

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

TESIS

ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE
CLIENTES DE LA PANADERÍA LA FLORIDA E.I.R.L. CHICLAYO 2018

PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES

BACHILLER:

CANARIO MATIAS CRISTIA N ALEXANDER

ASESOR:

DIOS CASTILLO CHRISTIAN ABRAHAM

PIMENTEL - PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado las fuerzas y salud para poder cumplir mis con mis objetivos trazados hasta este punto de mi vida.

A mis padres.

Por su apoyo incondicional mantenido firmemente en todos estos años, a su comprensión, consejos, pero sobre todo a su amor el cual me permitió seguir mi camino y lograr cumplir mis metas.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTO

En este espacio quiero agradecer a mi familia y amigos que verdaderamente supieron darme la motivación que me permitió no caer y dejar de alcanzar esta gran meta.

Gran parte de lo que soy es gracias a ellos.

RESUMEN

El objetivo central de la presente investigación fue elaborar estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 2018, el problema se formuló mediante la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo, 2018?. La metodología del estudio se centró en una investigación de tipo descriptiva propositiva, de diseño no experimental, para la recolección de información se utilizó un cuestionario el cual fue aplicado a una muestra conformada por 157 clientes de la panadería.

Los resultados demostraron que los factores influyentes en la fidelización de clientes en la Panadería son la calidad del servicio, que según el 42% de los clientes no se ajusta a sus requerimientos; la diferenciación, que según el 43% la empresa no se diferencia de la competencia por su falta de enfoque en el cliente; la satisfacción que según los clientes actuales aún no se alinea a sus expectativas. El estudio concluye que no existe fidelización del cliente en la panadería, por lo cual las estrategias de benchmarking deben estar centradas en estrategias publicitarias, estrategias de actividades formativas y estrategias de beneficios al cliente.

Palabras clave: Benchmarking, cliente, estrategias, fidelización.

ABSTRACT

The main objective of the present investigation was to elaborate benchmarking strategies to improve the loyalty of customers of La Florida Bakery E.I.R.L. Chiclayo 2018, the problem was formulated by the following question: How to improve customer loyalty in the bakery La Florida E.I.R.L Chiclayo, 2018? The methodology of the study focused on a non-experimental, descriptive, proactive type of research. For the collection of information, a questionnaire was used, which was applied to a sample of 157 bakery customers.

The results showed that the influencing factors in customer loyalty in the Bakery are the quality of the service, which according to 42% of customers does not meet their requirements; the differentiation, which according to 43% the company does not differ from the competition due to its lack of focus on the client; the satisfaction that according to current customers still does not align with their expectations. The study concludes that there is no customer loyalty in the bakery, for which the benchmarking strategies must be focused on advertising strategies, training activities strategies and customer benefits strategies.

Keywords: Benchmarking, customer, strategies, loyalty.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.1.1. En el ámbito internacional.....	12
1.1.2. En el ámbito nacional.....	14
1.1.3. En el ámbito regional.....	15
1.1.4. En el ámbito institucional.....	15
1.2. Formulación del problema de investigación.....	16
1.2.1. Problema principal.....	16
1.2.2. Problemas secundarios.....	16
1.3. Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación del estudio.....	17
1.4.1. Científica.....	17
1.4.2. Institucional.....	17
1.4.3. Social.....	17
1.5. Limitaciones de la investigación.....	17
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes de la investigación.....	18
2.2. Bases teóricas.....	22
2.2.1. Estrategias de Benchmarking.....	22
2.2.2. Fidelización.....	29
2.3. Definición de términos.....	34
2.4. Hipótesis.....	34
2.5. Variables.....	34
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40

3.1. Tipo y nivel de investigación	40
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	41
3.3. Población y muestra.....	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	43
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	44
CAPITULO IV: RESULTADOS	45
CAPITULO V: DISCUSIÓN	60
5.1. Discusión de resultados	60
5.2. Propuesta de solución	65
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS	81
ANEXOS.....	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización Variable Dependiente: Fidelización	38
Tabla 2	Operacionalización Variable Independiente: Estrategias de Benchmarking	41
Tabla 3	Clientes mensuales de la panadería La Florida	43
Tabla 4	Análisis Alfa de Cronbach	45
Tabla 5	¿Considera usted que los productos que vende la Panadería La Florida son de calidad?	47
Tabla 6	¿Está usted de acuerdo que los productos de la Panadería La Florida son mejores que los de la competencia?	48
Tabla 7	¿Los trabajadores de la Panadería La Florida muestran empatía con el cliente?	49
Tabla 8	¿Considera usted que en otras panaderías ha recibido una mejor atención?	50
Tabla 9	¿Considera usted que la principal fortaleza de la Panadería La Florida es la variedad y calidad de sus productos?	51
Tabla 10	¿La Panadería La Florida le otorga beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?	52
Tabla 11	¿Existen otras panaderías de la zona que si le ofrecen beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?	53
Tabla 12	¿Cuáles son los factores que usted más valora en una panadería?	54
Tabla 13	¿Se siente usted satisfecho con la atención brindada en la Panadería La Florida?	55
Tabla 14	¿Considera que la Panadería La Florida cumple con las normas de higiene en la presentación y preparación de sus productos?	56
Tabla 15	¿Usted está de acuerdo en que los precios de los productos de la Panadería La Florida son justos?	57
Tabla 16	¿Considera usted que los horarios de atención de la Panadería La Florida son los adecuados?	58
Tabla 17	¿Se considera usted un cliente frecuente de la Panadería La Florida?	59
Tabla 18	¿Usted recomendaría a su entorno social visitar y adquirir los productos que vende la Panadería La Florida?	60
Tabla 19	¿Cuándo usted requiere productos básicos que puede encontrar en una panadería, su primera elección es la panadería La Florida?	61
Tabla 20	Principales productos de la panadería La Florida	69
Tabla 21	Matriz MPC	72
Tabla 22	Análisis de los factores clave y estudio de las diferencias	73
Tabla 23	Actividades de las estrategias de fidelización	76
Tabla 24	Actividades de las estrategias de publicidad	76
Tabla 25	Plan de capacitación	77
Tabla 26	Plan de acción	78
Tabla 27	Proyección de ingresos, Con el método de regresión lineal	80
Tabla 28	Recuperación de la inversión	80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	¿Considera usted que los productos que vende la Panadería La Florida son de calidad?	47
Figura 2	¿Está usted de acuerdo que los productos de la Panadería La Florida son mejores que los de la competencia?	48
Figura 3	¿Los trabajadores de la Panadería La Florida muestran empatía con el cliente?	49
Figura 4	¿Considera usted que en otras panaderías ha recibido una mejor atención?	50
Figura 5	¿Considera usted que la principal fortaleza de la Panadería La Florida es la variedad y calidad de sus productos?	51
Figura 6	¿La Panadería La Florida le otorga beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?	52
Figura 7	¿Existen otras panaderías de la zona que si le ofrecen beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?	53
Figura 8	¿Cuáles son los factores que usted más valora en una panadería?	54
Figura 9	¿Se siente usted satisfecho con la atención brindada en la Panadería La Florida?	55
Figura 10	¿Considera que la Panadería La Florida cumple con las normas de higiene en la presentación y preparación de sus productos?	56
Figura 11	¿Usted está de acuerdo en que los precios de los productos de la Panadería La Florida son justos?	57
Figura 12	¿Considera usted que los horarios de atención de la Panadería La Florida son los adecuados?	58
Figura 13	¿Se considera usted un cliente frecuente de la Panadería La Florida?	59
Figura 14	¿Usted recomendaría a su entorno social visitar y adquirir los productos que vende la Panadería La Florida?	60
Figura 15	¿Cuándo usted requiere productos básicos que puede encontrar en una panadería, su primera elección es la panadería La Florida?	61
Figura 16	Organigrama de la Panadería La Florida	68
Figura 17	Tarjeta de Cliente Frecuente	75

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la fidelización del cliente es uno de los elementos más importantes para lograr el desarrollo empresarial, ya que genera un vínculo duradero entre el cliente y la empresa. Diversos estudios han determinado que la fidelización del cliente genera mejores beneficios y representa una menor inversión que la captación de clientes nuevos, por ello para lograr fidelizar al cliente es necesario reconocer cuales son los factores que este valora más de un producto o un servicio, y para ello el uso de estrategias de benchmarking se presenta como una clara solución a la mejora de la fidelización del cliente.

Bajo este contexto, el presente estudio, planteó como propósito la elaboración de estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 2018. Esta investigación es fruto de un esmerado análisis y evaluación de la información recopilada en relación al problema identificado en la empresa, con lo cual se logró llegar a las conclusiones finales y desarrollar un aporte práctico centrado en las estrategias de benchmarking.

La presente investigación está compuesta por los siguientes capítulos:

Capítulo I, dentro de este capítulo se incluyó la realidad problemática del estudio, presentada en tres contextos, posteriormente se presentó la formulación del problema, los objetivos, la justificación y por último se detallaron las limitaciones del estudio.

Capitulo II, en este capítulo se registró los antecedentes del estudio, además de las teorías relacionadas a las variables de la investigación, se presentó la definición de términos, la hipótesis, las variables, incluyendo su definición y operacionalización.

Capitulo III, compuesto por la metodología que se siguió para el desarrollo de la investigación, se describió el tipo, nivel y ámbito del estudio, además se presentó la población y muestra, seguido de las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez y confiabilidad y el plan de recolección de datos.

Capitulo IV, dentro de este capítulo se presentó los resultados del estudio.

Capítulo V, se incluyó la discusión de los resultados comparándolo con la base teórica y con los antecedentes, además se presentó la propuesta de solución.

Posteriormente se presentó las conclusiones y recomendaciones

Por último, se presentaron las referencias y anexos.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La fidelización de los consumidores actualmente se ha convertido en uno de los factores más importantes para el crecimiento empresarial, debido a que impulsa a la empresa a la comercialización de sus productos en el mercado. Así mismo, permite crear un conjunto de creencias positivas con respecto al comportamiento de la empresa, lo cual influye en la acción de la compra, el éxito de la satisfacción y sobre todo la lealtad de consumidor ante la competencia. (Escamilla, 2018)

1.1.1. En el ámbito internacional

En España, Matín (2015) en su artículo sobre 7 problemas en la fidelización de los clientes y como resolverlos, asevera que actualmente el desarrollo de las empresas en el mercado han presentados ciertos problemas que han afectado a los factores que involucran a la fidelización del cliente, esto puesto a que internamente en las organizaciones las actividades cada vez son más grandes lo cual las áreas que constituyen a esta no saben organizarse adecuadamente para el desarrollo del desempeño, lo que implica la perdida de muchos clientes ya que se genera actitudes desfavorables como la insatisfacción y malestar expuesta ante la situación que se encuentra la empresa.

En Chile, un caso de éxito en función al uso de estrategias de benchmarking, es el de la empresa panadería San Camilo que inició su presencia en el entonces llamado Barrio Yungay el cual fue consolidando paulatinamente su radio de acción, tanto en su entorno como en otro, sin embargo, con el pasar del tiempo surgieron competidores directos para la empresa lo que genero perdidas de clientes. La empresa incorporo actividades de benchmarking que le permitieron fidelizar a sus clientes y evitar que estos se vayan a la competencia, las mejoras que implementaron se basaron, en un sistema de toma de datos

para conocer los hábitos de compra de sus clientes y ofrecerles en el momento preciso lo que ellos necesitan y además se mejoró la calidad de atención. (Ferrán, 2014)

En este sentido, San Camilo es un claro ejemplo de una panadería que con la constante innovación en sus productos y mejora continua de la calidad de su servicio producto de una serie de estrategias de benchmarking implementadas se logra un mayor nivel de fidelización.

En México, la empresa panadería La Gran Vía, se logró posicionar como una de las panaderías de mayor prestigio en México y ha sido galardonada en Madrid y Ginebra como empresa del año mejor imagen de industria y comercio internacional. Motivo de su continua expansión y éxito la empresa decidió implementar acciones de benchmarking que le permitan estudiar a la competencia e imitar las mejores estrategias para generar ventaja competitiva y lograr una mayor fidelización de clientes. (López, 2016)

Demet (2018) manifiesta que los consumidores en el mundo están expuestos a más de 240 marcas cada hora, por ello mantener un cliente fidelizado es una tarea que requiere un esfuerzo creativo por parte de las empresas.

Es por ello que las empresas comienzan a interactuar con los consumidores de formas innovadoras y una de sus propósitos deberá ser estudiar qué necesitan sus clientes, ya que cada segmento de clientes busca conexiones diferentes con las marcas, por lo que encontrar el canal de fidelización adecuado requiere estudio sobre sus necesidades y emociones que les hacen conectar con la marca, qué buscan en ellas, por ello es de suma importancia tener siempre en cuenta la estrategia de nuestros competidores, e incluir las estrategias de benchmarking para lograr un mejor nivel de fidelización. (Demet, 2018)

En España, la panadería Manuel Vidal, que se encuentra ubicada en la plaza mayor de Madrid, se caracteriza por las obras de arte que crea a base de harina y otros ingredientes, sus productos son representativos a la ciudad, sin embargo, a pesar de la ventaja competitiva que posee, fue consciente del aumento de la competencia en la zona y decidió realizar un estudio de sus competidores para conocer sus acciones estrategias y la clave de su éxito, con ello la empresa logro no solo copiar dichas acciones sino también mejorarlas, generando una mejora considerable en su nivel de fidelización de clientes con la marca. (Conde, 2016)

En este sentido, la idea principal del marketing relacional es mantener el contacto constante con los clientes, ofreciéndoles ayuda, contenido, información y responder a sus

preguntas. Al estar siempre presente en la vida de los clientes, se crea una relación viable a largo plazo con ellos.

1.1.2. En el ámbito nacional

Medina (2018) explica que el benchmarking involucra realizar un análisis que permita aprender de la competencia con el objetivo de lograr el mejor rendimiento en una empresa identificando los factores de éxito que mejor se adapten al negocio para dedicar esfuerzos en los aspectos más críticos y que se tienen que solucionar en la organización.

En este sentido, el benchmarking, a través de la comparación de las mejores prácticas, puede enfocar los esfuerzos de la empresa para lograr mejores procesos, reducir los costos, ofrecer una mejor calidad, etc., lo cual permitiría a la empresa mejorar la fidelización del cliente.

En Lima, la panadería Santa Clara, es reconocida en el sector por su excelente calidad de los productos que ofrece a sus clientes, sin embargo, según afirma su CEO, parte de este éxito también es fruto del adecuado trato que se le brinda al cliente, buscando cumplir con sus necesidades generándole una experiencia satisfactoria, según afirma, para lograr llegar a cumplir con sus objetivos organizacionales tuvo que realizar un estudio de mercado y aplicar estrategias de benchmarking las cuales le permitieron colocarse por encima de la competencia atrayendo más clientes y conservar los antiguos. (Gines, 2016)

Zelada (2018) afirma que la fidelización se entiende como una estrategia que busca mantener a los clientes más rentables sin preocuparse de perder a los que proporcionan menos beneficios. No sólo son rentables los clientes que más dinero gastan, sino los que recomiendan la empresa con su entorno social.

En Arequipa, la panadería La Miel, es conocida por sus productos únicos, como sus dulces, tortas o pasteles de sabores poco comunes, esta diferenciación ha permitido a la empresa posicionarse como una de las mejores de la región, sin embargo, como bien menciona su gerente, siempre están atentos a las nuevas exigencias del consumidor y a la alta competitividad, ante ello el gerente afirma que contar con estrategias de benchmarking en un mercado tan competitivo es un factor influyente en la mejora de la fidelización del cliente y por ende en el incremento de las ventas. (Enriquez, 2015)

Romero (2015) asevera que en una empresa no basta contar con una estrategia enfocada en aumentar los clientes, sino también deben existir estrategias centradas en

mantener a los clientes. Es por eso que para que se puedan incrementar las ventas es necesario tener una clientela fija y fidelizada, debido a que ésta se convertirá en una gran difusora de las bondades que tiene el negocio.

1.1.3. En el ámbito regional

Argudo (2018) afirma que la fidelización es imprescindible hoy en día debido a la creciente competencia. Todo negocio debe intentar conservar sus mejores clientes, procurando la satisfacción plena de éstos con los productos, y generando un vínculo emocional entre ellos y la empresa. Ofrecer ventajas en el servicio prestado asegura el agrado del cliente, y esto se traduce en: compras reiteradas del cliente y publicidad positiva entre su entorno social.

En Lambayeque, existe una panadería conocida en el mercado por la variedad de sus productos y por su excelente calidad, denominada Don Benny, según afirma el administrador de la empresa, actualmente su éxito se debe a su gran porcentaje de clientes fidelizados que poseen los cuales siempre tienen un trato y beneficios especiales en la tienda, tal y como lo aprendieron de sus principales competidores.

Correa (2018) indica que los clientes antiguos que existen en la empresa, son pieza fundamental para el desarrollo de la lealtad, por lo cual es importante fortalecer la fidelización de los clientes ya que permitirán que nuevos clientes lleguen a la empresa por medio de las recomendaciones. Así mismo señaló, que en Perú se viene trabajando sobre la importancia de utilizar estrategias para fidelizar al cliente, ya que actualmente la competencia en el mercado es cada vez más fuerte. Rosario Mellado, colaborador de la Universidad del Pacífico, manifestó que las empresas se esfuerzan mucho en atender bien a sus clientes de alto valor, que pueden ser el 10% de su cartera, pero les mueven el 80% del negocio.

1.1.4. En el ámbito institucional

El diagnóstico de la panadería La Florida se centra en que tiene un gran problema para fidelizar a los clientes, debido a que la competencia en el sector es muy elevada y además también se debe a los cambios en las necesidades y gustos de los clientes, puesto que hoy en día la preocupación de estos recae en la calidad del servicio o producto sin tener muy en cuenta el precio. Asimismo, la empresa no logra fidelizar porque no trabaja en base a estrategias de benchmarking para el logro de la fidelización, las cuales le

permitan hacer que sus clientes vuelvan a su establecimiento y también que recomienden a la empresa, es decir, que los clientes se sientan comprometidos y contentos con los productos que ofertan.

El pronóstico revela que, si la panadería La Florida no logra mejorar su nivel de fidelización, corre el riesgo de un declive y perder cuota de mercado, esto producto de las bajas ventas que traerían consigo la escasa fidelización de clientes.

El control del pronóstico está dado por la solución al problema estudiado, en este caso las estrategias de benchmarking que permiten generar un mayor nivel de fidelización del cliente con la panadería La Florida E.I.R.L.

1.2. Formulación del problema de investigación

1.2.1. Problema principal

¿Cómo mejorar la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo, 2018?

1.2.2. Problemas secundarios

1. ¿Cuál es el estado actual de la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, 2018?

2. ¿Qué factores influyen en la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo?

3. ¿Qué características debe tener una estrategia de solución para mejorar la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo.

4. ¿Qué resultados generará la implementación de las estrategias de benchmarking en la fidelización de clientes de la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 2018

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo

2. Identificar los factores influyentes en la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo

3. Diseñar estrategias de benchmarking para la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo

4. Estimar los resultados que generara la implementación de las estrategias de benchmarking en la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo

1.4. Justificación del estudio

1.4.1. Científica

Porque se hizo uso del método científico tanto para la elaboración del plan de investigación, como para su desarrollo. Asimismo, se citaron fuentes bibliográficas fidedignas de autores reconocidos y teorías relacionadas con las variables de la investigación.

1.4.2. Institucional

La presente investigación se realizó, ya que existe un bajo nivel de fidelización de los clientes de la empresa, a pesar de que esta cuenta con muchos atributos, no ha logrado mantener a sus clientes habituales lo que está generando problemas en las ventas y una baja rentabilidad. La panadería La Florida a través de la implementación de estrategias de benchmarking podrá mejorar el nivel de fidelización de sus clientes.

1.4.3. Social

Esta investigación socialmente beneficia a los usuarios actuales y potenciales, dado a que se mejora la relación entre la empresa y el consumidor, así mismo internamente habrá un mejor ambiente de trabajo como resultado del aumento de la productividad y por ende a la creación de más puestos de trabajo lo que es un beneficio para la sociedad.

1.5. Limitaciones de la investigación

Una de las debilidades de la investigación fue que no se logró encontrar suficientes antecedentes a nivel local lo que limitó comprender mejor la situación de las variables que se están estudiando en un contexto local, por lo cual se tuvo que optar por estudios similares en diversos escenarios.

Además, existieron limitaciones de recursos, ya que el investigador financió el proyecto y desarrollo de la investigación sin contar con el apoyo de la empresa La Florida.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel Internacional

Lema (2017), Ecuador, en su tesis titulada: *Análisis de las estrategias competitivas que utilizan las pequeñas panaderías de la provincia del Azuay para lograr mejorar la fidelización de clientes*, planteó como objetivo central de la investigación realizar un análisis de las estrategias competitivas que utilizan las diversas pymes panaderas de la zona en estudio, con el fin de mejorar la fidelización de los clientes. La metodología se centra en un estudio de nivel analítico, de diseño no experimental, la recolección de información se realizó mediante un cuestionario el cual fue aplicado sobre una muestra de 52 clientes en cada entidad estudiada, las cuales fueron un total de 15 empresas.

Los resultados evidencian que las diversas pymes estudiadas carecen de algún tipo de estrategia que impulse su crecimiento y relación con el cliente, según el 69% de los clientes encuestados perciben una deficiente calidad de atención, situación que no viven en otras empresas. El estudio concluye que es necesario que la empresa considere realizar un estudio a nivel del macro entorno considerando las principales empresas competidoras para aprender de ellas y repotenciar sus estrategias en miras de su permanencia en el mercado.

Pryor (2014), Colombia, en su tesis titulada: *Plan de benchmarking para la panadería La Fournee D'gigi*, el objetivo central del estudio fue diseñar un plan de benchmarking enfocado en fortalecer la competitividad de la panadería. El tipo de investigación fue propositivo descriptivo, de alcance no experimental, considerando una muestra de 136 clientes a quienes se les aplicó un cuestionario, además se realizó una entrevista al gerente general de la empresa.

Los resultados encontrados evidencian que según el 85% de los clientes la empresa nunca se ha interesado en conocer su nivel de satisfacción con los productos que ofrecen,

además el 62% menciona que el trato en otras panaderías es mucho mejor que el que reciben en la panadería objeto de estudio, el 78% de ellos está totalmente de acuerdo que la empresa debe tomar como referencia a las demás empresas y aplicar similares estrategias para generar un mayor beneficio al cliente. El estudio concluye que el plan de benchmarking permitirá que los clientes se muestren más confiados y satisfechos tras su ingreso a la panadería, y que las estrategias de benchmarking permiten la fidelización del cliente.

Saenz (2015), Guatemala, en su tesis: *Diagnóstico empresarial de las mypes de panaderías en la cabecera departamental de Escuintilla*, planteó como propósito de su investigación realizar un diagnóstico empresarial de una muestra de mypes de panaderías de la zona de Escuintilla con el fin de analizar cuáles son las claves de su éxito en el mercado, para ello realizó un estudio de benchmarking y su relación con la fidelización y la decisión de compra. La metodología de la investigación fue de tipo analítico, de diseño cuasi experimental, la recolección de datos se realizó a una muestra de 15 mypes representadas por su gerente general, a quienes se les aplicó un cuestionario.

Los resultados de la investigación demostraron que la mayoría de microempresas realizan una planificación de sus labores, pues tienen la visión de ampliar los productos que actualmente ofrecen y con ello alcanzar expandir su negocio, sin embargo, carecen de ventajas competitivas ya que desconocen a su competencia, además no existe un organigrama dentro de la empresa ni manuales de funciones que establezcan y definan adecuadamente los puestos que deben poseer para desarrollar las actividades. El estudio concluye que es necesario que las mypes estudiadas incluyan acciones estratégicas enfocadas en crear valor al servicio que ofrecen a sus clientes e implementen estrategias de benchmarking para generar una mayor fidelización y posicionamiento.

2.1.2. A nivel Nacional

Trejo (2017), Lima, en su tesis titulada: *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de Clientes de la empresa Premiere de los Olivos*, la investigación tuvo la finalidad de proponer estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la empresa Premiere de Los Olivos, 2017 considerando que hoy en día la competitividad es mayor, por ende la preocupación de mejorar la fidelización de clientes. La investigación utilizó el sintagma holístico y enfoque mixto específicamente de tipo proyectiva y diseño transversal no experimental, estas teorías permitieron facilitar el

desarrollo de la propuesta para dar solución a los problemas identificados en la empresa y a todo el personal involucrado.

El problema identificado está relacionado directamente con el servicio al cliente, la retención y en general la fidelización, para lo cual como solución se plantearon estrategias de benchmarking competitivo lo cual consistió en realizar un comparativo con una empresa competidora del rubro, de esta manera se construyó programas de capacitación de servicio al cliente, asimismo se creó programas de fidelización y por ultimo a largo plazo la reubicación del local.

Espinoza (2016), Piura, en su tesis titulada: *Aplicación de un Benchmarking en una cooperativa de ahorro y crédito*, planteó como objetivo general el diseño y aplicación de estrategias de benchmarking en la empresa en estudio, para lo cual consideró necesario medir los resultados directos que genera en función al incremento del nivel de posicionamiento de marca y de fidelización del cliente. La metodología se fundamenta en un estudio aplicativo de diseño no experimental, la recolección de información se realizó con un cuestionario, el cual fue aplicado a los clientes.

Los resultados del estudio muestran que un 85% de los clientes afirma que la empresa carece de diferenciación sobre la competencia, además el 76% mencionó que en otras entidades existen mejores servicios y la atención al cliente es más amena. El estudio concluye que luego del análisis de Benchmarking, la empresa mantiene una aceptación menor en cuanto a diversos factores estudiados, sobre todo respecto a la calidad de atención, ello evidencia la necesidad de incluir estrategias que logren mejorar la fidelización y posicionamiento.

Vásquez (2016), en su tesis titulada: *El benchmarking y su influencia en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL – Bambamarca*, tuvo como objetivo general, realizar un análisis entre el benchmarking y cómo influye en la competitividad de la empresa en estudio. La metodología se centró en una investigación de tipo correlacional, de diseño no experimental, la recolección de datos se utilizó mediante el análisis documental y el cuestionario, que permite recolectar información de los clientes y de las principales empresas competidoras.

Los resultados del estudio muestran que la empresa Inversiones Ferronor posee el más bajo porcentaje en la matriz MPC, considerando que su mayor competencia la supera por más de 3 puntos porcentuales, caracterizada principalmente por su excelente servicio

y atención al cliente. El estudio concluye que el benchmarking incluye de manera significativa en la competitividad y en sus dimensiones evaluadas, como satisfacción, ventas, fidelización y posicionamiento.

2.1.3. A nivel Local

Delgado y Torres (2017), en su tesis titulada: *Propuesta de rediseño organizacional de la cadena de panaderías Virgen del Carmen S.A.C. de la región Lambayeque, utilizando estrategias de Benchmarking*, planteó como propósito principal elaborar una propuesta de rediseño organizacional a la cadena de panaderías Virgen del Carmen ubicado en Lambayeque. La metodología fue de tipo descriptivo propositivo, de diseño no experimental, para ello se consideró necesario el uso de técnicas de recolección de datos como entrevistas y encuestas aplicadas a todos los miembros que permitieron obtener un mejor diagnóstico del panorama.

La información obtenida permitió realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa, a su vez se identificó tanto aspectos positivos como negativos en la misma, conocer su grado de competitividad, se determinó la estructura organizacional y se implementó estrategias para el buen direccionamiento. El estudio concluye que actualmente las empresas estudiadas carecen de estrategias de benchmarking por lo cual ninguna estudia a su competencia y todas muestran un nivel de fidelización bajo, ante ello se sugiere la puesta en práctica diseñada considerando el rediseño interno y la creación de valor para el cliente.

Cubas y Guadalupe (2017), en su tesis titulada: *Relación entre la Publicidad Empresarial y la Fidelización del Cliente en la Panadería Marycris – Chiclayo*, el propósito fue determinar la relación que existe entre publicidad empresarial y fidelización del cliente de la Panadería Marycris, Chiclayo. La metodología utilizada se basó en un estudio correlacional con diseño no experimental. La población fueron los clientes de la panadería, se utilizó un muestreo estratificado donde la muestra fue de 100 clientes. La técnica e instrumento utilizado fue la encuesta y el cuestionario, donde el estadístico de fiabilidad del Alfa de Cronbach fue de 0.61.

Los resultados encontrados fueron que el 60% de los encuestados manifiestan que existe un deficiente uso de la publicidad empresarial y el 45% de los encuestados manifiestan que la Panadería Marycris no aplica estrategias de fidelización del cliente. La prueba de correlación de Spearman mostró que no existe relación entre las variables. Se

concluye que para alcanzar la fidelización del cliente, un factor vital es contar con una excelente gestión de publicidad empresarial.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estrategias de Benchmarking

2.2.1.1. Definición

El Benchmarking es un estudio que se realiza con la intención de conocer a la competencia, y no solo a las grandes organizaciones sino a las pequeñas o medianas, públicas o privadas, nacionales o internacionales, es un proceso de mejora continua para aumentar la efectividad y competitividad empresarial. Se debe tener en cuenta que no solo se debe realizar una sola vez sino es un trabajo constante que permite estar al tanto de los agentes que participan en el mercado. (Agueda, García, & Narros, 2013)

“Las estrategias de benchmarking es un proceso continuo que consiste en medir las prácticas comerciales de una empresa con la competencia directa o con aquellas empresas que sean reconocidas como las mejores del mercado”. (Porter, 2015, p.84)

“Las estrategias de benchmarking se definen como el proceso de tomar productos o servicios y procesos que le pertenezcan a otras empresas catalogadas como las mejores en el área de interés y lograr transmitir dichos conocimientos y estrategias para generar ventajas competitivas y aumento de clientes”. (Grande, 2014, p.330)

“Es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”. (Dolores, 2015, p.173)

“Es un proceso de investigación que le permite a los gerentes de las empresas realizar comparaciones entre sus competidores más fuertes, estudiando sus procesos y prácticas para obtener puntos de referencia que se puedan mejorar y lograr un nivel de superioridad creando ventajas competitivas”. (Agueda, García, y Narros, 2013, p.105)

2.2.1.2. Tipos de Benchmarking

Según afirma Agueda, García, y Narros (2013) el benchmarking tiene tres tipos los cuales son:

Benchmarking competitivo:

Desde esta dimensión o tipo de benchmarking, las empresas comenzaron a compararse con la competencia desde hace muchos años, aunque aun no lo llamaban benchmarking competitivo; esta comparación que realizaban con sus principales competidores no se trataba de saber quien hacia mejor algo, sino de aprender del otro para superar esa ventaja competitiva. El analisis de la competencia desde un punto de vista competitivo, se realiza mediante el estudio de los productos de los competidores, los precios de los competidores, la ubicación de los competidores y el tipo de promoción de los competidores. (Agueda, García, & Narros, 2013)

Benchmarking interno

Este estudio se realiza desde dentro de la empresa hacia afuera, es decir, primero se estudia y aprende lo que se encuentra más proximo, para luego estudiar y aprender lo más lejano. En muchas ocasiones dentro de la empresa existen areas, departamentos o grupos de trabajo que hacen las cosas mejores que otros, aquí es donde se realiza el estudio de benchmarking interno, aprendiendo de las competencias y habilidades que se tienen dentro de la empresa para mejorar la efectividad y productividad, para luego mirar hacia el exterior. Este estudio se enfoca en el analisis de las fortalezas y debilidades de la empresa. (Agueda, García, & Narros, 2013)

Benchmarking Funcional

Cuando una empresa busca volverse mas competitiva en el mercado e incrementar sus ventas, no se puede conformar con imitar o aprender de la competencia directa, sino se debe mirar y enfocar en toda la competencia existente en el mercado nacional o extranjera, esto permite perfeccionar las actividades y tener una visión más realista de lo que la empresa puede llegar ha ser y que necesita para tener éxito. El benchmarking funcional se estudia desde el analisis de las mejores prácticas de la empresa y las mejores prácticas de los competidores. (Agueda, García, & Narros, 2013)

2.2.1.3. Importancia del benchmarking

Las estrategias de benchmarking son herramientas importantes para optimizar el desempeño empresarial, involucra diversos aspectos que favorecen a la organización y parte de un análisis previo a la competencia, es necesario reconocer, que el benchmarking se hace de las empresas que son sus iguales a la organización, no se puede comparar con marcas altamente competitivas, sino con aquellas que son mejores dentro del entorno y segmento donde la empresa se desarrolla. (Carrión, 2015)

La influencia que tiene el benchmarking dentro de la empresa vincula varios factores, ya sea el caso más mencionado como la calidad en su producto, alcanzar la máxima satisfacción en sus clientes, sin embargo, no solo afecta a los factores externos que involucran en la empresa, es decir, clientes, productos o servicios, además impacta en sus factores internos, como los integrantes o colaboradores de la empresa y en su desempeño. (Carrión, 2015)

“El Benchmarking persigue dos objetivos básicos: aprender de otros y proponerse metas. Estas metas deben ser cuantitativas y fijarse comprendiendo en el proceso que permite conseguirlas”. (Carrión, 2015, p. 136).

Por otro lado, el autor nos plantea que la base de los objetivos del benchmarking es analizar las diferentes empresas que se encuentran en el mercado competitivo, identificarlas para conocer sus ventajas y desventajas, y accionar mediante nuestras estrategias para el aumento de nuevos clientes y la permanencia de nuestros clientes ya fidelizados. (Carrión, 2015)

2.2.1.4. Características

Dolores (2015) menciona que las características del benchmarking son las siguientes:

- a) Da competencia y superación a la empresa.
- b) Su proceso puede aplicarse a casi todas las empresas.
- c) Determina qué actividades importantes de la organización deben ser mejoradas para obtener más ingresos.
- d) Precisa los factores clave o piloto de las actividades orientadas al valor.
- e) Identifica las empresas con prácticas más avanzadas.
- f) Mide las prácticas más avanzadas para cuantificar las prestaciones.
- g) Calcula la propia fuerza y la compara con la del competidor.

- h) Desarrolla planes para igualar y superar las prácticas más adelantadas o consolidar su liderazgo, según el caso.
- i) Pone en práctica y supervisa los resultados.

Las estrategias de benchmarking brindan las herramientas para alcanzar esa mirada sinóptica: evalúa los procesos, productos o servicios de las organizaciones más reconocidas para encontrar aquellas prácticas que resulten en un alto rendimiento o en un alto estándar de calidad. Si se tiene un diagnóstico más amplio, las medidas que se lleven a cabo serán más atinadas. La propia eficiencia será calculada en términos de productividad, costos y tiempo. (Dolores, 2015)

2.2.1.5. Esquema de un plan

Carrión (2015) propone el siguiente esquema a seguir para diseñar las estrategias de benchmarking:

- a) Fase de Preparación y Presentación
- b) Fase de Recopilación de Datos
- c) Fase de Análisis Estratégico y Estudio de Diferencias
- d) Fase de diseño de las Acciones de Mejora

Fase de Preparación y Presentación

Esta es la fase clave por excelencia del Benchmarking, que como en todo proceso de gestión dependerá en buena medida del cuidado y detalle con que se prepare, evitando todo tipo de reproceso, así como consumo de tiempo y recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) posteriormente irrecuperables. (Carrión, 2015)

En esta fase del trabajo es donde los principales procesos y tareas a realizar dentro del estudio de Benchmarking deben estar claramente identificados, así como los principales responsables de llevarlas a cabo. Para el desarrollo de esta fase se identifican nueve pasos claves a considerar:

- a) *Identificación del objetivo del estudio.* Este es el momento crítico del Benchmarking, pues de una adecuada selección de este proceso clave dependerá, en buena medida, que el proceso se encuentre bien orientado y conduzca al logro de los objetivos que persigue la organización en este sentido.

- b) *Identificación de los participantes del estudio.* El respaldo directivo de la junta directiva, consejo de administración o una junta de socios es un factor determinante del éxito y evaluación interna del esfuerzo.
- c) *Identificación de los productos clave y análisis del cliente.* Se realizará un proceso de identificación de los principales productos / servicios de la organización, así como de sus principales grupos de consumidores (usuarios / clientes), junto a un rápido análisis de sus potenciales expectativas frente al servicio.

Fase de Recolección de Datos

En esta fase de recolección es donde realmente se lleva a cabo buena parte del proceso de investigación orientado al desarrollo del Benchmarking. En esta etapa es donde se debe llevar a cabo con el mayor detalle posible todo el proceso de recolección de información de la competencia, para lo cual se presenta la matriz de perfil competitivo. (Carrión, 2015)

Matriz de perfil competitivo: Esta matriz incluye la competencia directa de la empresa que está siendo evaluada con el propósito de compararla mediante factores clave que se definen según los elementos evaluados en un instrumento de recolección de datos previamente aplicado. (Carrión, 2015)

Fase Análisis Estratégico y Estudio de Diferencias

La fase de análisis es aquella donde la recogida de datos es realizada y los principales hallazgos son debidamente identificados. Esta es la fase donde se debe esmerar todo el equipo interno de Benchmarking, liderados por su coordinador, para realizar todo el proceso de revisión de datos y análisis detallado para la toma de decisiones. En esta fase se puede determinar con base en lo observado en las organizaciones “primeras en su clase” que tipo de actividades realiza para optimizar su competitiva y generar fidelización del cliente. (Carrión, 2015)

Fase de diseño de las Acciones de Mejora

Según Carrión (2015) en esta fase se debe incluir, obtener los recursos requeridos para la debida implementación de las medidas de mejora derivadas del plan. Iniciar el desarrollo del plan tal y como se ha diseñado previamente con el equipo, utilizando los instrumentos y herramientas que se han identificado previamente y que forman parte de su proceso de cambio.

2.2.1.6. Beneficios del Benchmarking

Agueda, García y Narros (2013) mencionan que los principales beneficios de su aplicación en las organizaciones se encuentran en los siguientes aspectos:

- a) Lograr un mayor entendimiento de la dinámica de los productos y servicios objeto de análisis.
- b) Lograr un mayor entendimiento acerca de las necesidades de nuestros consumidores (usuarios / clientes) y sus expectativas frente al servicio.
- c) Maximizar nuestros objetivos y niveles de desempeño acorde con estas expectativas.
- d) Generar incentivos a los equipos profesionales que se orienten a la búsqueda de niveles de desempeño superior.
- e) Sensibilizar a los equipos de trabajo institucionales en materia de ganar una mayor comprensión sobre los procesos internos objeto de mejora y sus repercusiones en la calidad de los servicios y de su propio prestigio profesional.
- f) Lograr una mayor conciencia sobre la dinámica de los cambios que afectan las organizaciones del sector y de otros sectores, así como sobre la capacidad de adaptación de nuestra organización a los mismos.
- g) Alcanzar un mayor conocimiento y comprensión sobre los competidores y la dinámica de la industria en nuestro sector.
- h) Obtener un mayor conocimiento sobre la posición de nuestra organización frente a las mejores de su clase.

2.2.1.7. Aplicaciones del Benchmarking

Muchas organizaciones usan las técnicas de Benchmarking cuando quieren implementar un cambio radical en un determinado proceso altamente ligado a la consecución de estándares de calidad y mejores prácticas estimadas a escala global. Esto, sumado al ritmo de las innovaciones y mejoras permanentes en los procesos tecnológicos

y de servicios, condiciona que el Benchmarking se constituya en una práctica de permanente evolución y alcances inacabados. (Dolores, 2015)

Dolores (2015) menciona que el Benchmarking tiene sentido si se encamina a la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles. Por tanto, podemos deducir que la utilización de la técnica del Benchmarking es adecuada cuando se trate de las siguientes situaciones:

- a) Cuando tenemos la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de determinados procesos clave, sean de producción técnica o de atención al cliente.
- b) Cuando queremos o necesitamos competir a un nivel de mucha mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.
- c) Cuando nuestro nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de nuestros servicios nos obliga a competir a escala internacional.
- d) Cuando el desarrollo de nuestra planificación estratégica nos obliga a establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado.
- e) Cuando buscamos establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior.
- f) Cuando necesitamos estar permanente informados sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso o practica de nuestro sector industrial.
- g) Cuando requerimos general un alto valor competitivo que rompa el estándar habitual de nuestro sector industrial.
- h) Cuando necesitamos obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.
- i) Cuando requerimos incorporar un nuevo desarrollo tecnológico emergente que de alto valor a la calidad técnica de nuestros productos y/o servicios.
- j) Cuando la gestión de la organización está orientada hacia el cambio y apuesta por el desarrollo de una estrategia orientada a la excelencia.
- k) Cuando la organización está ya inmersa en la innovación e implementación de ajustes a sus procesos de producción o de servicio.
- l) Cuando la dinámica de la industria (sector) está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.

El Benchmarking es el proceso sistemático de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo sector o no, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros propios procesos de mejora. (Dolores, 2015)

2.2.2. Fidelización

2.2.2.1. Definición

Según Sánchez (2017) afirma que: “Consiste en lograr que un consumidor que ya haya adquirido nuestro cliente alguna vez, se convierta en un cliente habitual o frecuente, fiel a nuestra marca, servicio o producto, repitiendo siempre que pueda la compra”. (p.12)

La fidelización del cliente es un factor clave para lograr que la empresa sea reconocida en el mercado y se vuelva competitiva siendo percibida por el cliente como una de las mejores marcas del sector donde se desenvuelve, para ello es necesario reconocer quien es la principal competencia, y tratar de imitar ciertas de las acciones que esta realiza con el fin de implementarlas en la empresa y obtener mejores resultados, la fidelización del cliente favorece el crecimiento empresarial y la ampliación de la cuota de mercado. (Sánchez, 2017)

Alcaide (2016) afirma: “La fidelización de clientes evoluciona y cambia muy deprisa en muchos aspectos, la forma que tiene las empresas orientadas del cliente de relacionarse con ellos evoluciona y eso es así porque sus clientes evolucionan”. (p.42)

Existe un término que confunde el concepto de fidelización, es fundamental resaltar este término, satisfacción no es necesariamente fidelización, debido a que las necesidades o gustos y preferencias del cliente son distintas. Por lo tanto, hay ciertos factores que influyen en la fidelización se tiene las diferentes modalidades en la atención y el cliente, vender al cliente una experiencia de venta en un ambiente acorde y armonioso, originará lealtad en la marca y cubrir totalmente las necesidades del cliente. (Alcaide, 2015)

School (2016) indica que: “La fidelización va un paso más allá. Significa que el cliente cree en tu marca, la valora, está satisfecho con ella y que te será leal. Por tanto, el objetivo de cualquier empresa debe ser la fidelización de clientes”. (p. 4)

La fidelización del cliente no solo permite que regrese a sitio de venta por la compra de algún producto de marca, sino más bien a que entre sus factores importantes se

encuentre situado la recomendación de ellos para el conocimiento de nuevos clientes. Es fundamental que toda empresa no descuide la fidelización de sus clientes ya existentes ya que se consideran indicadores importantes para nuestra permanencia en el mercado competitivo. (School, 2016)

Para ellos se debe tener en cuenta el servicio que se brinda al cliente, este consiste o engloba varios factores entre ellos se encuentra involucrado la atención, el ambiente, comodidad, un trato personalizado y una eficaz atención. Esto con la finalidad de obtener una mayor confianza y preferencia hacia los clientes y genere el retorno en nuestra marca. (School, 2016)

2.2.2.2. Características de la fidelización

Pontaza (2015) indica que la fidelización de los clientes consta de una actualización constante en base a los gustos y preferencia para las empresas, por el cual éstas deben adaptarse constantemente al contexto actual y hacer frente a los posibles cambios, así mismo, la fidelización está basada en reglas dirigidas al consumidor, la competencia, el posicionamiento y la imagen de la empresa, así como también al conjunto de los factores circunstanciales de cada empresa. Entre las principales características de la fidelización se tiene:

- a) Comprender los fundamentos e implicaciones exactos del concepto de fidelización para elaborar su estrategia.
- b) Dominar a la perfección las diversas técnicas que provocan y/o mantienen la fidelización.
- c) Comprender perfectamente cuáles son las herramientas de una fidelización eficaz y rentable en su caso particular.
- d) Prever el futuro explotando los nuevos vectores de fidelización lo mejor adaptados a las características de mañana, aun cuando sean vectores realmente novedosos, como los que ofrece Internet
- e) Desarrollar una nueva relación entre la marca y el cliente, una relación en la que la fidelización se volverá no sólo natural sino algo que el mismo consumidor buscará.

2.2.2.3. Dimensiones e indicadores

Mcilveen (2017),indica que la fidelización está compuesta por las siguientes dimensiones e indicadores:

Personalización

Mcilveen (2017): “La personalización es una de las maneras más efectivas de lograr que nuestros clientes interactúen con nuestra marca” (p.12). Se basa en la identificación del cliente con la empresa, para el incremento de confianza y la satisfacción hacia el producto. De tal manera que, al trabajar con este factor se debe realizar de una manera cauteloso, brindando a cada uno de los tipos de clientes de la empresa beneficios que permitan su permanencia en el consumo de la marca.

Diferenciación

Consiste en la creación de un producto distinto en medición a la competencia. Existe una gran variedad de productos en el mercado, de lo cual cada uno de ellos presenta características diferentes. Por lo tanto, en la creación del producto se debe tener en cuenta y agregarle un valor adicional a los beneficios o características que presenta el producto. Es primordial que la empresa crea estrategias únicas en la búsqueda de atraer clientes para la fidelización de los productos, entre ella tenemos la atención al cliente, brindar un ambiente cómodo en el momento de consulta. Por otro parte implementar normas dentro de la empresa mostrándose como un factor diferenciador a otras empresas entre sus políticas (Mcilveen, 2017).

Satisfacción

Se genera mediante el cumplimiento de las expectativas y demanda del cliente al adquirir un producto. Es decir, cumple con la conformidad del cliente hacia el producto o servicio que adquirió, lo que genera una venta efectiva y la fidelización para el desarrollo de la empresa en el mercado y su posicionamiento. La satisfacción se basa de varios factores del producto, entre ellos tenemos que el servicio brindado tener poseer una alta calidad, así mismo la experiencia en el momento de la compra sea de manera tranquila, y por último que los precios del producto estén accesible al público objetivo (Mcilveen, 2017).

Habitualidad

Mcilveen (2017), indica que es uno de los elementos más importantes en el proceso de la fidelización, ya que consta de la actividad activa que presenta el cliente en la compra continua del producto, en otras palabras, la habilidad está conformada por una serie de subelementos en base a la información, entre ellos tenemos:

- a) La frecuencia, se base mediante el tiempo en el momento de la compra del cliente.
- b) Duración, implica al periodo de tiempo en el momento de las transacciones y procesos en la compra del producto o servicio.
- c) Antigüedad, forma parte de los clientes ya existentes, quienes tienen tiempo fidelizando en tu marca. Por el cual se hace uso de estrategias para una mayor atracción del producto ante los clientes.
- d) Repetición, constante movimiento que se desarrolló mediante la compra en un producto o servicio, es decir, la continuidad que tiene el cliente para regresar a la compra del mismo producto.

2.2.2.4. Sistema de Fidelización

Schnarch (2016) indica que los sistemas de fidelización elaboran planes en donde involucren y creen vínculos entre el cliente y la empresa, logrando de esta manera mantener al cliente por un largo plazo. De tal manera, para el desarrollo de una efectiva fidelización es necesario aplicar estrategias o técnicas que impliquen formar vínculos entre las empresas y clientes en base a la fidelización y el incremento de ventas.

Schnarch (2016) indica los siguientes tipos de sistemas de fidelización:

Tarjetas de felicitación, consiste en incentivar a los clientes en ocasiones oportunas como onomásticos, fechas navideñas, etc. Esto se puede realizar mediante correos electrónicos que los clientes brindan en el almacenamiento de datos de la empresa.

Comunicaciones personalizadas, se desarrolla mediante invitaciones o información acerca de ofertas y promociones que ofrece la empresa de una manera personalizada. Creando en los clientes que, por su constante fidelización con la marca, se le recompensan con una variedad de servicios o productos exclusivos para ellos. Esta información vertiente debe realizarse de manera dinámica y que cause cierto interés en los clientes.

Cupones de descuentos, consiste en la elaboración de una serie de promociones u ofertas que causen interés en los clientes que constantemente adquieren cantidades mayores en beneficio de la marca de empresa.

Descuentos, solo aplicado a los clientes más frecuentes en donde se aplica la rebaja de productos con el propósito de atraer para la adquisición de nuevos productos.

Contrato de fidelidad, consiste en la colaboración entre la empresa y el usuario con la finalidad de establecer una relación comercial.

Call center, brindar de esta manera al cliente una atención personalizada a través de llamadas con el objetivo de resolver consultas, solicitud o reclamos de algún determinado producto.

2.2.2.5. Mecanismos de seguimiento de las acciones de fidelización

Según Villar (2016) es importante que toda empresa tenga en cuenta las estrategias o métodos que debe utilizar en el mercado, sobre todo analizar al cliente para conocer sus gustos o preferencias, y de qué manera podemos captar su atención.

Por ellos se mencionan que actualmente las empresas hacen uso de métodos en base al internet, ya que las empresas se encuentran inmersas al mundo digital y medios de comunicación más afianzados en relación a ellos. Entre el uso de mecanismos para el seguimiento de los clientes para la fidelización, tenemos:

Las redes sociales, una fuente fundamental para la empresa mantenerse conectado mediante las redes sociales, lo que implica estar cada vez más cerca de los clientes y sobre todo a la vanguardia. Así mismo se fundamenta que las redes sociales son un instrumento que presenta dinamismo a los clientes con la empresa, enfocado en la creación de vínculos mediante una comunicación más rápida y eficiente.

Responsabilidad social, considerado como el mecanismo que se utiliza con más frecuencia en los últimos años, debido a que las empresas actualmente apuestan por un ámbito social en sus productos, de esta manera potencializar a sus clientes y que se mantengan más conectados mediante la idea social. Este se realiza mediante la creación de experiencias sociales, lo que permitirá que el cliente se sienta identificado con el mensaje direccionado en valores.

Opinión del consumidor, brindar al cliente una ventada de opinión en donde se establezca la valoración mediante la experiencia de compra. Estos comentarios se caracterizarán por ser personalizados en donde manifiesten sus gustos y preferencias con respecto al momento de adquirir algún producto, ya sea en casa de la atención, ambiente o calidad.

Intervención de CMR, consiste en la relación que tiene el cliente con la marca de la empresa, en donde mediante el uso de estrategias en base a entender y responder las necesidades de los clientes recientes y los potenciales. Así mismo, permite que las marcas de las empresas puedan gestionar y controlar de esta manera las interacciones que se efectúan en los clientes.

2.3. Definición de términos

Análisis de valor: Enfoque de reducción de costos en el que los componentes se analizan cuidadosamente para determinar si es posible rediseñarlos, estandarizarlos o fabricarlos mediante métodos de producción más baratos. (Agueda, García, & Narros, 2013)

Benchmarking: Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado. (Agueda, García, & Narros, 2013)

Calidad del producto: Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados. (Alcaide, 2015)

Cliente: Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente. (Carrión, 2015)

Fidelización: Es una estrategia del marketing la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas, es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que retener al cliente, pues para que un cliente sea fiel a un producto o un servicio, este debe tener la voluntad de adquirirlo sin un compromiso establecido. (Dolores, 2015)

Lealtad de marca: Desde el punto de vista del Marketing, la lealtad de marca se refiere a la compra repetida de un producto o servicio como resultado del valor percibido, la confianza y el vínculo generado entre cliente-empresa. (Mcilveen, 2017)

2.4. Hipótesis

La implementación de estrategias de benchmarking mejorará la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, 2018.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de la variable

Variable independiente: Estrategias de Benchmarking

“Benchmarking es un proceso continuo que consiste en medir las prácticas comerciales de una empresa con la competencia directa o con aquellas empresas que sean reconocidas como las mejores del mercado”. (Porter, 2015, p.84)

Variable dependiente: Fidelización

Según Sánchez (2017) afirma que: “Consiste en lograr que un consumidor que ya haya adquirido nuestro cliente alguna vez, se convierta en un cliente habitual o frecuente, fiel a nuestra marca, servicio o producto, repitiendo siempre que pueda la compra”. (p.12)

2.5.2. Definición operacional de la variable

Variable independiente: Estrategias de Benchmarking

El benchmarking implica el estudio de la competencia directa de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, para lograr reconocer los factores de éxito e imitar y mejorar las estrategias que estos utilicen.

Variable dependiente: Fidelización

La fidelización se presenta en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo como la lealtad que muestra el cliente para decidir entre varias opciones realizar su compra en la empresa, y que esta acción sea recurrente.

2.5.3. Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización Variable Dependiente: Fidelización

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría	Técnicas	Fuente	
Personalización	Nivel de calidad	1. ¿Considera usted que los productos que vende la Panadería La Florida son de calidad?	Total acuerdo Acuerdo Indiferente Desacuerdo Total desacuerdo	Técnica: Encuesta	Clientes de la Panadería La Florida	
		2. ¿Está usted de acuerdo que los productos de la Panadería La Florida son mejores que los de la competencia?	Siempre Casi siempre Algunas Veces Casi nunca Nunca	Instrumento: Cuestionario		
	Tipos de personalización	3. ¿Los trabajadores de la Panadería La Florida muestran empatía con el cliente?	Total acuerdo Acuerdo Indiferente Desacuerdo Total desacuerdo	Técnica: Encuesta	Clientes de la Panadería La Florida	
		4. ¿Considera usted que en otras panaderías ha recibido una mejor atención?	Siempre Casi siempre Algunas Veces Casi nunca Nunca	Instrumento: Cuestionario		
Diferenciación	Tipos de beneficios	5. ¿Considera usted que la principal fortaleza de la Panadería La Florida es la variedad y calidad de sus productos?	Total acuerdo Acuerdo Indiferente Desacuerdo Total desacuerdo	Técnica: Encuesta	Clientes de la Panadería La Florida	
		6. ¿La Panadería La Florida le otorga beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?	Siempre Casi siempre Algunas Veces Casi nunca Nunca			Instrumento: Cuestionario
		7. ¿Existen otras panaderías de la zona que si le ofrecen beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?	Total acuerdo Acuerdo Indiferente Desacuerdo			Instrumento: Cuestionario

			Total desacuerdo		
Satisfacción	Identificación de la competencia	8. ¿Cuáles son los factores que usted más valora en una panadería?	Calidad de los productos Calidad de la atención Presentación e higiene Promociones, ofertas y descuentos Precios justos Total acuerdo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Cientes de la Panadería La Florida
	Grado de satisfacción	9. ¿Se siente usted satisfecho con la atención brindada en la Panadería La Florida?	Acuerdo Indiferente Desacuerdo Total desacuerdo Total acuerdo	Técnica: Encuesta	Cientes de la Panadería La Florida
		10. ¿Considera que la Panadería La Florida cumple con las normas de higiene en la presentación y preparación de sus productos?	Acuerdo Indiferente Desacuerdo Total desacuerdo Total acuerdo	Instrumento: Cuestionario	
		11. ¿Usted está de acuerdo en que los precios de los productos de la Panadería La Florida son justos?	Acuerdo Indiferente Desacuerdo Total desacuerdo Total acuerdo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Cientes de la Panadería La Florida
		12. ¿Considera usted que los horarios de atención de la Panadería La Florida son los adecuados?	Acuerdo Indiferente Desacuerdo Total desacuerdo Total acuerdo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Cientes de la Panadería La Florida
Habitualidad	Frecuencia de visitas	13. ¿Se considera usted un cliente frecuente de la Panadería La Florida?	Acuerdo Indiferente Desacuerdo	Técnica: Encuesta	Cientes de la Panadería La Florida

	Total desacuerdo	Instrumento: Cuestionario	
14. ¿Cuándo usted requiere productos básicos que puede encontrar en una panadería, su primera elección es la panadería La Florida?	Total acuerdo Acuerdo Indiferente Desacuerdo Total desacuerdo		
15. ¿Usted recomendaría a su entorno social visitar y adquirir los productos que vende la Panadería La Florida?	Siempre Casi siempre Algunas Veces Casi nunca Nunca	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Clientes de la Panadería La Florida

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2*Operacionalización Variable Independiente: Estrategias de Benchmarking*

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES
	Identificación del objetivo del estudio
Preparación y Presentación	Identificación de los participantes del estudio
	Identificar los productos o servicios clave y análisis del cliente
Recopilación de Datos	Identificar la competencia directa
Análisis Estratégico y Estudio de Diferencias	Análisis de los factores clave y comparación de resultados
Diseño de las Acciones de Mejora	Desarrollo de las estrategias de benchmarking

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

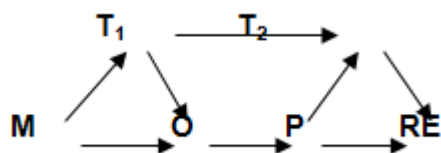
3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación descriptiva busca los factores relacionados a un objeto de estudio, del cual se someten a un análisis para determinar las causas del problema. Además, también implica utiliza para determinar las diferencias y/o semejanzas entre variables de estudio en función a una situación. Y es propositivo, porque dentro del desarrollo de la investigación se propone acciones de mejora en relación al problema encontrado en la entidad en estudio.(Hernández, Fernández, y Baptista, 2014)

La presente investigación es descriptiva propositiva, ya que, se enfocó en recolectar datos que describieron las estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de los clientes de la Panadería La Florida.

Esta investigación es no experimental ya que las variables no fueron manipuladas, y fueron descritas y analizadas en su contexto natural; y es transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento.

Según afirma Hernández, Fernández y Baptista (2014) un diseño no experimental es cuando las variables son estudiadas en su ambiente y medio natural, y es transversal, porque los datos serán recolectados en un solo momento. El esquema del diseño de la investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Transacciones y clientes de la panadería

O: Análisis documental

P: Estrategias de Benchmarking

T1: Agosto

T2: 1 año

RE: La implantación de estrategias de benchmarking mejorará la fidelización de los clientes de la panadería La Florida.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación se desarrolló bajo un enfoque explicativo, ya que no solo permitió describir la problemática que atraviesa la empresa en estudio, sino que busca encontrar cuales son las causas. Por ello una vez identificadas las causas del problema se propondrá una solución mediante una propuesta, en el caso de la presente investigación se realizará en base a estrategias de benchmarking.

3.3. Población y muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que la población en una investigación está conformada por un conjunto de individuos o casos que poseen características en común, sobre los cuales se pretende realizar un estudio. La muestra se define como un subconjunto de la población.

La población estuvo conformada por los clientes de la panadería La Florida, en base al promedio de los últimos cuatro meses.

Tabla 3

Clientes mensuales de la panadería La Florida

MES	CLIENTES
Abril	280
Mayo	310
Junio	250
Julio	230
Total(promedio)	267

Fuente: Elaboración propia

El promedio de los últimos tres meses es de 267 clientes

Muestra

La muestra se determinó mediante la fórmula para una población finita:

$$n = \frac{Z_{\mu}^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z_{\mu}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población. (267)

Z_{μ}^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. (95%)

p*q = Probabilidades de que un hecho ocurra.

p = Probabilidad (50%)

q = Complemento (50%)

E = Margen de error (5%)

n = Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 * 267 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(267 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 157$$

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Encuesta: La técnica de recolección de datos fue la encuesta, con esta técnica se dio lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos. La encuesta, se fundamentó en un cuestionario o conjunto de preguntas que se prepararon con el propósito de obtener información de la muestra.

En el caso del presente estudio se realizó para obtener información de los clientes de la panadería La Florida.

Análisis de documentos: Técnica basada en revisión bibliográfica que tiene como propósito analizar material impreso. Se usó para la elaboración del marco teórico del estudio, con el propósito de contrastar y completar los datos, además permitió estudiar a la competencia.

Instrumento:

El instrumento que se utilizó es el cuestionario el que estuvo compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; se utilizó para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación. Se aplicó a los clientes de la panadería La Florida, un conjunto de ítems, quienes dieron sus opiniones en función a los ítems diseñados.

Hoja de cotejo. Este instrumento permitió registrar la información del análisis documental de la empresa.

3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos

El instrumento que se utilizó para el presente estudio previa a su aplicación fue validado por expertos, docentes de universidad, para garantizar la validez del cuestionario elaborado.

La confiabilidad del instrumento fue a través del método alfa de cronbach con el fin de garantizar su validez de manera estadística, concluyendo así que el instrumento que se utilizó es confiable con un resultado de 0.821, según la prueba piloto realizada (ver anexos). Posteriormente a la aplicación del cuestionario al total de la muestra se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 4

Análisis Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	157	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	157	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	15

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

El proceso de recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

Exploración, que consistió en determinar un escenario real que reuniera las características a fines con el tema a investigar, se visitó la panadería La Florida con el propósito de coordinar la realización de la presente investigación.

Integración, se realizó una evaluación diagnóstica de la panadería La Florida. El desarrollo de la investigación se realizó de la siguiente manera:

Se planificó las actividades desarrolladas para realizar la encuesta.

Se aplicó una encuesta a los clientes de la empresa

Se tabularon los datos y se analizó la información.

Se concluyó dando las observaciones respectivas.

Para el procesamiento estadístico de datos se usó el software, SPSS 22 para Windows en español y Microsoft Excel 2013. Los datos se presentaron en tablas y gráficos estadísticos y se realizó el análisis de investigación.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y figuras

Dimensión: Personalización

Indicador: Nivel de Calidad

Tabla 5

¿Considera usted que los productos que vende la Panadería La Florida son de calidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	31	20%
Acuerdo	59	38%
Total Acuerdo	67	43%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

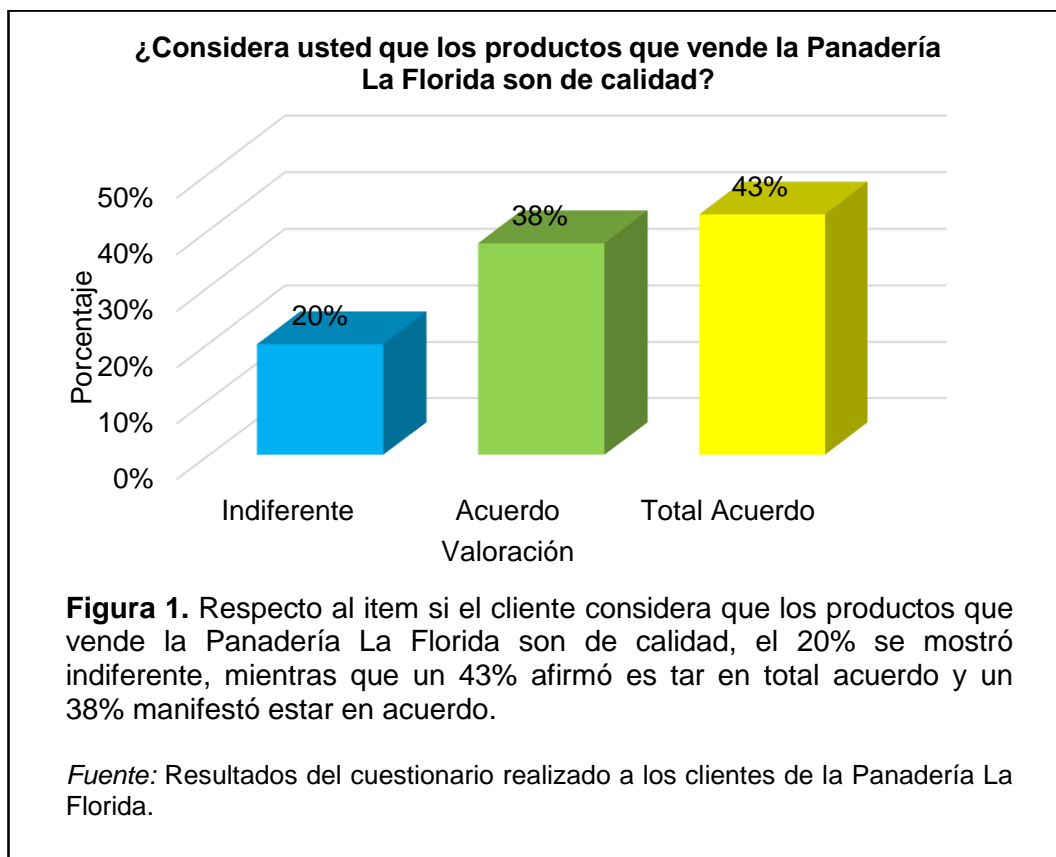
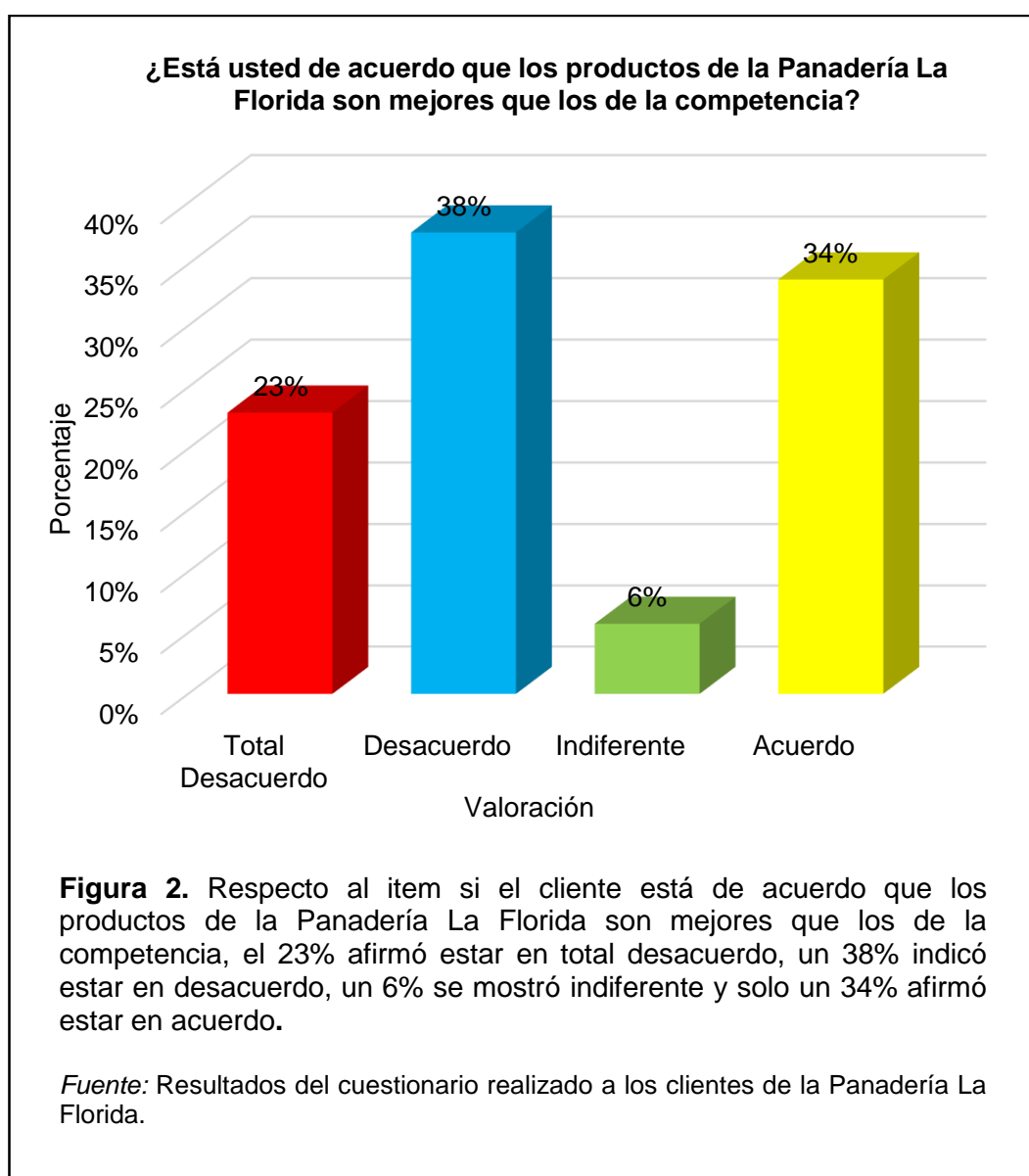


Tabla 6

¿Está usted de acuerdo que los productos de la Panadería La Florida son mejores que los de la competencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	36	23%
Desacuerdo	59	38%
Indiferente	9	6%
Acuerdo	53	34%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.



Dimensión: Personalización

Indicador: Tipos de personalización

Tabla 7

¿Los trabajadores de la Panadería La Florida muestran empatía con el cliente?

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	23	15%
Algunas veces	42	27%
Casi Siempre	61	39%
Siempre	31	20%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

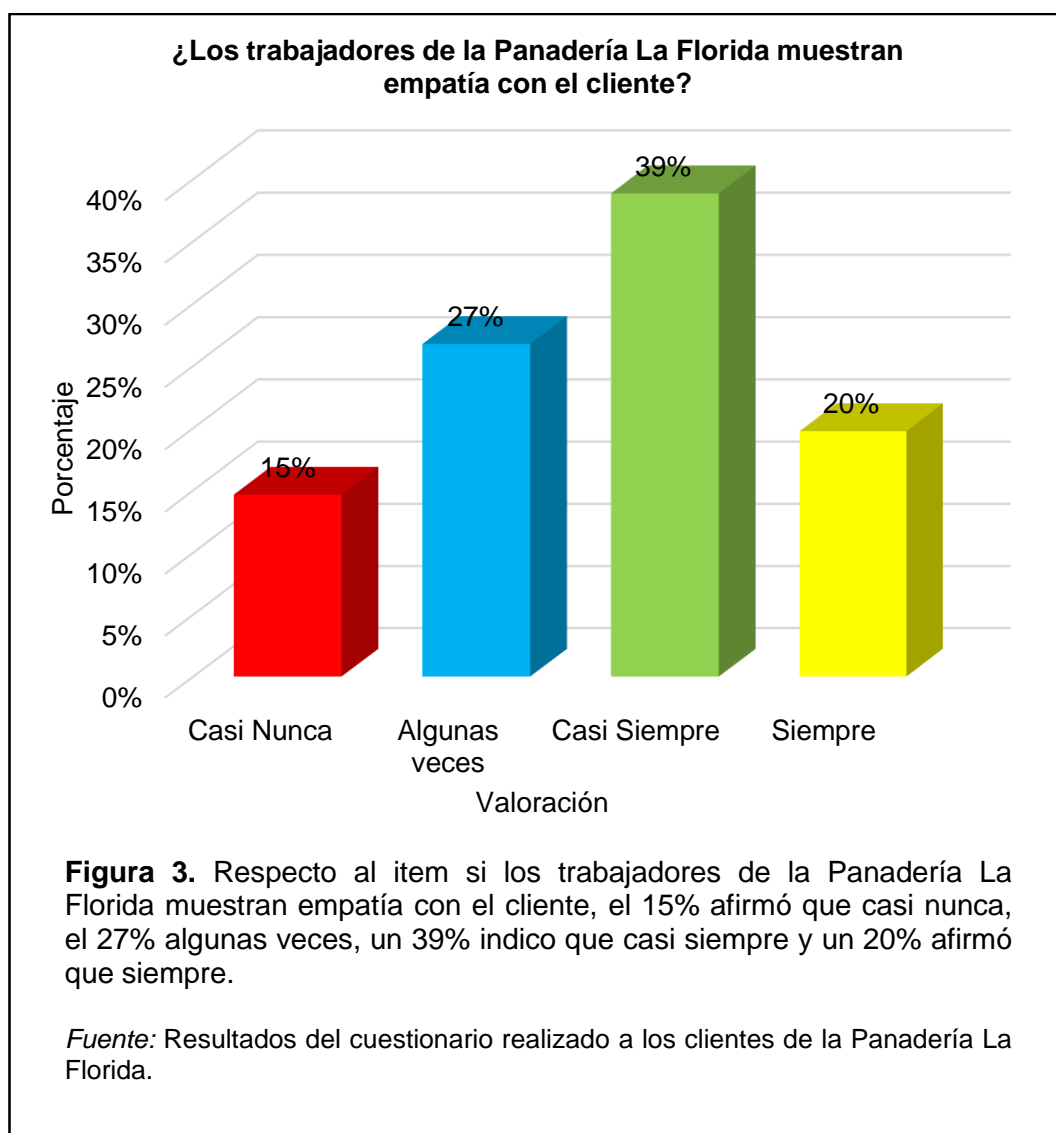


Tabla 8

¿Considera usted que en otras panaderías ha recibido una mejor atención?

	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	24	15%
Indiferente	41	26%
Acuerdo	56	36%
Total Acuerdo	36	23%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

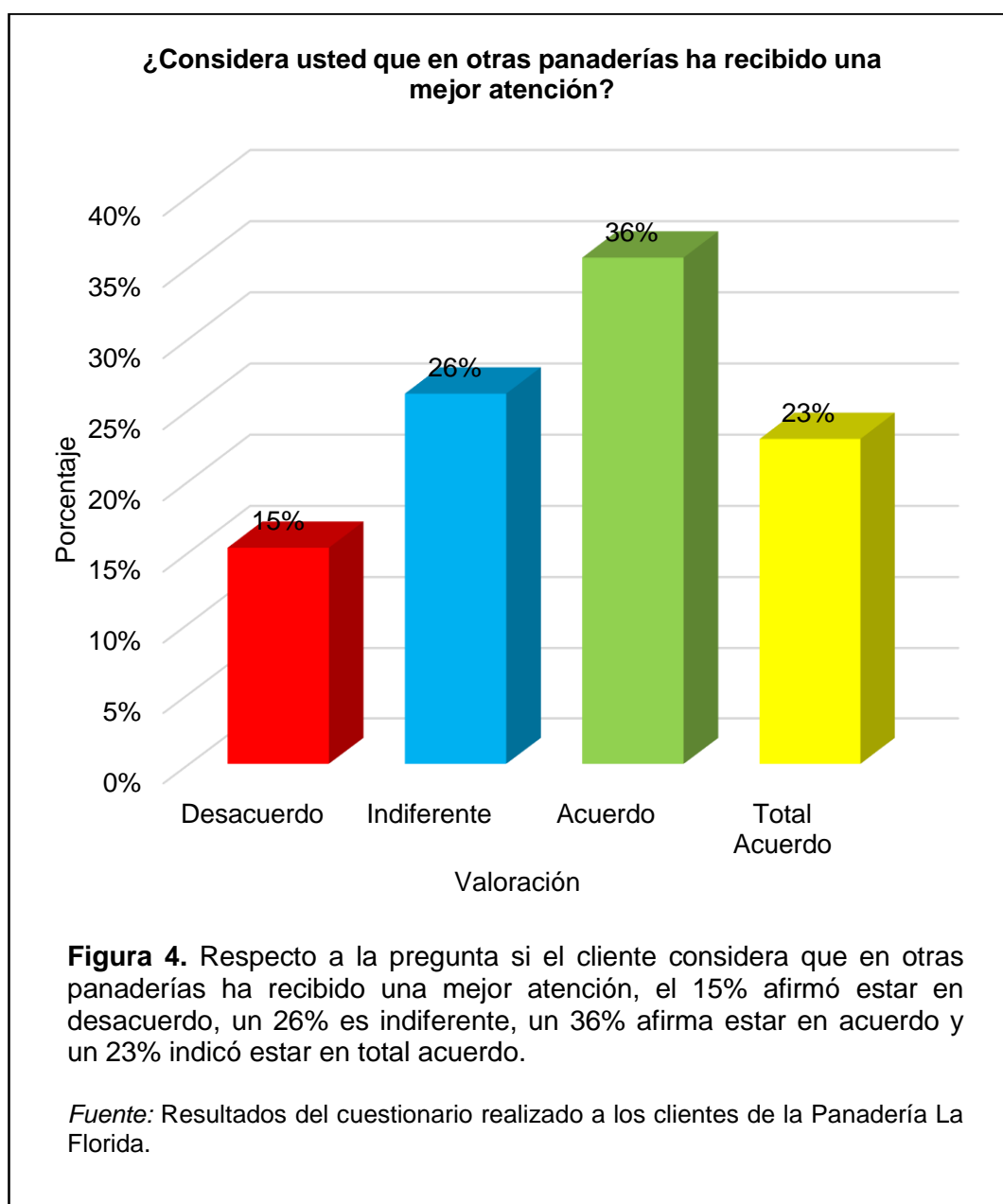
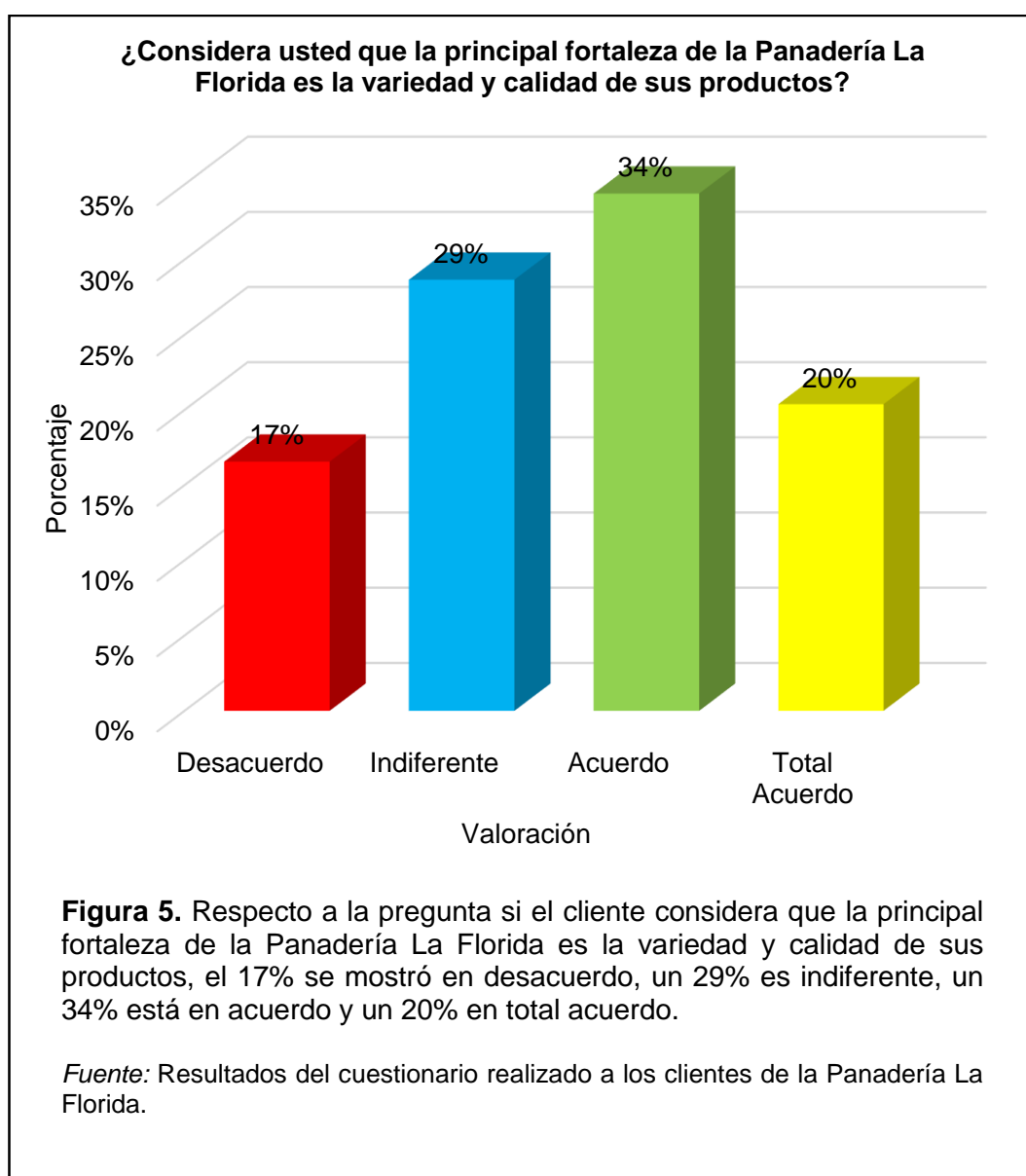


Tabla 9

¿Considera usted que la principal fortaleza de la Panadería La Florida es la variedad y calidad de sus productos?

	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	26	17%
Indiferente	45	29%
Acuerdo	54	34%
Total Acuerdo	32	20%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.



Dimensión: Diferenciación

Indicador: Tipos de beneficios

Tabla 10

¿La Panadería La Florida le otorga beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	42	27%
Casi Nunca	68	43%
Algunas veces	47	30%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

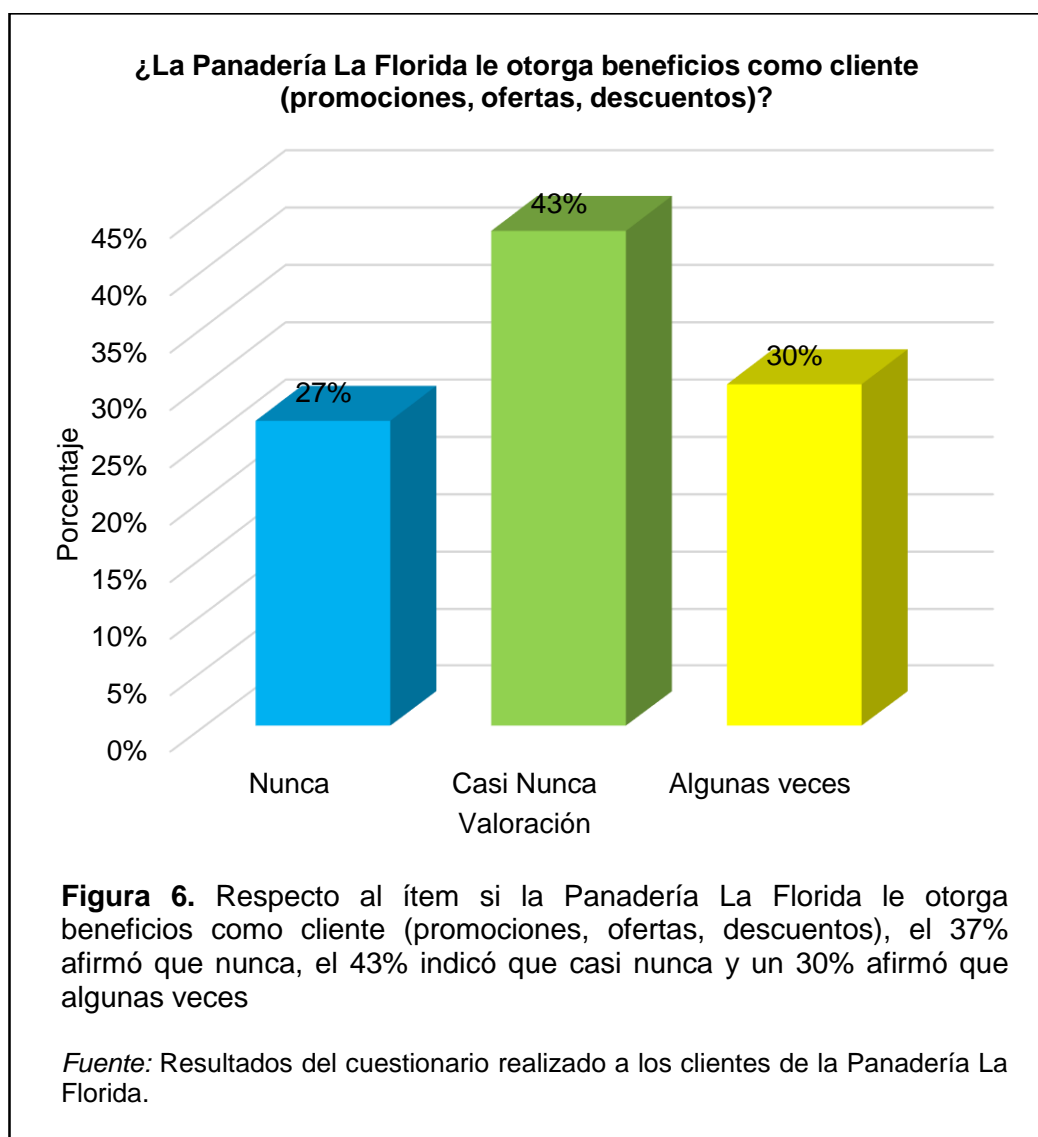
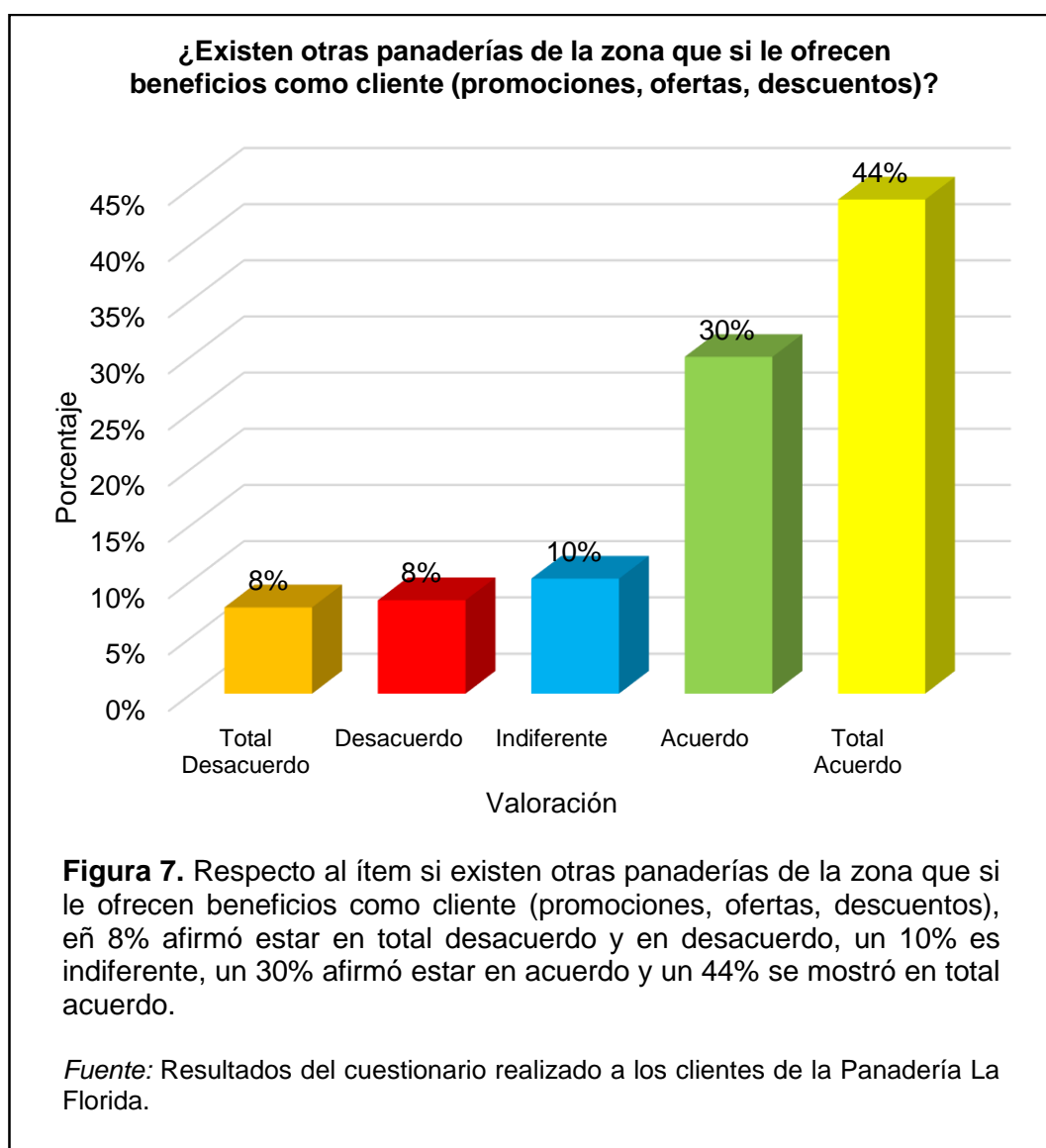


Tabla 11

¿Existen otras panaderías de la zona que si le ofrecen beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?

	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	12	8%
Desacuerdo	13	8%
Indiferente	16	10%
Acuerdo	47	30%
Total Acuerdo	69	44%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.



Dimensión: Diferenciación

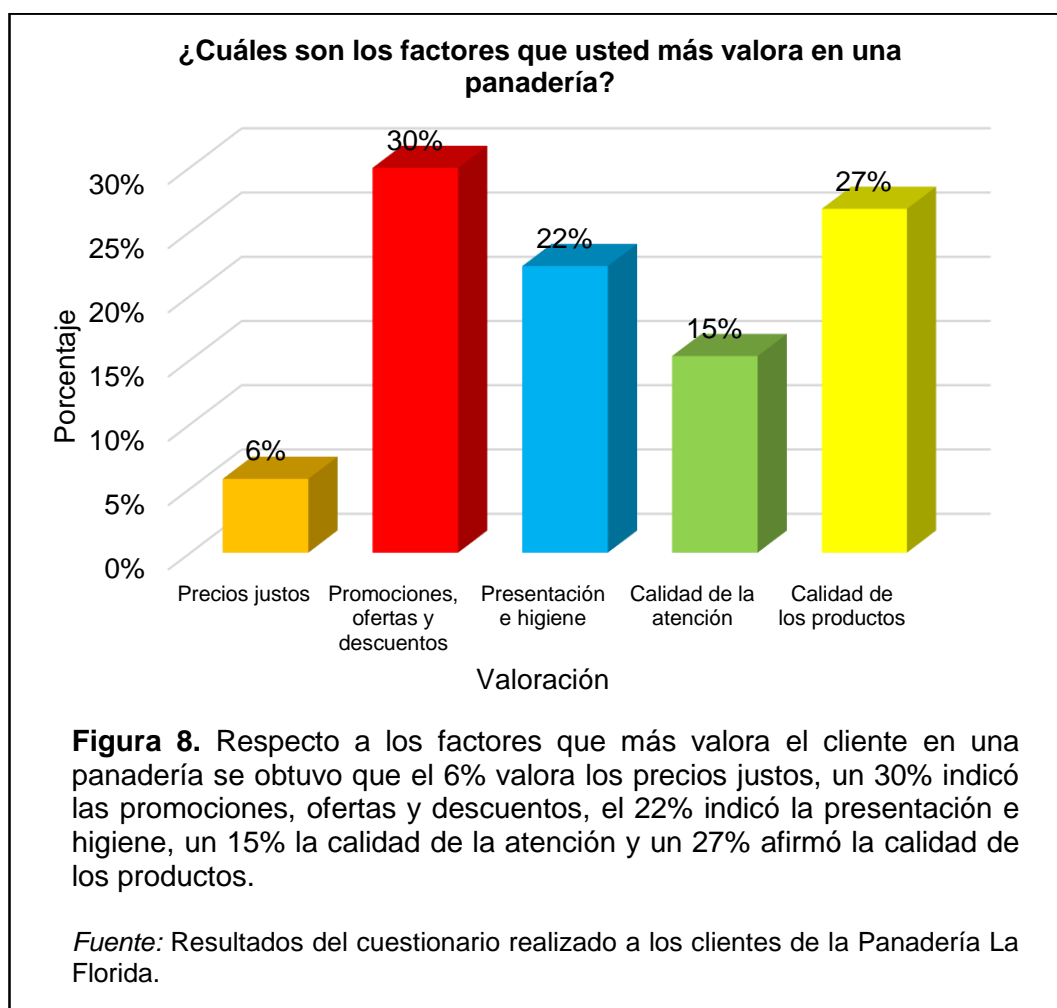
Indicador: Identificación de la competencia

Tabla 12

¿Cuáles son los factores que usted más valora en una panadería?

	Frecuencia	Porcentaje
Precios justos	9	6%
Promociones, ofertas y descuentos	47	30%
Presentación e higiene	35	22%
Calidad de la atención	24	15%
Calidad de los productos	42	27%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.



Dimensión: Satisfacción

Indicador: Grado de satisfacción

Tabla 13

¿Se siente usted satisfecho con la atención brindada en la Panadería La Florida?

	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	29	18%
Indiferente	15	10%
Acuerdo	81	52%
Total Acuerdo	32	20%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

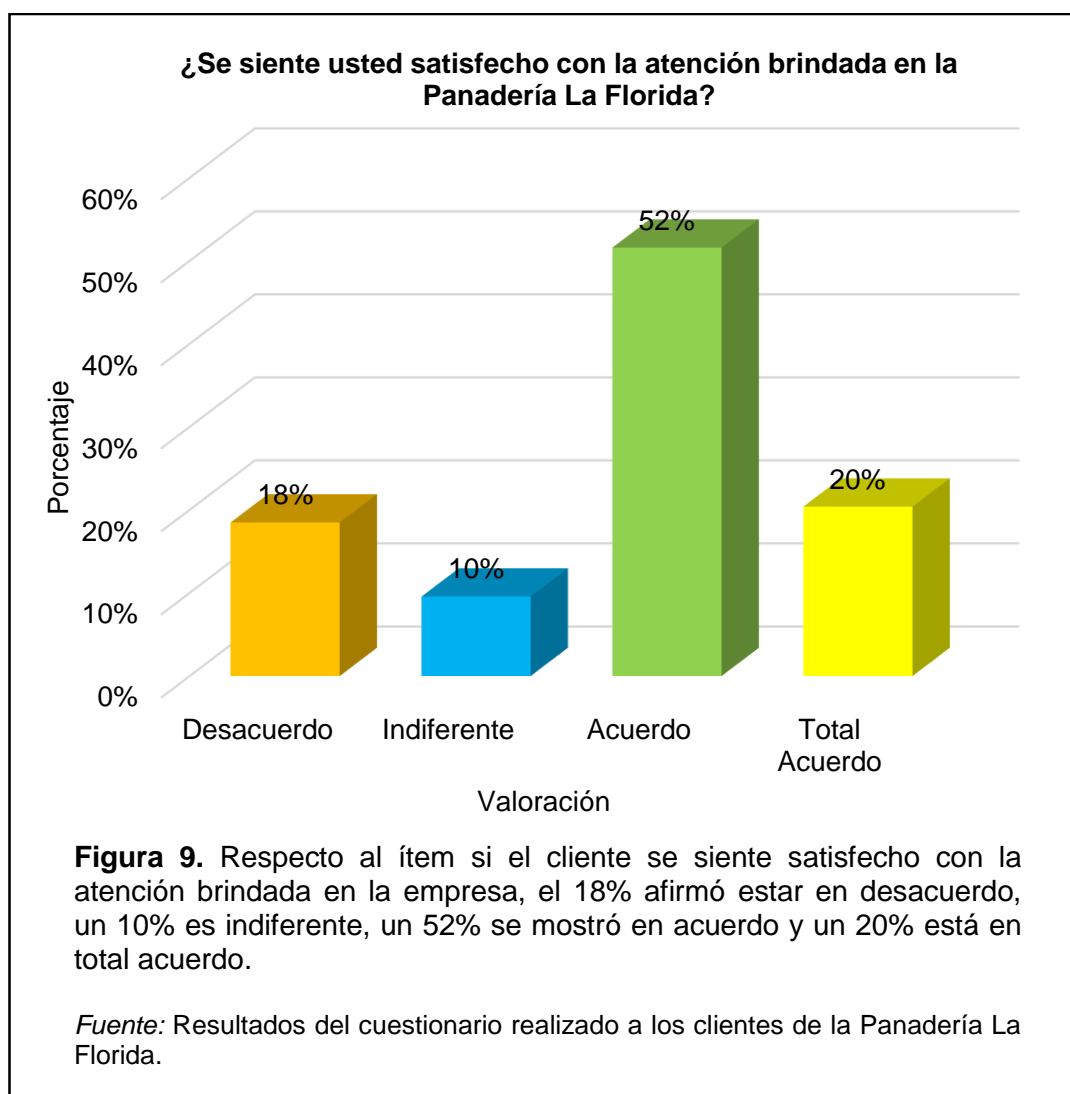


Tabla 14

¿Considera que la Panadería La Florida cumple con las normas de higiene en la presentación y preparación de sus productos?

	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	55	35%
Total Acuerdo	102	65%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

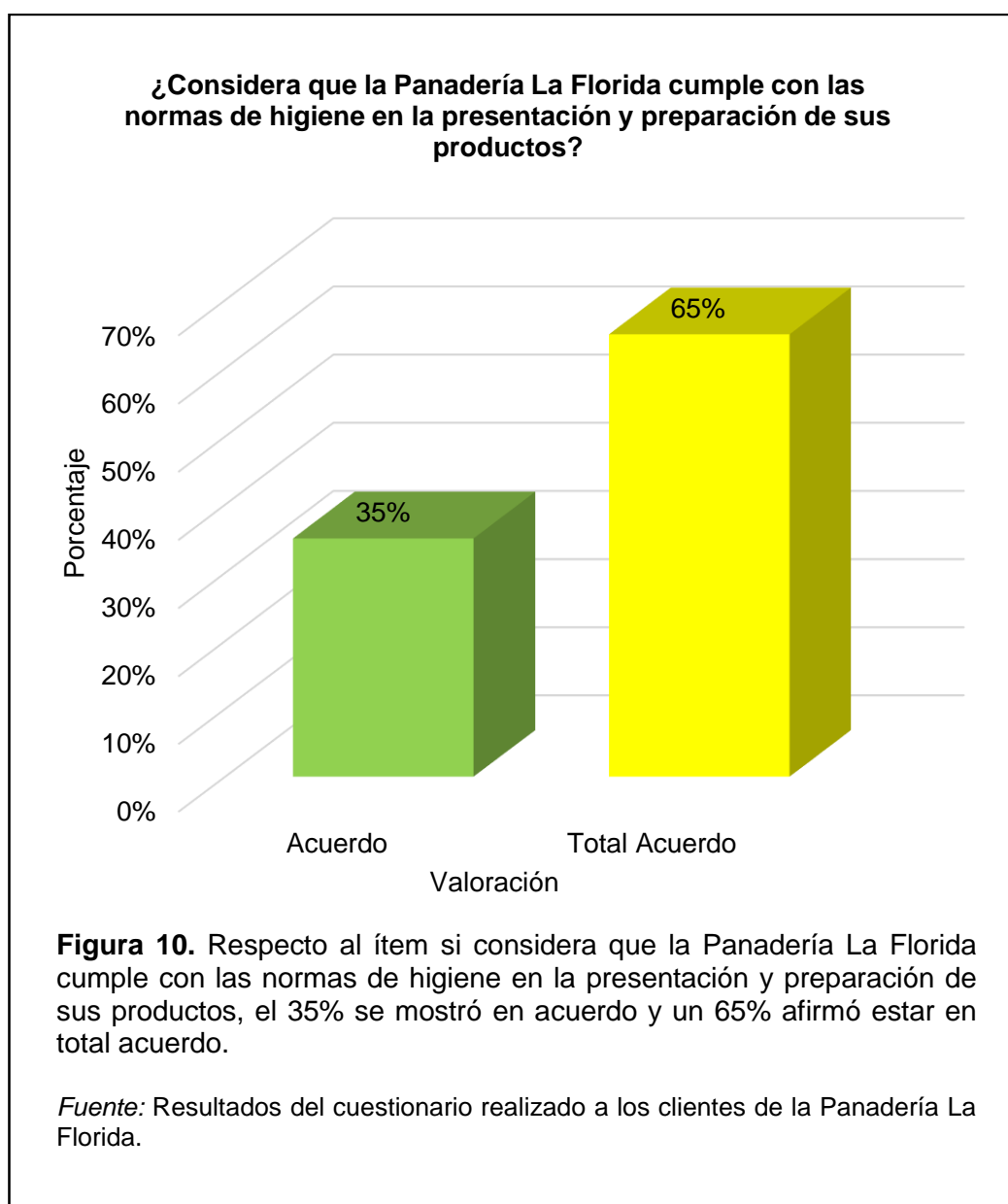


Tabla 15

¿Usted está de acuerdo en que los precios de los productos de la Panadería La Florida son justos?

	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	20	13%
Indiferente	43	27%
Acuerdo	37	24%
Total Acuerdo	57	36%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

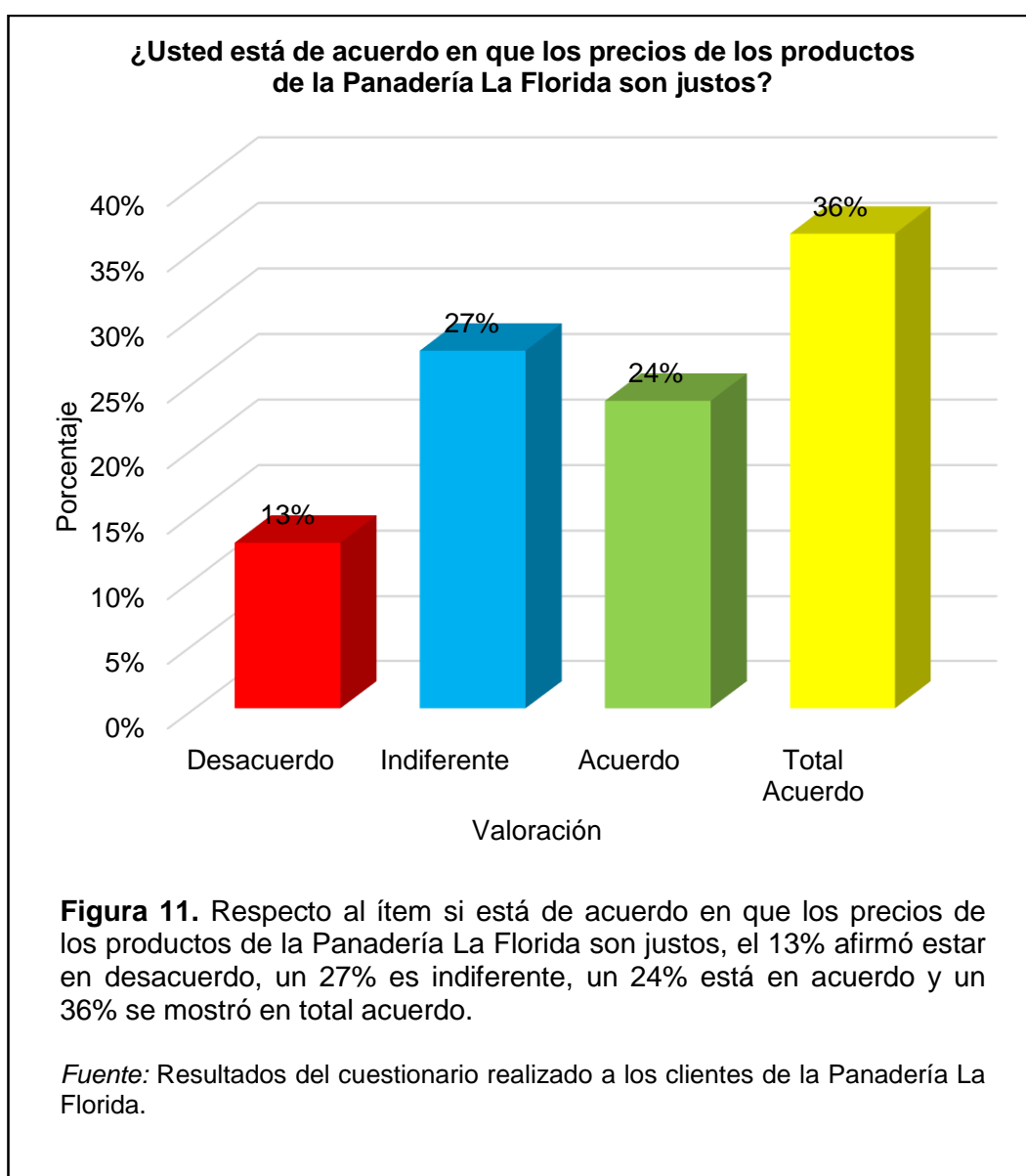
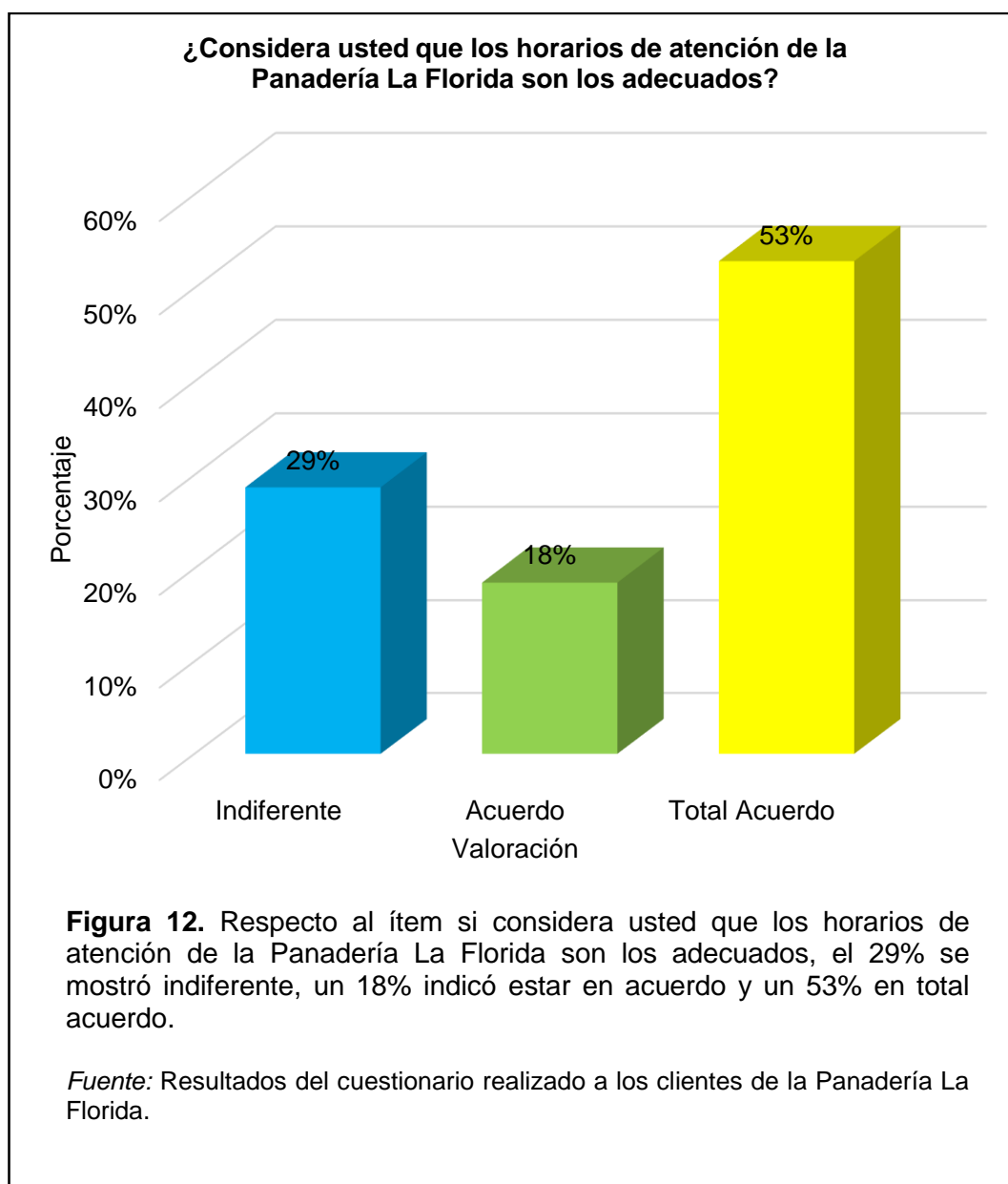


Tabla 16

¿Considera usted que los horarios de atención de la Panadería La Florida son los adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	45	29%
Acuerdo	29	18%
Total Acuerdo	83	53%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.



Dimensión: Habitualidad

Indicador: Frecuencia de visitas

Tabla 17

¿Se considera usted un cliente frecuente de la Panadería La Florida?

	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	21	13%
Desacuerdo	85	54%
Indiferente	27	17%
Acuerdo	24	15%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

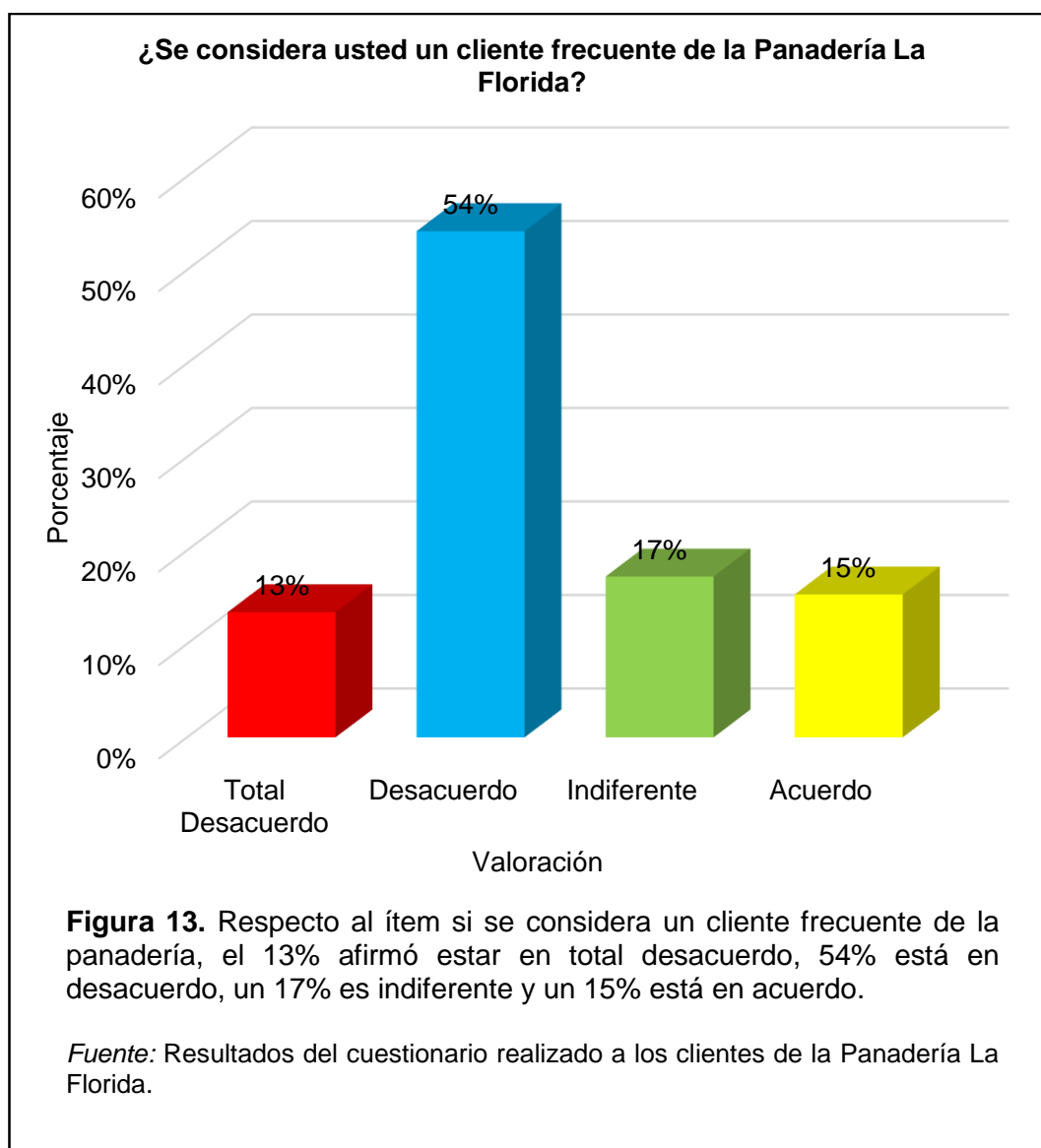


Tabla 18

¿Usted recomendaría a su entorno social visitar y adquirir los productos que vende la Panadería La Florida?

	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	38	24%
Indiferente	28	18%
Acuerdo	67	43%
Total Acuerdo	24	15%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.

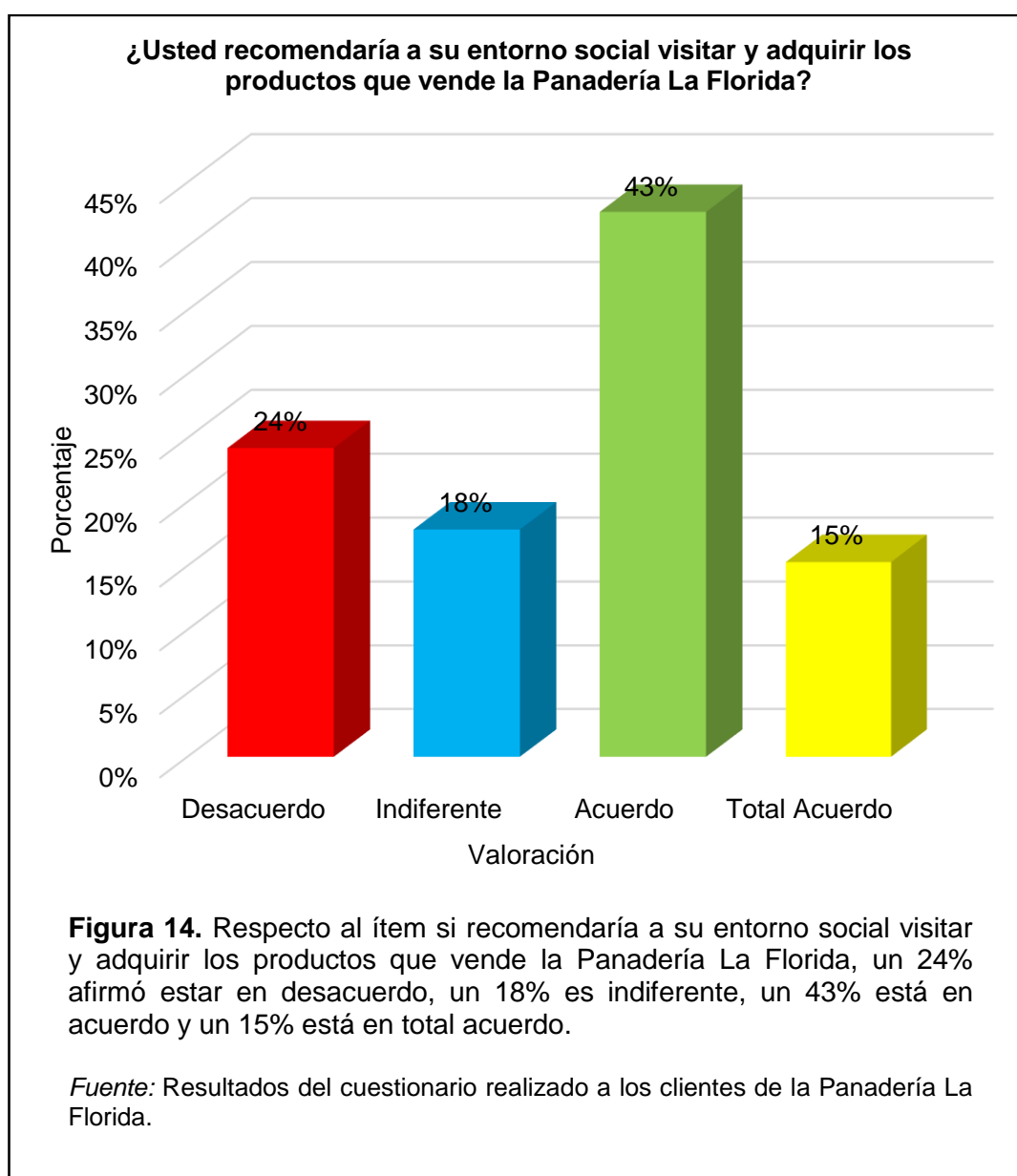
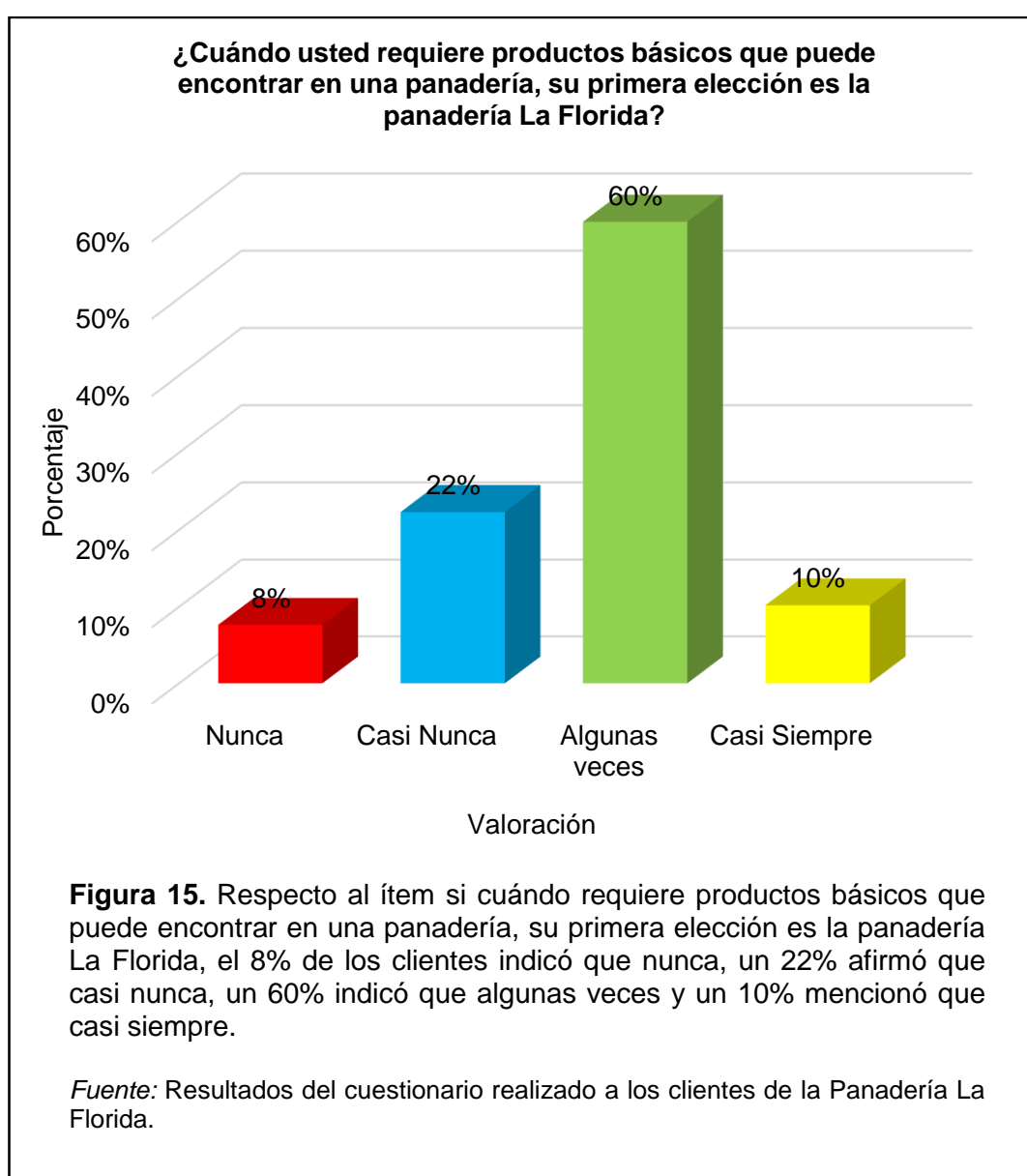


Tabla 19

¿Cuándo usted requiere productos básicos que puede encontrar en una panadería, su primera elección es la panadería La Florida?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	8%
Casi Nunca	35	22%
Algunas veces	94	60%
Casi Siempre	16	10%
Total	157	100%

Fuente: Resultados del cuestionario realizado a los clientes de la Panadería La Florida.



CAPITULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En el diagnóstico del estado actual de la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, según los resultados obtenidos se determinó que no existe fidelización de los clientes, producto de la falta de actividades estratégicas para lograr un vínculo entre el cliente y la empresa, la fidelización parte de la calidad del producto que percibe el cliente, el cual según el 61% de los clientes aún no se ajusta a sus requerimientos por ello valoran más los productos de la competencia, además el 15% de los clientes afirmó que los colaboradores casi nunca muestran empatía y un 27% opinó que solo algunas veces, por otra parte, el 43% de los clientes afirma que casi nunca recibe algún tipo de beneficio por parte de la empresa, mientras que un 27% indica que nunca, así mismo el nivel de satisfacción es bajo, pues existe un 28% de los clientes que manifiesta cierta discordancia con la calidad de atención que le brindan en la Panadería La Florida.

Las causales de estos resultados encontrados es producto que la empresa no realiza acciones de mercadeo que le permitan fortalecer el vínculo con el cliente, además que el personal no muestra una actitud adecuada en el momento de la atención lo que genera insatisfacción en el cliente.

Las consecuencias que se presentan si mantiene un bajo nivel de fidelización son la pérdida de clientes, la reducción del nivel de ingresos y el bajo reconocimiento de marca en el mercado.

Ante estos resultados, la propuesta incluye un plan de actividades formativas que permitan mejorar la calidad de la atención, además de actividades publicitarias para dar a conocer la marca de la empresa y generar un mayor vínculo entre los clientes y la empresa.

Estos resultados se corroboran con el estudio de Sáenz (2015) quien encontró resultados similares pues afirma que dentro de los principales elementos que definen la fidelización se encuentra una adecuada calidad de atención y de los productos que se ofrecen, por ello es necesario que toda empresa se mantenga en un cambio constante con el fin de adaptarse a las necesidades de los clientes.

Los resultados se fundamentan en la teoría de Sánchez (2017) quien afirma que la fidelización del cliente es un factor clave para lograr que la empresa sea reconocida en el mercado y se vuelva competitiva siendo percibida por el cliente como una de las mejores marcas del sector donde se desenvuelve, para ello es necesario reconocer quien es la principal competencia, y tratar de imitar ciertas de las acciones que esta realiza con el fin de implementarlas en la empresa y obtener mejores resultados, la fidelización del cliente favorece el crecimiento empresarial y la ampliación de la cuota de mercado.

En la identificación de los factores influyentes en la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, se determinó un primer factor que es el nivel de calidad tanto del servicio como del producto, que según el 81% de los clientes los productos si son de calidad, sin embargo el 61% indicó que los de la competencia son mejores, respecto al servicio el 42% de los clientes indicó que los colaboradores no muestran empatía en la atención que les brindan, un segundo factor es la diferenciación, donde el 43% de los encuestados manifiesta que la empresa no se diferencia de la competencia producto de su falta de enfoque en el cliente, como otorgar beneficios por sus compras, un tercer factor es el grado de satisfacción que según el 52% se muestran satisfechos con la atención pero aún existen clientes inconformes con las condiciones actuales de la empresa, otro factor que define la fidelización es la habitualidad del cliente, resultado que el 54% de los clientes no se siente fidelizado con la marca ni se considera un cliente frecuente.

Las causales de estos resultados encontrados se basan en que la empresa centra sus actividades de manera empírica sin seguir una planeación, por ello los requerimientos del cliente no se logran suplir a cabalidad, generando insatisfacción y falta de fidelización en el cliente.

Las consecuencias que se presentaran si la empresa mantiene los factores que definen el nivel de fidelización de forma deficiente, es la reducción de la rentabilidad empresarial, así como la generación de una mala imagen empresarial en el mercado.

Ante estos resultados, la propuesta incluye una serie de estrategias de fidelización que deben ser implementadas con el fin de lograr fortalecer la relación entre la panadería y los clientes.

Estos resultados se corroboran con el estudio de Trejo (2017) quien encontró en su investigación resultados similares pues indica que los factores que influyen en la fidelización es la calidad del producto, la atención al cliente, la diferenciación y la frecuencia de compra, cuando estos factores se encuentran deficientes se genera un bajo rendimiento empresarial y un escaso vínculo entre el cliente y la empresa.

Los resultados se fundamentan en la teoría de Mcliveen (2017) quien indica que los principales factores evaluados para medir la fidelización deben ser la calidad del producto, a calidad del servicio de atención al cliente, la diferenciación, el grado de satisfacción y el nivel de frecuencia de compra, si estos elementos no están alineados a los requerimientos del cliente la empresa corre el riesgo de no estar logrando fidelizar a su cliente, por lo cual su migración a la competencia es un riesgo latente.

Respecto al diseño de las estrategias de benchmarking para la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo se determinó que son necesarias pues actualmente la empresa no realiza ningún tipo de actividades de mercado según afirmaron los clientes, estas actividades deben centrarse en promociones, ofertas y descuentos según afirmó el 30% de los clientes, además de estrategias que optimicen la presentación de los productos según el 22% de los clientes, mejoras en la calidad de los productos según el 27%, en la calidad de atención según el 15% y en la estimación de precios justos según el 6%, por otra parte las estrategias de benchmarking serán diseñadas previo a un estudio de la principal competencia.

Las causales de la necesidad del diseño de estrategias de benchmarking se centran en la falta de fidelización del cliente, por lo cual este percibe que en la panadería La Florida no recibirá un servicio de atención ni un producto de calidad que se alinee a sus exigencias.

Las consecuencias que de no considerar el uso de adecuadas estrategias de benchmarking que se fundamentan en lograr superar a la competencia, es la pérdida de clientes actuales y potenciales reduciendo las posibilidades de la panadería de expenderse en el mercado.

Ante estos resultados, la propuesta incluye una comparación con las principales panaderías competidoras, con el fin de identificar sus actividades estratégicas e imitarlas y/o copiarlas para generar mayores ventas y fortalecer la relación entre el cliente y la panadería La Florida.

Estos resultados se corroboran con el estudio de Vásquez (2016) quien afirma que el diseño de estrategias de benchmarking se debe realizar con el fin de superar a la competencia directa, para ello se debe realizar un análisis previo de las actividades estratégicas de los competidores.

Los resultados se fundamentan en la teoría de Carrión (2015) quien menciona que las estrategias de benchmarking son herramientas importantes para optimizar el desempeño empresarial, involucra diversos aspectos que favorecen a la organización y parte de un análisis previo a la competencia, es necesario reconocer, que el benchmarking se hace de las empresas que son sus iguales a la organización, no se puede comparar con marcas altamente competitivas, sino con aquellas que son mejores dentro del entorno y segmento donde la empresa se desarrolla.

En la estimación de los resultados que generara la implementación de las estrategias de benchmarking en la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, se determinó que permitirá un mayor entendimiento entre las necesidades del cliente y el perfil del producto, maximizará el desempeño de las actividades internas al estar alineadas no solo a los objetivos del planeamiento institucional, sino también que se basaran en estrategias ya probadas por la competencia y que generan un éxito asegurado, por otra parte uno de los beneficios principales que se obtendrán de las estrategias de benchmarking es mejorar la fidelización del cliente, porque este percibirá un servicio de atención de calidad en la panadería, así como mejores beneficios por su compra y por ser un cliente frecuente. Además, respecto a la inversión de las estrategias, se observa que se recuperaría en un periodo promedio, generando grandes beneficios económicos en la panadería.

Estos resultados se corroboran con el estudio de Delgado y Torres (2017) quien en su investigación consideró el diseño de estrategias de marketing logrando determinar que generan una mejora en el nivel de fidelización del cliente y además generan posicionamiento de marca.

Los resultados se fundamentan en la teoría de dolores (2015) quien afirma que las estrategias de benchmarking brindan las herramientas para alcanzar esa mirada sinóptica: evalúa los procesos, productos o servicios de las organizaciones más reconocidas para encontrar aquellas prácticas que resulten en un alto rendimiento o en un alto estándar de calidad. Si se tiene un diagnóstico más amplio, las medidas que se lleven a cabo serán más atinadas. La propia eficiencia será calculada en términos de productividad, costos y tiempo.

5.2. Propuesta de solución

ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING PARA LA PANADERÍA LA FLORIDA E.I.R.L. CHICLAYO 2018.

1. Introducción

Las estrategias de benchmarking representan un proceso de investigación de aquellos productos o servicios que ofrece una empresa al mercado, implica el estudio de los procesos internos que caracterizan a la empresa con el fin de diferenciarse de sus principales competidores, el benchmarking surge de la necesidad de las empresas por reconocer como están operando frente a sus competidores del sector donde se desenvuelven, todo ello con el fin de recolectar datos relevantes que en muchos casos permite mejorar ciertos procesos y volverse más competitivos.

La metodología de las estrategias de benchmarking que se pretenden seguir será en función al Benchmarking competitivo, citado por Agueda, García, y Narros (2013) como el conjunto de acciones que se realizan para comparar la empresa con sus principales competidores directos, con el fin de tomar como modelo ciertas actividades que estos realizan.

Los resultados del estudio permitieron determinar que los clientes actuales de la empresa, no se encuentran fidelizados por ello no se consideran clientes frecuentes ni afirman que la panadería La Florida sea su primera elección de compra, a raíz de los pocos beneficios que se le ofrece como cliente, por la insatisfacción con la calidad de atención y porque consideran que la panadería se encuentra por debajo de la competencia.

Bajo este contexto, la propuesta de estrategias de benchmarking para la Panadería La Florida E.I.R.L, busca mejorar la fidelización del cliente, lo cual implica ofrecer un producto y servicio de calidad que satisfaga las necesidades y cumpla con las expectativas del cliente. Si la panadería La Florida no logra mejorar su nivel de fidelización, corre el riesgo de un declive y perder cuota de mercado, esto producto de las bajas ventas que traerían consigo la escasa fidelización de clientes.

2. Objetivo de la propuesta

Mejorar la fidelización de clientes de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, mediante estrategias de benchmarking.

3. Generalidades

3.1. Misión

Somos una empresa que elabora y comercializa productos de panadería y pastelería, con estándares de calidad y con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero; garantizado con el uso de materia prima de calidad.

3.2. Visión

Ser para el 2021 una empresa líder en la región, ofreciendo una variedad de presentaciones de productos con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

3.3. Organigrama

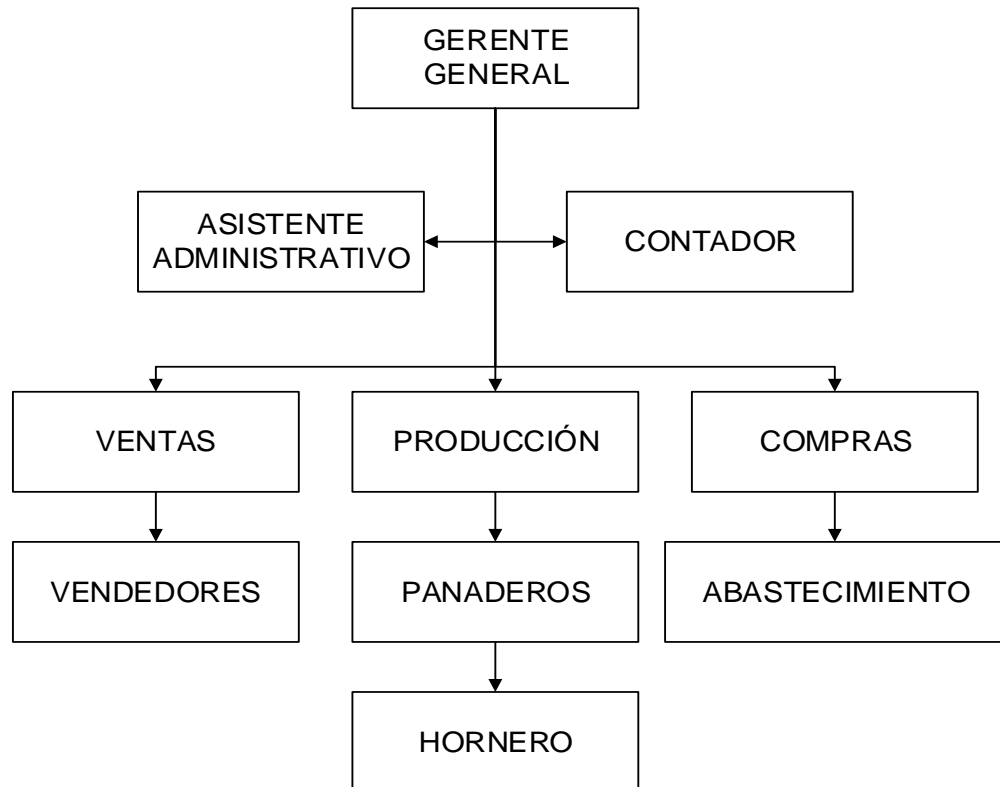


Figura 16. Organigrama de la Panadería La Florida

Fuente: Gerencia de la panadería La Florida

4. Desarrollo de la propuesta

4.1. Fase I: Preparación y presentación

4.1.1. Identificación del objetivo del estudio

El principal objetivo estudiado fue identificar los principales competidores de la Panadería La Florida, para analizar ciertas actividades y comparar factores claves con la empresa, posteriormente se elige a la principal competencia con el fin de imitar ciertas acciones que le estén generando resultados positivos.

4.1.2. Identificación de los participantes del estudio



Los participantes del estudio fue el gerente de la panadería quien apporto con sus conocimientos prácticos, y la fuerza de ventas, ayudando con la identificación de las necesidades de los clientes. Además, se contó con la participación del investigador quien registró, analizo y sintetizó toda la información recopilada.

4.1.3. Identificación de los productos clave y análisis del cliente




Dentro de los principales productos que ofrece la panadería La Florida, y que son más demandados por su público meta, se encuentran los siguientes:

Tabla 20

Principales productos de la panadería La Florida

Pan manteca	
Pan integral	

<p>Pan italiano</p>	
<p>Cachitos</p>	
<p>Pan de aceituna</p>	
<p>Pan de yema</p>	

Empanadas	
Queques	
Productos básicos	

Fuente: Elaboración propia

Además de la venta de los productos mencionados, la panadería La Florida, ofrece el servicio de horneado y preparación de tortas, de acuerdo a los pedidos que realicen los clientes.

En cuanto al análisis del cliente, se determinó que el cliente de la panadería La Florida pertenecen al segmento socioeconómico B y C, sus preferencias de compra oscilan entre las 7am y las 12 pm, luego entre las 5pm a 7pm. Los clientes son en su mayoría de la zona, no realiza ventas a minoristas como bodegas o tiendas de abasto.

4.2. Fase II: Recopilación de datos

4.2.1. Identificar la competencia directa

Para la identificación de la competencia se realizó la matriz de perfil competitivo, MPC, con lo cual se analizó los factores clave de la principal competencia de la panadería La Florida.

Tabla 21

Matriz MPC

N°	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	PANADERIA MI LADY		PANADERIA DELI PAN		PANADERIA GIORGIOS		PANADERIA LA FLORIDA	
			VALOR	TOTAL	VALOR	TOTAL	VALOR	TOTAL	VALOR	TOTAL
1	Valor de Marca	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6	1	0.15
2	Nivel de competitividad	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24
3	Calidad del servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
5	Calidad del producto	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
6	Nivel de precios	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3
7	Cartera de clientes fidelizados	0.18	3	0.54	3	0.54	4	0.72	1	0.18
8	Infraestructura	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2
9	Beneficios al cliente	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2
	TOTAL	1		3		2.78		3.58		2.15

*El resultado de la matriz de perfil competitivo evidencia que la Panadería Giorgios tiene el mejor desempeño en el mercado

Fuente: Elaboración propia

4.3. Fase III: Análisis Estratégico y Estudio de Diferencias

4.3.1. Análisis de los factores clave y comparación de resultados

Los resultados de la matriz MPC, permitieron definir cuál de las empresas que son la competencia directa de la Panadería La Florida, tiene un mejor desarrollo en el mercado, gracias a sus diversas actividades estratégicas que realiza. La panadería Giorgios es la que representa un mayor nivel de competitividad por lo cual a continuación se presenta su análisis según los factores clave evaluados.

Tabla 22

Análisis de los factores clave y estudio de las diferencias

Nº	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PANADERIA GIORGIOS	PANADERIA LA FLORIDA
1	Valor de Marca	La panadería Giorgios utiliza acciones de mercadeo que durante su tiempo en el mercado han logrado generar posicionamiento creando un reconocimiento de marca, estas acciones se centran en la oferta de un servicio de calidad y su constante publicidad a través de volantes, banners y auspicio a eventos sociales.	La marca de la panadería La Florida no es valorada por el cliente, ni reconocida, porque carece de actividades de mercadeo que den a conocer la empresa, además no cuenta con un logo que le permita al cliente identificar la marca.
2	Nivel de competitividad	Su nivel de competitividad es regular, a pesar que existen otras panaderías que son más competitivas, la panadería Giorgios se encuentra en una constante mejora continua para optimizar su servicio.	Por las condiciones elementales que definen la competitividad como uso de tecnología, calidad de servicio, diferenciación y propuesta de valor, se concluye que la panadería La Florida no es competitiva. En la aplicación del cuestionario a los clientes de la panadería La Florida se logró determinar que no existe una adecuada atención al cliente, lo que califica la calidad del servicio como deficiente.
3	Calidad del servicio	Oferta un servicio de calidad superior al de todos los competidores, por la fuerza humana capacitada que tiene y por la comodidad de compra que ofrece al cliente.	La panadería la Florida si elabora productos de calidad, como panes y queques, sin embargo, aún no cuenta con
5	Calidad del producto	La panadería Giorgios es reconocida por sus recetas de pan casero de gran calidad, además solo vende panes del	

		día, más no del día anterior, por otra parte su ambiente, sus vitrinas y la presentación de sus productos demuestran que se trabaja con higiene.	un producto característico que sea buscado específicamente por el cliente, en cuanto a la higiene y presentación de sus productos se puede decir que es el adecuado.
6	Nivel de precios	Los precios de la panadería Giorgios son altos, sin embargo, los clientes consideran que el precio justifica la calidad del producto que venden.	Los precios son bajos, y accesibles para el público en general.
7	Cartera de clientes fidelizados	Producto de su valor de marca y de las diversas actividades de mercadeo que realiza la panadería Giorgios, cuenta con una cartera de clientes fidelizados.	La panadería la Florida no tiene clientes fidelizados, porque aún no ha logrado identificar qué factores le permitirán lograr tener un mayor vínculo con el cliente.
8	Infraestructura	Moderna y se adapta a los requerimientos del cliente, tiene sus áreas de ventas, caja, entrega, señaladas.	Cuenta con un espacio amplio, pero las áreas y presentación de los productos no se encuentra bien organizados.
9	Beneficios al cliente	En las diversas fechas festivas durante el año realiza diversos sorteos, entrega de cupos de descuentos, y promociones para premiar a los clientes frecuentes.	La panadería la Florida, no entrega ningún tipo de beneficios al cliente.

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de los factores clave y el estudio de las diferencias se logra determinar que la panadería Giorgios es mucho más competitiva que la panadería La Florida, producto de una adecuada planificación de actividades estratégicas que realiza y de su enfoque en el cliente, además se logró identificar que busca su mejora continua y ampliar su cuota de clientes, mientras que la panadería objeto de estudio de esta investigación presenta aun diversas deficiencias en sus acciones de mercadeo lo que influyen en su baja participación de mercado y en la falta de fidelización de sus clientes.

4.4. Fase IV: Diseño de las acciones de mejora

4.4.1. Estrategias de benchmarking

De acuerdo al análisis realizado, a la principal competencia de la panadería La Florida, se precedió a diseñar estrategias, copiando ciertas acciones estratégicas que realiza la panadería Giorgios.

4.4.1.1. Estrategias de fidelización

Una estrategia que se utiliza para retener a los clientes, asimismo este programa consiste en premiar a los mismos por las compras realizadas, ofrecer promociones, descuentos, o cualquier otro tipo de beneficio lo cual debe producir la lealtad de los usuarios y la fidelidad hacia la empresa. La finalidad de este programa es el crecimiento de la empresa e incrementar los ingresos.

Tarjetas de fidelización

Los clientes que realicen compras frecuentes en la panadería La Florida, se les entregará una tarjeta de cliente frecuente, con lo cual podrá acceder a descuentos una vez completado un total de 10 compras superiores a los S/ 30.00, la promoción constará de un paquete de desayuno, conformado por productos básicos de la canasta familiar.



Figura 17. Tarjeta de Cliente Frecuente

Fuente: Elaboración propia

Beneficios por fechas festivas

Los clientes podrán acceder a ciertas promociones que se realizarán por fechas festivas, como canastas por el día de la madre y del padre, entrega de vales de sorteo por fiestas patrias, y sorteos de canastas en navidad y año nuevo.

Tabla 23

Actividades de las estrategias de fidelización

Estrategia	Actividad	Responsable	Costo
Tarjetas de fidelización	Diseño e impresión de un cuarto de millar de tarjetas de cliente frecuente, para su entrega a los clientes principales, en cada	Jefe de ventas	S/ 500.00

	compra se hará una rúbrica en los recuadros.		
	Impresión de tickets de descuento.	Jefe de ventas	S/200.00
Beneficios por fechas festivas	Armado de canastas por el día de la madre, del padre, navidad y año nuevo.	Asistente administrativo	S/300.00
	Compra de un equipo de sonido para su sorteo en fiestas patrias	Gerente general	S/500.00

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2. Estrategias de publicidad

La panadería La Florida no realiza ningún tipo de publicidad por lo cual la principal actividad es la creación de un fan page en Facebook, para generar una comunidad virtual con sus clientes principales, además también se diseñarán volantes para ser repartidos en la zona, por otra parte, se propone la participación de la empresa en ferias realizadas en Chiclayo.

Tabla 24

Actividades de las estrategias de publicidad

Estrategia	Actividad	Responsable	Costo
Creación de una fan page	Diseño de una fan page en Facebook	Asistente administrativo	S/ 0.00
Diseño de volantes	Impresión y diseño de volantes referenciales del servicio de la panadería.	Jefe de ventas	S/350.00
Participación en ferias	Diseñar banners y hacer degustaciones de los principales productos de la panadería.	Jefe de ventas	S/350.00

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.3. Estrategia de actividades formativas

El programa de capacitación está centrado en lograr que los trabajadores de la panadería La Florida, reconozcan la importancia de ofrecer un servicio de atención de calidad al cliente, lo que contribuirá a lograr su fidelización.

Tabla 25

Plan de capacitación.

Estrategia	Tema de capacitación	Desarrollo	Responsable	Periodo	Recursos	Costo
Actividades formativas para el personal de la panadería La Florida	Técnicas de venta	Se realizará un taller de dos horas un día sábado, donde se contratará un capacitador externo para que dicte el tema de técnicas de venta, se deberá asegurar la participación total de los trabajadores	Capacitador externo	Semestral	Instalaciones de la panadería la Florida Proyector Laptop Sillas	S/ 500.00
	Reconociendo al cliente	El segundo taller se realizara un fin de semana, con una duración de dos horas, el fin es que los colaboradores sepan reconocer las necesidades del cliente y muestren capacidad de respuesta, el taller cerrara con actividades de retroalimentación	Capacitador externo	Semestral	Instalaciones de la panadería la Florida Proyector Laptop Sillas	S/ 500.00
	Importancia de la calidad de atención	El tercer taller se realizará un fin de semana, con una duración de 1 hora, donde se priorizará la importancia de mostrar empatía al momento de la atención al cliente. Se dará cierre al programa de capacitación con un compartir entre todos los colaboradores de la panadería.	Capacitador externo	Trimestral	Instalaciones de la panadería la Florida Proyector Laptop Sillas Refrigerios	S/ 600.00

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de acción

Tabla 26

Plan de acción

Estrategia	Actividad	Responsable	Costo
Tarjetas de fidelización	Diseño e impresión de un cuarto de millar de tarjetas de cliente frecuente, para su entrega a los clientes principales, en cada compra se hará una rúbrica en los recuadros.	Jefe de ventas	S/ 500.00
	Impresión de tickets de descuento.	Jefe de ventas	S/200.00
Beneficios por fechas festivas	Armado de canastas por el día de la madre, del padre, navidad y año nuevo.	Asistente administrativo	S/300.00
	Compra de un equipo de sonido para su sorteo en fiestas patrias	Gerente general	S/500.00
Creación de una fan page	Diseño de una fan page en Facebook	Asistente administrativo	S/ 0.00
Diseño de volantes	Impresión y diseño de volantes referenciales del servicio de la panadería.	Jefe de ventas	S/350.00
Participación en ferias	Diseñar banners y hacer degustaciones de los principales productos de la panadería.	Jefe de ventas	S/350.00
Actividades formativas para el personal de la panadería La Florida	Se realizará un taller de dos horas un día sábado, donde se contratará un capacitador externo para que dicte el tema de técnicas de venta, se deberá asegurar la participación total de los trabajadores	Capacitador externo	S/. 500.00

<p>El segundo taller se realizara un fin de semana, con una duración de dos horas, el fin es que los colaboradores sepan reconocer las necesidades del cliente y muestren capacidad de respuesta, el taller cerrara con actividades de retroalimentación</p>	<p>Capacitador externo</p>	<p>S/. 500.00</p>
<p>El tercer taller se realizará un fin de semana, con una duración de 1 hora, donde se priorizará la importancia de mostrar empatía al momento de la atención al cliente. Se dará cierre al programa de capacitación con un compartir entre todos los colaboradores de la panadería.</p>	<p>Capacitador externo</p>	<p>S/. 600.00</p>
<p>TOTAL PRESUPUESTO</p>		<p>S/. 3,800.00</p>

Fuente: Elaboración propia

6. Control

Para dar seguimiento a los resultados de las actividades sugeridas se debe realizar una evaluación periódica del cumplimiento de las metas institucionales, con el fin de verificar si los resultados obtenidos están siendo positivos. Además, se debe evaluar el desempeño de los colaboradores y nivel de compromiso que están teniendo para la consecución de los objetivos organizacionales.

7. Recuperación de la inversión

Tabla 27

Proyección de ingresos, Con el método de regresión lineal

MES/2018	VENTAS		PERIODO	X ²	X*Y
	MENSUAL	(S./mes aprox.)			
Diciembre	S/. 10,380.00		1	1	10380
Enero	S/. 10,500.00		2	4	21000
Febrero	S/. 10,580.00		3	9	31740
Marzo	S/. 10,220.00		4	16	40880
Abril	S/. 10,147.00		5	25	50735
Mayo	S/. 10,330.00		6	36	61980
Junio	S/. 10,500.00		7	49	73500
Julio	S/. 10,132.00		8	64	81056
Agosto	S/. 10,143.00		9	81	91287
Setiembre	S/. 10,280.00		10	100	102800
TOTALES	S/. 103,212.00		55	385	565358
	$\sum Y = 103212$		$\sum X = 55$	$\sum X^2 = 385$	$\sum X*Y = 565358$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Recuperación de la inversión

Periodo/mes	Promedio de ingresos	Promedio de egresos mensual	Total de ingreso aproximado	Diferencia de ingresos
1	S/. 10,380.00	S/. 3,633.00	S/. 6,747.00	
2	S/. 10,500.00	S/. 3,675.00	S/. 6,825.00	
3	S/. 10,580.00	S/. 3,703.00	S/. 6,877.00	
4	S/. 10,220.00	S/. 3,577.00	S/. 6,643.00	
5	S/. 10,147.00	S/. 3,551.45	S/. 6,595.55	Prom. de ingresos
6	S/. 10,330.00	S/. 3,615.50	S/. 6,714.50	
7	S/. 10,500.00	S/. 3,675.00	S/. 6,825.00	
8	S/. 10,132.00	S/. 3,546.20	S/. 6,585.80	
9	S/. 10,143.00	S/. 3,550.05	S/. 6,592.95	
10	S/. 10,280.00	S/. 3,598.00	S/. 6,682.00	S/. 6,708.78
11	S/. 11,308.00	S/. 4,523.20	S/. 6,784.80	S/. 76.02
12	S/. 12,336.00	S/. 4,934.40	S/. 7,401.60	S/. 692.82
13	S/. 13,364.00	S/. 5,345.60	S/. 8,018.40	S/. 1,309.62
14	S/. 14,392.00	S/. 5,756.80	S/. 8,635.20	S/. 1,926.42

*La inversión de la propuesta de estrategias de benchmarking se recuperaría en 3 periodos

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. El estado actual de la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, se define como deficiente, pues según los resultados obtenidos no existe ningún vínculo sostenible entre el cliente y la empresa, a causa de la falta de beneficios como promociones y ofertas, según afirmó el 43% de los clientes, además el 28% manifestó sentirse insatisfecho con el servicio y un 61% indica que las condiciones de la panadería no se ajusta a sus requerimientos, estas deficiencias influyen de forma negativa en el fortalecimiento de la relación cliente-empresa.
2. Los factores influyentes en la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo son la calidad del servicio, que según el 42% de los clientes no se ajusta a sus requerimientos; la diferenciación, que según el 43% la empresa no se diferencia de la competencia por su falta de enfoque en el cliente; la satisfacción que según los clientes actuales aún no se alinea a sus expectativas; y por último la habitualidad, resultando que de acuerdo al 54% de los clientes no se sienten clientes frecuentes. De acuerdo a las condiciones en las que se encuentra los factores estudiados, se concluye que requiere de actividades de mejora para lograr la fidelización del cliente.
3. El diseño de las estrategias de benchmarking para la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, deben estar centradas en estrategias publicitarias, estrategias de actividades formativas para reforzar las competencias del potencial humano y ofrecer un mejor servicio de atención según afirmó el 27% de los clientes, además de estrategias de beneficios al cliente según requiere el 30% de los clientes, por otra parte es necesario rediseñar la presentación de los productos según requiere el 22% de los clientes.
4. En la estimación de los resultados que generara la implementación de las estrategias de benchmarking en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo se centran en la mejora del nivel de fidelización de clientes, existiendo un mayor vínculo entre el cliente y la empresa, consiguiendo que estos sean los principales predicadores de la marca y la recomienden a su entorno, además en la proyección de ingresos, se observa que la recuperación de la inversión es un periodo adecuado y el beneficio obtenido mejora la rentabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Al gerente general de la Panadería La Florida E.I.R.L, considerar reforzar las competencias del personal, mediante actividades formativas para que los clientes perciban fiabilidad en el servicio y sientan que el trabajador es empático y entiende sus necesidades, además se recomienda realizar test de satisfacción de forma trimestral con el fin de reconocer la aceptación del cliente a las mejoras implementadas en la empresa.
2. Al gerente general y a los responsables de los equipos de trabajo de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, considerar mejorar la calidad de la elaboración de los panes, implementando mejoras en los procesos, así como mejorar la presentación de los productos, además se recomienda comprometer a todo el potencial humano en el desarrollo eficiente de sus funciones, otorgándoles reconocimientos por su desempeño.
3. Al gerente general y trabajadores de la Panadería La Florida E.I.R.L planificar metas de ventas en la empresa, con el fin de influir en la rotación de los inventarios en el menor tiempo posible y para asegurar la salida de toda la producción de pan del día, también se recomienda tomar los datos de los clientes para crear una base de datos y optimizar la atención además del envío de información de acuerdo a sus hábitos de compra en la panadería.
4. Al gerente general de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo considerar la ejecución de las estrategias de benchmarking diseñadas, tomando como referencia a la panadería Giorgios que es la que actualmente tiene un mejor desarrollo en el mercado, con el fin de mejorar el nivel de fidelización del cliente.

REFERENCIAS

- Agueda, E., García, J., & Narros, J. (2013). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC Editores.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editores.
- Argudo, J. (2018). *¿Qué es la fidelización de clientes y cómo mejorarla?* Obtenido de <https://www.joseargudo.com/fidelizacion-de-clientes/>
- Carrión, J. (2015). *Estrategia de la Visión a la acción*. México: ESIC Editorial.
- Conde, P. (2016). *Casos de éxito de empresas españolas: sector panaderías y restaurantes*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/granier-juan-pedro-conde-panaderia>
- Correa, J. (2018). *Dos empresas peruanas manifestaron sus estrategias para fidelizar clientes*. Obtenido de <https://www.themanufacturer.com/articles/dos-empresas-peruanas-manifestaron-sus-estrategias-para-fidelizar-clientes/>
- Cubas, A., & Guadalupe, R. (2017). *Relación entre la Publicidad Empresarial y la Fidelización del Cliente en la Panadería Marycris – Chiclayo*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/116296>
- Delgado, A., & Torres, S. (2017). *Propuesta de rediseño organizacional de la cadena de panaderías Virgen del Carmen S.A.C. de la región Lambayeque, utilizando estrategias de Benchmarking*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2207184896>
- Demet, S. (2018). *Fidelizar clientes, una tarea cada vez más difícil*. Obtenido de <https://www.ivc.es/blog/fidelizar-clientes-una-tarea-cada-vez-más-difícil>
- Dolores, M. (2015). *Manual de Marketing*. Madrid: Diaz de Santos Editores.
- Enriquez, M. (2015). *La dulzura de "La miel": Tortas con sabor a queso helado y papaya arequipeñas*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/peru/la-dulzura-de-la-miel-tortas-con-sabor-a-5/>

- Escamilla, O. (2018). *Los principales retos que presentan en el marketing de la actualidad*. Obtenido de <https://www.merca20.com/los-principales-retos-que-se-presentan-en-el-social-media-marketing-de-la-actualidad/>
- Espinoza, J. (2016). *Aplicación de un Benchmarking en una cooperativa de ahorro y crédito*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/132140>
- Ferrán, A. (2014). *El CRM y el Nuevo Marketing Relacional*. Obtenido de <http://www.marketing-branding.cl/2014/04/07/el-crm-y-el-nuevo-marketing-relacional/>
- Gines, K. (2016). *Conoce el secreto del éxito de panetones 'Santa Clara'*. Obtenido de <https://trome.pe/emprende-trome/conoce-secreto-exito-panetones-santa-clara-entrevista-34323>
- Grande, I. (2014). *Marketing de los servicios (5ta ed.)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: Ediciones Mc Graw Grill.
- Lema, R. (2017). *Análisis de las estrategias competitivas que utilizan las pequeñas panaderías de la provincia del Azuay para lograr mejorar la fidelización de clientes*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/27126/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>
- López, E. (2016). *Casos de Exito Mexico*. Obtenido de <http://elempresario.mx/casos-exito>
- Matín, L. (2015). *7 problemas en la fidelización de los clientes y como resolverlos*. Obtenido de <https://himarketing.es/7-problemas-fidelizacion-clientes-como-resolverlos/>
- Mcilveen, C. (2017). *Perfiles de clientes, personalización y estrategias de marketing*. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/perfiles-de-clientes/>
- Medina, M. (2018). *Importancia de las estrategias del benchmarking*. Obtenido de economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/PBarrientosF/.../Exposicion_Benchmarking.pdf

- Pontaza, A. (2015). *arketing experiencial. La nueva e innovadora forma de hacer marketing*. Madrid: GRIN Verlag.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pryor, D. (2014). *Plan de benchmarking para la panadería La Fournee D`gigi*. Obtenido de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/450/TG00605.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Romero. (2015). *Estrategias para aumentar las ventas de un restaurante*. Obtenido de Portal Iniciativa Fundación Romero: <http://www.pqs.pe/tu-negocio/estrategias-aumentar-ventas-restaurante>
- Saenz, L. (2015). *Diagnóstico empresarial de las mypes de panaderías en la cabecera departamental de Escuintilla*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Saenz-Ligia.pdf>
- Sánchez, S. (2017). *Fidelización de Clientes*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>
- Schnarch, K. (2016). *Marketing de Fidelización*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- School, B. (2016). *Cómo retener y fidelizar a tus clientes*. Madrid: EAE Ediciones.
- Trejo, R. (2017). *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de Clientes de la empresa Premiere de los Olivos*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/149042>
- Vásquez, H. (2016). *El benchmarking y su influencia en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/222573>
- Zelada, C. (2018). *La fidelización de clientes en épocas actuales*. Obtenido de <http://www.comercionista.com/promocion-venta/la-fidelizacion-clientes>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	
<p>Problema principal ¿Cómo mejorar la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo, 2018?</p> <p>Problemas secundarios ¿Cuál es el estado actual de la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, 2018?</p> <p>¿Qué factores influyen en la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo?</p> <p>¿Qué características debe tener una estrategia de solución para mejorar la fidelización de clientes en la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo.</p> <p>4. ¿Qué resultados generará la implementación de las estrategias de benchmarking en la fidelización de clientes de la panadería La Florida E.I.R.L Chiclayo?</p>	<p>Objetivo general Elaborar estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 2018</p> <p>Objetivos específicos 1 Diagnosticar el estado actual de la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 2 Identificar los factores influyentes en la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 3 Diseñar estrategias de benchmarking para la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 4 Estimar los resultados que generara la implementación de las estrategias de benchmarking en la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo</p>	<p>La implementación de estrategias de benchmarking mejorará la fidelización de clientes en la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo, 2018.</p>	Fidelización	Personalización	Nivel de calidad	Técnica: Encuesta	
					Tipos de personalización		
				Diferenciación	Tipos de beneficios		Instrumento: Cuestionario
					Identificación de la competencia		
				Satisfacción	Grado de satisfacción		
			Factores del producto				
			Habitualidad	Frecuencia de visitas	Técnica: Análisis documental		
			Estrategias de benchmarking	Preparación y Presentación		Identificación del objetivo del estudio	Instrumento: Hoja de registro
						Identificación de los participantes del estudio	
						Identificar los productos o servicios clave y análisis del cliente	
Recopilación de Datos	Identificar la competencia directa						
Análisis Estratégico y Estudio de Diferencias	Análisis de los factores clave y comparación de resultados						
Diseño de las Acciones de Mejora	Desarrollo de las estrategias de benchmarking						

ANEXO 2: ENCUESTA



CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE LA PANADERIA LA FLORIDA

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y responda marcando con una X la alternativa que usted crea conveniente.

Ítems

1. ¿Considera usted que los productos que vende la Panadería La Florida son de calidad?
 - a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
2. ¿Está usted de acuerdo que los productos de la Panadería La Florida son mejores que los de la competencia?
 - a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
3. ¿Los trabajadores de la Panadería La Florida muestran empatía con el cliente?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas Veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
4. ¿Considera usted que en otras panaderías ha recibido una mejor atención?
 - a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo

5. ¿Considera usted que la principal fortaleza de la Panadería La Florida es la variedad y calidad de sus productos?
 - a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
6. ¿La Panadería La Florida le otorga beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas Veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
7. ¿Existen otras panaderías de la zona que si le ofrecen beneficios como cliente (promociones, ofertas, descuentos)?
 - a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
8. ¿Cuáles son los factores que usted más valora en una panadería?
 - a) Calidad de los productos
 - b) Calidad de la atención
 - c) Presentación e higiene
 - d) Promociones, ofertas y descuentos
 - e) Precios justos
9. ¿Se siente usted satisfecho con la atención brindada en la Panadería La Florida?
 - a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
10. ¿Considera que la Panadería La Florida cumple con las normas de higiene en la presentación y preparación de sus productos?
 - a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
11. ¿Usted está de acuerdo en que los precios de los productos de la Panadería La Florida son justos?
 - a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo

- c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
12. ¿Considera usted que los horarios de atención de la Panadería La Florida son los adecuados?
- a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
13. ¿Se considera usted un cliente frecuente de la Panadería La Florida?
- a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
14. ¿Usted recomendaría a su entorno social visitar y adquirir los productos que vende la Panadería La Florida?
- a) Total Acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
15. ¿Cuándo usted requiere productos básicos que puede encontrar en una panadería, su primera elección es la panadería La Florida?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas Veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO 3: Prueba Piloto

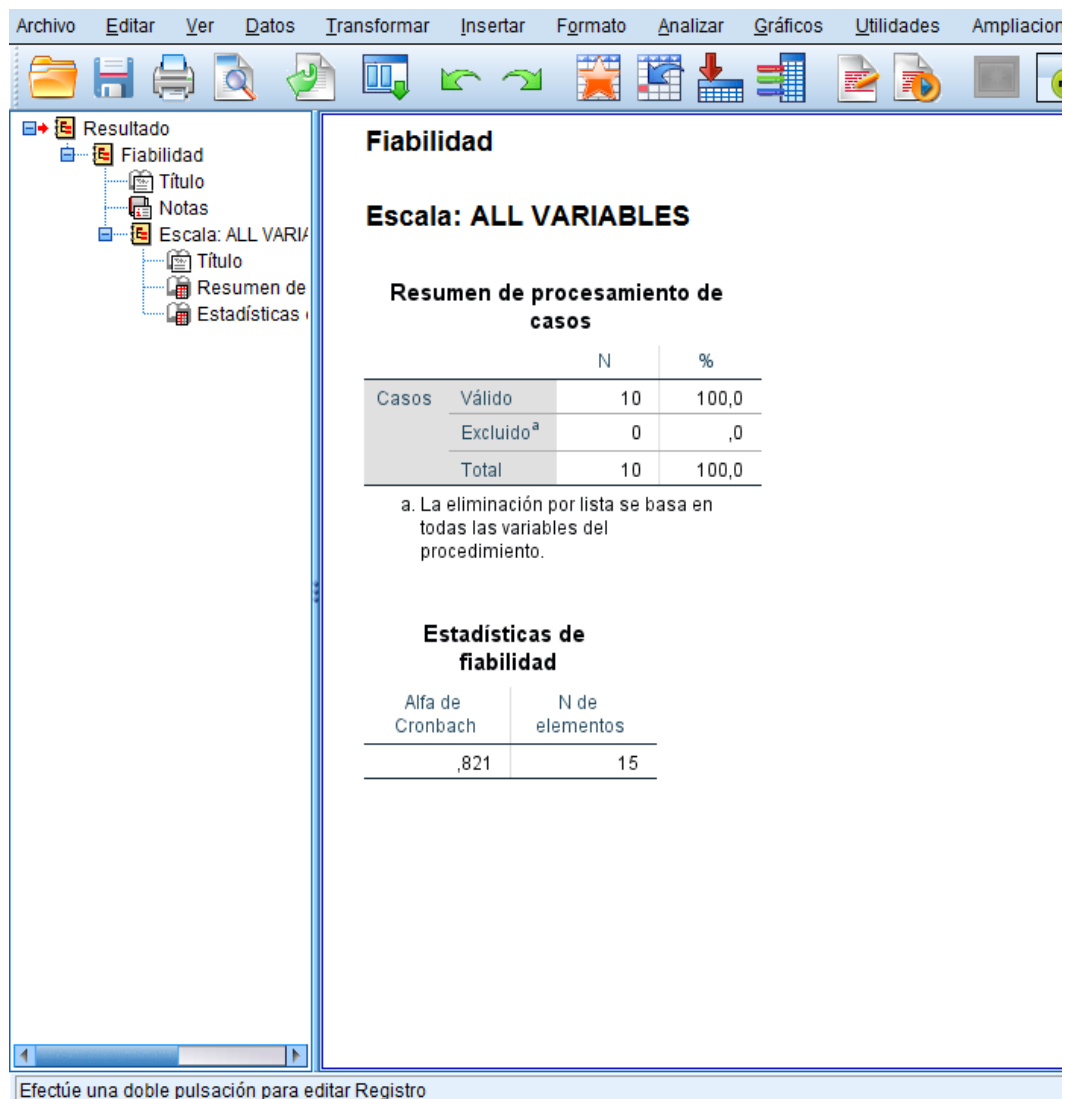


Figura. Resultado de la prueba piloto.

Fuente: Programa estadístico SPSS, análisis Alfa de Cronbach

