



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

TÍTULO

**Plan de Fidelización de clientes para la Empresa A&M en la
ciudad de Guayaquil**

AUTORES

**Julio César Astudillo Macías
Jean Paúl Mejía Zambrano**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN MARKETING**

TUTOR

Ing. Danilo Holguín Cabezas, MBA

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Julio César Astudillo Macías y Jean Paúl Mejía Zambrano, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing.

TUTOR

Ing. Danilo Holguín Cabezas, MBA

DIRECTORA DE LA CARRERA

Lcda. Patricia Torres Fuentes

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Julio César Astudillo Macías y Jean Paúl Mejía Zambrano

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de Fidelización de clientes para la Empresa A&M en la ciudad de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2014

LOS AUTORES

Julio César Astudillo Macías

Jean Paúl Mejía Zambrano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Julio César Astudillo Macías y Jean Paúl Mejía Zambrano

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “**Plan de Fidelización de clientes para la Empresa A&M en la ciudad de Guayaquil**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2014

LOS AUTORES

Julio César Astudillo Macías

Jean Paúl Mejía Zambrano

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por sus bendiciones y por permitirme terminar mis estudios superiores.

A mis padres Carmen y Vicente por apoyarme en todo momento e inculcarme ejemplo de responsabilidad y trabajo.

A mi linda esposa Vanessa y a mi princesa hermosa Ariannita quienes son mi motivo para seguir adelante y que con su amor me permitieron culminar esta etapa de mi vida.

A Julio mi compañero de proyecto de titulación por ser el complemento de este trabajo el cual lo hemos realizado con esfuerzo y constancia diaria.

Al Ing. Holguín por su asesoría y guía en este trabajo de titulación.

Al Ec. Danny Barbery por enseñarme a hacer del marketing una pasión.

Muchas gracias a todos!

Jean Paúl Mejía Zambrano

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por la vida e iluminarme para llegar hasta esta importante etapa de mi vida; así mismo, agradezco a mis padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante el transcurso de mi carrera, fueron mi mejor escuela y siguen siendo un ejemplo en mi vida.

Agradezco de manera muy especial a mi esposa, por llegar a mi vida a fortalecerla y llenarla de alegría y amor junto con los regalos más preciados que me ha dado, mis hijas.

Gracias a mi compañero Jean Paúl quien fue coautor de este proyecto de titulación; a nuestro tutor quien nos brindó todo su apoyo y dedicación durante el desarrollo de este trabajo, Ing. Danilo Holguín, MBA.

Finalmente, doy gracias al Ec. Danny Barbery Montoya, MBA., por hacer que culminemos éste proyecto con la mejor cátedra recibida durante toda la carrera y enseñarnos cuál es el verdadero objetivo de la obtención de nuestro título.

¡Muchas Gracias!

Julio César Astudillo Macías

DEDICATORIA

Por su paciencia, comprensión, sacrificio y amor quiero dedicar este proyecto a mi esposa e hija las cuales son el motivo y la razón de mi vida.

Jean Paúl Mejía Zambrano

DEDICATORIA

Mis triunfos se los dedico a mis señores padres César y María de Astudillo, sin ellos no estaría en esta etapa de mi vida, por eso este logro es para ellos, porque han sido mi pilar primordial para poder cumplirlos.

A mi amiga, mi compañera y confidente Diana Ycaza Zea, la persona que llegó a complementar mi vida para salir junto conmigo adelante y dar un ejemplo de superación a nuestra razón de vivir, nuestras hijas María Emilia y Violetta, a quienes les entrego mi vida y corazón porque ahora les pertenece.

A mis segundos padres, Mario y Glenda de Aguilar, que pese a la distancia siempre estuvieron pendientes de mi progreso y no puedo dejar de nombrar a mi hermano, Mario Jr. quien pese a ser menor, fue mi ejemplo a seguir por cada uno de sus éxitos alcanzados.

Julio César Astudillo Macías



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

CALIFICACIÓN

NÚMERO

LETRA

**Ing. Danilo Holguín Cabezas, MBA
DOCENTE - TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
A. TEMA.....	1
B. ANTECEDENTES.....	1
C. PROBLEMÁTICA.....	2
D. JUSTIFICACIÓN.....	3
E. ALCANCE.....	4
F. OBJETIVOS.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
G. RESULTADOS ESPERADOS.....	4
CAPÍTULO 1.....	5
1. ENTORNO ECONÓMICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL.....	5
1.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	5
1.1.1 Empresa: Reseña histórica.....	5
1.1.2 Misión.....	6
1.1.3 Visión.....	6
1.1.4 Valores.....	6
1.1.5 Objetivos organizacionales.....	6
1.1.6 Estructura organizacional.....	7
1.1.7 Productos.....	8
1.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	10
1.2.1 Entorno Económico.....	10
1.2.2 Entorno Socio-Cultural.....	13
1.2.3 Entorno Político.....	14
1.2.4 Crecimiento de la Industria.....	16
1.2.5 Entorno Tecnológico.....	17
1.3.2 Ciclo de Vida del Producto.....	20
1.3.3 Análisis FODA.....	22
1.3.4 Matriz EFI-EFE.....	23
1.3.5 Matriz de Perfil Competitivo.....	26
CAPÍTULO 2.....	36
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	36
2.1.1 Definición del problema.....	36
2.2 Objetivos de la investigación.....	37

2.2.1	Objetivo General:	37
2.2.2	Objetivos específicos:	37
2.3	Diseño de la investigación	37
2.3.1	Tipos de investigación	37
2.3.2	Fuentes de información	38
2.3.3	Tipos de datos.....	39
2.4	Herramientas de investigación.....	40
2.4.1	Modelo de encuesta	40
2.4.2	Focus group	42
2.4.3	Entrevistas a profundidad.....	44
2.5	Definición muestral	45
2.5.1	Tamaño del Universo	45
2.5.2	Segmento objetivo.....	45
2.5.3	Tamaño de la muestra	45
2.5.4	Tipo de muestreo	46
2.6	Análisis de los resultados de la investigación	46
2.6.1	Resultado de las encuestas	46
2.6.2	Resultados del Focus group.....	57
2.6.3	Resultados de entrevistas a profundidad.....	61
CAPÍTULO 3.....		67
PLAN DE FIDELIZACIÓN.....		67
3	PLAN DE FIDELIZACIÓN	68
3.1	Objetivos.....	68
3.1.1	Objetivo General	68
3.1.2	Objetivos específicos	68
3.2	Segmentación.....	68
3.2.1	Macrosegmentación	69
3.2.2	Microsegmentación	70
3.2.3	Estrategias de segmentación	71
3.3	Posicionamiento	71
3.3.1	Estrategias de Posicionamiento	71
3.4	Análisis del consumidor	71
3.4.1	Matriz FCB	72
	Elaborado por Autores	72
3.4.2	Matriz de roles y motivos.....	73
3.5	Estrategias de Marketing	74
3.5.1	Estrategias básicas de Porter.....	74

3.5.2	Estrategias competitivas.....	75
3.5.3	Estrategias de crecimiento Ansoff	76
3.5.4	Matriz frecuencia vs. Consumo	76
3.5.5	Matriz satisfacción vs retención.....	77
3.5.6	Modelo Canvas	79
3.5.7	Matriz importancia de resultados.....	80
3.6	Marketing Mix	81
3.6.1	Producto.....	82
3.6.2	Precio.....	84
3.6.3	Plaza	87
3.6.4	Promoción.....	88
3.6.5	Evidencia Física	90
3.6.6	Procesos	93
3.6.7	Personas	102
3.7	Cronograma.....	104
3.8	Sistema de gestión y control de proyecto	105
3.9	Conclusiones del Capítulo 3	107
CAPÍTULO 4.....		108
ANÁLISIS FINANCIERO.....		108
4	ANÁLISIS FINANCIERO	108
4.1	Proyección de la Demanda	108
4.1.1	Ventas mensuales.....	108
4.2	Cálculo de costos	109
4.2.1	Gastos administrativos	110
4.2.2	Gastos operativos	111
4.2.3	Gastos de marketing y ventas	113
4.3	Flujo de caja mensual.....	115
4.4	Marketing ROI	117
4.5	Conclusiones del capítulo 4	118
5	CONCLUSIONES	119
6	RECOMENDACIONES	121
7	BIBLIOGRAFÍA.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas Totales del Mercado en Servicio de Climatización	19
Tabla 2 Variación anual de ventas empresa A&M	20
Tabla 3 Matriz EFI	24
Tabla 4 Matriz EFE	25
Tabla 5 Matriz de perfil competitivo	26
Tabla 6 Cadena de Valor Actividades Primarias empresa A&M.....	28
Tabla 7 Cadena de Valor Actividades de Apoyo	29
Tabla 8 Poder de negociación de los clientes (Fuerzas de Porter)	30
Tabla 9 Poder de negociación de los proveedores (Fuerzas de Porter).....	31
Tabla 10 Amenaza de nuevos competidores (Fuerzas de Porter).....	32
Tabla 11 Productos sustitutos (Fuerzas de Porter)	33
Tabla 12 Rivalidad entre competidores (Fuerzas de Porter)	34
Tabla 13 Perfiles del Focusgroup	42
Tabla 14 Participantes entrevista a profundidad	45
Tabla 15 Análisis del focusgroup	60
Tabla 16 Análisis de entrevista a Multitecnos	62
Tabla 17 Análisis de entrevista a Tecnifrost.....	64
Tabla 18 Entrevista empresa Panasonic.....	66
Tabla 19 Matriz roles y motivos	73
Tabla 20 Modelo Canvas.....	79
Tabla 21 Importancia de resultados	80
Tabla 22 Precios de los servicios empresa A&M	85
Tabla 23 Precios comparativos en servicio de climatización.....	86
Tabla 24 Promociones en servicios	89
Tabla 25 Detalle para mensajería directa	100
Tabla 26 Promociones en servicios	101
Tabla 27 Detalle para manejo de redes sociales	102
Tabla 28 Personal encargado del servicio	102
Tabla 29 Detalle de capacitaciones al personal.....	103
Tabla 30 Cronograma de actividades	105
Tabla 31 Indicadores de gestión y control.....	106
Tabla 32 Ventas mensuales 2015.....	108

Tabla 33 Calculo de costos.....	109
Tabla 34 Gastos administrativos.....	110
Tabla 35 Gastos Operativos	111
Tabla 36 Gastos operativos	112
Tabla 37 Gastos operativos	112
Tabla 38 Gastos de marketing.....	113
Tabla 39 Flujo de caja mensual	115
Tabla 40 Balance general empresa A&M (2014)	116
Tabla 41 Marketing ROI.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura Organizacional Empresa A&M.....	7
Gráfico 2 Tasa de variación del PIB América del sur	11
Gráfico 3 Evolución de la inflación anual	13
Gráfico 4 Importación de Aires Acondicionados en Ecuador.....	17
Gráfico 5 Participación de Mercado de A&M en Guayaquil.....	20
Gráfico 6 Análisis de ventas Empresa A&M.....	21
Gráfico 7 Tipo de servicio solicitado a A&M.....	50
Gráfico 8 Frecuencia de mantenimiento	50
Gráfico 9 Atributos principales en servicio de Aires Acondicionados	51
Gráfico 10 Factores decisivos de compra	53
Gráfico 11 Atributos especiales del servicio.....	53
Gráfico 12 Empresarios que solicitaron mantenimiento	56
Gráfico 13 Despreocupados por mantenimiento	57
Gráfico 14 Matriz FCB	72
Gráfico 15 Matriz Crecimiento Ansoff.....	76
Gráfico 16 Matriz frecuencia y consumo	77
Gráfico 17 Matriz satisfacción y retención.....	78
Gráfico 18 Importancia y Resultados	81
Gráfico 19 Procesos de llamadas	93
Gráfico 20 Proceso Propuesto de llamada.....	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Productos empresa A&M.....	9
Ilustración 2 Servicios de la empresa A&M.....	10
Ilustración 3 Perfil de los clientes A&M	47
Ilustración 4 Cómo conoció la empresa A&M.....	48
Ilustración 5 Satisfacción del servicio de A&M	49
Ilustración 6 Horas de uso y número de equipos	51
Ilustración 7 Calidad de marcas de aires acondicionados.....	52
Ilustración 8 Preferencias de contacto del cliente	54
Ilustración 9 Servicios de técnicos informales o particulares.....	55
Ilustración 10 Tiempo de uso de equipos con profesionales	56
Ilustración 11 Sesión de Focus group	58
Ilustración 12 Factores relevantes del Focus Group	59
Ilustración 13 Macro segmentación empresa A&M	69
Ilustración 14 Segmentos de clientes empresa A&M	70
Ilustración 15 Diferenciación del servicio	75
Ilustración 16 Productos de la empresa A&M	82
Ilustración 17 Diagrama de Flor empresa A&M.....	83
Ilustración 18 Oficinas de la empresa A&M.....	87
Ilustración 19 Ubicación de la empresa A&M.....	88
Ilustración 20 Sorteo de Tablet	90
Ilustración 21 Volante para clientes	91
Ilustración 22 Logotipo de magnéticos.....	92
Ilustración 23 Funciones del call center	97
Ilustración 24 Cartilla para llamadas a clientes	98
Ilustración 25 Funciones del CRM	99
Ilustración 26 Modelo de mensajería directa.....	100
Ilustración 27 Atención en horario especial.....	104

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa A&M tiene una gran trayectoria en el mercado ecuatoriano, brindando servicios de mantenimiento, reparación, instalación y venta de acondicionadores de aire específicamente en la ciudad de Guayaquil, ubicada al norte de la urbe portuaria y que cuenta con una capacidad instalada de primer orden para brindar los servicios que por su experiencia le permitieron llegar a ser representantes de la marca Panasonic como centro de servicio autorizado en la división de aires acondicionados desde hace más de 20 años.

En vista de la apertura de la empresa y gracias a la colaboración de su gerente, se procedió a investigar cómo era el giro de negocio de la empresa puesto que la demanda actual en el mercado ha incrementado mucho durante los últimos años en la ciudad debido a las altas temperaturas que, realmente han convertido el acondicionador de aire en una necesidad para hogares e indispensable para empresas u oficinas.

Se pudo descubrir que la empresa cuenta con una cartera de clientes muy grande y que no la estaba manejando adecuadamente, y de hecho no la explotaba; por lo tanto, se decide plantear para A&M un plan de fidelización para lograr organizar y administrar de manera correcta su cartera que por los años que opera la empresa y por la numerosa cantidad de usuarios, había perdido prácticamente el control y todo se manejaba en base a recomendación de clientes boca a boca y el mayor ingreso de nuevos consumidores que son los designados por parte de la marca Panasonic para dar el servicio de instalación de unidades de aire acondicionado.

Gracias a la investigación se pudo recabar información acerca de gustos y preferencias de los consumidores, así como el comportamiento de la competencia directa para evaluar cuál era la situación actual de A&M y qué sucedía con su entorno. Fue así que se utilizaron 3 herramientas de investigación; grupo focal, entrevistas a profundidad y encuestas, cada una de ellas realizadas a grupos de consumidores con características homogéneas y uno de los requisitos era que sean clientes, que al menos

una vez hayan utilizado los servicios que ofrece la empresa. El grupo focal permitió interactuar con 8 clientes de distintas edades, los cuales coincidieron que la empresa brinda un buen servicio pero sí hace falta un seguimiento, es decir, llevar control de las fechas de atención para saber cuándo es necesario dar el mantenimiento de sus unidades acondicionadoras. De igual manera confirmaron que hoy en día, en la ciudad en la que vivimos, la temperatura es extremadamente alta y se ha convertido en una necesidad el uso de los aires acondicionados, incluso por temas de salud.

La siguiente herramienta, que fue la entrevista a profundidad a empresas competidoras, permitió comparar temas relevantes como precios, políticas de trabajo, capacidad operativa, infraestructura, entre otros factores importantes que se detallan a lo largo del proyecto tras haber recabado información directamente de 3 gerentes departamentales y ayudó a identificar las estrategias diferenciales adecuadas para aplicar a A&M. Del mismo modo, se realizó encuestas aleatorias, en esta ocasión a clientes frecuentes y no frecuentes, recopilando valiosa información que, finalmente luego de haber utilizado las 3 herramientas necesarias para conocer el mercado, permite realizar y plantear un plan de fidelización para la empresa A&M.

El plan de fidelización planteado en el proyecto permitirá gestionar de manera eficiente al cliente actual que maneja la empresa dentro de su base de datos y que enlazada con un sistema CRM y con personal técnico y administrativo capacitado, se podrá crear en un mediano y largo plazo clientes fieles y leales a la empresa el cual es el objetivo del proyecto.

Palabras Claves: (Fidelización, *Marketing*, climatización, clientes, CRM, servicio)

INTRODUCCIÓN

A. TEMA:

“PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA LA EMPRESA A&M EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

B. ANTECEDENTES

A&M es una compañía situada en la ciudad de Guayaquil con una experiencia de 30 años, dedicada a la venta, servicio y reparación de acondicionadores de aire domésticos e industriales. La empresa brinda soporte técnico a todo tipo de equipos, desde portátiles hasta centrales, ofrece cálculo y diseño para cualquier ambiente que requiera climatización.

La ciudad de Guayaquil es una de las principales ciudades del Ecuador y una de las más pobladas, además es un importante centro de comercio a nivel nacional por su presencia del puerto marítimo, el cual a su vez influye en el sector financiero, político, turístico y de desarrollo empresarial. Es aquí donde se encuentra la empresa A&M, la cual mantiene una trayectoria de servicio y brindando productos de calidad a sus clientes, por ello ha sido reconocida localmente por importantes empresas y consumidores que demandan sus servicios.

La empresa tiene como objetivos brindar un servicio de calidad en los sistemas de climatización, así como la mejora continua, capacitación técnica de su personal, responsabilidad ambiental, entre otros atributos que la hacen generar confianza entre sus clientes, actualmente posee un amplio local con áreas de oficinas, bodegas y un centro técnico en la zona norte de la urbe con capacidad instalada y personal calificado.

Los negocios de venta de electrodomésticos, en los cuales se destacan los aires acondicionados son visibles a lo largo de la ciudad, se pueden observar casas comerciales, locales y centros de comercio mayorista y minorista que ofrecen este tipo de productos y sus complementos en brindar un servicio postventa, ya que las altas temperaturas que la ciudad frecuenta hacen atractivo este mercado, por lo que la competencia es muy amplia pero así mismo la demanda también crece proporcionalmente; tanto así que

Créditos Económicos, una de las principales cadenas comerciales del país, extendió su línea de productos enfocándose específicamente en la línea de climatización con sus locales llamados *CoolZone* (Zona fría).

El presente plan de *marketing* para la empresa A&M se lo realiza con la finalidad en primera instancia de conocer cómo se desenvuelve el mercado local, así como las preferencias y exigencias de los consumidores, para desde ahí plantear estrategias que brinden a la empresa mantener fidelidad y reconocimiento de sus clientes, aprovechando las oportunidades y ventajas competitivas que posee, generando así un máximo beneficio para la compañía y sus propietarios.

C. PROBLEMÁTICA

A lo largo de su trayectoria la compañía ha venido manejándose sin un plan de mercadeo efectivo, ha logrado mantenerse gracias a la gran demanda de clientes que requieren del servicio, ya que actualmente en la ciudad de Guayaquil, el uso de los acondicionadores de aire se ha convertido en una necesidad en los hogares, oficinas, etc. De aquí nace la urgencia de realizar un plan de fidelización para la empresa A&M que se ejecute de manera efectiva para poder contrarrestar la competencia y aprovechar la demanda, y que dicho plan se puede medir y controlar; para evaluar y obtener resultados favorables a corto y a largo plazo.

En la ciudad de Guayaquil existen varias empresas que ofrecen el servicio de climatización, mantenimiento preventivo y reparación de aires acondicionados como: Anglo Ecuatoriana, Climansa, AC Tech, entre otras, demostrando así el crecimiento de la demanda en este mercado. Según (La Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012) en los últimos dos años el consumo de hogares ha tenido una participación importante en el PIB, siendo en el 2011 65,2% y 2012 el 65,3% debido al componente del gasto el sector inmobiliario y aumento de negocios donde se requiere un buen ambiente climatizado.

A nivel interno se ha podido detectar en el área operativa, específicamente con los técnicos que acuden a brindar el servicio a los clientes, estos aprovechan las visitas para atenderlos particularmente, creando así un problema de fidelidad para la empresa. Este es otro motivo por el cual el plan de *marketing* debe alcanzar estrategias tanto para el cliente externo como interno. Se ha podido identificar, de igual manera, que en el requerimiento del servicio, cuando es una necesidad urgente o no programada, no hay una atención inmediata a los clientes debido al proceso logístico y administrativo que, en ciertas ocasiones genera conflictos, pérdida de tiempo y lógicamente provoca un cliente insatisfecho. Esto motiva a incorporar en el plan de mercadeo una nueva estrategia para satisfacer al cliente y no crear falsas expectativas sino al contrario crear una experiencia inolvidable.

D. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto esta contextualizado en tres enfoques:

Enfoque aplicado a la empresa. El presente proyecto con la aplicación de un plan de *marketing* tiene como finalidad beneficiar a todos sus clientes tanto externos como internos, entre los cuales destacamos:

- ✓ Propietarios y directivos de la empresa
- ✓ Personal técnico
- ✓ Personal administrativo
- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes frecuentes
- ✓ Clientes ocasionales

Enfoque social. El impacto social que se obtendrá del presente proyecto se verá reflejado en brindar un servicio de calidad a la sociedad, satisfacer las necesidades del cliente de manera general en el área de climatización e incursionar en sistemas tecnológicos responsables con el medio ambiente.

Enfoque académico. En el ámbito académico el proyecto contribuirá a enriquecer la biblioteca estudiantil al entregar a la universidad una guía para

la realización de un plan de *marketing*, ya que se utilizará asignaturas como entorno económico, investigación de mercados, *marketing* estratégico y finanzas para *marketing*.

E. ALCANCE

Con el presente proyecto se pretende fidelizar a clientes de la ciudad de Guayaquil durante el año 2015. En el mismo se detallan las estrategias y tácticas del departamento comercial de la empresa A&M y además se realizará un análisis financiero para medir la rentabilidad de la inversión.

F. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Realizar un plan de fidelización de clientes para la empresa A&M en la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar la situación del mercado que brinda servicios de climatización en la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Determinar la percepción del servicio que brinda A&M.
- ✓ Definir estrategias de *marketing* para satisfacer y superar las expectativas de los clientes frecuentes, ocasionales y nuevos.
- ✓ Conocer la viabilidad financiera del proyecto de *marketing*.

G. RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Información relevante acerca del mercado que brinda servicios de climatización en Guayaquil.
- ✓ Opinión de los clientes respecto al servicio que brinda A & M.
- ✓ Aplicar estrategias de mercadeo adecuadas de acuerdo a gustos y preferencias de los consumidores.
- ✓ Análisis financiero del proyecto que demuestre la factibilidad del mismo.

CAPÍTULO 1
ENTORNO ECONÓMICO Y ANÁLISIS
SITUACIONAL

CAPÍTULO 1

1. ENTORNO ECONÓMICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

1.1.1 Empresa: Reseña histórica

A&M es una compañía situada en la ciudad de Guayaquil con una experiencia de 30 años, dedicada a la venta, servicio y reparación de acondicionadores de aire domésticos e industriales. La empresa brinda soporte técnico a todo tipo de equipos desde portátiles hasta centrales, ofrece cálculo y diseño para cualquier ambiente que requiera climatización.

Es una empresa dedicada a brindar servicio de cálculo, diseño, instalación, reinstalación, mantenimiento, reparación y venta de todo tipo de acondicionadores de aire. Inicia sus operaciones en la ciudad de Guayaquil en el año 1984, cuando su fundador, el Ing. César Astudillo Macías, tuvo la idea visionaria de emprender un negocio que brindara servicios de climatización.

Gracias a su esfuerzo y desempeño a lo largo del tiempo, le ha permitido ser el representante autorizado de las marcas: Panasonic desde hace 20 años y, York desde hace 12 años. Éste aval más el personal técnico calificado con el que cuenta, le ha dado la oportunidad de ser la empresa elegida para brindar servicio técnico especializado para grandes cadenas comerciales.

A&M cuenta en la actualidad con una cartera amplia de clientes. Colabora con la marca Panasonic en servicio de acondicionadores de aire con mayor capacidad dentro de la ciudad, brindándole servicio de post venta a cadenas que comercializan esta categoría de productos como: Artefacta, Orve Hogar, Créditos Económicos, Indusur, Macoser, Marcimex, Almacenes Japón, Sukasa, Digital Style, Call&Buy, BestbyPhone, Tv Com, Tomebamba, Hipermarket, Megamaxi, Cartimex, entre otras.

1.1.2 Misión

Ofrecer a sus clientes los mejores estándares en los servicios de cálculo, diseño, instalación, reinstalación, mantenimiento, reparación y venta de acondicionadores de aire en los sectores industriales, comerciales y/o domésticos, poniendo a su alcance los mejores productos y servicios combinados con tecnología de punta y mano de obra altamente calificada, enfocados en la seguridad ambiental y ecológica

1.1.3 Visión

Ser el proveedor líder en servicios de sistemas de climatización, reconocidos por la calidad, amabilidad, profesionalismo y agilidad en la atención de los requerimientos de nuestros clientes.

1.1.4 Valores

- ✓ Responsabilidad por parte del personal de realizar satisfactoriamente sus trabajos.
- ✓ Profesionalismo de los técnicos, efectividad y objetividad en la actividad que desempeña cada uno.
- ✓ Trabajo en equipo, existe apoyo y compañerismo entre todo el personal administrativo y técnico.
- ✓ Honestidad, integridad y veracidad con la que se da diagnósticos técnicos.
- ✓ Amabilidad del personal en general, el trato y la comunicación entre compañeros y con los clientes es cordial.

1.1.5 Objetivos organizacionales

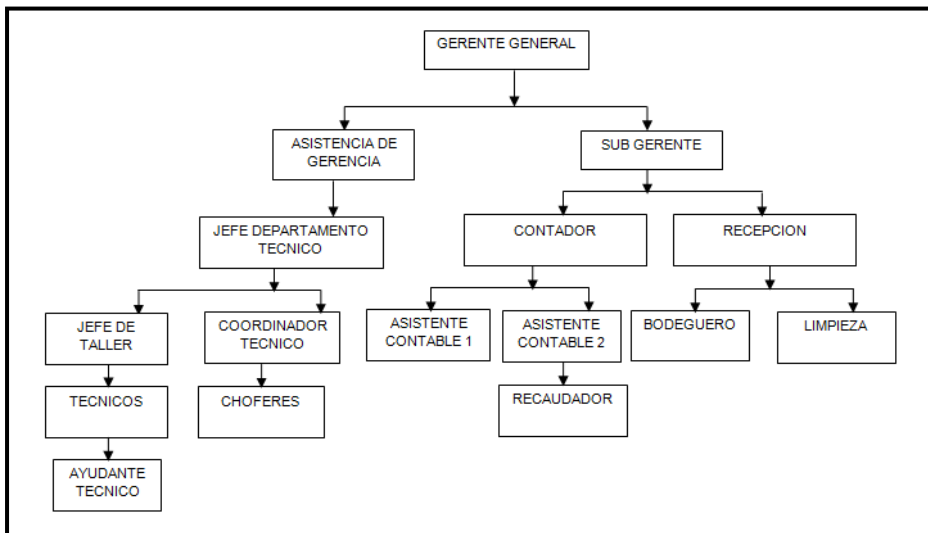
- Mejorar constantemente el servicio
- Capacitar al personal técnico y administrativo
- Generar responsabilidad y compromiso con el medio ambiente

- Optimizar tiempo y los recursos en los trabajos que se ejecutan
- Mantener a sus clientes satisfechos

1.1.6 Estructura organizacional

La empresa cuenta con una estructura organizacional de la siguiente manera:

Gráfico 1 Estructura Organizacional Empresa A&M



Fuente: Archivos de la empresa A&M (2013)

La empresa A&M cuenta con un total de 35 empleados fijos entre personal técnico y administrativo. También tiene grupos de contratistas eventuales los cuales sirven de apoyo en épocas de temporada con alta demanda.

Las funciones y responsabilidades realizadas por cada persona son las siguientes:

- **Gerente General.** Es el representante legal de la empresa que tiene a su cargo la dirección y administración de A&M.
- **Asistente de Gerencia.** Es el apoyo administrativo y operativo que trabaja directamente con el gerente general.
- **Subgerente.** Es el encargado de organizar y evaluar los procesos internos del personal con el fin de cumplir las metas de la gerencia.

- **Recepción.** Encargada de las llamadas telefónicas y correos de los requerimientos de los clientes.
- **Coordinador del departamento técnico.** Es el responsable de la parte logística y ejecución de los requerimientos del cliente.
- **Jefe financiero.** Tiene a cargo la elaboración de los estados financieros de la empresa, e informa a la gerencia la situación financiera.
- **Asistente contable 1.** Persona de apoyo al departamento financiero.
- **Asistente contable 2.** Brinda apoyo al coordinador del departamento técnico y colabora con la gestión de cobranza.
- **Recaudador.** Realiza trámites bancarios, cobros de facturas pendientes y compra de suministros para oficina.
- **Coordinador Administrativo.** Persona de apoyo del departamento administrativo.
- **Jefe del departamento técnico.** Está a cargo de todo el personal de planta.
- **Jefe de taller.** Supervisa el trabajo de los técnicos y fiscaliza obras.
- **Técnicos.** Responsables de ejecutar los trabajos de instalación, mantenimiento y reparación de equipos.
- **Ayudantes.** Asistentes de los técnicos.
- **Choferes.** Conducen los vehículos de la empresa y dan apoyo al departamento logístico.
- **Bodega.** Responsables de los inventarios de los materiales y mercadería almacenada en la empresa.

1.1.7 Productos

A&M ofrece una variedad de productos y servicios, siendo lo más relevante, la línea de refrigeración en lo que respecta a climatización de ambientes, abarcando desde acondicionadores de aire para el hogar hasta nivel industrial.

Entre los productos para climatización, se encuentran:

Ilustración 1 Productos empresa A&M



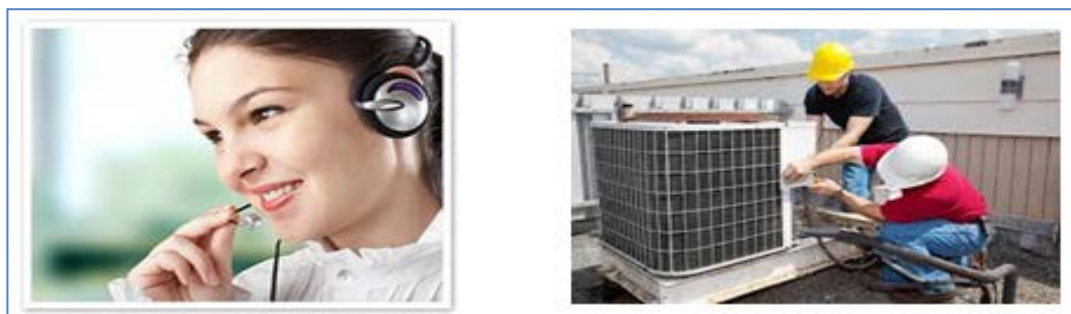
Fuente: elaborado por Autores

- Acondicionadores de aire tipo Split decorativos desde 9.000 btu/h hasta 36.000 btu/h. (british thermal unit o unidad de energía).
- Unidades Split tipo piso/techo desde 24.000 btu/h hasta 60.000 btu/h.
- Centrales de aire tipo Split y Paquete desde 24.000 hasta 12.0000btu/h.
- Cortinas de aire
- Protectores de voltaje
- Bombas de condensado
- Repuestos originales Panasonic (controles remoto, motores ventiladores, tarjetas electrónicas, ventoleras, carcasas, etc.).
- Repuestos genéricos (compresores, motores, filtros, válvulas, capacitores, etc.).
- Ductos de lana de vidrio
- Ductos de lata
- Rejillas y difusores para ductos de aire.
- Bases soporte para unidades condensadores
- Estructura para unidades evaporadoras.

Para mejor entendimiento de las siglas BTU (british thermal unit o unidad térmica inglesa), es la unidad de medida que se utilizará en sistemas de calefacción y aires acondicionados.

Entre los principales servicios se detallan los siguientes:

Ilustración 2 Servicios de la empresa A&M



Fuente: elaborado por Autores

- **Mantenimientos:** Servicios de limpieza de equipos tipo ventana, Split y centrales.
- **Instalaciones:** Instalaciones de aires tipo ventana hasta centrales industriales en casas, oficinas o locales comerciales; para equipos nuevos o usados.
- **Reparaciones:** Reparar, cambiar o reconstruir; si es necesario alguna parte o pieza de cualquier equipo que ingrese defectuoso. Las reparaciones pueden ser dentro o fuera de garantía.
- **Instalaciones en obra:** Realizan instalaciones de tuberías de cobre en residencias que se encuentran en construcción, junto con las instalaciones sanitarias y eléctricas.

1.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.2.1 Entorno Económico.

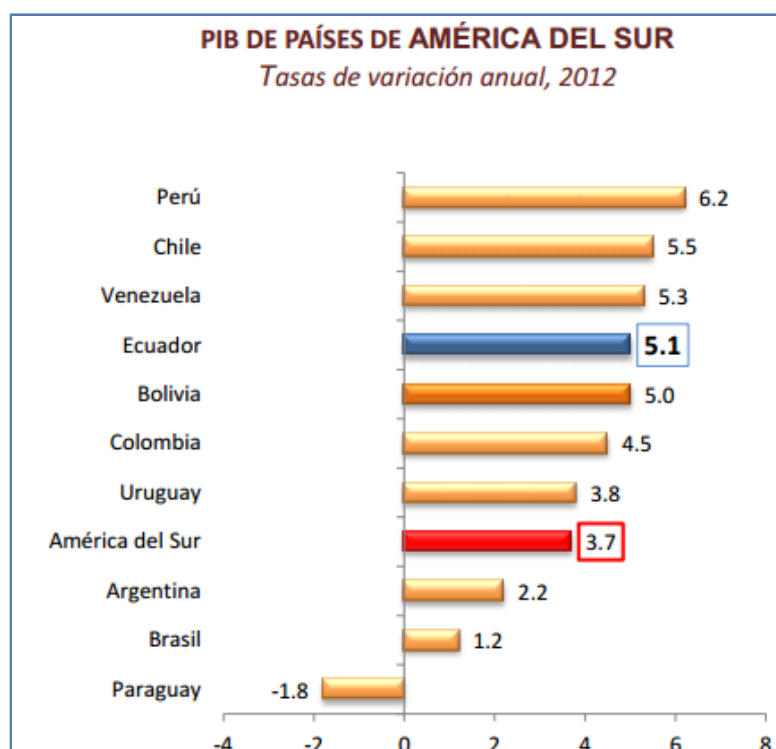
Para el desarrollo del presente proyecto se debe contemplar el análisis de ciertos indicadores macroeconómicos, para así determinar las posibles oportunidades o amenazas que se desarrollan en la industria donde se encuentra la empresa A&M.

El Ecuador es un país rico en recursos naturales y sobre todo petroleros, los mismos que representan más de la mitad de los ingresos totales del país.

Según el Banco Central del Ecuador (2014) la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento anual del 4.5% en el 2013 con respecto al año 2012, es decir que el país mejoró su situación económica y las industrias a nivel nacional se han visto beneficiadas.

“El Producto Interno Bruto (P.I.B) es el nombre que se asigna al valor total de los bienes y servicios finales en el mercado, producidos en un país durante un año dado” (Samuelson, 2005, pág. 411). Para el caso ecuatoriano el PIB creció el 4.5% y desde el año 2012 ha venido siendo una de las mejores economías de América latina (Banco Central del Ecuador, 2014), tal como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 2 Tasa de variación del PIB América del sur



Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

“El Ecuador posee el más alto ratio de inversión/PIB de la región, aumentando su crecimiento potencial del PIB y mejorando significativamente sus expectativas de crecimiento y su solvencia esperada.”(Invest Ecuador, 2014).

Además de estas cifras alentadoras dentro de la economía ecuatoriana, se puede observar también que los sectores que influyen en la industria relacionada con la actividad de la empresa A&M y que contribuyeron al PIB son: construcción, con un aporte del 0,85%; comercio, con un 0,34%; actividades profesionales, con un 0,32% y, otros servicios con el 0,15%. (Banco Central del Ecuador, 2014).

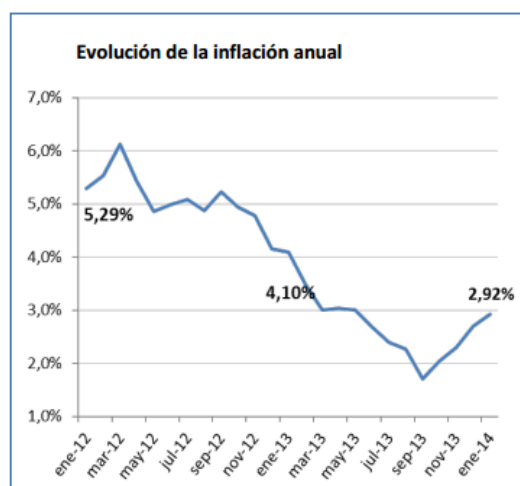
Como se puede apreciar el sector de la construcción, el cual está ligado a la actividad de la empresa, favorece a la adquisición de sistemas de climatización sobre todo en el desarrollo de nuevas viviendas o empresas.

Otro factor para analizar es la inflación la cual se define como la medida estadística a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores. (Banco Central del Ecuador, 2014), es decir, básicamente en qué medida han subido o bajado los precios de los artículos que se consumen a diario, lo cual en la economía ecuatoriana registró una inflación mensual de 0,30% en abril del 2014 frente al 0,18% del mismo mes del 2013, y una inflación anual del 2,92% según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Ecuador en cifras, 2014). Véase Gráfico 3.

El impacto que tiene la inflación en artículos del hogar como son los sistemas de aires acondicionados según fuente de Ecuador en cifras (Cifras, 2014) se ubica en un 0,34%.

Estos datos positivos brindan a la empresa una oportunidad de alto impacto ya que la economía ecuatoriana va en crecimiento, lo que quiere decir que existe un mayor grado de consumo de bienes y servicios por parte de la población.

Gráfico 3 Evolución de la inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

Así mismo las ciudades de Guayaquil y Machala registran la inflación más baja del Ecuador con el 0,03% y el -0,07% respectivamente. Además a esto la Canasta Básica se ubicó en 633,61 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 634,67 dólares. (Ecuador en cifras, 2014)

Estos datos demuestran que los ecuatorianos tienen una mejor calidad de vida, lo cual refleja un mayor poder adquisitivo, por lo que existe mayor reducción de la pobreza (Invest Ecuador, 2014).

1.2.2 Entorno Socio-Cultural.

Ecuador es un país multi-étnico y multi-cultural con una población aproximada de 14 millones de habitantes que viven fundamentalmente asentados en las zonas urbanas (61% del total). Las cifras que arroja el último censo del país realizado en el año 2010, indican que aproximadamente un 7% del total de la población es indígena, un 5% afro ecuatoriana y, el 77% es mestiza. Además, en 9 de las 22 provincias del país, la población indígena es mayoritaria. También se puede citar que 6 de cada 10 ecuatorianos son menores de 30 años; es decir, el país cuenta con

una población altamente joven, mientras que un 10% lo conforman el grupo denominados tercera edad o mayores de 60 años. (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2014)

Según el decreto ejecutivo N.5 del 15 de enero del 2007 del Ministerio de Cultura del Ecuador (2014), el Ecuador al ser un país multiverso culturalmente, el estado reconoce sus derechos y le otorga un papel importante dentro de la planificación como gobierno, decretando gestiones y políticas culturales para el desarrollo social y cultural.

Por otra parte el gobierno nacional mantiene políticas y principios sociales en los cuales rescatan el buen vivir, inclusión, igualdad, universalidad, integridad y corresponsabilidad a todos los ciudadanos y residentes en el país. (Social, 2014)

Todos los datos combinados con el crecimiento del país, ayudan a la empresa A&M a analizar la situación favorable del entorno social y cultural, ya que permite desarrollar estrategias que apunten a diversificar su cartera de clientes y mantenerlos fieles a la empresa a largo plazo, ya que como se aprecia, hay un alto porcentaje de población joven, otro factor que permite a la empresa aprovechar este mercado, ya que tiende a incrementar la demanda de productos, debido a que las personas jóvenes en esta etapa buscan obtener bienes propios para mejorar su calidad de vida, más aun cuando el mercado ofrece facilidades de crédito.

1.2.3 Entorno Político.

El Ecuador bajo el mando del presidente Ec. Rafael Correa vive un momento político llamado Revolución Ciudadana, introducida por el movimiento Alianza País (Patria Altiva i Soberana) desde el año 2007 y el cual resalta como mayor logro mantener la democracia y estabilidad política; la inversión en lo social también es un asunto prioritario del gobierno en este periodo para el cual han implementado el plan nacional del buen vivir.

El cambio de la matriz productiva también es otro punto a considerar del gobierno con políticas de sustitución de importaciones por exportaciones

calificadas y el cambio de la matriz energética que también beneficia a los ciudadanos.

Según el presidente Correa, en su discurso en la Universidad de Yale la política pública ha permitido fortalecer a la clase media y ha mejorado el nivel de vida de toda la población en términos de ingreso, uno de cada cuatro ecuatorianos ha pasado a un estrato económico superior; se evidencia una movilidad social ascendente,(Presidencia de la Republica, 2014) esto beneficia a los sectores sociales y comerciales para poder adquirir y consumir mas bienes y servicios.

La medida del gobierno se ha dado para que únicamente se importen aires acondicionados con una potencia igual o menor a 30.000 BTU (*britishthermalunit* o unidad de energía térmica británica), con tecnología Inverter, (ahorro energético) y se restringieron las categorías de la B a la G. Según datos del Banco Central solo en el año 2012 se importaron en aires acondicionados más de \$23 millones.(Diario El Universo, 2013)

Por otra parte, en lo que concierne a la empresa A&M, un factor negativo se dio cuando el gobierno a través del comité de comercio exterior prohibió la importación de acondicionadores de aire en 6 categorías desde el mes de junio del 2013; ya que estos aparatos serían muy ineficientes y consumen mucha energía, para la mayoría de almacenes esto representa un 40% de las ventas. (Diario el Universo, 2013).

También es rescatable mencionar que el gobierno permite la importación de productos de alto rendimiento y además brinda soporte técnico y administrativo, esto beneficia al sector y es una oportunidad nueva de negocio, donde la empresa A&M puede emprender al ofrecer nuevas líneas de productos de importación y de alta calidad.

1.2.4 Crecimiento de la Industria.

La industria en general, especialmente el mercado de aires acondicionados, ha experimentado un crecimiento en la última década ya que desde algunos años se consideraba un lujo tener este artefacto, pero sin duda hoy en día es algo indispensable, especialmente en la ciudad de Guayaquil donde las temperaturas ambientales alcanzan un promedio de 35°C, no solo para uso de hogares sino también a nivel empresarial y gubernamental.

El Ecuador en los últimos años ha experimentado elevadas tasas de crecimiento en la demanda de energía debido al incremento poblacional y económico. En este contexto, aumentar el aprovechamiento de los recursos renovables y una mejora sustancial en la eficiencia y consumo de energía, se constituyen una prioridad para el Estado. “La eficiencia energética no es una opción es una necesidad” explicó en su discurso inaugural el ministro de Electricidad y Energía Renovable, Esteban Albornoz Vintimilla. (Ministerio de Energía Ecuador, 2014)

La ciudad de Guayaquil, en promedio, es la urbe que consume más energía eléctrica al mes, el país en general consume unos 18.500 Gwh (Giga vatios por hora), de los cuales Guayaquil consume 4.950 Gwh. (Revista Vistazo, 2013).

Este consumo de energía eléctrica tanto nacional como local, ha venido experimentando una tendencia de crecimiento, por lo cual el gobierno ha generado estrategias para fomentar el ahorro como programas de renovación de equipos eficientes, ya que el consumo en los hogares sólo en electrodomésticos es del 46%. (Ministerio de Energía del Ecuador, 2014).

Por otra parte las tarifas de energía eléctrica por parte del gobierno, aumentaron entre un 2% hasta un 28%, esto genera un aumento en las planillas de \$ 1,90 a \$ 3,80 al mes. (Diario El Comercio, 2011).

Gráfico 4 Importación de Aires Acondicionados en Ecuador



Fuente: Diario El Universo (2011)

El crecimiento de la industria en cuanto a las importaciones de aires acondicionados es favorable, según el gráfico 4, hasta septiembre del 2010 se importó \$ 17,59 millones en acondicionadores de aire, un 31,46% más que en el mismo periodo del 2009. También se afirma que las expectativas de venta dentro de los primeros dos meses del año aumentan un 30% en referencia al año anterior, por lo que en la mayoría de almacenes de la ciudad han tenido que aumentar su stock en bodegas y locales. Por otro lado, este tipo de tecnología está también dirigida a oficinas, consultorios o negocios donde los propietarios ven en esta adquisición una inversión al compensarla con el ahorro de energía que se genera. (Diario El Universo, 2011).

Según el mismo diario y con referencia datos del Banco Central, señalan que en el 2012, se importaron \$23,79 millones en aires acondicionados de capacidades iguales o inferiores a los 30.000 BTU, y hasta abril del 2013 la cifra llegó a \$12,08 millones. (Diario El Universo, 2013)

1.2.5 Entorno Tecnológico

A nivel mundial el Ecuador se ubica en el puesto 89 para acceso en artículos de última tecnología; según el *Global Information Technology Report 2014*; así como también en el puesto 88 para el número de individuos que utilizan el internet, otro dato de precisar es que el Ecuador se ubica en el puesto 55

del uso eficiente de las TICs (Tecnología de Información y Comunicación), este ranking se basa en un estudio a 148 países a nivel mundial y analizado por el Foro Económico Mundial.(Foro Económico Mundial, 2014).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el Ecuador alrededor de 653.000 personas tenían acceso a *internet* hasta el 2011, este valor refleja que cada vez más ecuatorianos se están enlazando a la red mundial, esto benéfica al público que desea investigar e informarse acerca de avances tecnológicos que tienen los artículos, generando así un interés de compra ya que analizan las bondades que se ofrecen, donde en muchas ocasiones pueden obtener también precios referenciales.(Cifras, 2014).

La empresa A&M al verse envuelta en nuevas tecnologías y regulaciones gubernamentales, ha adaptado en su gama de productos los nuevos acondicionadores de aire Inverter o ahorro energético. La tecnología Inverter ofrece reducir en un 50 % el consumo de energía y a su vez mantiene la temperatura constante en un ambiente, ya que regula la velocidad del compresor para brindar la cantidad exacta de potencia de enfriamiento, evitando el consumo innecesario de electricidad.(Panasonic, 2014).

Así mismo Panasonic implementó para facilidad de sus clientes el acceso a las redes de servicio por medio de su sitio web www.csportal.panasonic-la.com, con la cual pretende mejorar la calidad de su servicio ya que por medio de este portal las personas que consuman productos de su marca pueden verificar cuáles son los centros de servicio disponibles para el Ecuador en sus distintas líneas de producto que pueden brindarle servicio.

En este caso es importante destacar que la empresa A&M es la primera en la lista que se puede apreciar al ingresar al enlace anteriormente señalado, pues esta implementación tecnológica le brinda un aval importante también para las empresas que brindan el servicio a una marca de alto reconocimiento a nivel mundial.

1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL

1.3.1 Participación de Mercado

Según Kotler (2006), la participación de mercado total son las ventas de la empresa expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado.

Para el caso de la empresa A&M se ha podido determinar a sus principales competidores de la industria y sus ventas anuales del año 2013, según datos de la Superintendencia de Compañías, así como las ventas totales de A&M de ese mismo año. Véase tabla 1.

Tabla 1 Ventas Totales del Mercado en Servicio de Climatización

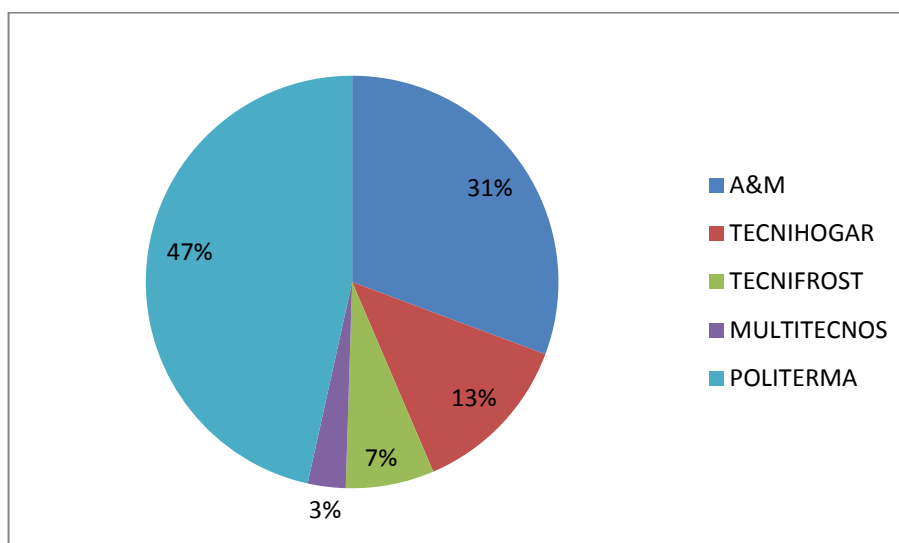
TOTAL VENTAS Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO AÑO 2013					
A&M	TECNIHOGAR	TECNIFROST	MULTITECNOS	POLITERMA	TOTAL
\$ 854.714,0	\$ 350.000,0	\$ 192.000,0	\$ 88.000,0	\$ 1.300.000,0	\$ 2.784.714,0
31%	13%	7%	3%	47%	

Fuente: Archivos de la empresa A&M (2013)

Para el cálculo de la participación de mercado, se ha determinado los valores de ventas anuales de las principales empresas que brindan el servicio y que son competencia directa de A&M en la ciudad de Guayaquil.

La participación de mercado de la empresa A&M es del 31% del mercado, con referencia a sus principales competidores, se puede observar a su vez que la empresa Politerma obtiene un 47% del mercado en la ciudad de Guayaquil liderando la industria en servicio de climatización. Del mismo modo, se puede apreciar que la empresa Tecnihogar es la que más se aproxima a la aportación de la empresa A&M con un 12%.

Gráfico 1 Participación de Mercado de A&M en Guayaquil



Fuente: Archivos de la empresa A&M (2013).

1.1.1 Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida del producto, entiéndase un bien o un servicio, es una herramienta de planeación y control muy utilizada por el personal de mercadotecnia que permite, entre otras cosas, determinar la dinámica del producto en el mercado, la cual también ayuda a evaluar y pronosticar el servicio en un periodo de tiempo. (Kotler, 2006).

La empresa A&M tiene una trayectoria a nivel local de más de 30 años, por lo cual es clave desarrollar el ciclo de vida del producto y determinar en qué fase o etapa se encuentra el servicio de climatización, para a su vez implementar estrategias adecuadas para el beneficio de la empresa.

A continuación se detallan los valores de las ventas anuales de la empresa A&M desde el año 2009 al 2013, y su variación anual de ventas.

Tabla 1 Variación anual de ventas empresa A&M

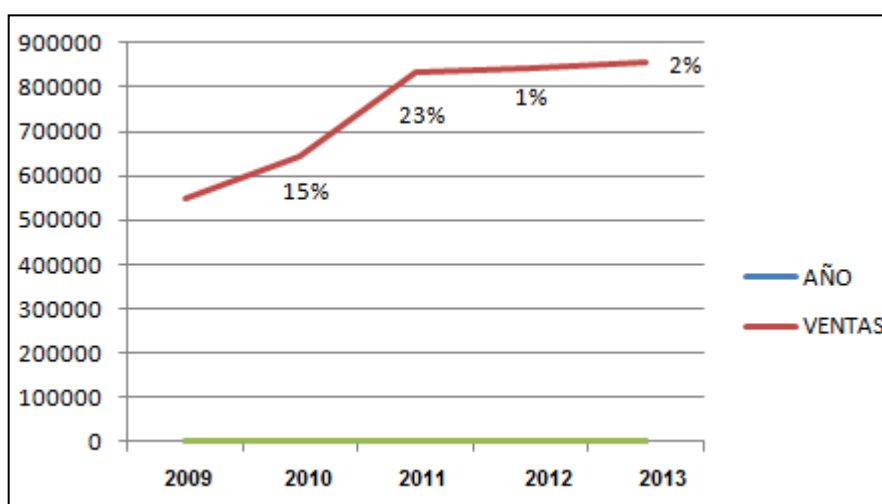
VENTAS EMPRESA A&M PERIODO 2009 – 2013					
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS	\$ 549.109,52	\$ 644.019,10	\$ 831.424,00	\$ 841.122,00	\$ 854.714,00
VARIACIÓN ANUAL	0	15%	23%	1%	2%

Fuente: Archivos de la Empresa A&M

Se puede observar que hay un incremento significativo en el primer período mostrado, del año 2009 al 2010 las ventas crecieron en un 15%, del 2010 al 2011 también aumentó considerablemente con un 23%, el valor más alto en los últimos 5 años.

Del período comprendido entre el año 2011 al 2012 hubo una caída en las ventas en referencia a la proporción que había crecido en los últimos años, esta vez tuvo un pequeño ascenso en sus ventas alcanzando el 1%. Finalmente, el resultado del último período que se calculó, arrojó un leve crecimiento en ventas del 2%, en comparación al año 2012.

Gráfico 6 Análisis de ventas Empresa A&M



Fuente: Archivos Empresa A&M (2014)

En el gráfico 6 se observa el ritmo de crecimiento de la empresa A&M en los últimos años, la cual se encuentra en una fase de madurez ya que como característica principal las ventas se mantienen en un punto máximo, han aumentado pero en un ritmo decreciente, los principales competidores se han estabilizado y la competencia por precios es intensa en esta fase, esto se debe en gran medida a la aceptación del servicio por parte de los consumidores.

1.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA por su acrónimo de: fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A), fue desarrollado en la Universidad de Harvard en 1971, el cual en un modelo simple y directo muestra la orientación y estructura de la empresa y a su vez sirve como un catalizador al desarrollar un plan de *marketing* viable.(Lambin, *et. al.*, 2009).A continuación se detallan los factores externos e internos de la empresa A&M que son de importancia para el desarrollo del proyecto.

Fortalezas:

- La empresa cuenta con una plantilla de personal técnico, especializado y con experiencia en el área de climatización.
- A&M cuenta con una trayectoria y reconocimiento de más de 20 años en el mercado guayaquileño.
- A&M es representante oficial de la marca Panasonic.
- Logística e infraestructura de gran capacidad.
- A&M cuenta con sistemas tecnológicos de alta calidad y eficiencia en el área administrativa.

Oportunidades:

- Incremento en la industria de la construcción y desarrollo urbanístico en la ciudad de Guayaquil.
- Altas temperaturas en la ciudad que permanecen constantes a lo largo del año.
- Mejora en la capacidad de compra y poder adquisitivo en la población.
- Alta demanda de acondicionadores de aire por parte de empresas públicas, privadas y sociedad civil.

Debilidades:

- Poca eficiencia en estrategias de mercadeo.
- Baja lealtad con el personal técnico que atiende directamente con el cliente.
- Deficiencia en el manejo de la cartera de cobranza.
- Bajo stock de equipos nuevos para la venta directa.
- Altos costos a nivel operativo y logístico al atender clientes.

Amenazas:

- Entrada de nuevos competidores al mercado con precios más bajos.
- Regulaciones y cambios en la legislación ecuatoriana.
- Imposición de aranceles a la materia prima.
- Ingreso al mercado de productos sustitutos y de menor costo para el cliente.

1.3.4 Matriz EFI-EFE

Para el desarrollo y planteamiento de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la de Factores Externos (EFE), se han considerado todos los componentes del análisis FODA explicado en la sección 1.3.3.

Matriz EFI

Es una herramienta que sirve para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades principales de una empresa; a la vez proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas para así poder plantear la formulación de estrategias. Para determinar estos factores se parte desde juicios intuitivos, de modo que no se interpretará con la apariencia de un método científico.(David Fred, 2003). Para la empresa A&M la matriz EFI se detalla a continuación:

En la tabla 3 se puede apreciar que la empresa A&M obtiene una calificación de 2,46 en sus factores internos, y que se encuentra sobre la media o el promedio en cuanto a su fortaleza interna a nivel general.

Tabla 3 Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. La empresa cuenta con una plantilla de personal técnico, especializado y con experiencia en el área de climatización.	0,12	4	0,48
2. A&M cuenta con una trayectoria y reconocimiento de más de 20 años en el mercado Guayaquileño.	0,1	3	0,3
3. A&M es representante oficial de la marca Panasonic.	0,14	4	0,56
4. Logística e infraestructura de gran capacidad.	0,06	4	0,24
5. A&M cuenta con sistemas tecnológicos de alta calidad y eficiencia en el área administrativa.	0,04	3	0,12
TOTAL FORTALEZAS			1,7
Debilidades			
1. Poca eficiencia en estrategias de mercadeo.	0,04	2	0,08
2. Baja lealtad con el personal técnico que atiende directamente con el cliente.	0,19	1	0,19
3. Deficiencia en el manejo de la cartera de cobranza.	0,13	2	0,26
4. Bajo stock de equipos nuevos para la venta directa.	0,05	2	0,1
5. Altos costos a nivel operativo y logístico al atender clientes.	0,13	1	0,13
TOTAL DEBILIDADES			0,76
TOTAL MATRIZ EFI			
	1		2,46

Fuente: elaborado por Autores (2014)

El componente que mayor aporta radica en que la empresa A&M es representante oficial de la marca Panasonic con 0,56 puntos, esto puede verse reflejado por la trayectoria institucional y la confianza que tiene esta marca con la compañía; de igual manera se puede apreciar que el contar con una plantilla de técnicos especializados es otro factor que influye

positivamente la calificación obtenida. Las fuerzas internas se ven favorables dentro de la empresa con un peso total de 1.7 contra el 0,76 de las debilidades.

Matriz EFE

Esta herramienta resume y evalúa información social, económica, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, ambiental, tecnológica y competitiva del mercado; dicha evaluación permite emplear las estrategias correctas para aprovechar y contrarrestar las oportunidades y amenazas respectivamente.(David Fred, 2003).

El análisis de estos factores para la empresa A&M se detalla a continuación:

Tabla 4 Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Incremento en la industria de la construcción y desarrollo urbanístico en la ciudad de Guayaquil.	0,2	3	0,6
2. Altas temperaturas en la ciudad que permanecen constantes a lo largo del año.	0,08	4	0,32
3. Mejora en la capacidad de compra y poder adquisitivo en la población.	0,11	3	0,33
4. Alta demanda de acondicionadores de aire por parte de empresas públicas, privadas y sociedad civil.	0,15	3	0,45
TOTAL OPORTUNIDADES			1,7
Amenazas			
1. Entrada de nuevos competidores al mercado con precios más bajos.	0,13	1	0,13
2. Regulaciones y cambios en la legislación ecuatoriana.	0,18	2	0,36
3. Imposición de aranceles a la materia prima.	0,12	1	0,12
4. Ingreso al mercado de productos sustitutos y de menor costo para el cliente.	0,03	2	0,06
TOTAL AMENAZAS			0,67
TOTAL MATRIZ EFE	1		2,37

Fuente: Elaborado por autores (2014)

En el análisis de la matriz EFE, la empresa A&M obtuvo una calificación de 2,37, es decir que en promedio la empresa hace poco por contrarrestar las amenazas del ambiente externo y se encuentra por debajo de la media de 2,5. Una de las principales amenazas se da por las regulaciones y cambios en la legislación ecuatoriana con 0,36 puntos, que son factores no controlables, así mismo dentro de la más alta fortaleza está en las altas temperaturas que existen en la ciudad y que permanecen constantes a lo largo del año con 0,32 puntos, beneficiando esta causa a la empresa. El peso total ponderado de las oportunidades es de 1,7 y está muy por encima del total de las amenazas que es de 0,67, por lo cual se establece que la empresa A&M tiene un ambiente favorable para la organización.

1.3.5 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo permite a la empresa A&M identificar el grado de amenaza o de fortaleza que posee con respecto a sus dos principales competidores, en este caso las empresas Tecnifrost y Multitecno.

Tabla 5 Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	C	AyM	C	Tecnifrost	C	Multitecno
Personal técnico altamente capacitado	0,22	3	0,66	4	0,88	2	0,44
Trayectoria en el mercado local	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51
Calidad en servicio al cliente	0,24	2	0,48	3	0,72	1	0,24
Capacidad para cubrir la demanda	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Competitividad en precios	0,17	2	0,34	2	0,34	4	0,68
Infraestructura	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Total	1		2,84		3,3		2,35

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Analizando la tabla 5 se observa que la empresa Tecnifrost se muestra como el competidor más fuerte dentro del mercado local en el servicio de climatización, obteniendo un valor de 3.3 que se refleja en su personal capacitado, servicio al cliente y capacidad de cubrir la demanda, todo esto se da ya que es una empresa que abarca gran parte de la participación mercado, un 47%, y principalmente llega a un segmento industrial, el cual le permite generar mayores ingresos.

Sin embargo la empresa A&M no se aleja mucho de su principal competencia obteniendo 2,84 puntos ya que al contar con una trayectoria muy similar a Tecnifrost, ésta también maneja bien un servicio de calidad y personal altamente capacitado.

Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo que reúne ciertas actividades relacionadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y dar valor al producto o servicio y que son relevantes, generando al mismo tiempo costo y valor al negocio, estas acciones a su vez están divididas en actividades primarias y de apoyo, por lo cual es primordial analizar y determinar los costos y desempeño de cada actividad para poder mejorarla. (Kotler, 2006).

Dentro de las actividades primarias que más generan valor a la empresa A&M en cuanto a logística interna, se da con la información que se obtiene del cliente y sus requerimientos, sea estos por cualquier vía de comunicación, ya que de estos datos depende el control y distribución de recursos.

En cuanto a servicio y operaciones genera valor la asistencia que se ofrece vía telefónica o *email*, ya que de aquí se identifican las diversas necesidades del cliente para poder ser atendidas

Para la empresa A&M se detalla el siguiente modelo de cadena de valor:

Tabla 6 Cadena de Valor Actividades Primarias empresa A&M

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA INTERNA	SERVICIO Y OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	POST VENTA
Adquisición del cliente	Servicio al cliente en oficina	Distribución del personal por clientes	Presentación de propuestas y proformas	Recepción y manejo de quejas
Recepción de información y requerimiento del cliente	Servicio al cliente vía telefónica o e-mail	Operación con vehículos de la empresa	Recomendaciones y asesoramientos a clientes	Servicio post venta
Gestión de Pedidos	Evaluación en el sitio de los requerimientos del cliente	Documentación, informes y facturación	Anuncios de los productos y servicios	Asistencia Técnica
Control de existencia de productos	Gestión del personal en contacto con el cliente	Despacho de equipos para instalación	Gestión comercial	Garantía
Distribución y entrega de repuestos	Control de calidad del servicio	Entrega de materiales y suministros	Investigación de mercado	
Recepción de materias primas		Instalación, limpieza, mantenimiento y reparación.	Publicidad exterior, página web y redes sociales.	

Fuente: elaborado por Autores (2014)

En logística externa aporta a la cadena de valor en mayor grado la ejecución del trabajo a realizarse, es decir, instalación, limpieza, mantenimiento, chequeo y reparación de acondicionadores de aire, logrando así satisfacer la necesidad del cliente.

En lo que respecta a *marketing* y ventas la empresa A&M no maneja una gestión de mercadeo apropiada, ya que el negocio se alimenta en gran parte de un proveedor externo que asigna clientes de manera frecuente generando un importante porcentaje de ingresos, por lo que la empresa ha descuidado dicha tarea a lo largo de su trayectoria. Finalmente en las actividades de postventa A&M no percibe un valor significativo, sin embargo, el cliente siente el respaldo y confianza de una empresa seria.

La cadena de valor de las actividades de apoyo de la empresa A&M se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7 Cadena de Valor Actividades de Apoyo

ACTIVIDADES DE APOYO			
ABASTECIMIENTO	INFRAESTRUCTURA	DESARROLLO HUMANO	DESARROLLO TECNOLÓGICO
Compras de Equipos de climatización	Planificación y organización de pedidos	Reclutamiento, selección y contratación de personal	Software para administración de clientes y logística.
Compra de repuestos y accesorios	Administración general del negocio	Capacitaciones al personal técnico y administrativo	Medios electrónicos de comunicación interna
Adquisición de suministros de oficina	Base de datos y software empresarial	Incentivos económicos al personal	Investigación y actualización de nueva tecnología en equipos
Equipos de comunicación interna	Gestión contable y de finanzas	Charlas y cursos de motivación al personal	Uso de herramientas y equipos de alta tecnología
	Manejo de asuntos legales	Medición de capacidades y desempeño del recurso humano	
	Inversiones en equipos técnicos		
	Departamento de Mantenimiento y reparación de equipos		

Fuente: elaborado por Autores

Las actividades de apoyo con las que cuenta la empresa A&M que generan valor a la misma, se destacan en la infraestructura del negocio puesto que cuenta con una capacidad instalada que le permite operar y cubrir la demanda de servicios de manera adecuada. Además, consta con desarrollo humano el cual está altamente capacitado en sistemas de refrigeración, áreas administrativas y de gestión comercial que complementan el servicio final que se ofrece a sus clientes. Por último, el desarrollo tecnológico que ha alcanzado la empresa le ha permitido estar a la vanguardia del mercado,

mediante el uso de herramientas y equipos de primera calidad, así como medios de comunicación interna y logística.

1.3.6 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo de negocio elaborado por el economista Michael Porter en el año 1982, el cual mide la capacidad de la empresa en su conjunto para saber explorar sus ventajas competitivas en el mercado en el cual se enfrenta, la cual no solo depende de los competidores directos, sino también del papel que desempeñan las fuerzas rivales tales como los competidores potenciales, productos sustitutos, los clientes y sus proveedores. (Lambin, *et. al.*, 2009).

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es un factor fundamental de análisis ya que permite a la empresa identificar cómo se encuentran organizados, ya que dependerá de esto que el mercado sea atractivo o no, el cliente juega un rol importante puesto que decide si acceder o no al servicio, comprar los productos o servicios y acceder a productos sustitutos.

Tabla 8 Poder de negociación de los clientes (Fuerzas de Porter)

FUERZAS DE PORTER EMPRESA A&M					
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutra	Atractivo	Muy atractivo
Concentración de clientes por número de empresas					5
Posibilidad de Negociación		2			
Volumen de compra				4	
Facilidad de los clientes para cambiar de empresa			3		
Disponibilidad de información para el cliente			3		
TOTAL					3.4

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Dentro de las 5 fuerzas de Porter, como primer punto a analizar está el poder de negociación de los clientes, (véase tabla 9) donde se obtiene un puntaje de 3.4, es decir, es medio-alto, lo cual ocasiona que dentro de la empresa A&M los clientes tengan un poder cercano a alto para decidir su compra con cualquier empresa o proveedor que brinde este servicio, o a su vez, adquirir productos sustitutos ya que la demanda de clientes en la ciudad de Guayaquil es alta y existen muchos clientes en el mercado prestos a adquirir productos y servicios de climatización.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores dentro de la industria de sistemas de climatización también juegan un rol importante ya que el poder de negociación que mantengan puede favorecer o no a la empresa, en especial si éstos están bien organizados puesto que pueden imponer condiciones de precio, volúmenes de pedidos, entre otros.

Tabla 9 Poder de negociación de los proveedores (Fuerzas de Porter)

FUERZAS DE PORTER EMPRESA A&M					
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	No Atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Concentración de proveedores por número de empresas					5
Volumen de compra				4	
Cantidad de equipos sustitutos que existen		3			
Costos que implican cambiar de equipos				4	
TOTAL					4

Fuente: elaborado por Autores (2014)

En la tabla 9, al analizar el poder que tienen los proveedores se observa que alcanza un puntaje de 4, es decir, se considera atractivo, al existir muchos proveedores la empresa A&M tiene poder de negociación debido que puede elegir el proveedor que más le convenga o satisfaga su necesidad, mientras que los proveedores al ver tanta demanda no pueden imponer sus condiciones.

Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores en el sector, esto influye en que ingresen nuevos productos o servicios, nuevas alternativas o sustitutos al mercado, poniendo en riesgo la situación de la empresa ya que éstos pueden llegar con recursos y capacidades para apoderarse de una porción de mercado.

Tabla 10 Amenaza de nuevos competidores (Fuerzas de Porter)

FUERZAS DE PORTER EMPRESA A&M					
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Requisitos de inversión y capital				4	
Acceso a canales de distribución del servicio			3		
Acceso a tecnologías				4	
Clientes leales			3		
Reacción de las empresas dentro de la industria			3		
TOTAL					3.4

Fuente: elaborado por Autores (2014)

La amenaza de nuevos competidores al sector y que ofrezcan productos o servicios igual o mejores que la empresa A&M es bajo, por lo que es atractivo para A&M, alcanzando un puntaje de 3.4 tendiente al nivel de atractivo ya que para ingresar a este sector se necesita una fuerte inversión para la compra de activos fijos y de acceso a la tecnología, por lo tanto las barreras de entrada al mercado son altas.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos hacen referencia al ingreso al sector de empresas que brinden iguales productos o servicios, el mercado no se vuelve atractivo

cuando existen productos sustitutos reales o potenciales o que puedan entrar con precios más bajos o con mayor tecnología, esto puede disminuir la utilidad de la empresa.

Tabla 11 Productos sustitutos (Fuerzas de Porter)

FUERZAS DE PORTER EMPRESA A&M					
PRODUCTOS SUSTITUTOS	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Precios atractivos de los productos sustitutos			3		
Costos o facilidad para cambiar a productos sustitutos		2			
Producto sustituto es de mejor calidad que A&M			3		
Disponibilidad de sustitutos cercanos				4	
Atractividad del cliente para productos sustitutos		2			
TOTAL					3,4

Fuente: elaborado por Autores (2014)

La incursión de productos sustitutos al sector es neutral, obteniendo un puntaje de 3,4 como se observa en la tabla 12, por lo tanto para la empresa A&M no representa una fuerte amenaza ya que no existe una serie de productos iguales que puedan satisfacer al cliente al referirse a aires acondicionados, puede tomarse como un sustituto los ventiladores pero no tiene el mismo beneficio que brinda un acondicionador de aire.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores dentro del mercado influye al determinar que será más difícil competir con aquellas empresas que estén muy bien posicionadas o exista demasiada competencia en el sector, ya que empezará aquí una guerra por captar clientes a través de campañas

publicitarias o guerra de precios, es por esto que se analiza esta rivalidad existente para la empresa A&M.

Tabla 12 Rivalidad entre competidores (Fuerzas de Porter)

FUERZAS DE PORTER EMPRESA A&M					
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Poder de los competidores			3		
Diversidad de competidores		2			
Estructura de costos de la industria		2			
Grado de diferenciación del servicio			3		
Crecimiento de la industria				4	
TOTAL					2.8

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Al analizar la rivalidad entre competidores del sector, éste alcanza un puntaje de 2.8, es decir, hay un alto grado de rivalidad por varios motivos como, el crecimiento de la industria y fuerte demanda de servicio; así mismo, la estructura de costos es elevada y las empresas intentan captar cada vez más clientes y a su vez volverlos leales, por lo tanto el mercado en ese sentido no es atractivo para A&M.

Las fuerzas de Porter en su promedio total alcanza un valor de 3.15 es decir neutral o estable, lo cual significa que la empresa A&M dentro del mercado de sistemas de climatización se encuentra medianamente atractiva por diferentes motivos, uno de ellos es el bajo nivel de poder que tienen los proveedores debido a la alta demanda de los mismos, el poder de negociación de los clientes es casi atractivo y la rivalidad entre competidores es también atractiva por el hecho de existir mucha oferta y esto lleva a que los productos sustitutos no afecten mayormente a A&M.

Conclusiones del Capítulo 1

Como parte introductoria del capítulo 1 se analizó la situación general de la empresa A&M, tanto en su parte interna así como los factores de su entorno, posteriormente con información en base a fuente propia de la compañía, se pudo detectar la problemática de la misma, basándose en las debilidades que posee así como en las amenazas y factores ajenos a la misma.

Pese a que A&M es una empresa familiar y que lleva en el mercado más de 30 años, aun pasa por una situación en la que no posee un plan de fidelización y mucho menos un departamento de mercadeo que se encargue de esta tarea tan importante, por lo que no se maneja adecuadamente la información y su cartera de clientes tanto potenciales como frecuentes.

También se realizó el análisis FODA donde con detalle se analizan todos los factores más destacados de la empresa los cuales serán la base para plantear la investigación de mercado de manera objetiva.

Además se profundizó realizando comparaciones con respecto a sus principales competidores enmarcando los perfiles de éxito, determinando así la situación actual de la empresa en el mercado.

Con las fuerzas de Porter se logró medir la capacidad de A&M para evaluar el valor y la proyección futura de la empresa en el mercado dentro de la ciudad de Guayaquil.

Finalmente se observa que el aspecto político y económico es favorable para la empresa, debido a las medidas tomadas por el gobierno en lo que respecta al consumo de energía eléctrica, éstas contribuyen a la comercialización de equipos acondicionadores de aire lo cual es conveniente para A&M; así también el crecimiento económico del país es positivo, según reflejan las cifras analizadas en este capítulo, por lo que al mejorar el poder adquisitivo de la población, existe mayor una mayor probabilidad de compra y consumo de este tipo de servicio. Por otra parte la empresa se ve afectada por los altos costos de insumos, equipos e incluso incrementos arancelarios, los cuales crearon barreras a la cantidad de unidades de acondicionadores de aires importadas.

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

CAPÍTULO 2

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1.1 Definición del problema

Uno de los objetivos generales del *marketing* es conocer a su cliente, y cada vez más compañías a nivel global lo hacen desde hace muchos años. La investigación de mercado es una técnica que utilizan las empresas y su función incluye la reunión, el registro, análisis de información y hechos acerca de los problemas que se relacionan con las actividades de las personas, empresas o instituciones en general, con el fin de mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial y dar solución a los diversos problemas y oportunidades de *marketing*.(Marcela Benassini, 2009)

La empresa A&M puede considerarse un negocio rentable con ingresos promedios estables, pero al ser la ciudad de Guayaquil un mercado de amplia demanda con una competencia marcada, es necesario investigar las razones por las cuales los clientes no son fieles a la empresa, el cual es el gran problema que mantiene A&M, ya que sus clientes una vez generado el servicio son clientes que ya no vuelven a acceder al mismo, salvo ciertos casos específicos. Un problema que se genera dentro de la empresa y se considera relevante investigar es por qué existe deslealtad con el personal técnico cuando éste atiende a un cliente de A&M, es decir, que el técnico se pone a órdenes del cliente para realizar el trabajo particularmente en días no laborables y a un precio sumamente bajo, puesto que no se puede comparar con los costos que genera el servicio dentro de la empresa.

Otro inconveniente es el desconocimiento general de la competencia en cuanto al tipo de servicio que ofrece, precios que manejan, tiempos de respuesta, atención al cliente, servicio postventa, garantías, entre otros.

La falta de conocimiento de las preferencias y atributos que valora el consumidor en cuanto a los productos y servicios que maneja la empresa A&M son un problema, ya que la empresa ha descuidado evaluar los

factores que puedan generar un cliente satisfecho, lo cual impide convertirlo en un cliente frecuente.

2.2 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo General:

Determinar el comportamiento de compra de los clientes de A&M y las características de la competencia con respecto al servicio de climatización en la ciudad de Guayaquil.

2.2.2 Objetivos específicos:

- ✓ Conocer el perfil, las necesidades, hábitos de consumo, expectativas del cliente.
- ✓ Obtener información de precios que maneja la competencia con respecto a sus productos y servicios de climatización.
- ✓ Investigar la percepción en la calidad y precio del servicio que ofrece A&M.
- ✓ Determinar qué factores influyen para que los clientes prefieran utilizar servicios particulares por parte del técnico de A&M.
- ✓ Identificar qué valores agregados superan las expectativas de los clientes.
- ✓ Determinar la periodicidad de acceso al servicio por parte de los clientes.

2.3 Diseño de la investigación

2.3.1 Tipos de investigación

2.3.1.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es una excelente herramienta para obtener información importante e identificar la correcta, gracias al panorama amplio y

profundo que se puede evaluar, permite tomar decisiones de mediana importancia, es decir, busca obtener información preliminar que ayudará a definir problemas y plantear hipótesis. (Marcela Benassini, 2009).

2.3.1.2 Investigación descriptiva

Este tipo de investigación sirve para describir las características de una situación específica o una población determinada; dicho modelo de investigación se diferencia de la exploratoria en la firmeza con la que se diseñan. La técnica popular más utilizada bajo este método es la encuesta, con ella se intenta obtener una descripción completa y precisa de una situación; esto se puede obtener siempre y cuando el diseño de la encuesta sea formal y que la información recolectada sea confiable. (Lambin, *et al*, 2009)

Se realizarán encuestas seleccionando clientes aleatoriamente, entre consumidores frecuentes y no frecuentes de acuerdo a los medios de contacto que se tengan en la base de datos. Dicha encuesta pretende recopilar información acerca de gustos, percepción, comportamiento, preferencia de los clientes, entre otros detalles que servirán para evaluar a futuro qué estrategias se podrían implementar para la empresa en base a los resultados obtenidos de la investigación.

2.3.2 Fuentes de información

2.3.2.1 Fuente de información primaria

En este tipo de información se hace la recolección de datos no existentes, es decir, que al momento de hacerlo ya sea por medio de observación, comunicación o experimentación, recién se obtienen datos, por lo tanto este es uno de los métodos más importantes para obtener información deseada de la competencia, del perfil de un individuo, comportamientos, entre otros. (Lambin, *et al*, 2009).

Para obtener información primaria importante acerca de la competencia se hará entrevistas a profundidad directamente con gerentes departamentales de al menos tres de los competidores principales dentro de la ciudad de

Guayaquil para indagar, qué servicios ofrecen, cómo administran a sus clientes, cómo gestionan el servicio y los precios que manejan en la actualidad tanto en productos como servicios.

2.3.2.2 Fuente de información secundaria

La fuente de información secundaria es basada en datos existentes que se obtienen para propósitos ajenos a las necesidades de la investigación específica.(Lambin, *et al*, 2009)

Se utilizará información de la base de datos de la empresa A&M para determinar todas las características y particularidades de los clientes que maneja la empresa, la cual esta actualizada hasta el año 2013 y de la cual en existen clientes frecuentes y no frecuentes.

2.3.3 Tipos de datos

2.3.3.1 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es principalmente relacionada con encuestas o los experimentos, y se considera hasta el momento como uno de los principales métodos en el sector de investigación para reunir datos de *marketing*. Este tipo de investigación resalta principalmente el recurso a preguntas formales normalizadas y opciones de respuesta predeterminada en cuestionarios o encuestas realizadas a un determinado número de entrevistados.(Hair, Joseph; Bush, Robert; Ortinau, David, 2004).

Siendo éste uno de los métodos más comunes y efectivo al momento de recopilar información relevante, se utilizará un modelo de encuesta enfocado directamente al cliente frecuente y no frecuente, para poder medir entre otras cosas, el grado de satisfacción, la calidad del servicio, la percepción del cliente en cuanto a las variables que involucran el proceso desde sus requerimiento hasta la atención post venta.

2.3.3.2 Investigación cualitativa

Este método de investigación se refiere a ciertos métodos de investigación utilizados en los diseños exploratorios, siendo uno de sus principales objetivos adquirir conocimientos preliminares sobre los problemas y las oportunidades al momento de tomar una decisión. (Hair Joseph, *et al*, 2004).

Bajo este método de investigación no cuantificable se utilizarán 2 tipos de herramientas como, grupos focales y entrevistas a profundidad que se realizarán con el fin de obtener opiniones e información acerca de los servicios de climatización, respectivamente.

2.4 Herramientas de investigación

2.4.1 Modelo de encuesta

Se detalla a continuación el modelo de encuesta la misma que se realizará a clientes frecuentes y no frecuentes de la empresa A&M.

MODELO DE ENCUESTA

1. **EDAD:** ENTRE 20-35 AÑOS__ ENTRE 36-45 AÑOS__ MÁS DE 46 AÑOS__
2. **SEXO:** HOMBRE__ MUJER__
3. **ESTADO CIVIL:** SOLTERO__ CASADO__ DIVORCIADO__ VIUDO__
4. **OCUPACIÓN:** ESTUDIANTE__ PROFESIONAL__ EMPRESARIO__ OBRERO__
5. **¿CÓMO CONOCIÓ A LA EMPRESA A&M?**
INTERNET__ PUBLICIDAD EXTERIOR__ POR PANASONIC__
REFERIDOS__ GUÍA TELEFÓNICA__ OTROS__
6. **CALIFIQUE EL TIEMPO DE RESPUESTA CON EL QUE FUE ATENDIDO**
RÁPIDO__ NORMAL__ DEMORADO__
7. **¿CUÁL ES SU PERCEPCIÓN DE PRECIO DEL SERVICIO DE A&M?**
ALTO__ NORMAL__ BAJO__
8. **¿QUÉ TIPO DE SERVICIO SOLICITÓ?**
INSTALACIÓN__ MANTENIMIENTO__ REPARACIÓN__
VISITA TÉCNICA__ COMPRA DE EQUIPO__ TRABAJO EN OBRA__
9. **¿CUÁNTOS AIRES ACONDICIONADOS TIENE EN SU CASA?**
UNO__ DOS__ TRES__ MÁS DE TRES__
10. **¿CON QUÉ FRECUENCIA DA MANTENIMIENTO A SUS AIRES?**
UNA VEZ AL AÑO__ DOS VECES AL AÑO__ CUANDO FALLA EL EQUIPO__
NUNCA LO HA HECHO__
11. **¿QUÉ TIEMPO AL DÍA PERMANECE ENCENDIDO EL AIRE QUE MÁS UTILIZA?**
DE 1 A 4 HORAS__ DE 4 A 8 HORAS__ MAS DE 8 HORAS__
12. **¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN QUE OBTUVO DEL SERVICIO DE A&M?**
MUY BUENO__ BUENO__ REGULAR__ MALO__ MUY MALO__
13. **¿VOLVERÍA A UTILIZAR EL SERVICIO DE A&M?**
SI__ NO__

14. MARQUE LOS ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES DEL SERVICIO DE A/A:

CALIDAD DE TRABAJO	
PRECIO	
SERVICIO AL CLIENTE	
GARANTIA	
TIEMPO DE RESPUESTA	
PROMOCIONES	

15. CALIFIQUE LA CALIDAD DE LAS SIGUIENTES MARCAS:

	BUENO	NORMAL	MALO
SAMSUNG			
PANASONIC			
YORK			
LG			

16. ¿EN QUE SE FIJA MÁS AL MOMENTO DE COMPRAR UN AIRE CONDICIONADO?

MARCA__ PRECIO__ GARANTÍA__ CALIDAD__ DISEÑO__ TECNOLOGÍA__

17. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS UN SERVICIO DE A/A:

	MUY IMPORTANTE	INDIFERENTE	POCO IMPORTANTE
PUNTUALIDAD EN LA HORA ACORDADA.			
ATENCIÓN EN HORARIOS ESPECIALES			
CONSEJOS PARA EL USO DEL EQUIPO			
COORDIALIDAD DEL TECNICO			
CONTACTO POSTVENTA PARA CONOCER SUS INQUIETUDES			

18. ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE LO CONTACTEMOS?

TELÉFONO CONVENCIONAL__ CELULAR__ E-MAIL__ REDES SOCIALES__ VISITAR LA OFICINA__

16. ¿ALGUNA VEZ HA UTILIZADO SERVICIOS DE TRABAJADORES INFORMALES (INDEPENDIENTES)?

SÍ__ NO__ (SI SU RESPUESTA ES NO, AQUÍ TERMINA SU ENCUESTA. GRACIAS).

17. ¿POR QUÉ ACUDE A ESTA PERSONA O EMPRESA?

PRECIO__ CALIDAD__ TIEMPO DE RESPUESTA__ GARANTÍA__ CONFIANZA__

18. ¿QUÉ SERVICIO LE BRNDARON?

INSTALACIÓN__ MANTENIMIENTO__ REPARACIÓN__

2.4.2 Focus group

El grupo focal o *focus group* es un método de investigación de mercado que permite elaborar de mejor manera un estudio exploratorio. Básicamente consta en entrevistar de manera libre y fluida a un grupo de 8 a 12 personas por medio de un moderador, para obtener información detallada y diversificada respecto a la marca, publicidad o concepto de un producto. (Lambin, *et al*, 2009).

El *focus group* se lo realizará en un domicilio con un ambiente cómodo y apropiado, el tiempo de duración será entre 60 y 90 minutos, el cual contará con la presencia de 8 participantes con el siguiente perfil.

- Hombres y mujeres con edades entre 25 y 65 años.
- Estudiantes, profesionales y empresarios.
- Personas que utilizan aires acondicionados.
- Clientes que han recibido el servicio de A&M.

A continuación se detallan los perfiles de los participantes del *focus group*:

Tabla 13 Perfiles del Focus group

PERFILES DEL GRUPO FOCAL				
N.	PARTICIPANTE	EDAD	OCUPACIÓN	TIEMPO DE SER CLIENTE A&M
1	Amalio Martínez	66 años	Médico	12 años
2	Carmen Zea	56 años	Docente	9 años
3	Mauro Paredes	47 años	Supervisor	3 años
4	María Barahona	28 años	Estudiante	2 años
5	Marjorie Montoya	50 años	Empresaria	6 años
6	Xavier Pulley	34 años	Licenciado	4 años
7	Diana Ycaza	26 años	Estudiante	5 años
8	Raúl Pérez	35 años	Ingeniero	8 años

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Moderador:

El encargado de guiar el grupo focal es el Sr. Julio Astudillo, tiene 30 años y es estudiante universitario.

Modelo del *Focus group*:

TEMA GENERAL: SERVICIOS DE CLIMATIZACIÓN Y LA EMPRESA A&M

Parte introductoria

Se indicará el tema a tratar, la duración de la reunión y el motivo de la misma, así como la libertad de expresar cualquier opinión y profundizar en cualquier respuesta.

Se pedirá a cada participante una breve presentación indicando su nombre, edad y ocupación.

Parte exploratoria

1. ¿Disponen de aires acondicionados en su hogar o lugar de trabajo?
2. ¿Cuántos aires tienen en dichos lugares?
3. ¿Qué tan importante es para ustedes tener un acondicionador de aire?
4. ¿Dónde compró sus equipos, en uno o varios lugares?
5. ¿Qué marca de aire preferiría adquirir?
6. ¿Qué marca de aires tiene en la actualidad?
7. ¿En qué se fija al momento comprar un aire? (Precio, Marca, Durabilidad, Garantía, créditos, promociones, entre otros.)
8. ¿Con qué frecuencia da mantenimiento a sus acondicionadores de aire?
9. ¿Cuántas horas en promedio al día utiliza su aire acondicionado? (En hogar y lugar de trabajo)
10. ¿Recuerda los precios del equipo, mantenimiento o reparación? Y cómo le pareció dicho valor?
11. ¿Conoce o ha visto esta imagen? (Logo de A&M)
12. ¿Dónde o en qué medio lo ha visto?
13. ¿Ha recibido algún tipo de servicio de A&M? (explique cuáles?)
14. ¿Cómo le pareció este servicio?
15. ¿Cómo fue el trato con el técnico que le atendió?

16. ¿Utilizaría los servicios de personas particulares en vez de una empresa como A&M?
17. ¿Qué beneficios obtendría con esta persona?
18. ¿Le gustaría que la empresa le haga un seguimiento luego de recibir el servicio?
19. ¿Por qué medio preferiría ser contactado? (celular, *email*, redes sociales)

Parte concluyente

1. ¿En general qué tan importante es para usted este tipo de servicios de climatización?
2. ¿Qué recomendaciones daría sobre el servicio de A&M?
3. ¿Volvería a utilizar los servicios de A&M?
4. Se le agradece a todos los participantes

2.4.3 Entrevistas a profundidad

La entrevista se realizará a tres directivos de la competencia en el área de climatización de empresas competidoras en el mercado dentro de la ciudad de Guayaquil y que preferiblemente trabajen en el área de mercadeo, ventas o logística, para profundizar en temas concernientes al manejo de la gestión empresarial, precios, servicio al cliente, logística, recursos humanos entre otros temas.

La entrevista constará con los siguientes temas:

- Productos y servicios
- Proyección de ventas y análisis del mercado de climatización
- Precios, publicidad y promociones
- Cartera de clientes
- Logística y tiempos de respuesta

A continuación se detalla el perfil de los entrevistados, los cuales se muestran en la tabla 14.

Tabla 14 Participantes entrevista a profundidad

PARTICIPANTES DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD					
N.	ENTREVISTADO	EMPRESA	EDAD	CARGO	TIEMPO EN EL CARGO
1	Sra. Diana León	Panasonic D.C.	37 años	Gerente Administrativa	5 años
2	Ing. Gabriela Pérez	Tecnifrost	32 años	Gerente Administrativa	4 años
3	Ing. Daniel Eiser	Multitecnos	38 años	Gerente General	7 años

Fuente: elaborado por Autores (2014)

2.5 Definición muestral

2.5.1 Tamaño del Universo

Se considera para el presente proyecto como el universo toda la gama de clientes que la empresa A&M posee en su base de datos desde sus inicios de operación hasta la actualidad la cual asciende a más de 18.200 clientes.

2.5.2 Segmento objetivo

El segmento objetivo para el presente estudio se considerará a los clientes frecuentes y más recientes de A&M, es decir clientes que se hayan incorporado a la base de datos desde el año 2012 y que aproximadamente suman 5.500, y a los cuales se les realizará la investigación.

2.5.3 Tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra tomando en consideración que la población es finita es decir menor a 100.000 habitantes se definirá en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

Z = nivel de confianza del 95% Z= 1,96

p = variabilidad positiva 50%

q = variabilidad negativa 50%

e = porcentaje de error 5%

N= tamaño de la población

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(5.500)}{(0,05)^2 (5.500-1)+ (1,96)^2 (0,5)(0,5)} = 356 \text{ personas.}$$

Se realizará la encuesta a 356 clientes de la empresa A&M de forma aleatoria.

2.5.4 Tipo de muestreo

En el presente trabajo investigativo se aplicará el muestreo probabilístico aleatorio simple, es decir que cada miembro de la población tendrá la misma probabilidad de ser elegido o seleccionado como sujeto de análisis.

2.6 Análisis de los resultados de la investigación

2.6.1 Resultado de las encuestas

Una vez culminada la fase investigativa, a continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a clientes frecuentes y no frecuentes de la empresa A&M:

Se obtuvo como resultado inicial que dentro del grupo encuestado que prevalecen personas adultas y mayores de 36 años, así también se encontró que la mayoría de clientes son empresarios y profesionales casados quienes se preocupan por la comodidad y bienestar de su hogar, los cuales por su *status* y ritmo de trabajo se inclinan más por el gusto o la necesidad de tener un acondicionador de aire en sus hogares y oficinas.

Se observa que en su gran mayoría acceden al servicio personas del sexo masculino con un 57%, aunque también la mujer profesional no se descuida

de estar pendiente de los servicios de climatización de su hogar o lugar de trabajo.

Ilustración 3 Perfil de los clientes A&M



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Dentro de la muestra encuestada se determinó que el 63% de los encuestados son personas casadas, mientras que en menor porcentaje están los solteros ocupando un 29%, a pesar de esta diferencia todos los clientes son conscientes de la importancia de tener aires acondicionados en sus hogares por el confort y calidad de vida que les brinda.

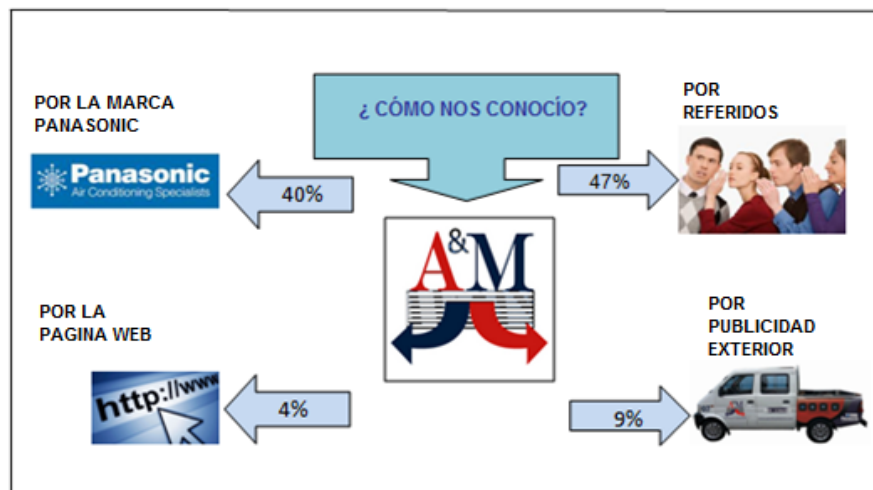
De éstos la gran mayoría son profesionales y empresarios sumando un 78%, sin descuidar que un porcentaje importante lo ocupan estudiantes, esto concuerda con la gran actividad económica y comercial que existente en la urbe, aparte por las grandes oportunidades que brinda el ser una de las ciudades más importantes del país y la facilidad de acceso a educación superior.

A&M es una empresa que trabaja directamente con la marca Panasonic y al ser un aliado de gran importancia por la cantidad de clientes referidos, se puede notar que el 40% de los encuestados fueron direccionados por Panasonic; mientras que también un porcentaje más alto accedieron al servicio por referencia de otros clientes propios de la empresa ocupando este segmento un 42%. Se aprovecha del boca a boca para dar a conocer sus productos y servicios, también se puede acotar que por la falta de

publicidad en diversos medios, existe un porcentaje muy bajo de personas que se hayan enterado de los servicios que ofrece A&M, esto es entre publicidad en vehículos, internet y redes sociales sumando apenas el 13%. Cabe mencionar que la empresa no maneja un presupuesto para publicidad o invierten en comunicación ya que con sus clientes actuales ha podido mantener un crecimiento estable en el mercado.

Al ser el aire acondicionado un artefacto indispensable para los clientes, se puede observar que la mayoría de estos disponen de 3 o más aires en sus hogares ocupando un 62%, lo cual podría generar una rotación mayor en cuanto a brindar el servicio de mantenimiento o reparación de dichos aires.

Ilustración 4 Cómo conoció la empresa A&M



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

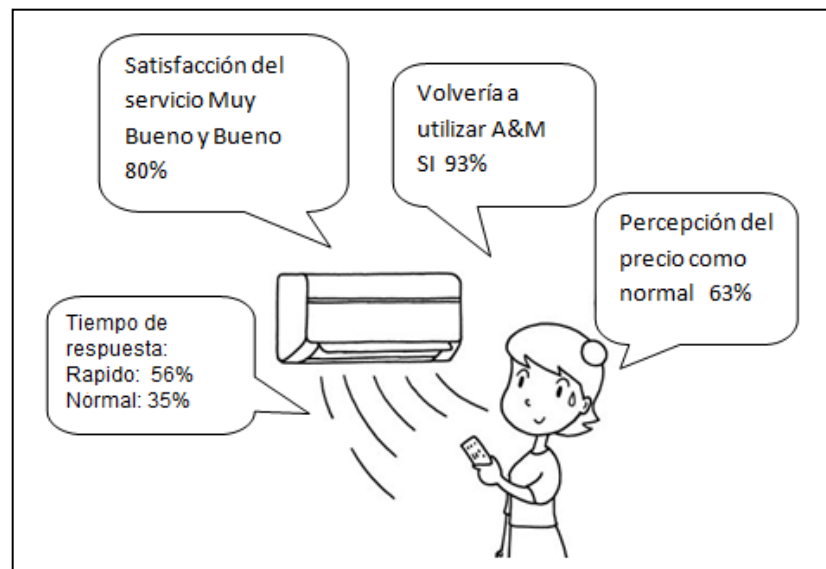
A pesar que A&M es una empresa con amplia trayectoria en el mercado local maneja un sistema de logística estructurado pudiendo satisfacer la demanda de manera oportuna, esto lo asegura el 91% de los encuestados que indican que fueron atendidos en forma rápida y normal sin retrasos en el tiempo de respuesta, mientras que apenas el 9% indicó que hubo demora en su atención.

Inicialmente se planteó el tiempo de respuesta como una debilidad de la empresa, sin embargo los resultados de la investigación demuestran que el cliente actualmente no se queja por demora en la atención. En cuanto a la

percepción del precio el 63% los clientes consideran que es un precio justo o normal dado el tipo de servicio que se ofrece y con un tiempo de respuesta rápido, mientras que la percepción de precio alto ocupa un 36%. Una cifra importante en la satisfacción del cliente muestra que el 86% está satisfecho con el servicio que obtuvo de A&M, es un porcentaje alto y justifica que muchos clientes sean referidos, obteniendo así nuevos clientes.

Los principales servicios que brinda la empresa A&M son la instalación y mantenimiento de aires acondicionados esto se ve reflejado en la investigación ocupando el 69% del trabajo que realizan expresamente los técnicos de A&M. Complementando con el alto grado de satisfacción de los clientes, un 93% de los encuestados volverían a utilizar los servicios de A&M, esto se ve reflejado en los objetivos organizacionales que tiene la empresa hacia sus clientes.

Ilustración 5 Satisfacción del servicio de A&M

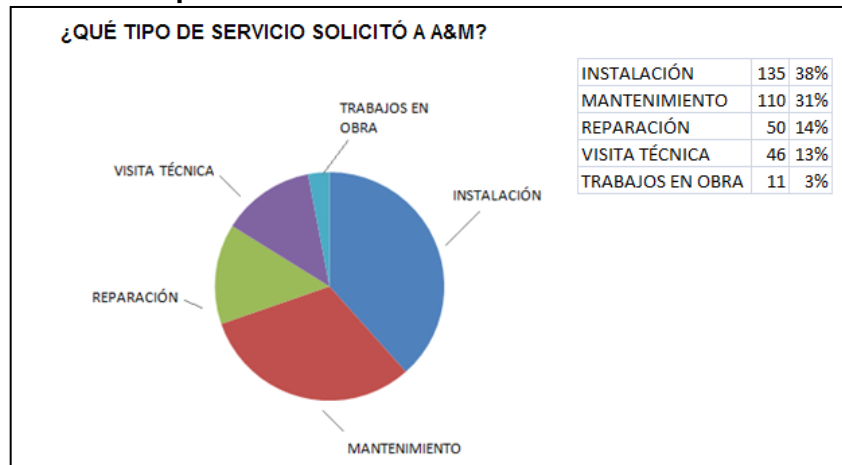


Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

De 100 personas, 38 solicitan la instalación de equipos nuevos, lo cual refleja el principal requerimiento de los clientes, esto debido a la asignación de clientes que Panasonic otorga a la empresa como centro de servicio autorizado. La preocupación de algunos clientes por el cuidado de sus equipos conlleva a que soliciten mantenimiento y reparación de los mismos,

esto engloba un 45% de los encuestados. La diferencia de solicitudes de servicio se encuadra en trabajos en obra. Véase gráfico 7.

Gráfico 7 Tipo de servicio solicitado a A&M



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Existe un 37% de clientes que desatienden el cuidado y mantenimiento preventivo de sus equipos, los cuales acuden al servicio cuando la unidad presenta algún tipo de problema o molestia, dentro de este porcentaje existe un 10% de personas totalmente descuidadas y que nunca han requerido asistencia técnica. A diferencia de los anteriores existe un 40% de personas que se preocupan en dar mantenimiento una vez al año y otras más preocupadas que los realizan dos veces en el año. Véase gráfico 8.

Gráfico 8 Frecuencia de mantenimiento



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

La frecuencia del uso diario del aire acondicionado es elevada, en hogares se podría decir que el 27% lo utiliza por más de 8 horas y un 48% entre 4 y 8

horas que también es un tiempo alto que permanecen encendidos los equipos, todo esto por las altas temperaturas que a diario se viven en la ciudad de Guayaquil donde en promedio alcanza los 25 grados Celsius, de aquí que puede llevar a fallar o a requerir un servicio de mantenimiento más frecuente de igual manera asesorar para el correcto uso efectivo del mismo.

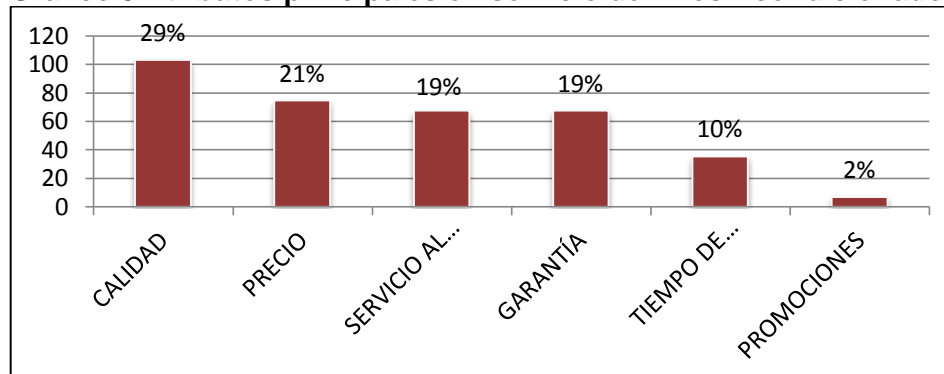
Ilustración 6 Horas de uso y número de equipos



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Entre los atributos más importantes que consideran los clientes en referencia al servicio de aires acondicionados se destacan: la calidad del servicio con un 29%; seguidos por el precio, atención al cliente y garantía sumando un 59%. Esto demuestra que el cliente valora principalmente recibir un servicio de calidad. Véase gráfico 9.

Gráfico 9 Atributos principales en servicio de Aires Acondicionados



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Dentro de estos atributos también los clientes destacan como la mejor marca en la línea de acondicionadores de aire la marca Panasonic como muy buena, seguida de Samsung y LG como buena y posterior York como normal o regular. Esto afirma la ventaja y fortaleza que tiene la empresa al ser representante de Panasonic.

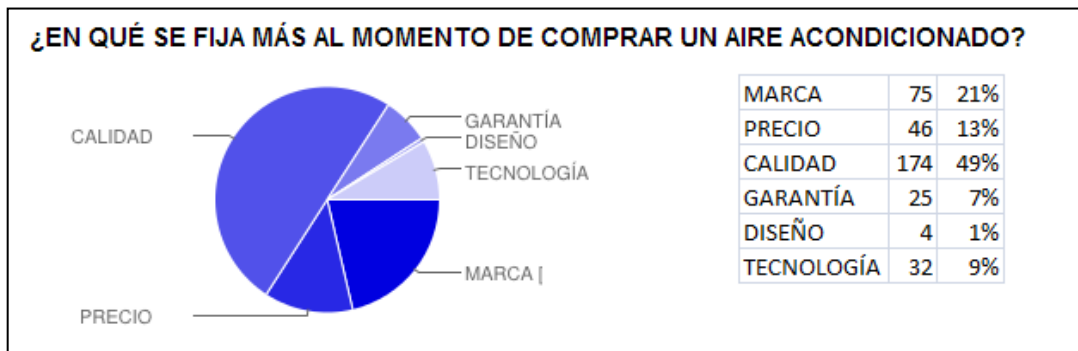
Ilustración 7 Calidad de marcas de aires acondicionados



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

De las personas encuestadas 49 de cada 100 al momento de adquirir o comprar un aire acondicionado se fija en la calidad del producto, esto se debe a que por la gran variedad de equipos y marcas las personas se inclinan más por la calidad, la misma que se asocia con la garantía del producto, ya que al ser un artículo de costo elevado el cliente espera que le dure mucho tiempo y que no se necesite una reparación a corto plazo. La marca y el precio vienen a ser atributos importantes también al momento de comprar un aire acondicionado con un 34%, ya que al ser una marca reconocida se espera contar con respaldo en cuanto a garantía, repuestos y servicio técnico.

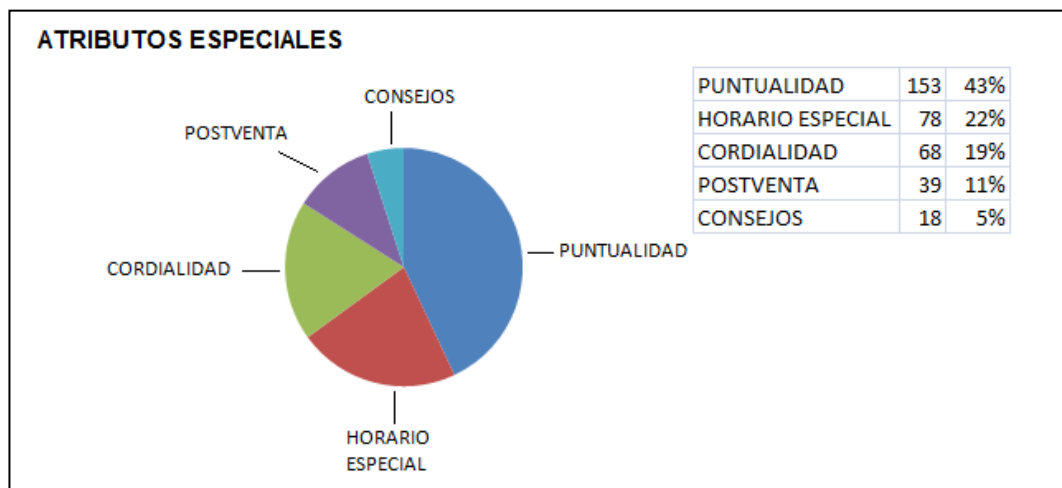
Gráfico 10 Factores decisivos de compra



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Los aspectos que los encuestados valoran como muy importante o primordial en lo referente al servicio en sí es la puntualidad con la que son atendidos, seguido por los horarios de atención especiales que requieren los clientes, posterior se tiene la cordialidad del técnico y servicio postventa, finalizando con los consejos que se le pueda dar al usuario en referente al uso del equipo. Véase gráfico 11.

Gráfico 11 Atributos especiales del servicio



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Para la mayoría de los clientes el medio más fácil para poder contactarse es vía *email* o correo electrónico ocupando un 38% de preferencia, esto se

debe al uso de medios tecnológicos más eficientes como aplicaciones en los celulares donde la persona puede revisar sus correos desde su móvil en cualquier parte que se encuentre y en cualquier momento. Seguido se encuentra por medio del celular con un 30% y sin descuidar las redes sociales y teléfono convencional.

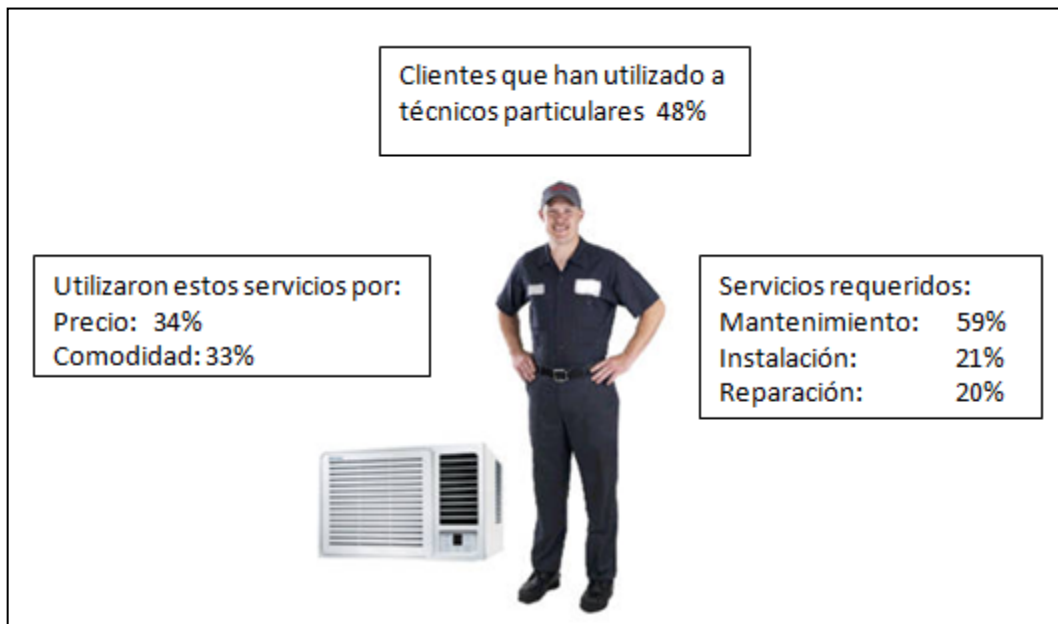
Ilustración 8 Preferencias de contacto del cliente



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Los trabajadores informales o competencia indirecta conforman una amenaza preocupante para la empresa A&M, esto se refleja en el 48% de clientes que sí han utilizado el servicio de algún técnico informal, y el hecho más importante que conlleva a este suceso son los precios económicos que se pueden encontrar en el mercado ocupando un 34% y también con un 33% la comodidad que tienen los clientes para contactarse directamente, y así obviar procesos que suelen retrasar el tiempo de respuesta y por ende la solución a su requerimiento.

Ilustración 9 Servicios de técnicos informales o particulares

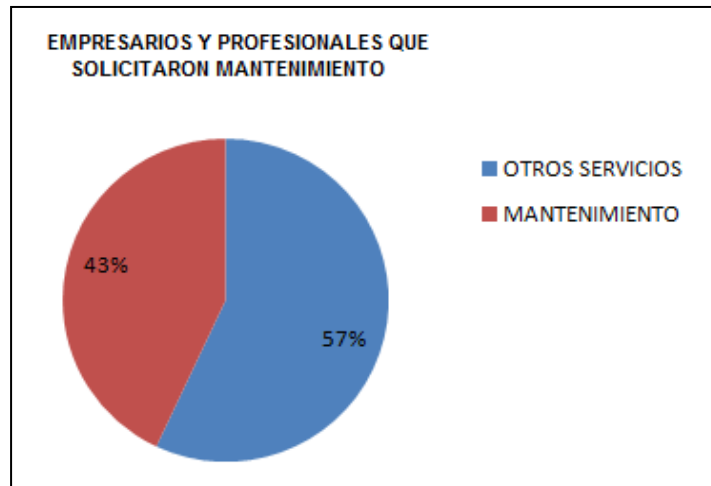


Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Tomando como base el 48% de los clientes que sí optaron por utilizar servicios particulares o independientes, los factores más relevantes para recurrir a ellos son precios económicos que manejan y la comodidad o disponibilidad para acceder a este tipo de servicio, ya que los informales no se rigen a una organización y manejan el tiempo a su conveniencia.

Los clientes de la empresa A&M que han accedido a personas particulares o técnicos informales, dentro del principal servicio que han requerido ha sido el mantenimiento de sus equipos alcanzando un 59% de los encuestados, seguidos por instalaciones y reparaciones ocupando el 20% y 21% respectivamente. Véase ilustración 9. En base al número de empresarios y profesionales encuestados se pudo determinar que el 43% de estos solicitaron servicio de mantenimiento de sus equipos de aires acondicionados, pudiendo notar que existe un grado considerable de este segmento que se preocupa por el cuidado de su equipo.

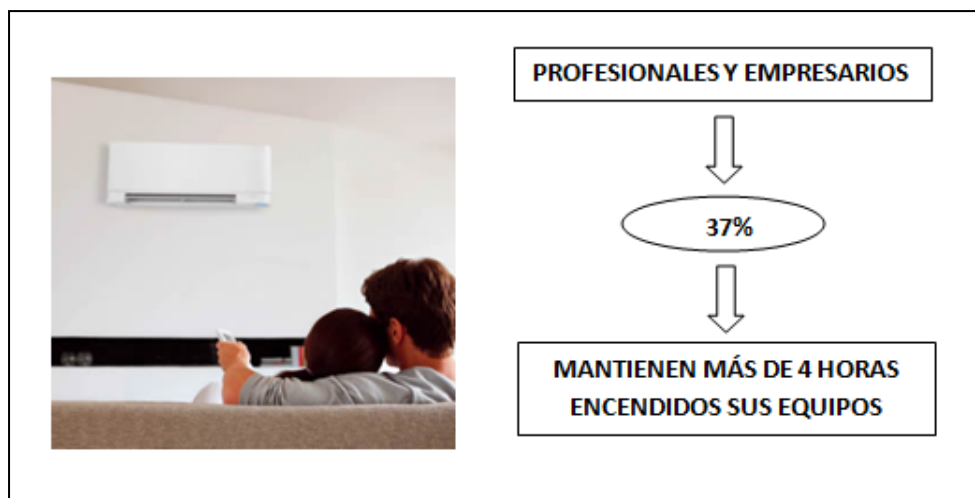
Gráfico 12 Empresarios que solicitaron mantenimiento



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Del mismo grupo de profesionales y empresarios clientes de la empresa A&M se encontró que el 37% de éstos mantienen encendido o en uso sus equipos por más de 4 horas, este factor es relevante para determinar cada qué tiempo se podría recomendar un servicio preventivo puesto que dependiendo del tiempo de uso se mide la frecuencia de mantenimiento.

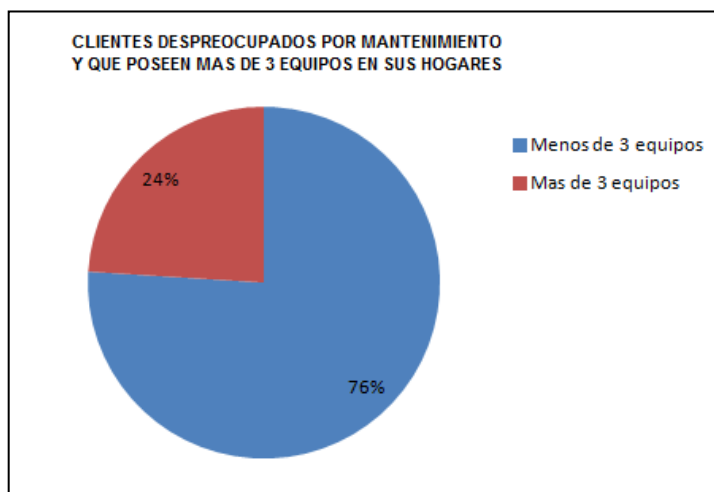
Ilustración 10 Tiempo de uso de equipos con profesionales



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Existen 132 encuestados que no se preocupan del mantenimiento de sus equipos y acuden al servicio cuando el equipo falla y en el peor de los casos nunca lo han hecho. Además se encontró que el 24% de los despreocupados poseen más de 3 equipos en sus hogares, siendo este un número considerable de posibles clientes que se les puede ofrecer este servicio.

Gráfico 13 Despreocupados por mantenimiento



Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

2.6.2 Resultados del *Focus Group*

El grupo focal fue realizado con clientes de la empresa A&M, los cuales coincidieron en muchas de sus respuestas; a pesar que ninguno de los participantes se sentía mal atendido por la empresa, sí salieron a relucir ciertos inconvenientes al momento de recibir el servicio por lo cual no estaban completamente satisfechas sus necesidades con respecto a la atención recibida. Absolutamente todos los participantes coinciden con que hoy en día, en la ciudad de Guayaquil se ha convertido en una necesidad el uso de un equipo de climatización puesto que las altas temperaturas han volcado a las personas al uso aunque sea esporádico pero definitivamente indispensable tener un equipo en casa, sobre todo en los lugares de trabajo.

En todas las empresas que los entrevistados laboran existen unidades acondicionadoras que en ciertos casos llegan a ser mal utilizadas porque configuran mal las temperaturas a las que operan unidades, sobre todo los que tienen enfriamiento centralizado se quejan algunos de no sentir un verdadero confort sino mas bien molestia porque no resisten la baja temperatura. En los hogares todos tienen entre uno y 6 unidades ubicadas en los diferentes ambientes donde coinciden que hay siempre unidades que se utilizan con mucha frecuencia y otras que por el contrario, muy pocas son las ocasiones de su uso.

Ilustración 11 Sesión de *Focus group*



Fuente: elaborado por Autores (2014)

Tener un acondicionador se ha convertido para todos en una necesidad, sin embargo consideran costoso utilizar dichos aparatos durante largas horas y sí creen necesario un asesoramiento por parte de los técnicos para optimizar el uso de un equipo de éstos ya que precisamente el consumo eléctrico los limita de utilizarlo durante más tiempo. Las condiciones climáticas y la circunstancia de su casa, dijo una de las participantes que le obliga prácticamente a utilizar el artefacto cerca de las 24 horas del día, “sólo se apaga por momentos porque tengo una hija pequeña y mi casa es muy caliente, no resistiría pasar el día sin usarlo, incluso por salud de la piel”. Del mismo modo coinciden que para ciertas personas, cuando se mencionó

“salud”, es vital su permanencia en un ambiente a temperatura ambiente agradable.

Los clientes opinan que por eso hoy en día se preocupan de que es importante evaluar la parte tecnológica al momento de decidir en la compra de un artefacto como estos, sin embargo lo más relevante para la mayoría es comprar una marca durable que por lo mismo ofrezca garantía, más que obtener la unidad más económica o el mejor crédito; ellos prefieren marca, prefieren calidad y dos de ellos prefieren crédito directo o facilidades de pago ya sea para compra de equipos nuevos y por qué no del servicio.

Ilustración 12 Factores relevantes del Focus Group



Fuente: Focus Group
Elaborado por Autores

En la siguiente tabla se detallará alguno de los tópicos relevantes tomados del grupo focal, donde se puede observar aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos de acuerdo a las opiniones de los participantes, quienes desde su punto de vista crítico colaboraron para obtener dicha información.

Tabla 15 Análisis del *focus group*

TEMAS RELEVANTES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
IMPORTANCIA DE TENER UN AIRE ACONDICIONADO	Opinan que ayuda a mantener el ambiente agradable, ya que en la ciudad de Guayaquil la mayor parte del año las temperaturas son extremadamente altas. Se ha vuelto muy necesario en los hogares e indispensable en oficinas.	Sienten que se vuelven dependientes de tener uno y muchas veces llegan a un punto de desesperación cuando desafortunadamente se daña el equipo, solicitan atención inmediata con mucha insistencia y presión para quienes les ofrecen el servicio.
PRECIOS DE EQUIPOS	Precios competitivos a nivel de ciertas cadenas comerciales.	Precios elevados en ciertas tiendas, sobre todo dentro de centros comerciales.
PRECIOS DE SERVICIO	La mayoría opina que tienen precios justos, acorde al servicio que le brinda la empresa, por lo tanto lo consideran un valor normal.	Dos de los participantes si consideran altos los precios de los servicios, sobre todo en reparaciones.
TIEMPO DE RESPUESTA	5 de los participantes lo consideraron muy bueno.	3 de los participantes opinan que existe mucho tiempo de espera para ser atendidos.
TRATO CON EL TÉCNICO	Unos se sienten conforme con la atención que brindó el técnico, fueron amables, educados y profesionales al realizar su trabajo.	En este caso estuvo la mitad en desacuerdo con respecto al trato, no se sintieron cómodos con el servicio que se ofreció, sobre todo por la falta de comunicación con el técnico.
SERVICIOS INFORMALES	No se sienten seguros, no existe confianza respecto a la garantía que pueden ofrecer del trabajo personas particulares.	Consideran que definitivamente los precios son inferiores y la diferencia es considerable.
SEGUIMIENTO Y POSTVENTA	Opinan que no se les ha dado un seguimiento adecuado ni periódico.	Se quejan las personas de no recibir una retroalimentación y peor aun una llamada de aviso para mantenimiento preventivo.

Fuente: Investigación de mercado (2014)

Elaborado por Autores

2.6.3 Resultados de entrevistas a profundidad

Entrevista con la empresa Multitecnos

Se tuvo una reunión con el gerente general y propietario de la empresa Multitecnos el ingeniero Daniel Eiser, un joven empresario con experiencia adquirida propiamente de Panasonic en el área administrativa, ha sabido desenvolverse bien en un mercado altamente competitivo y supo aprovechar la demanda para brindar este tipo de servicio trabajando para la marca Panasonic.

Tuvo la oportunidad de entrar a ser parte de los centros de servicio hace aproximadamente 3 años, con el antecedente de haber pertenecido a Panasonic y ahora emprendiendo su propio negocio.

Multitecnos es una empresa mediana que ofrece actualmente servicios de climatización a Panasonic, y en sus inicios tuvo la oportunidad de trabajar como representante de una de las tiendas de Juan Eljuri como Discount Center y también de importadora el Rosado con su marca Tekno.

El ingeniero Eiser comenta que desde que representa a la marca, el negocio ha crecido, sin embargo menciona que no es fácil tener fieles a los clientes por diversos factores.

A continuación se realiza el siguiente análisis FODA para ver en detalle las ventajas y desventajas que tiene Multitecnos en el mercado de lo que se pudo recabar tras la entrevista. Véase tabla 16.

Tabla 16 Análisis de entrevista a Multitecnos

MULTITECNOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PRECIO	Precios competitivos para el mercado local	Facilidad de importar materia prima	Precios altos tanto de proveedores y de técnicos	Restricciones a las importaciones de equipos y materia prima, competencia informal
PRODUCTO (VENTAS)	Venta de servicios a conjuntos residenciales o grandes empresas	Mercado en constante crecimiento	No venden equipos ni repuestos	Escases de equipos o materia prima, cupos de importaciones
SERVICIO	El servicio satisface las necesidades del cliente	Estrategias de ventas y promociones por parte de Panasonic	Poco personal y algunos poco eficientes	Entrada de informales que ofrezcan el mismo servicio a menor precio
PUBLICIDAD	Vehículos y página web	Aporte publicitario por parte de Panasonic	No manejan estrategias publicitarias	Prohibición o limitación por parte del municipio
PROMOCIÓN	No manejan promociones	Campañas promocionales por parte de Panasonic	No cuentan con estrategias promocionales	Promociones de la competencia
CARTERA DE CLIENTES	Crecimiento de clientes nuevos	Mayor cantidad de asignación de clientes por parte de Panasonic	Base de datos y manejo de clientes no adecuado	Perder los clientes actuales, que se vayan con la competencia
LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA	No cuenta con muchos vehículos ni técnicos	Reubicación a galpón grande en sector comercial	Mala distribución para recorrido de técnicos y movilización	Prohibiciones de funcionamiento o en la zona que opera actualmente
EMPLEADOS	Poco personal técnico altamente capacitado, no se puede considerar una fortaleza	Oferta de técnicos especializados en el mercado	Técnicos desleales, alta rotación de personal	Filtración de información de la empresa, técnicos informales en el mismo mercado

Fuente: Investigación de mercado (2014)

Elaborado por Autores

Entrevista con la empresa Tecnifrost

La señora Gabriela Pérez de Estrada gerente administrativa de Tecnifrost, dio apertura en su negocio para compartir información sobre varios temas, entre ellos acerca de los precios, servicios, capacidad operativa y manejo de clientes. Se acordó una reunión para tratar temas de intereses en común ya que es un mercado con amplia demanda, por lo tanto se consiguieron datos relevantes que permiten evaluar el entorno competitivo en el que operan las empresas de climatización. Tecnifrost maneja precios promedio de acuerdo al mercado y al tipo de servicio que ofrecen las empresas competidoras, así mismo realizan ajustes cuando se ve afectada por las variaciones de costos o factores externos que la obligan hacer reajustes de precios.

La empresa Tecnifrost, al ser una empresa nueva en el mercado trata de brindar un buen servicio a sus clientes a través de la amabilidad por parte de sus empleados así como realizando un trabajo que satisfaga los requerimientos del consumidor, complementado con el tiempo de respuesta oportuno gracias a su disponibilidad operativa a nivel logístico ya que cuenta con 6 grupos de técnicos para realizar las operaciones diarias. También se puede destacar que disponen de equipos y herramientas modernas y que facilitan el trabajo del personal. Uno de los inconvenientes que vive Tecnifrost es la deslealtad del personal técnico lo cual ocasiona que exista una alta rotación generando retrasos en el área operativa, esto sucede en general a la mayoría de empresas dedicadas al servicio de climatización. Su administradora mencionó que cuenta con una cartera importante de clientes corporativos como cadenas de comida, clínicas, entre otras empresas privadas a las cuales les brinda servicio periódicamente durante todo el año llevando un seguimiento y control adecuado de los mismos.

En la tabla 17 se puede apreciar los factores más relevantes tanto externos como internos de la empresa Tecnifrost.

Tabla 17 Análisis de entrevista a Tecnifrost

TECNIFROST	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PRECIO	Precios bajos	Disminución de precios de materia prima por parte de los proveedores	Precios altos de proveedores	Aumentos arancelarios de equipos y materia prima de refrigeración
PRODUCTO (VENTAS)	Venta de servicios a industrias y cadenas de restaurantes	Mercado en constante crecimiento	Bajo stock de equipos y repuestos	Escases de equipos o materia prima, cupos de importaciones
SERVICIO	Buen servicio	Incremento de ventas de ventas Panasonic	Baja cantidad de personal y algunos poco eficientes	Entrada de informales que ofrezcan el mismo servicio a menor precio
PUBLICIDAD	Vehículos, oficinas y página web	Difundir a través de la marca	No se considera una debilidad porque si utilizan herramientas de publicidad	Prohibición o limitación por parte del gobierno
PROMOCION	Descuentos a empresas que le brindan servicios constantemente	Campañas promocionales por parte de la marca	Si manejan promociones con sus clientes frecuentes, no se considera una debilidad	Promociones de la competencia
CARTERA DE CLIENTES	Clientes corporativos	Mayor cantidad de asignación de clientes por parte de la marca	Pocos clientes	Perder los clientes actuales
LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA	Cuentan con buena capacidad de movilización	Reubicación a un sector comercial o industrial	No se considera una debilidad, si aprovechan su capacidad operativa	Prohibiciones de funcionamiento en la urbanización ubicado actualmente
EMPLEADOS	Cuenta con personal técnico capacitado	Reclutar más técnicos o entrenar a los asistentes técnicos	Técnicos desleales	Filtración de información de la empresa, técnicos informales en el mismo mercado

Fuente: Investigación de mercado (2014)
Elaborado por Autores

Entrevista con la empresa Panasonic Digital Center

Esta empresa funciona brindando servicios para la marca como su nombre mismo los identifica, con la particularidad que esta empresa se especializa más en la venta, mantenimiento y reparación de la línea de audio y video, sin embargo también instalan acondicionadores split y brindan servicios complementarios de refrigeración para quienes lo soliciten, incluso de cualquier otra marca.

Diana León gerente administrativa está consciente que son una empresa pequeña en relación a A&M porque PDC no cuenta con la capacidad necesaria de equipos para tener el alcance del resto de empresas especializadas en acondicionadores de aire, por lo tanto, maneja precios más altos que los demás debido al menor volumen de trabajo, necesitan cubrir los costos operativos que implica cuando se desea brindar servicio a una marca y más aun cuando se trata de línea de refrigeración la cual requiere de una infraestructura, logística y cantidad considerable de personal para operar de manera adecuada.

Justamente para lograr introducirse en el mercado y poder obtener un alto volumen de ventas, en el año 2013 utilizaron estrategias a través de una página web con varias promociones, en la que ofrecieron cupones de descuento en mantenimiento de acondicionadores de aire y de los cuales tuvieron buenos resultados.

De PDC se puede evaluar ciertos factores que se detallan en la tabla 18.

Tabla 18 Entrevista empresa Panasonic

PDC	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PRECIO	No se considera una fortaleza puesto que manejan precios altos	Disminución de precios de materia prima por parte de los proveedores	Precios altos de proveedores y costos operativos altos	Aumentos arancelarios de equipos y materia prima de refrigeración
PRODUCTO (VENTAS)	Variedad de repuestos electrónicos y de climatización	Mercado en constante crecimiento	Bajo stock de equipos nuevos para la venta	Escases de repuestos y materia prima, cupos de importaciones
SERVICIO	No se considera una fortaleza, hay deficiencia en la atención	Incremento de ventas por parte de la marca	Técnicos no muy especializados en línea de refrigeración	Entrada de informales que ofrecen el mismo servicio a menor precio
PUBLICIDAD	Publicidad propia a través de Panasonic	Difundir a través de la marca	No cuenta con página web, poca publicidad en vehículos y oficina	Dejar de contar en algún momento con respaldo de Panasonic
PROMOCION	Cupones de descuento en mantenimientos por medios publicitarios	Campañas promocionales por parte de la marca	Aprovechan medios para ofrecer cupones de descuento en sus servicios	Promociones de la competencia
CARTERA DE CLIENTES	Baja cartera de clientes en sistemas de refrigeración,	Mayor cantidad de asignación de clientes por parte de la marca	Poca gestión de cartera de clientes	Perder los clientes actuales, que se vayan con la competencia
LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA	Cuentan con buena capacidad de movilización	Reubicación a un sector comercial o industrial	No se considera una debilidad, si aprovechan su capacidad operativa	Prohibiciones de funcionamiento en la lugar actual
EMPLEADOS	No se considera fortaleza, cuenta con pocos técnicos especializados en refrigeración	Capacitaciones por parte de la marca Panasonic, oferta de técnicos en el mercado local	Técnicos desleales	Filtración de información de la empresa, técnicos informales en el mismo mercado

Fuente: Investigación de mercado (2014)

Elaborado por Autores

2.7 Conclusiones del capítulo 2

La investigación de mercado para la empresa A&M ha permitido recolectar valiosa información de los clientes pertenecientes a la misma, en primera instancia se plantearon los objetivos con el fin de tener claro los puntos a ser estudiados como los perfiles, factores de consumo, valores agregados que atribuyen a la calidad del servicio. Se realizó un diseño de investigación de la cual se estableció realizar varios tipos de recolección de información como encuestas, *focus group* a clientes de la compañía y entrevistas a profundidad a las principales empresas competidoras, arrojando perfiles y hábitos de consumo; demostrando que el tener equipos de aires acondicionado es indispensable para el confort de los clientes en sus hogares e incluso para el buen desempeño de sus labores en sus lugares de trabajo. En general los clientes poseen un número considerable de equipos de climatización, de los cuales existe un porcentaje considerable que se descuida del uso correcto y mantenimiento preventivo de los mismos, considerando las horas diarias que éstos permanecen encendidos y funcionando. Otro dato relevante obtenido de la investigación fue que un importante número de clientes ha recurrido a servicios de personas informales o particulares que no son técnicos o mucho menos empresas especializadas y esto se debe a los precios económicos y comodidad del cliente. Gracias a las entrevistas realizadas a gerentes de empresas competidoras se pudo recabar información referente a precios, los cuales varían de acuerdo a cada empresa; los productos y servicios que ofrecen son similares, siendo el común entre todos pertenecer a la red de centros de servicio autorizado Panasonic. A pesar de manejar una gama de servicios similares cada empresa maneja y administra su cartera de clientes de acuerdo a su conveniencia y capacidad operativa. Para finalizar, con toda la información obtenida se desea plantear un plan de fidelización con estrategias adecuadas.

CAPÍTULO 3

PLAN DE FIDELIZACIÓN

3 PLAN DE FIDELIZACIÓN

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Lograr retener clientes no frecuentes de la empresa A&M, brindándoles un servicio diferenciado para poder superar sus expectativas con respecto a la asistencia brindada y lograr así una percepción de servicio excelente.

3.1.2 Objetivos específicos

- Aumentar las ventas por servicio de mantenimiento un 50% en promedio para el año 2015.
- Fidelizar el 25% de clientes asignados por Panasonic para el año 2015.
- Realizar seguimiento y control de calidad del servicio mínimo a 45 clientes diario de llamadas efectivas durante el año 2015.
- Incrementar la venta de servicio de reparaciones y chequeos mensual en un 20% en promedio para el año 2015.

3.2 Segmentación

La segmentación de mercado es una estrategia que se implementa con mucha frecuencia principalmente en empresas pequeñas y especializadas; se define como la subdivisión de un mercado en grupos de menor proporción y varios clientes según sus necesidades y hábitos de compra. (David Fred, 2003).

Para la empresa A&M se utilizará el tipo de segmentación conductual ya que reúne características importantes de los clientes como son: ocasión de uso, beneficios buscados, condición del usuario, frecuencia de uso, nivel de lealtad entre otras características.

3.2.1 Macrosegmentación

Para la macrosegmentación se han podido identificar las siguientes variables:

- Consumidores:

- ✓ Profesionales
- ✓ Empresarios
- ✓ Empresas
- ✓ Personas naturales

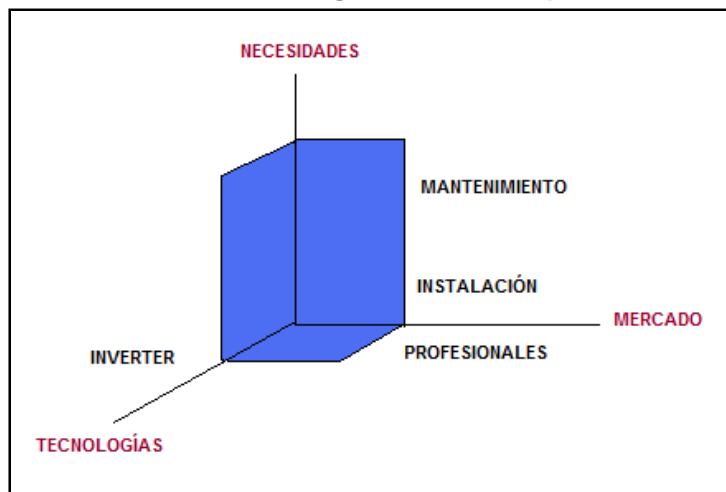
- Necesidades:

- ✓ Instalación
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Reparación

- Tecnologías:

- ✓ Inverter
- ✓ Alta eficiencia (R 410-A)

Ilustración 13 Macro segmentación empresa A&M



Fuente: Empresa A&M (2013)

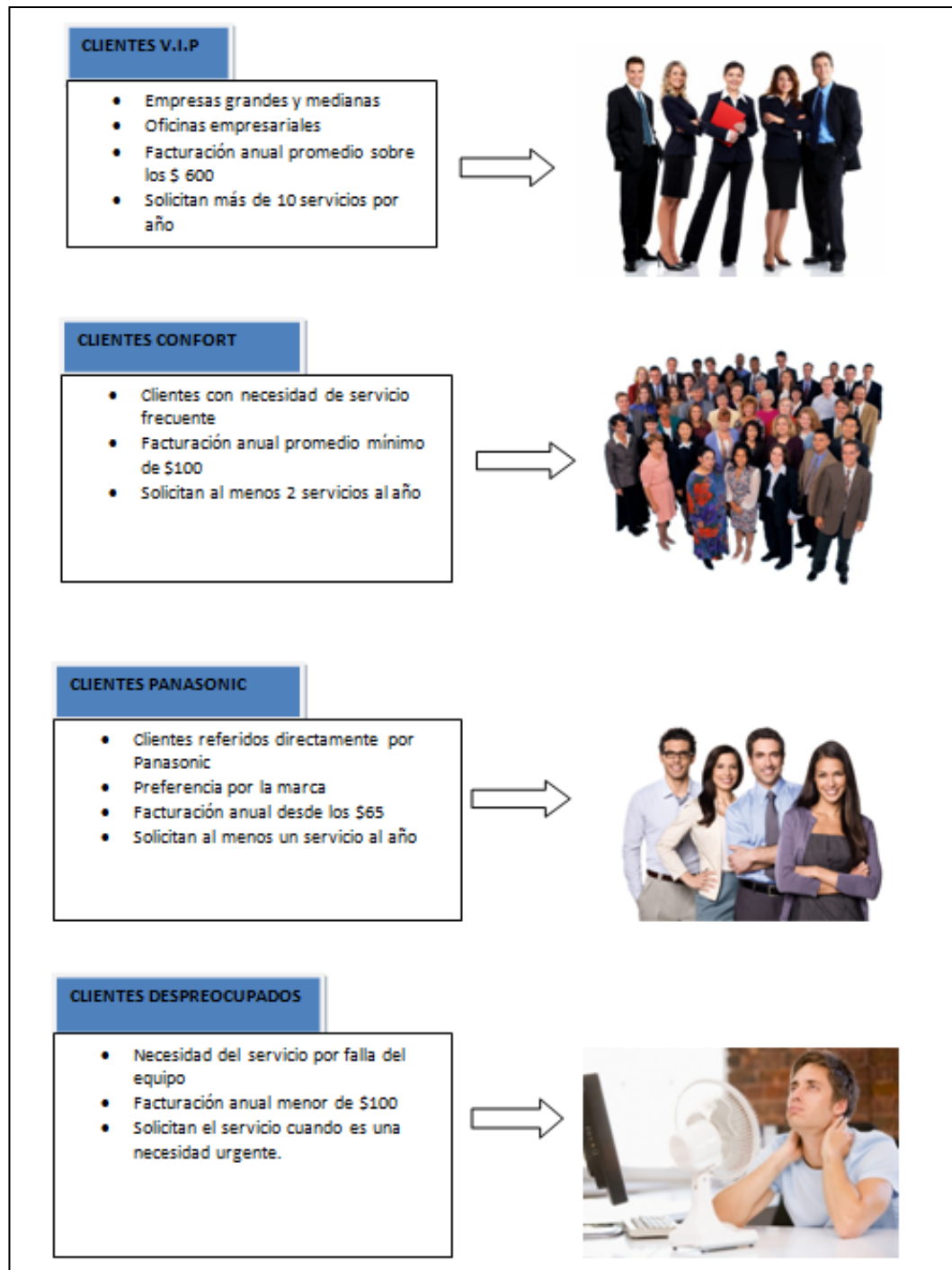
Elaborado por Autores

Dentro del análisis de la macro segmentación se pudo identificar 4x3x2 variables, es decir 24 segmentos, de los cuales los más importantes para la empresa A&M son: profesionales x instalación x mantenimiento x tecnología inverter.

3.2.2 Microsegmentación

Se han determinado 3 microsegmentos dentro de la cartera de clientes que maneja la empresa A&M, y permanecen en la base de datos de la misma, a los cuales se les ha nombrado de la siguiente manera:

Ilustración 14 Segmentos de clientes empresa A&M



Fuente: Elaborado por Autores (2014)

3.2.3 Estrategias de segmentación

Estrategia de Partición

Se pretende realizar estrategias de partición, la cual permitirá dividir el mercado en segmentos específicos clasificados de acuerdo a variables como la frecuencia de consumo y montos de facturación anual por cada segmento de clientes.

3.3 Posicionamiento

“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores”. (Kotler, 2006, p. 310).

Lo que se pretende con el posicionamiento es ubicar la marca en la mente de un público amplio, para que las utilidades potenciales de la empresa se vean incrementadas; además el posicionamiento adecuado de la marca sirve para dar pautas para las estrategias de *marketing* ya que lo que transmite es la esencia de la marca, precisa además los beneficios de los consumidores con el producto o servicio.(Kotler, 2006).

3.3.1 Estrategias de Posicionamiento

Diferenciado

Se aplicará la estrategia de posicionamiento diferenciado ya que los dos atributos más importantes que se obtuvieron en la investigación de mercado fueron la puntualidad y el trato cordial que valoran los clientes

Posicionamiento publicitario

“*Expertos en climatización*” es el eslogan actual de la empresa, el cual se seguirá utilizando para el presente proyecto.

3.4 Análisis del consumidor

El consumidor de la empresa A&M es aquel que consume por necesidad y deseo de mantener sus acondicionadores en buen estado, son aquellos que se preocupan del cuidado de su equipo para evitar inconvenientes o

desperfectos por falta de mantenimiento. Por otra parte existen los clientes completamente descuidados, son los que requieren del servicio únicamente a consecuencia de un desperfecto o daño en el equipo.

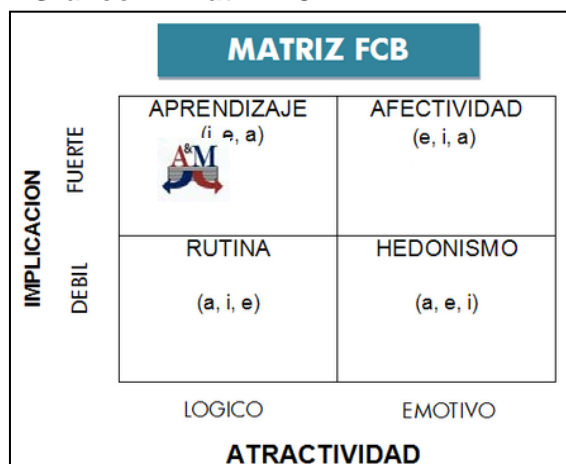
3.4.1 Matriz FCB

La matriz FCB o de involucramiento de Foote, Cone y Belding comprende los procesos de respuesta desde un punto de vista general, el cual incluye el grado de involucramiento y el modo de percepción de los clientes con la realidad. De aquí se integran factores como el aprender-sentir-hacer, con el proceso de decisión de compra en el cual se considera un involucramiento alto-bajo. (Lambin, *et al*, 2009)

La empresa ofrece productos y servicios, siendo su principal giro de negocio brindar servicios de climatización, sin embargo, se analizará dentro de qué cuadrante de la matriz FCB se ubicaría cada uno de acuerdo a los factores que más inciden al momento de consumir respecto a los micro segmentos.

El servicio que brinda A&M se lo ha clasificado como de Aprendizaje con una implicación fuerte; ya que los clientes se basan en la razón, en la lógica y en los hechos al momento de acceder al servicio y a su vez mantienen una implicación fuerte ya que su decisión de compra es complicada. Aquí el consumidor se toma su tiempo para la búsqueda de información y analiza varias opciones debido a la importancia del producto.

Gráfico 14 Matriz FCB



Fuente: Lambin, *et al*, (2009)
Elaborado por Autores

3.4.2 Matriz de roles y motivos

Tabla 19 Matriz roles y motivos

	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
El que inicia	Ama de casa Área de mantenimiento Padres de familia Asistentes departamentales	-Realizando requerimiento del servicio	-Por necesidad de confort	-Cuando siente deficiencia del equipo -Cuando existe avería o daño del equipo	Empresas Hogares Industrias
El que influye	-Padre de familia -Personal técnico -Gerente operativo -Amas de casa - Amigos, familia	-Solicitando el servicio -Solicitando asistencia técnica	- Por necesidad de climatizar ambientes -Por ser un producto indispensable	Cuando siente deficiencia del equipo -Cuando existe avería o daño del equipo -Portiempo de uso	Empresas Hogares Industrias
El que decide	-Jefe de familia -Gerentes departamentales -Propietarios de empresas	- Confirmando el requerimiento del servicio - Aprobando presupuesto	- Por necesidad de climatizar ambientes -Por ser un producto indispensable	-Cuando siente deficiencia del equipo -Cuando existe avería o daño del equipo -Cuando requiere mantenimiento	-Empresas - Hogares -industrias
El que compra	-Dpto. de adquisiciones -Dpto. técnico - padre o madre de familia	- Con presupuesto asignado - Analizando precios y oferta de producto	- Por necesidad de climatizar ambientes -Por ser un producto indispensable	- Cuando tiene el presupuesto disponible - Cuando la necesidad es inmediata	En el punto de venta del producto o servicio.
El que usa	-Familia -Gerentes de empresas -Talento humano empresarial	-Utilizando el producto y servicio	-Por confort -Por salud -Por necesidad	- Cuando recibe el producto o servicio	-Empresas - Hogares -Industrias

Fuente: elaborado por Autores (2014)

El comportamiento del consumidor y el proceso de compra en el mercado, desde la perspectiva del *Marketing*, agrupa todo un conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen a la decisión de compra; y en donde el cliente o una empresa actúan activamente y por ello las compras se realizan por medio de conocimiento de causa.(Lambin, *et al*, 2009).

A través de la investigación de mercado realizada a clientes de la empresa A&M se detallan en la tabla 20 los roles y los diferentes motivos que generan el proceso de compra.

3.5 Estrategias de *Marketing*

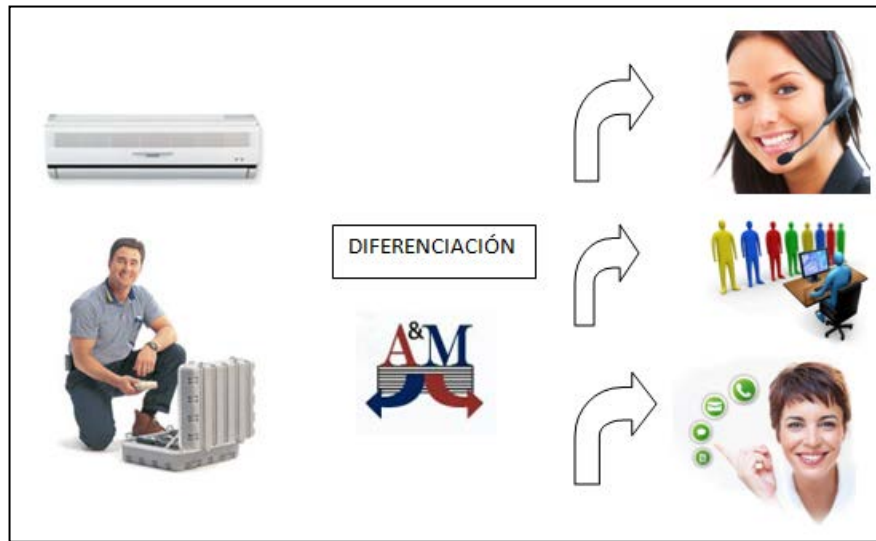
3.5.1 Estrategias básicas de Porter

Según Kotler (2006), gracias a las estrategias de *marketing*, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva desde tres bases diferentes: costos bajos o liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque. El autor denomina dichas estrategias como genéricas, donde el liderazgo en costos se enfoca en producir para el mercado productos estandarizados a un costo unitario muy bajo para consumidores que se fijan mucho en el precio.

La diferenciación tiene como objetivo elaborar productos y servicios para consumidores que no se preocupan mucho por el precio pero los consideran como únicos en la industria. El enfoque satisface necesidades de grupos pequeños de consumidores de los cuales busca ser líder en costos o diferenciación de dicho segmento.

Para la empresa A&M se concentrarán los esfuerzos crear estrategias de diferenciación ya que se pretende ofrecer un servicio único en el mercado y así poder distinguirse de la competencia, lo cual pretende alcanzar mejores resultados en base a los atributos investigados y que valoran la mayor parte del grupo evaluado.

Ilustración 15 Diferenciación del servicio



Elaborado por Autores (2014)

3.5.2 Estrategias competitivas

Las empresas se basan en su cuota de mercado para desarrollar estrategias y toman decisiones para poder reaccionar a las acciones que realiza la competencia en el entorno. Kotler clasifica diferentes tipos de estrategias competitivas basadas en su nivel de participación de mercado y distingue 4 modelos: líder de mercado, de retador, de seguidor y de especialista o nicho de mercado. (Kotler, 2006).

Se aplicará la estrategia de especialista o nicho de mercado para la empresa A&M ya que se ha identificado un segmento o grupo de clientes a los cuales la competencia no brinda el servicio de forma adecuada y en el cual muestra un alto potencial en beneficios y también por la adecuación de estándares que la competencia no maneja con la finalidad de ser líder en el nicho específico.

3.5.3 Estrategias de crecimiento Ansoff

Cuando una empresa busca opciones de crecimiento en un mercado e identificar oportunidades de negocio, se pueden contar con 4 opciones básicas para alcanzar este objetivo, esto lo describe la matriz Ansoff como: penetración de Mercado o intensificación, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación.(Kotler, 2006)

Gráfico 15 Matriz Crecimiento Ansoff



Fuente: Kotler (2006)
Elaborado por Autores

Se pretende desarrollar estrategias de intensificación para lograr que los mismos clientes identificados del segmento hagan uso más frecuente del servicio, así como lograr la captación de clientes no actuales que son básicamente los referidos por Panasonic y los demás clientes frecuentes de la empresa; todo esto se basa en que la empresa mantiene productos/servicios actuales en mercados actuales.

3.5.4 Matriz frecuencia vs. Consumo

Para el presente proyecto se va a encuadrar el consumo y la frecuencia de la siguiente manera:

Gráfico 16 Matriz frecuencia y consumo



Fuente: Kotler (2006)
Elaborado por Autores

Los clientes VIP se ubican en el cuadrante denominado Visa Oro, ya que son clientes que tienen un consumo alto, es decir, un monto de facturación sobre los \$600 anuales y hace uso de al menos 10 requerimientos de servicio para el mismo periodo

En un segundo plano se encuentran los clientes clasificados como Confort, siendo éstos considerados en la matriz como menú del día, esto se debe a que son consumidores que requieren los servicios con frecuencia y consumo considerable, es decir su facturación es importante para la empresa.

Dentro del cuadrante denominado Piqueo se ubican los segmentos de clientes referidos por la marca Panasonic y los clientes despreocupados quienes recurren a los servicios de A&M con frecuencia baja de igual manera su consumo es mínimo con respecto a las otras categorías.

3.5.5 Matriz satisfacción vs retención

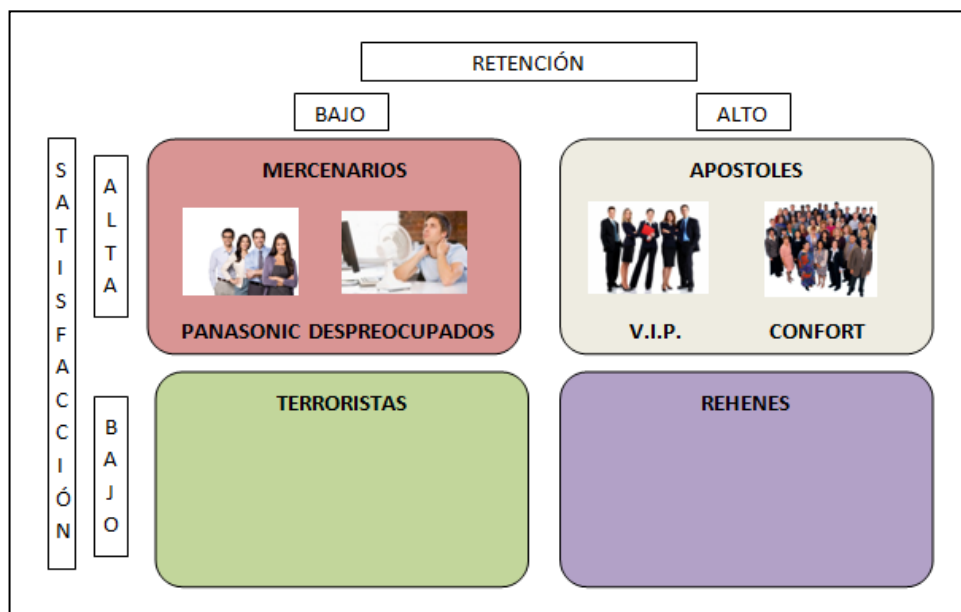
Para cualquier empresa es importante tener a sus clientes satisfechos y esto depende de la sensación de placer o decepción que el cliente experimenta al

comparar la experiencia que el producto o servicio le ofrece previamente a la compra, en relación con los beneficios obtenidos. Cuando un cliente queda insatisfecho quiere decir que los resultados fueron inferiores a sus expectativas; por otra parte, si los resultados cumplen con lo esperado es un cliente satisfecho.(Kotler, 2006).

En la matriz de satisfacción y retención se ha ubicado a los clientes VIP y Confort en el cuadrante denominado apóstoles debido a que su nivel de satisfacción que la empresa A&M les brinda es alta, por tanto su retención también es alta y esto conlleva a clientes satisfechos. El segmento Panasonic se lo ha clasificado en el cuadrante de los mercenarios ya que su nivel de satisfacción del servicio es alto pero existe una baja retención porque al ser clientes ocasionales y al no frecuentar el servicio de la empresa se puede dar el caso que sea solo una vez que utilicen el servicio.

Finalmente el grupo denominado como despreocupados, son clientes que por su comportamiento, según los resultados de las encuestas, han utilizado el servicio y a pesar que obtuvieron una satisfacción de atención alta, dijeron que volverían a utilizarlo pero por descuido u otros factores no lo hacen obteniendo una retención baja.

Gráfico 17 Matriz satisfacción y retención



Fuente: elaborado por Autores (2014)

3.5.6 Modelo Canvas

Tabla 20 Modelo Canvas

Actividades clave: Mant.de equipos, Reparación de Instalación	Socios Claves: Panasonic Proveedores Técnicos contratistas Talleres especializados	Propuesta de valor Proporcionar una experiencia diferente en servicios de climatización	Relación con los clientes Asistencia técnica directa Vía telefónica Correo electrónico Redes sociales	Cliente objetivo Empresas constructoras. Empresas grandes y medianas. Clientes particulares Referidos por Panasonic
	Recursos clave: Técnicos Personal administrativo Oficinas Talleres Bodegas Vehículos Herramientas		Relación con canales Vehículos de A&M con publicidad Boca a boca a través de la marca Panasonic Sitios web	
Flujo de egresos: Gastos administrativos Sueldo y salarios Costos operativos Materia prima Gastos en <i>marketing</i>			Corriente de ingresos: Servicios de mantenimiento Servicio de instalación Servicio de reparación	

Fuente: Alexander Osterwalter (2014)

Elaborado por Autores

La herramienta Canvas es un modelo de negocio en el cual se describe de forma gráfica cómo la empresa crea, entrega y captura valor, y el cual en una sola hoja se pueden visualizar 9 campos estratégicos con una visión global en la cual se muestran las conexiones entre cada elemento; los mismos que incluyen: las actividades clave, socios clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, relación con los canales, cliente objetivo, el flujo de egresos y de ingresos. (Alexander Osterwalter, 2014).

En la actualidad, la empresa A&M maneja un sistema de negocio empresarial conformado por el área administrativa y el área técnica,

mediante el cual se espera la asignación de clientes por parte de Panasonic o de llamadas particulares, quienes son atendidos de acuerdo a sus requerimientos y una vez finalizado el trabajo no se realiza ningún tipo de control de calidad o gestión de servicio al cliente; el modelo de negocio está dirigido específicamente al servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipos de aires acondicionados.

Se plantea el siguiente modelo Canvas como propuesta para la empresa A&M el cual se detalla en la tabla 20.

3.5.7 Matriz importancia de resultados

“El análisis de importancia/resultados se utiliza para calificar los distintos elementos del conjunto del servicio y para determinar las acciones que conviene emprender a fin de mejorarlo”. (Kotler, 2006, p. 418).

La siguiente tabla muestra los atributos obtenidos mediante la investigación de mercado por medio de entrevistas a sus principales competidores.

Tabla 21 Importancia de resultados

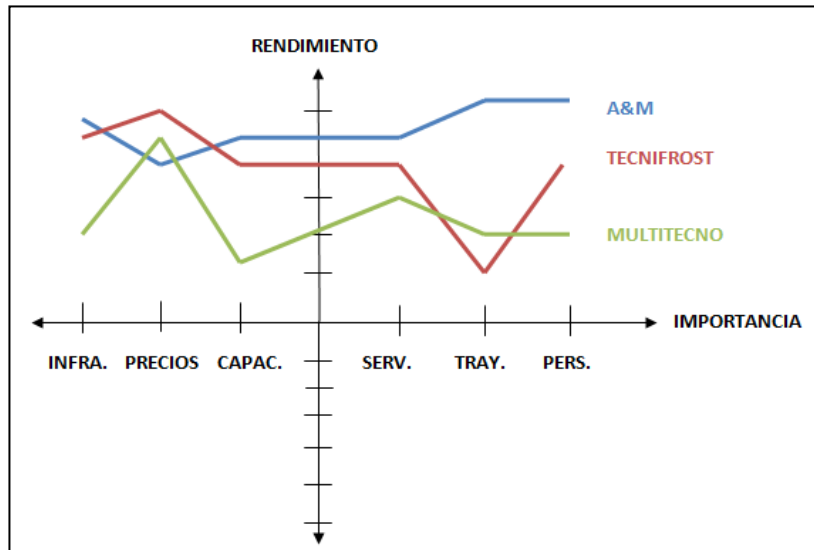
	ATRIBUTOS	A&M	TECNIFROST	MULTITECNO
1	Personal técnico capacitado	10	8	7
2	Trayectoria en el mercado	10	6	7
3	Calidad en servicio al cliente	9	8	8
4	Capacidad para cubrir demanda	9	8	7
5	Competitividad en precios	8	10	9
6	Infraestructura	10	8	7

Fuente: elaborado por Autores (2014)

La empresa A&M tiene una desventaja competitiva según la calificación obtenida por parte de los clientes con respecto a la competencia; ésta se encuentra en el atributo precio, precisamente calificado de acuerdo a su competitividad es donde la matriz muestra la desventaja y debe tomarse una

medida correctiva que permita mejorar dicho atributo a pesar de enmarcarse en el cuadrante de falsas fuerzas.

Gráfico 18 Importancia y Resultados



Fuente: Kotler (2006)
Elaborado por Autores

3.6 Marketing Mix

“El *marketing* consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de *marketing* dice que el *marketing* consiste en satisfacer necesidades de forma rentable”. (Kotler, 2006).

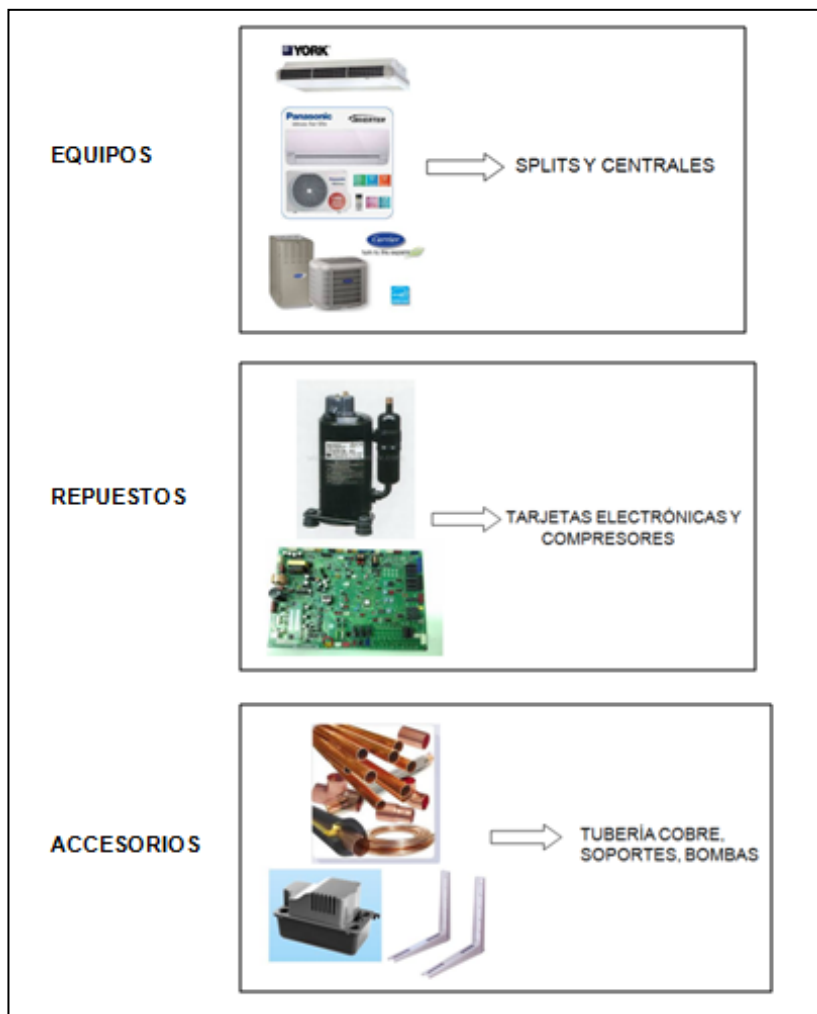
El *marketing mix* abarca 4 enfoques, los cuales son: producto, precio, plaza y promoción; para el caso de servicios se derivan en evidencia física, procesos y personas, las cuales se adaptan mejor a la industria, ya que las personas cumplen una función indispensable y es aquí donde se desenvuelve el entorno del servicio, en los procesos se refiere al método en el cual los diferentes clientes son atendidos y la evidencia física consta todo aquello que puede ser tangible o perceptible para el cliente.

A continuación se detalla el marketing mix como propuesta del plan de fidelización para la empresa A&M.

3.6.1 Producto

3.6.1.1 Bienes

Ilustración 16 Productos de la empresa A&M



Fuente: elaborado por autores (2014)

A&M maneja una línea de productos especializada en acondicionadores de aire de todo tipo, desde splits para uso doméstico hasta unidades centrales para uso industrial que van desde los 9000 btu/h hasta los 200000 btu/h en distintas marcas, siendo la principal Panasonic.

En la actualidad sólo comercializa unidades acondicionadoras de aire de alta tecnología, entre ellas productos como los Inverter y los de alta eficiencia. También cuenta con repuestos y accesorios para la misma línea de productos, así como material utilizado en obras civiles durante la etapa de construcción. Véase ilustración 16.

3.6.1.2 Servicio

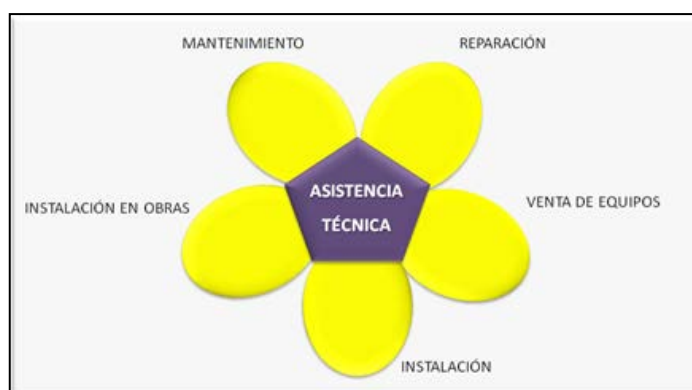
Se define como servicio a todas las actividades económicas que se ofrecen entre dos partes y que buscan satisfacer necesidades en un mercado, las cuales utilizan esfuerzos en un tiempo determinado para obtener resultados deseados de quienes lo reciben. Generalmente el servicio es intangible y al entregar dinero, tiempo y esfuerzo los clientes esperan acceder a bienes, trabajo, instalaciones, habilidades profesionales entre otros. (Lovelock & Wirtz, 2009).

3.6.1.2.1 La flor del servicio

“La flor del servicio es el producto básico rodeado de un grupo de servicios complementarios.” (Lovelock, *et al*, 2009, p. 77).

Para la empresa A&M se ha elaborado un diagrama de flor donde se puede identificar los principales servicios derivados de su idea fundamental que es asistencia técnica especializada en climatización, donde la empresa ofrece servicios que generan valor a sus consumidores.

Ilustración 17 Diagrama de Flor empresa A&M



Fuente: Lovelock (2009)
Elaborado por Autores.

- **Mantenimientos**

Servicios de limpieza de equipos tipo ventana, *splits* y centrales, cortinas de aire, equipos de refrigeración industrial.

- **Instalaciones**

Instalaciones de equipos nuevos o usados de aires tipo ventana hasta centrales industriales en casas, oficinas o locales comerciales.

- **Reparaciones**

Se repara, cambia o reconstruye si es necesario alguna parte o pieza de cualquier equipo de cualquier marca que ingrese defectuoso al taller. Las reparaciones pueden ser dentro o fuera de garantía como representantes de la marca Panasonic específicamente.

- **Venta de equipos**

Se oferta a clientes que solicitan unidades; muchas veces cuando el presupuesto de reparación es muy alto y no amerita hacer un gasto tan grande se aprovecha para ofrecer un equipo nuevo.

- **Instalaciones en obra**

Se realiza las instalaciones de tuberías de cobre en casas que se encuentran en construcción junto con las instalaciones sanitarias y eléctricas para que las casas terminadas no tengan tuberías.

3.6.2 Precio

El precio es un elemento más de la mezcla del *marketing*, siendo el que genera ingresos a las empresas ya que el resto generan costos; es la suma de valores que los clientes entregan a cambio de recibir beneficios por un producto o servicio, el precio de un producto bien elaborado y comercializado puede ubicarse en un nivel alto el cual genera grandes utilidades. (Kotler & Keller, Dirección de *marketing*, 2012).

La empresa A&M en la actualidad maneja una variedad de servicios con diferentes tipos de precios y estos se representan en la tabla 22.

Tabla 22 Precios de los servicios empresa A&M

MANTENIMIENTOS		PVP SIN IVA
MANTENIMIENTO, CHEQUEO GENERAL, LIMPIEZA, QUIMICO DESENGRASANTE DE UNIDADES MODELO DE VENTANA	\$	33,93
MANTENIMIENTO, CHEQUEO GENERAL, LIMPIEZA, QUIMICO DESENGRASANTE DE UNIDADES SPLIT DE 9,12000 BTU/H	\$	44,64
MANTENIMIENTO, CHEQUEO GENERAL, LIMPIEZA, QUIMICO DESENGRASANTE DE UNIDADES SPLIT DE 18,24000 BTU/H	\$	50,00
MANTENIMIENTO, CHEQUEO GENERAL, LIMPIEZA, QUIMICO DESENGRASANTE DE UNIDADES SPLIT DE 28,36000 BTU/H	\$	50,00
MANTENIMIENTO, CHEQUEO GENERAL, LIMPIEZA, QUIMICO DESENGRASANTE DE UNIDADES SPLIT DE 48,60000 BTU/H	\$	60,00
INSTALACIONES		PVP SIN IVA
INSTALACIÓN DE SPLITS DE 9000 Y 12000 BTU/H	\$	133,93
INSTALACIÓN DE SPLITS DE 18000 Y 24000 BTU/H	\$	142,86
INSTALACIÓN DE SPLITS DE 9000 Y 12000 BTU/H	\$	160,71
INSTALACIÓN DE UNIDADES PISO TECHO DE 24000 Y 36000	\$	250,00
INSTALACIÓN DE UNIDADES PISO TECHO DE 48000 Y 60000	\$	350,00
REPARACIONES		PVP SIN IVA
LIMPIEZA DEL SISTEMA AIRE DE VENTANA	\$	25,00
LIMPIEZA DEL SISTEMA AIRE SPLIT	\$	45,00
CARGA DE GAS COMPLETA CON R 22	\$	49,11
CARGA DE GAS COMPLETA REFRIGERANTE AIRES INVERTER	\$	65,00
CAMBIO DE RULIMANES	\$	25,00
DETECTAR FUGA DE GAS REFRIGERANTE	\$	20,00
CAMBIO DE TUBERIA CAPILAR	\$	18,00
ADAPTACION DE TARJETA UNIVERSAL	\$	140,00

Fuente: Archivos de la empresa A&M (2013)
Elaborado por Autores

Tabla de precios comparativa

A continuación se detallan los precios promedios por categoría que maneja la empresa A&M frente a dos de sus competidores directos:

Tabla 23 Precios comparativos en servicio de climatización

SERVICIO		EMPRESA		
		A&M	TECNIFROST	MULTITECNO
MANTENIMIENTOS	VENTANA	\$ 40	\$ 35	\$ 40
	SPLITS PEQUENOS	\$ 50	\$ 40	\$ 50
	SPLITS GRANDES	\$ 56	\$ 45	\$ 55
	CENTRALES	\$ 68	\$ 60	\$ 65
INSTALACIÓN	SPLITS PEQUENOS	\$ 134	\$ 120	\$ 140
	SPLITS MEDIANOS	\$ 150	\$ 140	\$ 150
	CENTRALES	\$ 380	\$ 320	\$ 365

Fuente: elaborado por Autores (2014)

De acuerdo a la tabla 24 se puede observar que la empresa A&M maneja precios competitivos en la ciudad de Guayaquil, a pesar que existe una diferencia con sus dos competidores dicho valor no se aleja mucho comparado con ambas empresas; para lo cual comparando con Tecnifrost, la empresa A&M maneja precios más altos. Por otra parte si se compara con Multitecnos es evidente que se manejan precios similares, incluso coinciden en ciertos precios en la gama de servicios que ofrecen.

Estrategia de Precio

Para los distintos segmentos de clientes propuestos en el presente proyecto se plantea la estrategias de precio discriminatorios.

- **Discriminatorios**

Los precios discriminatorios se manejarán exclusivamente al segmento VIP en el cual se plantea un descuento permanente en su facturación total del

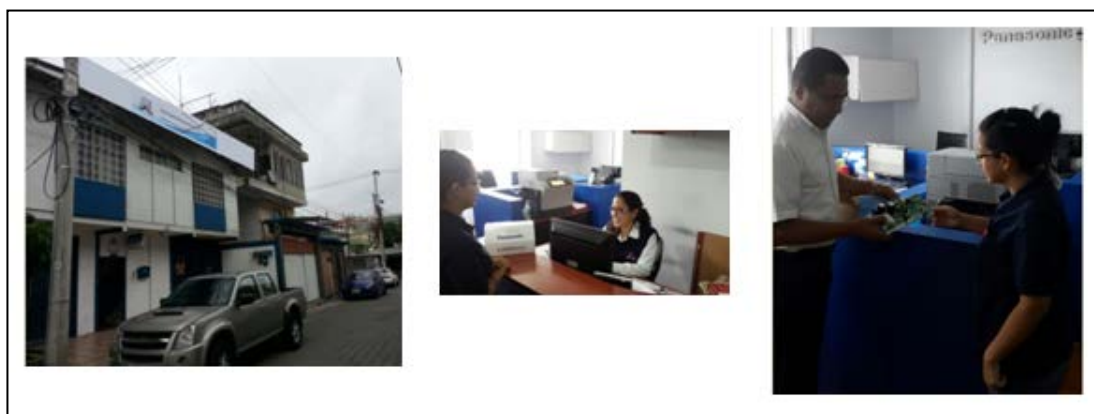
10%, debido a su alta frecuencia de consumo y montos de facturación importantes.

Para el segmento de clientes confort se otorgará un porcentaje de descuento en su facturación del 10%, esto aplica a partir de realizar mantenimiento al segundo equipo, es decir, si solicita sólo un servicio no aplicaría este descuento al precio.

3.6.3 Plaza

La empresa A&M tiene su oficina principal al norte de la ciudad de Guayaquil dentro de una zona urbana, cerca del aeropuerto internacional y diagonal al local de Pelucas y Postizos situada en la Av. De las Americas; se encuentra específicamente ubicado en la ciudadela Simón Bolívar Mz 4 solar 18. Además la compañía cuenta con una bodega y taller técnico dentro del mismo sector a pocos 50m.

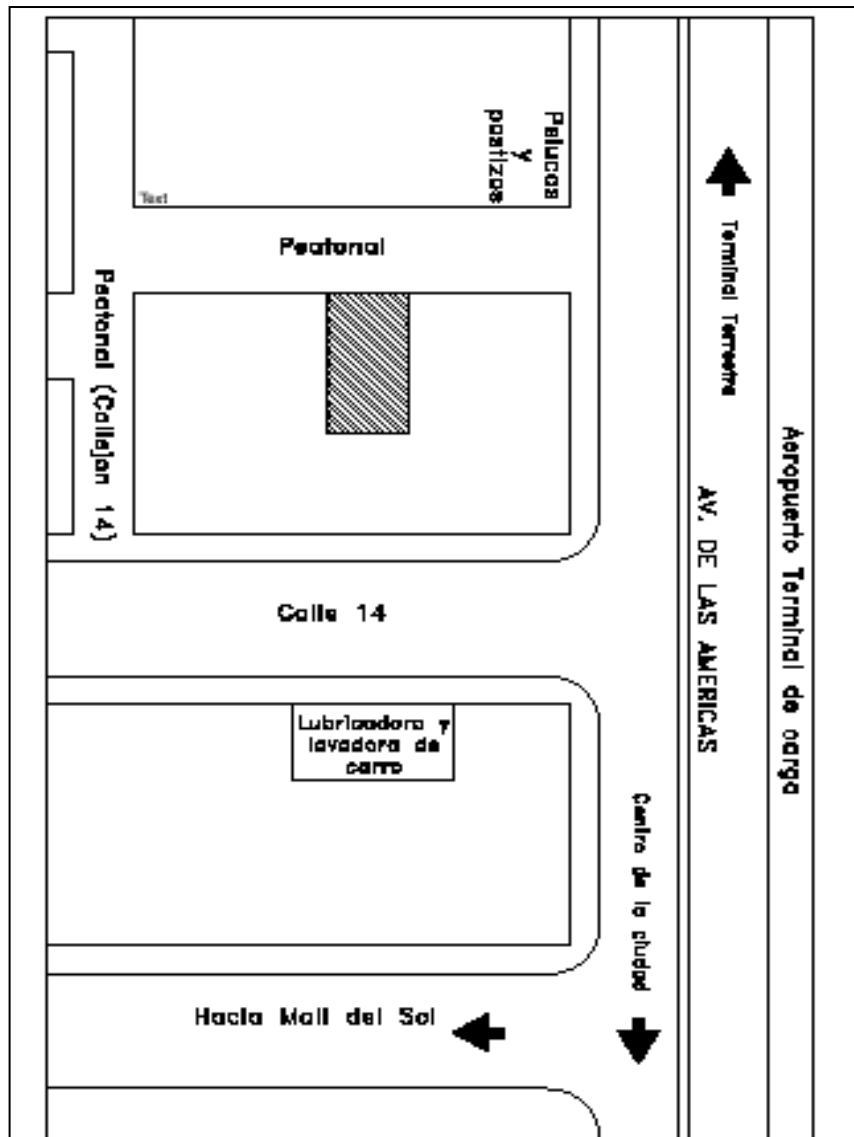
Ilustración 18 Oficinas de la empresa A&M



Fuente: elaborado por Autores (2014)

La ubicación de la empresa donde se encuentran sus oficinas principales, área técnica y de mantenimiento se detalla en la ilustración 19.

Ilustración 19 Ubicación de la empresa A&M



Fuente: elaborado por Autores (2014)

3.6.4 Promoción

La promoción de ventas pretende comunicar un incentivo en un periodo específico de tiempo, el cual puede estar dirigido a un grupo de clientes, a un precio establecido y que consiste en acelerar la decisión de compra o incentivar a los consumidores a utilizar con mayor premura un servicio

específico en mayor volumen de compra o con más frecuencia. (Lovelock, *et al*, 2009).

Considerando los meses de menor frecuencia de consumo y basados en datos estadísticos de facturación que maneja la empresa A&M, los cuales están distribuidos en los meses de junio, julio, agosto y septiembre se pretende realizar promociones con la finalidad de incentivar a los clientes para que realicen mantenimientos a sus equipos durante el periodo considerado como temporada baja. En la tabla 25 se muestran las promociones planteadas en cada mes.

Tabla 24 Promociones en servicios

	PROMOCIONES POR TEMPORADA				
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	COSTOS
SORTEO DE CUPONES POR DOS MANTENIMIENTOS	1 Sorteo	1 Sorteo	1 Sorteo	1 Sorteo	\$ 450
SORTEO DE UNA TABLET				1 Sorteo	\$ 250
DIAGNÓSTICO GRATUITO DE DOS EQUIPOS	Por cada mantenimiento	Por cada mantenimiento	Por cada mantenimiento	Por cada mantenimiento	\$ 200

Fuente: elaborado por Autores (2014)

- **Sorteo de cupones de mantenimiento**

Este tipo de promoción aplica para los cuatro meses, es decir, desde junio hasta septiembre, el cual consiste en sortear entre todos los clientes que hayan solicitado un mantenimiento en este periodo se les entregará un ticket con el cual al final de cada mes se realizará un sorteo y el ganador se hará acreedor a un cupón con un mantenimiento gratis, los cuales pueden ser transferibles a cualquier amigo o familiar y tiene un periodo de caducidad de un año a partir de la fecha de entrega.

- **Sorteo de una *tablet***

El sorteo de una *tablet* se la realizará entre los clientes que realicen consumos de mantenimiento durante los 4 meses que dura la promoción y

en el cual con el número de la factura de cada cliente al final de septiembre se sorteará una *tablet Samsung 7*.

Ilustración 20 Sorteo de Tablet



Fuente: elaborado por Autores (2014)

- **Diagnóstico gratuito de equipos**

Se realizarán durante los 4 meses de promoción el diagnóstico gratuito a dos equipos de aire acondicionado que el cliente disponga en su hogar u oficina por realizar el consumo o requerimiento de un servicio de mantenimiento.

3.6.5 Evidencia Física

Para que el cliente de la empresa A&M perciba y experimente la entrega satisfactoria del servicio, al momento de recibirlo se ofrecerá algunas alternativas tangibles y visuales para que el cliente se sienta identificado con la empresa.

- **Sticker para el aire acondicionado**

Como parte de la visita técnica y una vez culminado el servicio, el personal de A&M procederá a colocar un sticker pequeño a un costado del equipo en donde se detalla el número de orden de trabajo, la fecha de mantenimiento y los números de contacto de la empresa.

Ilustración 21 Volante para clientes



A&M
Expertos en climatización

RECOMENDACIONES

- Regular la temperatura del aire acondicionado a 25 grados.
- Procure no tener encendidas las luces durante el día para evitar recalentamiento en el ambiente.
- Si sale de la habitación por menos de una hora no apagar el equipo, esto ayuda a que el ambiente se mantenga en temperatura confortable.
- No deje las puertas y ventanas abiertas si el equipo esta encendido.
- Limpie los filtros periódicamente.
- El equipo que más tiempo permanece encendido será el que requiera mantenimiento más constante.
- Para prevenir deficiencias de enfriamiento o goteos es necesario realizar mantenimientos preventivos.

PBX: 2924833
www.aymclimatizacion.com

Fuente: elaborado por Autores (2014)

- **Volante informativo**

Las volantes informativas son parte de la evidencia física, las cuales se entregarán al cliente al momento de ser atendido por los técnicos y la cual contendrá información y recomendaciones sobre el uso adecuado del equipo, motivando así al cliente para que sea consciente de la importancia de dar mantenimiento al aire acondicionado. Véase ilustración 21.

- **Logotipo magnético**

Como parte del servicio realizado por el técnico en el lugar de trabajo, y una vez culminado el mismo, se le entregará al cliente un logotipo magnético con la finalidad de ser colocado en la refrigeradora del cliente y que éste recuerde los números de contacto de la empresa.

Ilustración 22 Logotipo de magnéticos



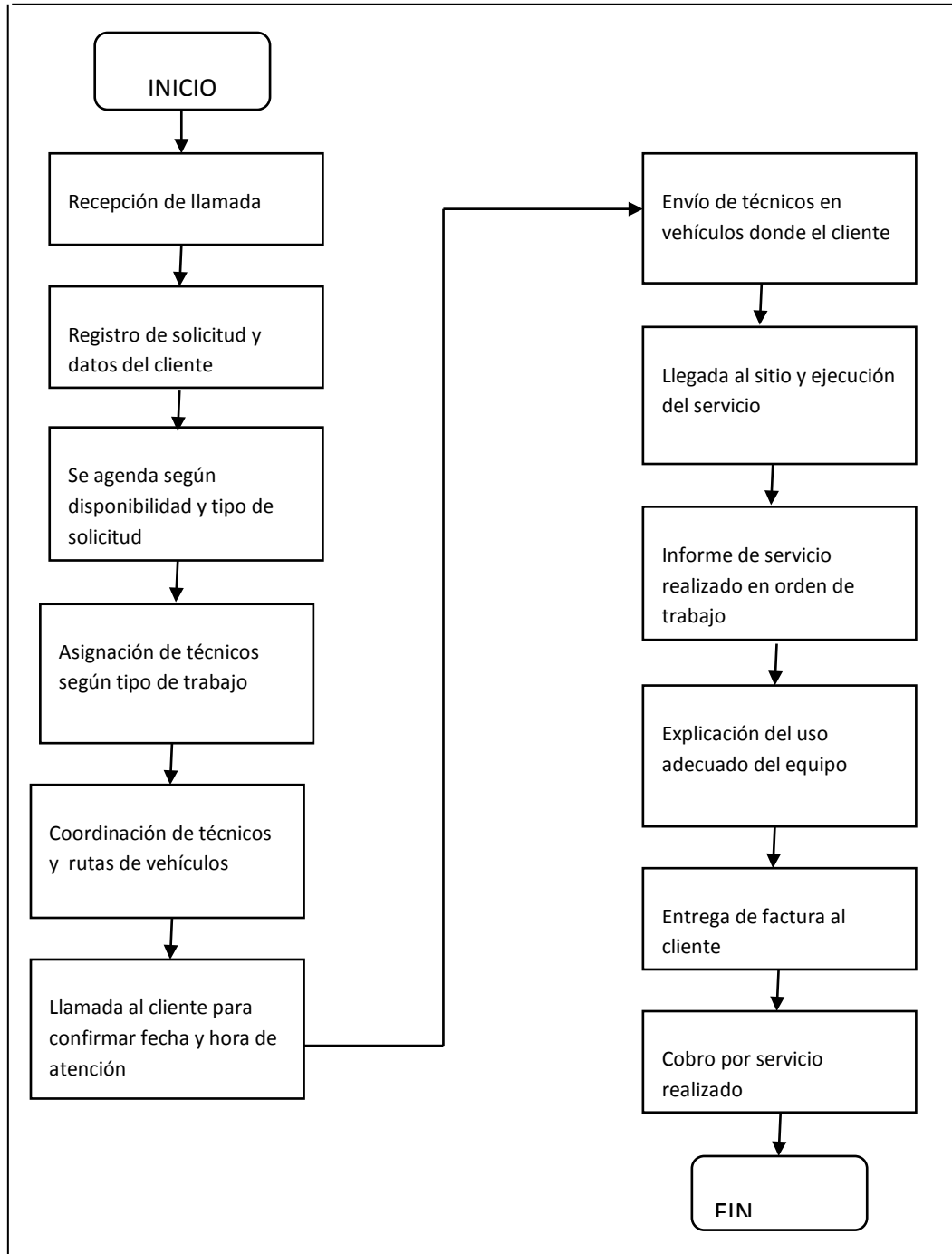
Fuente: elaborado por Autores (2014)

Este logotipo magnético se entregará a cada cliente por parte del técnico que visite el sitio de trabajo respectivo.

3.6.6 Procesos

La empresa A&M actualmente maneja el siguiente flujograma de procesos para clientes referidos o habituales:

Gráfico 19 Procesos de llamadas



Fuente: elaborado por Autores (2014)

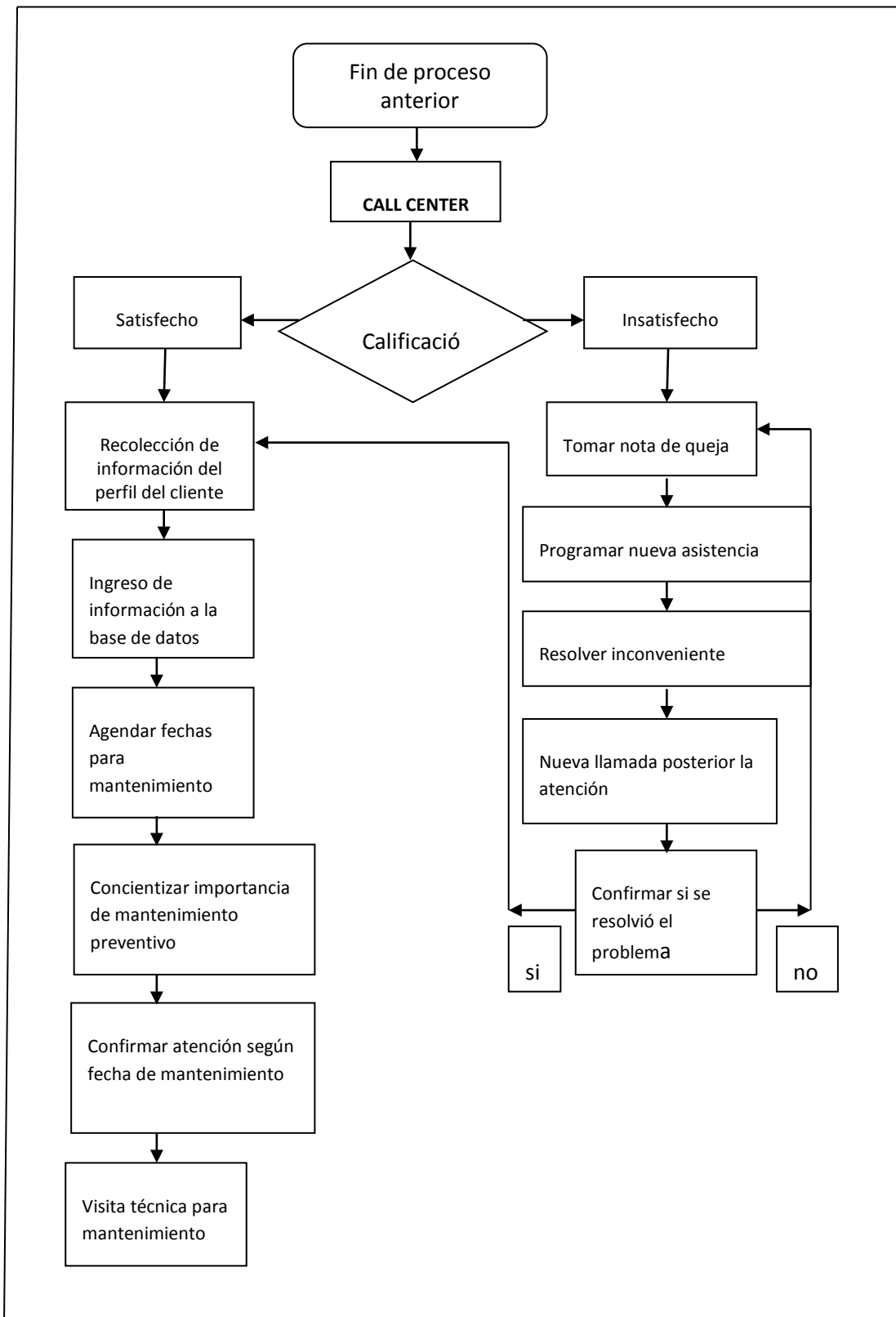
El cliente es quien regularmente solicita el servicio, es decir, no se contacta por parte de la empresa para ofrecer el servicio si no que son los mismos consumidores que llaman cuando requieren asistencia técnica, esto para el caso de clientes V.I.P, Confort y los Despreocupados.

Para el caso de los clientes Panasonic, se maneja una plataforma en la web que asigna los clientes constantemente y la empresa se encarga de contactarlos para ofrecer el servicio de instalación que es lo más común y también se asignan casos de revisión de equipos en garantía.

Una vez que se genera la orden de atención, se coordina con el personal técnico la atención del cliente de acuerdo a rutas y cantidad de trabajo que se asigne por día a cada uno de los técnicos con su respectivo vehículo que lo traslada por diferentes puntos.

Como parte de la estrategia de mercadeo para la empresa A&M se plantea implementar un plan de fidelización el cual dentro del proceso actual se pretende estructurar un *call center* para mejorar la calidad del servicio tanto post venta como en todo el proceso de adquisición del servicio de tal manera que el cliente perciba un impacto de calidad, un servicio diferente y complementario; el cual esta detallado en el gráfico 19.

Gráfico 20 Proceso Propuesto de llamada



Fuente: elaborado por Autores (2014)

En el gráfico 20 se muestra el proceso completo a llevarse a cabo en la estrategia que se plantea; a continuación se encuentra un detalle de la gestión de talento humano y herramienta para almacenar información y cómo se van a combinar ambas para complementar todo lo antes mencionado y ejecutarlo de manera eficiente.

- **Call center**

Como propuesta estratégica para la empresa A&M se plantea incorporar un departamento de *telemarketing* en el cual en primera instancia se contratará dos personas con experiencia en atención al cliente, específicamente en el área de telemarketing, capaz de cumplir las metas de llamadas diarias y manejar una herramienta de CRM.

En base a la cartera de clientes actuales que maneja la empresa tomada en cuenta desde el año 2012, en la cual se realizó la última actualización de datos, éstos oscilan entre los 8.000 registros. Para el cálculo de cuántos operarios se deben contratar para habilitar el departamento de telemarketing se determinó que en promedio una persona puede realizar 60 llamadas diarias. Para alcanzar a realizar dicha cantidad de llamadas se estima que debe tomar un periodo de 3 meses, tomando como referencia que la llamada promedio puede durar 5 minutos y para alcanzar la meta en el tiempo calculado será necesario contar con dos operarios en esta área.

Las funciones del call center son:

- ✓ Proporcionar un servicio de forma personalizada con alta calidad y trato cordial.
- ✓ Realizar llamadas diarias a 10 clientes referidos por Panasonic atendidos en los últimos 2 días.

Ilustración 23 Funciones del call center



Fuente: elaborado por Autores (2014)

- ✓ Contactar al cliente máximo 48 horas después de haber sido atendido para identificar sus inquietudes y medir el grado de satisfacción que obtuvo del servicio.
- ✓ Identificar inconvenientes o reclamos para proponer solución inmediata y mejorar el servicio.
- ✓ Actualización de la base de datos existente o cambios al estado actual de los clientes.
- ✓ Ingresar información detallada al sistema con datos personales del cliente, horas de uso promedio por equipo, preferencia en horarios de atención.
- ✓ Con la información recabada organizar y agendar nuevas citas por concepto de mantenimiento.
- ✓ Brindar recomendaciones sobre el uso correcto del equipo, cuidados del mismo y necesidad de realizar mantenimientos preventivos.

A continuación se detalla la introducción que debe realizar la operadora del *call center* para recabar la información requerida del cliente. Véase ilustración 24.

Ilustración 24 Cartilla para llamadas a clientes

<p style="text-align: center;"><u>CARTILLA DE LLAMADA A CLIENTES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1.- Saludo inicial, presentarse e identificarse como empresa.2.- Solicitar unos minutos de atención y preguntar si conoce todas las bondades del acondicionador de aire y cómo optimizar energía eléctrica mientras lo usa.3.- Preguntar si estuvo satisfecho o no con la atención recibida. (Si la respuesta es no se procurara solucionar el inconveniente vía telefónica o de ser necesario se reprogramará una nueva visita técnica para solucionar el inconveniente.4.- Se brindará los siguientes tips de uso y cuidado para los equipos:<ul style="list-style-type: none">- Regular la temperatura del aire acondicionado a 25 grados.- Procure no tener encendidas las luces durante el día para evitar recalentamiento en el ambiente.- Si sale de la habitación por menos de una hora no apagar el equipo, esto ayuda a que el ambiente se mantenga en temperatura confortable.- No deje las puertas y ventanas abiertas si el equipo esta encendido.- Limpie los filtros periódicamente.- El equipo que más tiempo permanece encendido será el que requiera mantenimiento más constante, esto depende del ambiente en que se encuentre y las horas de uso.- Para prevenir deficiencias de enfriamiento o goteos es necesario realizar mantenimientos preventivos.5.- Recordarle la fecha de mantenimiento en base a las horas de uso de sus aires acondicionados tanto del que atendimos como al resto que disponga en su hogar.6.- Pedir detalle de cantidad de equipos, detallar los ambientes de cada uno y horas promedio de uso.7.- Reconfirmar datos como: <i>email</i>, teléfonos, dirección y consultar por qué medio prefiere ser contactado.8.- Despedida y agradecimiento por la atención.

Fuente: elaborado por Autores (2014)

- **Software de CRM**

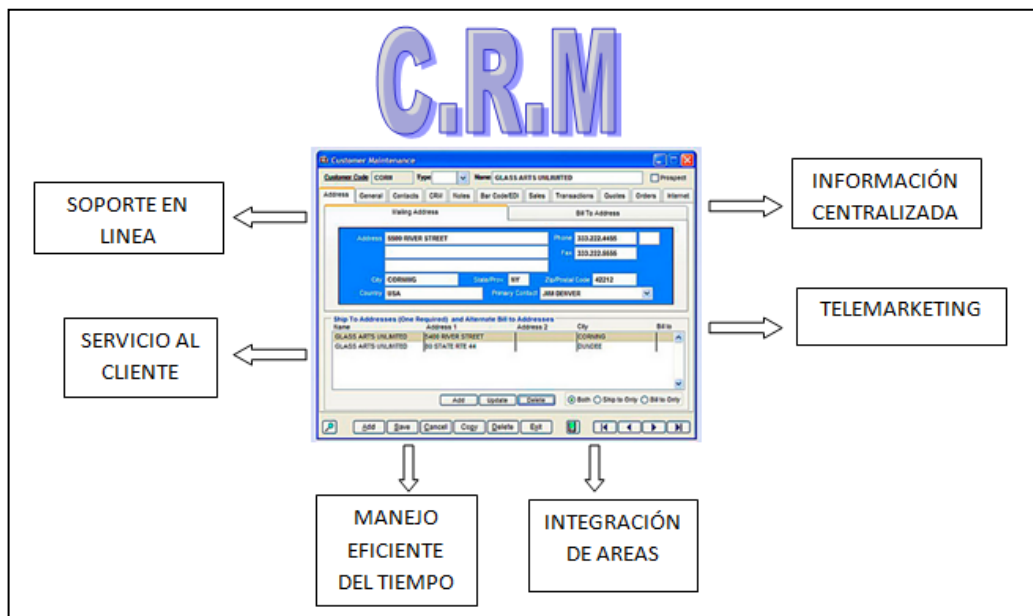
Para llevar a cabo el seguimiento de clientes se plantea implementar un módulo de CRM (manejo de las relaciones al cliente) al software que actualmente utiliza la empresa para llevar a cabo tareas como,

telemercadeo, manejo del tiempo de manera eficiente, servicio y soporte al cliente, manejo de información para cada segmento de clientes para los cuales debe ser alimentada con información que permita identificar y detallar el perfil del cliente de acuerdo a los aspectos que involucran el comportamiento del consumidor con respecto al servicio de acondicionadores de aire.

Dentro del proceso de recolección de información se pretende conocer datos personales como nombre, dirección, teléfono, e mail, fecha de cumpleaños; así como datos útiles para la empresa en lo que respecta a cantidad de equipos en el hogar u oficina, horas de uso de cada equipo detallando en qué ambientes los tiene instalados.

El objetivo a través de este nuevo proceso es también informar al cliente acerca del correcto uso de su acondicionador de aire y concientizar acerca de la importancia del mantenimiento preventivo para prevenir incrementos de consumo de energía si la unidad se encuentra sucia.

Ilustración 25 Funciones del CRM



Fuente: elaborado por Autores (2014)

La finalidad de todo el proceso es permitir a la empresa administrar y automatizar las relaciones con su segmento de clientes, conocerlos más y personalizar cada acción a tomar. De esta manera lo que se pretende es intensificar el mantenimiento de los aires, es decir que hagan uso del servicio los consumidores actuales con mayor frecuencia.

- **Mensajería directa SMS**

Se enviará mensajes de texto a celular a los diferentes clientes que basados en el registro de la base de datos y a través de la herramienta CRM que se desea también implementar, los clientes serán informados del próximo mantenimiento que les corresponde a cada equipo de su hogar u oficina.

Ilustración 26 Modelo de mensajería directa



Fuente: elaborado por Autores (2014)

A continuación se detallan los valores y frecuencias de envío de mensajería directa, la cual se la realizará con la herramienta *Constant Contact* que permite enviar mensajería masiva.

Tabla 25 Detalle para mensajería directa

HERRAMIENTA	PERIODO	COSTO POR MENSAJE	ENVIOS MENSUAL	COSTO	COSTO ANUAL
Mensajería SMS	mensual	\$0,049 /mensaje	200	\$ 9,80	\$ 117,60

Fuente: elaborado por Autores (2014)

- **E-mailing**

Mediante esta herramienta de comunicación se desea llegar al grupo de clientes que prefieren ser contactados por esta vía, es aquí donde se pretende enviar *e-mails* recordatorios para que el cliente programe una cita para poder brindarle el servicio. La finalidad del recordatorio es lograr atender al cliente cuando esté cerca la fecha de un próximo mantenimiento del equipo.

Tabla 26 Promociones en servicios

HERRAMIENTA	PERIODO	COSTO	COSTO ANUAL
<i>emailg</i>	mensual	\$120/ mes	\$ 1.440,00

Fuente: elaborado por Autores (2014)

- **Redes sociales**

El fin del manejo de las redes sociales se basa en el hecho de aprovechar el mundo digital que se vive actualmente y llegar al grupo de clientes que maneja este tipo de medio electrónico, por otra parte también permite dar a la empresa una imagen on-line donde se pretende colocar información sobre la empresa, recomendaciones, tips de cuidado de equipos, promociones, descuentos entre otras actividades que se vayan desarrollando a lo largo del año.

Para desarrollar esta función se contratará un *community manager* el cual es el nombre del cargo que ocupa la persona encargada de gestionar las redes sociales y sus funciones principales son las siguientes:

- ✓ Gestionar redes sociales de Twitter, Facebook,
- ✓ Crear y gestionar perfiles
- ✓ Crear un ambiente social y mantener un interface con los clientes

- ✓ Hacer crecer a la comunidad y seguidores, actualizando datos y estados
- ✓ Llegar al cliente con contenido relacionado con la empresa, creando conciencia de marca en la red

Cuadro explicativo:

Tabla 27 Detalle para manejo de redes sociales

CARGO	FUNCIÓN	SUELDO	MEDIOS
Community Manager	Gestión en redes sociales	\$500/mes	Twitter - Facebook

Fuente: elaborado por Autores (2014)

El fin de contratar a un operador de redes sociales es que durante todo el año gestione este tipo de enlace con el cliente.

3.6.7 Personas

Las personas involucradas directamente con el cliente y quienes intervienen en todo el proceso de atención al mismo, son las que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 28 Personal encargado del servicio

PERSONAS	FUNCIÓN
Gerente General	Trata con clientes VIP y clientes que requieren un trato especial, cierra negocios y soluciona problemas graves.
Técnicos operativos	Se relaciona directamente con los clientes al brindar los servicios de la empresa.
Telemercadeo	Atiende el <i>Call Center</i> y maneja la base de datos de la empresa.
Asistente Panasonic	Atiende directamente a clientes referidos por la marca Panasonic.

Fuente: elaborado por Autores (2014)

- **Capacitación al personal**

Dentro de las estrategias para brindar un mejor servicio al cliente, se pretende realizar un plan de capacitación tanto al personal técnico como administrativo y que permanecen en contacto directo con el cliente por varias vías, es por esto que es de suma importancia que el cliente interno sepa cómo brindar un servicio amable, oportuno, rápido y eficiente.

Los principales objetivos son: mejorar la interacción entre los trabajadores para asegurar la calidad del servicio, así como generar una conducta positiva para mantener el clima laboral adecuado.

La capacitación será impartida a 16 técnicos en refrigeración y que está en contacto diario con el cliente, a 2 telemercadistas o encargadas del *call center* y a 2 secretarias que recién llamadas o atienden a clientes en la oficina.

El plan de capacitación de servicio y atención al cliente constará con los siguientes temas:

- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Manejo de quejas y capacidad para resolver conflictos
- ✓ Mejoramiento del clima laboral
- ✓ Programación neurolingüística (PNL)
- ✓ *Marketing* y comportamiento del consumidor.

A continuación se detallan las fechas y costos del plan de capacitación:

Tabla 29 Detalle de capacitaciones al personal

CURSO	LUGAR	TIEMPO	FECHA	COSTO
Servicio al cliente	Empresa A&M	32 horas / 4 días	5 al 8 Enero del 2015	\$ 1.200

Fuente: elaborado por Autores (2014)

- **Atención y servicio técnico en horario especial**

La empresa A&M maneja un horario laboral normal de lunes a viernes de 8am hasta las 4pm. Su personal al momento únicamente atiende a clientes especiales en horarios extra laborales y son clientes que requieren el servicio de manera inmediata o de urgencia, como parte de las estrategias de fidelización se pretende incorporar un horario especial o extendido con una cuadrilla de técnicos que atiendan a clientes que requieran del servicio los días sábado con un horario especial de 4 horas para así poder cubrir ese porcentaje de clientes que por distintas maneras no pueden recibir el servicio en días se semana laboral.

Ilustración 27 Atención en horario especial



Fuente: elaborado por Autores (2014)

3.7 Cronograma

Las actividades para el plan de fidelización para el año 2015 se detallan a continuación en la tabla 30, las cuales empiezan desde la contratación de personal, capacitación, montaje del *call center*, promociones durante el año, gestión de redes sociales, *e-mailing* y mensajería hasta culminar con el sistema de gestión y control del proyecto detallado en la sección 3.8.

Tabla 30 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA PARA EL AÑO 2015											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Proceso de contratación de personal												
Capacitación al personal												
Montaje del <i>Call Center</i>												
Ejecución del <i>Call Center</i>												
Adquisición de CRM												
Promoción de mantenimientos												
Sorteo de <i>Tablet</i>												
Diagnostico Gratis												
Material publicitario												
Mensajería vía SMS												
<i>Emailing</i>												
Redes Sociales												

Fuente: elaborado por Autores (2014)

3.8 Sistema de gestión y control de proyecto

Dentro de la etapa final del proyecto se plantea un sistema de gestión y control de las estrategias de fidelización, es decir, tomar medidas correctivas necesarias con la finalidad de evaluar el desarrollo de las mismas, para lo cual se ha delegado un responsable por cada tarea y a su vez un tiempo establecido para el cumplimiento de dichas tareas. Esto incluye actividades de verificación sistemática de lo realizado versus lo programado en el plan, corregir oportunamente cualquier desvío o pérdida de tiempo así como reprogramar en el caso de ser necesario para mantener las metas propuestas. En la evaluación de las estrategias se realizará los juicios sobre la calidad y efectividad del proyecto.

Para la empresa A&M se detalla a continuación el cuadro de gestión y control del proyecto con sus respectivos índices.

Tabla 31 Indicadores de gestión y control

INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL				
GESTIÓN	ÍNDICE	FÓRMULA	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Call Center	Porcentaje de llamadas efectivas	$(\text{Número de llamadas contestadas} / \text{Número de prospectos}) * 100\%$	Diario	Supervisor de Telemarketing
	Porcentaje de interesados en el servicio	$(\text{Número de personas que solicitan próximos servicios} / \text{Número de prospectos}) * 100\%$	Diario	Supervisor de Telemarketing
Redes Sociales	Porcentaje de conversiones en Redes Sociales	$(\text{Número de personas que interactúan en redes sociales} / \text{Número de personas alcanzadas}) * 100\%$	Diario	Community Manager
Email Marketing	Porcentaje de aperturas únicas en e-mails	$(\text{Número de personas que abrieron el mail} / \text{número de envíos programados}) * 100\%$	Semanal	Community Manager
Mensajería directa SMS	Porcentaje de llamadas entrantes por mensajería	$(\text{Número de llamadas entrantes provenientes de mensajería SMS} / \text{número de llamadas entrantes totales}) * 100\%$	Semanal	Community Manager
Ventas	Porcentaje de incremento en ventas	$(\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}) / \text{Ventas mes actual}$	Mensual	Director de Ventas
	Participación de mercado	$\text{Ventas mes actual} / \text{ventas mes actual industria}$	Trimestral	Gerente General

Fuente: elaborado por Autores (2014)

3.9 Conclusiones del Capítulo 3

El capítulo 3 de este proyecto plantea un plan de fidealización para la empresa A&M, el cual pretende pasar de la satisfacción de los clientes actuales que maneja la empresa hacia la lealtad de los mismos, ésto con la finalidad de conseguir una frecuencia de consumo mayor y una buena disposición del cliente para con la empresa.

Como primer propósito se definió los segmentos de clientes en base a la cartera actual que maneja la empresa, los cuales se definieron en 4 grupos con características particulares y definidos en este capítulo; de esta manera se podrá determinar estrategias encaminadas a atender necesidades propias.

Debido que la cartera de clientes es muy amplia, se consideró trabajar con este grupo propio ya que de acuerdo a la investigación de mercado existe un porcentaje de clientes despreocupados, la intención es concientizarlos o hacer conocer la importancia del cuidado de sus equipos y para lograr esto se necesita dar un mantenimiento preventivo a los equipos para no esperar a que el aparato se dañe.

Como parte importante estratégica se pretende implementar un *call center* el cual básicamente se destinara a realizar llamadas a la cartera de clientes para incentivar la frecuencia de mantenimiento, así como ciertas promociones y estrategias para conseguir que el cliente se identifique con la empresa y crear lealtad del mismo, todo esto para conseguir alcanzar los objetivos planteados al inicio de este capítulo.

CAPÍTULO 4
ANÁLISIS FINANCIERO

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 Proyección de la Demanda

4.1.1 Ventas mensuales

Tabla 32 Ventas mensuales 2015

	INCREMENTO DE VENTAS MENSUALES PARA EL AÑO 2015											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MANTENIMIENTO	\$ 3.670	\$ 4.294	\$ 5.991	\$ 8.321	\$ 9.390	\$ 8.961	\$ 9.877	\$ 9.226	\$ 7.778	\$ 9.448	\$ 10.675	\$ 12.063
INSTALACIÓN	\$ 1.223	\$ 1.074	\$ 1.997	\$ 2.774	\$ 1.565	\$ 1.379	\$ 1.520	\$ 1.419	\$ 1.697	\$ 1.718	\$ 1.941	\$ 2.784
VENTAS	\$ 489	\$ 859	\$ 1.198	\$ 1.109	\$ 939	\$ 1.100	\$ 1.213	\$ 1.133	\$ 848	\$ 1.031	\$ 1.165	\$ 1.114
CHEQUEOS	\$ 734	\$ 1.288	\$ 1.797	\$ 2.219	\$ 2.066	\$ 2.151	\$ 2.370	\$ 2.214	\$ 1.273	\$ 1.546	\$ 2.329	\$ 3.897
TOTAL	\$ 6.116	\$ 7.515	\$ 10.984	\$ 14.423	\$ 13.959	\$ 13.590	\$ 14.979	\$ 13.992	\$ 11.596	\$ 13.743	\$ 16.109	\$ 19.858

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Para proyectar el incremento en ventas, se tomó como base las ventas realizadas durante el 2014 y se dio una ponderación a cada uno de los servicios que ofrece la empresa de acuerdo al monto facturación y a la frecuencia de consumo. Para esto, los pesos asignados fueron de 50% al servicio de instalaciones, 25% a mantenimientos, 15% reparaciones y chequeos y 10% a ventas de equipos nuevos; el servicio que más peso tiene es el de instalaciones por ser el más rentable de todos, puesto que aparte de ser el servicio más conveniente, incide en poder ofrecer a un mismo cliente los demás servicios aprovechando la asistencia del técnico.

En la tabla 32, se presenta el valor de incremento de las ventas, lo cual se ha calculado considerando que las ventas por servicios de mantenimiento incrementan en un promedio de 50% anual, lo cual es uno de los objetivos planteados; también se incrementan las reparaciones y los chequeos en un 20%, éste debido que las ventas por servicio inciden también en ofrecer los servicios complementarios cuando se contacta a los clientes y se hace efectiva su atención. Así mismo, influye en el número de posibles ventas de equipos nuevos, repuestos o accesorios, con la diferencia que crecen un 10% y 5% respectivamente, es decir, en relación al incremento por mantenimientos sí hay una diferencia significativa.

El objetivo es incrementar las ventas para el año 2015 puesto que durante ese período es cuando se va a contactar la cartera de clientes actual de la empresa, sin embargo de acuerdo a otro de los objetivos propuestos, se pretende fidelizar un 25% de la cartera clientes referidos por la marca Panasonic, los cuales de un total de 150 asignaciones mensuales para A&M, se estima fidelizar a 38 clientes al mes, los cuales anualmente requieran al menos de 1 mantenimiento.

4.2 Cálculo de costos

Los costos que intervienen directamente para brindar el servicio son: sueldos del personal técnico, movilización con vehículos propios, químicos, equipos y materiales varios. Tomando como referencia lo que respecta a costos por cada cuadrilla o grupo de trabajo que opera para realizar los diferentes servicios, en base al cálculo que se muestra en la tabla anterior, se estima que cada cuadrilla de servicio representa un costo diario de \$88,28 y en relación al costo de hora de trabajo, \$11,04 entre toda la cuadrilla considerando que laboran las 8 horas.

Tabla 33 Calculo de costos

	Costo Mensual	Costo Diario	Costo por hora
Personal	\$ 1.416,23	\$ 70,81	\$ 8,85
Dep. Vehículo	\$ 166,00	\$ 8,30	\$ 1,04
Mantenimiento Vehículo	\$ 40,00	\$ 2,00	\$ 0,25
Combustible	\$ 47,00	\$ 2,35	\$ 0,29
Químico para limpieza	\$ 28,00	\$ 1,40	\$ 0,18
Dep. Bomba hidráulica	\$ 58,33	\$ 2,92	\$ 0,36
Materiales varios	\$ 10,00	\$ 0,50	\$ 0,06
Total	\$ 1.765,56	\$ 88,28	\$ 11,03

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Para estimar el valor de costos por incremento en ventas se tomó como base el valor de las ventas ponderando cada uno de los servicios de acuerdo a cuánto incide en el valor de facturación total; se lo dividió para 20 que son el número de días laborables, luego dicho valor se dividió para lo que cuesta cada uno de los servicios que ofrece la empresa. El valor que se obtiene de esa operación indica la cantidad de atenciones diarias, ese resultado se lo multiplica por la cantidad de horas que se estima en promedio que tardan dependiendo nuevamente del tipo de servicio y finalmente se vuelve a multiplicar por los 20 días laborables, obteniendo así el costo de cada venta mensual que se proyecta.

En base al cálculo antes detallado, determina que dentro de los gastos que maneja actualmente la empresa en base a los sueldos de los trabajadores, se pretende explotar al máximo su capacidad para así distribuir de manera uniforme la demanda de trabajo para no incurrir en gastos mayores en horas extra, es decir, de acuerdo a la capacidad operativa actual que maneja la empresa, se ha notado una deficiencia en la producción de cada cuadrilla, éste es el motivo por el cual para mejorar los ingresos para la empresa, se desea contar con más servicios diarios por cuadrilla puesto que según el cálculo mencionado anteriormente, en base a los recorridos que facilitó la empresa para evaluar su producción diaria, existe una contra producción por parte del personal operativo.

4.2.1 Gastos administrativos

Tabla 34 Gastos administrativos

GASTOS	ANUAL	PROMEDIO MENSUAL
Gastos de Venta	\$ 76.596,00	\$ 6.383,00
Gastos Administrativos	\$ 133.738,00	\$ 11.144,83
TOTAL	\$ 210.334,00	\$ 17.527,83

Fuente: Archivos de la Empresa A&M (2013)
Elaborado por Autores

El cuadro anterior muestra los gastos administrativos de la empresa para el año 2013 debido que el año 2014 aún está en curso; sin embargo si se comparó con el año actual y se ha mantenido muy similar al año anterior.

4.2.2 Gastos operativos

Para implementar el *call center*, será necesario realizar la adecuación del espacio para su funcionamiento, así como la adquisición de muebles de oficina, equipos de cómputo, software, entre otros que se mostrarán en la tabla a continuación:

Tabla 35 Gastos Operativos

Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Muebles y Enseres			
Sillas	2	\$ 75,00	\$150,00
Escritorios	2	\$ 120,00	\$ 40,00
Archivadores	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Equipos de Oficina			
Teléfono	2	\$ 175,00	\$ 350,00
Equipos de Computación			
Laptop Toshiba	2	\$ 823,00	\$1.646,00
Software CRM	1	\$2.300,00	\$2.300,00
Accesorios	1	\$100,00	\$ 100,00
Adecuación de oficina			
Aire Acondicionado	1	\$ 914,00	\$ 914,00
Luminaria y cableados	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Pisos y tumbado	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total		\$ 6.057,00	\$ 7.400,00

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Tabla 36 Gastos operativos

	Telemarketing	Operador 2	Community manager	Técnicos horario especial
Sueldo	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 500,00	-----
Fondos de Reserva	\$ 28,22	\$ 28,22	\$ 41,50	-----
Décimo tercer sueldo	\$ 28,22	\$ 28,22	\$ 41,50	-----
Décimo cuarto sueldo	\$ 28,22	\$ 28,22	\$ 41,50	-----
Vacaciones	\$14,28	\$ 14,28	\$ 21,00	-----
Total Mensual	\$ 438,94	\$438,94	\$ 645,50	\$ 198,54
Total Anual	\$ 5.267,28	\$ 5.267,28	\$ 7.746,00	\$ 2.382,48
			TOTAL	\$ 20.663,04

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Tabla 37 Gastos operativos

AÑO 2015	
Sueldos y salarios	\$ 20.663,04
Llamadas telefónicas	\$ 5.760,00

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Los gastos operativos para implementar la estrategia deseada, deben ser considerados en el gasto mensual debido que para el *call center* se necesitará de las 2 telemarketing y 1 *community manager*, así como los trabajos en horarios especiales de los técnicos para atender ciertos clientes que durante la investigación prefirieron recibir el servicio en turno especial; por tal motivo se considera un promedio de atención de 12 horas extraordinarias al mes con su debido cálculo de costo hora sobre tiempo los

cuales se consideran durante los meses de temporada de mayor demanda y se considera un gasto de \$2.382 al año.

El cálculo del gasto total se lo realizó detalladamente de acuerdo al sueldo mensual de cada empleado considerando todos los beneficios que otorga la ley, como lo muestra el cuadro anterior. Así mismo se consideró un gasto más de llamadas telefónicas, estimando un máximo de 80 llamadas diarias efectivas y no efectivas por telemercadista, es decir, 160 llamadas diarias; calculando un promedio de 3 minutos por llamada, se presupuestó de acuerdo al costo promedio por minuto de las operadoras de \$0,025 costo de minuto, obteniendo un precio de \$480 mensual que proyectado a un año sería \$5.760.

4.2.3 Gastos de *marketing* y ventas

Tabla 38 Gastos de *marketing*

Gastos de <i>marketing</i> para el 2015	
Comisiones a personal del <i>call center</i>	\$ 7.481,80
Sorteo de cupones por mantenimiento	\$ 450,00
Descuento a clientes V.I.P.	\$ 840,00
Sorteo de una tablet	\$ 250,00
Diagnóstico gratuito	\$ 5.635,14
Mensajería sms	\$ 2.400,00
e-mailing(<i>CONSTANT CONTACT</i>)	\$ 2.340,00
Capacitación al personal	\$ 1.200
Millar de stickers, imantados y brochures	\$ 450
TOTAL	\$ 21.046,94

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Además de la implementación del *call center* se recurrió a los gastos antes detallados los cuales son variables como por ejemplo las comisiones para telemercadista ya que eso va en proporción a las ventas, el valor de la comisión es del 2% por ventas realizadas y se estimó el valor de \$7481 en base al incremento de ventas. Lo mismo ocurre con los descuentos a los clientes V.I.P que tienen una frecuencia de consumo bastante regular pero no existe un valor exacto, de igual manera se consideró una media en base a la cantidad de ventas esperadas con respecto a los consumos que hagan anualmente. El tercer rubro variable es el de los diagnósticos gratuitos, en el cual se considera sólo el tiempo en horas promedio que una cuadrilla puede atender varios clientes durante la temporada en la que se aplica dicho servicio para el cliente.

Los demás elementos sí tienen valores fijos ya que si no son obsequios o material P.O.P., son servicios que cobran mensualmente, por lo tanto se puede fijar el valor del mismo como se aprecia en el mismo cuadro.

4.3 Flujo de caja mensual

Tabla 39 Flujo de caja mensual

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS	\$104.811	\$93.792	\$91.908	\$ 90.271	\$ 77.371	\$ 69.230	\$ 76.310	\$ 71.279	\$ 69.178	\$ 83.349	\$ 94.753	\$ 95.986
Costo de Venta	\$54.467	\$ 47.803	\$44.461	\$ 41.164	\$ 34.839	\$ 30.690	\$ 33.828	\$ 31.598	\$ 31.481	\$ 38.243	\$ 43.208	\$ 41.316
Gastos de venta mensual	\$ 8.818	\$ 7.739	\$ 7.198	\$ 6.665	\$ 5.641	\$ 4.969	\$ 5.477	\$ 5.116	\$ 5.097	\$ 6.192	\$ 6.996	\$ 6.689
Gastos administrativos mensuales	\$15.397	\$ 13.513	\$12.568	\$ 11.637	\$ 9.849	\$ 8.676	\$ 9.563	\$ 8.932	\$ 8.899	\$ 10.811	\$ 12.214	\$ 11.679
Gastos operativos MKT mensuales	\$ 3.042	\$ 2.670	\$ 2.483	\$ 2.299	\$ 1.946	\$ 1.714	\$ 1.889	\$ 1.765	\$ 1.758	\$ 2.136	\$ 2.413	\$ 2.308
Gastos de marketing	\$ 9.823	\$ 2.127	\$ 1.978	\$ 1.831	\$ 1.550	\$ 1.365	\$ 1.505	\$ 1.406	\$ 1.401	\$ 1.701	\$ 1.922	\$ 1.838
GASTOS TOTALES	\$91.547	\$ 73.852	\$68.689	\$ 63.596	\$ 53.824	\$ 47.414	\$ 52.262	\$ 48.817	\$ 48.636	\$ 59.083	\$ 66.753	\$ 63.830
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$13.264	\$ 19.940	23.219	\$ 26.675	\$ 23.546	\$ 21.817	\$ 24.048	\$ 22.462	\$ 20.542	\$ 24.267	\$ 27.999	\$ 32.155
IMPUESTO A LA RENTA 22%	\$ 2.918	\$ 4.387	\$ 5.108	\$ 5.868	\$ 5.180	\$ 4.800	\$ 5.290	\$ 4.942	\$ 4.519	\$ 5.339	\$ 6.160	\$ 7.074
PARTICIPACION TRABAJADORES 15%	\$ 1.990	\$ 2.991	\$ 3.483	\$ 4.001	\$ 3.532	\$ 3.273	\$ 3.607	\$ 3.369	\$ 3.081	\$ 3.640	\$ 4.200	\$ 4.823
UTILIDAD NETA	\$ 8.357	\$ 12.562	\$14.628	\$ 16.805	\$ 14.834	\$ 13.745	\$ 15.150	\$ 14.151	\$ 12.941	\$ 15.288	\$ 17.640	\$ 20.258
Capital Propio												
7.400												
FLUJO DE CAJA	\$ 8.357	\$ 12.562	\$14.628	\$ 16.805	\$ 14.834	\$ 13.745	\$ 15.150	\$ 14.151	\$ 12.941	\$ 15.288	\$ 17.640	\$ 20.258

Fuente: elaborado por Autores (2014)

En el flujo de caja se observa que durante todo el período se obtiene rentabilidad de mes a mes, existen variaciones en las ventas pero donde se pretende intensificar con las estrategias es en los meses de temporada baja para no decaer en ventas como regularmente sucede.

Los costos fluctúan de acuerdo a la variación de ventas y son directamente proporcionales, es decir, si las ventas suben, los costos también y viceversa.

El resultado de la utilidad neta obtenida representa un incremento de 25% en comparación al año anterior quedando un valor mensual promedio de \$14.696,55 que, de acuerdo a la inversión inicial, representa el 50% de la utilidad mensual promedio, por lo tanto la inversión se recupera en el primer mes de implementación del plan de fidelización en la empresa A&M.

En la tabla a continuación se observa la utilidad del año anterior de \$141.116,15, comparada a la proyectada, el valor diferencial es de \$35.242,43; una cifra bastante atractiva para el primer año.

Tabla 40 Balance general empresa A&M (2014)

2014		
Ventas	\$ 854.714,00	
Costo de Ventas	\$ 478.361,00	
Utilidad Bruta		\$ 376.353,00
Gastos		
Gastos de Venta	\$ 76.596,00	
Gastos Administrativos	\$ 124.385,00	
Gastos Financieros	\$ 9.353,00	\$ 210.334,00
Utilidad		\$ 166.019,00
15% part. Empleados		\$ 24.902,85
Utilidad Neta		\$ 141.116,15

Fuente: archivos de la empresa A&M (2013)
Elaborado por Autores

4.4 Marketing ROI

El retorno de inversión en *marketing* (ROI) permite a la empresa A&M medir la inversión realizada en gastos de *marketing*, viendo estos resultados en la rentabilidad. (James Lendskold, 2003).

Para calcular el marketing ROI se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos de Marketing}}{\text{Gastos de Marketing}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\$ 279.934 - \$ 26.423,04}{\$ 26.423,04}$$

Tabla 41 Marketing ROI

MARKETING ROI	\$ 9,59
---------------	---------

Fuente: elaborado por Autores (2014)

Se observa que el retorno sobre la inversión por cada dólar que se invierte, devuelve un valor 9,59; lo cual demuestra la rentabilidad del proyecto. Para el caso de la empresa, se recupera la inversión en corto plazo, debido que la efectividad del *marketing* directo y el bajo costo de inversión planteado, le permite alcanzar los objetivos de manera efectiva.

4.5 Conclusiones del capítulo 4

Gracias a la rentabilidad del negocio, no fue necesario hacer préstamo para inversión, puesto que cuentan con capital propio que se planteó reinvertir para alcanzar los objetivos del plan de fidelización.

La empresa tiene 30 años en el mercado, por lo tanto, debido a su larga trayectoria y gracias a una buena administración, maneja un flujo de dinero bastante estable, de hecho rentable; pero, debido al crecimiento de la industria y de la competencia, se deben tomar medidas que fortalezcan y afiancen más la cartera de clientes con la que cuenta la empresa para no desmayar su ritmo de trabajo, por el contrario, incrementar las ventas de servicio. Gracias al antecedente financiero de la empresa, se pudo plantear una estrategia de *marketing* directo como principal, así como mensajería directa, *e-mailing* y otras herramientas más de comunicación masiva; también se planteó utilizar estrategias btl para los clientes actuales; todo lo antes mencionado no requiere de grandes inversiones puesto que se va a trabajar con la cartera de clientes que posee la empresa, por lo tanto, el desembolso de dinero para implementar el plan fue de apenas \$7400; complementado por estrategias de promoción que se plantea aplicar de acuerdo a la cantidad de ventas en el mayor de los casos, es decir, es directamente proporcional, de modo que no afectaría los ingresos que percibe la empresa en la actualidad.

Finalmente, no hubo la necesidad de utilizar herramientas de medición de rentabilidad, puesto que sus resultados hablan por sí solos y demuestran que el proyecto es factible y el margen de utilidad proyectado es muy bueno. Lo más importante es que el plazo en el que se realiza todo esto es apenas durante un año, lo que deja abiertas las puertas para pensar en expandir la capacidad que tiene la empresa para reinvertir nuevamente en los años futuros y mejorar los ingresos progresivamente, sin descuidar que debe controlar la oferta para no saturarse y dañar la imagen del servicio lograda mediante la estrategia de fidelización planteada.

5 CONCLUSIONES

Como conclusiones finales del proyecto hay que destacar varias acotaciones importantes del proyecto las cuales se detallan a continuación:

- La industria en la que se encuentra la empresa A&M brindando servicios de climatización se encuentra en un constante crecimiento por la alta demanda de aires acondicionados, todo esto por las altas temperaturas que se sienten en la ciudad de Guayaquil.
- El servicio que brinda la empresa, que ha sido percibida por sus clientes, es muy bueno y mantiene la calidad en el trabajo culminado y los clientes se sienten satisfechos con el mismo, el precio aunque mantiene un margen parecido al de su competidor es considerado como normal y ajustado a la economía de los clientes de A&M.
- La marca Panasonic es un aliado importante para la empresa A&M ya que es donde se reciben clientes con un flujo diario constante y cubren un alto porcentaje de ingresos para la empresa, aunque no se ha llevado un plan de fidelización de los mismos por parte de la empresa para aumentar la frecuencia de consumo en cuanto a los distintos servicios que brinda A&M.
- Se ha optado por la gestión de estrategias de fidelización en base a la cartera de clientes que maneja la empresa, que dentro de las principales acciones se plantea invertir en un sistema CRM para el manejo adecuado del cliente; esto de la mano con la implementación de un *call center* para así reactivar la cartera y gestionar mayor frecuencia de consumo de estos clientes no atendidos.
- Del mismo modo se plantea concientizar a los clientes del uso correcto del equipo y de la importancia de realizar mantenimientos preventivos a sus equipos, es aquí donde se va a generar una mayor demanda del servicio, mediante la gestión de varias acciones como manejo de

volantes informativas, llamadas de confirmación de calidad del servicio, manejo de quejas, gestión de redes sociales, *emailing* así también con plan de capacitación al personal para el trato y servicio correcto al cliente.

- El proyecto es viable tomando en consideración con el análisis financiero realizado, ya que en base a los indicadores económicos se observó que la variación de ventas con respecto al año anterior fue del 28% de incremento de la utilidad neta.

6 RECOMENDACIONES

Se pretende dejar planteadas recomendaciones y alternativas para continuar mejorando la gestión empresarial de la compañía A&M, y que se podrían ajustar y complementar al plan de fidelización planteado a éste proyecto; entre las principales recomendaciones están las siguientes:

- Considerando la alta demanda de productos de climatización en el mercado local, se plantea realizar un plan de *marketing* para gestionar la marca de la empresa y ofrecer más servicios a obras para trabajar con constructoras y hacerse conocer más en ese campo que en la actualidad se encuentra en alto crecimiento.
- Es recomendable mantener planes de capacitación en temas de servicio al cliente y motivación, que sean constantes, no sólo en los primeros años del proyecto para poder así afianzar la fidelización de los clientes.
- También se recomienda dedicar esfuerzos con estrategias de *marketing* relacional, influenciando directamente al cliente interno, ya que dentro de la organización es notable la deslealtad de los técnicos con la empresa, ya que en un porcentaje elevado realizan trabajos no ordenados por la misma y en horas laborables.
- Se recomienda analizar la posibilidad de inversión para aumentar la capacidad de la empresa en cuanto a técnicos, esto de la mano de herramientas, vehículos y equipos para poder estar frente a la alta demanda de servicios de climatización que en la ciudad de Guayaquil, siempre proyectándose a futuro, puesto que, una fidelización efectiva repercute en que los clientes recomienden más los servicios; actualmente un considerable número de consumidores ha llegado a la empresa de esa manera, por lo tanto si aumenta la demanda, la empresa debe tomar medidas para cubrirla.

- Se recomienda pensar en expansión local, es decir, a cantones cercanos de la ciudad como Samborondón, Durán, Daule, Milagro, entre otros; de esa manera podría atender un nuevo mercado que puede ser muy atractivo.
- Se puede realizar campañas de responsabilidad social con el tema de reciclaje; la empresa utiliza materiales como cobre y hierro, cartón y plástico, los cuales hoy en día en algunas empresas ya se ha implementado como parte de la cultura organizacional, por lo tanto se pueden hacer charlas y utilizar el dinero recaudado para beneficio propio de los empleados como organizar olimpiadas, festejar cumpleaños, realizar concursos, entre otras actividades que generen un ambiente más agradable entre los empleados.

7 BIBLIOGRAFÍA

Alexander Osterwalter. (16 de Agosto de 2014). *Matriz Canvas*. Obtenido de <http://www.businessmodelgeneration.com/>:

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

Banco Central del Ecuador. (21 de Marzo de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

Banco Central del Ecuador. (25 de Mayo de 2014). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_mensual

Cifras, E. e. (25 de Mayo de 2014). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>.

Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf

David Fred. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson.

Diario El Comercio. (10 de Junio de 2011). *www.elcomercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/alza-de-tarifas-electricas-busca.html>

Diario El Universo. (04 de Enero de 2011). <http://www.eluniverso.com/>.

Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2011/01/04/1/1356/venta-acondicionadores-aire-aun-calienta.html>

Diario El Universo. (18 de Junio de 2013). *www.eluniverso.com*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/18/nota/1038126/almacenes-ajustan-su-oferta-ante-restriccion-aires>

Ecuador en cifras. (21 de Mayo de 2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-030-en-abril/>

- Ecuador, M. d. (21 de Mayo de 2014). <http://oegpc.flacsoandes.org/>. Obtenido de <http://oegpc.flacsoandes.org/sites/default/files/Plan%20Nacional%20de%20Cultura%20del%20Ecuador%2021-11-07.pdf>
- Foro Económico Mundial. (05 de Junio de 2014). <http://www3.weforum.org/>. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf
- Fred David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Hair, Joseph; Bush, Robert; Ortinau, David;. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Invest Ecuador. (21 de Mayo de 2014). *invesecuador*. Obtenido de <http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf>
- James Lendskold. (2003). *Marketing ROI*. Mexico: Mc Grow Hill.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico: McGrawHill.
- La Camara de Comercio de Guayaquil. (Diciembre de 2012). Boletín Económico. Recuperado el 12 de Diciembre de 2013, de <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Pearson.
- Marcela Benassini. (2009). *Introducción a la Investigación de mercados*. Mexico: Pearson.

- Ministerio de Cultura del Ecuador. (21 de Mayo de 2014).
<http://oegpc.flacsoandes.org/>. Obtenido de
<http://oegpc.flacsoandes.org/sites/default/files/Plan%20Nacional%20de%20Cultura%20del%20Ecuador%2021-11-07.pdf>
- Ministerio de Energía del Ecuador. (16 de Junio de 2014).
<http://www.energia.gob.ec/>. Obtenido de
<http://www.energia.gob.ec/eficiencia-energetica-sector-residencial/>
- Ministerio de Energía Ecuador. (25 de Mayo de 2014). www.energia.gob.ec.
Obtenido de <http://www.energia.gob.ec/v-seminario-latinoamericano-y-del-caribe-de-eficiencia-energetica/>
- Naresh Malhotra. (2004). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson.
- Panasonic. (26 de Mayo de 2014). www.panasonic.com. Obtenido de
<http://www.panasonic.com/ec/consumo/hogar/aires-acondicionados-learn/features-explanation/inverter.html>
- Presidencia de la Republica. (10 de Abril de 2014).
<http://www.presidencia.gob.ec/>. Obtenido de
<http://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/2014-04-10-CONFERENCIA-MAGISTRAL-EN-YALE.pdf>
- Revista Vistazo. (10 de 01 de 2013). <http://www.vistazo.com/>. Obtenido de
<http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=22949>
- Samuelson, P. (2005). *Economía*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Social, M. d. (22 de Mayo de 2014). <http://www.inclusion.gob.ec/>. Obtenido de
<http://www.inclusion.gob.ec/politica-social/>
- Universo, D. e. (10 de Junio de 2013). <http://www.eluniverso.com/>. Obtenido de
<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/10/nota/1008766/acondicionadores-muy-consumidores-vetados>.