalmente de acuerdo y de acuerdo.
- Hay relación entre las valor global (valor económico y valor social). y la evaluación del intercambio de valor porque los porcentajes mayores se encuentran en la alternativa totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Palabras claves: Valor al Cliente, Marketing Estratégico, Competitividad, Dirección Estratégica.

ABSTRACT

This research aimed to: identify and understand the relationship between customer value and competitiveness of the Money Bank Interbank Market shop in the city of Pisco, 2016 period.

Applied research was used, because it is one part of a problematic situation that needs to be operated and improved. The research method proposed was the scientific method; as it refers to the series of steps that must be followed to obtain a valid knowledge from the scientific point of view. The study included 12 employees customer of Market Money Bank Interbank shop in the Plaza Vea mall in the city of Pisco. And for the sample was considered non-probability convenience sample.

There is a relationship between customer value and competitiveness of Market Money Bank Interbank shop in the city of Pisco, 2016.

The results they were established taking into account the following aspects.

- No significant relationship between knowledge about the customer and exchange evaluation value, the highest percentages are in agreement alternatives and indecisive.
- There is a relationship between strategic decisions based on customer value and customer value analysis. Since the highest percentages are in the alternative totally agree and disagree. .
- There is a relationship between the overall value (economic value and social value). and evaluation of the exchange of value for the highest percentages are in the alternative totally agree and disagree.

Keywords: Customer Value, Strategic Marketing, Competitiveness, Strategic Management.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas formas de hacer negocios donde se desenvuelven las empresas y organizaciones, son factores que han hecho que éstas utilicen diversas herramientas para mejorar su desempeño y asegurar su permanencia en los mercados. Ya no basta con ser eficientes en precios o estructuras de costos; es necesario innovar en la gestión interna de las organizaciones, para generar un valor agregado que les permita resaltar por sobre sus competidores y satisfacer las necesidades de sus clientes. Adicionalmente, es imprescindible complementar los procesos a su interior con una evaluación dinámica de su estatus en cuanto a la interacción con el ambiente, trátase de proveedores, consumidores, competencia, e incluso el mismo Estado, entre otros agentes. Lo anterior es válido para todos los sectores de la industria productiva, donde contamos con empresas meramente lucrativas, como, así también, para las organizaciones de servicios, tengan o no como fin obtener beneficios económicos.

En este contexto la calidad es un factor de éxito y un determinante necesario para mejorar la competitividad de las empresas o instituciones. El conocimiento de la opinión, sobre la calidad de la prestación de un determinado servicio, es un factor imprescindible para poder obtener patrones fiables que aseguren, que el cumplimiento de ciertas normas se apliquen a los programas, o los servicios sean los adecuados para cubrir las necesidades de los usuarios y lograr su satisfacción.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

Las probabilidades de éxito de un producto o servicio son dramáticamente afectadas por dos denominadores comunes del marketing que debemos considerar, sin importar el giro al que nos dediquemos o la industria a la que pertenezcamos. Estos son el valor percibido y la satisfacción generada en los consumidores. Lo más curioso es que estos factores han seguido manteniendo la más alta relevancia sin importar la gran velocidad con la que el marketing ha evolucionado a lo largo de las décadas.

Seguro que hemos escuchado en más de una ocasión que cada vez resulta más complejo captar y conservar clientes, debido a que con frecuencia estos tienen que elegir entre una creciente oferta de productos. Entonces, ¿Cómo hacerle para que el cliente nos escoja a nosotros y no a la competencia? ¿Qué ofrecer?

Entendamos que el consumidor tiene un razonamiento simple y su lógica cubre únicamente aspectos que son relevantes para él mismo, por lo que no juzga objetiva ni acertadamente a la hora de comprar. Así pues, no sería de extrañarse que en determinada situación un cliente no escoja el producto con las mejores características, ni el que esté mejor respaldado por un mega-plan de marketing, ni el que tenga más likes en Facebook. El cliente simplemente comprará el producto que piense que le ofrece mayor valor, es decir, que le provea el mayor beneficio contra el costo que debe pagar.¹

El valor percibido es la valoración que hace el cliente entre todos los beneficios que obtiene y los costos que paga de un producto o servicio respecto a los de la competencia. El cliente mide los atributos y toma una decisión con base en lo que, según su percepción, le proporciona el mayor valor.

¹ www.merca20.com > Columnistas > Carlos Luer

A continuación menciono los 5 principios más importantes para potenciar la construcción de valor para los clientes:

1) Entiende a tu consumidor: Consiste en conocer y atender sus necesidades, así como comprender lo que considera valioso y las características ambientales y estructurales que definen su comportamiento.

2) Detecta los “huecos de tu mercado”: Implica hallar necesidades o deseos existentes en el mercado que no se estén satisfaciendo y que la empresa tenga la capacidad de hacer. Se relaciona directamente con entender al cliente, ya que en la medida en que se entienden sus necesidades, se pueden detectar más y mejores oportunidades.

3) Mantén la innovación: Lleva a resolver necesidades o problemas de los clientes de maneras completamente nuevas y diferentes. La innovación no sólo se debe dar en los productos o servicios, sino también con relación al uso e interacción del cliente con el producto. Cuando se produce una innovación disruptiva se pueden resolver problemas que incluso los consumidores no sabían que tenían.

4) Ofrece un diferenciador real: Consiste en la importancia de tener y explotar un diferenciador único que no puede ofrecer fácilmente alguien más. Implica conocer lo que hace tu competencia y la manera de hacerle frente a otros productos en el mercado, traduciéndolo de manera que el cliente lo perciba en términos de un valor superior.

5) Complementa la fórmula con satisfacción: Construir valor implica hablar de percepción y su finalidad primordial es la de atraer nuevos consumidores, pero no debemos dejar de lado la otra parte de “la ecuación”, la cual es generar satisfacción que significa hablar de sus expectativas y su finalidad primordial es la de retener clientes existentes.

6) Si bien el proceso de construir y mantener relaciones rentables con nuestros clientes está supeditado a proveer un valor y satisfacción superiores

al cliente, es importante hacer notar que debe existir un balance bien definido, ya que a mayor valor y satisfacción provistos la rentabilidad puede decrecer.²

Money Market del Banco Interbank

Es una tienda sucursal del banco Interbank, se encuentra dentro del centro comercial Plaza Veá, en la ciudad de Pisco y trabaja con horario extendido de Lunes a Domingo de 9am - 9pm

- Entre otros se encarga del envío de estado cuenta de su tarjeta, ese es el problema más frecuente, que no les llega a su casa
- Por otro lado, también está el cobro de las membrecías
- Moras que se cobran por incumplimiento de pago
- La calidad de la atención comienza a decaer a causa de las temibles “colas” y el largo periodo de espera por el que atraviesan sus clientes
- Y en mi tienda específicamente, que es pequeña, a veces no tenemos mucho dinero disponible en bóveda ya sea para depósito o retiro
- De vez en cuando se realizan encuestas para medir el grado de satisfacción del cliente, sobre todo cuando pagamos tarjetas de crédito o pagamos préstamos.
- A los clientes Premiun, a veces no le figuran las encuestas pero los llaman a su domicilio o celular para preguntar cómo fueron atendidos; luego tenemos un panel de tienda con un indicador el cual se llama cliente total, ese indicador muestra lo que los clientes dicen de nosotros, si somos lentos, amables, rápidos, si resolvemos sus dudas.
- A los clientes denominados bronce, plata y oro los medimos en ventanilla con una encuesta que dice ¿cómo te atendí el día de hoy? Y hay 5 opciones enumeradas: 1- Mal, 2- Regular, 3- Bien, 4- Muy bien y 5- Excelente.

² www.merca20.com > Columnistas > Carlos Luer

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación espacial.- La investigación se realizó, en la ciudad de Pisco.

1.2.2. Delimitación social.- Comprendió a los empleados de atención al cliente de la tienda Money Market del Banco Interbank S.A.

1.2.3. Delimitación temporal.- Se desarrolló entre los meses de Enero a Abril del presente año 2016.

1.2.4. Delimitación conceptual.- Se estudiaron los conceptos relacionados al Valor del Cliente, que se relaciona con el Marketing Estratégico, además se conocerán los conceptos asociados a la Competitividad que se relaciona con la Dirección Estratégica de las organizaciones.

Valor al cliente. Es simplemente que el cliente perciba una diferencia positiva, que vea que es un lugar diferente y preocupado por los detalles más importantes en beneficio del cliente. ³

Competitividad. Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.⁴

³http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

⁴ www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad

1.3. Problema de Investigación

1.3.1. Problema Principal

¿Cómo se relaciona el valor al cliente con la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016?

1.3.2. Problemas Secundarios

Problema Secundario 1

¿En qué medida el conocimiento sobre el cliente se relaciona con la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, periodo 2016?

Problema Secundario 2

¿De qué manera el análisis del valor al cliente se relaciona con la competitividad e influye en ella en la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, periodo 2016?

Problema Secundario 3

¿En qué medida la evaluación del intercambio de valor se relaciona con la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, periodo 2016?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar y conocer la relación que existe entre el valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, periodo 2016.

1.4.2. Objetivos Específicos

Objetivo Especifico 1

Establecer la relación que existe entre el conocimiento sobre el cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, periodo 2016.

Objetivo Especifico 2

Determinar la relación que existe entre el análisis del valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, periodo 2016.

Objetivo Especifico 3

Establecer la relación que existe entre la evaluación del intercambio de valor y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, periodo 2016.

1.5. Hipótesis de la Investigación.

1.5.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre el valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de pisco, periodo 2016.

1.5.2. Hipótesis Secundarias

Hipótesis Secundaria 1.

Existe relación significativa entre el conocimiento sobre el cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de pisco, periodo 2016.

Hipótesis Secundaria 2.

Existe relación significativa entre el análisis del valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de pisco, periodo 2016.

Hipótesis Secundaria 3.

Existe relación significativa entre la evaluación del intercambio de valor y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de pisco, periodo 2016.

1.5.3. . Variables indicadores (definición conceptual y definición operacional)

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Valor al cliente (V.I)	Proporción entre las ventajas percibidas por el cliente y los recursos que se utilizan para obtenerlas.	Se define como la función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre el cliente - La evaluación del intercambio de valor - El análisis del valor del cliente
Competitividad (V.D)	La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.	Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones Estratégicas basadas en el Valor del Cliente. - Valor Global (Valor Económico y Valor Social). - Cultural Organizacional Orientada al Cliente

1.6. Metodología de la Investigación

1.6.1. Tipo y nivel de la Investigación

a) Tipo de Investigación. Se utilizó la investigación Aplicada, porque es aquella que parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada. Comienza con la descripción sistemática de la situación deficitaria, luego se enmarca en una teoría suficientemente aceptada de la cual se exponen los conceptos más importantes y pertinentes; posteriormente, la situación descrita se evalúa a la luz de esta teoría y se proponen secuencias de acción o un prototipo de solución.⁵

b) Nivel de Investigación. El nivel utilizado fue el descriptivo, por que primero se centra en medir con precisión las variables individuales que se pueden medir con independencia en una sola investigación.⁶

1.6.2. Método y Diseño de Investigación

a) Método de Investigación. El método de investigación propuesto fue el método científico; ya que se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo.⁷

b) Diseño de Investigación. El diseño que se utilizó fue el Descriptivo-Transaccional, ya que se recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan los datos que obtienen, en un solo momento.⁸

⁵ www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm

⁶ media.utp.edu.co/centro...investigacion.../investigacioncualitativa.doc

⁷ definicion.de/metodo-cientifico/

⁸ www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion39.htm

1.6.3. Población y Muestra

- a) **Población.** El estudio comprendió a los 12 empleados de atención al cliente de la tienda Money Market del Banco Interbank, en el centro comercial Plaza Vea en la ciudad de Pisco.

- b) **Muestra.** Para determinar la muestra se tuvo en cuenta el muestreo no probabilístico por conveniencia, porque el investigador no está considerando las características de inclusión de los sujetos que los hace representativos de toda la población. Y en total se encuestaran a los 12 empleados de la tienda en mención.⁹

1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- a) **Técnicas de Recolección de Datos.** Se utilizó la técnica de la encuesta ya que nos permitirá la recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de esta encuesta podremos conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los empleados.

- b) **Instrumentos de Recolección de Datos.** El instrumento utilizado fue el cuestionario.¹⁰

1.6.5. Justificación e importancia de la investigación

a) Justificación de la investigación

Esta investigación es relevante porque, en este mundo competitivo hoy en día existen muchas opciones para nuestros clientes, por lo tanto, es fundamental que nos convirtamos en su mejor opción.

Toda empresa que produce o brinda un servicio, tiene como objetivo mantenerse en el mismo aportando beneficios a sus inversores así como capital para poder, no solo mantenerse, sino crecer en su mercado.

⁹ CABALLERO, A. (2000) Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.

¹⁰ HERNÁNDEZ, R. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw- Hill. México. Pág. 233.

Normalmente este resultado se recibe de aquellas personas a las que va dirigida el bien social de la empresa.

En este proyecto se pretende analizar cuáles son las variables que se relacionan con el valor del cliente que son necesarias medir y conocer a aquellos que son más valiosos para nuestra institución, los que contribuyen a que ésta crezca, y de esta manera poderlos clasificar. Y además nos permitirá conocer la percepción de algunas variables que se analizan como son: satisfacción del cliente, calidad percibida, confianza, valor recibido y el modo en que se gestionan las reclamaciones e incidencias.

b) Importancia de la investigación

La presente investigación referente a la gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en la competitividad de la empresa, se sustenta en varias razones que se detallan a continuación. Este estudio contribuye a la teoría y práctica del marketing ya que la investigación se sustenta en medidas emergentes para cuantificar el valor al cliente, a un nivel individual y al nivel de toda la base de clientes, que permitan medir la productividad de las decisiones y acciones de marketing. Se estudiará que las acciones de marketing tengan responsabilidad financiera (medible en términos cuantitativos y contables) con relación al efecto de las inversiones de marketing sobre el valor de la cartera de clientes.

Por otra parte, la orientación al valor del cliente como nueva filosofía de gestión y de marketing carece de investigaciones que aporten una visión teórica y empírica con rigor científico. Por lo tanto, es un reto investigar científicamente este nuevo paradigma cuyo enfoque se basa en considerar al cliente como un activo estratégico valioso para la empresa, lo que exige a su vez, crear una nueva visión de cambio dentro de las organizaciones.

c) Limitaciones de la Investigación

Se encontraron algunas limitaciones como; la demora en la autorización del gerente de la tienda para hacer las encuestas, la información escasa al ser un tema relativamente nuevo, y los recursos económicos limitados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Villaseñor, N. (2013). Establece que a lo largo de este capítulo se ha explicado el diseño y la metodología de la investigación que permitirá contrastar las hipótesis planteadas. Se ha comenzado describiendo el proceso del diseño del cuestionario, y presentando la ficha técnica de la investigación. Seguidamente se ha detallado la forma en que se han medido cada una de las variables incluidas en el modelo expuesto en el capítulo anterior, así como los ítems que han resultado seleccionados para la confección de sus correspondientes escalas, una vez realizado un proceso de depuración previo a través de varios pre-test y mediante análisis exploratorios previos para cada variable. De este modo, se anticipa la descripción de los indicadores finales que permitirán medir cada uno de los constructos incluidos en el estudio. Por último, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo, donde se ha detallado el perfil de la muestra en cuanto a sus características socio-demográficas y sus hábitos de compra (gasto en productos de gran consumo, porcentaje de gasto de productos de gran consumo en la cadena, frecuencia de visitas a la cadena y gasto por visita, porcentaje adquirido de MD en la cadena, cadena habitual de compra y afiliación al programa de fidelización de la cadena), aspectos relevantes para determinar el valor que los clientes aportan a la empresa. Asimismo, se han examinado diferencias entre los consumidores en el nivel de consumo mensual en la cadena según sus hábitos de compra hacia la marca de distribuidor y la cadena. Por último, para la muestra del estudio, distinguiendo entre los clientes afiliados al programa de fidelización de la cadena y los que no lo están, se han presentado los descriptivos de las variables del valor percibido del cliente para la cadena y sus antecedentes. Adicionalmente, en el grupo de clientes no afiliados al programa, se han analizado los descriptivos de las variables del estudio atendiendo al porcentaje de compra de MD manifestado por los consumidores y la orientación de la relación con la cadena (cliente habitual y no habitual), como paso previo al análisis del efecto moderador de ambas variables en la

modelización propuesta del valor percibido del cliente. Este análisis preliminar ofrece resultados que refuerzan la idoneidad del modelo propuesto para el contexto analizado, así como, la incorporación del papel moderador que sobre el modelo general pueden ejercer los hábitos de compra de los clientes.¹¹

Valenzuela, L. (2007). Nos dice que el presente estudio surge como respuesta a la poca credibilidad que ha enfrentado, durante varias décadas, la posición del marketing dentro del ámbito empresarial y académico. Esta situación se debe, principalmente, a la carencia en la medición contable y financiera de las contribuciones de las acciones de esta disciplina, lo cual ha provocado que se cuestione la productividad y eficacia de sus gestores para aumentar la rentabilidad del negocio. Esta investigación hace tres contribuciones importantes a la teoría y práctica del marketing. En primer lugar, aborda la filosofía de gestión orientada al valor del cliente a través de un profundo análisis teórico y con rigor científico. En segundo lugar, el planteamiento teórico está sustentado en dos métricas eficaces para cuantificar el valor del cliente (CLV y CE), las cuáles permiten medir la productividad de las decisiones estratégicas de marketing, y por esta razón, están consiguiendo aumentar su importancia como métricas de marketing en los ámbitos académico y empresarial (Gupta et al., 2006). En tercer lugar, se aporta con el diseño de un modelo explicativo basado en la gestión del valor de la cartera de clientes que permite por una parte, contrastar si existe relación positiva y significativa entre la “orientación al valor del cliente” y la “toma de decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE”. Y por otra, verificar si la “toma de decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE” influyen positivamente en el “valor económico” y “valor social” de la empresa.

El estudio se inicia con una revisión de la literatura para analizar las teorías o planteamientos tales como: la teoría compromiso-confianza, la orientación al mercado, la orientación al marketing y el marketing relacional, que anteceden

¹¹ Villaseñor, N. (2013). *Aproximación al modelo de valor del cliente en el sector minorista de gran consumo* (Tesis de grado de Doctor). Universidad Autónoma de Madrid. España. Disponible en: [https://repositorio.uam.es/.../66755_villasenor_roman_teresa.pdf?...I](https://repositorio.uam.es/.../66755_villasenor_roman_teresa.pdf?...)

y se relacionan con esta filosofía de gestión centrada en el valor del cliente. Esta fase de la investigación ha sido el pilar para establecer el concepto de “valor del cliente” (Customer Value, CV) bajo la perspectiva de la demanda y de la oferta acorde a la contribución de Woodall (2003). Desde el punto de vista de la demanda, el término valor es denominado “valor para el cliente” (Value for the Customer, VC). Existen innumerables investigaciones (Gale, 1994; Woodruff, 1997; Kotler et al., 2000; Bigné et al., 2000) que establecen distintas definiciones y dimensiones del concepto de valor para el cliente (VC), lo cual dificulta hacer una propuesta científica sobre el valor. No obstante, después de décadas de investigación, la proposición todavía vigente es la de Zeithmal (1988), la cual afirma que el VC representa una compensación (tradeoff) de los componentes relevantes que se dan y que se consiguen. Ambos componentes, el dar y obtener, implican sacrificios y beneficios respectivamente e incluyen un rango de diversos atributos tanto monetarios como no monetarios. Para los fines de esta investigación, se ha elegido como marco conceptual la aportación de Zeithmal (1988) puesto que se está de acuerdo que para cualquier aproximación teórica o empírica el concepto de VC debe contemplar al menos dimensiones de costes y beneficios. Desde la perspectiva de la oferta, el concepto de valor está sustentado en dos métricas emergentes clave: el “Valor del Tiempo de Vida del Cliente” (Customer Lifetime Value, CLV) a un nivel individual y el “Valor de la Cartera de Clientes” (Customer Equity, CE) al nivel de toda la base de clientes, actuales y potenciales. Ambas métricas miden explícitamente el valor para la empresa o proveedor, y no el valor para el cliente.¹²

Wakabayashi, L. (2011). Dice que la gestión de la relación con el cliente (CRM) es el proceso en el que se crean relaciones con los clientes y otros actores a lo largo de sus vidas. Así, en la base de ese proceso se encuentra el concepto del CLV, conocido como valor de ciclo de vida del cliente

¹² Valenzuela, L. (2011). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing* (Tesis de grado de Doctor). Universidad Complutense de Madrid. España. Disponible en: eprints.ucm.es/8064/1/T29976.pdf

(customer lifetime value), que permite calcular tanto el valor neto del cliente y su rentabilidad para la empresa.

Esta tesis pone resalta el hecho de que el marketing teórico ha desarrollado diferentes campos de aplicación para encarar el proceso de CRM. Una de estas, y cada vez más importante, es la gestión de relación con el canal de distribución. Además, puesto que este tema constituye un vacío en la investigación de marketing, esta tesis constituye un intento para reducirlo y averiguar el verdadero papel del CLV en un contexto particular de aplicación: las empresas de consumo masivo de Lima y sus distribuidores. Este campo permanece casi inexplorado y cuenta con escasa investigación a pesar de que el proceso de CMR en el mercado masivo y la relación con los distribuidores constituyen importantes campos de aplicación para el CLV.

Mediante el análisis de casos de tres diferentes empresas peruanas, mediante entrevistas y observaciones realizadas al personal de las mismas, esta tesis investiga la aplicación del CLV como concepto clave y como herramienta de medición en los procesos de gestión de la relación (CRM) con sus canales de distribución o intermediarios. Este estudio se llevó a cabo en Perú porque este país comparte características similares con el resto de países latinoamericanos y esta región casi no cuenta con investigación en CMR. Por ello este trabajo espera brindar información significativa sobre la aplicación del concepto dogmatico de CMR.

Esta tesis arguye que a pesar de que la evolución hacia una aproximación relacional del marketing se ha extendido, todavía la práctica difiere de la teoría en muchos mercados, como se ha observado en las tres compañías estudiadas, por tal razón el presente trabajo de investigación puede constituir un punto de partida para investigaciones más profundas al respecto.¹³

Trindade, W. (2011). Nos dice que este trabajo tiene un componente innovador que corresponde a la realización del estudio empírico con una

¹³ Wakabayashi, L. (2011). *La aplicación del valor de vida del cliente en la gestión de la relación con el distribuidor en empresas de consumo masivo de productos empaquetados de Lima, Perú. un estudio de casos múltiple*. (Tesis de grado de Doctor). Univeriitat Ramón Llul. Barcelona, España. Disponible en: www.tesisenred.net/.../WAKABAYASHI_Tesis_Doctoral_2010_11_15.p...

muestra significativa de empresas que efectivamente implantaron una solución tecnológica CRM. La literatura del área del CRM es bastante amplia, pero está basada principalmente en estudios de carácter exploratorio o estudios de casos (Wilson et al, 2002; Goodhue et al, 2002). La literatura académica en este ámbito de la tecnología CRM carece en gran medida de trabajos empíricos concluyentes debido a la escasa representatividad de sus fuentes de información. Esto se debe fundamentalmente a que el acceso a una muestra de empresas que hayan implantado una solución CRM es muy difícil. Todos estos trabajos exploratorios son muy importantes y han sido fundamentales en la construcción del marco teórico de este trabajo. Sin embargo, no permiten la generalización de sus resultados. Este trabajo tiene como uno de sus diferenciales la colaboración de una renombrada empresa proveedora de soluciones tecnológica CRM a nivel mundial, que facilitó el acceso a su base de datos de clientes en España para la realización del estudio. Esto ha permitido la configuración de una base de datos de empresas que han implantado una solución tecnológica CRM y confiere un alto grado de representatividad a los resultados alcanzados. Otro aspecto distintivo de ese trabajo es el estudio del proceso de implantación de la solución CRM. La literatura académica en torno al CRM señala que el proceso de la implantación de la solución CRM es complejo y supone un gran cambio en la cultura, en los procesos y en la tecnología de la empresa (King y Jones, 2008). Sin embargo, apenas existen trabajos empíricos que investiguen el nivel de los cambios sufridos por las empresas en las dimensiones citadas, y tampoco el impacto de estos cambios sobre el éxito del CRM. Ese trabajo profundiza en esta línea, contribuyendo a la literatura académica del área del CRM, la gestión de proyectos, y el cambio organizativo. Finalmente, otra de las contribuciones más relevantes al área del CRM ha sido la iniciativa innovadora de estudiar el servicio de la empresa implantadora de la solución tecnológica CRM. Dada la complejidad que supone la implantación de una solución CRM, casi todas las empresas optan por contratar el servicio consultivo de una empresa implantadora; de hecho, la facturación por estos servicios suele ser tan significativa como la facturación por las licencias de uso de la solución. La literatura previa relacionada a ese tópico es muy pobre; a veces se limita a informes y artículos publicados por las empresas

protagonistas del sector. Este trabajo realiza un gran salto a este respecto, pues adapta una escala para medir la calidad del servicio de la empresa implantadora, y contrasta la relación entre el servicio del implantador con el éxito del CRM.¹⁴

Trujillo, I. (2013). En la actualidad, las compañías aseguradoras operaran en un mercado cada vez más competitivo. Por ejemplo, el uso de Internet ha permitido disminuir los costos de información en los que incurría un asegurado que desea cambiar de compañía. Por otra parte, como la gestión de los productos se ha realizado tradicionalmente de forma separada por áreas de negocio y para cada contrato suscrito individualmente, se han exhibido niveles de cross selling muy bajos. Como consecuencia de esto, ha surgido una creciente preocupación por distinguir, entender y fidelizar a los clientes. El primer paso es conocer su valor, de modo de saber tanto a quienes debo retener como suscribir. En esta línea, este trabajo busca determinar el valor del cliente asociado a una compañía de Seguros Generales. La memoria considera el cálculo individual y multidimensional de la relación entre el asegurador y sus clientes. En el sentido individual, pues las tendencias modernas han permitido hacer una evaluación particular y no agregada del cliente. Multidimensional, ya que hoy se busca evaluar al cliente por su portafolio (múltiples productos) actual/potencial y no por la rentabilidad de productos particulares. La metodología a utilizar se basa en el concepto de Customer Lifetime Value (CLV), utilizado frecuentemente en el marketing relacional. La memoria parte por analizar los datos históricos, de modo de generar perfiles explicativos de los modelos de renovación y suscripción de nuevos productos. Luego, calcula el CLV histórico, esperado y potencial, a partir de modelos Logit de Renovación y Suscripción. Este trabajo concluye que la variable que más condiciona la no renovación es Tener un siniestro (experiencia traumática). Por otro lado, las variables que más lo incentivan son la Antigüedad del Cliente y Tener una póliza del ramo Incendios. La variable Prima Directa va en esta misma línea, la evidencia asegura que los

¹⁴ Trindade, W. (2011). Gestión de relaciones con los clientes: factores críticos para el éxito en la implantación de las soluciones tecnológicas CRM en las empresas. (Tesis de grado de Doctor). Universidad de Salamanca, Salamanca España. Disponible en: gedos.usal.es/.../DAEE_Trindade_Venturini_W_GestionDeRelaciones.p...

clientes que cuentan con productos personalizados (Primas Directas diferenciadas) tienden a permanecer mayor tiempo en la compañía.

En términos de valor del cliente se observa que para grupos de Edad mayores el valor del cliente aumenta, este aumento en el valor está explicado por un aumento en la permanencia de dichos clientes. El Género femenino en prácticamente todos los modelos aumenta el valor esperado, sólo el modelo asociado al ramo Incendio deja a esta variable fuera de la ecuación. Finalmente, se recomienda mejorar este trabajo con un cambio en la unidad de análisis. Hoy el objeto de estudio debe ser el hogar y no el contratante, los últimos trabajos en la materia se han centrado en la familia como tomador de productos de seguro, pues todos los miembros adultos participan en la decisión de la cobertura de riesgos comunes como son el hogar, el automóvil u objetos valiosos que deseen proteger. Sin embargo, la existencia de múltiples contratos asociados a un mismo hogar complejiza drásticamente el análisis.¹⁵

Vega, Y. & Vera, Y. (2008). Establece que el mercado competitivo entre las organizaciones que proveen servicios de salud cada vez es mayor. Un factor determinante en la supervivencia es la calidad en los servicios. Este es un término muy subjetivo más aún en los servicios de salud. Diferentes estudios han sido realizados para determinar las dimensiones de calidad que crean satisfacción en los usuarios de los sistemas de salud, los resultados difieren en cantidad y contenido, sin embargo coinciden en que la calidad en el servicio depende de la percepción del usuario en cuanto al trato que reciben y no necesariamente de la efectividad del tratamiento recibido. Esto como consecuencia de que son pocos los pacientes que poseen el conocimiento técnico necesario para poder evaluar el tratamiento recibido y por lo que asumen competitividad del proveedor de servicios. La percepción de la calidad en el servicio es variable y dependiente, factores tales como experiencias con servicios anteriores y el momento en el tiempo, pueden

¹⁵ Trujillo, I. (2013). Valor esperado del cliente en el mercado de seguros patrimoniales. (Tesis para optar el Título de Ingeniero Civil Industrial). Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile. Disponible en: <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/115269>.

afectar el juicio emitido por los pacientes. La aplicación del marketing a los servicios de salud se sitúa en un marco estratégico que impone tener que precisar la misión y orientación de la empresa sanitaria, definir sus objetivos con claridad y velar por el mantenimiento de una estructura equilibrada para llevar a cabo sus actividades, es importante que las empresas sanitarias se mantengan en una constante etapa de auto diagnóstico para comprobar el nivel de competitividad que poseen y la calidad entregada a los usuarios del servicio.

Por otra parte es importante mencionar que la satisfacción del cliente es una parte fundamental para la obtención de la calidad, es por este motivo que en el estudio se utilizó el modelo de satisfacción del cliente por Zeithaml et al (1989), donde se pueden identificar los puntos importantes dentro de la prestación del servicio, que incluye tanto al cliente como a la empresa para este caso el CESFAM Talcahuano Sur. Este modelo nos ayudó a entender e identificar que es lo que los clientes esperan del servicio y el servicio otorgado.

Un factor determinante en la supervivencia es la calidad en los servicios. Este es un término muy subjetivo más aún en los servicios de salud. Diferentes estudios han sido realizados para determinar las dimensiones de calidad que crean satisfacción en los usuarios de los sistemas de salud, los resultados difieren en cantidad y contenido, sin embargo coinciden en que la calidad en el servicio depende de la percepción del usuario en cuanto al trato que reciben y no necesariamente de la efectividad del tratamiento recibido. Esto como consecuencia de que son pocos los pacientes que poseen el conocimiento técnico necesario para poder evaluar el tratamiento recibido y por lo que asumen competitividad del proveedor de servicios. La percepción de la calidad en el servicio es variable y dependiente, factores tales como experiencias con servicios anteriores y el momento en el tiempo, pueden afectar el juicio emitido por los pacientes. La aplicación del marketing a los servicios de salud se sitúa en un marco estratégico que impone tener que precisar la misión y orientación de la empresa sanitaria, definir sus objetivos con claridad y velar por el mantenimiento de una estructura equilibrada para

llevar a cabo sus actividades, es importante que las empresas sanitarias se mantengan en una constante etapa de auto diagnóstico para comprobar el nivel de competitividad que poseen y la calidad entregada a los usuarios del servicio. Por otra parte es importante mencionar que la satisfacción del cliente es una parte fundamental para la obtención de la calidad, es por este motivo que en el estudio se utilizó el modelo de satisfacción del cliente por Zeithaml et al (1989), donde se pueden identificar los puntos importantes dentro de la prestación del servicio, que incluye tanto al cliente como a la empresa para este caso el CESFAM Talcahuano Sur. Este modelo nos ayudo a entender e identificar que es lo que los clientes esperan del servicio y el servicio otorgado. A continuación se da respuesta a los objetivos planteados al inicio de esta investigación, dando a conocer cómo los usuarios perciben la calidad de los servicios prestados por el CESFAM Talcahuano Sur y el nivel de satisfacción referido a los mismos, con la finalidad de ser un aporte y otorgar un mayor valor al usuario del centro de salud. Pudiendo así contribuir a mejorar la gestión del establecimiento, en el corto y largo plazo, y por consiguiente tratar de mejorar el nivel de calidad en salud de la comunidad o zona de influencia del CESFAM. Se ha explorado las variables explicativas de la gestión orientada al valor del usuario aportando evidencia empírica al tema y para finalizar se ha realizado un diagnóstico de la calidad del servicio que entrega el CESFAM Talcahuano Sur, desde la perspectiva de los usuarios mediante el instrumento SERVQUAL y como complemento también se ha realizado un diagnóstico a los funcionarios. La investigación revela que la satisfacción de los usuarios está estrechamente ligada a la consecución de objetivos organizacionales. Dicho de otro modo, los procesos de gestión y su orientación han de someterse a evaluación y mejora continua con el objetivo de procurar la satisfacción de los clientes de la organización. A través de la evidencia empírica entregada se corrobora que varios de los factores de gestión que inciden en la percepción de calidad son aspectos relacionados con la aplicación del marketing, como orientación al cliente o usuario y marketing relacional, por lo que es necesario que se implementen desafíos de equipos, gestión y desarrollo de nuevas capacidades con el fin de incrementar

las respuestas a las demandas por salud y orientarse a otorgar un mayor valor al usuario.¹⁶

2.1.2. Antecedentes Nacionales

García, M. (2011). La Presente Tesis Tiene Como Objetivo Medir Y Controlar el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de retail, exactamente en el área electro, mediante un cuestionario, el cual nos proporcionará la información respectiva, para luego ser procesada y de esta manera poder analizarla mediante el uso de gráficos de control estadístico. De esta manera podremos evaluar cómo es que van a variar los niveles de satisfacción de los clientes y si éstos están dentro o fuera de unos niveles estadísticamente aceptables. Los resultados obtenidos mediante el análisis de los gráficos de control estadísticos, nos permitirán conocer en tiempo real, cuándo la empresa brinda un buen o mal servicio; gracias a esto, se podrá mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes en forma continua.ⁱ

Roldán, A. & Balbuena, J. & Muñoz, Y. (2013). Establecen que la calidad de servicio es un concepto complejo que comprende tanto a los elementos tangibles como intangibles que perciben los consumidores al recibir un servicio. De igual manera, representa una de las variables más importantes en la formulación de las estrategias de marketing, la cual ayuda a mejorar la competitividad de la empresa. La lealtad es otro concepto complejo que permite conocer la intención o decisión que asume el consumidor ante el estímulo calidad de servicio. Ambos conceptos se encuentran estrechamente relacionados, según lo muestra Heskett (1997) en su modelo del Service Profit Chain, el cual forma parte de la información esencial de las empresas, principalmente las de servicios, para el diseño de sus estrategias de calidad de servicio y fidelización de sus clientes, que, finalmente, impactará en sus resultados financieros. La investigación se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y

¹⁶ Vega, Y. & Vera, Y. (2008). Gestión orientada al valor del usuario del servicio salud talcahuano caso aplicado al “cesfam talcahuano sur”. (Tesis para optar el Título de Ingeniero Civil Industrial). Universidad de Bio Bio Concepcion, Chile. Disponible en: cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2008/vega_y/doc/vega_y.pdf

la lealtad, en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento.

La metodología de investigación aplicada correspondió a un estudio cuantitativo de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional. Se utilizó el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en el instrumento de medición del cuestionario CALSUPER. Este se aplicó a una muestra aleatoria de 415 clientes. Los resultados de la investigación permitieron establecer que hay una fuerte relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas. La calidad de servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad. De estas, las dos primeras son las que se encuentran más relacionadas con la lealtad medida como intención de comportamiento.

Finalmente, se recomienda que las gerencias de los supermercados pongan mayor énfasis a estas dos dimensiones al momento de definir estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio, lo que traerá como consecuencia mayores niveles de fidelización de los actuales y nuevos clientes.¹⁷

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Valor al cliente.

Según Dávalos, W. (2013). Nos dice que siempre que hablamos de negocios escuchamos la palabra Valor. Pero realmente entendemos ¿Qué es dar valor al cliente? Generar valor para el cliente significa dar algo en lo cual se sienta realmente agradecido, haber cumplido con lo que se esperaba o, aún mejor, haber cumplido con lo que se necesitaba y lo que se quería.

¹⁷ Roldán, A. & Balbuena, J. & Muñoz, Y. (2013). Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños. (Tesis para optar Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Pontificia Universidad Católica Del Perú. Disponible en: tesis.pucp.edu.pe ›... › Administración Estratégica de Empresas (Mag.)

Por ejemplo, la entrega del producto en la fecha acordada, la facilidad del proceso tanto de compra como uso del producto o servicio, la actitud del equipo a la hora de atender al cliente, solucionar un problema de una manera eficaz, hacer amena una conversación a la hora de que se paga, etc.

Generar valor agregado para el cliente no se trata de magia. Es simplemente que el cliente perciba una diferencia positiva. Que vea que es un lugar diferente y preocupado por los detalles más importantes en beneficio del cliente. La clave para dar valor a sus clientes está en los pequeños detalles, entonces es hora de empezar con el negocio a ofrecerlo.

Es una herramienta para lograr la fidelidad de los consumidores hacia el negocio.

Les comparto una guía inicial de cómo lograrlo:

Cuidar cada punto de contacto con el cliente: Este punto trata de analizar cada contacto que se tenga con el cliente para cuidar desde que se le dice al cliente cuando entra al negocio, como se le entrega el producto hasta la llamada de post-venta. Es describir cada paso para que los colaboradores sepan que hacer en cada momento.

Hacer inolvidable el proceso de compra: Este punto trata de pensar en que se puede hacer para lograr en el cliente una experiencia agradable e inolvidable.

Capacite al personal: Para que las cosas pasen como deben pasar se debe capacitar al personal e indicarle que debe hacer en cada punto de contacto con el cliente.

Sea humano: El trato debe ser humano, simple y nunca debe ser algo fingido. Cuando se logra que el personal brinde un servicio respetuoso y a la vez natural sin tener que fingir el cliente sale más agradecido.

Agradezca la compra: Siempre agradezca la compra al cliente y además obséquiele algún detalle que haga la diferencia, puede ser una tarjeta con un mensaje por ejemplo.

Así como dueño del negocio que entiende la importancia de estos puntos es importante que el equipo de trabajo entienda la cultura del negocio y que quieran ser parte de esto.¹⁸

Cueto, A. (2012). Nos dice que la American Marketing Association define al marketing como la función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio. Para alcanzar tal propósito es necesario: 1) Identificar un segmento de valor. 2) Desarrollar una propuesta de valor (producto, marca, precio, etc.) para los consumidores y clientes, 3) Diseñar un sistema de entrega de valor (modelo de ventas y distribución) que permita implementar y ejecutar dicha propuesta de valor, y 4) realizar la Comunicación de valor al mercado objetivo.

Definimos como Valor para el Cliente a la relación entre el Beneficio funcional y emocional percibido por el cliente y el Costo monetario y no monetario (tiempo, energía, psíquico, etc.) percibido por el cliente.

Michael Porter define el valor para el cliente a través de dos componentes, el Valor de Uso y la Señal de Valor. El Valor de Uso se desarrolla a través del aumento del desempeño del producto o servicio para el cliente, o reduciendo el costo para este. La Señal de Valor se obtiene por medio de influir a través de la comunicación en la percepción del cliente.

El criterio de señalamiento es importante debido a que se puede dar el caso en que un producto o servicio con mayor valor objetivo a otro, tenga menor valor percibido a este, debido a su mala o deficiente Señal de Valor. Decimos que existe Satisfacción cuando el Valor Percibido supera las Expectativas. No siempre un alto valor percibido genera satisfacción. Puede darse el caso de clientes o consumidores con altas expectativas generadas por la propia comunicación, que superan el buen valor percibido en el producto o servicio, y producen insatisfacción.

¹⁸ Dávalos, W. (2013).. *Generar valor para el cliente*. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: gizn.com/blog/generar-valor-para-el-cliente/

Por consiguiente no solo hay que gestionar el valor percibido de un producto o servicio por medio del valor de uso (beneficios y costos) y la señal de valor, sino también gestionar las expectativas de los clientes y consumidores.

Aunque la satisfacción del cliente es el camino hacia la lealtad del cliente, esto no es siempre lineal. Puede darse el caso de clientes satisfecho con el producto actual, pero debido a las múltiples ofertas de la competencia, no se tan leal. Por el otro lado, en mercados donde no existen muchas opciones competitivas o estas no ofrecen una opción superlativa, puede haber clientes que no estén tan satisfechos con el producto, pero se mantienen leales. Si tuvieran alternativas de productos más atractivas, dejarían de ser clientes.¹⁹

La Estrategia de Ventas y el Valor de Vida de los Clientes

Alcalde, J. (2012). Dice que es muy posible que desde los inicios del comercio organizado, en los albores de la civilización, los comerciantes pioneros se hayan dado cuenta de que no todos los clientes deben ser tratados de igual forma. En consecuencia, la clasificación de los clientes en orden de importancia para la empresa no es nada nuevo. Pero, como veremos, esta es una decisión sumamente importante si se pretende que la gestión de ventas, como apoyo a la gestión integral de la empresa, sea no solo eficaz, sino, además y especialmente, eficiente.

Debido a que las palabras "eficacia" y "eficiencia", erróneamente, se utilizan muchas veces como sinónimos, nos permitimos, como una introducción al resto de este texto, aclarar a continuación sus respectivos significados.

Eficacia: capacidad de la organización para alcanzar y/o cumplir los objetivos que se haya fijado.

¹⁹ Cueto, A. (2012). *Valor para el Cliente*. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: anibalcueto.blogspot.com/2012/03/valor-para-el-cliente.html

Eficiencia: capacidad de la organización para alcanzar y/o cumplir los objetivos que se haya fijado con la menor inversión posible de tiempo, esfuerzos, recursos y dinero.

La eficiencia se define en términos de los objetivos logrados medidos en función de la relación costos-resultados o, en otras palabras, en términos de su "rentabilidad" para la organización. Expresado en relación con el asunto que nos ocupa:

No es suficiente que la dirección comercial de la organización cumpla las metas de venta; es necesario que las mismas se cumplan con la menor inversión posible, asegurando así su rentabilidad.

Esto es especialmente importante cuando se pretende implantar en el área de comercial de la empresa una gestión que pueda ser calificada como realmente estratégica. Si analizamos el concepto de estrategia veremos que la eficiencia forma parte consubstancial de la misma.

El concepto de estrategia

A pesar de que muy posiblemente existen tantas definiciones de estrategia como autores han tratado este asunto, existe en el fondo de todas ellas un consenso respecto a ciertas ideas y conceptualizaciones básicas. En este sentido, en el área que nos ocupa, la "estrategia de ventas" podría definirse de la siguiente manera:

Selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, con miras al logro de los objetivos y metas de venta establecidos con anterioridad, guiar y controlar el uso óptimo de los recursos disponibles.

En el área de ventas, toda implantación estratégica requiere que se tomen en consideración cinco elementos centrales: recursos, acciones, personas, controles y resultados. La pregunta es: ¿Cómo puedo establecer una estrategia basada en la eficacia y la eficiencia de la gestión de ventas? La respuesta está en el conocido concepto de "valor de vida de los clientes" o "VVC". Como es sabido, este concepto indica que el VVC constituye:

El valor real que representa cada cliente para la empresa determinado en función de la productividad y rentabilidad, calculadas a su valor actual, de los ingresos que generará el cliente durante el período en que se mantenga adquiriendo los productos o servicios de la empresa.

Ahora bien, si desconocemos el VVC de cada uno de nuestros clientes, ¿cómo podemos tomar decisiones que aseguren no solo la eficacia del área sino también, y muy especialmente, su EFICIENCIA? El desconocimiento del VVC de los clientes para la empresa provoca una serie de deficiencias (muchas de ellas muy graves) en la gestión del área. De ellas, las más importantes son:

Exceso de inversión de recursos en clientes cuyo VVC no lo justifica.

Déficit de inversión de recursos en clientes cuyo VVC requeriría mayores esfuerzos.

Pérdida de valiosos recursos, en términos de tiempo, esfuerzos y dinero, en actividades realmente innecesarias.

Incapacidad para detectar importantes oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa, tanto en términos de volúmenes como de rentabilidad.

Como se puede notar, todas ellas afectan negativamente las posibilidades de alcanzar altos niveles de eficiencia de la gestión (calculada en términos de la relación costos resultados), afectando negativamente los niveles de rentabilidad de la empresa.

En el fondo, lo que se procura con la aplicación del cálculo del VVC a la base de clientes es identificar cuáles son los Clientes Más Valiosos (CMV) para la empresa. Es decir, los clientes en los que hay que concentrar los mayores esfuerzos, los clientes que la empresa no puede darse el lujo de perder por ninguna razón, los clientes que son estratégicos para la empresa, los clientes que requieren un tratamiento basado en el Key Account Management o Gestión de Clientes Clave, entre otros enfoques.

Componentes del cálculo del vvc

Costos de captación. Se consideran todos los gastos y costos en que incurre la empresa para adquirir un cliente. Este concepto incluye tanto las inversiones en

actividades de comunicación de marketing (publicidad, promoción de ventas, correo directo, marketing telefónico, participación en ferias y otros eventos públicos, etcétera), como los gastos que se producen en el área de ventas para captar nuevos clientes. Usualmente, para tener una primera idea, se suman todos los gastos de marketing y ventas dirigidos a captar nuevos clientes que se hayan realizado en un determinado período de tiempo y se dividen entre el número de clientes captados durante el período. A partir de ese cálculo inicial, se puede ir refinando el costo de adquisición ya que, como es sabido, no todos los clientes nuevos tienen el mismo costo para la empresa (la mayoría de las diferencias se producen en la gestión de ventas).

Ventas Generadas. Representa el total de ingresos que genera cada cliente a la empresa como resultado de las compras que realiza de sus productos o servicios durante un determinado período de tiempo (usualmente un año). En resumen, ¿cuánto nos compra cada cliente?

Costo de servir. Representa el total de costos en que incurre la empresa para proveer los productos o servicios adquiridos por el cliente. En este cálculo se incluyen tanto los costos totales (de producción o posesión) de los productos o servicios vendidos como los gastos que implica el mantenimiento de la relación con el cliente (servicios posventa, entregas, asistencia técnica, visitas de venta, desplazamientos, etcétera). Usualmente es necesario imputar algunos gastos generales con el fin de asignar a cada cliente la parte que le corresponde. Pero, cuidado con caer en el error de hacer la imputación de esos costos en función, por ejemplo, de las compras que realiza cada cliente; este enfoque produciría distorsiones en el cálculo. Por ejemplo, el costo de una visita de venta es el mismo al margen del volumen comprado por cada cliente.

Rentabilidad Individual. Deduciendo los costos de servir del total de los ingresos generados por cada cliente se obtiene la rentabilidad bruta individual de cada uno de ellos.

Duración de la Relación. Para obtener el "valor de vida" del cliente es necesario incorporar en los cálculos anteriores la cantidad de tiempo que se prevé que se

mantendrá la relación con cada cliente. Este cálculo se realiza, fundamentalmente, a partir del historial de "permanencia" de los clientes como compradores regulares de la empresa y, usualmente, se expresa en términos de vida/años. Esto implica que el cálculo se hará considerando la permanencia o nivel de lealtad en años de los clientes actuales (al margen de la "posible" permanencia de los nuevos clientes). Pero, nótese que el hecho de excluir a los nuevos clientes no distorsiona de forma importante el cálculo ya que la gran parte de los ingresos futuros inmediatos de la empresa provendrán de sus actuales clientes.

Valor presente neto. Finalmente, al total obtenido en el proceso anterior se le aplica el cálculo del "valor presente neto", al que se recurre con el fin de determinar cuál es el valor actual de los ingresos futuros. Para calcular el valor presente neto, también llamado "valor actual neto", se utiliza una tasa de descuento que refleja el valor temporal del dinero y el elemento riesgo que siempre existe en toda previsión de ingresos futuros.

Segmentación de los clientes

Desde el punto de vista de la eficiencia de la gestión, el cálculo del VVC constituye el criterio prioritario para lograr una más racional segmentación o "carterización" de la clientela. Como hemos venido señalando, los clientes de una empresa no son todos iguales. Esto implica que entre los clientes de cualquier empresa se forman (de manera casi natural) grupos o segmentos de clientes homogéneos. También en este caso, en las empresas se utilizan muchos criterios diferentes para realizar la segmentación de los clientes: localización, actividad principal, volúmenes de compra, hábitos de compra, procesos de decisión, tipos de comprador (final, intermediario mayorista, minorista), sector de negocios, etcétera.

Estas segmentaciones conducen al desarrollo de estrategias de marketing y ventas específicas para cada grupo de clientes, en las que se definen para cada segmento asuntos como tipo de relación, calidad y nivel de autoridad del personal de contacto, recorridos, número de visitas, políticas de descuentos e, incluso, de precios (en los países en los que está permitido), etcétera.

Ahora bien: Todos estos criterios de segmentación, si no toman en consideración el cálculo del VVC, pueden conducir a que se produzcan las deficiencias a las que nos referimos antes.

Desde hace ya varios años, algunos sectores de negocios se dieron cuenta de los beneficios que obtenían al realizar la segmentación de su clientela en función del valor de cada grupo de clientes. Unos de los sectores que más ha avanzado en este sentido, y cuyos enfoques básicos pueden servir de modelo para muchas otras áreas de negocios, es el de los servicios bancarios. Desde hace décadas los bancos constataron la necesidad de dividir sus clientes, por lo menos, en dos grandes grupos: la llamada "banca personal" (los usuarios personales o individuales) y la "banca empresarial" (también llamada "banca corporativa"), integrada por las empresas e instituciones. El desarrollo del sector ha llevado a una subdivisión aún más precisa de la clientela e, incluso, algunos grupos bancarios han optado por crear entidades separadas, muy especializadas, para atender cada tipo de clientela.

También las líneas aéreas, con sus programas de "viajeros frecuentes" dirigidos a los clientes que aportan un mayor valor a la relación empresa-cliente, han venido aprovechando el concepto de valor de vida de los clientes, tanto para consolidar sus posiciones y participación de mercado y la lealtad a largo plazo de este valioso grupo de usuarios, como para mejorar su situación financiera. Nótese que los programas de viajeros frecuentes se dirigen fundamentalmente a las personas de negocios, que representan el segmento más rentable para las líneas aéreas por el número de viajes que realizan y por las tarifas que pagan (los viajeros ocasionales o de temporada viajan en clase turista con grandes descuentos promocionales).

La experiencia indica que cuando una empresa aplica el cálculo del VVC a su base de clientes, obtiene una distribución muy parecida a la de la ley de Pareto, solo que en este caso, en el eje vertical de la representación clásica, en vez de utilizar el criterio del volumen de compras, se utiliza el del valor que representan para la empresa los diferentes segmentos de clientes. Pero, como es obvio, esta segmentación, al igual que la que se realiza utilizando otros criterios, tiene como propósito el desarrollo de estrategias muy específicas para cada segmento.

La primera pregunta que debemos contestar es: en función de la eficiencia del área, ¿cuál es el primer objetivo al diseñar estrategias basadas en el cálculo del VVC?

Una eficaz segmentación o carterización de los clientes implica que para cada una de las categorías definidas se desarrollen estrategias diferenciadas. En la Figura 3 mostramos una representación esquemática de lo que podría ser la estrategia por segmentos de clientes de una empresa. Nótese que la Figura 3 la incluimos solo a título de ejemplo, ya que las características de cada estrategia deberán dictarlas los objetivos, la estrategia general de la empresa, el mercado y la competencia.²⁰

Principios para construir Valor para tus Clientes

Luer, C. (2012). Establece que cada día surgen nuevas tendencias en marketing orientadas a desarrollar y gestionar mejor las relaciones con los clientes. Hemos visto surgir una gran cantidad de herramientas, métodos y técnicas que permiten a las empresas potenciar a sus productos y marcas y que las ayudan a hacer mejor lo que mejor saben hacer.

Sin embargo, hay dos denominadores comunes que siempre han existido, que no han cambiado y que si logramos identificar y desarrollar apropiadamente al ofrecer un producto o servicio, incrementan drásticamente nuestras probabilidades de éxito. Estos factores son el valor y la satisfacción. Sin embargo, no es correcto hablar de satisfacción sin hablar de valor. Para ser realmente efectivas, estas dos máximas tienen que trabajar siempre juntas.

Entendamos que el consumidor tiene un razonamiento simple y su lógica cubre únicamente aspectos que son relevantes para él mismo, por lo que no juzga objetiva ni acertadamente a la hora de comprar. Así pues, no sería de extrañarse que en determinada situación un cliente no escoja el producto con las

²⁰ Alcalde, J. (2012). *La Estrategia de ventas y el valor de vida de los clientes*. Recuperado el 03 de febrero del 2016, de: gestion.com.do/.../259-la-estrategia-de-ventas-y-el-valor-de-vida-de-los-...

mejores características, ni el que esté mejor respaldado por un “mega-plan de marketing”, ni el que tenga más “likes” en Facebook. El cliente simplemente comprará el producto que piense que le ofrece mayor valor, es decir, que le provea el mayor beneficio contra el costo que debe pagar.

El valor percibido es la valoración que hace el cliente entre todos los beneficios que obtiene y los costos que paga de un producto o servicio respecto a los de la competencia. El cliente mide los atributos y toma una decisión con base en lo que, según su percepción, le proporciona el mayor valor.

A continuación mencionamos 4 principios que permiten potenciar la construcción de valor para los clientes:

- a. Entender al cliente: Consiste en conocer y atender sus necesidades, así como comprender lo que considera valioso y las características ambientales y estructurales que definen su comportamiento.
- b. Encontrar oportunidades: Implica hallar necesidades o deseos existentes en el mercado que no se estén satisfaciendo y que la empresa tenga la capacidad de hacer. Se relaciona directamente con entender al cliente, ya que en la medida en que se entienden sus necesidades, se pueden detectar más y mejores oportunidades.
- c. Innovar siempre: Lleva a resolver necesidades o problemas de los clientes de maneras completamente nuevas y diferentes. La innovación no sólo se debe dar en los productos o servicios, sino también con relación al uso e interacción del cliente con el producto. Cuando se produce una innovación disruptiva se pueden resolver problemas que incluso los consumidores no sabían que tenían.
- d. Diferenciación real: Consiste en la importancia de tener y explotar un diferenciador único que no puede ofrecer fácilmente alguien más. Implica conocer lo que hace tu competencia y la manera de hacerle frente a otros productos en el mercado, traduciéndolo de manera que el cliente lo perciba en términos de un valor superior.

Si bien el proceso de construir y mantener relaciones rentables con nuestros clientes está supeditado a proveer un valor y satisfacción superiores al cliente, es importante hacer notar que debe existir un balance bien definido, ya que a mayor valor y satisfacción provistos la rentabilidad puede decrecer.

Finalmente, podemos resumir dos puntos clave para quedarnos hoy:

- Construir valor significa hablar de percepción y su finalidad primordial es la de atraer nuevos clientes.
- Generar satisfacción significa hablar de expectativas y su finalidad primordial es la de retener clientes existentes.²¹

Cuando el cliente piensa en contratar/adquirir un servicio espera ciertas cosas. En palabras llanas, esas cosas son las expectativas de los clientes en el servicio.

Pero veamos una definición más técnica: “Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño.”

El conocimiento de las expectativas, de esas creencias es fundamental para el marketer o diseñador de servicio.

Expectativas de los Clientes en el Servicio

Melara, M. (2013). Dice que una razón de peso: la satisfacción del cliente se mide sumando a las expectativas el desempeño del servicio. Si no conocemos las expectativas del cliente sobre nuestro servicio, ¿cómo podemos pensar en satisfacerlas?

Tengamos en cuenta en todo este proceso de reconocimiento de las expectativas que estas son cambiantes, que se encuentran en un estado constante de evolución. Ello significa entonces que el proceso debe mantenerse de forma continua para buscar soluciones a nuestros clientes que les mantengan satisfechos y desde luego mejorar nuestros beneficios.

²¹ Luer, C. (2012). *Principios para construir valor para tus clientes*. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: www.merca20.com > Columnistas > Carlos Luer

Acá listo algunas 5 herramientas o técnicas para conocer las expectativas de los clientes en el servicio que pueden resultar fácil de implementar:

1. Encuesta al cliente. Solicita información directamente a tus clientes. Hay que proporcionarles incentivos para que completen la encuesta, por ejemplo: participar en un sorteo de un premio atractivo.

1. Cuestionario de atención al cliente. Luego de la prestación del servicio puedes hacerle una serie de preguntas para obtener el punto de vista del cliente referente a la experiencia del servicio. Debe ser breve y enfocada justamente a la experiencia de servicio.

2. Análisis de quejas de los clientes. Es una herramienta muy eficaz que nos puede brindar información muy relevante sobre las expectativas del servicio y su grado de cumplimiento, yendo hasta obtener impresiones sobre expectativas irreales o fuera del lugar que luego pueden ser gestionadas a través de una mejor comunicación con los clientes.

3. Análisis de clientes claves perdidos. Casi de forma similar a la anterior trata de averiguar cuáles fueron esas expectativas que no se cumplieron y que a lo mejor llevo al cliente tomar la decisión de abandonarnos. Hay que revisar incidentes, no cumplimientos, etc. A lo mejor requiera de una llamada telefónica preguntando al cliente por qué decidió no seguir con nosotros.

4. Capacitar al personal. ¿En qué sentido? Pues en que debe mantenerse atento a observar, escuchar, registrar y comunicar las sugerencias y comentarios que los clientes hacen. Hay que considerar que algunas de las técnicas requieren de una mayor participación de tus clientes que otras. Existen también muchas otras técnicas que puedes implementar y que dependerán mucho del presupuesto con el que se cuente.²²

²² Melara, M. (2013). *Expectativas de los clientes en el servicio*. Recuperado el 01 de febrero del 2016, de: marlonmelara.com/expectativas-de-los-clientes-en-el-servicio-como-con...

Expectativas del Consumidor

Martínez, C. (2014). Establece que una expectativa es la esperanza o ilusión de realizar o ver cumplido un determinado propósito. En el contexto comercial, sería la anticipación que un cliente hace de la experiencia que vivirá al comprar un determinado producto o servicio.

Esta anticipación, por un lado, será única para cliente, al estar basada en su propia experiencia y conocimiento y, por otro lado, tendrá ciertos puntos en común con el resto de consumidores, en la medida en que la compra a realizar sea más o menos generalizada y la experiencia más habitual.

Por poner un ejemplo, las expectativas de un consumidor que va a comprar un coche nuevo serán diferentes para un comprador que se enfrenta a su primera compra que para otro que haya adquirido tres coches anteriormente. Incluso para el caso de dos clientes que hayan comprado tres coches nuevos, las expectativas serán diferentes según la satisfacción que hayan obtenido en sus compras respectivas, tanto en el proceso de compra como en el uso del producto. Desde un punto de vista más general, una gran parte de los consumidores ha vivido la experiencia de comprar un coche nuevo o tiene una referencia cercana, por lo que existen unas expectativas generales mínimas para ese tipo de compra.

Cómo cambian las expectativas del consumidor

Sería conveniente aclarar que, generalmente, las expectativas no son deseos o utopías, sino que está basada en vivencias propias o información. Por ejemplo, los aficionados al automovilismo tienen mucha información previa al lanzamiento de un nuevo modelo de automóvil gracias a la información que encuentran en medios especializados.

En la actualidad, es más fácil viajar que nunca y a diario accedemos a gran cantidad de información, por lo que las expectativas están cambiando de manera continua. Salvo algunas excepciones, el cambio de expectativas del consumidor suele suponer un aumento de estas.

Por ejemplo, las expectativas sobre la experiencia de tomar un café en una cafetería habitual pueden cambiar si en una cafetería cercana sirven un café mejor, acompañado de una pequeña galleta, cuando en la cafetería habitual lo sirven solo. También pueden cambiar las expectativas del consumidor en el

mismo caso si ve, a través de una red social, una foto compartida por un amigo en la que puede observar que le han servido un café en el que le han hecho un pequeño dibujo en la espuma o le han servido un pequeño trozo de bizcocho.

Cómo afectan a tu negocio los cambios de expectativas del consumidor

Cualquier tipo de cambio o moda se refleja en las pautas de consumo del consumidor y, con la facilidad de acceso que tenemos en la actualidad a cualquier tipo de información, estos cambios se producen a gran velocidad.

Al analizar cómo afectan los cambios y las modas a las ventas de los productos y servicios, a menudo se olvida que, en muchas ocasiones, lo que realmente cambia no es el interés por uno u otro producto, sino las expectativas que el consumidor tiene respecto a éste. Por ello, la respuesta que debe dar el negocio es al cambio de expectativas, no al resto de elementos que rodean a la venta del producto, como el precio.

Para entender mejor este extremo, propondré unos ejemplos:

Hostelería. En los últimos tiempos han proliferado los programas y concursos de cocina en televisión y, aumentando la cultura gastronómica y la habilidad de muchos aficionados cuando cocinan en casa. Por ello, los clientes de un restaurante esperarán mayor nivel de un establecimiento que se dedica profesionalmente a ello que en un comida familiar.

Coctelería. Muy parecido al caso anterior, estamos viendo que la coctelería, y la elaboración de gin tonics especialmente, están alcanzando un gran nivel de ejecución, por lo que un pub o un establecimiento de hostelería que ofrezca a sus clientes un combinado de este tipo, ha debido perfeccionar mucho su elaboración y mejorado los ingredientes no defraudar las expectativas más altas que, en muchos casos, han marcado otros establecimientos más especializados.

Artesanía. Se han popularizado las tiendas que venden artículos para elaborar bisutería y los talleres para aprender y mejorar la técnica. Con un número creciente de aficionados que crean sus propias piezas de bisutería, los artesanos que antes se dedicaban a confeccionar este tipo de productos, se

encuentran con clientes a los que su producto no les resulta atractivo por ser muy parecido a lo que hacen en casa o a los que hace un familiar.

Competencia. Cuando un competidor abre un negocio en el radio de actuación de otro negocio similar, puede establecer un nuevo nivel de expectativas en cuanto a instalaciones, servicio, producto o precio y restar atractivo al negocio más antiguo.

Especialización. Debido a las posibilidades de elección que se pueden encontrar en internet y en el comercio electrónico o en algunos comercios de tipo bazar o multiproducto, el surtido de un comercio especializado puede parecer insuficiente a un cliente acostumbrado a las compras online o a otro tipo de comercio con planteamiento mixto.

Producto. Cuando un producto nuevo sale al mercado incorporando una nueva funcionalidad, resta atractivo a los productos anteriores que no la incluyen, si es que ésta es del agrado del mercado, obligando a éstos a rebajar su precio para poder competir.

Propias. En algunos casos es el propio establecimiento el que eleva las expectativas, con una reforma del negocio, tras la cual se esperan cambios acordes a ella, o con publicidad en la que promete productos y servicios que luego no se ajustan a lo prometido.

Como se puede comprobar, hay muchos elementos, en su mayoría externos, que pueden elevar las expectativas del consumidor y dificultar la venta de productos y servicios, cuando no la continuidad del negocio. Por ello, es conveniente estar atento a los cambios en los gustos de la clientela y a sus comentarios y exigencias que, en la mayoría de los casos, son fundadas.

Por otro lado, también es recomendable estar atento no sólo a los movimientos de la competencia sino, en general, a cualquier aspecto que pueda cambiar los gustos, el comportamiento y la vida de los consumidores ya que

afectarán al negocio y, si se interpretan adecuadamente, pueden suponer nuevas oportunidades de negocio.²³

2.2.2. Competitividad

Mintzberg, H. (1997). Nos dice que la eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Por competitividad se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para Porter, en su artículo "Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia" [1], esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de

²³ Martínez, C. (2014). *Qué son las expectativas del consumidor y cómo afectan sus cambios a tu negocio*. Recuperado el 01 de febrero del 2016, de: celestinomartinez.com/.../que-son-las-expectativas-del-consumidor-y-co...

referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las

líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.²⁴

Factores que determinan la competitividad

Cárdenas, N. (2010). Indica que las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.

Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, como bien dice Michael Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

Para los Integrantes del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia en España, en su investigación sobre Competitividad e Innovación en la Micro y Pequeña Empresa en las Comarcas de l’Horta de la provincia de Valencia señalan que a partir de su definición elaborada sobre competitividad se puede comprender que ésta ha estado vinculada, según épocas, a diferentes aspectos. La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y, al igual que ella, el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de nuevas tecnologías, etc. Todas y cada una de las parcelas mencionadas han ido ocupando su espacio como las claves,

²⁴ Mintzberg, H. (1997). *“El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”*. Editora Prentice Hall Hispanoamericana. Pág. 126.

en diferentes épocas, para llegar a ser competitivos. En esa evolución, al igual que con la calidad, los que no han sido capaces de alcanzar un estándar han sido sucumbiendo, y siempre para los que sobrevivieron surgió un reto nuevo. Reto, superación, y nuevamente, otro reto.

De la diversidad de información que se encuentra sobre competitividad, sobre todo en la web, de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación, sector, nivel y ante la ausencia de una enumeración concreta en los diversos autores, se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes:

a) Capacidades Directivas

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamiento y de comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas Samuel Kuhn: el cambio de paradigmas. Cambiar nuestras formas de liderizar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de pensar-sentir-actuar, cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado.

Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo. El nivel de educación se relaciona de

forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

b) Calidad en la Producción o Prestación de Servicios - Diferenciación

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

c) Ventajas Competitivas (costo-calidad)

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Sin una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

d) Recurso Tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo.

Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales estarán abocadas al fracaso.

El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

e) Innovación

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. Por eso muy unido a los recursos tecnológicos aparece el de innovación. El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

Tiende a emplearse como sinónimo de innovación el término invención; y no es lo mismo inventar que innovar. Puede existir uno independientemente del otro. Schumpeter ideó la teoría de la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo económico y al analizar el cambio tecnológico diferenció invención e innovación (En el Diccionario de la Real Academia puede leerse: Inventar es descubrir algo nuevo o no conocido. Innovar es alterar algo, introduciendo novedades). Para Schumpeter la invención se refiere al descubrimiento realizado en el terreno científico-técnico, pudiendo permanecer durante un largo tiempo o para siempre en esta esfera sin trascender a la esfera económica; en tanto que la innovación se produce cuando una invención es introducida a la esfera económica. El primero se refiere a la creación de nuevos inventos, en tanto que el segundo supone la aplicación de la invención a nuevos productos o procesos de producción y su aplicación a usos comerciales o industriales.

f) Recurso Comerciales

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

g) Recursos Humanos-Capacitación Laboral

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre

otros. El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

h) Recursos Financieros

El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una falta de liquidez. Asimismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros. Por último, también es necesario que se aprovechen las ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones de puntos de interés, etc.), las cuales tratan de paliar este peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

i) Cultura

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

Sin embargo, para medir la competitividad también podemos recurrir a los factores utilizados para medir la competitividad de países, pues siguiendo a

Porter, si el sistema de las empresas puede ser utilizado en el sistema de los gobiernos de los países, entonces los factores de medición de competitividad de éstos puede ser adaptado a las empresas, más aún si consideramos que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países donde éstas se ubican, pues no son los países sino las empresas las que compiten entre sí, y el éxito de los países se sustentan en el éxito de sus respectivas empresas y determina que un país sea más competitivo que otro.²⁵

Competitividad Empresarial

Pérez, B. (2008) establece que la eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Por competitividad se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para Porter, en su artículo "Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia" [1], esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz

²⁵ Cárdenas, N. (2010). *Influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y pequeña empresa en la región arequipa* 2010. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/factores_competitividad.html

de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.²⁶

El desarrollo profesional y la competitividad empresarial

Existen varias palabras que marcan la actualidad de nuestro argot empresarial y gerencial: globalización, innovación, competitividad, rentabilidad, participación de mercado, etc., que centran la atención de los cuadros dirigentes de las organizaciones a través de las cuales miden el comportamiento de las mismas.

Las volatilidades de los mercados a nivel mundial, por diferentes razones, han creado la necesidad imperativa de reducir costos, trayendo como consecuencia la definición de estrategias donde el manejo de los mismos ha ocupado un nivel preponderante en Pro de lograr diferenciarse dentro de su sector industrial.

Por otro lado, el surgimiento de tecnologías más avanzadas, ha traído como consecuencia que los cargos sean cada vez más retadores, donde las competencias, habilidades y destrezas de quienes los ejecutan sean igualmente más específicas.

Una manera de mantener la capacidad de reacción ante los constantes cambios a los cuales se ven enfrentadas las empresas en la actualidad, es a través de poseer una fuerza laboral altamente desarrollada y motivada, lo que genera elevados niveles de compenetración y lealtad hacia la organización. Frases como “nuestro primordial activo es la gente” deben poseer sustento dentro de los planes estratégicos corporativos, donde se le de el empuje necesario al desarrollo profesional, para que se vea reflejado en la moral de la fuerza laboral.

El desarrollo profesional es un proceso a través del cual se amplía, desarrolla y perfecciona al hombre para su crecimiento profesional. Esto puede ser para un patrón o crecimiento en una empresa o para que sea más eficiente en un cargo determinado. Las empresas que son capaces de diferenciarse de las demás

²⁶Pérez, B. (2008) *Competitividad empresarial*. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: www.degerencia.com/.../competitividad_empresarial_un_nuevo_concept...

dentro de su industria por su capacidad de innovar y adaptarse, son aquellas en las que sus empleados se encuentran motivados por su desarrollo profesional y que sienten que son apoyados por la organización a la cual pertenecen.

El desarrollo profesional es una tarea compartida entre la persona y la empresa. Por un lado, las personas que no se desarrollan dentro de sus carreras son menos competitivas y generalmente pierden sus empleos o se estancan. Pero por el otro lado, las empresas deben mantener la motivación de los mismos hacia este desarrollo, ayudándolos a dirigir y gestionar sus carreras profesionales.²⁷

2.3. Definición de Términos Básicos

Benchmarking. El benchmarking es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Procedimiento para conocer cómo y por qué algunas empresas o unidades de negocio desarrollan sus actividades mejor que otras.

Brand Wareness. Situación en la que los compradores reconocen y asocian una marca con el producto que representa. Blind test. Se utiliza como una herramienta para que las empresas comparen su marca con las demás. Es la prueba de un producto promocional en la que los consumidores no saben lo que evalúan.

Campaña de Promoción. Es un plan organizado para incrementar las ventas según unos objetivos, metas o plazos. Slogan. Un lema publicitario o eslogan (anglicismo de slogan) es una frase memorable usada en un contexto

²⁷ Raia, S., (2012) *El desarrollo profesional y la competitividad empresarial*. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: www.degerencia.com/.../competitividad_empresarial_un_nuevo_concept...

comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho. Texto de un anuncio que resume el mensaje publicitario.

Campaña Publicitaria. Una campaña publicitaria es un amplio conjunto de estrategias comerciales que tienen como objetivo dar a conocer, a través de anuncios distintos pero relacionados, que aparecen en diversos medios de comunicación durante un periodo específico, un producto o servicio determinados.

Coaching. Coaching (que procede del verbo inglés, entrenar) es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

Comercio. Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.

Comunicación. Es la forma en que se transmite información de un emisor a un receptor, ya sea hablando directamente entre las personas, o a través de un medio electrónico, como Internet, teléfono, mensajes de texto por celular, etc.

Contingencia. La contingencia refiere al estado de aquellos hechos que siempre desde un punto de vista lógico no resultan ni verdaderos ni falsos. La contingencia expresa lo contrario a la necesidad, en tanto, por necesidad se entiende a aquello que genera que las cosas sucedan infaliblemente de una cierta manera y no de otra.

Creatividad. La creatividad, denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente... pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas

asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Estrategias. Una estrategia es la descripción de las acciones de los agentes a un nivel grueso de detalle, corresponden a abstracciones de los posibles comportamientos de los agentes y hacen más simple entender, especificar e implementar agentes inteligentes.

Globalización. La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas, etc.

Merchandising. El merchandising (término anglosajón compuesto por la palabra merchandise, cuyo significado es mercancía y la terminación -ing, que significa acción), o micro-mercadotecnia es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta.

Outsourcing. El Outsourcing representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio. Herramienta de gestión que busca externalizar todos aquellos servicios o productos en que la organización no es especialista, o que no le es eficiente generar internamente.

Posicionamiento. Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

Promoción. Es una de las formas que tienen las empresas de comunicar, hay una confusión generalizada sobre el término Promoción, que se lo relaciona únicamente con las "promociones de ventas".

Propaganda. La propaganda consiste en el lanzamiento de una serie de mensajes que busca influir en el sistema de valores del ciudadano y en su conducta. Actividades para promover a una compañía o sus productos insertando noticias no pagadas por el patrocinador en los medios de comunicación.

Publicidad Subliminal. Se considera publicidad subliminal a todo aquel mensaje audiovisual (compuesto por imágenes y sonidos) que se emite por debajo del umbral de percepción consciente y que incita al consumo de un determinado producto o contiene información publicitaria de cualquier tipo.

Publicidad. Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido. Es la utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización, es una poderosa herramienta de promoción.

Segmentación. La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores.

Target. Son anglicismos que suelen traducirse al español por público objetivo, grupo objetivo, mercado objetivo o mercado meta. Este término se utiliza habitualmente en publicidad para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

Trade Marketing. Conjunto de acciones empresariales para mejorar tanto el margen de los industriales como el de los distribuidores y aportar un mejor servicio a los consumidores. Operaciones de Marketing que se realizan de un modo conjunto por el proveedor y distribuidor de un producto. Principalmente se da en el mercado de consumo.

Ventas. El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

CAPÍTULO III

3.1. Análisis de Tablas y Datos

3.1.1. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

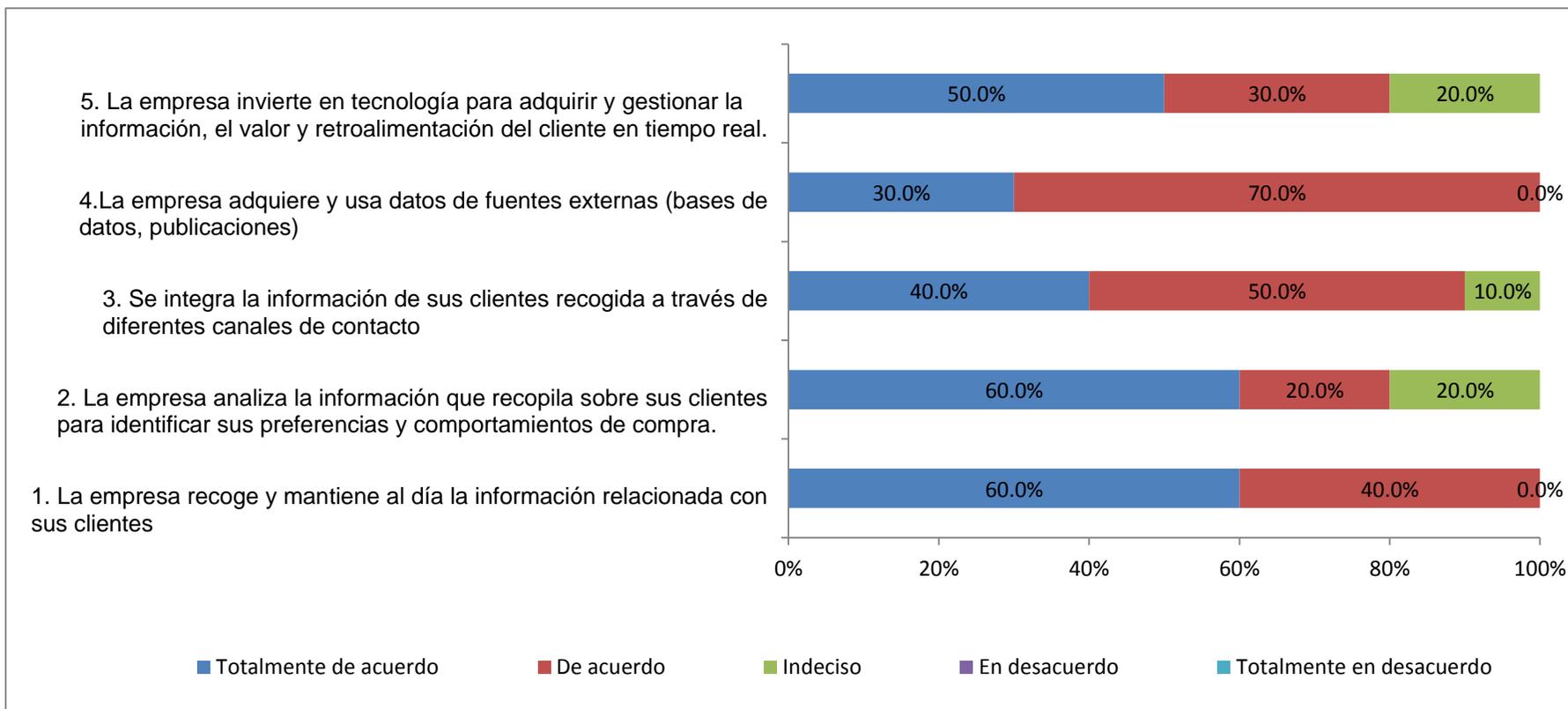
La población objeto de nuestro estudio presentó los siguientes resultados en valor del cliente y el competitividad de la tienda Money Marquet del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

TABLA Nº 01: Conocimiento sobre el cliente.

	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. La empresa recoge y mantiene al día la información relacionada con sus clientes	6	60.0%	4	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2. La empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra.	6	60.0%	2	20.0%	2	20.0%	0	0.0%	0	0.0%
3. Se integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto	4	40.0%	5	50.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%
4. La empresa adquiere y usa datos de fuentes externas	3	30.0%	7	70.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5. La empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real.	5	50.0%	3	30.0%	2	20.0%	0	0.0%	0	0.0%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 1: Conocimiento sobre el cliente.



Fuente: Tabla N°1
 Autor: Elaboración propia

Interpretar

Del Indicador del conocimiento sobre el cliente de la variable Independiente (VI). Se tiene los siguientes resultados acerca del valor al cliente,

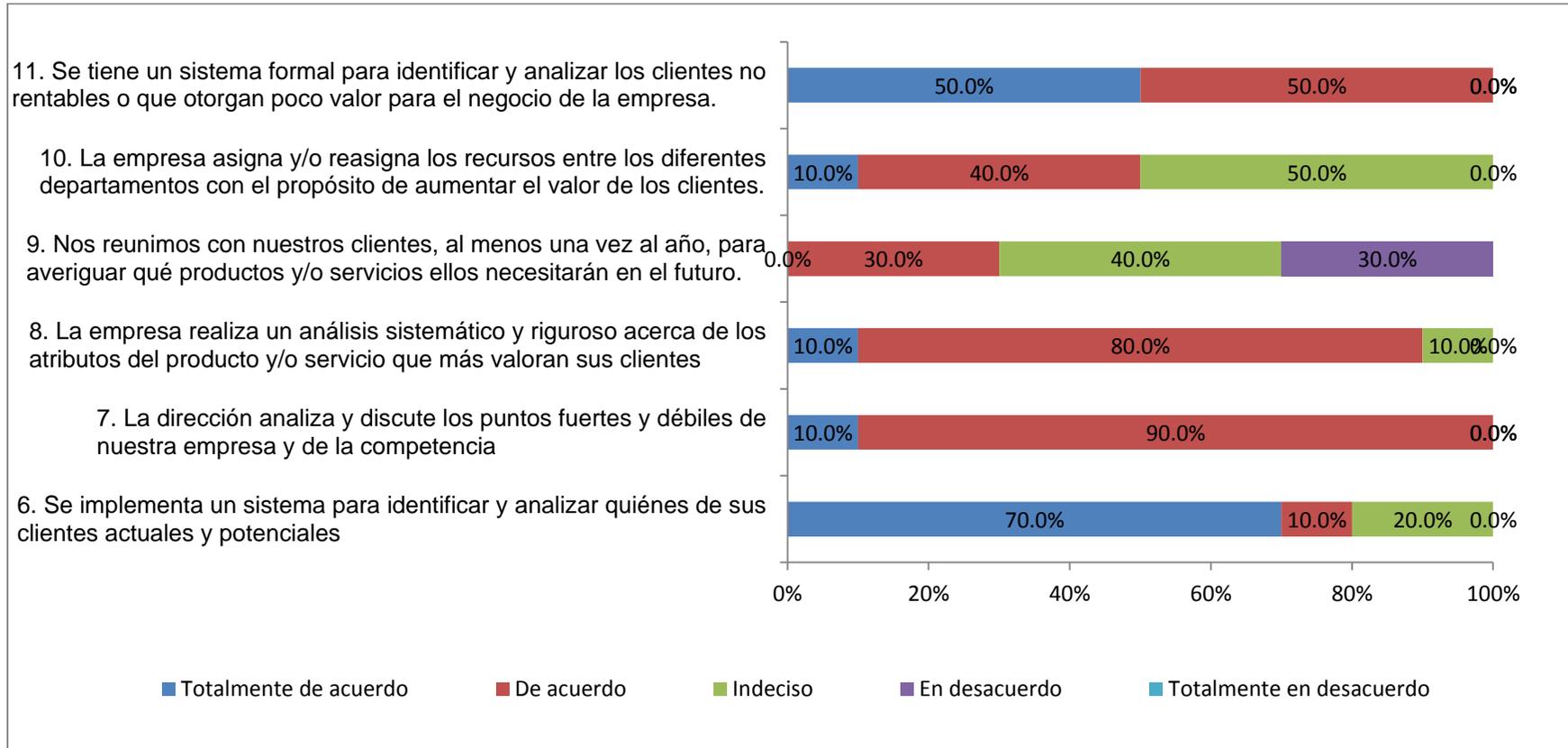
- Un 60% menciona estar totalmente de acuerdo y un 40% estableció estar de acuerdo con que la empresa recoge y mantiene al día la información relacionada con sus clientes.
- Un 60% menciona estar totalmente de acuerdo y un 20% estableció estar de acuerdo que la empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra, pero un significativo 20% dijo estar indeciso.
- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 50% estableció estar de acuerdo que se integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto, pero un significativo 10% , manifestó estar indeciso.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 70% estableció estar de acuerdo que la empresa adquiere y usa datos de fuentes externas.
- Un 50% menciona estar totalmente de acuerdo y un 20% estableció estar de acuerdo que la empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real., pero un significativo 20%, manifestó estar indeciso.

TABLA N° 02: Análisis del valor al cliente

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6) Se implementa un sistema para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio	70.0%	10.0%	20.0%	0.0%	0.0%
7) La dirección analiza y discute los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa y de la competencia	10.0%	90.0%	0.0%	0.0%	0.0%
8) Se realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	10.0%	80.0%	10.0%	0.0%	0.0%
9) Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro.	0.0%	30.0%	40.0%	30.0%	0.0%
10) Se asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.	10.0%	40.0%	50.0%	0.0%	0.0%
11) Se tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa.	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Análisis del valor al cliente



Fuente: Tabla N°2
 Autor: Elaboración propia

Interpretar

Del Indicador análisis del valor al cliente de la variable Independiente (VI). Se tiene los siguientes resultados acerca del análisis del valor del cliente

- Un 70% menciona estar totalmente de acuerdo y un 10% estableció estar de acuerdo que se implementa un sistema para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio, pero un significativo 20%, manifestó estar indeciso.
- Un 10% menciona estar totalmente de acuerdo y un 90% estableció que la dirección analiza y discute los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa y de la competencia.
- Un 10% menciona estar totalmente de acuerdo y un 80% estableció estar de acuerdo que se realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes, pero un significativo 10%, manifestó estar indeciso.
- Un 30% menciona estar de acuerdo y un 40% estableció que está indeciso que se realiza nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro., pero un significativo 30%, manifestó estar en desacuerdo.
- Un 10% menciona estar totalmente de acuerdo y un 40% estableció estar de acuerdo que se asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes, pero un significativo e importante 50%, manifestó estar indeciso.
- Un 50% menciona estar de acuerdo y un 50% estableció que está de acuerdo que se tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa.

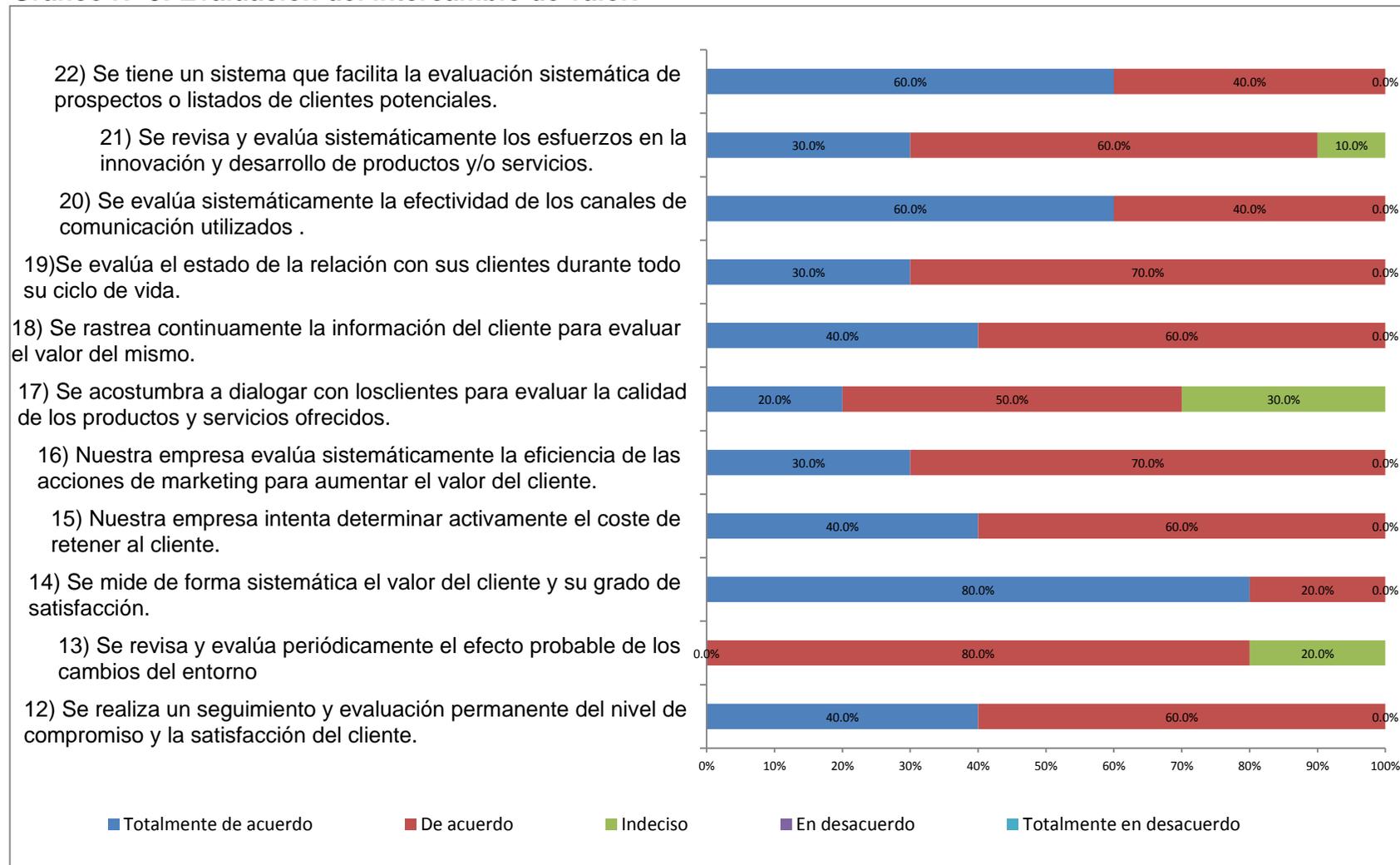
TABLA N° 03: Evaluación del intercambio de valor.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12) Se realiza un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso y la satisfacción del cliente.	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
13) Se revisa y evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%
14) Se mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción.	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15) La empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente.	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16) Nuestra empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.	30.0%	70.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17) Se acostumbra a dialogar con los clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.	20.0%	50.0%	30.0%	0.0%	0.0%
18) Se rastrea continuamente la información del cliente para evaluar el valor del mismo.	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
19) Se evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	30.0%	70.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20) Se evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados.	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%
21) Se revisa y evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación y desarrollo de productos y/o servicios.	30.0%	60.0%	10.0%	0.0%	0.0%
22) La empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales.	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Evaluación del intercambio de valor.



Fuente: Tabla N°3
 Autor: Elaboración propia

Interpretar

Del Indicador evaluación del intercambio de valor de la variable Independiente (VI). Se tiene los siguientes resultados acerca del análisis del valor del cliente

- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 60% estableció estar de acuerdo que se realiza un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso y la satisfacción del cliente.
- Un 80% menciona estar totalmente de acuerdo y un 20% estableció estar indeciso con que se revisa y evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno.
- Un 80% menciona estar totalmente de acuerdo y un 20% estableció estar de acuerdo que se mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción.
- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 60% estableció estar de acuerdo que la empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 70% estableció estar de acuerdo que nuestra empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.
- Un 20% menciona estar totalmente de acuerdo y un 50% estableció estar de acuerdo que se acostumbra a dialogar con los clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. y un 30% estableció estar indeciso.
- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 60% estableció estar de acuerdo que se rastrea continuamente la información del cliente para evaluar el valor del mismo.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 70% estableció estar de acuerdo que se evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.
- Un 60% menciona estar totalmente de acuerdo y un 40% estableció estar de acuerdo que se evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 60% estableció estar de acuerdo que se revisa y evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la

innovación y desarrollo de productos y/o servicios. y un 10% estableció estar indeciso.

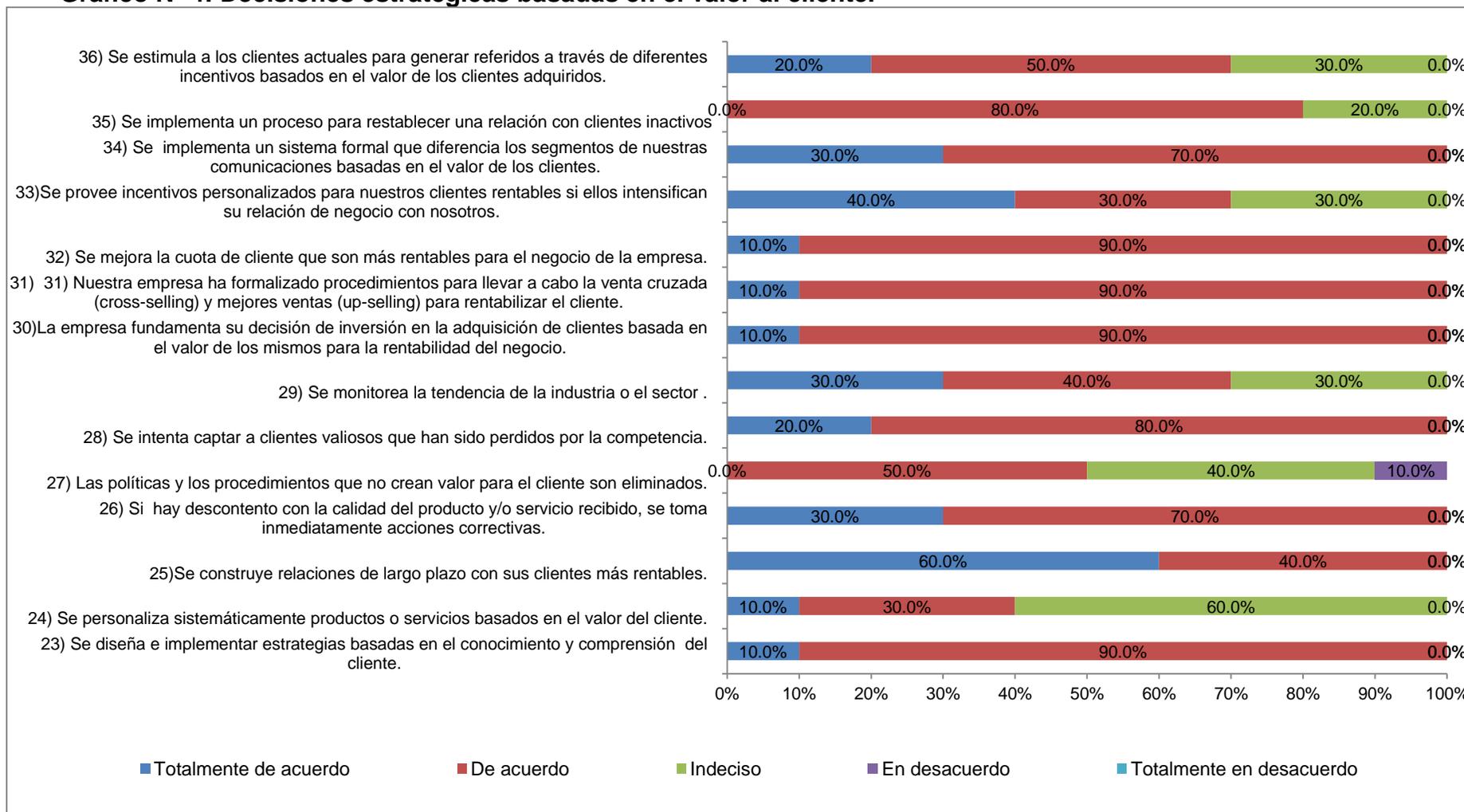
- Un 60% menciona estar totalmente de acuerdo y un 40% estableció estar de acuerdo que la empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales

TABLA N° 04: Decisiones estratégicas basadas en el valor al cliente.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23) Se diseña e implementar estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del cliente.	10.0%	90.0%	0.0%	0.0%	0.0%
24) Se personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente.	10.0%	30.0%	60.0%	0.0%	0.0%
25) Se construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%
26) Si hay descontento con la calidad del producto y/o servicio recibido, se toma inmediatamente acciones correctivas.	30.0%	70.0%	0.0%	0.0%	0.0%
27) Las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente son eliminados.	0.0%	50.0%	40.0%	10.0%	0.0%
28) Se intenta captar a clientes valiosos que han sido perdidos por la competencia.	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%
29) Se monitorea la tendencia de la industria o el sector.	30.0%	40.0%	30.0%	0.0%	0.0%
30) Se trata de captar nuevos clientes.	10.0%	90.0%	0.0%	0.0%	0.0%
31) La empresa ha formalizado procedimientos para llevar a cabo la venta cruzada (cross-selling) y mejores ventas (up-selling) para rentabilizar el cliente..	10.0%	90.0%	0.0%	0.0%	0.0%
32) Se mejora la cuota de cliente que son más rentables para el negocio.	10.0%	90.0%	0.0%	0.0%	0.0%
33) Se provee incentivos personalizados para nuestros clientes rentables si ellos intensifican su relación de negocio con nosotros.	40.0%	30.0%	30.0%	0.0%	0.0%
34) Se implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de nuestras comunicaciones basadas en el valor de los clientes.	30.0%	70.0%	0.0%	0.0%	0.0%
35) Se implementa un proceso para restablecer una relación con clientes inactivos	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%
36) Se estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos.	20.0%	50.0%	30.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Decisiones estratégicas basadas en el valor al cliente.



Fuente: Tabla N°4
 Autor: Elaboración propia

Del Indicador decisiones estratégicas basadas en el valor al cliente. De la variable Independiente (VD). Se tiene los siguientes resultados.

- Un 10% menciona estar totalmente de acuerdo y un 90% estableció estar de acuerdo que se diseña e implementar estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del cliente.
- Un 10% menciona estar totalmente de acuerdo y un 30% estableció estar de acuerdo que se personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente. además un 60% de encuestados dijeron estar indecisos.
- Un 60% menciona estar totalmente de acuerdo y un 40% estableció estar de acuerdo que se construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 70% estableció estar de acuerdo que si hay descontento con la calidad del producto y/o servicio recibido, se toma inmediatamente acciones correctivas.
- Un 50% menciona estar de acuerdo y un 40% estableció estar indeciso que las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente son eliminados. Y un 10% dijeron estar en desacuerdo.
- Un 20% menciona estar totalmente de acuerdo y un 80% estableció estar de acuerdo que se intenta captar a clientes valiosos que han sido perdidos por la competencia.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 40% estableció estar de acuerdo que se intenta captar a clientes valiosos que han sido perdidos por la competencia. además un 30% de encuestados dijeron estar indecisos.
- Un 10% menciona estar totalmente de acuerdo y un 90% estableció estar de acuerdo que se trata de captar nuevos clientes.
- Un 10% menciona estar totalmente de acuerdo y un 90% estableció estar de acuerdo la empresa ha formalizado procedimientos para llevar a cabo la venta cruzada (cross-selling) y mejores ventas (up-selling) para rentabilizar el cliente.

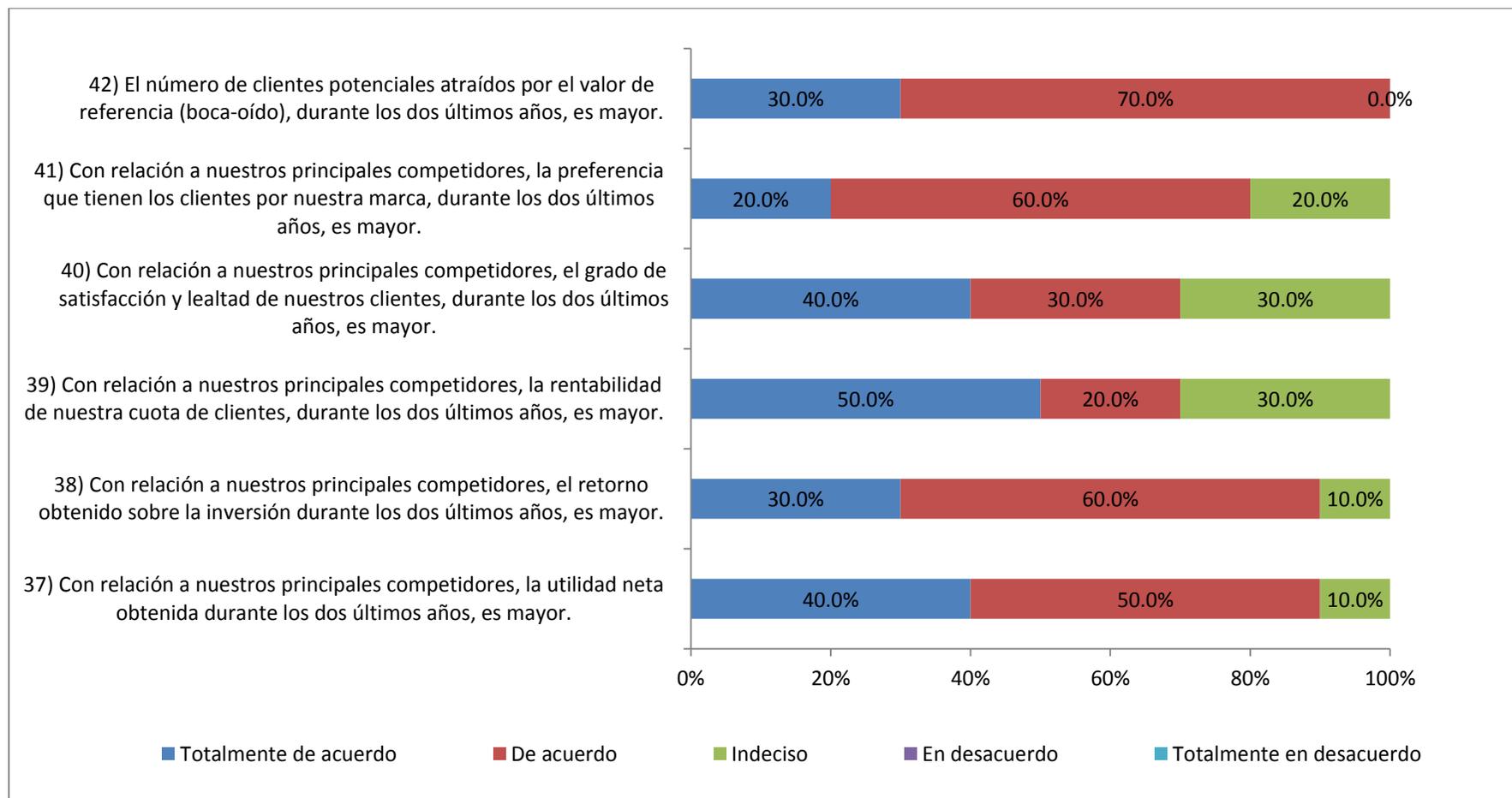
- Un 10% menciona estar totalmente de acuerdo y un 90% estableció estar de acuerdo. Se mejora la cuota de cliente que son más rentables para el negocio.
- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 30% estableció estar de acuerdo que se provee incentivos personalizados para nuestros clientes rentables si ellos intensifican su relación de negocio con nosotros, además un 30% de encuestados dijeron estar indecisos.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 70% estableció estar de acuerdo que se implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de nuestras comunicaciones basadas en el valor de los clientes.
- Un 80% menciona estar de acuerdo y un 20% estableció estar indeciso que se implementa un proceso para restablecer una relación con clientes inactivos.
- Un 20% menciona estar totalmente de acuerdo y un 50% estableció estar de acuerdo que se estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos, además un 30% de encuestados dijeron estar indecisos.

TABLA N° 05: Valor global (valor económico y valor social).

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
37) Con relación a nuestros principales competidores, la utilidad neta obtenida durante los dos últimos años, es mayor.	40.0%	50.0%	10.0%	0.0%	0.0%
38) Con relación a nuestros principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión durante los dos últimos años, es mayor.	30.0%	60.0%	10.0%	0.0%	0.0%
39) Con relación a nuestros principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	50.0%	20.0%	30.0%	0.0%	0.0%
40) Con relación a nuestros principales competidores, el grado de satisfacción y lealtad de nuestros clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	40.0%	30.0%	30.0%	0.0%	0.0%
41) Con relación a nuestros principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor.	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%
42) Con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el valor de referencia (boca-oído), durante los dos últimos años, es mayor.	30.0%	70.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Valor global (valor económico y valor social).



Fuente: Tabla N°5
 Autor: Elaboración propia

Del Indicador Valor global (valor económico y valor social) de la variable Independiente (VD). Se tiene los siguientes resultados.

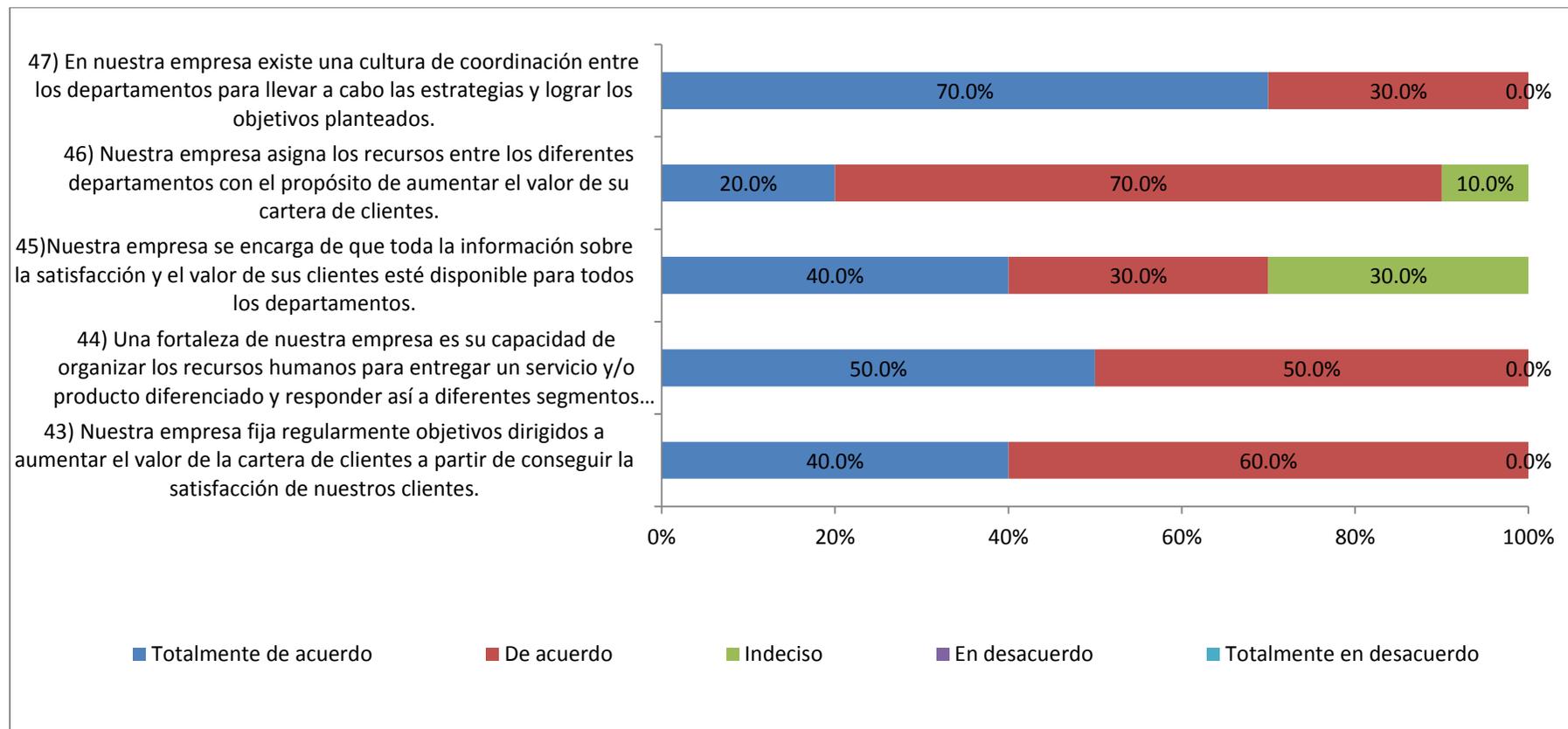
- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 50% estableció estar de acuerdo que con relación a nuestros principales competidores, la utilidad neta obtenida durante los dos últimos años, es mayor.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 60% estableció estar de acuerdo que con relación a nuestros principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión durante los dos últimos años, es mayor.
- Un 50% menciona estar totalmente de acuerdo y un 20% estableció estar de acuerdo que con relación a nuestros principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor, es mayor. además un 30% importante dice estar indeciso.
- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 30% estableció estar de acuerdo que con relación a nuestros principales competidores, el grado de satisfacción y lealtad de nuestros clientes, durante los dos últimos años, es mayor., es mayor. además un 30% importante dice estar indeciso.
- Un 20% menciona estar totalmente de acuerdo y un 60% estableció estar de acuerdo que con relación a nuestros principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor, además un 20% importante dice estar indeciso.
- Un 30% menciona estar totalmente de acuerdo y un 70% estableció estar de acuerdo que con relación a nuestros principales competidores, la preferencia que con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el valor de referencia (boca-oído), durante los dos últimos años, es mayor.

TABLA N° 06: Cultura organizacional orientada al cliente

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
43) Nuestra empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
44) Una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes.	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
45) Nuestra empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	40.0%	30.0%	30.0%	0.0%	0.0%
46) Nuestra empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	20.0%	70.0%	10.0%	0.0%	0.0%
47) En nuestra empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados.	70.0%	30.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Encuesta realizada
Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Cultura organizacional orientada al cliente



Fuente: Tabla N°6
 Autor: Elaboración propia

Del Indicador: Cultura organizacional orientada al cliente de la variable Dependiente (VD). Se tiene los siguientes resultados.

- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 60% estableció estar de acuerdo que nuestra empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.
- Un 50% menciona estar totalmente de acuerdo y un 50% estableció estar de acuerdo que una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes.
- Un 40% menciona estar totalmente de acuerdo y un 30% estableció estar de acuerdo que nuestra empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos. Además un 20% dijo que está indeciso.
- Un 20% menciona estar totalmente de acuerdo y un 70% estableció estar de acuerdo que nuestra empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes. Además un 10% dijo que está indeciso.
- Un 70% menciona estar totalmente de acuerdo y un 30% estableció estar de acuerdo que en nuestra empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados.

3.1.2. Comprobación de Hipótesis

Comprobación de la Hipótesis General

Hipótesis de investigación (Ha). Existe relación significativa entre el valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de pisco, 2016.

Hipótesis nula (Ho). No existe relación significativa entre el valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de pisco, 2016.

Nivel de Significación.

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$

Estadístico de prueba.

Regla de decisión

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula Ho y se rechaza la hipótesis de investigación Ha.

Decisión

La hipótesis planteó la relación entre las variables conocimiento sobre el cliente y la competitividad y el valor hallado en tabla fue de 0.038, lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta la hipótesis de investigación Ha.

Conclusión.

Por tanto se considera comprobada la hipótesis general. Es decir, que hay relación significativa entre conocimiento sobre el cliente y competitividad.

Tabla 7.
Conocimiento sobre el Cliente. * Competitividad

Conocimiento sobre el Cliente.	Competitividad					
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de acuerdo	3	100.0%	2	28.6%	5	50.0%
De acuerdo	0	0.0%	5	71.4%	5	50.0%
Total	3		7		10	

Tabla 8.
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,286	1	.038
N de casos válidos	10		

Comprobación de Hipótesis Específicas.

Hipótesis específica N° 01

Hipótesis de investigación (Ha). Existe relación significativa entre el conocimiento sobre el cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Hipótesis nula (Ho). Existe relación significativa entre el conocimiento sobre el cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Nivel de Significación.

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$.

Estadístico de prueba.

Regla de decisión

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula Ho y se rechaza la hipótesis de investigación Ha.

Decisión

La hipótesis planteó relación entre las variables análisis del valor al Cliente y competitividad, y el valor hallado en tabla N° 10 fue 0,161 lo que no hace significativa la relación, al ser mayor que $p=0.05$ se acepta Ha.

Conclusión.

Por tanto se considera no comprobada la hipótesis Específica. Es decir, que no hay relación significativa entre el análisis del valor al cliente y competitividad.

Tabla N° 9.
Análisis del Valor al Cliente * Competitividad

Análisis del valor del cliente	Competitividad					
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de acuerdo	1	33.3%	0	0.0%	1	10.0%
De acuerdo	2	66.7%	4	57.1%	6	60.0%
Indeciso	0	0.0%	3	42.9%	3	30.0%
Total	3		7		10	

Tabla N° 10.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,651	2	.161
N de casos válidos	10		

Hipótesis específica N° 02

Hipótesis de investigación (Ha). Existe relación significativa entre el análisis del valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Hipótesis nula (Ho). Existe relación significativa entre el análisis del valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Nivel de Significación.

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$.

Estadístico de prueba.

Regla de decisión

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula Ho y se rechaza la hipótesis de investigación Ha.

Decisión

La hipótesis planteó la relación entre la evaluación del Intercambio de valor y la competitividad y el valor hallado en tabla N° 12 fue 0.011, lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta Ha.

Conclusión.

Por tanto se considera comprobada la hipótesis Específica. Es decir, que hay relación significativa entre evaluación del intercambio de valor y competitividad.

Tabla N° 11.

Evaluación del Intercambio de Valor. * Competitividad

Evaluación del Intercambio de Valor.	Competitividad					
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de acuerdo	3	100.0%	1	14.3%	4	40.0%
De acuerdo	0	0.0%	6	85.7%	6	60.0%
Total	3		7		10	

Tabla N° 12**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,429	1	.011
N de casos válidos	10		

Hipótesis específica N° 03

Hipótesis de investigación (Ha). Existe relación significativa entre la evaluación del intercambio de valor y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Hipótesis nula (Ho). Existe relación significativa entre la evaluación del intercambio de valor y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Nivel de Significación.

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$.

Estadístico de prueba.

Regla de decisión

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula Ho y se rechaza la hipótesis de investigación Ha.

Decisión

La hipótesis planteó relación entre las variables análisis del valor al Cliente y competitividad, y el valor hallado en tabla N° 14 fue 0,16 lo que no hace significativa la relación, al ser mayor que $p=0.05$ se acepta Ha.

Conclusión.

Por tanto se considera comprobada la hipótesis Específica. Es decir, que hay relación significativa entre el valor del cliente y competitividad.

Tabla N° 13
El valor al cliente * Competitividad

	Competitividad					
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Total	
El valor del cliente	N	%	N	%	N	%
Totalmente de acuerdo	2	66.7%	0	0.0%	2	20.0%
De acuerdo	1	33.3%	7	100.0%	8	80.0%
Total	3		7		10	

Tabla N° 14
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,833	1	.016
N de casos válidos	10		

3.2. CONCLUSIONES

Se concluye que:

1. Existe relación entre el valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Al establecer la relación entre las variables objeto de estudio; conocimiento sobre el cliente y competitividad, los resultados obtenidos reflejan que el 100.00% de los encuestados dice que está totalmente en desacuerdo y un 71.4%, dice que de acuerdo, lo que refleja que existe un conocimiento óptimo del cliente, punto importante para lograr la competitividad de esta tienda.

2. No existe relación significativa entre el conocimiento sobre el cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Al establecer la relación entre las variables objeto de estudio; análisis del valor del cliente y competitividad los resultados obtenidos reflejan que el 33.33% de los encuestados dice que está totalmente desacuerdo, un 66.7%, dice que de acuerdo y un 42,9%, se encuentra indeciso. Por lo tanto se establece que no hay influencia entre las variables en estudio.

3. Existe relación significativa entre el análisis del valor al cliente y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Al establecer la relación entre las variables objeto de estudio; evaluación del intercambio de valor y competitividad los resultados obtenidos reflejan que el 100.00% de los encuestados dice que está totalmente en desacuerdo, un 85.7%, dice que está de acuerdo Por lo tanto, se establece que hay influencia entre las variables en estudio.

4. Existe relación significativa entre la evaluación del intercambio de valor y la competitividad de la tienda Money Market del Banco Interbank en la ciudad de Pisco, 2016.

Al establecer la relación entre las variables objeto de estudio: el valor al cliente y competitividad, los resultados obtenidos reflejan que el 66.7% de los encuestados dice que está totalmente en desacuerdo; y un 100%, dice que de está de acuerdo Por lo tanto, se establece que hay influencia entre las variables en estudio.

3.3. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda conocer al cliente de esta entidad financiera y atender sus necesidades, así como comprender lo que considera valioso y las características ambientales y estructurales que definen su comportamiento, además de conocer los clientes potenciales para ello se debe determinar los aspectos que queremos conocer exactamente.
2. En cuanto al conocimiento del cliente, se recomienda lo siguiente:
 - Mejorar la utilización del sistema de información gerencial, para identificar y analizar a los clientes rentables y no rentables
 - Asignar recursos a todas las aéreas con la intención de generar mayor valor del cliente
 - Reunirnos con nuestros clientes actuales para establecer que productos y servicios necesitan o necesitarán,
 - Analizar los productos o servicios que más valoran los clientes y ver la posibilidad de mejorarlos.
3. En cuanto al análisis del valor al cliente
 - Implementar un sistema para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio.
 - Realizar un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.
 - Reunimos periódicamente con nuestros clientes, para conocer qué productos y/o servicios necesitarán en el futuro.
 - Asignar los recursos necesarios a los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.
4. En cuanto al evaluación del intercambio de valor se recomienda lo siguiente:
 - Realizar un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso y la satisfacción del cliente.

- Monitorear y evaluar periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno en relación al mercado financiero y nuestros clientes.
 - Dialogar con los clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, con la intención de conocer su percepción y mejorarlos constantemente.
 - Mejorar sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.
 - Revisar y evaluar sistemáticamente los esfuerzos en la innovación y desarrollo de productos y/o servicios en la empresa.
 - Analiza y discute los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa y de la competencia
 - Reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro.
 - Asignar recursos a los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.
5. Se recomienda utilizar la técnica del benchmarking para realizar envío de mensaje de texto tal como lo hacen los bancos de la competencia indicando que la facturación está próximo a vencerse y de esa manera exonerar el cobro por envío y a su vez racionalizar el gasto de envío de estado de cuenta ya que se realiza por tercerización y poder imprimir en tienda dicho estado de cuenta de manera gratuita para poder satisfacer y fidelizar a los clientes.

ANEXOS

1. Fuentes de Información.

- Ávila, R. (2001). Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, Pág. 156..
- Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. México. Pág. 233.
- Mintzberg, H. (1997). “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. Editora Prentic Hall Hispanoamericana. Pág. 126.

Referencias bibliográficas de internet

- Martínez, C. (2014). Qué son las expectativas del consumidor y cómo afectan sus cambios a tu negocio. Recuperado el 01 de febrero del 2016, de: celestinomartinez.com/.../que-son-las-expectativas-del-consumidor-y-co...
- Alcalde, J. (2012). La Estrategia de ventas y el valor de vida de los clientes. Recuperado el 03 de febrero del 2016, de: gestion.com.do/.../259-la-estrategia-de-ventas-y-el-valor-de-vida-de-los-...
- Cárdenas, N. (2010). Influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y pequeña empresa en la región Arequipa 2010. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: www.eumed.net/librosgratis/2011e/1079/factores_competitividad.html
- Cueto, A. (2012). Valor para el Cliente. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: anibalcueto.blogspot.com/2012/03/valor-para-el-cliente.html
- Dávalos, W. (2013).. Generar valor para el cliente. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: gizn.com/blog/generar-valor-para-el-cliente/
- García, M. (2011). Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de retail. (Tesis de grado de Licenciado en Administración). Universidad de Piura. Peru. Recuperado de: pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1464/AE_262.pdf?

- Luer, C. (2012). Principios para construir valor para tus clientes. Recuperado el 02 de febrero del 2016, de: www.merca20.com › Columnistas › Carlos Luer
- Luer, C. (2015). Cómo construir valor para tus clientes. Recuperado el 29 de enero de 2015, de: www.merca20.com › Columnistas › Carlos Luer
- Melara, M. (2013). Expectativas de los clientes en el servicio. Recuperado el 01 de febrero del 2016, de: marlonmelara.com/expectativas-de-los-clientes-en-el-servicio-como-con...
- Roldán, A. & Balbuena, J. & Muñoz, Y. (2013). Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños. (Tesis para optar Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Pontificia Universidad Católica Del Perú. Disponible en: tesis.pucp.edu.pe ›... › Administración Estratégica de Empresas (Mag.)
- Trindade, W. (2011). Gestión de relaciones con los clientes: factores críticos para el éxito en la implantación de las soluciones tecnológicas CRM en las empresas. (Tesis de grado de Doctor). Universidad de Salamanca, Salamanca.España.Disponible en: gedos.usal.es/.../DAEE_Trindade_Venturini_W_GestionDeRelaciones.p...
- Valenzuela, L. (2011). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing (Tesis de grado de Doctor). Universidad Complutense de Madrid. España. Disponible en: eprints.ucm.es/8064/1/T29976.pdf
- Vega, Y. & Vera, Y. (2008). Gestión orientada al valor del usuario del servicio salud Talcahuano caso aplicado al “cesfam talcahuano sur”. (Tesis para optar el Título de Ingeniero Civil Industrial). Universidad de Bio Bio Concepción, Chile. Disponible en: cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2008/vega_y/doc/vega_y.pdf
- Villaseñor, N. (2013). Aproximación al modelo de valor del cliente en el sector minorista de gran consumo (Tesis de grado de Doctor). Universidad Autónoma de Madrid. España. Disponible en: https://repositorio.uam.es/.../66755_villasenor_roman_teresa.pdf?...1

- Wakabayashi, L. (2011). La aplicación del valor de vida del cliente en la gestión de la relación con el distribuidor en empresas de consumo masivo de productos empaquetados de Lima, Perú. un estudio de casos múltiple. (Tesis de grado de Doctor). Univeriitat Ramón Llul. Barcelona, España. Disponible en: www.tesisenred.net/.../WAKABAYASHI_Tesis_Doctoral_2010_11_15.p...

- Modelo de Encuesta



CUESTIONARIO: El presente instrumento tiene como propósito reunir información sobre: "EL VALOR AL CLIENTE Y COMPETITIVIDAD DE LA TIENDA MONEY MARKET DEL BANCO INTERBANK EN LA CIUDAD DE PISCO, 2016" La información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Estimado colega se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

1. La empresa recoge y mantiene al día la información relacionada con sus clientes

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

2. La empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

3. Se integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto-

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

4. La empresa adquiere y usa datos de fuentes externas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

5. La empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

6. Se implementa un sistema para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

7. La dirección analiza y discute los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa y de la competencia

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

8. Se realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

9. Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

10. Se asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

11. Se tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

12. Se realiza un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso y la satisfacción del cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

13.13) Se revisa y evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

14. Se mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

15. La empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

16. Nuestra empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

17. Se acostumbra a dialogar con los clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

18. Se rastrea continuamente la información del cliente para evaluar el valor del mismo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

19. Se evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

20. Se evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

21. Se revisa y evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación y desarrollo de productos y/o servicios.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

22. La empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

23. Se diseña e implementar estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

24. Se personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

25. Se construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

26. Si hay descontento con la calidad del producto y/o servicio recibido, se toma inmediatamente acciones correctivas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

27. Las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente son eliminados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

28. Se intenta captar a clientes valiosos que han sido perdidos por la competencia.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

29. Se monitorea la tendencia de la industria o el sector.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

30. Se trata de captar nuevos clientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

31. La empresa ha formalizado procedimientos para llevar a cabo la venta cruzada (cross-selling) y mejores ventas (up-selling) para rentabilizar el cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

32. Se mejora la cuota de cliente que son más rentables para el negocio.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

33. Se provee incentivos personalizados para nuestros clientes rentables si ellos intensifican su relación de negocio con nosotros.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

34. Se implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de nuestras comunicaciones basadas en el valor de los clientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

de acuerdo			desacuerdo	en desacuerdo
------------	--	--	------------	---------------

35. Se implementa un proceso para restablecer una relación con clientes inactivos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

36. Se estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

37. Con relación a nuestros principales competidores, la utilidad neta obtenida durante los dos últimos años, es mayor.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

38. Con relación a nuestros principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión durante los dos últimos años, es mayor.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

39. Con relación a nuestros principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

40. Con relación a nuestros principales competidores, el grado de satisfacción y lealtad de nuestros clientes, durante los dos últimos años, es mayor.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

41. Con relación a nuestros principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

42. Con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el valor de referencia (boca-oído), durante los dos últimos años, es mayor.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

43. Nuestra empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

44. Una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

45. Nuestra empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

46. Nuestra empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

47. En nuestra empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

ⁱ García, M. (2011). Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de retail. (Tesis de grado de Licenciado en Administración). Universidad de Piura. Peru. Disponible en: pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1464/AE_262.pdf?