

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LAS
ESTRATEGIAS DE CRM PARA LA
CAPTACIÓN, FIDELIZACIÓN Y
RETENCIÓN DE CLIENTES DE TELEFONÍA
MÓVIL DE MOVISTAR DEL PERÚ EN EL
2020 EN LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Jarinson Ricaldi Castro Vargas

Código 20141685

Asesor

Rodolfo Pedro Munte Urrunaga

Lima – Perú

Noviembre de 2021

**ANALYSIS OF THE IMPORTANCE OF CRM
STRATEGIES FOR THE ACQUISITION,
LOYALTY AND RETENTION OF MOBILE
TELEPHONY CUSTOMERS OF MOVISTAR
DEL PERU IN METROPOLITAN LIMA IN
2020**

*Dedicado a Dios y a mis padres
por su esfuerzo, guía y ánimo constante.
Ustedes son mi más grande motivación.*



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Descripción de la situación problemática.....	2
1.2 Formulación del problema principal	10
1.3 Objetivo de la investigación	10
1.4 Justificación de la investigación.....	11
1.5 Importancia de la investigación.....	12
1.6 Viabilidad de la investigación	13
1.7 Limitaciones de la investigación	13
CAPITULO II: MARCO TEORICO	15
2.1 Antecedentes Nacionales.....	15
2.2 Antecedentes Internacionales	19
2.3 Bases Teóricas	26
2.3.1 Objetivos del CRM	34
2.3.2 Beneficios del CRM.....	39
2.4 CRM: Componentes, tipos y estrategias	42
2.4.1 Componentes del CRM.....	42
2.4.2 Tipos de CRM.....	45
2.4.3 Estrategias aplicadas	47
CAPITULO III: HIPÓTESIS	71
3.1 Hipótesis.....	71
3.2 Variables.....	71

CAPITULO IV: METODOLOGÍA.....	74
4.1 Diseño Metodológico	74
4.2 Diseño de muestra	74
4.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	75
4.4 Aspecto Deontológicos de la investigación.	75
CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	76
5.1 Cuestionario	76
5.1.1 Preguntas Filtro	76
5.1.2 Variable I: Captación	80
5.1.3 Variable II: Fidelización.	85
5.1.4 Variable III: Retención.	86
CAPITULO VI: CONCLUSIONES	97
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS	101
ANEXOS	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Matriz de Operacionalización.....	72
---	----



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Variación porcentual anual del PBI.....	2
Figura 1.2 Líneas móviles activas – Nacional.	3
Figura 1.3 Líneas móviles activas – Lima Metropolitana	4
Figura 1.4 Evolución de usuarios de telefonía móvil – Nacional.....	5
Figura 1.5 Evolución de usuarios de telefonía móvil – Lima Metropolitana	5
Figura 1.6 Evolución de usuarios de telefonía móvil – Lima Metropolitana	6
Figura 1.7 Evolución de líneas móviles portadas	7
Figura 1.8 Balance de líneas por operadora.....	9
Figura 2.1 Modelo de éxito del CRM.....	24
Figura 2.2 Beneficios del CRM en empresas.	26
Figura 2.3 Evolución del concepto de marketing.	34
Figura 2.4 Planteamiento de indicadores.	38
Figura 2.5 Indicadores principales del CRM.....	39
Figura 2.6 Ciclos de la experiencia del cliente.	47
Figura 2.7 Programas de afinidad.....	52
Figura 2.8 Estrategias de redes sociales.....	53
Figura 2.9 Estrategia de promotores de venta.....	54
Figura 2.10 Estrategia de aplicativos móviles.	55
Figura 2.11 Promociones de portabilidad	57
Figura 2.12 Estructura de estrategias de fidelización.	61
Figura 2.13 Desarrollo de aplicativos – Movistar Play	62
Figura 2.14 Desarrollo de aplicativos – Movistar Prix.....	63
Figura 2.15 Desarrollo de aplicativos – Mi Movistar.....	64
Figura 2.16 Nuevos canales de atención.....	64

Figura 2.17 Promociones exclusivas.	65
Figura 2.18 Captación en el 2021	69
Figura 2.19 Fidelización en el 2021.....	70
Figura 5.1 Respuesta 1.....	77
Figura 5.2 Respuesta 2.....	77
Figura 5.3 Respuesta 3.....	78
Figura 5.4 Respuesta 4.....	79
Figura 5.5 Respuesta 5.....	79
Figura 5.6 Respuesta 6.....	80
Figura 5.7 Respuesta 7.....	81
Figura 5.8 Respuesta 7.1 - Prepago	82
Figura 5.9 Respuesta 7.2 – Postpago	83
Figura 5.10 Respuesta 7.3 - Comparativo.....	84
Figura 5.11 Respuesta 8.....	85
Figura 5.12 Respuesta 9.....	86
Figura 5.13 Respuesta 10.....	87
Figura 5.14 Respuesta 10.1.....	87
Figura 5.15 Respuesta 11	88
Figura 5.16 Respuesta 11.1.....	89
Figura 5.17 Respuesta 12.....	90
Figura 5.18 Respuesta 12.1.....	90
Figura 5.19 Respuesta 13.....	91
Figura 5.20 Respuesta 13.1.....	92
Figura 5.21 Respuesta 14.....	93
Figura 5.22 Respuesta 14.1.....	94
Figura 5.23 Teoría clasificación de clientes.	94

Figura 5.24 Clasificación de clientes.....95

Figura 5.25 Respuesta 15.....96



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto	106
Anexo 2: Matriz de Consistencia.....	107
Anexo 3: Instrumentos de la investigación - Encuesta.....	102
Anexo 4: Instrumentos de la investigación - Encuesta.....	109



RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas por Movistar para la captación, fidelización y retención de clientes en el 2020, la cual es también apoyada con literatura relacionada al tema. La población fue de 2,606,427 de clientes de telefonía móvil de Movistar en Lima Metropolitana, la muestra del estudio fueron 273 personas escogidas de forma aleatoria. Los datos de la presente investigación se recolectaron con la técnica de encuestas y su instrumento los cuestionarios, este último contó con 15 preguntas, posteriormente se procesaron y analizaron. Por último, los resultados determinaron el alto grado de importancia de las estrategias para captación y fidelización aplicadas por la empresa, así como recomendaciones en cuanto a las estrategias retención.

Línea de investigación: 5200 – 34.a7

Palabras clave: CRM, Marketing Relacional, Captación, Fidelización y retención.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to determine, analyze and generate recommendations on the importance of the CRM strategies applied by Movistar for the acquisition, loyalty, and retention of customers in 2020, which is also supported by literature related to the subject. With a population of 2,606,427 Movistar mobile phone customers in Metropolitan Lima, the study sample was 273 people chosen at random. The data of the present research were collected with the survey technique and its instrument the questionnaires, the latter had 15 questions, later they were processed and analyzed. Finally, the results determined the high degree of importance of the strategies for acquisition and loyalty applied by the company, as well as recommendations regarding retention strategies.

Line of Research: 5200 – 34.a7

Keywords: CRM, Relationship Marketing, Recruitment, Loyalty, and retention.

INTRODUCCIÓN

Desde 1980 lo conocido sobre Customer Relationship Management (CRM) ha evolucionado de ser solo una estrategia para pymes a convertirse en una estrategia esencial que demanda cambios de *mindset* profundos para gran parte de las empresas que buscan incrementar su rentabilidad a lo largo del tiempo basando sus esfuerzos en la relación que tienen con sus clientes y llevándolas a un nuevo nivel de lo que normalmente conocían.

A lo largo de esta investigación se definirá el concepto de CRM, se detallarán sus tipos, su implementación; asimismo, se detallarán las principales estrategias aplicadas para la captación, fidelización y retención de clientes por parte de empresas del sector telecomunicaciones, de las cuales para esta investigación en particular se tomará a Movistar del Perú como objeto de estudio el cual estará acompañado de la explicación de la situación problemática del sector y posibles recomendaciones para corregir dicha situación.

Por último, esta investigación tiene como objetivo brindar recomendaciones basadas en información relevante sobre la importancia del CRM y los beneficios que esta estrategia puede brindar; por lo tanto, invita a los lectores que la consulten a considerar al CRM como un punto esencial para el crecimiento y rentabilidad que busca cada organización a lo largo del tiempo.

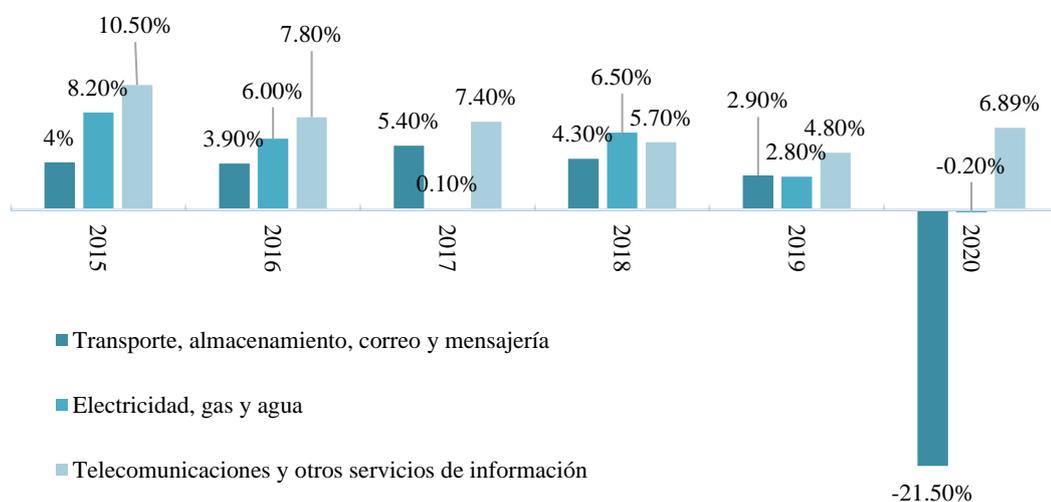
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

En el Perú, la telecomunicación es uno de los sectores más importantes de la actualidad, esta importancia no solo radica en el alcance y penetración de mercado a la que puede llegar con los diferentes productos y servicios ofrecidos por las operadoras que se encuentran en actividad sino también debido al gran aporte del sector al PBI nacional. Según reportes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector de telecomunicaciones ha aportado aproximadamente 5,5%¹ del Producto Bruto Interno (PBI) nacional en el año 2020 y, adicionalmente, es uno de los pocos sectores que ha mantenido un crecimiento promedio constante de Valor Agregado Bruto mayor al 7% desde 2008 al 2020, siendo el 2010 el año en el que logró la mayor variación en su historia alcanzando un 16.9%.

Figura 1.1

Variación porcentual anual del PBI.



Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática.

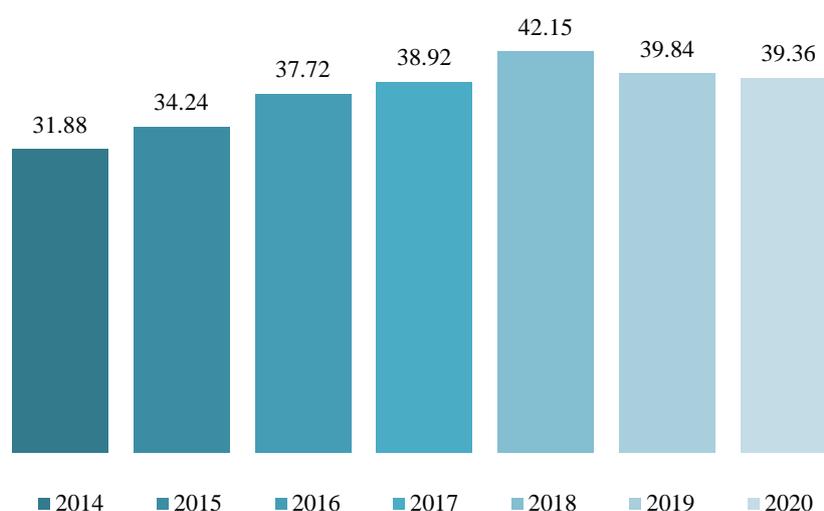
¹ y ² Información calculada de Reportes Estadísticos - Indicadores de Servicio Móvil en OSIPTEL. URL: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf>

En el año 2020 el sector creció en 6,89%² (26,576 millones de soles), aunque este no es el mejor resultado del último quinquenio, este crecimiento se celebró ya que el sector es uno de los pocos que logró un cierre positivo en este año³ a pesar de la grave crisis sanitaria que vive nuestro país y el mundo producto de la COVID-19.

Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada de Telecomunicaciones (Osiptel), este crecimiento se debe en gran parte a las acciones reguladoras, supervisoras y fiscalizadoras que se han realizado a lo largo de los últimos siete años en busca de una competencia mucho más abierta y beneficiosa para los millones de usuarios que en su totalidad llegaron a sumar en el 2018 un máximo histórico de 42,154,771 ⁴ de líneas móviles activas en el Perú y 11,789,435 líneas activas solo en Lima Metropolitana. En el 2020 se observa un decrecimiento de 1.2% en líneas móviles y una penetración total de 121% a nivel nacional.

Figura 1.2

Líneas móviles activas – Nacional.



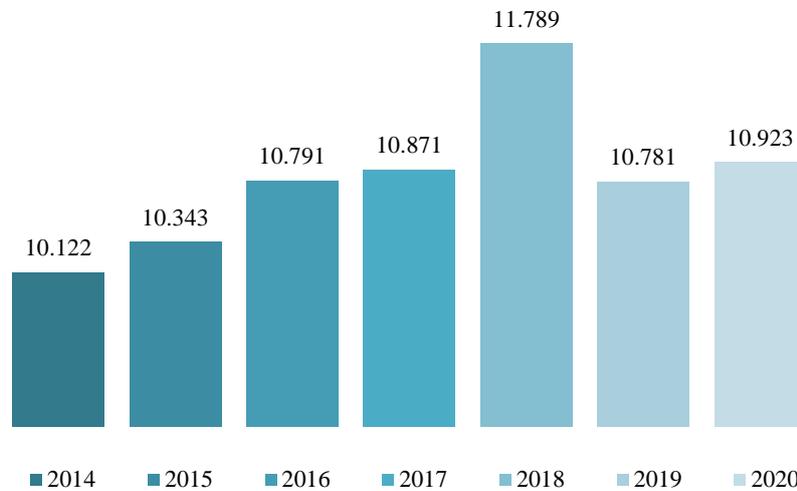
Nota. Los valores están expresados en millones. Adaptado de Punku, por Osiptel, 2021., En el 2020 se observa un decrecimiento de 1.2% en líneas móviles y una penetración total de 121% a nivel nacional.

³ Según reporte de variación de PBI publicado por INEI.

⁴ Información obtenida de Indicadores de Telefonía – INEI: <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/telecomunicaciones-y-otros-servicios-de-informacion-11122/>

Figura 1.3

Líneas móviles activas – Lima Metropolitana

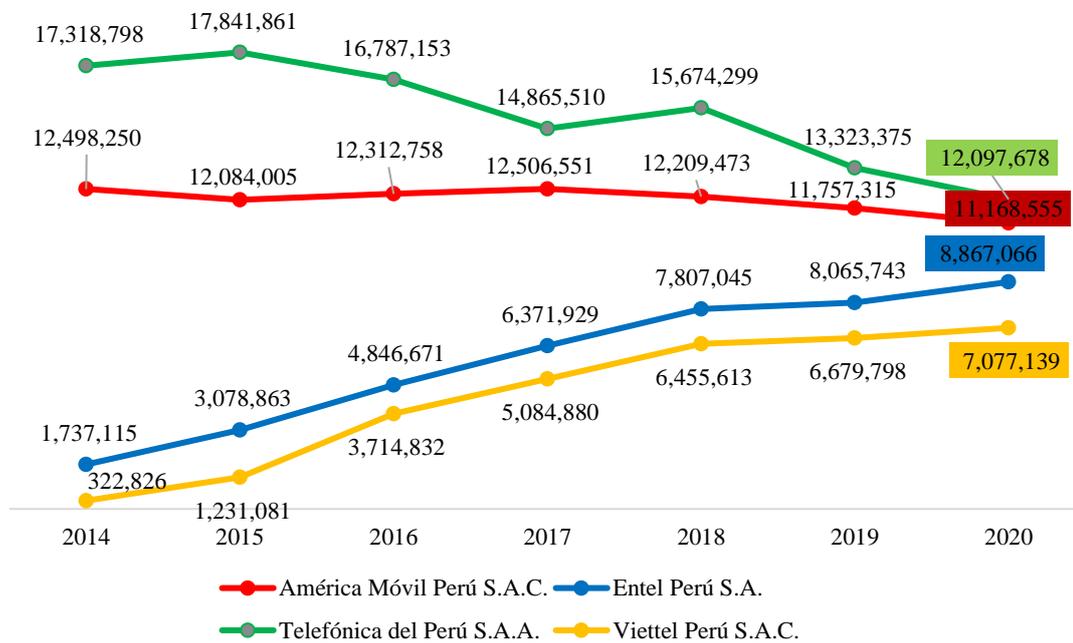


Nota. Los valores están expresados en millones. Adaptado de Punku, por Osiptel, 2021.

Es esta apertura por una competencia limpia, honesta y con reglas claras propuestas por OSIPTEL lo que permitió a finales del 2014 e inicio del 2015 la entrada de dos nuevos competidores: Entel y Viettel (Comercialmente conocido como Bitel) a un mercado de telefonía móvil que se encontraba plenamente dominado por dos gigantes de las telecomunicaciones: Telefónica del Perú (Movistar) y América Móvil (Claro), estas empresas contaban con aproximadamente 95% de la líneas de telefonía móvil y complementaban su liderazgo con más servicios para sus clientes. Entel y Bitel; los nuevos competidores, lejos de evitar una confrontación directa con las empresas que controlaban el mercado se encaminaron al planteamiento de estrategias totalmente agresivas enfocadas en precios competitivos que permitían acceder a planes y datos móviles ilimitados de internet así como también en la reducción de casi todos los costos de cambio que las demás operadoras incurrieron: Contratos más flexibles, venta y desbloqueo de dispositivos móviles y modificación de las Condiciones de Uso.

Figura 1.4

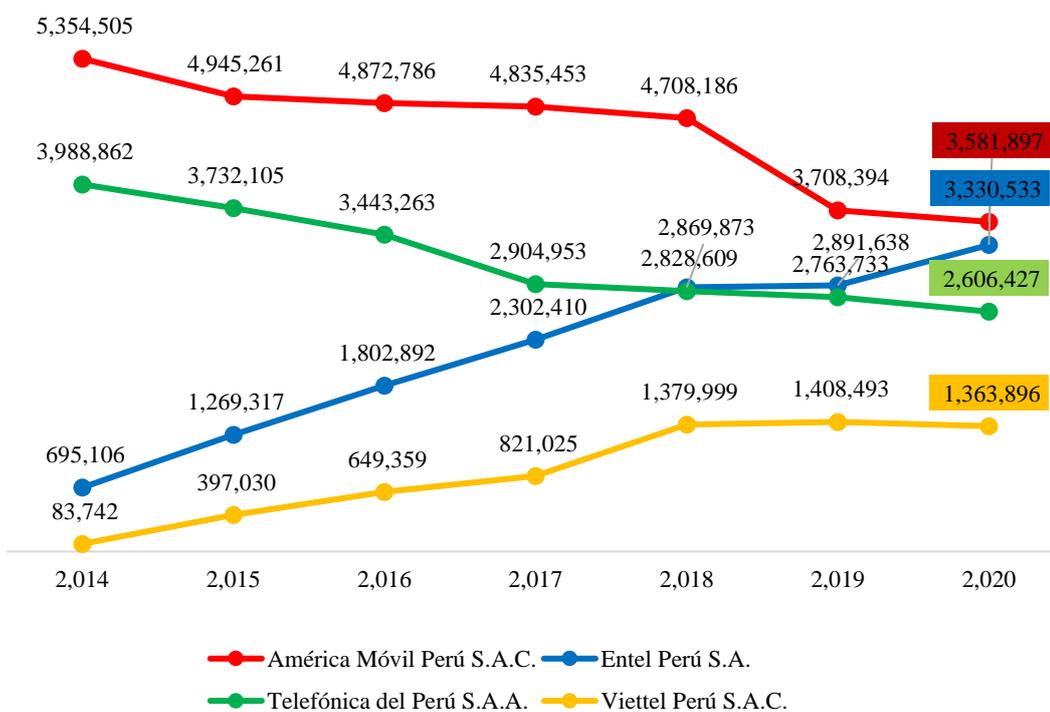
Evolución de usuarios de telefonía móvil – Nacional.



Nota. Adaptado de Punku, por Osiptel, 2021.

Figura 1.5

Evolución de usuarios de telefonía móvil – Lima Metropolitana



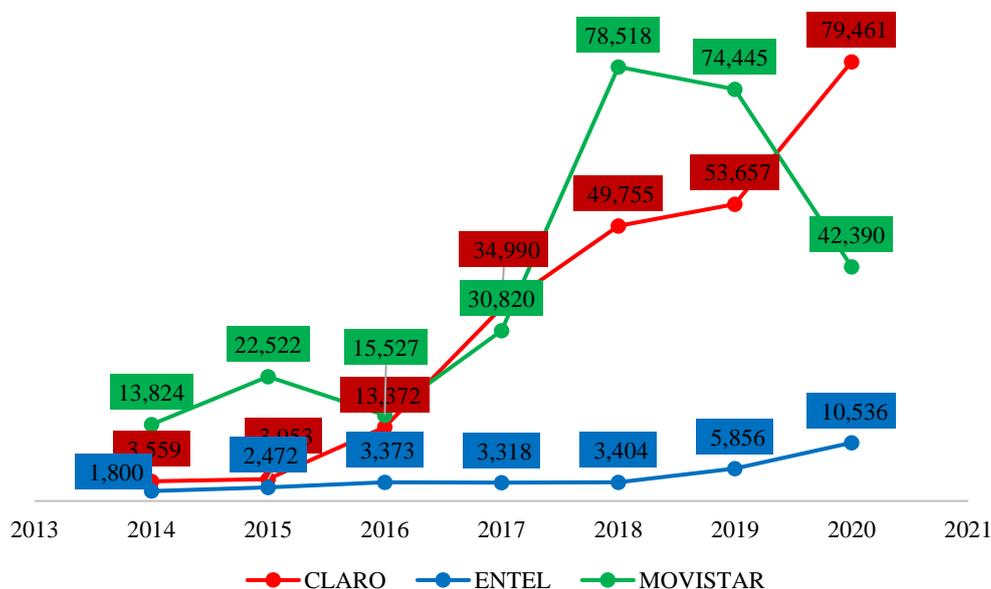
Nota. Adaptado de Punku, por Osiptel, 2021.

Adicionalmente, dentro del sector de las telecomunicaciones, específicamente el segmento de la telefonía móvil, muy aparte de ser considerado uno de los más grandes del país por la cantidad de clientes e ingresos que obtiene es también uno de los que mayor dinamismo ha obtenido a lo largo de los años pues muchas veces los servicios ofrecidos tal como los planes de compra de equipos, ofertas de datos totalmente ilimitados y modalidades de obtención de una línea (prepago y postpago) han ido variando de forma positiva hacia el cliente conforme el tiempo así como los reglamentos propuestos por Osiptel se van llevando a cabo de forma satisfactoria, sin embargo, es importante subrayar los grandes problemas generales que este sector y, especialmente, la telefonía móvil presenta: La baja satisfacción.

De acuerdo con la base de datos de reclamos realizada por OSIPTEL y su tribunal especializado en atención de reclamos Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios (TRASU) desde el 2014 al 2020 se han logrado atender 556,536⁵ quejas de usuarios, de las cuales más del 60% (119,309 reclamos) provenían por infracciones de plazos o trasgresiones de procedimientos.

Figura 1.6

Evolución de usuarios de telefonía móvil – Lima Metropolitana



Nota. Adaptado de Punku, por Osiptel, 2021.

⁵ Datos recopilados de <https://punku.osiptel.gob.pe/FrmLogin.aspx#>

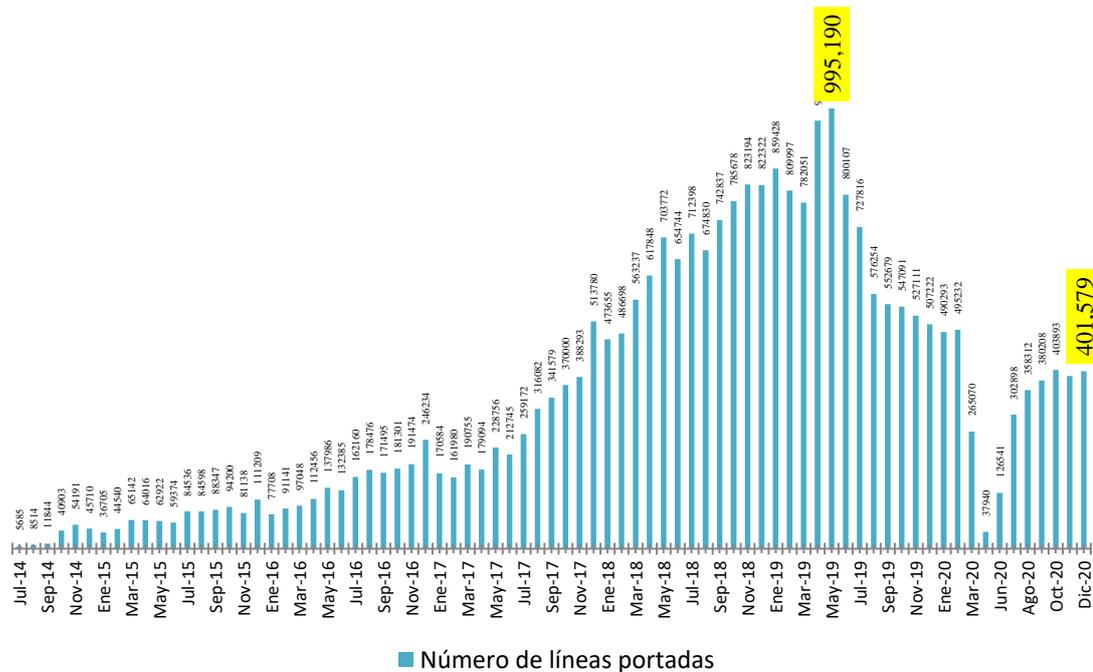
Al ser la telefonía móvil un servicio constantemente cuestionado por su calidad y gestión de resolución de reclamos de forma empática, dinámica y cordial es lo que ha llevado a muchos clientes de la telefonía móvil a hacer uso de la capacidad que han adquirido gracias a OSIPTEL: la portabilidad. Con la existencia de la portabilidad móvil, el cliente obtiene mucho más poder en la toma de decisión, pues solo es cuestión de horas lo que le toma cambiarse de una operadora “x” a otra operadora “y” que le ofrezca mejor servicio, mejor trato y mejores ofertas o precios.

Es tal la aceptación que en el 2019 se registraron 325,911 líneas portadas tan solo en diciembre, esto significó un crecimiento de 32.3% con respecto al mes anterior (388,293 líneas); es decir, diariamente 16,574 personas portaban sus líneas móviles de un operador a otro. En cantidades acumuladas, desde el 2014 hasta el 2020 se han realizado más de 15 millones portaciones a lo largo de todo el país.

Por otro lado, en el siguiente cuadro podremos ver la portabilidad mensual desde julio del 2014, año en el que se inició el uso de este beneficio hasta diciembre del 2020, último reporte dentro de las fechas que interesa a esta investigación.

Figura 1.7

Evolución de líneas móviles portadas



Nota. Adaptado de Punku, por Osiptel, 2021.

En la imagen se puede apreciar que en mayo y abril del 2019 a diferencia de lo observado en el 2020 se llegó a tener una mayor cantidad de líneas portadas en el mercado. Asimismo, también podemos ver que se ha presentado un incremento de líneas portadas desde el 2014 hasta el primer trimestre del 2019, meses después y a lo largo del 2020 esta tendencia descendería en más de 50%.

El gran incremento de migraciones logrado en los primeros meses del 2019, está relacionado al conocimiento que adquirieron las personas sobre esta posibilidad proveniente de las intensas campañas informativas que realizó OSIPTEL, así como de las pautas comerciales que las empresas de telecomunicaciones realizaron, lo cual no solo ayudó a informar al cliente, sino también se dio inicio a una fuerte necesidad por “quitar” clientes de una como de otra operadora con diferentes tipos de promociones que se enfocaban tanto en precio como en aplicaciones ilimitadas y otras.

Según Marcela Mendoza (2018), el gran reto hoy en día es lograr que las personas se casen con la marca, lo cual va mucho más allá de los precios bajos o el plan que escojan ya que en la actualidad no se están logrando crear un vínculo emocional que le permita al cliente amar y quedarse con la marca a pesar de las mejores ofertas o beneficios que pueda otorgarle otra. Adicionalmente, el nivel de fidelidad (Calculado por Net Promoter Score - NPS) en lo que respecta a telecomunicaciones tiene una calificación negativa de -21%, es decir, gran parte de los clientes se encuentran insatisfechos con el servicio que reciben.

Según Osiptel, en el último año las fugas de clientes o la falta de fidelidad se aplican a las cuatro operadoras por igual, esto debido a que en la actualidad el método más eficiente para obtener y ganar líneas ya no está enfocado en la captación de usuarios “vírgenes” o usuarios que recién optan por tener una línea nueva; sino por “robar” clientes, es decir, atraer clientes de la competencia brindándoles mejores ofertas en planes de datos, aplicativos y más usando diferentes técnicas de atracción realizadas a través de llamadas, banners publicitarios, correos electrónicos, publicidad en redes sociales, etc.

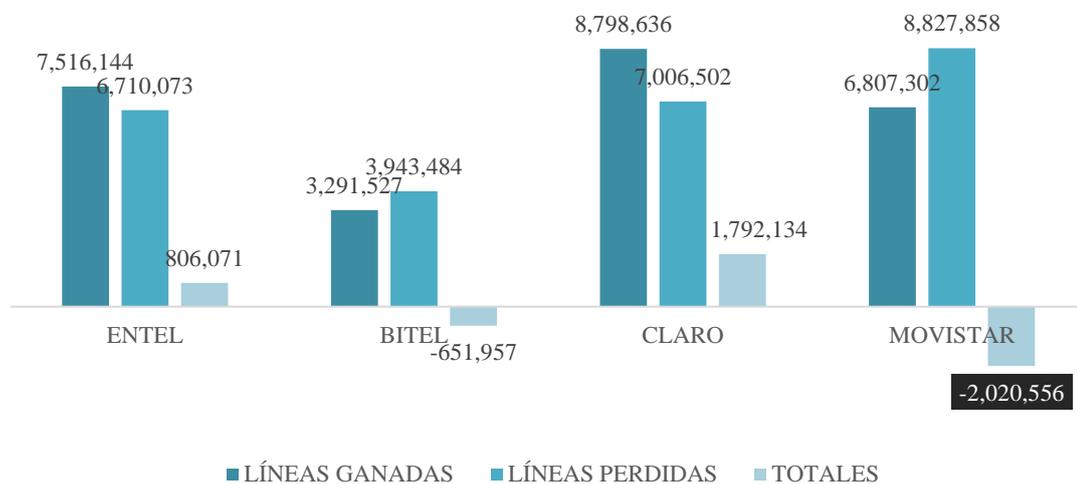
En este sentido con la situación en la que se encuentra el mercado peruano de telefonía móvil, una de las empresas más afectadas por el nuevo panorama con el que se manejan las operadoras y los clientes es: Telefónica del Perú o comercialmente conocida como Movistar, esta empresa que hace aproximadamente diez años fue la encargada de brindar los servicios de telefonía fija, móvil, internet y cable a los millones de usuarios

peruanos de forma casi monopólica se ha visto enfrascado en una de sus peores crisis en toda su historia ya que, en el ámbito específico de la telefonía móvil y según datos de la propia OSIPTEL, Movistar en el año 2020 obtuvo un saldo negativo de 365,6324 líneas perdidas, marcando un acumulado negativo de aproximadamente 2 millones de líneas entre el 2014 y el 2020.

En el siguiente cuadro trabajado con información proveniente del portal web de OSIPTEL podemos ver la comparación acumulada de todas las operadoras desde el año 2014 al 2020.

Figura 1.8

Balace de líneas por operadora



Nota. Adaptado de Punku, por Osiptel, 2021.

Adicionalmente, de acuerdo con la medición realizada por analistas de Arellano Marketing en 2018⁶ y publicada en el diario El Comercio, la participación de mercado de Movistar se ha visto largamente dañada en los últimos años como signo de que la empresa está perdiendo una batalla importante ante sus nuevos rivales que sí logran atraer y conectar mucho más rápido con los usuarios que se encuentran en búsqueda de mejores opciones. Un dato significativo que nos brinda dicha investigación es en el resultado que se obtuvo ante la pregunta sobre la “Credibilidad de la empresa”; pues gran parte de usuarios respondieron que Movistar es la empresa con menor credibilidad de todo el

⁶ Investigación publicada en el diario El Comercio (2018). URL: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/fidelidad-gran-ausente-operadoras-moviles-noticia-521411-noticia/?ref=ecr>

mercado (28 puntos de 100) y la que, a su vez, sería menos extrañada si es que llegara a desaparecer (27 puntos de 100).

Es después de todo esta exposición de la situación en el que se encuentra el sector y ante una evidente serie de problemáticas provenientes de los clientes de Movistar (Telefónica del Perú S.A.A) es de suma importancia investigar el grado de satisfacción de dichos usuarios y las diferentes estrategias de Customer Relationship Management (CRM) que actualmente mantienen con respecto a su servicio móvil telefónico, ofertas y atención al cliente para que se logre de esa forma evaluar la importancia de cada una de ellas y brindar recomendaciones pertinentes que ayuden a superar esta situación.

En tal sentido, el Problema General queda formulado de la siguiente manera:

1.2 Formulación del problema principal

¿Cuál es la importancia de las estrategias de CRM aplicadas para la captación, fidelización y retención de clientes de telefonía móvil de Movistar en Lima Metropolitana en el año 2020?

- **Problema Específico I**

¿Cuál es la importancia de las estrategias de CRM aplicada por Movistar para la captación de clientes de telefonía móvil en Lima Metropolitana en el año 2020?

- **Problema Específico II**

¿Cuál es la importancia de las estrategias de CRM aplicada por Movistar para la fidelización de clientes de telefonía móvil en Lima Metropolitana en el año 2020?

- **Problema Específico III**

¿Cuál es la importancia de las estrategias de CRM aplicada por Movistar para la retención de clientes de telefonía móvil en Lima Metropolitana en el año 2020?

1.3 Objetivo de la investigación

Determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas actualmente por Movistar para la captación, fidelización y retención

de clientes de telefonía móvil en Lima Metropolitana en el 2020.

- **Objetivo Específico I**

Determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas por Movistar para la captación de clientes de telefonía móvil en Lima Metropolitana en el 2020

- **Objetivo Específico II**

Determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas por Movistar para la fidelización de clientes de telefonía móvil en Lima Metropolitana en el 2020.

- **Objetivo Específico III**

Determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas por Movistar para la retención de clientes de telefonía móvil en Lima Metropolitana en el 2020

1.4 Justificación de la investigación

La justificación de esta investigación está basada en la exploración, entendimiento y análisis de las diferentes acciones estratégicas especialmente aquellas relacionadas al Customer Relationship Management (CRM) aplicadas por las empresas de telecomunicaciones. La importancia del CRM radica en la facilidad que esta brinda para tener una visión completa e integral de las necesidades de nuestros clientes, lograr anticiparlas y también resolverlas de forma oportuna lo que nos permite no solo buenos resultados y un crecimiento importante en nuestros indicadores de satisfacción (NPS) o de retención (RR) sino también un crecimiento considerable en cuanto a rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto, el CRM es una estrategia de negocio potente para toda aquella empresa que busque gestionar las relaciones de aquellos usuarios o clientes que han adquirido actualmente o podrían adquirir en el futuro un mayor valor y por lo tanto generar mayor rentabilidad; sin embargo, es importante recalcar que esto no se podrá lograr si es que no se cuenta con el compromiso de todos los niveles organizacionales que le permita a la empresa liderar un proceso de transformación profundo y de trabajo en conjunto con todas las áreas involucradas para que de esta forma se logre tener al

cliente en el centro de todas las acciones, lo que da como resultado dejar de lado la mentalidad netamente transaccional y entrar al campo de lo relacional.

1.5 Importancia de la investigación

Esta investigación busca estudiar y brindar recomendaciones provenientes del análisis de la importancia de las estrategias de CRM aplicadas por Movistar para la captación, fidelización y retención de sus clientes en el año 2020, se espera que como resultado de esta investigación se obtenga información valiosa y útil para las empresas de telecomunicaciones que compiten en el mercado de telefonía móvil, de esta forma dichas empresas podrán reconocer y reflexionar sobre sus actuales prácticas de CRM y, en caso sea necesario, sobre la toma de decisiones enfocadas a la reevaluación y al descubrimiento de nuevas y mejores prácticas y caminos enfocados al relacionamiento que mantienen con sus clientes.

Por otro lado, la presente investigación no solo servirá como medio de consulta a las empresas u organizaciones dedicadas al negocio sino también ayudará a los millones de clientes de telefonía móvil en nuestro país a identificar acciones que se están tomando para ellos y todos los servicios que reciben, los productos que les ofrecen y compran, la satisfacción que llegan alcanzar con el uso del servicio y, sobre todo, con la mejora de la calidad de vida cada uno de estos.

Asimismo, y de forma general, se espera que este estudio sea también una guía de consulta para la toma de decisiones en la mejora de servicios, en la búsqueda de la satisfacción y en la mejora absoluta del servicio hacia el cliente, es decir, mejorar exponencialmente la relación cliente - empresa en un mercado peruano que hoy se encuentra débil como resultado de la pandemia de la COVID-19

Por último, busca servir como referencia para futuras investigaciones enfocadas; así como esta, al CRM, sus estrategias y los múltiples beneficios que le brindan a las empresas que logran implementarla.

1.6 Viabilidad de la investigación

Con respecto a la viabilidad de la investigación se puede expresar que las fuentes de información secundarias y escritas se encuentran accesibles en diferentes tipos de formatos como revistas, documentos, tesis, libros y *papers* tanto en digital como en físico. Estas también pueden encontrarse disponibles todos los días y a cualquier hora en diferentes repositorios tanto digitales como físicos, bibliotecas universitarias, municipales y nacionales.

Adicionalmente, se recabará información confiable proveniente de los datos presentados por la misma empresa, esta información se obtendrá de sus estados de resultados y balance financieros de sus líneas de productos expuestos en internet, página web de la empresa, OSIPTEL e INEI.

Por último, se realizarán entrevistas con profesores especializados en el tema de Customer Relationship Management, gracias al aporte y conocimientos compartidos por estos se podrá obtener una visión mucho más amplia de las implicancias del CRM, la actualidad de esta en las empresas y, adicionalmente, la ventajas y desventajas obtenidas por su aplicación.

En palabras generales, la investigación cuenta con un grado de viabilidad alto ya que este es un tema investigado desde el siglo XIX que ha cobrado suma importancia para las empresas de ese entonces y lo sigue siendo en la actualidad, por lo que la disponibilidad de información y estudios realizados con anterioridad relacionados estrechamente con este tema se encuentran disponibles para su consulta. Asimismo, con lo que respecta a la obtención de información relacionada a CRM, esta investigación recogerá conceptos esenciales de autores reconocidos del CRM como Philip Kotler, Paul Greenberg, Kevin Lane, Grönroos y muchos más.

1.7 Limitaciones de la investigación

Como suele suceder en cualquier estudio, es importante enlistar todas las posibles complicaciones a presentarse, tales como:

- COVID 19. La pandemia mundial ha generado una coyuntura compleja en la que tanto distanciamiento como evitar las aglomeraciones son acciones requeridas por el gobierno central, así como parte de las recomendaciones

brindadas por profesionales de la salud. En esa línea esta investigación buscará siempre seguir con todos los protocolos requeridos y necesarios que aseguren la completa seguridad de los participantes.

- Entrevistas y encuestas presenciales. Las entrevistas y encuestas como las conocíamos normalmente, las cuales se desarrollaban de forma presencial con una visita a la oficina o una intervención en la calle tendrán que cambiar, como lo habíamos adelantado en el párrafo anterior, esta investigación alentará al uso de herramientas digitales que permitan el correcto acatamiento de las normas planteadas por el Estado Peruano.

Sin embargo, esto no afectará ni se convertirá en una limitante para seguir con este trabajo de investigación pues no nos restringe en cuanto a las capacidades de recoger la información necesaria que permita estudiar y obtener conclusiones importantes sobre el CRM y su impacto en la empresa a la que hace referencia esta investigación.



CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Nacionales

Rojas Medina (2017) propone en su investigación una estrategia de CRM para el sector servicios que mejora exponencialmente la gestión que tiene la empresa sobre sus clientes. Esto debido a que el sistema permite registrar las actividades generadas por sus clientes en una base de datos, para que luego la empresa y encargados de analizar esta información realicen seguimiento ordenado y de forma continua sobre sus clientes, lo que generaría la entrega de un servicio mucho más sofisticado, personalizado y enfocado en satisfacer a los clientes.

Por otro lado, plantea que la implementación de un sistema CRM ayuda a impulsar los procesos tanto administrativos como operativos que lleva a cabo la empresa. Esto debido a la facilidad de estandarizar procesos, reducir actividades manuales y generar reportes especializados mucho más rápido. La empresa podrá ver un potenciamiento de su capacidad para satisfacer al cliente mucho más allá de un precio o producto diferenciado sino otorgando verdaderamente una experiencia de calidad.

Pérez Campos (2018) expone que los beneficios que otorga la implementación de una estrategia CRM en una empresa enfocada al sector de las telecomunicaciones es que en el largo plazo la empresa no tendrá que invertir en costos de operación ya que en caso se tenga que realizar un cambio o rediseño operativo, la empresa solo invertirá en la adaptación de nuevos modelos arquitectónicos del sistema CRM implementado, esto ayudará a reducir tanto tiempo y costos, generando mucho ahorro en inversiones nuevas para la empresa.

Loardo Vilcahuaman (2017) investiga sobre los problemas presentes en la calidad de servicio y atención a clientes. La importancia de estos hallazgos radica en el hecho de que la gran mayoría de empresas que buscan implementar estrategias de CRM a sus operaciones tienen como objetivo corregir sus principales debilidades relacionadas a la atención y satisfacción del cliente. Loardo, nos plantea en esta investigación sobre los problemas existentes que pueden ser corregidos por los sistemas de CRM y posteriormente convertidos en oportunidades y fortalezas propias de la misma empresa, características que pueden aprovecharse para el crecimiento y posicionamiento del

negocio al mediano y largo plazo. Entre estos problemas se encuentra la baja calidad de servicio y la pésima satisfacción y fidelización de sus clientes, sin embargo, de estos problemas se desprende un problema común que, según la investigación de Loardo, es la raíz de todas las situaciones problemáticas relacionadas a la implementación de estrategias de CRM: Falta de capacitación del personal.

La propuesta de este estudio sugiere que antes de implementar un sistema CRM a una empresa es de suma importancia hacer que los colaboradores se sientan identificados y conectados con la misión, visión y objetivos de la empresa, ya que de nada servirá conocer, contactar y tratar de fidelizar a los clientes con instrumentos tecnológicos si es que las personas que los atienden no son capaces de generar confianza y guiarlos de inicio a fin a una experiencia única.

Huilca Mori (2018) propone un marco de referencia sobre las situaciones problemáticas de la empresa que giran generalmente en la baja tasa de fidelización de sus clientes la cual se encuentra en un 27%, la investigación plantea que para resolver estos problemas es muy importante tener un mejor acercamiento, conocer al cliente, tratar de contactar con este y posteriormente fidelizarlo.

Estas acciones, sin embargo, no serán llevadas individualmente ya que son parte de una estrategia desarrollada a raíz de la implementación de una estrategia de CRM que, según Huilca, debe ser del tipo CRM Colaborativo, esto debido a que la empresa debe tener como prioridad desarrollar diferentes canales de comunicación que permitan tener contacto directo, interacción y rapidez de respuesta para entregar una experiencia mucho más cercana y personalizada a los clientes, lo que sería la forma correcta de satisfacer sus necesidades y posteriormente fidelizarlos a la empresa.

Barrón Araoz (2011), docente principal de la facultad de ciencias contables de la UNMSM, explica en la revisión de su literatura y su marco teórico sobre la importancia que las empresas peruanas le están dando hoy en día al marketing relacional, esto como respuesta a que el marketing puramente transaccional era continuamente incapaz de poder dar soluciones efectivas a los diferentes problemas comerciales contemporáneos.

Barrón, explica sobre la relación cercana que tiene la fidelización de clientes con la rentabilidad y cómo la búsqueda de nuevos clientes puede incurrir a altos costos para la empresa, en la que plantea que la relación de costos de un cliente antiguo con uno nuevo de uno a cinco. Adicionalmente, una buena planificación y posterior

implementación del marketing relacional y el CRM, ayuda a que la empresa pueda realizar mayores logros sobre cualquier otra que no cuenta con esta estrategia, resultados como consecución de objetivos, rentabilidad a largo plazo y obtener una vasta cartera de clientes son algunos de estos beneficios.

Por otro lado, se hace referencia a la gran posibilidad que tiene el CRM para el desarrollo de las empresas siempre y cuando esta sea una aliada cercana de la tecnología de base de datos y el internet, ya que de esta forma se vincula fragmentos de información y conocimiento generado por la captación de datos como las preferencias, motivaciones y comportamientos de compra de los clientes de la empresa. Es justamente el análisis de esta información y conocimiento adquirido lo que permitirá a las empresas tomar acciones estratégicas mucho más inteligentes y que no signifiquen un riesgo ni inversión alta.

Por último, expone sobre las características principales del marketing relacional en las empresas:

- **La interactividad.** Referido a la capacidad que tiene el cliente para tomar la iniciativa del contacto, ya sea como receptor o como emisor de la información que fluye entre empresa y este.
- **La direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización.** La capacidad de una empresa para dirigir diferentes tipos de mensajes a cada cliente, adecuados a sus preferencias, características, motivos y comportamientos de compra.
- **La memoria.** Característica referida a la capacidad de registrar datos de cada cliente con el objetivo de que luego se conviertan en información y finalmente en conocimiento. Es importante contar con los detalles de las interacciones desarrolladas con el cliente.
- **La receptividad.** La capacidad de una empresa para entender al cliente y, sobre todo, para dejarle la posibilidad al cliente de decidir acerca de acciones de gran importancia como la de mantener una relación con la empresa o no, decidir sobre el tipo, la forma, la duración y el lugar donde le gustaría comunicarse.

- **Orientados al cliente.** Las empresas deberían darle un poco más de énfasis a los *Consumer managers* que a los *Product managers*. Es de suma importancia trata de enfocarse mucho más en el consumidor, conocer sus gustos, sus necesidades y cómo es que las satisface. En ese caso, es vital ponerle más énfasis, a lo que Barrón llama “participación por cliente”, y, por último, la empresa debe ser capaz de tratar de manera distinta a aquellos clientes que le generen mucho más valor y rentabilidad otorgándoles más facilidad y personalización en la entrega de productos o servicios. (Barrón Aráoz, 2011)

Beatriz Galindo y Pérez Tineo (2018) exponen sobre las prácticas de marketing relacional que la empresa Derco ha ido llevando a cabo en los últimos años, y cómo estas están enfocadas en la creación de vínculos con el cliente con el objetivo de crear experiencias positivas y únicas. Se menciona sobre la existencia de variadas técnicas que tiene la empresa para poder acercarse a sus clientes, así como para realizar seguimiento y obtener siempre sus opiniones sobre el servicio que les ofrece la empresa. Derco tiene su propio sistema de llamadas telefónicas personalizadas llamadas Derco Acompaña, así como su sistema de atención para la espera de servicio la cual se ha nombrado como “la ruleta”, adicionalmente, realiza acciones de fidelización con acciones como la entrega de merchandising, capacitación a asesores para un trato adecuado a los clientes, entre otros.

Beatriz y Pérez, concluyen que la estrategia de marketing relacional aplicada actualmente por Derco para fidelizar a sus clientes se encuentra muy alineada a los conceptos teóricos que presenta la investigación, tales como “los enfoques relacional – transaccional” , concepto en el que se explica cómo el marketing transaccional ha ido perdiendo terreno en las empresas que ofrecen tanto servicios como productos a lo largo de estos años, hoy en día se puede encontrar en la mayoría de sectores un marketing que busca y apela mucho más por el acercamiento y el relacionamiento íntimo con el cliente, un acercamiento que le permite tratarse con confianza y recibir retroalimentación de forma recíproca. Por otro lado, “los 7 tipos de vínculo”, es una teoría planteada por Juan Alcaide et al. (2013). Donde se explica que el vínculo en la fidelización de clientes es todo elemento racional o emocional, que hace que los clientes se sientan unidos a la empresa, los 7 tipos de vínculo son: Estructural, basado en la marca, actitudinal, personal, información, valor, cero opción cada una de estas responde a un tipo diferente de personalidad, así como en la búsqueda de un determinado interés bidireccional que

permite que se creen este tipo de vínculos.

Galvez Sánchez (Gálvez Sánchez, 2018) presenta en su marco teórico sobre los beneficios obtenidos por el inbound marketing y su relación con el marketing relacional para que sirva como herramienta de atracción de clientes potenciales y como solución para la retención de clientes actuales, pero no satisfechos, dentro del inbound marketing se toma en consideración la creación de recursos digitales que tienen como raíz las redes sociales como blogs, redes sociales o videos. Se plantea que con estas plataformas las empresas puedan acercarse mucho más a sus clientes potenciales y las interacciones se puedan dar de forma continua, de esta forma ellos puedan atraer a clientes que se encuentran mucho más cercanos y decididos a realizar la compra. Para esta investigación, la autora toma como muestra el contenido gráfico que presentan las páginas de Facebook e Instagram de empresas como Saga Falabella, Oeschle y muchas más organizaciones dedicadas y dentro del rubro de tiendas por departamentos o centros comerciales. El estudio, por otro lado, explica la metodología del Inbound Marketing y sus cuatro fases: atraer, visitas, leads, clientes, promotores. Es importante, resaltar de esta investigación que, para la obtención de información y el llenado de las bases de datos, el InBound Marketing está enfocado en la obtención de leads, los cuales en un primer momento son visitantes desconocidos para luego, mientras la relación cliente- empresa se va afianzando y, a medida que se va obteniendo más información de estos se pueda ir completando la base de datos que permita obtener un conocimiento más profundo sobre los consumidores.

2.2 Antecedentes Internacionales

Suárez Altamirano (2017) nos expone sobre la falta de seguimiento de la satisfacción de los alumnos que la mayoría de las instituciones educativas descuida, esto genera que muy pocas instituciones apliquen programas de mejora continua que ayuden a potenciar los servicios ni se apliquen nuevos sistemas tecnológicos que ayuden a acciones como: el seguimiento de trámites, control de solicitudes, quejas o reclamos.

Adicionalmente Suárez, plantea un diagrama en el que se explican las etapas de la implementación del sistema CRM a una empresa, el seguimiento de estos procesos puede significar una implementación y desarrollo de CRM exitosa en cualquier empresa, especialmente en las instituciones educativas a las que esta investigación está dirigida,

los procedimientos se enumeran de la siguiente forma:

- Etapa 1. Realizar la prueba inicial de la calidad del servicio educativo (Encuesta de prototipo).
- Etapa 2. Realizar el primer diagnóstico de la calidad del servicio educativo (Encuesta de diagnóstico).
- Etapa 3. Realizar el control de calidad del servicio educativo (Comparar estándares y servicio ofrecido).
- Etapa 4. Implementar software CRM para el control de servicios educativos.
- Etapa 5. Evaluar los avances obtenidos (Suárez Altamirano, 2017).

Por último, Suárez enlistó una serie de equipos básicos necesarios para la instalación del sistema CRM:

- Sistema operativo
- Web
- Base de datos
- Nombres de dominio
- Correo electrónico
- Creación de cuentas para la recepción de solicitudes estudiantiles (Suárez Altamirano, 2017)

Furio Crivellaro (2018) expone sobre la importancia que tuvo la implementación de una estrategia CRM para contribuir a una mejor comprensión de las operaciones. Crivellaro reconoce que para las empresas el CRM es considerado como el medio principal para tener una conexión directa entre una gestión organizacional y la capacidad de tomar y crear decisiones inteligentes a través de un estudio y conocimiento profundo de los clientes.

Por lo que para Crivellaro las empresas destacan mucho la importancia de la recolección de datos ya que esta puede transformarse en información y luego conocimiento válido para los tomadores de decisiones. Adicionalmente, tener este tipo de conocimiento hace que la empresa se adelante a sus competidoras creándole una ventaja competitiva poderosa que permite ganar mucha más participación de mercado y

a la vez hacerle ganar territorio y posicionamiento importante.

Por último, la autora considera que el CRM es muy importante para brindar ayuda a las tomas de decisiones, direccionar acciones estratégicas, de marketing u publicidad, enfocarse a clientes personalmente, así como cuidar de aquellos que son los más valioso para la organización; asimismo, ayuda a controlar la demanda y el proceso de ventas, todo esto basado en el hecho de que la empresa se enfoca directamente al cliente como su principal activo a través del estudio tanto del mercado en el que se desarrollan, así como en ellos personalmente.

Dantas Cardoso et al. (2019) explica sobre las operaciones que la mayoría de los hospitales del sector público presentan en Brasil y cómo estas presentan problemas que pueden ser solucionados por el CRM.

Entre los problemas principales se pueden encontrar elementos como:

- La falta de herramientas de control.
- La existencia de redes informales “amicales” que vuelven engorrosos los procesos de atención y el uso de recursos por parte de los hospitales.
- La resistencia presentada por los servidores públicos a querer adaptarse a las nuevas tecnologías a los cambios.

Es importante entender que, teniendo como base a esta investigación, que no solamente son las instituciones públicas las que tiene este tipo de problemas, sino también en las mismas empresas privadas. Por lo tanto, hay que reconocer que estos problemas deben ser tratados y corregidos a tiempo sea cual sea el rubro del negocio, ya que realizar una reestructuración, un rediseño y un cambio general de la cultura organizacional no solo ayudará a conseguir objetivos y metas sino también guiará a la empresa a emplear nuevas formas de tecnología y adaptarse mucho más rápido a los nuevos cambios que suceden en el mercado y que son tan valorados por los clientes.

Cedillos López et al. (2018) exponen sobre los criterios y consideraciones que se deben tomar en cuenta a la hora de implementar el CRM, estas consideraciones presentadas por los autores no solo deben enfocarse a empresas de ese rubro, sino también pueden usarse de la misma forma en cualquier tipo de empresa o negocio en el que de ser necesario estos criterios pueden adaptarse para un correcto funcionamiento y futura implementación del CRM. Los autores plantean lo siguiente:

- **Tener definidos los procesos de negocio involucrados en el CRM.** Es de suma importancia que el negocio tenga de forma documentada y muy clara, información de sus procesos y actividades principales, así como los responsables y los recursos necesarios. Obtener y desarrollar este tipo de información podrá ayudar a futuros asesores de la empresa a realizar un trabajo mucho más profundo y eficiente en la implementación de CRM a la empresa (Cedillos López et al., 2018)
- **Personal técnico y capacitado para la implementación y soporte de este.** Contratar y capacitar a personal que cuente con los conocimientos necesarios para desarrollar e implementar el CRM y todas las tecnologías de información necesarias para su correcto funcionamiento. No tener recursos humanos preparados puede generar pérdidas cuantiosas, así como la presencia de errores que afectarían a la relación que tiene la empresa con el cliente, lo cual generaría resultados negativos para el CRM y la empresa a largo plazo.
- **Definir responsabilidades, roles y competencias.** Definir los roles y cargos necesarios para cada actividad que el proceso de implementación lleve a cabo, tener tanto los procesos y los encargados de hacerle seguimientos a estos, se convierte en puntos críticos y vitales para un correcto funcionamiento y control de las actividades.
- **Disponer de servidores para implementar el CRM.** Estos servidores pueden ser tanto físicos como servidores en la nube.
- **Disponer de equipos de cómputo.** Es necesario disponer de equipo informático ya que es ahí donde los datos arrojados por el CRM serán almacenados y podrán consultarse de forma fácil para su posterior análisis y creación de conocimiento sobre los clientes. Contar con equipos de cómputo acerca más al negocio a tener acceso a la información de forma rápida y disponible en todo momento.
- **Depuración de los datos que han de ingresarse al CRM.** Realizar “limpieza” de todos los datos obtenidos por los sistemas o medios en los que se contacta con el cliente y se obtiene información de él con el objetivo de tener la información más relevante y confiable de forma eficiente.

- **Programa capacitaciones tanto para técnicos de informática y para el área comercial.** Tener los recursos humanos y sobre todo a aquellas personas que serán las encargadas de llevar esta implementación y registro de información de forma continua deben siempre estar preparados y con los conocimientos actualizados, es por eso, de suma importancia capacitar y enseñar sobre las características, beneficios, factores críticos, posibles fallas, planes de contingencia y mucho más con el objetivo de que estos estén siempre preparados para cualquier tipo de circunstancia y/o situación beneficiosa o problemática. Es importante recordar que el CRM no solo apoya con la captación y obtención de información relevante de los clientes sino también con la agilización de tareas y procesos administrativos presentes en la organización.
- **Tener acceso a internet e interconexión entre sucursales.** Se debe tener siempre conexión a internet, así como las debidas consideraciones de seguridad y control de información para evitar que datos de nuestros clientes sean revelados, filtrados o extraídos de las bases de datos de la empresa.

En la investigación de la literatura realizada por Mohammed Alamgir y Mohammad Shamsuddobah (2015), ambos integrantes del departamento de marketing de la Universidad de Chittagong en Bangladesh podemos encontrar que los autores encontraron información importante relacionada a las variables trascendentales para el éxito del CRM en una empresa de telecomunicaciones.

Entre dichas variables podemos encontrar las siguientes:

Satisfacción:

- Interacción amigable con los clientes.
- Completar las expectativas de los clientes.
- Disminuir los reclamos de los clientes.
- Clientes felices que ignorar errores de la empresa.
- Actitudes positivas hacia los clientes.
- Incremento de la satisfacción total de los clientes. (Alamgir & Shamsuddoha, 2015)

Lealtad:

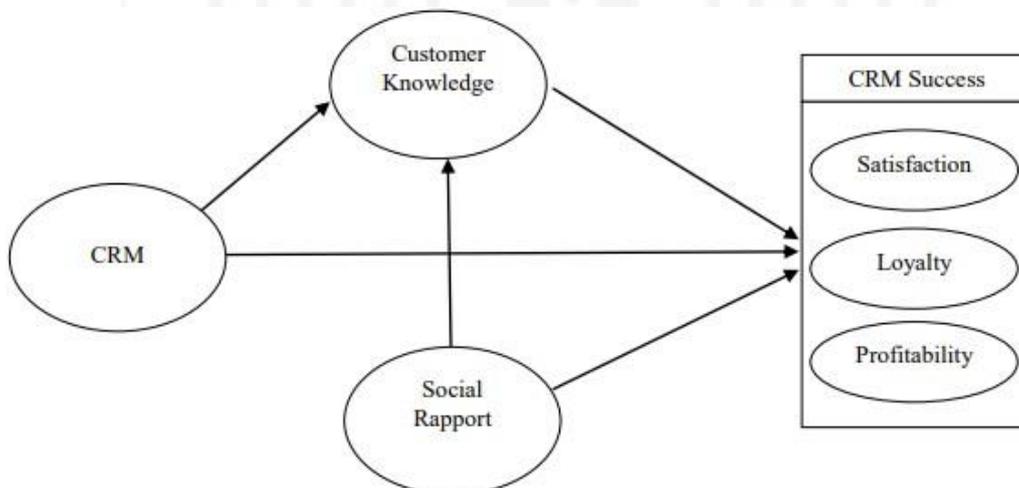
- La cliente continua la relación con la empresa.
- El cliente recomienda el servicio o producto a amigos o familiares.
- La mayoría de los clientes toma en cuenta a la empresa como primera opción.
(Alamgir & Shamsuddoha, 2015)

Rentabilidad:

- Incremento en el volumen de ventas del negocio.
- Incremento en la cartera de los clientes.
- Logros de objetivos financieros.
- Crecimiento de la productividad de los colaboradores
- Crecimiento de la rentabilidad como resultado de la implementación del CRM. (Alamgir & Shamsuddoha, 2015)

Figura 2.1

Modelo de éxito del CRM



Nota. De *Customer Relationship Management (CRM) success factors: An Exploratory Study*, por M. Alamgir y M. Shamsuddha, 2015 (<http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/133>)

Estas variables se evaluaron a través de encuestas en las que se logró medir si es que las personas consideraban las variables escritas en la parte superior como relevantes o no para alcanzar una operación e implementación correcta para el CRM. La importancia de esta investigación radicó en la exposición de un modelo de comprensión que implicaba tanto *Customer knowledge* (conocimiento del cliente), *Social Rapport* (informes sociales) y como estos al fusionarse pueden lograr el éxito del CRM en los tres pilares significativos para una telecom: satisfacción, lealtad, rentabilidad.

En la investigación “CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights” (Implementación de CRM: Problemas de efectividad y aprendizajes) realizada por Bohling, Timothy; Bowman, Douglas; LaValle, Steve; Mittal, Vikas; Narayandas, Das; Ramani, Girish; Varadarajan, Rajan (2006) se brinda insights relacionados a la implementación de CRM, sus principales beneficios, pero sobre todo los principales inconvenientes que se presentan a la hora de la implementación. Los autores mencionan que gran parte de estos problemas se presentan por una mala gestión proveniente de una percepción algunas veces errónea de lo que contempla el CRM dentro de la organización donde muchos ven con dificultad aplicar cambios específicos que demanda el CRM en su concepto de estrategia de negocio, dentro de estos cambios se encuentran el cambio profundo en la gestión partiendo desde los niveles más altos hasta el decantamiento para los managers de primera línea. Este primer punto que está conectado estrechamente con un segundo cambio importante: Alinear a toda la empresa a una mentalidad centrada en el cliente en el que las relaciones a largo plazo cobran mayor importancia.

Los autores complementan su investigación presentando los siguientes resultados producto de una encuesta realizada a 101 empresas de estadounidenses⁷ en el que se contemplan los principales roles que, desde la percepción de los encuestados, brinda el CRM a sus empresas (Bohling, et al., 2006).

⁷ Reporte realizado por LaValle, Badget, and Ballou (2004). Reporte con detalles completos pueden encontrarse online desde el siguiente enlace:
https://www.researchgate.net/publication/247745323_CRM_Implementation_Effectiveness_Issues_and_Insights

Figura 2.2

Beneficios del CRM en empresas.

EL ROL DEL CRM EN LA CREACIÓN DE VALOR	% del total de encuestados
	¿PARA USTED CUÁL(ES) SON LOS BENEFICIOS PRINCIPALES DEL CRM?
Mejora la flexibilidad y velocidad de respuesta a las oportunidades y amenazas	71%
Incrementar los márgenes y disminuye los costos	71%
Mejora la experiencia del cliente/usuario	65%
Incrementa el valor para los shareholders de la empresa	60%
Profundiza en la relación empresa-cliente	52%
Retiene y expande la base existente de clientes	51%
Incrementa los indicadores de adquisición de clientes	47%
Mejora la gestión de retención de clientes	42%
Ayuda a desarrollar nuevos productos y servicios	34%

Nota. De *CRM Implementation: Effectiveness and Insights*, por Bohling, Timothy; Bowman, Douglas; LaValle, Steve; Mittal, Vikas; Narayandas, Das; Ramani, Girish; Varadarajan, Rajan, 2006 (https://www.researchgate.net/publication/247745323_CRM_Implementation_Effectiveness_Issues_and_Insights)

Por último, se concluye reafirmando la capacidad de compromiso que deben tener los principales managers de la empresa para entender que la implementación de iniciativas relacionadas al CRM son una parte integral de la estrategia de la organización y no solo un programa separado proveniente de marketing.

2.3 Bases Teóricas

Al desarrollar el análisis de CRM aplicado a una empresa en particular es totalmente necesario tener una definición clara de lo que es y significa el CRM para los diferentes stakeholders de una empresa. Obtener una definición clara del concepto de CRM, ayudará a lograr alcanzar mucha más claridad y tener una idea cercana de lo que esta estrategia implica.

Existen muchas definiciones del CRM disponibles en libros, artículos y revistas científicas en las que uno puede encontrar diferentes conceptos y variaciones. En su forma más básica, CRM proviene de las siglas de Customer Relationship Management que en su traducción literal al español significaría Administración de las Relaciones con el Cliente o también conocido como Marketing Relacional (Swift, 2002). La gestión de las relaciones con los clientes es una práctica empresarial necesaria que permite; a través de una comunicación congruente, conocer la conducta de los clientes e influir en estos con el fin de lograr distintos objetivos de captación, conversión, fidelización y retención.

Swift explicaba que el CRM es más que nada un proceso iterativo por el cual la empresa obtenía información valiosa sobre el cliente para luego transformarlo en una relación fructífera con este. Es así como este enfoque debe formar parte de las actividades y la relación con los clientes internos y externos y de las transacciones de una empresa en su totalidad, ya que si una empresa toma como meta otorgarle al cliente un servicio magnífico este objetivo se convierte automáticamente en el objetivo de cada uno de los colaboradores. Por último, la importancia del CRM radica en la forma en la que se administra la relación buscada con el cliente:

Al generar una relación, las comunicaciones deberán ser bidireccionales; asimismo, deben estar integradas, registradas y administradas ya que, sin datos históricos de un cliente sobre sus transacciones detalladas y sus comunicaciones enfocadas y clasificadas, no se podrá mantener una relación eficiente. (Swift, 2002)

Según Kotler (2000) para que una empresa pueda adoptar una mentalidad enfocada en el mantenimiento a largo plazo de la relación con el cliente, la organización necesita contar con un empoderamiento basado en el liderazgo, visión clara de sus objetivos, tener en cuenta que este es un proceso a largo plazo y considerar los nueve componentes principales para el diseño de la estructura global de la empresa:

- La estrategia de marketing relacional.
- La base de datos de clientes.
- Los sistemas de ayuda en la toma de decisiones.
- La evaluación de los clientes.
- El desarrollo de productos en atención a las tendencias del mercado.
- La responsabilidad de contactar con los clientes.
- Los modelos para la fijación de objetivos y adaptación al cliente.
- Las estrategias de canales para transmitir y captar información.
- Los sistemas de medición y evaluación del marketing. (Guadarrama Tavera & Rosales Estrada, 2015)

Mari Smith (2011) explica que el marketing relacional debe verse como aquellos esfuerzos encaminados y enfocados a ofrecer y hacer presente a nuestros potenciales

clientes sobre la existencia de nuestra variedad de productos y servicios, así como situar nuestro negocio en sus mentes con la mejor y más obvia elección y que a través de esto se llegue a construir, de por vida, una relación rentable con ellos. Adicionalmente, el nuevo marketing relacional apunta mucho más en la “preocupación genuina” por construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, aliados estratégicos, proveedores e incluso, en su forma más reciente, fortalecimiento de relaciones con *influencers*, personas que influyen sobre los clientes y sus decisiones de compra a través de redes sociales.

La autora también expone sus ideas sobre los diferentes enfoques que se le da al marketing relacional:

Esta relación empresa y cliente es un proceso de marketing asimétrico que requiere un conocimiento profundo y personalizado del cliente, tanto en sus necesidades y características. [...] El marketing relacional tiene como objetivo conseguir que todos los clientes suban la escalera de la fidelidad. (Smith, 2011)

Por último, Smith también exponía sobre la importancia de recordar que el marketing relacional en la actualidad comprende todos los tipos de marketing, tanto en el canal virtual como en el canal directo, es decir, la forma en la que conocemos al marketing relacional se ha modificado completamente adaptándose a las nuevas prácticas de los clientes y la tecnología. Es así como la comunicación con el cliente incluye a medios de comunicación como la televisión, radios, foros, correos electrónicos y de papel, avisos y publicidad de Facebook, Twitter, Instagram, aplicaciones propias y muchos más.

Este cambio del paradigma que se está generando hoy en día con las nuevas formas de conectar y de llegar hacia el cliente se han extendido y han creado muchas nuevas opciones por la cuales las empresas pueden ofrecer productos específicos para sus clientes específicos reduciendo de forma eficiente la pérdida de productividad y tiempo, así como incrementando los indicadores de efectividad de ventas al momento de ofrecer un producto. Smith, expone acerca de los múltiples aspectos e implicaciones que este cambio de paradigma lleva a cabo en una serie de puntos enlistados y definidos.

- Ahora cada uno de nuestros movimientos se registra, se visualiza, se graba y se archiva. Debemos tener presente siempre que gran parte de nuestros movimientos en las redes sociales, el internet y en el mundo virtual en general

son captados por las empresas que operan estos programas. Es importante, por lo tanto, siempre tener en cuenta el cuidado de la privacidad, la reputación y sobre todo la salvaguardia de la información de nuestros clientes.

- Ahora contamos con una vasta red intercomunicada de conexiones personales y profesionales que se conoce como el grafo social. El grafo social está conformado por aplicaciones muy conocidas hoy en día, estas son Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y muchas más.-
- La gente comparte una cantidad enorme de información personal por la red. Hoy en día es posible aprovecharse de este hecho para lograr una personalización mucho más detallada y efectiva en lo que respecta a la comunicación y atención a clientes y sus necesidades.
- En la actualidad, nuestra visibilidad y “encontrabilidad” nos traerán las mejores oportunidades. Hoy en día debemos actualizar nuestra presencia en línea y fuera de ella en su totalidad. Esto con el principal objetivo de mejorar nuestro alcance, es decir, la capacidad que tenemos para llegar a las personas, si es que llegamos a mejorar este aspecto más personas nos verán y más grande se volverá el negocio.
- Consumidores, anunciantes y los medios pueden comprobar con facilidad el tamaño y la calidad de nuestra “huella digital” en línea y utilizarla como factor decisivo en su toma de decisiones. La gente podrá decidirse a contactar, o no, con nosotros en base a la cantidad de personas que nos siguen, a la cantidad de personas que tengamos como amigos. Esto es llamado “plataforma”, la noticia positiva es que la empresa misma puede ser capaz de tomar control de la calidad y el crecimiento de la plataforma.
- El dicho “no es lo que conoces, sino a quién conoces” solo es cierto en parte hoy por hoy. En la actualidad, si realmente se busca acelerar de forma exponencial el crecimiento de nuestro negocio, cultivar relaciones sólidas con las personas más influyentes del medio se convertiría en un accionar muy recomendado. Hoy en día, son las redes sociales las que hacen que sea más fácil para las empresas llegar a las personas mucho más influyentes de los medios.

Todo el mundo puede, en la actualidad, reclamar su parcela virtual en

internet. Cualquier persona o individuo puede crear y obtener su red social y personal para poder obtener seguidores, contactos y suscriptores.

- Los consumidores tienen voz propia, finalmente. Es mucho más importante para las empresas hoy en día monitorear y prestar mucha atención sobre lo que se dice acerca de estas en las diferentes plataformas sociales utilizadas por los clientes ya que existen, muchas más oportunidades de demostrar en público un excelente servicio al cliente para captar nuevos clientes. Por otro lado, hoy en día es posible mejorar significativamente y acelerar el crecimiento de nuestras relaciones unificando las estrategias en línea y en la realidad. Estas herramientas sociales actuales ofrecen a todo el mundo la oportunidad de administrar un número mucho mayor de relaciones más significativas con los clientes. (Smith, 2011)

Otra definición sobre el CRM es la elaborada por Zikmund (2004) que nos define el CRM como un proceso para recolectar información de tal forma que mejore e incremente el entendimiento que la empresa tiene sobre cómo administrar las relaciones de la organización con sus clientes.

Un sistema CRM consta de dos dimensiones importantes: Análisis y Acción. Este sistema utiliza la tecnología de la información para entregar a la empresa una visión total, confiable e integrada de su base de consumidores, de tal manera que todas las interacciones y procesos con los clientes de la empresa ayuden a mantener, mejorar y expandir una relación mutuamente beneficiosa y larga. (p. 3)

Por otro lado, Zikmund nos recuerda que pensar que los sistemas de CRM son exclusivamente tecnológicos y enfocados a solo este tipo de términos es un error común, ya que realizar un enfoque hacia el cliente sin información exacta, sin las preguntas correctas o un plan para su aplicación puede llevar a invertir dinero en un producto que no será rentable o que nadie comprará.

En general, esta estrategia y su correcta implementación puede ayudar a las organizaciones a mejorar las ganancias a partir de las interacciones con sus clientes a través de un trabajo esforzado en hacer que estas interacciones parezcan más amigables a través de la atención individual y personalizada.

Un sistema CRM reúne muchas piezas de información sobre los clientes,

sus características, las transacciones de ventas, la efectividad de la mercadotecnia, la atención responsable y sensata al cliente, y las tendencias al mercado. [...] Un sistema efectivo describe relaciones con los clientes de manera detallada, para que todos los sectores de la organización puedan tener la información, satisfacer las necesidades del cliente y ofrecerle productos adecuados. (Zikmund, 2004)

Vidal i Díez (2004), por otro lado, nos brinda un concepto del CRM mucho más relacionado al uso de tecnologías de base de datos siguiendo las bases de una arquitectura ERP o Enterprise Resource Planning. Ignasi explica que las principales funciones de un sistema CRM busca recoger, presentar y analizar este conjunto de impactos. Una aplicación CRM integra todos los datos funcionales de la empresa desde un enfoque especial hacia el cliente.

Son justamente estas herramientas tecnológicas las que han permitido tener mucha más información general del cliente y de su comportamiento, ya que, las estrategias que pueden desarrollarse después del análisis de la información obtenida están dirigidas al cliente de manera mucho más personalizada y, por lo tanto, se puede lograr una venta y recepción del producto de forma mucho más directa y efectiva.

Con este planteamiento se llega al marketing del cliente singular donde la relación es personal, única, “con nombre y apellidos”. En definitiva, estamos situando al cliente en el centro de la organización. [...] Evidentemente una solución ERP – CRM en sí misma, aporta unos beneficios y unos ahorros que se irán mostrando posteriormente, pero que la verdadera dimensión se da una apuesta decidida de toda la organización. (Vidal i Díez, 2004)

Adicionalmente, Huidobro (2014) nos brinda también su definición de CRM en su libro Tecnologías Avanzadas de Telecomunicaciones, en este libro el autor explica que el CRM constituye un enfoque estratégico para la compañía.

Y nos invita a recordar el proceso comercial de cuatro fases que sirve como referencia para gran parte de iniciativas relacionadas al cliente:

- Atraer
- Vender

- Satisfacer
- Fidelizar

Estas cuatro fases deben estar siempre en completa armonía para poder obtener un buen funcionamiento de todas las operaciones que realiza la empresa en su día a día, por ejemplo, si los esfuerzos de una empresa se centran en los primeros dos puntos puede que en el corto y mediano plazo sea un negocio muy rentable que genere muchos ingresos, pero que al largo plazo es posible que los ingresos y rentabilidad se vean atacados y reducidos debido a que los clientes, con el tiempo, pidan algo más que un producto, o un precio bajo en el mercado (Huidobro Moya, 2014). Es justamente donde el CRM nos ayuda a comprender, a través de un relacionamiento cercano con el cliente, los diferentes comportamientos que este tiene y del mismo modo, nos ayuda a responder preguntas básicas que nos permitan alinear estrategias importantes: ¿Qué compra? ¿Cuándo lo compra? ¿Cómo lo compra? Y ¿Por qué lo compra?

Es luego de esta comprensión y conocimiento donde la empresa puede ofrecer productos diseñados y pensados en cada cliente a los que se quiere dirigir y a cada necesidad que estos necesitan satisfacer, el constante esfuerzo por conocerlos y satisfacer y ofrecer lo que buscan y necesitan es lo que genera una relación de largo plazo que a diferencia de una a corto y mediano plazo, termina generando muchas más ganancias, fidelidad, estabilidad y más certeza sobre el rendimiento y resultados que la empresa obtendrá en el futuro.

Por otro lado, como último ejemplo sobre las definiciones que podemos encontrar sobre esta importante estrategia, Reinares explica que es importante entender que el CRM es un concepto estratégico en toda su medida, no tecnológico como uno puede llegar a pensar en algún momento. El brinda el siguiente comentario: “La equiparación del CRM con aplicaciones tecnológicas obedece a la simplificación habitual de los mercados por razones comerciales (se pone de moda una palabra que ayuda a divulgar conceptos bastantes complejos)” (Reinares Lara, 2009).

Es importante por otro lado tomar en cuenta esta siguiente línea que él nos ofrece en su explicación: “Mejor que CRM, para no confundirlo con aplicaciones tecnológicas, sería utilizar estrategia de relación con los clientes”.

Asimismo, Pedro Reinares plantea los tres pilares fundamentales del CRM, los cuales deberíamos prestar mucha atención en esta investigación:

- **Tecnología.** El CRM debe tener la capacidad de recoger toda la información procedente de cualquier canal en la que se haya recogido. Para poder lograr esto, la tecnología de hoy en día ha desarrollado herramientas como la *data mining* y la *data warehouse*.
- **Procesos.** Para que el CRM funcione de forma correcta será necesario hacer muchos cambios en la empresa, entre ellos cambios relacionados a la estructura de la empresa de tal forma que se pueda satisfacer con rapidez la necesidad de los clientes.
- **Recursos humanos.** Las personas son pieza fundamental para el éxito o fracaso de estos procesos. Es fundamental entrenarlos para que puedan seguir determinados procedimientos que son necesarios para que la estrategia de relacionamiento con clientes se desarrolle de forma eficiente. (Reinares Lara, 2009)

Por último, nos brinda un cuadro comparativo sobre la evolución del concepto de lo que se conoce como marketing de transacciones y marketing de relaciones.

Figura 2.3

Evolución del concepto de marketing.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING	
MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Perspectiva temporal corta Meta: conseguir clientes. Obtener beneficios a corto plazo.	Perspectiva temporal larga Meta: Mantener clientes por encima de conseguir otros nuevos. Generar beneficios a largo plazo.
Búsqueda de transacciones puntuales.	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes.
Escaso o nulo contacto con el cliente.	Contacto directo con el cliente.
Orientado al producto. Escasa diferenciación.	Verdadera orientación al mercado.
Dirigido a las masas.	Personalizado: «mass customization».
Relaciones distantes entre comprador/vendedor.	Relaciones interactivas.
Escasa presencia e importancia del compromiso hacia los clientes. Filosofía de rivalidad y conflicto con proveedores, competidores y distribuidores.	Alto nivel de compromiso hacia la relación con los clientes. Filosofía de relaciones y cooperación mutua entre organizaciones.
Roles claramente establecidos del comprador (parte pasiva) y vendedor (parte activa).	Roles «flexibles» o poco definidos del comprador y vendedor.
Necesidad de intermediarios.	Comprador y vendedor acometen funciones tradicionalmente desarrolladas por intermediarios.
Busca el resultado del intercambio.	Recursos y capacidades estratégicos orientados a la creación de valor y satisfacción.
La función de marketing se desarrolla dentro de un departamento.	La función de marketing se desarrolla por toda la organización.
Escasa importancia estratégica de la interconexión entre funciones.	La interconexión entre funciones de la empresa tiene una importancia estratégica para el éxito.
Necesidad de marketing interno limitada.	Necesidad de un marketing interno completo y continuo.
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción.	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación.
Poco énfasis en el servicio al cliente.	Gran énfasis en el servicio al cliente.
Reducida importancia del servicio al cliente, visión interna de la calidad.	Visión global de la integración de calidad, servicio y orientación al cliente.

Nota. De *Los cien errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*, por P. Reinares Lara, 2009.

2.3.1 Objetivos del CRM

Al igual que los diferentes tipos de acciones tomadas por las empresas en la parte operativa, financiera, planificación, gestión de recursos humanos y muchos más, la implementación de una estrategia de CRM trae consigo objetivos que esperan ser alcanzados para determinar si la implementación y los cambios efectuados en la organización ha sido de gran ayuda o se han presentado errores que deberían ser corregidos o, en los peores casos, dar de baja como resultado de un paupérrimo aporte al negocio.

Muchas organizaciones buscan realizar tareas de investigación que les permitan saber cuáles son sus oportunidades tanto de mejora como aquellas que les ayuden a

conseguir más rentabilidad y resultados financieros positivos, estas iniciativas para conocer acerca del entorno han hecho que las empresas se centren ya no solo en ellas y en sus capacidades de producir, planificar o vender sino que encuentren un objetivo mucho más grande que en el largo plazo puede significarles ingresos, rentabilidad y un crecimiento constante a lo largo de los años.

Las empresas descubrieron que enfocarse en la fidelización y al acercamiento de este objetivo y hacer que este se quede y sea fiel a las marcas podría significar no solamente una relación duradera sino también rentable en el que las compras y retroalimentación se realicen continuamente como resultado de la confianza, la emociones, el valor otorgado y percibido de quien hoy en adelante es el eje principal para muchas empresas: el cliente.

Es así entonces que para comprender cuáles son los objetivos del CRM es importante saber cuáles son o qué tipo de objetivos tienen los clientes al momento de comprar y de quedarse con una empresa o marca específica a lo largo de los años, para esto es importante conocer cuáles son las necesidades que estos buscan satisfacer con los productos que compran. Según, Chiesa De Negri (2009) en su libro CRM: Las 5 Pirámides del Marketing Relacional, los clientes buscan determinados valores agregados y percibidos como importantes para ellos provenientes de diferentes tipos o formas de atributos característicos con los que cuentan los servicios o productos a los que estos recurren cada día.

- **Atributos Básicos.** Son los atributos imprescindibles que debe tener un producto o servicio y pueden ser tanto tangibles como intangibles.
- **Atributos esperados o deseados.** Son los atributos relacionados que esperamos que existan según la categoría del producto o del prestador del servicio.
- **Atributos inesperados o sorprendidos.** Son aquellos que superan las expectativas del cliente: Un detalle de bienvenida (Inesperado), una llamada de seguimiento después de una compra online, o que limpien los cristales de la gasolinería-
- **Atributos de la excelencia.** Son los que consisten en una serie de detalles continuos que indican al cliente que el objetivo de la empresa es lograr su continua satisfacción. (Chiesa de Negri, 2009)

Adicionalmente, los clientes también buscan la continua facilitación y reducción, o en la medida de lo posible, anulación de las incomodidades que implicarían realizar las compras de los productos o servicios que necesitan, por lo que las empresas hoy en día deben estar muy enfocadas a actividades como:

- Anticiparse a las necesidades y requerimientos que presentan los clientes.
- La rapidez y la agilidad de servicio ofrecido al cliente.
- Ampliación y disponibilidad de horarios.
- Reducción de tiempos de espera.
- Entregas a través de canales especiales, sin costos adicionales y con eficiencia.
- Recoger los productos defectuosos, reparar y hacer revisiones a domicilio.
- Otorgar garantías de servicio y productos, asegurar un funcionamiento óptimo de los bienes ofrecidos.
- Eliminar pedidos o compras mínimas, capacidad y compromiso por atender de forma correcta cualquier cantidad de pedido.
- Realizar llamadas de seguimiento, preguntas y encuestas sobre la satisfacción obtenida por el producto o servicio entregado.
- Entrega de ofertas especiales para clientes recurrentes. (Chiesa de Negri, 2009)

Tener conocimiento de las características de las necesidades de nuestros clientes nos ayudará a comprender cuál sería el camino de acción y a que tipos de atributos tendríamos que atacar directamente para lograr satisfacerlos, y es justamente lograr esa satisfacción continua la que nos permitirá crear a un cliente fiel que esté presente con la empresa en todo momento y tipo de situación, incluso cuando a nivel económico el país se encuentre en crisis y los contextos no sean los más claros.

Tal y como nos dice Swift (2002) “El objetivo del CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiendo la oferta adecuada (de producto y precio), a través del canal adecuado y en el momento oportuno” (p. 14).

De este modo, los objetivos más importantes para la empresa al momento de establecer al CRM y al cliente como eje de su actividades y sus operaciones son la búsqueda de una creciente rentabilidad ya sea esta por cartera o por cliente, crear y desarrollar relaciones con los clientes, fidelizar y rentabilizar, reducir los costos de adquisición y captación de nuevos clientes a través de programas de referidos, reducción de costos de ventas, aumento en el porcentaje de efectividad a la hora de realizar ventas cruzadas y muchos más objetivos que tanto el área de marketing y la organización en su totalidad deben comprometerse a cumplir, eso sí, siempre y cuando el cambio y la orientación obligatoria del negocio y la operación esté centrada totalmente sobre el cliente, de otra forma, esto solo será una idea y nada más.

2.3.1.1 Principales Indicadores de CRM

Como toda iniciativa aplicada a los negocios es esencial tener un panorama cuantificado de los principales avances se logran a lo largo del tiempo, los cuales cobran una mayor importancia cuando la iniciativa está enfocada en obtener resultados en un periodo de medio o largo plazo como se caracteriza normalmente el CRM. Para ello, es importante realizar el seguimiento con indicadores que ayuden a medir el éxito obtenido, para los cuales hay que tener en cuenta que estos provienen de una serie de pasos previos que contemplan el estudio y el planteamiento de puntos importantes como:

- **Análisis situacional:** Análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa.
- **Objetivos:** Los principales objetivos que se esperan lograr con la iniciativa. Estos, según lo recomiendan especialistas, deben seguir la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales).
- **Estrategias:** Estrategias a aplicar para lograr los objetivos.
- **Tácticas:** Acciones que permitirán llevar a cabo las estrategias planteadas.
- **Implementación:** Implementar la iniciativa e implementar las acciones necesarias que permitan cumplir los objetivos.

- **Control:** La medición de los resultados a través de diferentes indicadores o *KPIs (Key Performance Indicators)*. El control constante nos ayudará a medir el avance del proyecto, así como plantear acciones de corrección ante situaciones no favorables.

Figura 2.4

Planteamiento de indicadores.



Los indicadores que los especialistas pueden usar para la medición del CRM son vastos y se pueden enfocar en diferentes campos de interés como: rentabilidad, costos, captación, fidelización, retención, medición de la actividad diaria o acercamiento con la marca, *engagement* con la marca y muchos más. Para ello, es importante tener en claro el tipo de objetivo con el que nos encontramos y por lo tanto el indicador que le corresponde, según la investigación de Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim (2009) es importante contar con seis perspectivas de medición: Desempeño Organizacional, Cliente, Proceso, IT/Tecnología, Capital Humano y Alineamiento Organizacional; las cuales contarán luego con determinados KPIs que ayudarán a realizar un seguimiento y control claro de los objetivos que sean planteados en las diferentes etapas en la que sea necesario medir los resultados del CRM.

Figura 2.5

Indicadores principales del CRM

Perspectiva	Factor	KPI	Definición
Desempeño Organizacional	Profitability	ROE	Retorno de Capital
	Shareholder Value	SHV	Precio de las acciones
Cliente	Customer Equity	Utilidad neta por cliente	Utilidad Neta / # Clientes
	Customer Loyalty	RFM	Reincidencia, Frecuencia y Monetario
	Customer Satisfaction	Tasa de Satisfacción (%)	# Cliente Satisfecho / # Clientes Totales
	Customer Value	Tasa de Quejas	Quejas promedio al mes
Proceso	Adquisición de clientes	Tasa de Adquisición	Nuevo cliente / Total de clientes (del año)
	Retención de clientes	Tasa de retención	(# Clientes al final del año - # nuevos clientes al final del año) / # Clientes al inicio del año.
		Tasa de Cancelación	# Clientes que cancelan / # Clientes totales
	Customer Expansion	Tasa de Cross/Up selling	Venta de Cross o up selling / Ventas Totales
		Ticket Promedio	Promedio de compra por cada cliente
IT/ Tecnología	CRM Techonology	Suficiencia de IT	#Actual de funciones de CRM / #De funciones necesarias para el CRM
Capital Humano	Comportamiento enfocado al cliente	Rentabilidad por empleado	Utilidad Neta / # Empleados
	Satisfacción del empleado	Tasa de Satisfacción (%)	#Empleados Satisfechos / # De Empleados Totales
	Empoderamiento/Gestión	Tasa de participación	# Empleados participando activamente / # De Empleados Totales
Alineamiento Organizacional	Entrenamiento	Tasa de Entrenamiento del empleado	# De entrenamientos del empleado / # De entrenamientos totales
	Orientación al mercado	Tasa de conocimiento del cliente	# De clientes conocidos / # De empleados de tienda

Nota. De *A CRM performance measurement framework: Its development process and measurement*, por H.S Kim y Y. G. Kim, 2009 (<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.008>)

2.3.2 Beneficios del CRM

El CRM es un enfoque de negocio que proporciona muchas formas de generar beneficios para la empresa si es que se aplica de la forma correcta a través de las actividades, personas y estrategias necesarias y vitales que este tipo de implementación y enfoque necesita.

Como se vio en el punto anterior, se puede resumir que los objetivos del CRM se enfocan en la creación o el inicio de una relación duradera que permita reducir los costos de adquisición y ventas, así como aumentar la rentabilidad generada por la fidelización con la que se mantiene al cliente.

Los beneficios más importantes vendrían de la consecución exitosa de los objetivos planteados por la organización al momento de realizar la planeación de la implementación del programa. Entre los beneficios más importantes surge uno que debe significar el esfuerzo enérgico y constante de la organización: La rentabilidad a largo plazo.

La rentabilidad al largo plazo es el principal beneficio de una larga lista de beneficios que pueden existir a raíz del uso del CRM en la organización. Se sabe que ser rentable a largo plazo con un cliente significa y conlleva a muchos más beneficios intrínsecos que no solamente generan dinero a la empresa sino también reducen costos en muchas otras operaciones u acciones comerciales; sin embargo, para lograr esto, los líderes a cargo de esta estrategia deben contar con propuestas, ideas, planes y mensajes bien definidos para los clientes, recordarles porqué, cuándo y cómo pueden adquirir los productos y qué es lo que los une a la marca. Asimismo, entre los beneficios adicionales existen:

- **Sobreprecio.** El dinero extra que paga el cliente por recibir una atención de gran excelencia, de acuerdo con sus gustos y a su medida. El sobreprecio puede significar una fuente de ingresos muy alta, sin embargo, hay que tener mucho cuidado ya que puede ser un arma de doble filo en la medida que si no le entregamos realmente al cliente lo que espera este sobreprecio le parecerá un acción ambiciosa e interesada por parte de la empresa.
- **Recomendaciones.** Es bien conocido que un cliente nuevo cuesta cinco veces más que un cliente fidelizado, contar con este beneficio adicional producto de una relación estable y fuerte con los clientes fidelizados reduce a casi cero el costo de comercialización directa y captación de nuevos clientes. Es decir, ¡Son los mismos clientes quienes se pasan la voz y recomiendan la empresa y productos a sus amigos y familiares!
- **Aumentos de los ingresos.** Esto como resultado de los incrementos de las ventas, por las compras recurrentes de los clientes más fieles a la empresa que usan cada día más los productos o servicios o también por las ventas cruzadas que se pueden realizar con mayor facilidad.
- **Ahorro de Costos.** Será indudablemente mucho más sencillo venderle a un cliente que ya conoce la empresa y gusta de los productos que a uno nuevo

poco familiarizado con el valor de los productos que piensa comprar o encontrar en la empresa. Por otro lado, la publicidad y el costo de retención, en caso de problemas y quejas presentadas por mal servicio o defectos en el producto y que origine que un cliente pierda interés en la empresa, será 20 veces menor que el costo incurrido para captar a un nuevo cliente.

- **Sugerencias de mejora recíprocas.** Debido a que esta estrategia de negocio se centra en los clientes y en buscar siempre su satisfacción y desarrollar nuevas formas de servirlos mejor, así como considerarlos socios importantes de la empresa, la relación empresa – cliente cobra un poco más de intimidad y confianza en el que tanto clientes como empresa se recomiendan y se aconsejan sobre formas en las que cada una puede mejorar. En caso de los clientes, estos pueden sugerir mejoras en el producto o el servicio ofrecido, en cuando a las empresas, estas pueden sugerir formas de consumo racional o acciones que permitan mejorar la experiencia de compra o uso de un producto específico.
- **Superior Consideración ante los errores.** Cuando existe la confianza entre una empresa y un cliente fiel las barreras de la tolerancia permitida se encuentran en un nivel mucho más alto, este punto no se refiere a que la empresa puede equivocarse en reiteradas oportunidades sin importar lo que pase con el cliente porque tiene la errónea idea de que este siempre tolerará los fallos sino en el hecho de que ante cualquier error, el cliente podrá ser mucho más receptivo y entender a cabalidad el origen del problema y, en caso la empresa solucione el problema eficientemente y con la mayor rapidez posible, este incluso valorará más los esfuerzos realizados que llegará a olvidar de cierta forma la circunstancia desaprovechada que ocurrió.
- **Cientes fidelizados, empleados fidelizados.** Para lograr que los clientes sean fidelizados es importantes reconocer el factor humano, si es que nuestros empleados no se encuentran en condiciones tanto de conocimientos como motivacionales de proveer de un servicio o una atención espectacular y de primera clase para nuestros clientes no se logrará fidelizar a nadie y la estrategia resultará en un fracaso. Es importante entonces fidelizar primero a nuestros clientes internos, enamorarlos con todos los beneficios que podemos entregar y de esa forma lograr un ambiente y cultura laboral óptima para

todos.

- **Productos vendidos para clientes conocidos.** La oferta de los productos realizados por la empresa se verá facilitada tanto en volumen como en diseño y forma, de esta manera la empresa puede enfocarse mucho más en otorgar un producto especializado y personalizado para un cliente que ya se encuentra conocido por la empresa, es decir, por un cliente al que se le tiene registrado información relacionada a su comportamiento de consumo, a sus razones principales, a las ofertas y tipos de productos y servicios a los que más propenso es a comprar.

Por último, es importante resaltar como punto de consideración que no siempre será y hará mucho sentido fidelizar a todos nuestros clientes ya que en la mayoría de los casos estos no tienen perfiles iguales ni tampoco se encuentran en mercado objetivos similares en todos los casos. Si es que se presume crear un plan diseñado y personalizado de fidelización es importante tener en cuenta la capacidad de segmentación que tiene la empresa o el mercado en general, asimismo, buscar a aquellos segmentos que convengan tanto en reducción de costos como en generación de valor será de mucha ayuda para los fines económicos que busca la empresa. Cabe agregar que cualesquiera sean las variables con las que una empresa segmente a sus clientes nada justifica que el trato y la amabilidad a la hora de atender y satisfacer sus necesidades sea distinta para aquellos “más valiosos” de los que no.

2.4 CRM: Componentes, tipos y estrategias

2.4.1 Componentes del CRM

La aplicación de las estrategias del CRM y la implementación de un enfoque estratégico de negocio establecen la necesidad de usar y crear herramientas que permitan un correcto y eficiente funcionamiento de este tipo de enfoque. Según Goldenberg (2008), los diez componentes más importantes de este tipo de proyectos estratégicos como el CRM son:

- **Administración de Cuentas y Contactos.** El CRM apoya a los profesionales de ventas, marketing y mercadotecnia a obtener, guardar y analizar información relevante sobre los clientes obtenida de las diferentes bases de datos comunes en las que se recopilan información autorizada que luego se

convertirá en conocimiento y se compartirá con toda la organización a través de canales como el internet y la intranet privada de la empresa.

- Servicio de Ventas. El CRM brinda a los representantes herramientas, softwares y tecnología que les permitirá controlar las ventas de forma rápida y confiable, contar con estas herramientas significa una mejora en la eficiencia y en la calidad de servicio que pueden ofrecer a sus clientes brindándoles información más relevante y productos justos para satisfacer sus necesidades, asimismo, contar con la información de cada cliente como aspectos del comportamiento de compra e información financiera hacen que los vendedores puedan centrar sus esfuerzos en clientes potenciales. Por otro lado, se realiza la venta cruzada con mucha mayor facilidad.
- Mercadotécnica. Según Philip Kotler es “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” la mercadotecnia busca satisfacer a los diferentes actores y clientes externos e internos que tiene una empresa: clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad en general. Este componente es importante en el CRM ya que manejar la información para realizar diferentes actividades de mercadotecnia ayudará a la empresa a llegar al cliente no solo a través de los canales de venta sino también a través de la recordación, sentimientos, responsabilidad social y muchas más.
- Atención al Cliente. Brinda al equipo y a la organización en general las herramientas tecnológicas y de software necesarias que ofrezcan y ayuden a administrar los requerimientos de bienes y servicios por parte de los clientes de forma eficiente. Es en este punto en el que se puede generar una ventaja competitiva ya que muchas empresas carecen de este tipo de preocupación por el cliente.
- Telemarketing. Según el portal web SmartBlog el telemarketing “facilita la gestión y administración de llamadas. Esto permite identificar clientes, proveedores, detalles de datos, estado del contacto, acciones futuras a ejecutar. Permite integrar todos los datos de tráfico de llamadas que están en continua comunicación con la central telefónica y ayudar con todas las gestiones telefónicas diarias.”

- Manejo de Tiempo. Se puede lograr optimizar los tiempos de trabajo y lograr una mejor organización y administración de este, lo que resultaría en un incremento exponencial de la productividad como resultado de las facilidades y ventajas que el CRM otorga con respecto a la rapidez de encontrar y filtrar información.
- E-Commerce. Podrá ayudar a las pequeñas y medianas empresas a crear una tienda de ventas online organizada y bien estructurada en busca de ganar más clientes, potenciar la fidelidad de los consumidores actuales y sobre todo hacer que los visitantes de la página web encuentren información relevante que los lleve a hacer transacciones que impliquen mayores cantidades de dinero.
- Manejo de Información para Ejecutivos. Permite comprometer a los administradores y a los decisores de la organización a tener información que pueda usarse como herramienta para el buen desarrollo de actividades empresariales, así como la toma de decisiones informadas que permitan generar rentabilidad a la empresa a través del desarrollo de nuevas oportunidades empresariales.
- Integración del ERP. Permite el uso óptimo y eficiente de los recursos de la empresa, así como una correcta planificación para la consecución y la gestión de estos a lo largo de todos los procesos que conforman la cadena de valor de la empresa. Teniendo una integración CRM – ERP se busca potenciar no solo la relación con los clientes sino también la administración de todos los recursos necesarios que originen en un producto de alta calidad y disponible para el cliente en todo momento.
- Sincronización de datos. Permite eliminar cualquier tipo de datos duplicados, asimismo otorga a los equipos encargados y cercanos al uso de esta tecnología a tener acceso a información correcta y a sincronizar estrategias sobre los clientes, es decir, hacer que todo el equipo tenga la misma idea clara y se eviten errores o malentendidos. (Goldenberg, 2008)

2.4.2 Tipos de CRM

2.4.2.1 CRM Operacional

El CRM operacional, según Kotler (2002), “es aquel que utiliza las tecnologías de información para mejorar la eficiencia de las relaciones entre clientes de una empresa”. Este enfoque cuenta con dos partes: Front Office y Back Office. La parte denominada “Front Office” es la parte a la que principalmente se dedica este enfoque estratégico, y se encarga necesariamente de la gestión del marketing y ventas, así como de la atención al cliente. La parte llamada, “Back Office”, no es característica de este tipo de CRM la cual está enfocada a funciones específicas como finanzas y contabilidad.

Se puede afirmar que las principales funciones que tiene el CRM operativo son:

- Interacción con los clientes, para así establecer cierta confianza y llegar a su fidelización
- Gestionar las funciones de marketing y ventas, así como prestar mucha atención al servicio al cliente.
- Obtener información general de los datos disponibles y obtenida de los clientes, con el fin de poder ofrecerles un mejor servicio y productos más acorde a sus necesidades. (Santoro, 2018)

Sin embargo, hay que tener ciertas consideraciones existentes en este tipo de enfoque estratégico:

- Las plataformas tecnológicas usadas en este tipo de CRM deben ser fáciles de manejar y con mucha flexibilidad para ir a la par con los cambios que se da año tras año en cuanto a avances tecnológicos. Debe ser un sistema que permita dar respuestas sin muchas complicaciones, y que pueda solventar cualquier problema que se le plantee y se presente.
- Es necesario que se cree una base de datos. Las fuentes de estas bases pueden venir de diferentes medios tecnológicos con las cuales la empresa puede contar (email, celular, mensajes de texto, etc.) asimismo, se pueden usar datos existentes proveniente de base de datos proveniente de investigaciones previas pertenecientes a instituciones públicas.

2.4.2.2 CRM Analítico

El CRM analítico, según Kotler (2002), “es un componente del CRM que permite identificar y dar seguimiento a diferentes tipos de clientes dentro de una cartera de clientes de una empresa y a partir de esta información, determinar qué estrategia seguir para atender las diferentes necesidades de los clientes identificado”. Es a través de este tipo de CRM que la empresa puede detectar tendencias, predecir acciones y analizar comportamientos de compra para luego generar ciertos incentivos enfocados hacia los clientes con determinados productos u ofertas.

Este enfoque estratégico es también conocido en las empresas como Inteligencia Empresarial, la cual está enfocada a la recolección de datos, filtración, ordenación y transformación de estos en información y luego en conocimiento que permita tomar decisiones oportunas.

Entre sus principales utilidades tenemos:

- Desarrollar ratios de eficiencia de campañas de marketing
- Desarrollar ratios de cumplimiento y eficiencia en la fuerza de ventas.
- Conocer los canales de contacto más productivos y preferidos por los clientes.
- Acciones específicas y creación de campañas personalizadas para los clientes y sus necesidades.
- Predecir tendencias, comportamientos, tener claro qué será la próxima gran cosa del mercado y tener un claro panorama de reacción ante ciertos lanzamientos de productos.

2.4.2.3 CRM Colaborativo

El CRM colaborativo, según Kotler (2002), “es una aplicación de la tecnología de información que permite la automatización y la integración entre todos los puntos de contacto del cliente con la empresa”.

Este tipo de CRM se encarga de la interacción, a través de diferentes canales de comunicación, entre la empresa y el cliente. Los canales más usados por las empresas son: e- mail, ChatBots, chats en redes sociales, teléfonos, mensaje de texto, y cualquier otro dispositivo o aplicación en la cual se puede generar interacción y comunicación

directa con el cliente.

Entre las principales funciones de este enfoque estratégico se encuentran:

- Crear y conectar con los clientes a través de una comunicación multicanal en la que participen todos los departamentos de la empresa y los mismos clientes.
- Mejorar y optimizar el relacionamiento de los clientes de la organización.

2.4.3 Estrategias aplicadas

En cuanto a la aplicación de estrategias de CRM que permitan adquirir, fidelizar o retener clientes de forma eficaz es importante primero conocer el proceso completo de la experiencia del cliente que inicia la relación con la empresa al adquirir algún producto o servicio de esta. En este caso específico el proceso se hace en relación con lo conocido por parte de Movistar y la gestión de la relación con sus clientes desde que son captados por las estrategias de captación hasta que el círculo de fidelización se completa y se desarrolla constantemente o por el contrario, hasta el momento quiebre en el que se produzca alguna situación donde sea necesario aplicar estrategias de retención.

Figura 2.6

Ciclos de la experiencia del cliente.



Actividades principales CRM

- Contacto a cliente potencial.
- Registro del usuario en **bases de datos. (Importante)**
- Comunicar para incentivar la primera compra del cliente.

- Medir la satisfacción del cliente.
- Clasificación de tipo de cliente.
- Entrega de beneficios por ser cliente.
- Seguimiento para lograr la recompra o mejorar nivel.

- Prevención de quejas o inactividad.
- Resolución de problemas.
- Reactivar a cliente con acción promocional.

2.4.3.1 Captación de Clientes.

Como punto inicial para la elaboración de estrategias enfocadas a la captación de clientes, es importante que cada organización realice primero un análisis interno sobre los segmentos de usuarios que tienen mayor incidencia y cuya actividad representan una gran fuente de ingresos en la actualidad.

Para entender un poco acerca de la realidad en la que se encuentran los clientes es importante tener en cuenta la siguiente clasificación planteada por Cosimo Chiesa De Negri (2009) que brinda una referencia acerca de los diferentes tipos de clientes que una empresa se puede encontrar a lo largo de los años de operación y en su misma cartera de clientes, estos son:

- **Apóstoles:** Son considerados los clientes más fieles, más comprometidos y los que más recomiendan el producto o la empresa en general a sus conocidos. Con estos clientes la empresa puede lograr una gran referencia con nuevos clientes ya que estos realizan acciones similares a los de agentes comerciales sin siquiera saberlo.
- **Indiferentes:** Son clientes que se encuentran satisfechos con los productos o servicios que brinda la empresa, sin embargo, no se encuentran lo suficientemente comprometidos como para sentirse muy vinculados como para recomendar a la empresa. Conocer la repetición de compra de estos es incierto, ya que en ciertas ocasiones pueden optar por un sustituto.
- **Mercenarios:** Clientes satisfechos, pero no necesariamente fieles. Pueden cambiar de proveedor en cuestión de segundos si es que una promoción o descuento se presenta en el lugar donde realizan sus compras habitualmente. En general son clientes que siempre buscan probar cosas nuevas por lo tanto no estarán necesariamente ligados a algún tipo de producto o servicio en particular.
- **Rehenes:** Clientes que parecen ser fieles y estar cerca a la empresa, pero en realidad no se encuentran satisfechos con lo que reciben por parte de esta. Este tipo de clientes son llamados rehenes porque no tiene más opciones de donde conseguir el bien o servicio que necesitan, sin embargo, es más que seguro que si se presenta una nueva opción la tomarían al instante, es más, es muy probable que ahora estén hablando mal de nosotros.

- Terroristas: Este tipo de clientes es el que se debe evitar ya que no solo no están satisfechos con lo que reciben, sino que también se lo hacen saber a todo el mundo creando una muy mala referencia para la empresa y sus productos, algo que daña la imagen y deja repercusiones grandes para esta. (Chiesa de Negri, 2009)

Una vez analizados los tipos de clientes que una empresa tiene, esta información puede ser de gran utilidad para poder tener una idea clara de los segmentos a los cuales dirigirse o, por otro lado, aquellos segmentos que más rentabilidad pueden generar en el corto o mediano plazo, así como las estrategias necesarias para llegar a ellos y captarlos de forma rápida y eficiente. Por lo que a partir de este punto revisar las estrategias de captación y cómo estas se relacionan con el CRM será un punto de partida muy importante. Según Zikmund (2004):

La lógica que subyace la adquisición de un cliente en el punto de entrada es la siguiente: 1) desarrollar un sistema para identificar quién tiene más probabilidades de entrar en la categoría del producto, 2) determinar cuándo es más probable que se dé la entrada y 3) ser el primero en establecer una relación con quien compra por primera vez. (p.134)

Zikmund, nos explica que al momento en el que una persona elige comprar un producto o servicio, se crea en esta lo que él llama una “disonancia cognoscitiva” que no es nada más que el nacimiento de la incertidumbre por saber si es que lo que están comprando es realmente un producto bueno, si realmente ha realizado una compra inteligente al escoger ese producto, este es según Zikmund un momento crucial para la organización porque es aquí donde el cliente asume que ha hecho una compra correcta o no, por lo tanto, relaciona el valor final del producto con su éxito o fracaso. Como dice Zikmund: “La confianza de una empresa en que la decisión fue correcta forma una barrera psicológica que por bastante tiempo impide pasarse a la competencia” (Zikmund, 2004)

Una vez explicada la situación contextual del comportamiento de los consumidores es ahora necesario explicar las estrategias usadas por los profesionales del CRM. Existen seis estrategias que debemos tomar en consideración, ya que estos se relacionan directamente con los sistemas de CRM existentes:

- 1) **Referencias naturales:** Lo conocido sobre las referencias naturales tienen que ver mucho con la existencia de las recomendaciones boca a boca, es decir,

la forma en la que se realiza este tipo de referencia tiene como nacimiento una conversación muchas veces informal en la que uno de los locutores brinda a modo de recomendación probar o comprar cierto producto o servicio porque le parece realmente bueno o mejor que otro. Este al ser un contexto natural de conversación adquiere la etiqueta de “referencia natural” o en otros términos el “todos hablan de eso”, “todos los conocen y lo usan”. En este tipo de referencias el sistema CRM es el encargado de seguir la huella o el camino por el cual llegaron estos clientes, preguntándoles por qué han escogido a la empresa. La importancia de hacer seguimiento sobre esto radica en que las empresas conozcan los principales atributos que las hace “*recomendables*” por lo tanto pueden dirigirse a un mercado de clientes potencialmente leales con este concepto ya conocido.

Entre los ejemplos más resaltantes sobre esta primera estrategia de captación podemos encontrar que los usuarios generan referencias naturales por las siguientes razones:

Reputación e imagen de la empresa:

- Perciben a la empresa como “experimentada” por la cantidad de años de experiencia que tienen.
- Sienten que la adquisición del servicio o producto les brinda un mejor estatus social.
- Sienten que la empresa es responsable social o ambientalmente.
- Sienten que la empresa va en línea con sus valores.

Percepción sobre el servicio o producto:

- Perciben una ventaja y calidad superior sobre los competidores.
- Satisfacción y Experiencia única.
- La empresa tiene productos o servicios que resaltan sobre los competidores.
- Se encuentran satisfechos por el servicio o producto que reciben.

Percepción social:

- El entorno social puede ser un punto de referencia natural muy importante: familia y amigos.

2) **Programas de afinidad:** Todo plan de CRM efectivo tiene consigo un programa de afinidad que le permita a las empresas tener acceso a miles de nuevos usuarios. Este tipo de estrategias de afinidad busca crear programas especiales a sus compradores frecuentes u otro tipo de ofrecimientos de mayor valor para sus clientes más rentables, esto con miras a la creación de un grupo de miembros o asociados que avalen a la organización, este tipo de grupos funcionan mejor si es que dentro de ellas se encuentran personas que cuentan con los mismos gustos, intereses en común y valores que refuercen las relaciones duraderas.

Los programas de afinidad no son nuevos para las empresas de telecomunicaciones, esta estrategia representa una gran oportunidad para lograr atraer nuevos clientes con una mayor probabilidad y menor inversión pues quienes recomiendan la empresa a los nuevos usuarios son en su mayoría familiares o amistades de un mismo círculo que ya cuentan con el servicio y buscan obtener descuentos o recompensas adicionales por su recomendación.

En la siguiente imagen se puede observar una de las campañas de afinidad aplicadas por Movistar en los últimos meses: Movistar Total – Porta o afilia a tus familiares o amigos.

Figura 2.7

Programas de afinidad.

Agrega más líneas a tu plan
Movistar Total
Porta o afilia a tus familiares y amigos
y ahorra
s/ **240**
en un año

Ilimitado S/ 45
16 GB en alta velocidad
Pídelo por la app MI Movistar

- Titulares
Pueden ser diferentes titulares
- Exclusivo
Exclusivo para Movistar Total
- Portabilidad
Aplica para portabilidad, renovación o alta
- ILIMITADO
SMS ilimitado
- GB Internacionales
Zona América y Europa
- WhatsApp Internacional
Solo texto
- Pasajigos

Beneficios Exclusivos
MI Play

Nota. De Movistar, 2021 (<https://www.movistar.com.pe/total-combo-movil-trio-beneficios>)

- 3) **Redes de afiliación:** Hoy en día es más fácil entregar incentivos a los usuarios por ser agentes comerciales de la empresa, es decir, realizan la función de un vendedor al sugerir, pedir y buscar a personas que se unan o interactúen con una página web en específico, así como que la sigan y dejen sus comentarios sobre esta. Este tipo de ventas son muy efectivas para las organizaciones de pequeño a mediano tamaño ya que les permite encontrar a personas que visiten los sitios web de forma directa. Según Zikmund (2004) “Este concepto de mercadotecnia masiva se basa en la personalización en masa y en la suposición de que de cada mil que navegan, alguna proporción se detendrá a comprar”
- o Redes Sociales - Influencers: Hoy en día el manejo de las redes sociales para lograr conectar con más usuarios es una herramienta esencial para cualquier empresa, sin embargo, no solo se trata de mantener a una sola base de datos y esperar a que los usuarios se unan al contenido que se genera; las empresas también cuentan con la oportunidad de conectarse a una fanbase mucho más fidelizada y totalmente activa de posibles nuevos usuarios provenientes de los famosos influencers: personajes que cuentan con miles o incluso millones de seguidores que generar el

traslado masivo de tráfico para campañas específicas en la que se los requieran.

Figura 2.8

Estrategias de redes sociales

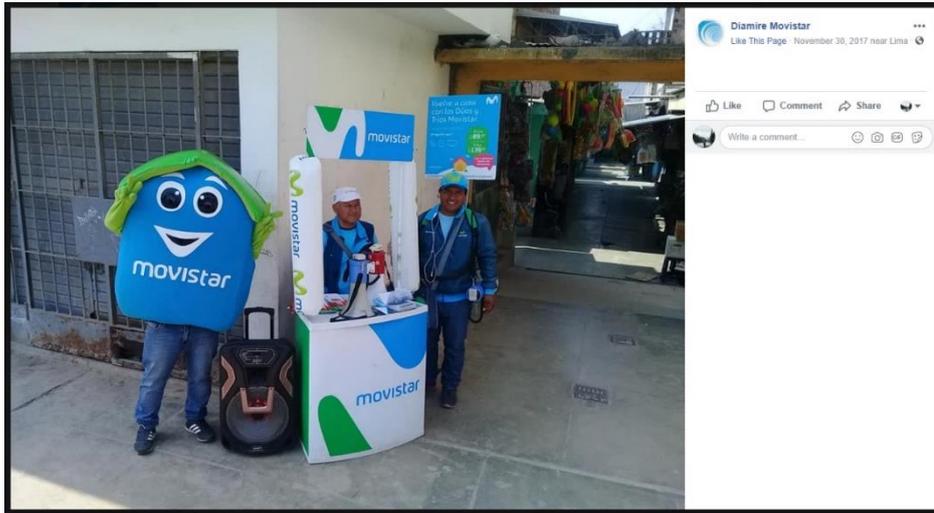


Nota. De Phillip Chu Joy – Fanpage [Facebook], 2017 (<https://fb.watch/5JCJQSiFRr/>)

- Promotores de venta: La captación a través de redes de afiliación no solo se produce por medio de los canales digitales, las empresas también han adoptado estrategias de marketing BTL (Below The Line); es decir, el uso de formas no tradicionales de comunicación que permiten el acercamiento directo a segmentos específicos, estas campañas BTL permiten promocionar y también; como son muchas veces conocidas, “activar” la llegada de nuevos usuarios a los diferentes módulos instalados a lo largo de las ciudades.

Figura 2.9

Estrategia de promotores de venta



Nota. De Diamire Movistar [Facebook], 2017

<https://www.facebook.com/872118642962851/photos/pcb.894318087409573/894317554076293/?type=3&theater/>

- 4) Ventaja relativa de un producto o servicio:** Descubrir un nuevo tipo de uso para los productos de una organización puede significar un nuevo medio para adquirir nuevos clientes, así como sentar las bases para descubrir una nueva línea de innovación que le permita a la organización expandirse en otros sectores. Según la teoría de clientes líderes planteada por Zikmund (2004) son estos los clientes que tienen un perfil mucho más innovador lo cual les permite ser los primeros que adquieran las nuevas tecnologías ideadas y puestas en marcha por la organización.

Son los primeros usuarios o conocidos como *early users* quienes sugerirán y desarrollarán las nuevas ideas para los desarrollos tecnológicos, así como en el diseño de los nuevos productos, todo esto vendría producto de la experiencia, compromiso y lealtad existente entre la organización y ellos creando así una ventaja relativa del producto. Por el lado del CRM, mantener una relación estable con sus clientes líderes, así como investigar sus quejas teniendo como base la capacidad de poder rastrear, compilar e informar acerca de los problemas de los clientes y las situaciones problemáticas que se pueden presentar, teniendo siempre el objetivo de que las organizaciones puedan tomar estos datos recopilados para aplicar cambios ingeniosos a sus productos o servicios.

- APPS y Beneficios: Movistar ha reforzado sus herramientas digitales las cuales sirven tanto para captar nuevos usuarios como también para fidelizar a los que ya lo son. Esto viene de la mano con la creación de aplicativos específicos que brindan beneficios y características especiales a la experiencia de los usuarios, estas son: Movistar Prix y Movistar Play. La primera de ellas; Movistar Prix, está enfocada a la entrega de beneficios como descuentos exclusivos en productos o servicios de empresas que mantienen alianzas con Movistar; estas oportunidades son únicas y exclusivas para clientes de Movistar. Por otro lado; Movistar Play, es un aplicativo enfocado en el *streaming* donde los usuarios pueden ver contenido multimedia como series, películas, así como encuentros de fútbol de la Liga 1 y los de la selección peruana de fútbol. En ambos casos, las aplicaciones invitan a sus usuarios a compartir, interactuar y comentar sobre las facilidades y beneficios de tenerlas logrando que muchos clientes potenciales logren convertirse en clientes pues tienen como objetivo obtener dichos privilegios.

Figura 2.10

Estrategia de aplicativos móviles.



Nota. De Movistar Prix, por Movistar, 2020 (<https://centrodetransparencia.movistar.com.pe/movistar-prix>)

- E-Commerce: Con el avance de las herramientas digitales y su acelerada implementación como resultado de la pandemia del Covid-19 que restringía las aglomeraciones en tiendas; Movistar, al igual que muchas otras operadoras, se encargó de mejorar su E-Commerce a un nuevo nivel brindándoles a los potenciales clientes y a los que ya son parte de la empresa la oportunidad de adquirir equipos y servicios de una forma mucho más rápida.

5) Eliminación de los costos del cambio y reforzar al cliente en el punto de

entrada: Estrategias en las que se ataca a las barreras que impiden dejar ir a la competencia se pueden utilizar para adquirir nuevos clientes. En general, cualquier empresa que realice una oferta promocional para clientes nuevos, existentes y exclientes generará un cambio de preferencia sobre estos lo cual facilitará la transferencia y las barreras de la competencia se acortarán haciendo que se dé un enfoque más centrado al cliente que a los ingresos que obtendrá la empresa. Por otro lado, la empresa debería trabajar también en un programa especial de reembolso en caso de que los productos o servicios entregados no sean del agrado o no le brinden satisfacción al cliente (Villanueva & de Toro, 2018).

- Promociones de portabilidad: Con las facilidades que tienen los clientes actualmente para cambiar de operador sin necesidad de recurrir a trámites engorrosos, gran parte de las operadoras de telefonía móvil está aprovechando en brindar promociones destinadas a justamente aprovecharse de esta facilidad para atraer nuevos clientes. Movistar no es la excepción en los últimos meses ha destinado; al menos, una promoción exclusiva a la portabilidad mensual.

Figura 2.11

Promociones de portabilidad

Móvil > Postpago > Beneficios

POSTPAGO

¡Cámbiate ya a **Movistar** y ahorra con los packs del mes de mamá!

LO QUIERO

Precio Pack
S/1,829

Precio regular S/2,468

20% de dscto. en tu línea ilimitada móvil por 6 meses desde plan S/65.90

Aplican restricciones de instalación y delivery

Nota. De Ofertas, por Movistar, 2020 (<https://movistarofertas.pe>)

6) Otras estrategias de captación:

- Contact Center o Centrales de Atención: Centros encargados de realizar el primer contacto con clientes nuevos que; al completar determinado formulario, logran registrar su información en una base de datos general desde la cual serán contactados por un operador telefónico de la empresa. Este primer contacto se produce a través de una llamada telefónica en el que el operador ofrece y explica sobre las promociones disponibles, así como aquellas en las que el potencial cliente estaba interesado a la hora de completar el formulario para que lo contacten.
- Mensajería Promocional (SMS): Comunicación masiva a través de mensajería de texto a una base de clientes que se muestran interesados en adquirir algún producto o servicio de la empresa. Esta estrategia se caracteriza por su rapidez en cuanto a comunicación y la posibilidad de llegar a gran parte de los usuarios de forma directa.

2.4.3.2 Fidelización de Clientes.

En su libro las cinco pirámides del CRM, Chiesa De Negri (2009), explica sobre los 6 conectores de la fidelización y, adicionalmente, nos muestra las diferentes formas de realizar e implantar un programa de fidelización desde sus inicios hasta que esta adquiera

verdaderamente valor o ventaja competitiva para la empresa.

Para comenzar a explicar sobre los 6 conectores de la fidelización se debe tomar en cuenta que realizar fidelización es un proceso largo el cual necesariamente requiere de inversión, tiempo y recursos empresariales, De Negri nos plantea la siguiente pregunta: “¿Le interesa a su empresa fidelizar clientes?”, son justamente estos conectores de los cuales él habla los que nos ayudarán a reconocer si una empresa se encuentra lista o no para empezar o tomar un programa de fidelización.

- Costo de Adquisición de clientes. Para De Negri si el costo de adquirir a un nuevo cliente es muy caro para la empresa debido a que implica muchas y laboriosas actividades comerciales la empresa se interesará más en fidelizar a sus clientes actuales que a captar nuevos clientes, esto debido a todo el trabajo que se ha realizado por detrás para poder conseguirlos, y ahora, una vez ya fidelizados conviene mucho más tenerlos cerca que conseguir nuevos clientes. Caso contrario, si los costos de captación son bajos, la empresa no estará muy preocupada por la fidelización de sus clientes actuales.
- Posibilidades de venta repetitiva. Si la venta repetitiva es mínima como parte de que la empresa se encuentra en un rubro de este tipo de características (e.g. funerarias) la empresa no le prestará mucho interés por invertir en la fidelización. Sin embargo, hay que tener en cuenta un punto muy importante, sin importar si la venta repetitiva es alta tener una buena relación y otorgar un servicio de calidad puede ayudar a cualquier organización a ganar suscriptores y recomendaciones naturales como resultado del gran servicio o producto entregado.
- Potencial de Ventas Cruzadas. Si el potencial de vender de forma cruzada es alto como producto de la gran variedad de productos relacionados que tiene la empresa, sería más que recomendable realizar algún tipo de inversión de marketing relacional. Caso contrario, si el potencial fuera bajo y no se puede conseguir revertir la situación no habría mucho sentido realizar ningún tipo de acción relacionada a la fidelización.
- Importancia de referencias positivas. Si es que el negocio no permite recibir referencias positivas por el servicio o el producto entregado un programa o una inversión en fidelización podría ser menos importante que en aquellos

sectores o negocios donde las recomendaciones positivas de los usuarios pueden favorecer nuestro proceso de captación.

- La sensibilidad al precio. Cuanta más sensibilidad tengan nuestros clientes con respecto al precio hay más probabilidades de que estos nos cambien por el competidor que tiene el precio más bajo. Esto sin duda, interfiere en la posibilidad de crear o invertir en un programa de fidelización por parte de la empresa. Por lo tanto, cuanto más se valoren los atributos, calidad, usos y más sobre el precio; más sentido tendrá diseñar un programa de fidelización.
- Ahorro de costos comerciales. Si es que una empresa tiene que incurrir a costos comerciales parecidos al de la primera compra cada vez que el usuario realiza la recompra entonces no es de lo más recomendado realizar algún tipo de programa de fidelización ya que este solo generaría que la empresa invierta dinero de forma innecesaria, caso contrario si se conoce más al cliente se podría hacer que este adapte su comportamiento en beneficio de la empresa.

Una vez planteadas y resueltas estas preguntas es importante que las empresas reconozcan y tomen una decisión sobre seguir sus procesos en la creación de un programa de fidelización o no. En caso de que una empresa decida llevar a cabo el programa de fidelización para sus clientes, es importante para toda organización tomar en cuenta los tipos de programa y todas las implicancias que estos conllevan.

Existen dos tipos de programas de fidelización, programas de recompensa y los programas de fidelidad. Los programas de recompensa le permiten conseguir un consumo puro, en el que se enfoca mucho la recompra, en la otra mano, los programas de fidelidad implican activa y emocionalmente al cliente, en este caso el usuario repite porque aprecia los beneficios que obtiene. Adicionalmente, se cuenta con una tipología propia de los programas de fidelización que necesita explicarse debido que en este radica la forma en la que el CRM se aplicará.

- Según los perfiles de los clientes que se fideliza:
 - Programas Masivos: Dirigidos a todos los clientes.
 - Programas Club: Dirigidos a un segmento específico con el objetivo de crear una identidad, fomentar el sentimiento y la pertenencia. (Chiesa de Negri, 2009)

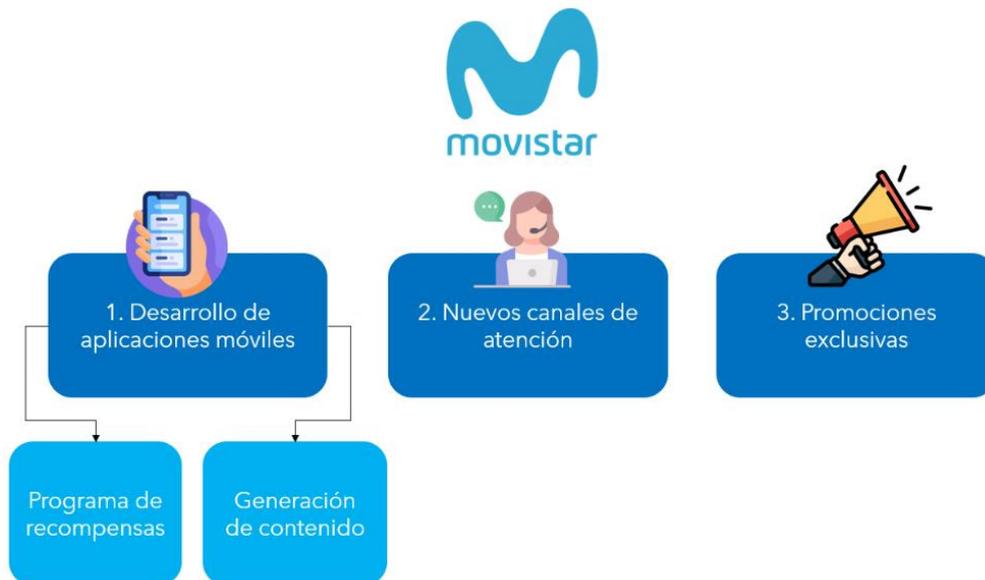
- Según las empresas que intervienen:
 - Programas mono patrocinador.
 - Programas sectoriales.
 - Programas multipatrocinador. Según el costo para el cliente:
 - Programas gratuitos.
 - Programas con suscripción. (Chiesa de Negri, 2009)

- Adicionalmente, se pueden contar con actividades especiales como:
 - Actividades deportivas.
 - Actividades Culturales.
 - Invitaciones a conferencias o seminarios.
 - Invitaciones a viajes.
 - Chats/debates online.
 - Invitación a nuevos lanzamientos, presentaciones.
 - Contactos puntuales por fechas importantes, etc. (Villanueva & de Toro, 2018)

En el caso de Movistar las estrategias de fidelización aplicadas se pueden representar gráficamente de la siguiente forma:

Figura 2.12

Estructura de estrategias de fidelización.



- 1) Desarrollo de aplicaciones móviles:** Desde el 2015 Movistar viene trabajando en una estrategia de fidelización importante conectada al desarrollo de aplicaciones móviles de la marca, Liliana Mantilla, gerente de marketing de la planta móvil de Movistar comentó lo siguiente a un conocido medio local: “Queremos invertir en cosas relevantes que el cliente le genere una experiencia de forma positiva y que, al momento de la verdad, es el cliente quien decide 'me quedo o me voy’”.⁸

Desde ese entonces la empresa ha desarrollado en el último lustro más de 10 aplicativos diferentes, algunos temporales y otros permanentes, pero sin dejar de estar enfocado en lo más importante para ellos: la experiencia del usuario. Estos desarrollos están divididos entre aquellos que sirven como aplicativos dentro de un sistema de recompensa por la preferencia y otros que sirven para otorgar contenido multimedia relevante, con respecto a esto último es importante señalar que Movistar por su lado generó una alianza cercana con Netflix para trabajar de la mano en la creación de contenido original.

⁸ Entrevista a diario Gestión, 2015. Obtenido de: <https://gestion.pe/economia/empresas/movistar-apuesta-desarrollo-apps-fidelizar-clientes-postpago-101812-noticia/?ref=gesr>

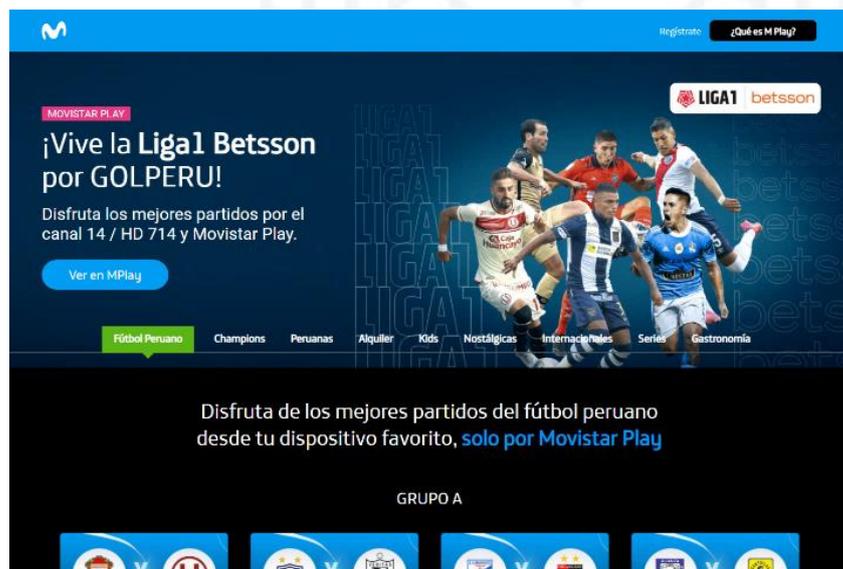
Asimismo, entre algunos de los ejemplos más resaltantes a mencionar a continuación, y como lo vimos en párrafos anteriores, muchos de ellos también son usados como herramientas para la captación debido al gran valor percibido que generan para los clientes potenciales.

- Movistar Play: Con respecto a los servicios complementarios, específicamente en el sector de las telecomunicaciones, la tendencia de los últimos años va conectada a estrategias enfocadas en la creación de contenido multimedia u original que solo pueda ser consumido exclusivamente por clientes; y no solo eso, Movistar en este caso es una de las empresas que lidera una parrilla y variedad de contenido vasto frente a sus competidores, esto se puede hacer notar con su plataforma de streaming: Movistar Play.

Movistar Play cuenta con diferentes categorías y géneros disponibles; de las que resalta por mucho la gran ventaja de ver, en vivo, encuentros de fútbol peruano provenientes de la Liga 1 donde la empresa es patrocinadora oficial, así como el de la Selección Peruana de Fútbol.

Figura 2.13

Desarrollo de aplicativos – Movistar Play

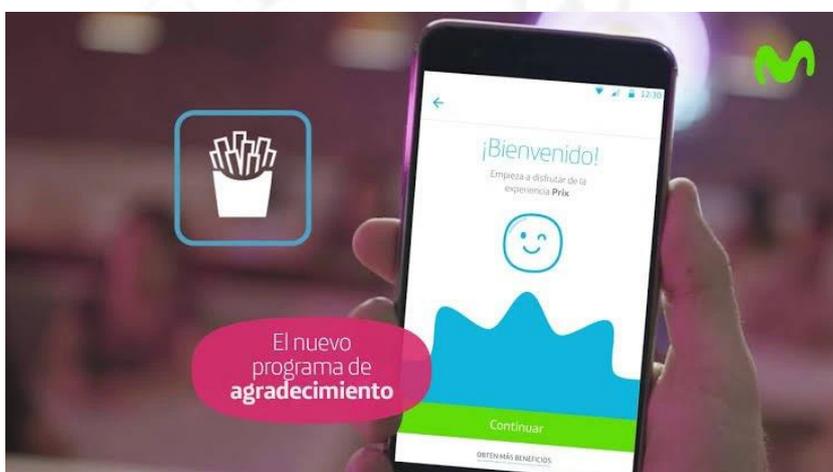


Nota. De Movistar Play, 2020 (<https://www.movistarplay.com.pe>)

- Movistar Prix: Plataforma de beneficios para clientes de Movistar, entre las ventajas más importantes se encuentran las posibilidades de encontrar descuentos en productos o servicios de diferentes categorías como alimentos, entretenimiento, hogar, cuidado personal, salud, vestimenta, transporte y muchos más. Muchos de estos beneficios generan un gran número de reacciones ya que se presentan realmente como oportunidades únicas conocidas como “ofertas killers” de las que resaltan promociones de un día en productos a S/1 o entradas de encuentros de la selección de fútbol.

Figura 2.14

Desarrollo de aplicativos – Movistar Prix



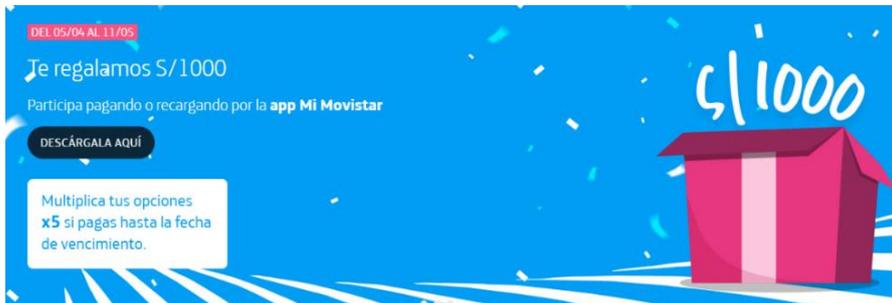
Nota. De Movistar Prix, por Movistar, 2020

<https://centrode transparencia.movistar.com.pe/movistar-prix>

- Mi Movistar: Es el nuevo desarrollo de Movistar, con este aplicativo la empresa busca adaptarse a la nueva normalidad producida por la COVID-19 en la que el contacto físico y la asistencia a las tiendas no es recomendado. Con Mi Movistar los clientes tienen la facilidad de realizar todas las operaciones que necesiten como pagos de recibos, detalles de los planes, saldos, montos, fechas y mucho más desde un solo lugar. Es con este nuevo aplicativo que Movistar busca estar presente y más cerca en todas las etapas dentro del journey de su usuario permitiéndoles brindar una mejor experiencia y solucionar o prevenir posibles quejas.

Figura 2.15

Desarrollo de aplicativos – Mi Movistar



Nota. De *Mi App Movistar*, por Movistar, 2020 (<https://www.movistar.com.pe/app-mi-movistar>)

- 2) **Nuevos canales de atención:** En el caso de los nuevos canales de atención debemos tener en cuenta que Movistar se ha estado dedicando en los últimos años en prestar mucha más atención a los comentarios que recibe de sus clientes y la mejor forma hoy en día es través de las redes sociales. En uno de sus últimos esfuerzos; presentó a Lucía, el *chatbot* de atención al cliente en Whatsapp y Facebook, que como menciona Gustavo Ledesma, vicepresidente de Marketing de Telefónica en una entrevista a Semana Económica⁹, es una acción enfocada en la generación de un vínculo mucho más emocional y cercano con el cliente que permita reducir y solucionar los reclamos a la brevedad esto con el fin de frenar la fuga de clientes que hoy en día representa uno de los grandes problemas para la empresa.

Figura 2.16

Nuevos canales de atención.



Nota. Toda comunicación fue con la compañía Movistar.

⁹ Entrevista a Gustavo Ledesma, 2017. URL: <http://www.perusmart.com/telefonica-peru-asegura-no-ha-perdido-liderazgo-movil/>

3) **Promociones exclusivas:** Las promociones o experiencias exclusivas son parte de la estrategia de fidelización de clientes que Movistar viene usando desde hace mucho tiempo, es una práctica común en toda operadora y en su mayoría consiste en premiar con mayores beneficios a los usuarios que se mantengan como clientes por un determinado rango de tiempo. En el caso de Movistar, esta estrategia está enfocada en sus clientes con planes prepago, como lo vemos en la siguiente imagen, cada rango de tiempo tiene un beneficio especial.

Figura 2.17

Promociones exclusivas.

Beneficios de ser Movistar Prepago

¡Descubre tu beneficio!

Ingresar tu número

Aceptar

Nuestros clientes son lo más importante, por eso premiamos los meses que tienen con nosotros. ¡A más meses, mejores beneficios!

Conoce los beneficios según tu tiempo en Movistar

De 1 a 5 MESES**	De 6 a 8 MESES	De 9 a 11 MESES
Llamadas ilimitadas Movistar por 1 día	Llamadas ilimitadas Movistar por 1 día	Llamadas ilimitadas Movistar por 1 día
0 100 MB Por 1 día	0 500 MB Por 1 día	0 1 GB para Youtube y Netflix Por 1 día

Nota. De Beneficios, por Movistar, 2020 (<https://www.movistar.com.pe/beneficios-prepago>)

Adicionalmente, para los clientes que son postpago reciben también beneficios adicionales como parte de la estrategia de fidelización en la que ellos son parte, en el caso de Movistar estos beneficios son envío de gigas/pasagigas, datos internacionales, canales exclusivos disponibles en Movistar Play y descuento exclusivos en smartphones.

A modo de complementar lo explicado en párrafos anteriores, es esencial mencionar a la investigación de Guadarrama y Rosales (2015), en la cual sostienen que todo plan de fidelización debe fijarse con los siguientes objetivos:

- Ser rentable
- Mejorar la imagen de la marca y la empresa.
- Conocer más a los clientes.
- Crear una barrera de entrada a los competidores.
- Crear una barrera de salida a los clientes-usuarios.
- Reconquistar a los clientes perdidos.

Por último, es de suma importancia analizar tanto los factores de éxito para este tipo de programas de fidelización, de esta forma las empresas pueden comprender las diferentes situaciones en las que pueden encontrarse a lo largo del tiempo. En cuanto a factores de éxitos estos pueden ser básicos como el hecho de definir los objetivos y el segmento de forma correcta, crear un contacto permanente con el socio o el cliente, tener agilidad en el tratamiento de urgencias o problemas, cuidado por los detalles e innovación continua del programa. Por otro lado, no siempre las situaciones se presentan de la mejor forma cuando los problemas surgen, en este caso, los factores de fracaso vendrían de una mala definición del objetivo del programa y del segmento, poco valor agregado de los premios, escaso contactos con los socios y una excesiva burocracia en los trámites.

Evitando los factores de fracaso es cuando estaremos más cerca al éxito de un programa de fidelización y en un tiempo más corto la empresa se verá beneficiada por esto, sin embargo, si es que se cae en el error y los clientes se van, la pregunta que todos se harían sería: Ahora, ¿Cómo retengo y recupero a los clientes?

2.4.3.3 Retención de Clientes.

Con respecto a la retención, el primer punto viene con la necesidad de entender la relación que se tiene con los clientes actualmente, Ronald S. Swift (2002) planteaba la teoría de “las cuatro C’s”; una serie de puntos que cambian las percepciones comunes en el que el marketing debe estar siempre guiado por el producto y la empresa, conocido como las cuatro P’s (Producto, precio, plaza y promoción). Swift, nos plantea que para ser partícipes de la tendencia general de estar concentrados en el cliente las empresas deberían tomar en cuenta esta filosofía:

- Clientes, necesidades y deseos.
- Costos del cliente.
- Conveniencia.
- Comunicación. (Swift, 2002)

Asimismo, es importante recordar que el verdadero propósito del CRM es crear, rentablemente, una propuesta de valor y calidad que el cliente pueda apreciar realmente, por otro lado, al crear programas de retención hay que tener en cuenta aspectos como a quiénes deseamos realmente retener, por qué y cuándo deseamos hacerlo.

Kotler (2000), por otro lado, sostiene que la clave de la retención de clientes siempre será la satisfacción ya que son estos mismos clientes satisfechos quienes permanecerán cerca por mucho más tiempo, hablarán favorablemente de la empresa, ponen menos interés en los competidores y son menos sensibles a los precios.

Julián Villanueva propone algunas situaciones en las que la retención de clientes podría darse eficazmente:

- Monopolios y casi monopolios: Ante la teoría este punto es el más obvio, y es que claramente para poder retener más a los clientes ser un monopolio es mucho más fácil ya que sus clientes no tendrían más opciones a las cuales recurrir, lamentablemente, hoy en día, los monopolios legales ya no existen. Sin embargo, hay empresas que tienen participaciones de mercado tan grande que se les puede considerar como uno de ellos.
- Productos diferenciados: Los productos que se diferencian del resto y se vuelven únicos y trascendentales para el día a día de las personas sin duda hacen que los clientes se queden mucho más tiempo de lo que un producto normal lo haría.
- Costos de cambio: Si es que los costos de cambios son bajos, no hay duda de que los clientes pasarán de un proveedor a otro en cuestión de segundos, tener mecanismos que ayuden a que el cliente sienta la obligación de quedarse porque cambiarse a otro proveedor le resultaría muy caro es algo en lo que las empresas tienen que trabajar últimamente.

- Marcas fuertes: Ser siempre la opción que marque la diferencia, convertirse en una marca fuerte hará que la empresa sea escogida en mayor probabilidad sin importar la diferencia de precios que otras empresas menos fuertes pueden marcar.
- Satisfacción: Este es un punto importante porque se vuelve más que obvio que satisfacer a los clientes es un punto importante para tener una buena relación y retención de clientes. Por otro lado, se puede decir que la satisfacción está directamente relacionada a la retención, es decir, mientras más satisfecho esté un cliente más fácil será poder retenerlo. (Villanueva & de Toro, Marketing estratégico, 2018)

Asimismo, hay que entender por otro parte porqué los clientes se alejan de una empresa, las razones son numerosas, sin embargo, en resumen, las más importantes serían:

- Fallecimiento.
- Cambio de domicilio.
- Cambios de actividad comercial.
- Recomendaciones/ofertas competencia.
- Descontentos con producto/servicio.
- Disgustados con el trato.
- Poca atención personalizada
- Mentiras o engaños.
- Trato impersonal y poco cariñoso.
- Incomodidad.
- Falta de cualquier tipo de detalle. (Villanueva y de Toro, 2018)

Por último, no importa en qué sector se encuentre el cliente o negocio, las empresas hoy en día deberían tener siempre presente que si es que el trato no se da de forma correcta los clientes no lo pensarán tantas veces para cambiar de un proveedor a otro, es por eso que, siempre será importante tener en consideración que el cliente debe ser escuchado y recuperado antes de que se aleje totalmente, como dice Villanueva: “5%

de los clientes se quejan de manera formal, 45% se quejan al personal de contacto y el 50% encuentra el problema pero no se quejan”, es por lo tanto, importante que la empresa realice seguimiento en todo momento y es justamente en este tipo de situaciones cuando el CRM sirve de gran ayuda para poder recolectar información necesaria que nos indique qué cliente ya no compra regularmente, qué cliente ya no deja su retroalimentación y muchos más. Por otro lado, la capacidad de retención de clientes de cualquier empresa está muy ligada a la capacidad de fidelización que esta tenga pues un cliente fidelizado que quiera cambiar a la competencia será mucho más fácil de retener porque se conoce cuáles son sus preferencias y cómo podemos seguir atrayéndolo.

2.4.3.4 Estrategias en el 2021.

Si bien gran parte de esta investigación está centrada a las estrategias aplicadas en el 2020 es importante también hacer una evaluación de aquellas acciones específicas que también se desarrollaron en los primeros meses del 2021, meses en los cuales la investigación también se llevó a cabo.

- Captación: Específicamente acciones comerciales enfocadas en la portabilidad o la renovación de equipos con baja cuota de inicial en el pago del equipo.

Figura 2.18

Captación en el 2021



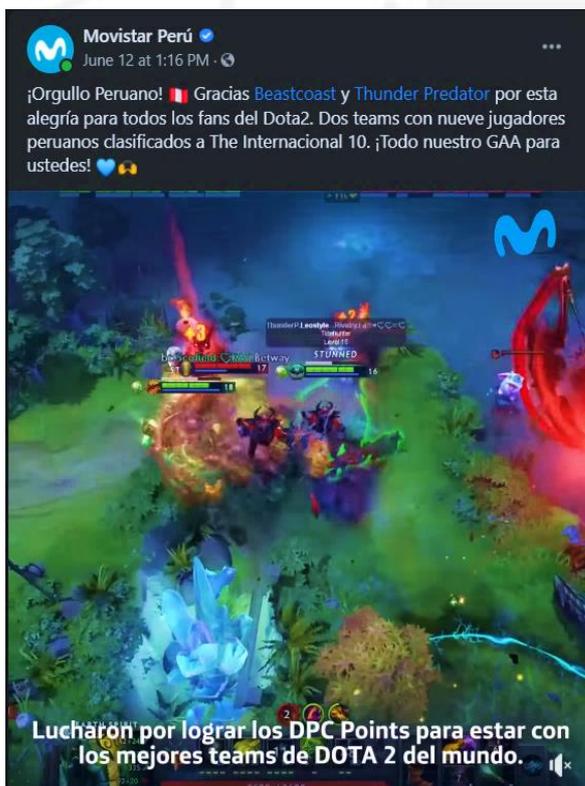
Nota. Las promociones de portabilidad tienen cuota 0. De Movistar [Facebook], 2021.

- Fidelización: Las acciones correspondientes a la fidelización siguen relacionadas a la promoción de sus aplicativos de *streaming* (Movistar Play) así como el aplicativo Mi Movistar enfocada en la centralización de operaciones comunes como pagos de recibos, recargas y atención de clientes en una sola plataforma; por otro lado, Movistar Prix fue dado de baja a inicios del 2021.

En la actualidad, la empresa se apalanca de eventos especiales como Las Clasificatorias Qatar 2022 y la Copa América 2021 para conectarse mucho más con sus clientes; sin embargo, los deportes tradicionales no son los únicos en los que la empresa está apostando para mantenerse relevante específicamente en un segmento que adquiere cada año clientes más jóvenes, es por eso que desde hace meses los esfuerzos en E-Sports (Electronic Sports) se han incrementado para la empresa, llegando incluso a ser Sponsor de torneos nacionales e internacionales en los que equipos peruanos participan.

Figura 2.19

Fidelización en el 2021



Nota. Publicación enfocada al sector de deportes electrónicos. De Movistar [Facebook], 2021 (<https://www.facebook.com/movistarperu/>)

CAPITULO III: HIPÓTESIS

3.1 Hipótesis

Hipótesis General.

Las estrategias de CRM aplicadas para la captación, fidelización y retención por parte de Movistar tienen un alto nivel de importancia.

Hipótesis específicas I.

Las estrategias de CRM aplicadas para la captación por parte de Movistar tienen un alto nivel de importancia.

Hipótesis específicas II.

Las estrategias de CRM aplicadas para la fidelización por parte de Movistar tienen un alto nivel de importancia.

Hipótesis específicas III.

Las estrategias de CRM aplicadas para la retención por parte de Movistar tienen un alto nivel de importancia.

3.2 Variables

Variables Independientes

- I. Nivel de importancia de las estrategias de captación de usuarios de Movistar en Lima Metropolitana en el 2020.
- II. Nivel de importancia de estrategias de fidelización de usuarios de Movistar en Lima Metropolitana en el 2020.
- III. Nivel de importancia de estrategias de CRM para la retención de usuarios de Movistar en Lima Metropolitana en el 2020

Tabla 3.1

Matriz de Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Grado de importancia de las estrategias de captación de usuarios aplicadas por Movistar.	Valoración en grado de importancia con respecto a las estrategias de captación aplicadas por Movistar en el 2020.	Comunicación	Preferencias	6. ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró usted de Movistar?
		Atracción	Grado de Importancia	Pregunta N° 7. Del 1 al 5, siendo 1 : "Nada importante"; y 5: "Muy importante" ¿Qué tan importante considera que son estas razones para convencerlo a ser cliente Movistar?
Grado de importancia de estrategias de fidelización de usuarios aplicadas por Movistar	Valoración en grado de importancia con respecto a las estrategias de fidelización aplicadas por Movistar en el 2020.	Fidelización	Grado de Importancia	Pregunta N° 8. Del 1 al 5, siendo 1 : "No tan importante"; y 5: "Muy importante" ¿Qué tan importante considera que son estos beneficios para fidelizarlo como cliente de Movistar?
			Calidad de Servicio	Pregunta N° 9. En la escala del 1 al 10, donde 1: "Muy malo" y 10: "Muy bueno" ¿Cómo calificaría el servicio de telefonía móvil de Movistar?
Grado de importancia de las estrategias de CRM para la retención de usuarios aplicadas por Movistar	Valoración en grado de importancia con respecto a las estrategias de retención aplicadas por Movistar en el 2020	Satisfacción	Quejas/Reclamos	Pregunta N° 10. ¿Alguna vez ha presentado un reclamo por el servicio de telefonía móvil recibido por Movistar?
			Motivo de Queja/Reclamo	Pregunta N° 11. ¿Cuál fue el motivo?
			Calidad de Atención de Queja/Reclamo	Pregunta N° 12. En la escala del 1 al 5, donde 1: "Muy malo" y 10: "Muy bueno" ¿Cómo calificaría la atención del reclamo?

(Continúa)

(Continuación)

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Grado de importancia de las estrategias de CRM para la retención de usuarios aplicadas por Movistar	Valoración en grado de importancia con respecto a las estrategias de retención aplicadas por Movistar en el 2020	Retención	Intención de migración	Pregunta N° 13. ¿Alguna vez intentó migrar a otro operador móvil?
			Motivo de retención	Pregunta N°14. Siendo su respuesta positiva, ¿Por qué decidió quedarse con Movistar?
			Grado de importancia	Pregunta N°15 - Del 1 al 5, siendo 1 : "Poco influyente"; y 5: "Muy influyente" ; En el caso hipotético de que usted busque finalizar los servicios de Movistar ¿Qué tan influyentes son estos motivos para seguir manteniéndolo como cliente de Movistar?

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño Metodológico

De tipo explicativo ya que se busca encontrar la causas de una situación o fenómeno, es decir, ir más allá del relacionamiento y la descripción, que se hace presente hoy en día en la empresa a la que se está haciendo el estudio.

- Enfoque: Cuantitativo. Se realizará la recolección de data a través de encuestas que permitan realizar estudios estadísticos, de análisis y de cálculo de tendencias.
- Nivel: De nivel explicativo naturalmente debido al objetivo que tiene por explicar un fenómeno relacionado a la situación actual en la que se encuentra las operaciones de Movistar y sus cuales serían las principales causas que la llevaron a encontrarse en esas situaciones en la actualidad.
- Tipo: Investigación aplicada en la que se proponen teorías y se hace uso de herramientas para determinar estas.
- Diseño: No experimental transeccional o transversal. En este caso la investigación no se realiza con ningún tipo de administración, control o manipulación de variables. Se realizará una observación tal y como suceden naturalmente en el uso de estrategias de CRM en el mercado de telefonía móvil actual; asimismo, los datos son recolectados en un tiempo único (año 2020)
- Unidad de análisis: Usuarios de telefonía móvil que residen en Lima Metropolitana y son clientes de Movistar del Perú.

4.2 Diseño de muestra

Esta investigación se realizará a través del muestreo probabilístico simple. Al conocerse y tener en cuenta la estructura de la población, la cual se halló a través del portal de registros e informes estadísticos de OSIPTEL, podemos concluir que nuestra población llegaría a la suma de 2,606,427 líneas activas Movistar en Lima Metropolitana. A raíz de

esto se tiene que la muestra, con un porcentaje de confiabilidad del 90% y uno de error del 5% ascendería a 273 encuestas las cuales se realizarán de forma aleatoria para luego analizarse rigurosamente con el fin de brindar una inferencia estadística.

$$n = \frac{(Z_{\alpha})^2 pq}{e^2}$$

- Nivel de confianza: 90%
- Abcisa: 1.96
- Tamaño de la población: 2,606,427
- P: 50%
- Q: 50%
- Error: 5%
- Muestra: 273 encuestados.

4.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Las encuestas, y sus instrumentos los cuestionarios, es un medio para llegar a medir a través de preguntas relacionadas, en este caso, a las tres variables que esta investigación tiene: captación, fidelización y retención; tomando como principales actores a los usuarios del servicio de Movistar, empresa de cual se habla en esta tesis.

4.4 Aspecto Deontológicos de la investigación.

Esta investigación está guiada por principios éticos y morales con las que se rige la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad de Lima. Así mismo, en cuestión hace uso de los diferentes estilos de presentación internacional que permite la propiedad intelectual como el estilo de la American Psychological Association (APA) en su última versión. De la misma manera, el objetivo principal será transmitir conocimiento útil y de interés común para mejorar diferentes rubros detallados a lo largo de esta investigación, así como de la búsqueda del beneficio para la sociedad en general. Por último, es importante hay que comentar que esta investigación ha logrado alcanzar un 95% de originalidad. (Resultados brindados por software anti-plagio Turnintin)

CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1 Cuestionario

5.1.1 Preguntas Filtro

Pregunta 1: Selecciona tu rango de edad.

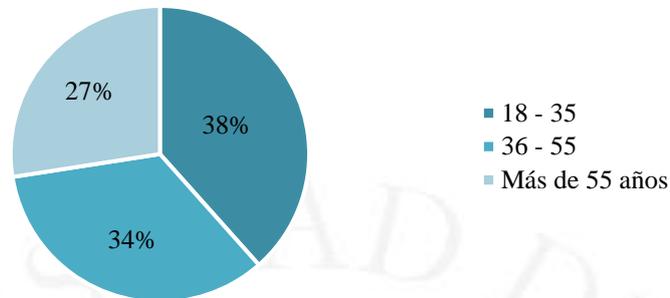
Esta primera pregunta nos ayuda a definir los diferentes rangos de edades en los que se encuentran los clientes de Movistar. Esta información nos permitirá hacer el estudio y posibles hallazgos sobre tendencias o necesidades de un determinado grupo etario; asimismo, las encuestas para este estudio se realizaron siguiendo la misma proporcionalidad que nos muestra la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) en sus reportes de Distribución de Nivel Socioeconómico (NSE) por aspecto demográfico disponible desde su página web¹⁰ para cada una de las edades. En esta investigación los rangos etarios trabajados y los porcentajes considerados para cada edad son los siguientes:

- Total encuestados: 273 encuestados.
- Grupo Etario 18 a 35 años: 38.46% de los encuestados = 105 encuestas.
- Grupo Etario 36 a 55 años: 33.96% de los encuestados = 93 encuestas.
- Grupo Etario Más de 55 años: 27.58% de los encuestados = 75 encuestas.

¹⁰ Dashboard de APEIM: <https://app.klipfolio.com/dashboard>

Figura 5.1
Respuesta 1

Pregunta N°1 - Edad

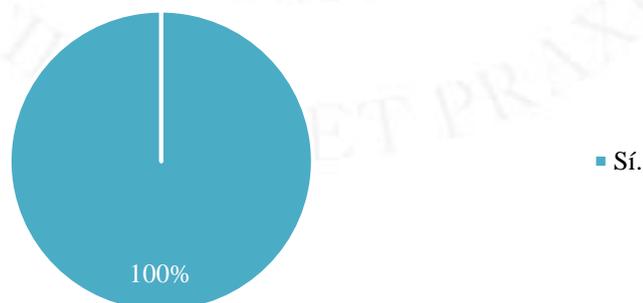


Pregunta 2: ¿Actualmente es usuario de Movistar?

La respuesta a esta pregunta permite conocer si es que realmente el encuestado era cliente de Movistar en la actualidad, de esta forma obtener respuestas más precisas provenientes de usuarios que conocen los servicios ofrecidos por la empresa. En este caso, se logró obtener un 100% de respuestas de clientes actuales cuyas respuestas se analizarán en este capítulo.

Figura 5.2
Respuesta 2

Pregunta N°2 - ¿Actualmente es usuario de telefonía móvil de Movistar?



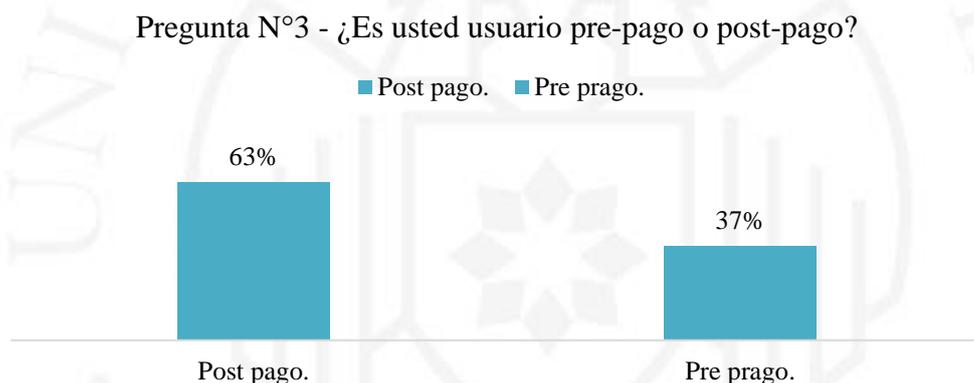
Pregunta 3: ¿Es usted usuario prepago o post pago de esta empresa?

La pregunta N°3 nos permite conocer al tipo de cliente predominante de Movistar, como sabemos, los clientes pre-pago son aquellos que realizan recargas monetarias para poder hacer uso del servicio y recibir beneficios provenientes de su recarga. Por otro lado, los clientes post- pago son aquellos que realizan un pago mensual que conlleva muchos más beneficios recurrentes que provienen de una suscripción mensual.

Como resultado de esta encuesta se encuentra que gran parte de los clientes encuestados cuenta con un servicio post-pago o de suscripción mensual con la empresa. Asimismo, ambos grupos de usuarios se dividen en una proporción de 60/40 entre post-pago y pre-pagos.

Figura 5.3

Respuesta 3

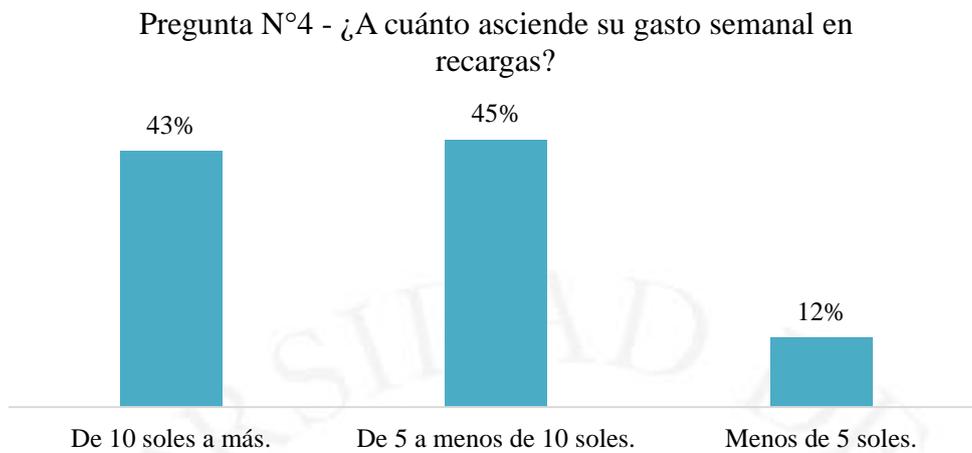


Pregunta 4: Siendo su servicio prepago, ¿A cuánto asciende su gasto semanal en recargas?

Primera respuesta proveniente de la pregunta 3, en este caso se muestra cómo se componen los usuarios prepagos de la compañía con respecto a sus gastos semanales. Se puede ver que hay una ligera diferencia entre el porcentaje de usuarios que recargan entre 5 a 10 soles y los que recargan más de 10 soles; sumando ambos resultados tenemos que el 88% de usuarios prepagos de movistar encuestados para esta investigación tiene gastos mayores a los 5 soles en recargas.

Figura 5.4

Respuesta 4

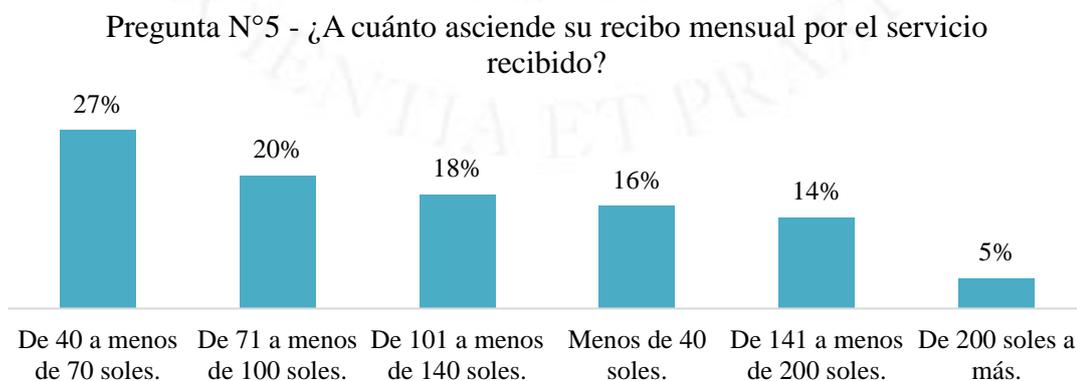


Pregunta 5: Siendo su servicio post pago, ¿A cuánto asciende su recibo mensual por el servicio recibido?

Segunda respuesta proveniente de la pregunta N°3, en este caso analizamos la estructura de gastos provenientes de los clientes que cuentan con un servicio postpago con Movistar, podemos ver que en el rango de gasto mensual de 40 a 70 soles tiene una concentración del 27% de encuestados, seguida por el grupo de 71 a 100 soles que tiene una concentración del 20%. En cuanto a los extremos (“Menos de 40 soles” y “Más de 200 soles”) estos se encuentran dentro del 35% inferior de los resultados.

Figura 5.5

Respuesta 5



Con esta evaluación del primer bloque de preguntas filtro, es importante ahora profundizar en las preguntas específicas relacionadas a la medición de la importancia de

las variables de esta investigación: captación, fidelización y retención de usuarios. Asimismo, con estos resultados podremos corroborar la hipótesis general y las específicas que se plantearon en capítulos anteriores.

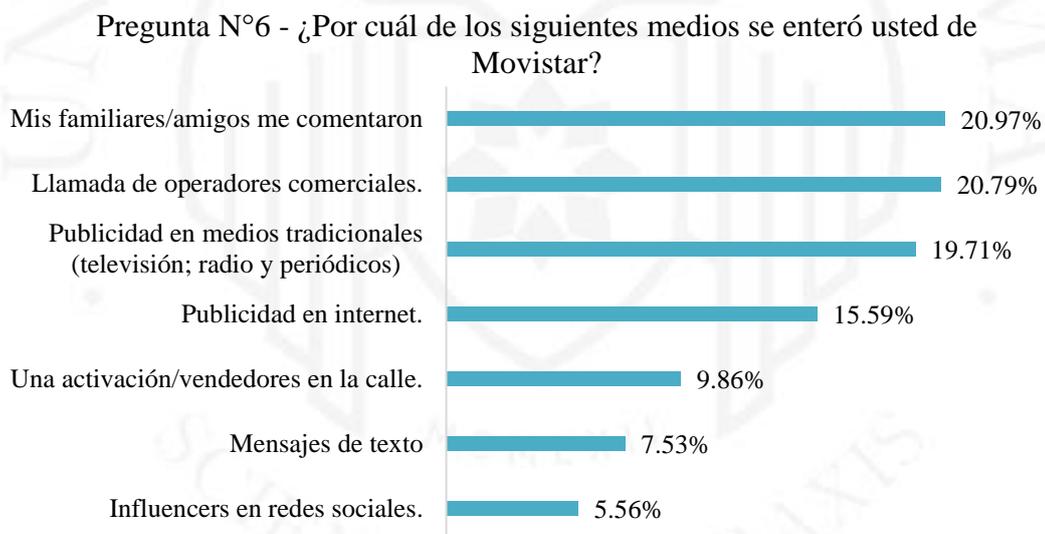
5.1.2 Variable I: Captación

Pregunta 6: ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró usted de Movistar?

El objetivo principal de esta pregunta es validar que el usuario reconoce los medios y es capaz de identificar el momento o la acción exacta que lo motivo a ser un cliente de la empresa, algunos especialistas denominan ese momento como el “momento de la verdad” el cual es estudiado dentro del ciclo de cliente, también conocido como *Customer Journey Map*.

Figura 5.6

Respuesta 6



Entre los medios con más menciones se encuentran: “Mis familiares/amigos me comentaron” proveniente del boca a boca, en segundo lugar: “Llamada de operadores comerciales” seguidos por la publicidad tanto en medios tradicionales como en internet, siendo la publicidad tradicional mencionada y considerada en mayor parte de los encuestados.

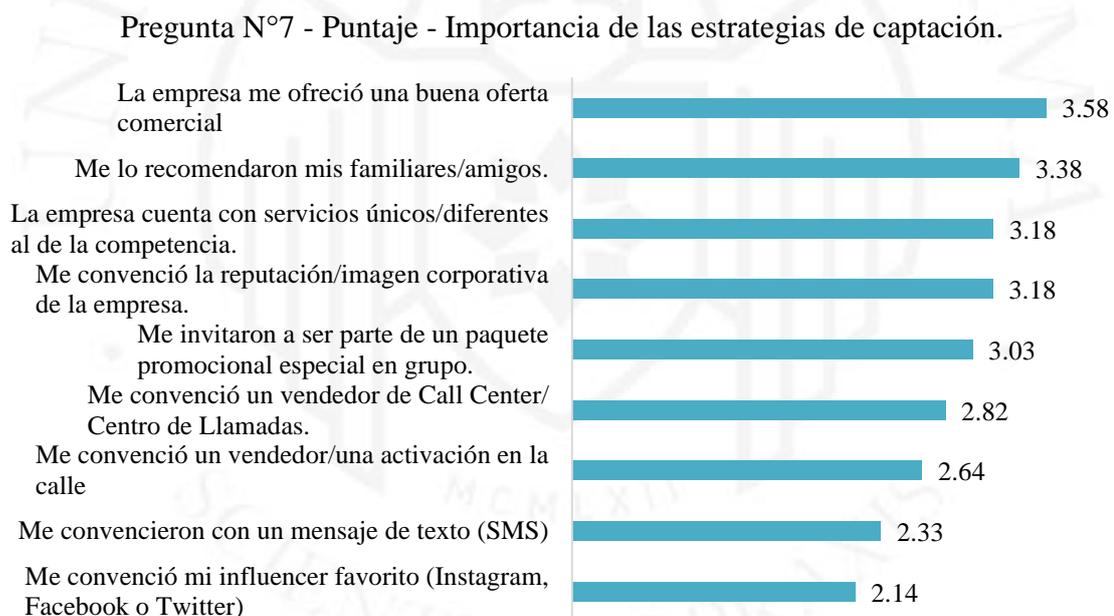
Con respecto al análisis según el grupo etario, no se presentaron resultados significativos entre las opciones propuestas.

Pregunta 7: Del 1 al 5, siendo 1: “Nada importante”; y 5: “Muy importante” ¿Qué tan importante considera que son estas razones para convencerlo a ser cliente Movistar?

En cuanto a los resultados obtenidos en esta pregunta podemos ver que gran parte de los encuestados valoró positivamente en una mayor proporción la capacidad de la empresa de ofrecer una mejor oferta comercial, seguido por la recomendación de familiares/amigos, así como la capacidad de Movistar por ofrecer servicios únicos/diferentes que la separa de la competencia. Adicionalmente, los *influencers* en redes sociales resultó ser la opción menos importante entre los encuestados ya que entre los diferentes grupos etarios, inclusive en el más joven; dicha estrategia de captación ha obtenido el puntaje más bajo de importancia según la escala trabajada.

Figura 5.7

Respuesta 7

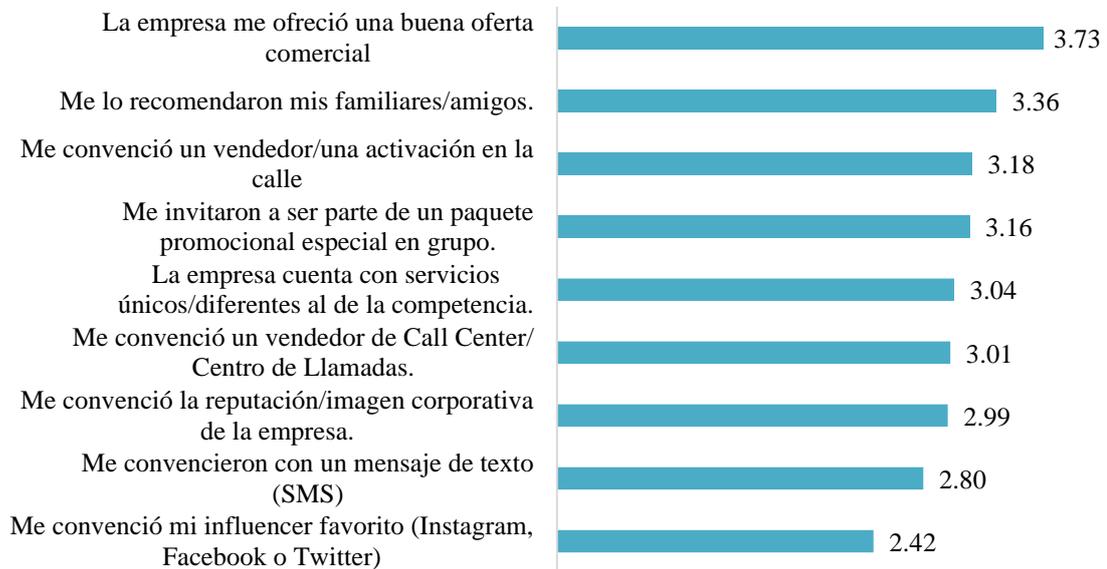


Por otro lado, buscando profundizar un poco más con los hallazgos, se realizó una comparación entre postpago y prepago y la valoración que cada uno de estos grupos de clientes diferentes entre sí les han dado a las estrategias de captación que realiza la empresa.

Figura 5.8

Respuesta 7.1 - Prepago

Pregunta N°7 - Puntaje - Importancia de las estrategias de captación. Prepago

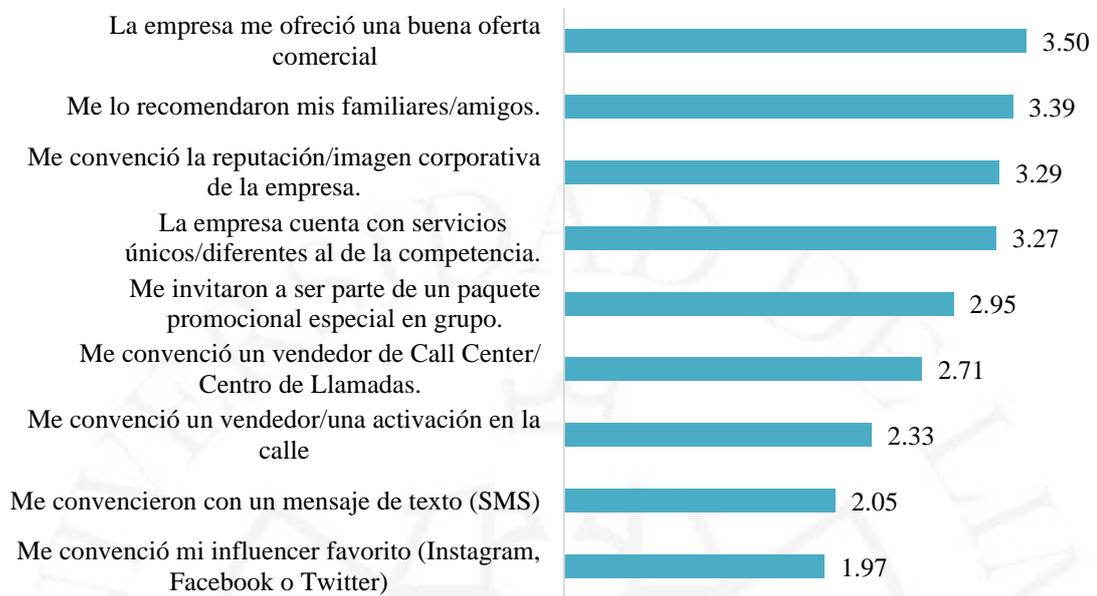


Para los usuarios prepago, la oportunidad de obtener una buena oferta comercial es uno de los factores más importante para ser cliente de Movistar; asimismo, la recomendación de familiares/amigos, las activaciones en las calles o algún paquete promocional grupal se presentan como opciones importantes e influyentes en su decisión.

Figura 5.9

Respuesta 7.2 – Postpago

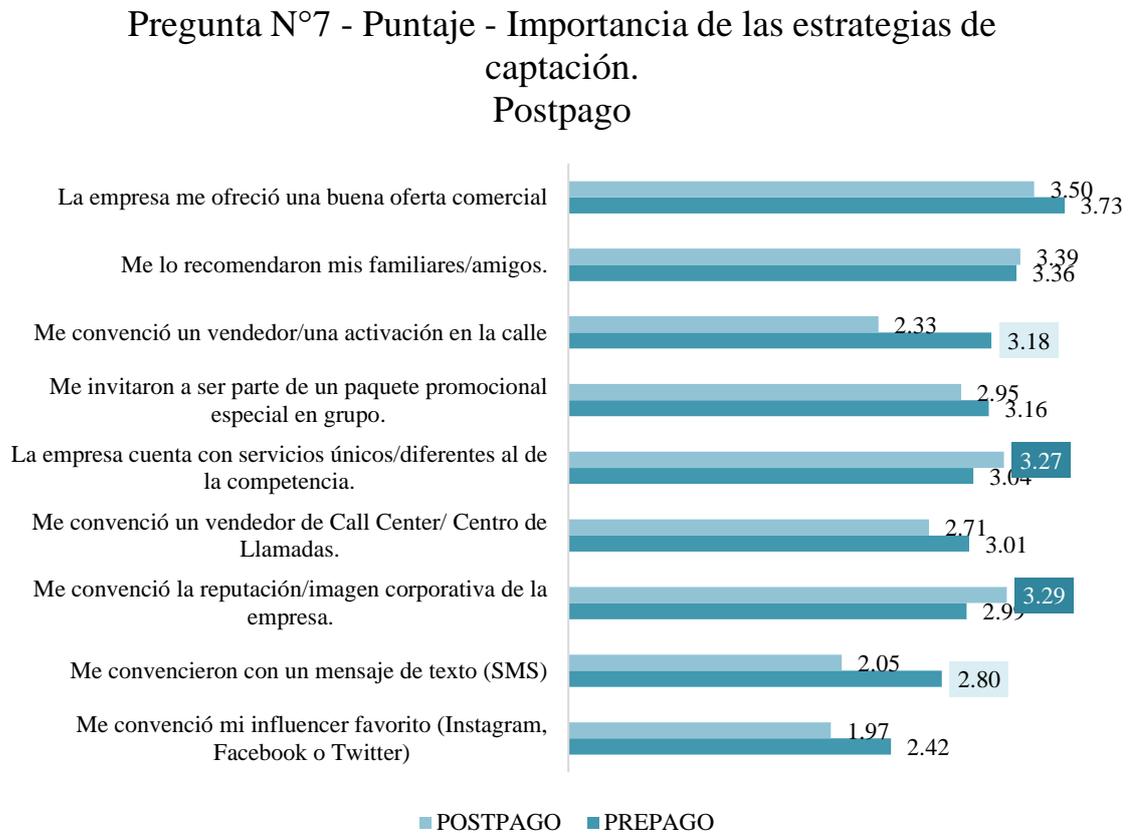
Pregunta N°7 - Puntaje - Importancia de las estrategias de captación. Postpago



Para los usuarios postpago, al igual que el grupo anterior; la oportunidad de obtener una buena oferta comercial y la recomendación de familiares/amigos son dos de los factores más importantes para considerar ser clientes Movistar; por otro lado, para este grupo de usuarios la reputación de la empresa, así como su capacidad para innovar en sus servicios se encuentran también entre sus principales ejes de valor.

Figura 5.10

Respuesta 7.3 - Comparativo



Por último, aunque la puntuación se mantiene pareja en la mayoría de las estrategias mostradas, hay cuatro que resaltaron por una marcada diferencia entre un grupo y el otro. En el caso de los usuarios prepago, fue mucho más importante la presencia de un vendedor física o digitalmente, que acompañado de activaciones BTL en calles o lugares populares motivó a adquirir los servicios de la empresa; por otro lado, para los postpago tanto la reputación de la empresa, así como la capacidad que tiene la compañía para generar servicios únicos que se diferencian de la competencia constituyen ejes importantes para acercarse y contratar los servicios de la empresa.

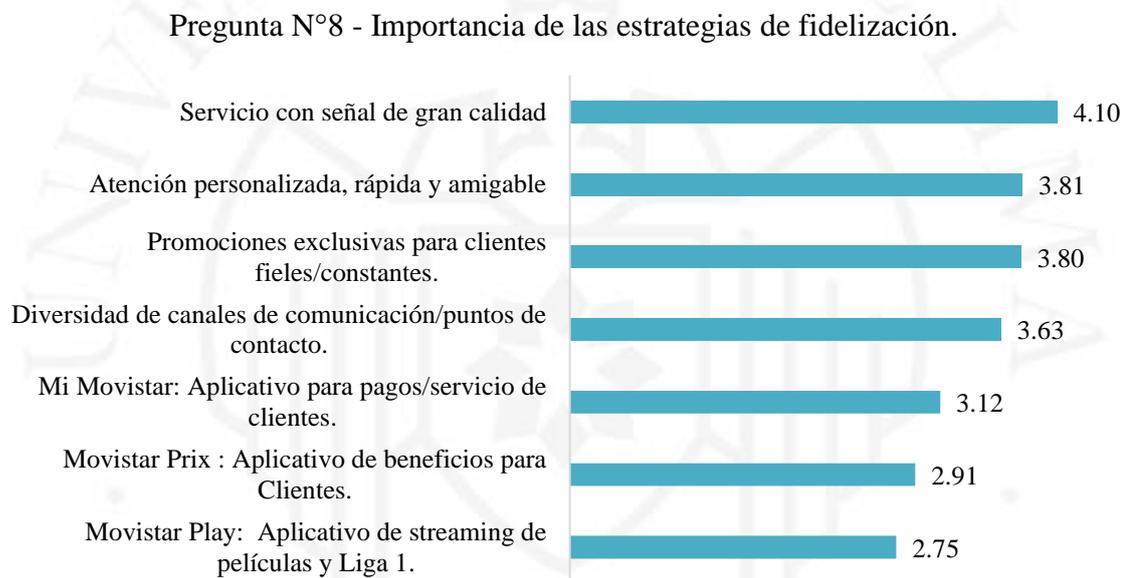
5.1.3 Variable II: Fidelización.

Pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1: "No tan importante"; y 5: "Muy importante" ¿Qué tan importante considera que son estos beneficios para fidelizarlo como cliente de Movistar?

Entre los beneficios más importantes que logran reconocer los clientes relacionados al servicio que reciben de Movistar, tanto el servicio con señal de gran calidad, la atención personalizada y las promociones exclusivas para clientes fieles destacaron entre la gran mayoría.

Figura 5.11

Respuesta 8

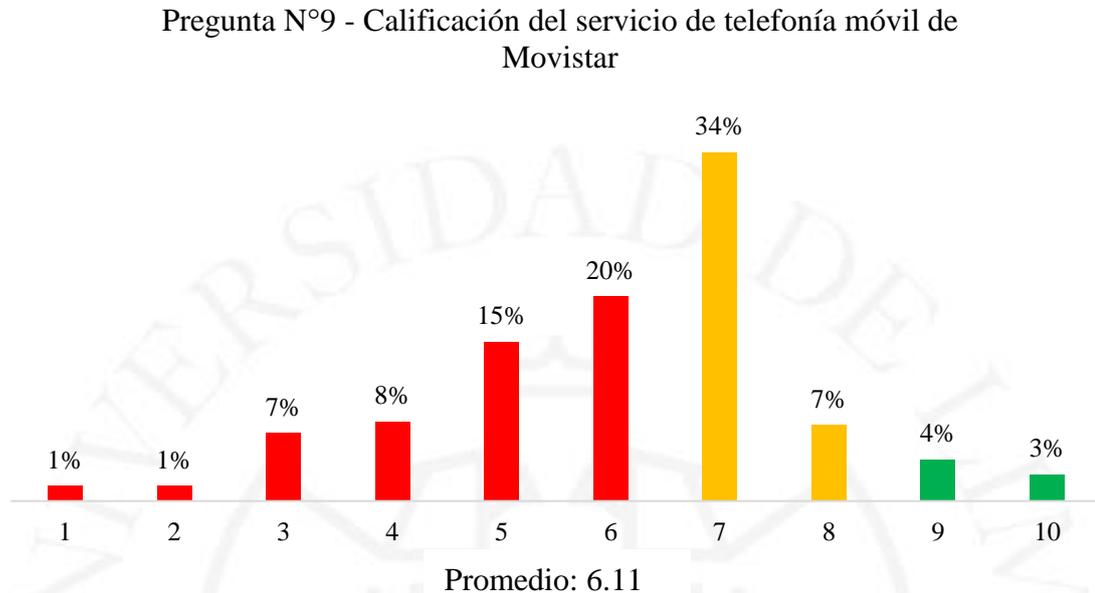


Por otro lado, es importante mencionar a los aplicativos que maneja la compañía: Mi Movistar, Movistar Prix y Movistar Play obtuvieron los puntajes más bajos en importancia asignada por los usuarios, lo que muestra la necesidad de rediseñar estas plataformas para lograr una entrega de valor que sea aprovechada por los usuarios al máximo y de esa forma se llegue a concretar una estrategia digital más robusta. Como lo vimos en la sección II de esta investigación, la empresa está enfocada en la entrega de una experiencia integral con sus aplicativos, por lo que, realizar estas modificaciones y mejoras ayudará a brindar una propuesta de valor que logre la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Pregunta 9. En la escala del 1 al 10, donde 1: “Muy malo” y 10: “Muy bueno” ¿Cómo calificaría el servicio de telefonía móvil de Movistar?

Figura 5.12

Respuesta 9



Según los resultados obtenidos sobre la calificación del servicio de telefonía móvil de Movistar, el 34% de los usuarios encuestados calificó con “7” el servicio en general que la empresa le ofrece junto con esto, Adicionalmente, el Net Promoter Score (NPS); métrica para medir el nivel de satisfacción de los clientes, es de -45.79%, al ser este un porcentaje negativo podemos identificar que hay poca probabilidad de que los clientes actuales recomienden los servicios de la empresa, este tendría que ser considerado como un punto de mejora por parte de Movistar.

5.1.4 Variable III: Retención.

Pregunta 10. ¿Alguna vez ha presentado un reclamo por el servicio de telefonía móvil de Movistar?

Con respecto a los reclamos presentados sobre los servicios de Movistar, el 68% de encuestados ha presentado al menos un reclamo con la empresa.

Figura 5.13

Respuesta 10

Pregunta N°10 - ¿Alguna vez ha presentado un reclamo por el servicio de telefonía móvil recibido por Movistar?

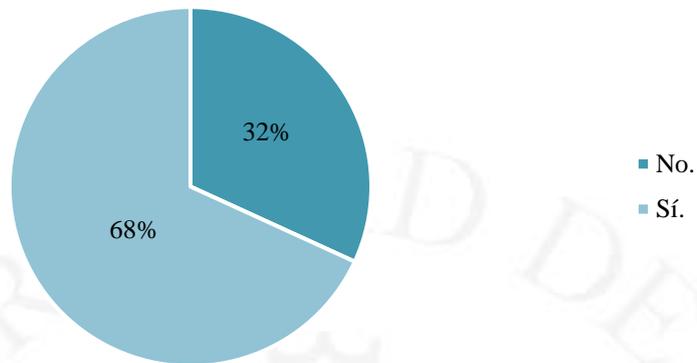
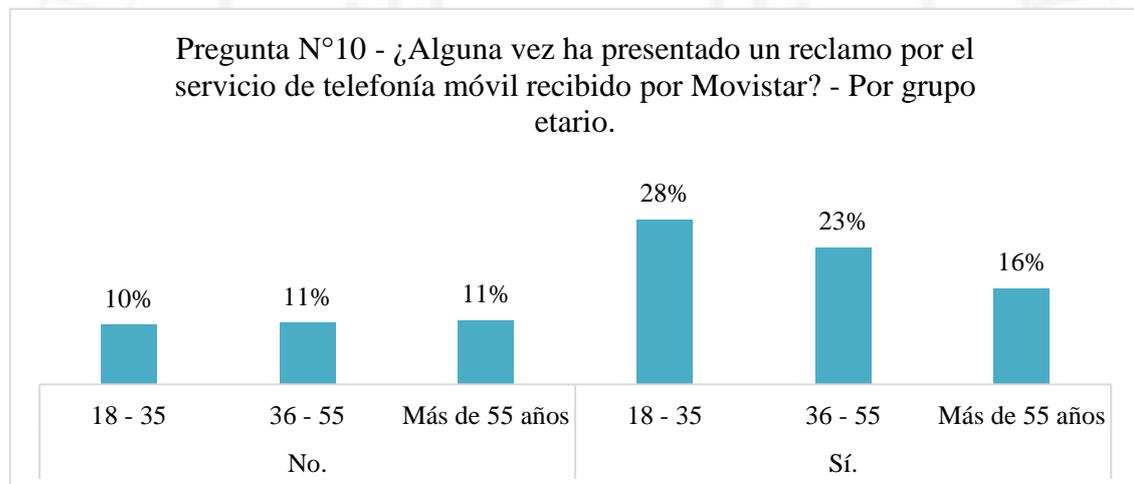


Figura 5.14

Respuesta 10.1



Con respecto a los reclamos según el grupo etario, del 68% de usuarios que han presentado reclamos; el 28% corresponden al grupo más joven, seguido por el grupo de 36-55 años con 23% y, por último, el grupo de mayor edad con 16%. Se puede apreciar, como se muestra en la figura 5.13; que existe una tendencia vinculada a la edad, esta nos muestra que los grupos más jóvenes son más propensos a presentar reclamos, esto está relacionado a los distintos puntos de contacto con los que dispone este grupo más joven para presentar sus reclamos: Facebook, Whatsapp, Twitter, Instagram, Call Center que,

a diferencia del grupo con mayor edad que conoce o usa en su mayoría solo el Call Center; estos son más prácticos y brindan la posibilidad de una comunicación mucho más directa con la empresa.

Pregunta 11. ¿Cuál fue el motivo?

Con respecto al motivo por el cual se generó el reclamo: 42% de los encuestados respondió que fue “el mal funcionamiento de la red” en muchos casos relacionado a la falta de capacidad que tiene la empresa para mantener su señal constante o fuerte en determinados lugares; seguido a esto, un 30% identificó como principal motivo la facturación o cobros adicionales no reconocidos en el pago de su servicio mensual.

Figura 5.15

Respuesta 11

Pregunta N°11 - ¿Cuál fue el motivo?

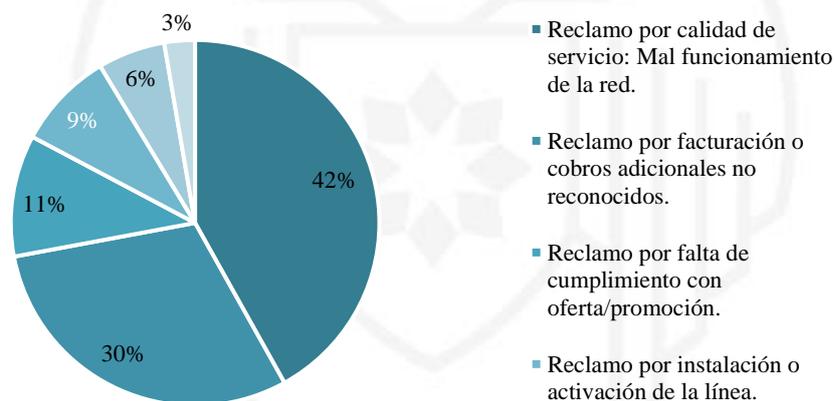
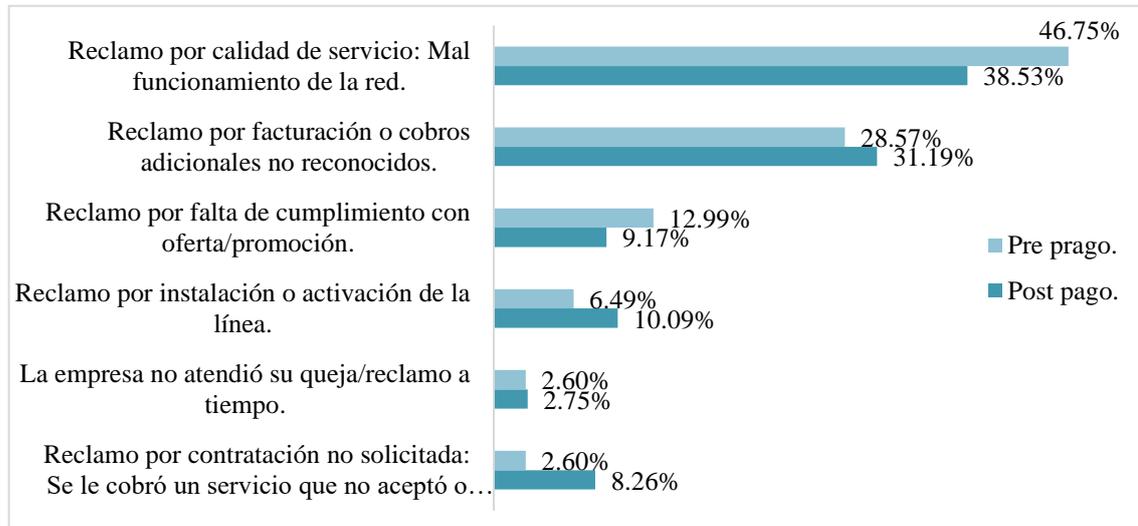


Figura 5.16

Respuesta 11.1



En cuanto al detalle de los motivos de reclamo según el tipo de cliente, podemos observar que existen algunos reclamos comunes como también diferentes. Sobre los comunes encontramos que los reclamos por calidad de servicio, así como por facturación o cobros no reconocidos se mantienen en proporciones muy parecidas para ambos tipos de clientes.

Sobre los reclamos diferentes, son los clientes prepagos los que tienen mayores problemas con “falta de cumplimientos de promociones” propias de su segmento para el cual se necesitan justamente generar este tipo de acciones comerciales para atraer a usuarios de otras operadoras; por otro lado, sobre los clientes postpago los reclamos para la “activación de la línea” relacionado en su mayoría a la activación de un plan contratado así como el cobro indebido por una contratación no solicitada son los problemas que se presentan en mayor proporción.

Pregunta 12. En la escala del 1 al 10, donde 1: “Muy malo” y 10: “Muy bueno” ¿Cómo calificaría la atención del reclamo?

Con respecto a la calificación otorgada a la atención y resolución de reclamos por parte de la empresa, la calificación promedio es de 4.98 puntos, lo que viene a ser menos de la mitad del puntaje en la escala del 1 a 10 propuesta para esta pregunta. El resultado de esta pregunta brinda la información suficiente para establecer un punto de mejora que debe

ser trabajado por la empresa para fortalecer su estrategia de retención.

Figura 5.17

Respuesta 12

Pregunta N°12 - Calificación de la atención de reclamos

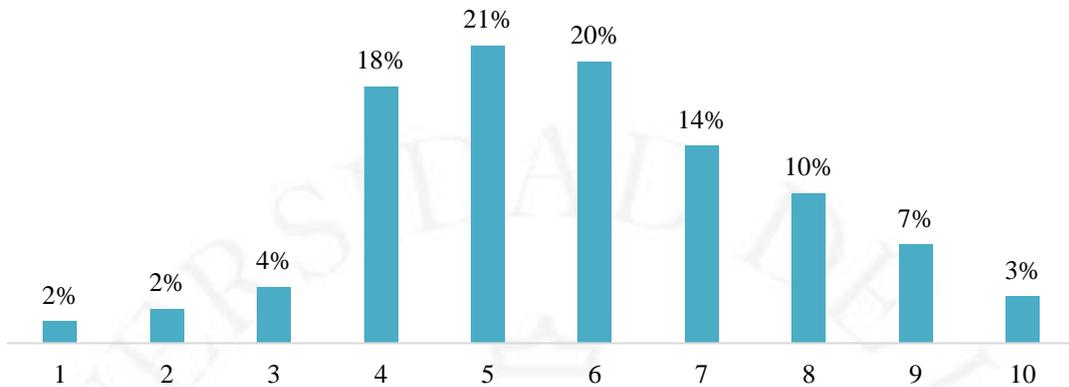
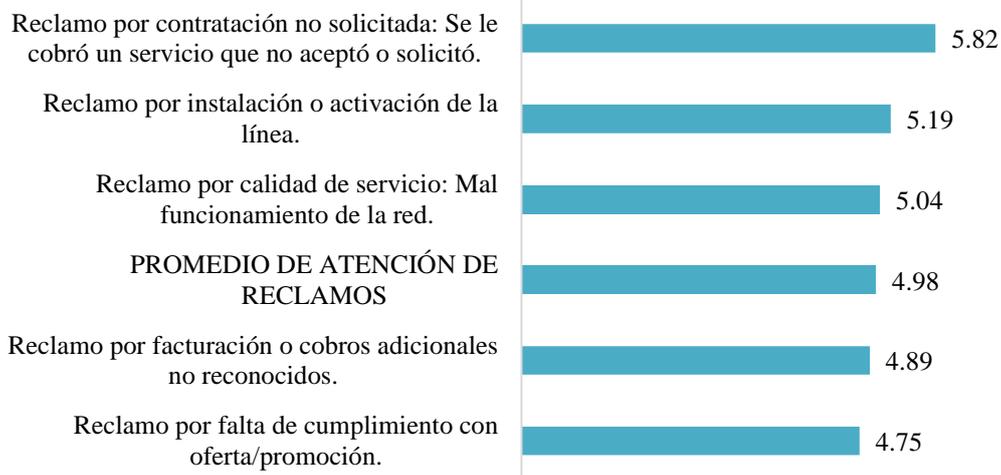


Figura 5.18

Respuesta 12.1

Calificación según tipo de reclamo



Como se puede apreciar en la figura 5.16, el promedio de calificación de atención de reclamos se encuentra en 4.98 puntos, calificación que se encuentra por debajo de la media según la escala trabajada (Del 1 al 10), esto nos da un indicio importante sobre una aparente falta de capacidad para la solución problemas o reclamos que presentan los clientes.

Asimismo, por debajo del promedio, encontramos dos reclamos “Reclamo por facturación” y “Reclamo por falta de cumplimiento de oferta” los mismos que se encontraron entre los problemas más comunes para los usuarios postpago y prepago según el análisis que se hizo en la gráfica 5.14. Es importante que la empresa realice cambios con urgencia, sobre todo en la resolución de aquellos reclamos que son más comunes y que concentran a una mayor cantidad de usuarios insatisfechos con el servicio, llegar a mejorar en este aspecto podría causar un impacto positivo en toda la experiencia que se busca brindar.

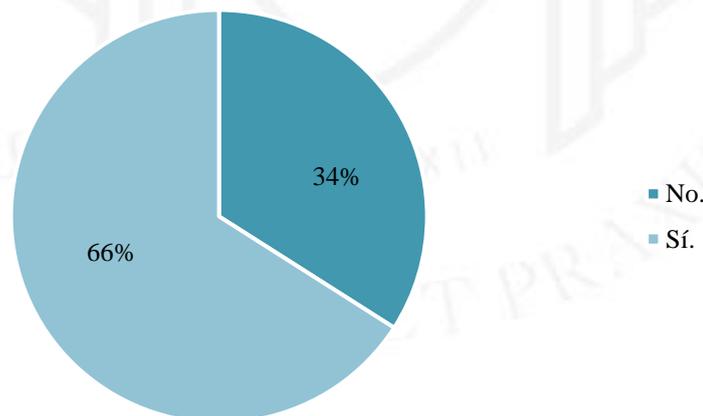
Pregunta 13. ¿Alguna vez intentó migrar a otro operador móvil?

El objetivo de esta pregunta es medir la fidelidad que tienen los clientes encuestados con la empresa, como ya se había explicado anteriormente, hoy en día los usuarios tienen muchas más facilidades y posibilidades para cambiar operador gracias a la portabilidad numérica vigente desde el 2014.

Figura 5.19

Respuesta 13

Pregunta N°13 - ¿Alguna vez intentó migrar a otro operador móvil?



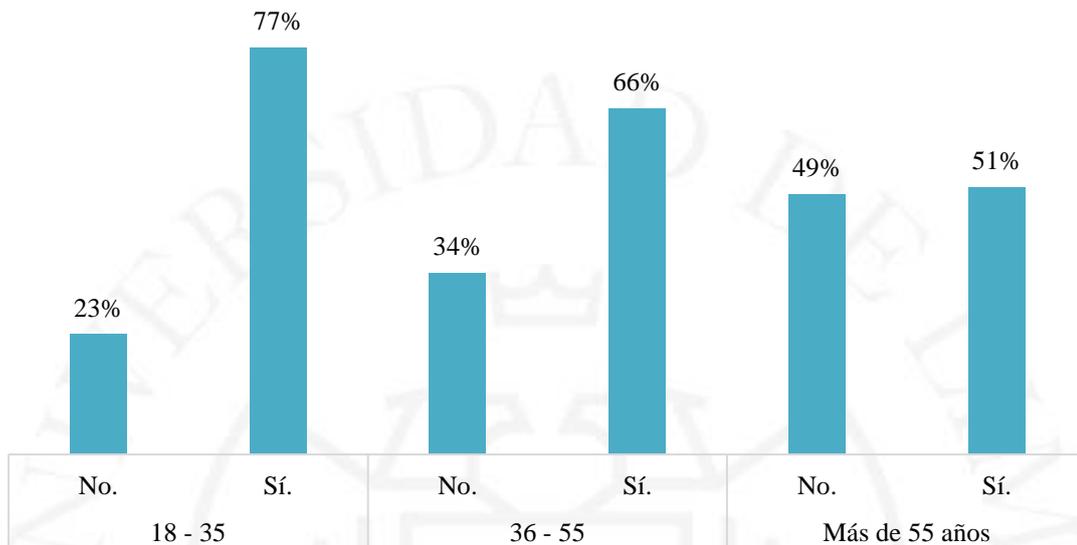
Por otro lado, con respecto al detalle de una posible migración a otra operadora móvil, podemos ver que los grupos etarios más jóvenes (18 a 35 años) tienden a ser clientes menos fieles que los grupos de mayor edad (Más de 55 años). Esta tendencia;

según lo observado en la Figura 5.16, es indirectamente proporcional a la edad del cliente, es decir, a mayor edad menos probabilidades de que el cliente migre a otra operadora.

Figura 5.20

Respuesta 13.1

Intento de migración a otro operador móvil según grupo etario.



Pregunta 14. Siendo su respuesta positiva ¿Por qué decidió quedarse con Movistar?

La pregunta 14 nos ayuda a identificar alguna estrategia de retención que aplica actualmente la empresa, así como la capacidad que tienen los usuarios para poder reconocer cuando alguna oferta o acción comercial está guiada por la necesidad de retenerlos como clientes.

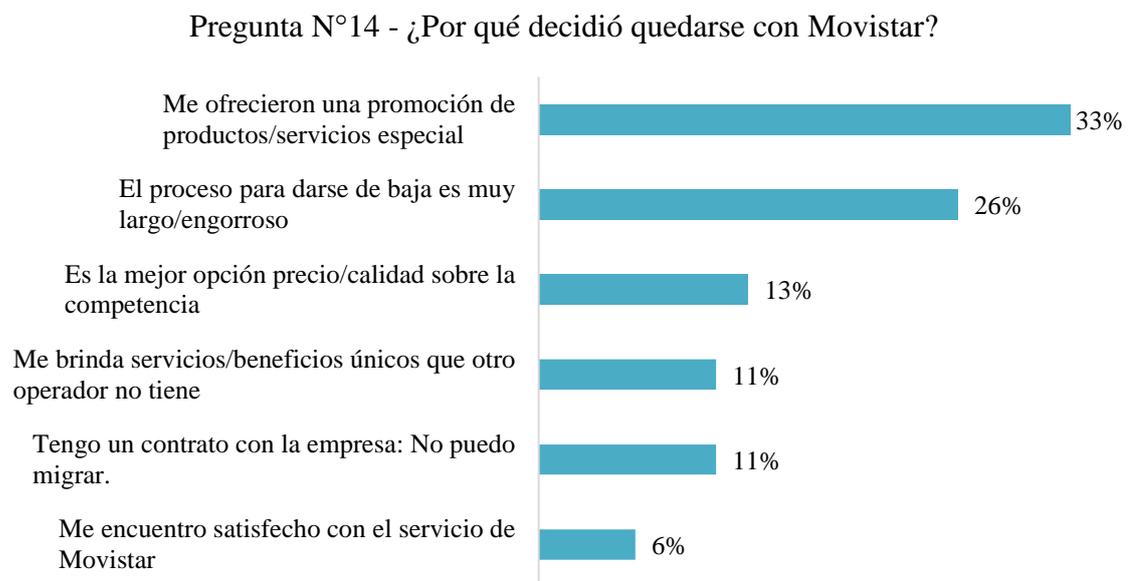
El 80% de las respuestas está concentrado en cuatro opciones: “promociones en productos/servicios especiales”, “el proceso es muy largo y engorroso”, “Es la mejor opción precio/calidad sobre la competencia” y “Me brinda servicios/beneficios únicos que otro operador no tiene”. Con respecto a “las promociones productos/servicios especiales”, esta vendría a ser una estrategia usada por gran parte de empresas del sector, la idea es evitar que el cliente logre dar de baja el servicio que se le otorga, para realizar esto se le brinda una promoción por tiempo limitado con descuento en producto, en equipos móviles o en algún plan de datos de internet.

Adicionalmente, es importante también brindar alguna revisión en cuanto al proceso de migración de operador, pues la portabilidad numérica está siendo vista como

un proceso largo/engorroso que debe resolverse, esto es en parte trabajo de la misma operadora no solo cumplir con sus clientes en las facilidades necesarias sino también con los lineamientos de OSIPTEL en el cumplimiento de esta facilidad.

Figura 5.21

Respuesta 14



Por último, se analizó la relación existente entre la calificación obtenida sobre los servicios de la empresa con los motivos por los cuales aquellos clientes que presentaron quejas y también tuvieron la intención de migrar decidieron seguir con Movistar. (*Ver figura 5.22*).

La data nos muestra que gran parte de los usuarios que calificaron el servicio de Movistar entre el 1 al 6 (Detractores) y entre 7 y 8 (Pasivos) tienen como principal motivo para ser cliente de Movistar el hecho de que la empresa les haya ofrecido una promoción especial en productos o servicios para evitar la baja de sus cuentas (34% de los encuestados), así mismo, gran parte de ellos mencionó que el proceso para darse de baja es riguroso y eso los obstaculiza en su objetivo (24%-30% de los encuestados); por otro lado, entre los usuarios que calificaron el servicio de Movistar entre 9 y 10 (Promotores) el principal motivo para mantenerse como cliente es debido a que la empresa les ofrece la mejor relación precio/calidad del mercado (36%) y también beneficios y servicios únicos que ningún otro operador tiene (27%).

Figura 5.22

Respuesta 14.1



Esta información servirá para realizar una clasificación de los tipos de clientes existentes en la empresa, como se había explicado anteriormente según Cosimo Chiesa (2009) existen cuatro tipos de clientes, los cuales son resumidos en la siguiente matriz:

Figura 5.23

Teoría clasificación de clientes.



Según lo observado en la figura 5.23, es posible hacer la siguiente clasificación de nuestros clientes basándonos en los motivos y su nivel de satisfacción logrado por Movistar en el 2020.

Figura 5.24

Clasificación de clientes.



Entre las estrategias principales que se deben desarrollar, como lo expone Cosimo Chiesa (2009), es importante aplicarlas de forma indiferente según el tipo de cliente. En cuanto a los indiferentes es requerido incrementar el acercamiento hacia el cliente y mostrarle la importancia que tiene para la empresa, es necesario que este tipo de usuario sienta una conexión mucho más emocional y profunda con la empresa. En lo que respecta a los terroristas, en muchos casos estos usuarios son muy exigentes por lo que contentarlos constantemente sería algo imposible, lo ideal es que la empresa se dedique a escucharlos y reducir cualquier posible error que pueda presentarse, estos usuarios tienen comentarios negativos constantemente por lo que es importante no darle más razones que alimenten esta actitud.

En el caso de los usuarios rehenes, es necesario brindarle una mayor satisfacción tomando como base información de encuestas o entrevistas a profundidad para entender dónde radicaría el principal problema que les impide llegar a un nivel pleno de satisfacción con la empresa. Por último, apóstoles, este tipo de clientes está dispuesto a recomendar a la empresa en cualquier lugar y momento, en el caso específico de Movistar y como lo hemos visto en puntos anteriores, es importante que estos usuarios sean identificados y convertidos en los principales embajadores de la promoción y recomendación boca a boca con amigos y familiares, el cual es muy importante tanto para

los usuarios postpago y prepago de la empresa.

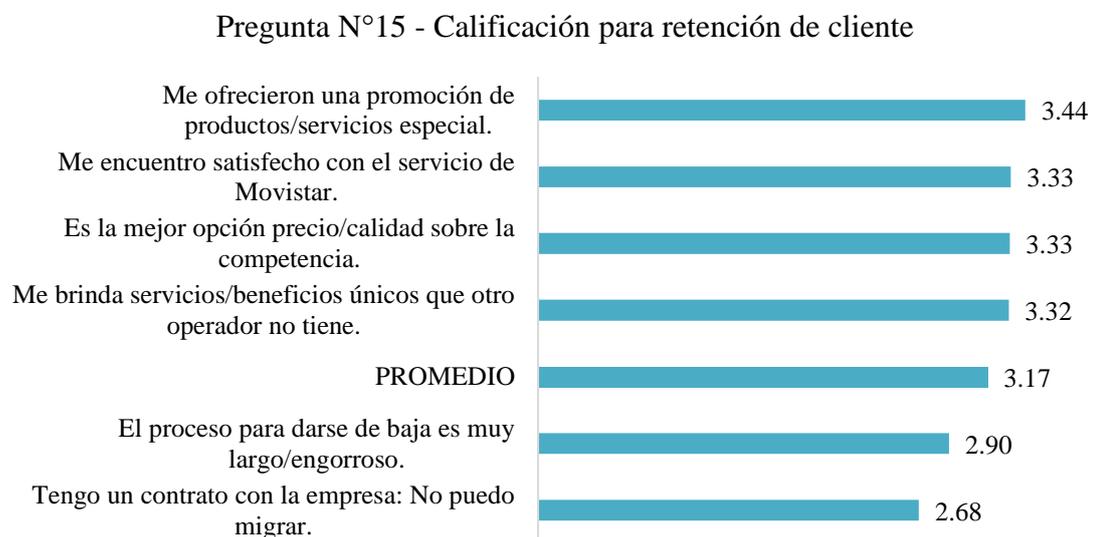
Pregunta 15. Del 1 al 5, siendo 1: “Poco influyente”; y 5: “Muy influyente”. En el caso hipotético de que usted busque finalizar los servicios de Movistar. ¿Qué tan influyente son estos motivos para mantenerlo como cliente de Movistar?

En cuanto a la calificación otorgada por los clientes con respecto a la influencia, 4 de las 6 opciones se encuentran dentro de la media de la escala 1 a 5; estos son: “Me ofrecieron una promoción de productos/servicios especiales”, “Me encuentro satisfecho con el servicio de Movistar”, “Es la mejor opción precio/calidad sobre la competencia”, “Me brinda servicios/beneficios únicos que otro operador no tiene”.

Como podemos observar son estos cuatro puntos en los que Movistar debería enfocar gran parte de sus esfuerzos para desarrollarlos y mantenerlos pues ayudarán a que la empresa pueda lograr una mayor eficacia reteniendo clientes, asimismo, complementar sus estrategias de retención.

Figura 5.25

Respuesta 15



CAPITULO VI: CONCLUSIONES

Del análisis para la prueba de hipótesis obtenidas de los resultados del IV capítulo de esta investigación, con una muestra de 273 encuestas de cliente de telefonía móvil de Movistar dentro de Lima Metropolitana se tienen las siguientes conclusiones:

- La hipótesis general relacionada al alto grado de importancia que tienen las estrategias de CRM aplicadas para la captación, fidelización y retención por parte de Movistar, calculada con las respuestas, opiniones y percepciones de los clientes encuestados, nos da como resultado un bajo nivel de relevancia percibida. Esto se debe a que gran parte de las estrategias mencionadas y usadas por la empresa en el 2020 han obtenido un puntaje promedio de relevancia entre los 3 y 3.5 puntos dentro de la escala de 1 a 5 usada para esta investigación.
- Sin embargo, una baja relevancia percibida no significa que las estrategias aplicadas por Movistar para la captación, fidelización y retención de clientes no funcionen o no cumplan el objetivo por el cual se han creado. Muy por el contrario, estas cumplen y han ayudado a la empresa a tener diferentes resultados, entre positivos y negativos, que mantienen a la empresa como una de las más importantes del sector.

En cuanto a la prueba de las hipótesis específicas planteadas, se brindan las siguientes conclusiones:

- Sobre las estrategias de captación: Movistar ha realizado un trabajo destacable en el 2020 logrando un balance positivo de clientes después de 7 años. Según los resultados obtenidos en esta investigación, la empresa mantiene sus esfuerzos de captación con fuerza de ventas propia y tercerizada, y realiza acciones publicitarias tanto en medios tradicionales como por la web la cuales por los resultados obtenidos validan la hipótesis sobre el alto nivel de importancia que tienen las estrategias de captación aplicadas por Movistar el 2020.
- Sobre las estrategias de fidelización: La forma en la que Movistar ha planteado sus estrategias de fidelización integrando la experiencia tanto de

sus aplicativos, así como con sus promociones exclusivas y atención personalizada le ha brindado un posicionamiento fuerte entre sus usuarios, según los resultados obtenidos para esta investigación gran parte de estas estrategias han obtenido puntuaciones cercanas a 5¹¹ entre las cuales se destaca el servicio con señal de gran calidad y atención personalizada que reciben algunos usuarios con una puntuación promedio de 4 puntos. Esto nos brinda información que valida la hipótesis sobre el alto nivel de importancia que mantuvieron sus estrategias de fidelización en el 2020; sin embargo, es necesario resaltar que los aplicativos (Movistar Play, Movistar Prix y Mi Movistar) no han logrado una alta importancia percibida por los clientes lo que podría estar relacionado a la falta de una propuesta de valor alineada a las necesidades de los clientes.

- Sobre las estrategias de retención: En los resultados obtenidos para esta investigación, la estrategia de retención mejor valorada fue “Me ofrecieron una promoción en productos/servicios especial”, esta estrategia es común y altamente eficaz en el sector pues se busca retener a los clientes con promociones irrechazables; sin embargo, esta estrategia genera altos gastos. Por otro lado, entre los resultados se encuentra que más del 60% de usuarios encuestados tiene la intención de cambiarse de operador y, asimismo, casi en la misma proporción, 68% de usuarios ha presentado al menos un reclamo sobre el servicio contratado. Por último, en cuanto a la resolución de estos reclamos, la satisfacción promedio es de 4.95, puntaje que está por debajo de la media de la escala trabajada para esta pregunta (1 al 10). Por lo tanto, con estos resultados la hipótesis sobre el nivel alto de importancia de las estrategias de retención aplicadas por Movistar en el 2020 no se logra validar.

¹¹ Dentro de una escala de 1 a 5 trabajada en esta investigación.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

- Sobre la captación: La empresa debería profundizar e investigar sobre las recomendaciones boca a boca que se producen entre familiares y amigos, pues según los resultados obtenidos, es esta fuente de captación donde se logran mejores resultados y una mayor cantidad de clientes.
- Aunque muchos relacionan a los grupos etarios más jóvenes con las redes sociales o influencers, estos últimos no fueron identificadas ni calificadas con un alto grado de importancia ni como fuente principal de captación de usuarios; por lo que crear una estrategia de captación centrada en influencers podría no ser la mejor para la empresa.
- Sobre la fidelización: Movistar debería reconsiderar el valor agregado que ofrecen sus aplicativos, pues según los resultados obtenidos, estos no son reconocidos o identificados como los ejes de fidelización más importantes para los clientes encuestados.
- Se recomienda hacer el seguimiento del indicador Net Promoter Score (NPS) que permite saber la probabilidad de recomendación que tienen los clientes de la empresa. Como se pudo observar en los resultados obtenidos en esta investigación, el NPS es negativo, lo que no solo muestra una alta tasa de insatisfacción, sino también la necesidad de un mejor trabajo en la generación de relacionamiento con el cliente por parte de Movistar.
- Sobre la retención: La empresa debería fortalecer y repotenciar aquellos atributos positivos que logran retener a los usuarios con intenciones de migrar a otra operadora.
- Es importante para la empresa tener una mejor gestión en el seguimiento de los reclamos, pues la calificación en cuanto a resolución de estos se encuentra por debajo del promedio lo que podría representar un punto de quiebre para aquellos usuarios que busquen una solución y no la encuentren producto de una mala gestión por parte de la empresa, esta mejora ayudará asimismo a la experiencia general del cliente.

- Movistar, debería hacer seguimiento a aquellos clientes que tienen intención de migrar a otro operador, como se vieron en capítulos anteriores es importante reconocer la situación en la que se encuentran los clientes actuales; esta recomendación proviene de los resultados obtenidos sobre la intención de migrar a otra operadora en la que más del 60% de clientes encuestados ha identificado esta opción como una posibilidad.
- Por último, Movistar debe crear mayores lazos de fidelización con sus clientes, explotar mucho más el alcance que tienen sus aplicaciones ilimitadas y enfocarse en la resolución de los reclamos de una forma eficiente que mantenga tanto la atención personalizada como un sistema de beneficios para aquellos clientes que se sienten cómodos con los servicios de la empresa y se perfilan como clientes fieles a la marca y sus servicios.



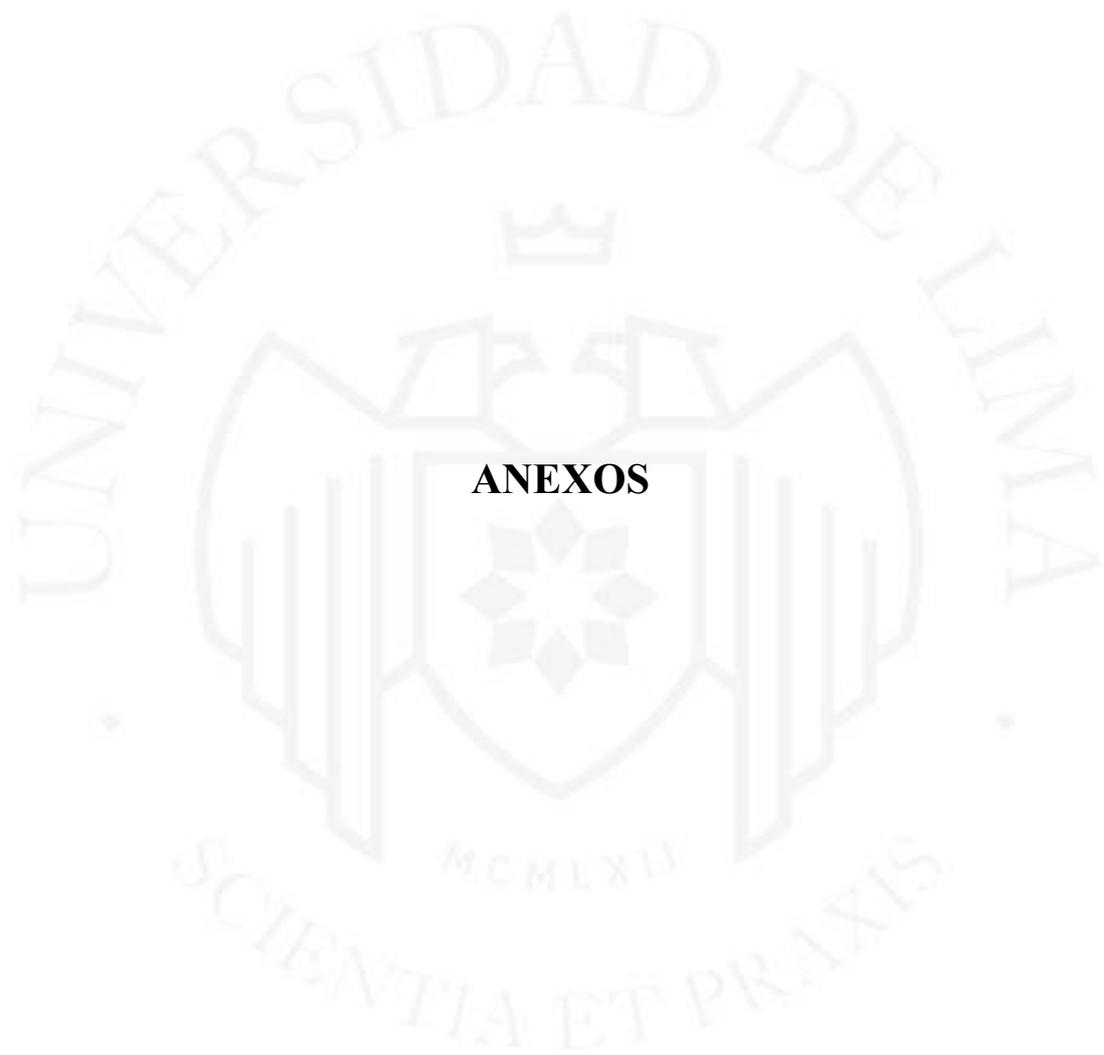
REFERENCIAS

- Alamgir, M., & Shamsuddoha, M. (2015). Customer Relationship Management (CRM) success factors: An Exploratory Study. *Ecoforum*, 4(1).
<http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/133>
- Alcaide, J. C., Bernúes, S., Días-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa* (1a ed.). Marketing Y Pymes.
- Barrón Aráoz, R. A. (3 de diciembre de 2011). Marketing Relacional como estrategia de los negocios del Perú. *Quipukamayoc*, 19(36), 57–62.
<https://doi.org/10.15381/quipu.v19i36.6487>
- Beatriz Galindo, L., & Pérez Tineo, A. (2018). *El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/12491>
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006, noviembre). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=22905>
- Bruneta, H. (2014). *Del marketing relacional al CRM - Edición ampliada y revisada: Gerenciamiento de las relaciones con los clientes* (2a ed ed.). Todo Management.
- Cardoso Dantas, B., Valaradares, E. J., & Atila Hrdlicka, H. (27 de agosto de 2019). Gerenciamiento do relacionamento com o cliente: um modelo para hospitais universitários. *Revista de Saúde Digital e Tecnologias Educacionais*, 4(1).
<https://doi.org/10.36517/resdite.v4.n1.2019.a3>
- Cedillos López, Y. D., Menjivar Elías, F. A., & Orellana Alfaro, C. J. (2018). *Estrategia para selección e implementación de CRM en la PYMES del sector comercio específicamente en el rubro ferretero en San Salvador*. [Tesis de maestría, Universidad Don Bosco]. Repositorio institucional de Universidad Don Bosco. <http://hdl.handle.net/11715/1396>
- Chiesa de Negri, C. (2009). *CRM : las cinco pirámides del marketing relacional : cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse*. (1a ed.). Deusto.
- Chu Joy, P. (10 de enero de 2018). *Estadísticas de OSIPTEL muestran cuántos usuarios usuarios de Claro, Movistar, Entel y Bitel han cambiado de operadora*.
<https://www.tec.com.pe/estadisticas-osiptel-muestran-cuantos-usuarios-usuarios-claro-movistar-entel-bitel-cambiado-operadora-enero-2018/>

- Crivellaro, F. F. (2018). *Gestão da informação em ferramentas de CRM para captação e retenção de clientes*. [Tesis de maestría, Universidad Estatal Paulista]. Repositorio institucional de Universidad Estatal Paulista. <http://hdl.handle.net/11449/154197>
- Economía peruana creció 4,29% en primer semestre de 2018. (15 de agosto de 2018). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/produccion-nacional-crecio-4-29-primer-semester-2018-noticia-546920-noticia/>
- Gálvez Sánchez, A. (2018). *¿Cómo mejorar la tasa de retención de clientes en una tienda por departamento?* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/7741>
- Goldenberg, B. J. (2008). *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. Information Today Inc.
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del cliente. Análisis y Reflexión Teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>
- Hay más de 40 millones de líneas móviles activas en Perú. (24 de mayo de 2018). *Perú 21*. <https://peru21.pe/peru/osiptel-hay-40-millones-lineas-moviles-activas-peru-408082-noticia/>
- Huidobro Moya, J. M. (2014). *Telecomunicaciones: Tecnologías, Redes y Servicios*. España: Ra-Ma S.A. Editorial y Publicaciones.
- Huilca Mori, K. M. (2018). *Modelo CRM para la fidelización de clientes en la empresa HORTUS S.A, Chiclayo 2016*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16183>
- Hyung-Su, K., & Young-Gul, K. (mayo de 2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477-489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.008>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Telecomunicaciones y otros servicios de información*. <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/telecomunicaciones-y-otros-servicios-de-informacion-11122/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Marketing* (Décima ed.). Pearson.
- La historia de la revolución de la telefonía móvil en el Perú. (6 de febrero de 2015). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/historia-revolucion-telefonía-movil-peru-330906-noticia/>
- Loardo Vilcahuaman, P. A. (2017). *CRM como estrategia en la satisfacción de los clientes de la empresa Fashion Bag*. [Tesis de licenciatura, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio institucional de Universidad Norbert Wiener. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1233>

- Mendoza Riofrío, M. (21 de mayo de 2018). Fidelidad: La gran ausente entre las operadoras móviles. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/fidelidad-gran-ausente-operadoras-moviles-noticia-521411-noticia/>
- Mohammed, M. F. (noviembre de 2013). Customer Relationship Management (Telecommunication Industry) Comparison Between (Airtel) And (Zain). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(11), 52-58. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)11/Version-2/E021102052058.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)11/Version-2/E021102052058.pdf)
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2010). *Reporte de Competencias N° 01*. <https://www.osiptel.gob.pe/articulo/reportes-competencia-n01>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2011). *Reporte de Competencia N° 02*. <https://www.osiptel.gob.pe/articulo/reportes-competencia-n01>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (31 de Diciembre de 2020). *Reporte Líneas Móviles en Servicio Ajustadas y Penetración a Nivel Nacional*. <https://punku.osiptel.gob.pe/FrmLogin.aspx#>
- Pérez Campos, M. J. (2018). *Implementación de un módulo de rentas adelantadas en el sistema CRM de la empresa TELECOM*. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio institucional de Universidad Tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/1780>
- Qualitas Hispana. (Enero de 2001). *Cómo implantar con Éxito una Estrategia CRM*. Qualitas Hispana. <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/comoi-mplantarCRM.pdf>
- Real Academia Española. (5 de marzo de 2021). *Red Social*. <https://dpej.rae.es/lema/red-social>
- Reinares Lara, P. (2009). *Los cien errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones* (2a ed ed.). ESIC Editorial.
- Renart Cava, L. G. (2004). *CRM: Tres Estrategias de Exito*. Center PricewaterhouseCoopers & IESE. https://www.academia.edu/9704096/CRM_Tres_estrategias_de_%C3%A9xito?auto=download
- Rojas Medina, L. J. (2017). *Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6626>
- Santoro, T. (20 de Julio de 2018). *Tipos y modelos de CRM - Operativo, analítico y colaborativo - SumaCRM*. <https://www.sumacrm.com/soporte/tipos-de-crm-y-modelos>

- Smith, M. (2011). *The New Relationship Marketing: How to build a large, loyal, profitable network using the social web*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Suárez Altamirano, V. A. (2017). *Procedimiento metodológico para la implementación de un customer relationship management en el control de servicios educativos, del Instituto Tecnológico Superior "Luis A. Martínez"*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional de Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2012>
- Swift, R. S. (2002). *CRM : cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Tapia Gaibor, C. R. (2018). *Modelo y procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes en instituciones de capacitación. Caso: Fundación Funcai*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2508>
- Vidal i Díez, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM* (1a ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- Villanueva, J., & De Toro, J. M. (2018). *Marketing estratégico* (1a ed ed.). Universidad Esan. <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2018/marketing-estrategico/>
- Yachachin Valdez, A. M. (2017). *Marketing relacional y su relación con la fidelización de clientes de la empresa IEHSA S.A.C. Callao*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9101>
- Zikmund, W. G. (2004). *Customer relationship management = Administración de relaciones con los clientes* (1a ed.). México: CECSA.



ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto

Servicios (4 meses)	
Copias	S/20.00
Impresiones	S/50.00
Pasajes Ida y Vuelta Universidad	S/100.00
Pago de membresía Biblioteca Virtual12/	S/20.00
TOTAL	S/190.00



Anexo 2: Matriz de Consistencia

TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS	Análisis de la importancia de las estrategias de CRM para la captación, fidelización y retención de clientes de telefonía móvil de Movistar en el 2020 en Lima Metropolitana.				
ALUMNO	Jarinson Ricaldi Castro Vargas				
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de relacionamiento				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General:	Objetivo General:	Hipótesis General:	Independientes:		
¿Cuál es la importancia de las estrategias de CRM aplicadas para la captación, fidelización y retención de clientes de telefonía móvil de Movistar en Lima Metropolitana en el año 2020?	Determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas actualmente por Movistar para la captación, fidelización y retención de clientes de telefonía móvil de Lima Metropolitana en el año 2020.	Las estrategias de CRM aplicadas para la captación, fidelización y retención por parte de Movistar tienen un alto nivel de importancia.	X: Nivel de importancia de las estrategias de captación de usuarios aplicadas por Movistar. Y: Nivel de importancia de las estrategias de fidelización de usuarios aplicadas por Movistar. Z: Nivel de importancia de las estrategias de retención de usuarios aplicadas por Movistar.	X1: Preferencia. X2: Nivel de importancia. Y1: Nivel de importancia. Z1: Calidad de Servicio. Z2: Quejas/Reclamos. Z3: Motivo de Queja/Reclamo. Z4: Calidad de atención de queja/reclamo. Z5: Intención de migración. Z6: Motivo de retención.	Enfoque: Cuantitativa. Nivel: Explicativo. Tipo: Investigación aplicada. Diseño: No experimental. Unidad de análisis: Usuario de telefonía móvil de Movistar del Perú.
Problemas Específicos:	Objetivos Específicos:	Hipótesis Específicas:			
1. ¿Cuál es la importancia de las estrategias de CRM aplicadas para la captación de clientes de telefonía móvil de Movistar en Lima Metropolitana en el año 2020?	1. Determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas actualmente por Movistar para la captación de telefonía móvil de Lima Metropolitana en el año 2020.	1. Las estrategias de CRM aplicadas para la captación de clientes por parte de Movistar tienen un alto nivel de importancia.			
2. ¿Cuál es la importancia de las estrategias de CRM aplicadas para la fidelización de clientes de telefonía móvil de Movistar en Lima Metropolitana en el año 2020?	2. Determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas actualmente por Movistar para la fidelización de telefonía móvil de Lima Metropolitana en el año 2020.	2. Las estrategias de CRM aplicadas para la fidelización de clientes por parte de Movistar tienen un alto nivel de importancia.			
3. ¿Cuál es la importancia de las estrategias de CRM aplicadas para la retención de clientes de telefonía móvil de Movistar en Lima Metropolitana en el año 2020?	3. Determinar, analizar y generar recomendaciones sobre la importancia de las estrategias de CRM aplicadas actualmente por Movistar para la retención de telefonía móvil de Lima Metropolitana en el año 2020.	3. Las estrategias de CRM aplicadas para la retención de clientes por parte de Movistar tienen un alto nivel de importancia.			

Anexo 3: Instrumentos de la investigación - Encuesta

Población: 2,606,427 líneas activas en Lima Metropolitana.

Muestra: 273 usuarios de telefonía móvil.

Encuesta Telefonía Móvil - Movistar

Estimado(a) señor(a), en la presente encuesta que tiene como fin recabar información valiosa con motivos académicos y de análisis, se propone una serie de preguntas para poder tener en cuenta su valiosa opinión así como plantear mejoras consistentes y claves que permitan ser formuladas a las empresas del sector telecomunicaciones.

Muchas gracias por su colaboración.

***Obligatorio**

1. Pregunta N° 1. Selecciona tu rango de edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 - 35
 36 - 55
 Más de 55 años

INTRODUCCIÓN

2. Pregunta N° 2. ¿Actualmente es usuario de telefonía móvil de Movistar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí.
 No.

INTRODUCCIÓN

3. Pregunta N° 3. ¿Es usted usuario pre prepago o post pago de esta empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Pre pago. Salta a la pregunta 4
 Post pago. Salta a la pregunta 5

INTRODUCCIÓN

4. Pregunta N°4. Siendo su servicio pre pago, ¿A cuánto asciende su gasto semanal en recargas? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 5 soles. Salta a la pregunta 6
- De 5 a menos de 10 soles. Salta a la pregunta 6
- De 10 soles a más. Salta a la pregunta 6

INTRODUCCIÓN

5. Pregunta N° 5. Siendo su servicio post pago, ¿A cuánto asciende su recibo mensual por el servicio recibido? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 40 soles.
- De 40 a menos de 70 soles.
- De 71 a menos de 100 soles.
- De 101 a menos de 140 soles.
- De 141 a menos de 200 soles.
- De 200 soles a más.

PARTE N°1

6. Pregunta N° 6. ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró usted de Movistar? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Una activación/vendedores en la calle.
- Mis familiares/amigos me comentaron
- Publicidad en internet.
- Publicidad en medios tradicionales (televisión, radio y periódicos)
- Influencers en redes sociales.
- Llamada de operadores comerciales.
- Mensajes de texto

7. Pregunta N° 7. Del 1 al 5, siendo 1: "Nada importante"; y 5: "Muy importante" ¿Qué tan importante considera que son estas razones para convencerlo a ser cliente Movistar? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Me invitaron a ser parte de un paquete promocional especial en grupo.	<input type="radio"/>				
Me lo recomendaron mis familiares/amigos.	<input type="radio"/>				
Me convenció mi influencer favorito (Instagram, Facebook o Twitter)	<input type="radio"/>				
Me convenció un vendedor/una activación en la calle.	<input type="radio"/>				
Me convenció un vendedor de Call Center/ Centro de Llamadas.	<input type="radio"/>				
Me convencieron con un mensaje de texto (SMS)	<input type="radio"/>				
Me convenció la reputación/imagen corporativa de la empresa.	<input type="radio"/>				
La empresa cuenta con servicios únicos/diferentes al de la competencia.	<input type="radio"/>				
La empresa me ofreció una buena oferta comercial	<input type="radio"/>				

PARTE N°2

10. Pregunta N° 10. ¿Alguna vez ha presentado un reclamo por el servicio de telefonía móvil recibido por Movistar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí.
 No. Salta a la pregunta 13

PARTE N°3

11. Pregunta N° 11. ¿Cuál fue el motivo? *

Marca solo un óvalo.

- Reclamo por facturación o cobros adicionales no reconocidos.
 Reclamo por calidad de servicio: Mal funcionamiento de la red.
 Reclamo por falta de cumplimiento con oferta/promoción.
 Reclamo por instalación o activación de la línea.
 Reclamo por contratación no solicitada: Se le cobró un servicio que no aceptó o solicitó.
 La empresa no atendió su queja/reclamo a tiempo.

12. Pregunta N° 12. En la escala del 1 al 5, donde 1: "Muy malo" y 10: "Muy bueno" ¿Cómo calificaría la atención del reclamo? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy malo	<input type="radio"/>	Muy bueno									

PARTE N°3

13. Pregunta N° 13. ¿Alguna vez intentó migrar a otro operador móvil? *

Marca solo un óvalo.

- Sí. Salta a la pregunta 14
 No. Salta a la pregunta 15

PARTE N°3

14. Pregunta N°14. Siendo su respuesta positiva, ¿Por qué decidió quedarse con Movistar? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Me ofrecieron una promoción de productos/servicios especial.
 El proceso es muy largo/engorroso.
 Es la mejor opción precio/calidad sobre la competencia.
 Me brinda servicios/beneficios únicos que otro operador no tiene.
 Me encuentro satisfecho con el servicio de Movistar.
 Tengo un contrato con la empresa: No puedo migrar.

PARTE N°3

15. Pregunta N°15 - Del 1 al 5, siendo 1: "Poco influyente"; y 5: "Muy influyente"; En el caso hipotético de que usted busque finalizar los servicios de Movistar ¿Qué tan influyentes son estos motivos para seguir manteniéndolo como cliente de Movistar? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Me ofrecieron una promoción de productos/servicios especial.	<input type="radio"/>				
El proceso es muy largo/engorroso.	<input type="radio"/>				
Es la mejor opción precio/calidad sobre la competencia.	<input type="radio"/>				
Me brinda servicios/beneficios únicos que otro operador no tiene.	<input type="radio"/>				
Me encuentro satisfecho con el servicio de Movistar.	<input type="radio"/>				
Tengo un contrato con la empresa: No puedo migrar.	<input type="radio"/>				

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

INMA

Anexo 4: Instrumentos de la investigación - Encuesta



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

Nombres y Apellidos:

Elba Lourdes Acuña Silla

Edad: 43 Sexo: F (✓) M () Profesión: Administrador de Empresas

Especialidad: Ventas, Marketing, Operaciones, Inv. de mercados Años de Experiencia:

Centro de Trabajo: U. Lima

Cargos que desempeña:

Docente

Firma: 

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		✓		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores		✓		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		✓		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		✓		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		✓		

II. Apreciación Cualitativa

Realizar ajustes indicados. Aplicar pruebas piloto para garantizar fluidez, secuencia lógica y duración.

Surco, junio 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración.



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

Nombres y Apellidos:

Oscar Melo-Vega Angeles

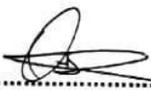
Edad: 32 Sexo: F(.....) M() Profesión: profesor

Especialidad: finanzas Años de Experiencia: 12

Centro de Trabajo: Universidad de Lima

Cargos que desempeña:

profesor

Firma.....

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		X		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.	X			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	X			

II. Apreciación Cualitativa

Muy buena encuesta. Solo pequeñas recomendaciones de orden

Surco, junio 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración.



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

Nombres y Apellidos:

Luis Fernando Terry Toledo

Edad: *36*. Sexo: F (.....) M () Profesión *Lic. Administración / Magister en Dirección de Marketing*

Especialidad *Inv. de Mercados* Años de Experiencia *12*

Centro de Trabajo *U. Lima*

Cargos que desempeña:

Profesor Asociado Tiempo Completo

Firma 

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	<input checked="" type="checkbox"/>			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores		<input checked="" type="checkbox"/>		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		<input checked="" type="checkbox"/>		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.	<input checked="" type="checkbox"/>			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	<input checked="" type="checkbox"/>			

II. Apreciación Cualitativa

- Realizar los tres (3) asist.

- todo OK!

Surco, junio 2019