

INFORME DE PASANTÍA:
ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
PARA TIQAL S.A.S



PRESENTADO POR:
JUAN SEBASTIÁN CAPOTE CASTRO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS, Y
ADMINISTRATIVAS
POPAYÁN, CAUCA
SEPTIEMBRE 2020

INFORME DE PASANTÍA:
ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
PARA TIQAL S.A.S

PRESENTADO POR:
JUAN SEBASTIÁN CAPOTE CASTRO

ASESOR ACADÉMICO:
DIEGO CÁCERES BARAJAS

ASESOR EMPRESARIAL:
IVONNE ALEJANDRA CASTRO GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS, Y
ADMINISTRATIVAS
POPAYÁN, CAUCA
SEPTIEMBRE 2020

Nota de Aceptación

Asesor Académico

Asesor empresarial

Popayán, Cauca. 10 de septiembre de 2020

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo principalmente a Dios, por haberme prestado la vida y brindarme la salud y la fuerza necesaria que hoy me permite estar culminando mis estudios universitarios de pregrado, por guiarme por el camino correcto, y por tener personas tan valiosas a mi lado, como a ti padre, Giovanni Alberto Capote, a mi madre, Lorena Castro Guerrero, y a mis hermanos Ana María y José David, personas que más amo en este mundo y son mi motivo para luchar día a día, de quienes aprendo mucho y hacen de mí una mejor persona cada día; gracias a mis abuelas y todos los demás familiares que me han apoyado en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad del Cauca, por haberse convertido en mi segundo hogar durante todo este tiempo, y brindarme la oportunidad de aprender, en donde pasé momentos difíciles, pero también de mucha alegría, institución de la cual me enorgullece seguir siendo parte por ser una de las mejores universidades del país con acreditación de alta calidad.

Doy mil gracias especialmente al docente Diego Cáceres Barajas y a Ivonne Alejandra Castro Guerrero, quienes me acompañaron como asesor académico y asesora empresarial respectivamente en este proceso, y estuvieron siempre dispuestos a escuchar y colaborarme en lo que necesitara; como también a todos los profesores que compartieron conmigo parte de su conocimiento y experiencias para formarme como el profesional que ahora soy, compañeros de los que me quedan los más gratos recuerdos y amigos que con su ayuda y apoyo incondicional hicieron posible obtener mi título de administrador de empresas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	12
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:	12
1.1.1 Descripción del problema:	12
1.1.2. Formulación del problema:	13
1.2. JUSTIFICACIÓN:	13
1.3. OBJETIVOS:	14
1.3.1. Objetivo General:	14
1.3.2. Objetivos específicos:	15
1.4. MARCO TEÓRICO	15
1.4.1. Direccionamiento Estratégico	15
1.4.2. Análisis FODA	17
1.4.3. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	21
1.4.4. Metas.....	23
1.4.5. Estrategia.....	24
1.4.6. Programas	27
1.4.7. Implementación	28
1.4.8. Retroalimentación y Control	29
1.4.9. Marketing	32
1.4.10. Marketing de relaciones	37
1.5. METODOLOGÍA	47
1.5.1. Tipo de enfoque.....	47
1.5.2. Tipo de estudio	47
1.5.3 Diseño de investigación	48
1.5.4 Metodología de trabajo	48
1.6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TIQAL S.A.S	50
1.6.1. Descripción de la empresa	50
1.6.2. Marco legal	53

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TIQAL S.A.S.	55
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:.....	55
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO:	57
2.2.1. APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS:	65
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	70
2.4. ANÁLISIS DE CLIENTES ACTUALES:	73
2.5. ANÁLISIS DE CLIENTES RETIRADOS:	77
2.6. CARTERIZACIÓN DE CLIENTES:	83
2.7. ANÁLISIS GENERAL DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE TIQAL	85
3. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.....	87
3.1. METAS.....	87
3.2. ESTRATEGIAS	88
3.3. MATRIZ Y MAPA ESTRATÉGICO	91
4. PLANES OPERATIVOS	95
4.1. PLANES OPERATIVOS META 1.....	96
4.2. PLANES OPERATIVOS META 2:.....	100
4.3. PLANES OPERATIVOS META 3:.....	105
4.4. PLANES OPERATIVOS META 4:.....	107
4.5. RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN	109
5. CONCLUSIONES FINALES	120
ANEXOS.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de fortalezas y debilidades	71
Tabla 2: Matriz interna TIQAL	85
Tabla 3: Matriz Estratégica	96
Tabla 4: Plan operativo estrategia 1.1	96
Tabla 5: Plan operativo estrategia 1.2	97
Tabla 6: Plan operativo estrategia 1.3	98
Tabla 7: Plan operativa estrategia 2.1	100
Tabla 8: Plan Operativo Estrategia 2.2	101
Tabla 9: Plan Operativo Estrategia 2.3	103
Tabla 10: Plan Operativo estrategia 3.1	105
Tabla 11: Plan Operativo Estrategia 4.1	107
Tabla 12: Plan Operativo Estrategia 4.2	108
Tabla 13: Seguimiento y control Meta 1	110
Tabla 14: Seguimiento y control Meta 2	113
Tabla 15: Seguimiento y control Meta 3	116
Tabla 16: Seguimiento y control Meta 4	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de clientes por sector.....	73
Figura 2: Clientes por ciudad.	74
Figura 3: División de clientes por clasificación.	76
Figura 4: Clientes retirados por sector	79
Figura 5: Tasa abandono de clientes TIQAL por año.....	80
Figura 6: Clientes retirados por fuente.....	83
Figura 7: Mapa Estratégico	94
Figura 8: Diagrama de Gantt Meta 1	112
Figura 9: Diagrama de Gantt Meta 2	115
Figura 10: Diagrama de Gantt Meta 3	117
Figura 11: Diagrama de Gantt Meta 4	119
Figura 12. Matriz de gestión de relaciones	123

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se pretende mostrar de forma general, pero también de forma clara el trabajo que se realizó en la empresa TIQAL S.A.S durante 20 semanas, como resultado de la práctica profesional para optar por el título de administrador de empresas de la Universidad del Cauca.

Con esta práctica profesional se buscó contribuir a que TIQAL S.A.S logre fidelizar a los clientes que tiene en la actualidad. Esto se hizo, primero, mediante un diagnóstico tanto interno como externo de la organización, para poder identificar los factores que están afectando directamente a la empresa en el crecimiento de sus ventas, y a partir de dicho diagnóstico se construyó un plan de marketing relacional, acompañado de metas y estrategias.

También se diseñaron y aplicaron encuestas de satisfacción a clientes actuales, con el fin de que sean ellos los que nos digan las falencias que están teniendo con el software que ofrece TIQAL, así como también poder identificar qué elementos adicionales podría ofrecerles la organización, de modo que les genere valor adicional en su experiencia con la organización.

Y finalmente se desglosaron las estrategias en planes operativos, acompañados de herramientas de retroalimentación y control que se dejaron propuestas para poder así controlar el plan de marketing relacional que se construyó.

En la primera parte, usted podrá encontrar la contextualización del trabajo, en donde se especifican los objetivos que se pretenden cumplir con la práctica. En la segunda parte se encuentran los lineamientos teóricos, donde se definen los diferentes términos y conceptos

del ámbito administrativo que son utilizados en este documento, así como una contextualización del ámbito legal y del panorama actual de TIQAL como organización.

Dentro de esa misma sección se encuentra la contextualización metodológica, en la que se explica de forma general qué es lo que se va a realizar para lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos anteriormente definidos. En la tercera parte se presenta el desarrollo del primer objetivo específico, el diagnóstico de la empresa (interno y externo) basado en el enfoque del análisis DOFA. En la cuarta parte se encuentra el desarrollo del segundo objetivo específico, la formulación de las alternativas estratégicas relacionales. Y en la quinta parte, se presenta el desarrollo del tercer objetivo específico, la formulación de acciones y responsabilidades para el logro de estrategias. Y finalmente, se presentan las conclusiones finales del trabajo.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En esta sección se presentará el problema que se abordó en el desarrollo de este trabajo, los motivos para desarrollarlo, los objetivos que se propusieron desde el inicio, y los lineamientos teóricos que lo sustentan.

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

1.1.1 Descripción del problema:

TIQAL S.A.S se desempeña como desarrollador de soluciones tecnológicas enmarcadas en la administración de los Sistemas de gestión, la planeación estratégica y el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones clientes, de tal manera que se logre la eficiencia en la gestión, brindando servicios con excelencia y generando rentabilidad a sus accionistas; soportados en una estructura idónea y un talento humano competente y motivado.

La orientación al cliente y el respeto por la gente son dos de los valores que componen la filosofía organizacional de la empresa, resaltando el valor que tienen las diferentes relaciones con las personas y organizaciones que de manera directa o indirecta afectan el éxito de la organización, además el enfoque de mejoramiento continuo y excelencia son pilares fundamentales en su desempeño, por lo cual se busca construir una red de relaciones eficaz con los grupos de interés claves la cual permita desarrollar relaciones estrechas,

duraderas y beneficiosas tanto para los clientes, TIQAL y sus colaboradores, proveedores y distribuidores.

Por lo anterior surge la necesidad de identificar los puntos débiles y principales razones por las cuales se han terminado las relaciones con los clientes con el paso del tiempo, identificar los principales factores que han generado relaciones duraderas y profundas con los clientes actuales, como determinar las principales rutas que permitan construir fieles relaciones con los clientes actuales.

1.1.2. Formulación del problema:

TIQAL S.A.S, dentro de su política de mejoramiento continuo, se preocupa por mantener la tasa de deserción de los consumidores que tiene actualmente, o incluso disminuirla. Con este trabajo, se pretende contribuir a este propósito.

A partir de lo anterior, se formula el siguiente problema:

¿Cuáles son las alternativas estratégicas que permitan construir relaciones satisfactorias y de largo plazo con los clientes actuales de la empresa TIQAL S.A.S?

1.2. JUSTIFICACIÓN:

Esta práctica profesional contribuye a los procesos misionales de proyección social de la Universidad del Cauca, pues los estudiantes de administración, al realizar sus pasantías,

interactúan con el sector empresarial, contribuyen con su conocimiento a fortalecer las organizaciones, y esto tiene una repercusión positiva en el ámbito económico y social de la región. Además, al realizar un buen trabajo en estas organizaciones, se mejora la reputación de la Universidad del Cauca y sus miembros, permitiendo generar más oportunidades a los mismos.

El hecho de poder realizar la práctica profesional en TIQAL S.A.S es de suma importancia, pues permite poner en práctica las diferentes habilidades y conocimientos adquiridos durante el proceso de formación como administrador de empresas en la Universidad del Cauca. Brinda la posibilidad de poder aplicar lo aprendido en el contexto empresarial de una empresa real, lo cual fortalece y contribuye a consolidar el proceso formativo, pues pone al estudiante a desenvolverse con problemas reales, que están más allá de los libros académicos, y lo retan a sacar lo mejor de sí para solucionar dichos problemas y contribuir al éxito de la organización.

1.3. OBJETIVOS:

1.3.1. Objetivo General:

Establecer las alternativas estratégicas que permitan construir relaciones satisfactorias y de largo plazo con los clientes actuales de la empresa TIQAL.

1.3.2. Objetivos específicos:

1. Realizar diagnóstico general de la empresa TIQAL, basado en el enfoque del análisis DOFA.
 - 1.1. Diagnóstico externo Oportunidades-Amenazas
 - 1.2. Diagnóstico interno Fortalezas-Debilidades
2. Formular alternativas estratégicas relacionales.
3. Formular acciones y responsabilidades para el logro de las estrategias.

1.4. MARCO TEÓRICO

Para dar respuesta a las necesidades de la empresa y cumplir con los objetivos planteados se debe enunciar las diferentes aportaciones teóricas y metodológicas que permitan obtener mejores resultados y brinden lineamientos para el desarrollo de la estructura del trabajo, Dichos conceptos serán expuestos de tal forma que brinden una perspectiva desde lo general a lo particular, comenzando con la definición de marketing y sus enfoques, que darán pie a una idea más amplia del marketing relacional

1.4.1. Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico lo definen las acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo con base en un

diagnóstico estratégico que sirvió de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto interna como de su entorno. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. El direccionamiento estratégico lo integran, la visión y la misión, los valores, los principios corporativos de la organización, los objetivos, las estrategias. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama Pensamiento Estratégico (Beltrán Rodríguez, 2006).

Inicialmente, los valores organizacionales son un elemento preponderante para TIQAL, estos fundamentan la visión y la misión de la organización, y determinan el comportamiento de la misma. De modo que deben estudiarse, definirse y socializarse mediante el proceso de planeación estratégica.

En cuanto a la cultura organizacional, Serna la define (2003) como: “La identidad propia de la organización que incluyen los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida organizacional” (p.89). Es decir que la cultura es la forma como piensa y hace las cosas la organización.

Con respecto a la visión se asimila como el sueño que debe, quiere y puede cumplir la organización. Serna (2003) postula que es:

“Una declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su organización esté en el futuro. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertinencia de todos los miembros de la organización. Es decir que la visión guía el futuro de la organización y le da un propósito que resulta ser trascendental para establecer las estrategias.” (p.34)

Ahora bien, la misión es la razón de ser de la organización. Serna (2003) menciona que:

“La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones e involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.” (p.35).

Por último, los objetivos estratégicos son las metas clave que la organización debe alcanzar para su supervivencia. Serna (2003) afirma que: “Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización de su misión y visión” (p.185).

1.4.2. Análisis FODA

Kotler y Keller (2012) en su obra plantean que:

“la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing. Una empresa o unidad de negocios debe analizar las fuerzas del macroentorno que sean clave, y los factores del microentorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias. Además, tendrá que establecer un sistema de

inteligencia de marketing que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionadas con ellos.” (p.48).

Análisis Del Entorno Externo (Oportunidades Y Amenazas)

El buen marketing es el arte de encontrar, desarrollar y obtener ganancias de estas oportunidades. Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable.

Vicuria Ancín (2009) expone que: “Las oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos programamos” (p.106).

Fernández Valiñas (2007) nos plantea que las oportunidades de mercado tienen las siguientes características:

- Se presenta en el mercado, no en la empresa.
- Responde al movimiento de este y en algunas ocasiones es provocada.
- Será aprovechada por alguna empresa, siempre y cuando sea rentable.
- Es detectable a través de las herramientas de mercadotecnia y de la observación y percepción del ejecutivo del área.

Por tanto como se había planteado las oportunidades encontradas deben ser rentables; en caso contrario podríamos exponer a un gran riesgo a la empresa, ya que de algún modo las oportunidades pueden convertirse en riesgo para la organización según nuestra capacidad para poder aprovecharlas y si realmente aunque fuese una oportunidad es realmente lo que la organización requiere o podría ser útil a futuro pero no en el momento actual, por ello si se

presentan oportunidades en el sector se habla del hecho que alguna empresa la tomará y en ocasiones más de una podrá salir beneficiada pero difícilmente todas las empresas se logren ver beneficiadas.

Las amenazas colocan en riesgo la estabilidad de la empresa e incluso el hecho de que esta siga siendo competitiva en el mercado, al ver trastocados nuestros objetivos organizacionales y de crecimiento es como si tocaran parte del sistema nervioso de la organización provocando por ello también que los planes establecidos se vuelvan caducos para la organización, por lo cual se puede definir una amenaza como “Un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas, a una merma del atractivo de ese mercado” (Alemán, Escuero, 2007). A pesar que por la conceptualización de qué se entiende por amenaza se tiene una noción de en qué consiste el término cabe hacer énfasis que para efectos de la realización de un análisis debemos aprender a distinguir que es una amenaza y que es lo que la caracteriza por ende Fernández Valiñas (2007) las subdivide en tres:

- “Se presenta en el mercado no en la empresa.
- Responde al movimiento del mercado y puede ser provocada por la empresa o sus competidores.
- Es detectable a través de las herramientas de mercadotecnia y de la observación y percepción del ejecutivo responsable”

Una amenaza del entorno es un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias.

Análisis Del Entorno Interno (Fortalezas Y Debilidades)

Una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Está claro que la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, y tampoco debería regodearse en todas sus fortalezas. La gran incógnita es si debe limitarse a cultivar aquellas oportunidades respecto de las que posee las fortalezas requeridas, o si debe considerar también las que le exigen encontrar o desarrollar nuevas fortalezas.

Manuera Alemán y Escuero (2007) nos plantean que “Una fortaleza o punto fuerte es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores” (p. 172), ya que estos son los que finalmente generan nuestras utilidades se debe ver según incluso la percepción de ellos que hace que nos diferenciamos de los otros de tal modo que podamos aumentar el valor a esos puntos para crear mayor consolidación interna y hacer una proyección más firme de nuestra empresa hacia nuestro mercado real con lo cual podemos inclusive a traer futuros clientes.

Se debe tener en cuenta que la empresa al tener ventajas competitivas en relación con otras organizaciones se podría convertir de algún modo en un modelo a seguir por otras empresas que apenas están surgiendo con lo cual nuestras fortalezas se harán de algún modo más visibles a los demás y se podrán imitar, por lo cual la empresa debe mantenerse en un constante mejoramiento de sí misma tanto para su sobrevivencia como para el segmento de mercado al que se dirige.

Según Vicuria Ancín (2009) las debilidades perjudican o podrían perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos organizacionales. Por ello se debe tener bien claro cuáles son esas

debilidades para evitar malos entendidos y por consiguiente poder evitar que nuestros objetivos organizacionales se vean trastocados y que a su vez impida el cumplimiento de una serie de acciones que se desglosan de nuestros objetivos, con ello se hace referencia a que, según Fernández Valiñas (2007): “las debilidades se confunden fácilmente con los problemas o amenazas de mercado, pero una debilidad se origina siempre dentro de la empresa y puede ser controlada por ella, además de que generalmente es parte de la mezcla de mercadotecnia” (p. 97), por lo cual cuando se tiene una mejor perspectiva de lo que se ha de analizar se podrá generar una mayor eficacia y eficiencia en la elaboración de un plan que nos permita tener mejores bases para su futura ejecución, teniendo claro previamente cuáles son nuestras debilidades organizacionales de tal modo que en nuestros planes no dejemos a un lado estos, es decir que de ser posible se tenga un plan de contingencia en el cual se hayan previsto las incursiones o pormenores que pudiesen provocar nuestras propias debilidades y las medidas correctivas que se necesitan para poder dar continuación a nuestros planes o proyecciones.

Las debilidades se deben tomar muy en cuenta ya que las empresas siempre estarán expuestas a estar siendo analizados por la competencia y si ella detecta cuales son nuestros puntos débiles es justamente ahí donde empleará medios de marketing fuertes para superarnos y acaparar parte de nuestra porción de mercado en el cual nos habíamos posicionado, generando así inestabilidad para nuestra empresa y si la situación es muy seria la clausura de nuestra organización.

1.4.3. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

Cualquier organización a través de las fuerzas propuestas por Porter, se encuentra en capacidad realizar un autodiagnóstico para delinear las estrategias adecuadas a seguir, si se

considera que a una empresa, no siempre le tocará competir en un mercado atractivo, con barreras de entrada muy altas, con proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes (Hernández Pérez, 2011). Es necesario, comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan sus formas de operar. Al considerar los resultados de la empresa internamente se ponen en evidencia muchas características de su entorno y su tolerancia, por lo que puede confrontarlo y administrarlo eficientemente, ya lo menciona (Porter M 1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

El Modelo Porter está conformado por cinco fuerzas, presentes en la estructura de la industria y en última instancia son las que fijan precios, costos y requerimientos de inversión, por tanto, componen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo. Es así que Porter presenta un marco basado en la teoría económica que permite evaluar la competencia enfocándose en cinco fuerzas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de las nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad).

- Rivalidad entre competidores: Este elemento se relaciona con el nivel de competencia que tienen las empresas que pertenecen a la misma industria y que ofrecen el mismo tipo de productos.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores: Se refiere a la entrada potencial de nuevas empresas en la industria y que vendan el mismo tipo de producto.
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos: A diferencia que el elemento anterior, la amenaza de ingreso de productos sustitutos se relaciona con la entrada potencial de

empresas que ofrezcan productos sustitutos o alternativos a los de la industria estudiada.

- Poder de negociación de los proveedores: Se considera el nivel de influencia en las transacciones que poseen los proveedores en la empresa o industria estudiada, y que pueden constituirse en serios problemas para la organización.
- Poder de negociación de los consumidores: Se refiere a la capacidad de negociación que tienen los consumidores o compradores sobre la industria o empresa

1.4.4. Metas

De acuerdo a Kotler y Keller (2012, p50) “Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento.”

Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. La unidad de negocio fija estas metas y luego implementa un proceso de administración por objetivos (APO). Para que un sistema de APO funcione, las metas de la unidad deben cumplir cuatro criterios:

1. Deben acomodarse por jerarquía en orden descendente, de acuerdo con su importancia. El objetivo clave de la unidad de negocios para el periodo podría ser aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión. Los gerentes pueden incrementar las ganancias al aumentar

los ingresos y reducir los gastos. A su vez, pueden aumentar los ingresos al aumentar la participación de mercado y los precios.

2. Las metas deberán ser cuantitativas siempre que sea posible. La meta “aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI)” estará mejor enunciado con la meta “aumentar el ROI a 15% dentro de dos años”.

3. Las metas deben ser realistas. Las metas deben surgir de un análisis de las oportunidades y fortalezas de la unidad de negocios, no de los buenos deseos.

4. Las metas deben ser consistentes. No es posible maximizar las ventas y las ganancias de manera simultánea.

Otras elecciones importantes incluyen las ganancias a corto plazo frente al crecimiento a largo plazo; la penetración profunda en mercados existentes frente al desarrollo de nuevos mercados; las metas de rentabilidad frente a las de no rentabilidad, y el alto crecimiento frente al bajo riesgo. Cada elección requiere una estrategia de mercado diferente.

1.4.5. Estrategia

Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios o empresa; la estrategia es el plan de juego para llegar a su cumplimiento. Para lograr sus metas cada negocio debe diseñar una estrategia; Para Serna (1996):

“las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así

hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las acciones y decisiones que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.” (p. 32).

La estrategia persigue un posicionamiento y una imagen corporativa que respalde a sus productos y servicios que son transitorios y cambiantes. Además, segmenta el mercado con base en variables geográficas, demográficas, psicológicas y relacionadas con el producto (frecuencia y tipo de uso, lealtad a la marca, etc.). Todo esto sin perder de vista preguntas claves ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos? Y ¿a dónde deberíamos ir?, en términos de misión/visión, metas y objetivos, competencia, mercados, productos/servicios y medio ambiente (Vera, 2017).

Las Estrategias Genéricas De Porter

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que proveen un buen punto de partida para el pensamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.

- Liderazgo general de costos. Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado. En este caso necesitan menos habilidad de marketing; el problema es que usualmente otras empresas competirán con costos aún más bajos, y perjudicarán a aquella cuyo futuro entero dependía de los costos.
- Diferenciación. El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado. La empresa que busca liderazgo de calidad, por ejemplo, deberá fabricar productos con

los mejores componentes, ensamblarlos de manera experta, inspeccionarlos cuidadosamente y comunicar su calidad con eficacia.

- Enfoque. El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

Alianzas Estratégicas

Hasta las empresas gigantescas suelen tener problemas para alcanzar el liderazgo nacional o global si no forman alianzas con empresas domésticas o multinacionales que complementen o apalanquen sus capacidades y recursos. El solo hecho de hacer negocios en otro país podría requerir que la empresa otorgue licencias de su producto, forme una empresa conjunta con una compañía local o compre a los proveedores locales para cumplir con requerimientos de “componentes domésticos”. Muchas alianzas estratégicas toman la forma de alianzas de marketing. Éstas se clasifican en cuatro categorías principales:

1. Alianzas de productos o servicios. Una empresa otorga licencia a otra para fabricar sus productos, o dos empresas comercializan juntas sus productos complementarios o un nuevo producto.
2. Alianzas promocionales. Una empresa acuerda llevar a cabo una promoción para el producto o servicio de otra.
3. Alianzas logísticas. Una empresa ofrece servicios de logística para el producto de otra.

4. Colaboración para fijación de precios. Una o más empresas se unen en una colaboración para la fijación de precios especiales. Las empresas de hoteles y alquiler de automóviles a menudo ofrecen descuentos mutuos.

1.4.6. Programas

Hasta una grandiosa estrategia de marketing puede verse sabotada por una pobre implementación. Si la unidad ha decidido obtener liderazgo tecnológico, debe reforzar su departamento de I+D, recopilar inteligencia tecnológica, desarrollar productos de vanguardia, capacitar a su fuerza de ventas técnica, y comunicar su liderazgo tecnológico.

Una vez que han formulado sus programas de marketing, los especialistas en marketing deben calcular sus costos. ¿Vale la pena tener presencia en una feria o exposición comercial? ¿Será rentable utilizar un concurso de ventas para incentivar a la fuerza de ventas? ¿La contratación de otro vendedor mejorará los resultados? La contabilidad de costos basada en actividades (CBA) puede ayudar a determinar si un programa de marketing tiene probabilidades de producir resultados suficientes para justificar su costo.

La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si a todo el entramado teórico-estratégico del plan de marketing que se ha desarrollado hasta ahora le dotásemos de extremidades con las que poder caminar. En definitiva: “Es la hora de poner manos a la obra”.

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción

marcados en los plazos previstos (calendario de acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia (Saínz de Vicuña Ancín, 2013).

1.4.7. Implementación

Kotler y Keller; Dirección de Marketing (2012) exponen que: “La implementación del marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en tareas de acción, y garantiza que las mismas se ejecuten de manera que se logren los objetivos establecidos en el plan.” (p.640). Un plan de marketing estratégico brillante cuenta poco si no se implementa correctamente. La estrategia aborda el qué y el porqué de las actividades de marketing; la implementación se refiere al quién, dónde, cuándo y cómo, aspectos que están estrechamente relacionados: cada nivel de la estrategia implica ciertas tareas de implementación táctica en un nivel inferior. Por ejemplo, la decisión estratégica de la alta dirección de “exprimir” un producto debe traducirse en acciones y asignaciones específicas.

Según McKinsey & Company, la estrategia es sólo uno de los siete elementos que participan en la práctica exitosa de los negocios. Los primeros tres -estrategia, estructura y sistemas- se consideran el “hardware” del éxito; los siguientes cuatro -estilo, habilidades, personal y valores compartidos- son el “software”.

El primer elemento del software, estilo, significa que los empleados comparten una manera de pensar y de comportarse. El segundo, habilidades, implica que los empleados tienen las

habilidades necesarias para poner en práctica la estrategia de la empresa. El elemento personal se refiere a que la empresa ha contratado personas capaces, las ha capacitado bien, y les ha asignado los trabajos correctos. El cuarto elemento, valores compartidos, quiere decir que los empleados comparten los mismos valores y se guían por ellos. Cuando todos estos elementos están presentes, por lo general las empresas son más exitosas en la implementación de su estrategia.

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda.

1.4.8. Retroalimentación y Control

Control

Kotler y Keller (2012) afirman que: “el control del marketing es el proceso por el cual las empresas evalúan los efectos de sus actividades y programas de marketing, y realizan los cambios y ajustes necesarios. Aquí se enumera los cuatro tipos de control de marketing que se requieren: control del plan anual, control de rentabilidad, control de eficacia y control estratégico.” (p. 641).

- Control del plan anual: pretende garantizar que la empresa logre los objetivos de ventas, utilidades, etc. La piedra angular del control del plan anual es la gestión por objetivos. En primer lugar, la dirección establece objetivos mensuales o trimestrales. En segundo lugar, controla sus resultados en el mercado. En tercer lugar, la dirección determina las causas de las desviaciones de los resultados. Y, en cuarto lugar, toma medidas correctivas para reducir las diferencias entre objetivos y resultados.

Este modelo de control se aplica a todos los niveles de la organización. La alta dirección establece los objetivos anuales de ventas y utilidades; todos los gerentes de producto, gerentes regionales, gerentes de ventas y vendedores se comprometen a alcanzar determinados niveles de ventas y costos. En cada periodo, la alta dirección revisa e interpreta los resultados. En la actualidad los especialistas en marketing cuentan con mejores indicadores para medir el rendimiento de los planes de marketing. Existen cuatro instrumentos para este propósito: el análisis de ventas, el análisis de participación de mercado, el análisis de gastos de marketing y de ventas, y el análisis financiero.

- Control de rentabilidad: Las empresas deben medir la rentabilidad de sus productos, territorios, grupos de clientes, segmentos, canales de comercialización y tamaños de pedidos para ayudar a determinar la posibilidad de ampliar, reducir o eliminar los productos o las actividades de marketing. El apéndice de este capítulo muestra cómo elaborar e interpretar un análisis de rentabilidad de marketing.
- Control de eficacia: Supongamos que un análisis de rentabilidad pone de manifiesto que la empresa está obteniendo bajas ganancias en determinados productos, territorios o mercados. ¿Hay formas más eficientes de gestionar la fuerza de ventas,

la publicidad, la promoción de ventas y la distribución? Algunas empresas han establecido el puesto de controlador de marketing para trabajar desde la oficina del controlador, pero se especializan en mejorar la eficiencia del marketing.

- Control estratégico: Todas las empresas deben reevaluar periódicamente su enfoque estratégico en el mercado mediante una auditoría de marketing bien realizada. Las empresas también pueden realizar revisiones del nivel de excelencia del marketing, y revisiones de su responsabilidad ética y social.

Retroalimentación

Iglesias (2014) considera que la retroalimentación (feedback) es un término anglosajón de difícil traducción al castellano, admitido en el argot empresarial. El cual se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que se desea que se repita en el tiempo y en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) negativo o correctivo.

Según Greller y Herold (2008) solo existen 3 tipos de retroalimentación (feedback) los cuales son:

-Retroalimentación positiva: Cuando sale del sistema la cual tiende a aumentar la señal de salida, o actividad.

-Retroalimentación negativa: Es la que mantiene el sistema funcionando. Devuelve al emisor toda la información que necesita para corregir la pauta de entrada, mantiene el sistema estable y que siga funcionando.

-Retroalimentación bipolar: La cual puede aumentar o disminuir la señal o actividad de salida. La retroalimentación bipolar está presente en muchos sistemas naturales y humanos. De hecho, generalmente la retroalimentación es bipolar, es decir, positiva y negativa según las condiciones medioambientales, que, por su diversidad, producen respuestas sinérgicas y antagónicas como respuesta adaptativa de cualquier sistema.

1.4.9. Marketing

Kotler y Keller en su obra Dirección de Marketing desde una visión más holística del Mercadeo plantean que: El marketing principalmente trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”.

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Por lo que la dirección de marketing tiene lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial se basa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. De este modo, la dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.

Peter Drucker (1973) afirma que:

El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requeriría entonces sería que el producto o servicio estuviera disponible.

(p.64)

Orientación de la empresa hacia el mercado

Con estas nuevas realidades de marketing, ¿qué filosofía debería guiar los esfuerzos de marketing de la empresa? Cada vez con más intensidad, los especialistas en marketing operan de manera consistente con el concepto de marketing holístico. Dicho lo anterior el primer paso es revisar y evaluar la evolución de las anteriores ideas de marketing.

El concepto de producción

El concepto de producción es uno de los más antiguos en los negocios. Sostiene la idea de que los consumidores prefieren los productos que son ampliamente disponibles y de bajo precio. Los directores de negocios orientados hacia la producción se concentran en lograr una alta eficiencia de producción, costos bajos y distribución masiva. Esta orientación puede tener sentido y mayor eficiencia en países en desarrollo como China, donde el fabricante más grande de PC, Legend (principal propietario del Grupo Lenovo) y el gigante de los electrodomésticos Haier aprovechan la enorme disponibilidad de mano de obra de bajo costo para dominar el mercado. Los especialistas en marketing usan también el concepto de producción cuando desean ampliar el mercado.

El concepto de producto

El concepto de producto propone que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras. Sin embargo, en ocasiones los directores se enamoran de sus productos. Podrían cometer la falacia de la “mejor ratonera”, creyendo que un mejor producto por sí mismo llevará a la gente hasta sus puertas, Sin embargo, es un hecho que un producto nuevo o mejorado no necesariamente será exitoso a menos que su precio, distribución, publicidad y venta sean llevados a cabo de manera adecuada.

El concepto de venta

El concepto de venta establece que los consumidores y las empresas, si se les deja solos, no comprarán suficientes productos de la organización. Se practica de manera más agresiva con los bienes no buscados—aquellos que los compradores no piensan comprar en circunstancias normales, como seguros o nichos en un cementerio— y cuando las empresas con sobrecapacidad de producción se disponen a vender lo que fabrican, más que a fabricar lo que quiere el mercado.

El concepto de marketing

El concepto de marketing surge a mediados de la década de 1950 con una filosofía de intuición y respuesta y centrada en el cliente. Consiste en encontrar los productos adecuados para los clientes de la empresa y no al revés. Dell no prepara la PC perfecta para su mercado meta, sino que provee plataformas de producto sobre las cuales cada individuo personaliza las características que él o ella desean en la computadora.

El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo. Theodore Levitt de Harvard ejemplifica un contraste de percepción entre los conceptos de venta y de marketing: La venta se centra en las necesidades del vendedor; en cambio el marketing lo hace en las necesidades del comprador. La venta se preocupa de la necesidad del vendedor de convertir su producto en dinero, el marketing lo hace con la idea de satisfacer las necesidades del cliente a través del producto y del conjunto de aspectos asociados a su creación, entrega y por último a su consumo. Muchos académicos encontraron que las empresas que adoptan el concepto de marketing en ese momento lograron mejores resultados.

El concepto de marketing holístico

Sin lugar a dudas, las tendencias y fuerzas que han definido la primera década del siglo xxi han llevado a las empresas a un nuevo conjunto de creencias y prácticas. El concepto de marketing holístico se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada es necesaria frecuentemente.

El marketing holístico reconoce y reconcilia entonces el alcance y la complejidad de las actividades de marketing. Los siguientes cuatro principales componentes caracterizan al marketing holístico: marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno y rendimiento del marketing.

Actualización de las cuatro P's

McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las cuatro Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing —como se ejemplifica con el marketing holístico— actualmente esas cuatro Ps ya no son todo lo que hay. Si las actualizamos para que reflejen el concepto de marketing holístico llegamos a un grupo más representativo que abarca las realidades modernas de marketing: personas, procesos, programas y desempeño organizacional.

El concepto de personas refleja parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. Éste sólo será tan bueno como las personas dentro de la organización. También refleja el hecho que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente cuando buscan comprar o consumen productos y servicios.

El concepto de procesos refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Los especialistas en marketing deben evitar la planificación y toma de decisiones ad hoc y asegurarse que las ideas de marketing y conceptos de vanguardia desempeñen un rol apropiado en todo lo que hacen. Solamente al instituir el grupo adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, la empresa puede participar en relaciones de largo plazo que sean beneficiosas para ambas partes. Otro importante grupo de procesos guía a la empresa en la generación de ideas con imaginación y productos innovadores, servicios y actividades de marketing.

El concepto de programas refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Abarca las antiguas cuatro Ps y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing. Sin importar si son online u offline, tradicionales o no tradicionales, estas actividades deben integrarse de tal forma que su todo sea mayor que la suma de sus partes y que logren múltiples objetivos para la empresa.

El concepto de performance, o desempeño se define de acuerdo con el marketing holístico, como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad, así como capital de marca y de clientes), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria). Finalmente, estas nuevas cuatro Ps en realidad se aplican a todas las disciplinas dentro de la empresa, y al pensar de esta manera los directores se alinean más con el resto de la empresa.

1.4.10. Marketing de relaciones

Un objetivo clave del marketing cada vez más importante es desarrollar relaciones profundas y duraderas con las personas y organizaciones que de manera directa o indirecta afectan el éxito de las actividades de marketing de la empresa. El objetivo del marketing de relaciones es la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios. Los cuatro elementos clave que componen el marketing de relaciones son los clientes, los empleados, los socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y

los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas). Los especialistas en marketing deben generar prosperidad entre todos estos componentes y equilibrar los rendimientos para todos los interesados en el negocio. Desarrollar relaciones fuertes requiere de un entendimiento de sus capacidades y recursos, sus necesidades, objetivos y deseos. El resultado más deseable del marketing de relaciones es un activo único para la empresa que se denomina red de marketing, formada por la empresa y los grupos de interés que la sustentan —clientes, empleados, proveedores, distribuidores, minoristas y otros—, con los que mantiene relaciones de negocio rentables para ambas partes. El principio operacional es sencillo: construir una red de relaciones eficaz con los grupos de interés clave y de ahí surgirán los beneficios. Es por lo que muchas empresas eligen ser propietarias de marcas en lugar de activos físicos, y subcontratan a otras empresas para que lleven a cabo otras actividades de mejor manera y a menor costo, mientras que las actividades centrales se siguen llevando a cabo en la empresa. Las empresas también están dando forma a ofertas, servicios y mensajes separados para clientes individuales basadas en la información sobre sus transacciones anteriores, información demográfica, psicográfica, y sobre sus preferencias de medios de comunicación y canales de distribución. Al centrarse en sus clientes, productos y canales más rentables, estas empresas esperan alcanzar un crecimiento rentable, capturando una mayor parte de los gastos de cada cliente mediante la creación de una fuerte lealtad del cliente. Estiman el valor individual y el valor de vida del cliente y diseñan las ofertas de mercado y los precios de forma que se generen ganancias a lo largo de la vida del cliente.

Ya que atraer a un nuevo cliente podría costar cinco veces más que retener a un cliente actual, el marketing de relaciones también enfatiza la retención de clientes. Las empresas generan participación del cliente mediante la oferta de una mayor variedad de bienes a los clientes

actuales, capacitando a sus empleados en las ventas cruzadas y ventas de artículos de mayor precio.

Definición de Marketing Relacional

Dada la evolución del enfoque del mercadeo, el marketing mix se tornó insuficiente ante las nuevas necesidades de los clientes y corto para las industrias nacientes como el sector de los servicios.

Christian Grönroos en su artículo “Relationship marketing: The strategy continuum” enmarca esta nueva tendencia del mercadeo más enfocada al mercado y las relaciones con el cliente interno y externo en el mercadeo relacional fundamentado en la construcción y el mantenimiento de las relaciones con los clientes en contraposición de la concepción tradicional del mercadeo transaccional donde lo importante es la venta en transacciones independientes.

De esta manera se puede definir entonces el mercadeo relacional a partir de la colaboración donde el foco de atención se centra en las relaciones que se establecen entre una empresa y sus clientes, proveedores, distribuidores e incluso los propios empleados de la organización, para generar valor compartido y mayor rédito en las transacciones (Alfaro et. al, 2004).

Concepciones

Alfaro et. al. (2004), recopila diferentes concepciones del marketing relacional desde la introducción del término, en el contexto de los servicios, por Berry en 1983. Distintos autores han utilizado el término expandiendo el concepto inicial, al el que incluyen una gran variedad de significados y actividades. Algunas de estas concepciones son:

- Berry (1983) y Jackson (1985): Hace énfasis en la necesidad de establecer y mantener las relaciones entre las empresas y sus clientes más allá y en contraposición a la orientación transaccional del marketing tradicional.
- Christopher, Payne y Ballantyne (1991): Las empresas además de establecer y mantener relaciones con sus clientes finales, también establecen y mantienen relaciones con cinco mercados adicionales que son: mercados de soporte, mercado de proveedores, mercado de empleados, mercados influyentes y mercados internos. El modelo propuesto es denominado el de los seis mercados.
- Kotler (1992): Existen diez participantes fundamentales con los que las empresas mantienen relaciones. Se dividen en dos tipos, los del entorno inmediato (proveedores, distribuidores, clientes finales y empleados) y los del macro entorno (compañías financieras, administraciones gubernamentales, medios de comunicación, aliados, competidores y el público general).
- Hunt y Morgan (1994): Hace referencia al marketing relacional como todas las actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos con los aliados de la cadena de aprovisionamiento. Estos aliados son tres: aliados laterales, los compradores y los aliados internos.
- Gummesson (1994): Establece que el marketing relacional se basa en la interacción entre las redes relacionales. Existen relaciones de mercado, como núcleo del marketing relacional, establecidas entre una empresa y sus clientes, relaciones de no-mercado, que se establecen por encima del nivel del mercado tradicional y nano relaciones, que se producen al interior de las organizaciones.

Pilares

Según Alfaro et. al. (2004), el marketing relacional se basa en pilares o fundamentos esenciales dentro de los cuales se mencionan la colaboración, la confianza y el compromiso.

El primer pilar, que es la colaboración, debe contener una visión de largo plazo y todas las partes que participan en la relación deben ganar con la misma. Alfaro et. al. cita a Hunt y Morgan (1994) con la frase: “La paradoja del marketing relacional es que un competidor efectivo en la era de la competición en red también implica ser un cooperador efectivo”.

En cuanto a la confianza y el compromiso, se establece que sin estos pilares es imposible construir y mantener una relación de colaboración a largo plazo. Por lo tanto, el establecimiento de relaciones de colaboración basadas en la confianza y en el compromiso debe tener como objetivo principal la creación de mayor valor para las partes.

Aplicación

Para Grönroos (1997), las aproximaciones estratégicas que una empresa puede adoptar en cuanto a sus relaciones, pueden representarse en un eje simbólico. En un extremo se sitúa el marketing relacional, enfatizando la construcción y mantenimiento de relaciones, y en el otro el marketing transaccional, donde se enfatizan las transacciones independientes que se realizan.

Según lo anterior, Grönroos (1997) sostiene que para las empresas que producen bienes de consumo masivo, en donde no tienen ningún contacto con los clientes finales, la aproximación apropiada es la transaccional. El marketing transaccional consiste en atraer y

satisfacer clientes potenciales de una empresa mediante la combinación de los elementos del marketing mix.

Por otra parte, para las empresas de servicios, que mantienen relaciones continuadas con sus clientes, la aproximación adecuada es la del marketing relacional.

Según Alfaro et. al. (2004), en el entorno competitivo actual es difícil hacer una distinción entre empresas de servicios y aquellas de productos. Lo anterior se da gracias a que las empresas de consumo masivo han incluido ofertas de servicio asociados y han priorizado, para el éxito del negocio, la gestión de las relaciones.

Por lo anterior, el marketing relacional puede ser aplicado en cualquier ámbito de negocio, incluyendo en el relacionamiento a todos los actores de la red relacional de una organización; clientes finales, actores del entorno y en el interior de las organizaciones.

Medición del valor de vida del cliente

La importancia de buscar la maximización de la rentabilidad del cliente en el largo plazo se puede entender mejor al analizar el concepto de valor de vida del cliente. El valor de vida del cliente (CLV) describe el valor presente neto del flujo de ganancias que se espera recibir por las futuras compras de un cliente. La empresa debe restar de sus ingresos esperados los costos en que supone incurrirá para atraer al cliente en cuestión, realizar la venta y dar servicio a su cuenta, aplicando la tasa de descuento adecuada (digamos, entre el 10 y 20%, dependiendo del costo de capital y actitudes frente al riesgo). El cálculo del valor de vida puede llegar a sumar decenas de miles de dólares, e incluso más.

Los cálculos de CLV proporcionan un marco cuantitativo formal para planear las inversiones en los clientes, y ayudan a los especialistas en marketing a adoptar una perspectiva de largo plazo. Sin embargo, uno de los desafíos es llegar a un cálculo fiable de ingresos y costos. Los especialistas en marketing que utilicen conceptos de CLV también deben considerar las actividades de marketing generadoras de marca que contribuyen a aumentar la lealtad del cliente.

Generación de lealtad

La creación de una conexión fuerte y sólida con los clientes es el sueño de todo especialista en marketing, y a menudo es la clave para el éxito de dicha función en el largo plazo. Las empresas que desean crear este tipo de vínculos deben prestar atención a algunas consideraciones específicas. Cierta grupo de investigadores considera las actividades para generar retención como aquellas que proporcionan a los compradores beneficios financieros, beneficios sociales o vínculos estructurales. En las siguientes secciones se explican tres tipos de actividades de marketing que las empresas utilizan para mejorar la lealtad y la retención.

- **INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES:** Escuchar al mercado es crucial para la gestión de las relaciones con los clientes. Algunas empresas han creado un mecanismo constante que mantiene a sus especialistas en marketing en contacto permanente con la primera línea de la comunicación con el cliente. Pero escuchar es tan sólo una parte de la historia. También es importante permanecer del lado de los clientes y, en lo posible, ponerse en su piel para entender su punto de vista.
- **DESARROLLO DE PROGRAMAS DE LEALTAD:** Los programas de lealtad están diseñados para recompensar a los clientes que compran con frecuencia y en

cantidades significativas. Pueden ayudar a generar lealtad a largo plazo con los clientes con alto valor de vida, creando oportunidades de venta cruzada en el proceso. Las aerolíneas, hoteles y empresas emisoras de tarjetas de crédito fueron las primeras en utilizarlos, y actualmente los programas de lealtad existen en muchos otros sectores. Casi todas las cadenas de supermercados manejan tarjetas de club de precios que ofrecen descuentos en la compra de ciertos artículos. Por lo general, la primera empresa en introducir un programa de lealtad en un sector obtiene los mayores beneficios, en especial si los competidores tardan en hacer lo propio. Una vez que la competencia reacciona, los programas de lealtad pueden convertirse en una carga financiera para todas las empresas que los ofrecen, pero algunas de ellas son más eficientes y creativas al gestionarlos. Ciertos programas generan recompensas, de manera que atrapan a los clientes y crean altos costos de cambio. Los programas de lealtad también producen en los clientes un impulso psicológico y un sentimiento de ser especiales y formar parte de una élite, algo que ellos valoran. Los programas de membresía en un club pueden abrirse a todo aquel que compre un producto o servicio, o estar limitados a un grupo de afinidad si se requiere el pago de una pequeña cuota. Aunque los clubes abiertos son adecuados para generar una base de datos o atraer a los clientes de la competencia, los clubes de membresía limitada son poderosos generadores de lealtad a largo plazo. Las cuotas y las condiciones de la membresía impiden que se unan quienes tienen un interés pasajero en los productos de la empresa. Estos clubes atraen y retienen a los clientes responsables de la mayor porción del negocio.

- **CREACIÓN DE VÍNCULOS INSTITUCIONALES:** Una empresa proveedora en el sector industrial puede proporcionar a sus clientes equipos especiales y conexiones

online que les ayuden a gestionar sus órdenes, sus pagos o sus inventarios. Los clientes se inclinan menos a cambiar de proveedor cuando esto lleva aparejado unos altos costos de capital o de búsqueda, o la pérdida de los descuentos a que tienen derecho por ser consumidores leales. Un buen ejemplo de este tipo de prácticas es McKesson Corporation, un mayorista líder de la industria farmacéutica, que invirtió millones de dólares en el desarrollo de capacidades para intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés) con el propósito de ayudar a las farmacias independientes a gestionar sus procesos de inventario, de ingreso de pedidos y de espacio en el lineal. Otro ejemplo es Milliken & Company, que proporciona a sus clientes leales programas de software desarrollados por la propia empresa, investigaciones de marketing, y capacitación en ventas y previsión de demanda.

Valor percibido por el cliente

Los clientes están mejor informados y educados que nunca, y tienen las herramientas para verificar lo que ofrecen las empresas, y para buscar mejores alternativas. En última instancia, ¿qué factores toman en cuenta los clientes para hacer sus elecciones? La respuesta es que tienden a maximizar el valor dentro de los límites de los costos de búsqueda y un conocimiento, movilidad e ingreso limitados. Los clientes calculan cuál oferta creen que les otorgará el mayor valor percibido —por la razón que sea—, y actuarán en consecuencia. El hecho de que la oferta esté a la altura de sus expectativas afecta la satisfacción del cliente y tiene un impacto sobre la probabilidad de que éste vuelva a comprar el producto. El valor percibido por el cliente (CPV) es la diferencia entre la evaluación que el cliente hace respecto de todos los beneficios y todos los costos inherentes a un producto. El beneficio total para el cliente es el valor monetario percibido del conjunto de beneficios económicos, funcionales y

psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado, como resultado del producto, el servicio, las personas involucradas en la transacción y la imagen. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que incurren los clientes al evaluar, obtener, usar y finalmente deshacerse de una oferta de mercado determinada. Incluye costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos. El valor percibido por el cliente entonces se basa en la diferencia entre los beneficios que el cliente obtiene y los costos en que incurre. El especialista en marketing puede aumentar el valor de la oferta para el cliente, al incrementar los beneficios económicos, funcionales o emocionales, y/o al reducir uno o más costos. El cliente que elige entre dos ofertas de valor, V_1 y V_2 , optará por V_1 si la relación (ratio) V_1/V_2 es mayor que uno; elegirá V_2 si es menor que uno, y será indiferente si es igual a uno.

Atracción y retención de clientes

Las empresas que buscan expandir sus ganancias y sus ventas se ven obligadas a gastar tiempo y recursos considerables en la búsqueda de nuevos clientes. Para generar prospectos desarrollan anuncios destinados a los medios más frecuentados por los clientes potenciales; envían correo directo y correo electrónico a los posibles clientes; hacen que sus vendedores participen en ferias del gremio, en donde podrían encontrar nuevos prospectos; compran bases de datos a intermediarios especializados, y así sucesivamente. Los diferentes métodos de adquisición producen clientes con diferentes CLV. Un estudio demostró que, a largo plazo, los clientes captados mediante una oferta de 35% de descuento tenían cerca de la mitad del valor de los clientes captados sin descuento. En cambio, las campañas dirigidas exclusivamente a clientes leales con la intención de reforzar sus beneficios, a menudo atraen nuevos clientes.

1.5. METODOLOGÍA

Comprendiendo la necesidad de TIQAL de implementar una estrategia de relacionamiento con sus clientes actuales, es necesario hacer un análisis de la situación actual de la empresa frente a diversos factores externos, internos y, especialmente, de los clientes frente a las ventas de la compañía de tal forma que puedan clasificarse y diseñar estrategias específicas para cada grupo de ellos. Para el análisis de la situación actual, se plantea un desarrollo basado en el enfoque cuantitativo de la metodología de investigación propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010).

1.5.1. Tipo de enfoque

El enfoque de investigación para el análisis de la situación actual de los clientes activos frente a las ventas de TIQAL se determina como cuantitativo, donde se busca medir y categorizar la importancia de los mismos por el nivel de rentabilidad que generan a la compañía y su potencial para el cierre de negocios rentables.

1.5.2. Tipo de estudio

Para el análisis de la situación actual de los clientes de TIQAL frente al nivel de ventas rentables para la compañía, se considera un estudio de alcance descriptivo con elementos correlacionales, donde se identifica el valor de los clientes, dado por el margen utilidad en las ventas, para de esta forma clasificarlos y poder determinar el nivel de vínculo con TIQAL.

Según Hernández et. al. (2010), los estudios de alcance descriptivo buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Los estudios de alcance correlacional, tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

1.5.3 Diseño de investigación

Para el análisis de rentabilidad en la situación actual de los clientes de TIQAL, se considera un diseño de investigación no experimental, es decir, se realiza el estudio de variables sin manipulación deliberada de las mismas y se observa el fenómeno tal como sucede para su posterior análisis (Hernández et. al., 2010). Así mismo, dentro de los tipos de diseños no experimentales, se considera para este análisis, un diseño de tipo transeccional en el que los datos fueron recopilados en un momento único, que corresponde a los resultados de rentabilidad obtenidos en el año 2019, para la descripción de las variables.

1.5.4 Metodología de trabajo

Con el propósito de realizar el análisis correspondiente a la situación actual de los clientes de TIQAL, se establecieron y llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Se selecciona la variable principal a estudiar teniendo en cuenta las necesidades de la compañía en el relacionamiento con los clientes. De esta manera se considera la

política de la empresa que se enfoca en la optimización de las utilidades, y se define el estudio del margen de utilidad o rentabilidad de los negocios.

2. Se define el periodo de tiempo para el cual se van obtener los datos de la variable seleccionada y mediante el sistema contable de la empresa se recopila y descarga los datos del margen de utilidad de cada operación realizada durante el año 2019.
3. Se agrupan los datos recolectados y se totaliza la variable seleccionada por cada uno de los clientes con los cuales se realizaron operaciones en el periodo de tiempo seleccionado.
4. Con los valores totalizados por cliente, se elabora un listado o “ranking” organizado de forma descendente, tomando como primer referente el cliente que mayor margen de utilidad refleja durante el periodo.
5. Se realiza la clasificación de los clientes en diferentes grupos utilizando como criterio para su definición, el porcentaje de participación en el margen de utilidad total correspondiente al periodo. Cada grupo recibe un nombre que lo identifica.
6. Una vez clasificados los clientes en diferentes grupos, se establece una escala de calificación definida por criterios relacionados principalmente con el margen de utilidad, y la repetición de compra, para hacer posible la medición del vínculo de los clientes con TIQAL
7. Una vez definido el vínculo de los clientes con la compañía, se evalúan los resultados obtenidos y se determinan las estrategias específicas para el relacionamiento con los clientes.

1.6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TIQAL S.A.S

1.6.1. Descripción de la empresa

TIQAL es una casa desarrolladora de soluciones de software enmarcadas en la administración de los Sistemas de Gestión, Planeación Estratégica y Mejoramiento Continuo de los Procesos, la cual cuenta con una experiencia de 12 años en el mercado colombiano, además, ha logrado expandirse y generar relaciones con organizaciones de Panamá, Guatemala, México, Ecuador y Perú.

El 7 de julio del año 2003 surge la compañía, por iniciativa de un grupo interdisciplinario de profesionales (Alejandro Bermúdez, Luz Karime Garcés y Diego Martínez) que se unieron con el compromiso de fortalecer la competitividad empresarial, tomando la decisión de iniciar un emprendimiento incubado en las instalaciones del Parque Tecnológico de Software de Cali – ParqueSoft.

La empresa dentro de sus procesos de negocio en el año 2004 empieza una etapa de aprendizaje con una importante institución del sector salud de la región, la cual se constituye en el cliente piloto de la aplicación DARUMA® Software. TIQAL en contraprestación decide ajustarse a muchos de sus requerimientos y hacer un software a la medida, con el objetivo de mejorar las funcionalidades del software, permitiéndole ser pioneros en ofrecer software para la Gestión de Calidad en el Sector Salud.

En 2007, TIQAL deja de ser una empresa incubada para constituirse legalmente como sociedad comercial del carácter de las sociedades por acciones simplificadas, constituida el

día 16 de noviembre del 2007 inscrita en la Cámara de Comercio. En este mismo año, TIQAL S.A.S. ya contaba con 11 clientes y 9 empleados.

Durante el desarrollo de la definición y aprendizaje del target de mercado TIQAL encuentra atractivo el Sector Público, por el tamaño y la cantidad de organizaciones, adaptando la solución al marco normativo y legal del Sector, logrando relaciones comerciales con entidades como la Registraduría Nacional del Estado Civil, Senado de la República de Colombia e ICFES; dejando hitos y experiencias en el manejo de negociaciones en entornos burocratizados y centralizados.

Año tras año la empresa ha logrado mayor participación en el mercado, las nuevas versiones de DARUMA® Software han jugado un papel fundamental para ello. Dada la limitación para evolucionar de DARUMA® 3.2 se decide desarrollar y sacar al mercado la versión 4.0, la cual logró recuperar la confianza de algunos clientes quienes encontraban la versión 3.2 muy inestable y no encontraban mucho valor en el Soporte y Mantenimiento. Más adelante, con un enfoque a la experiencia del usuario final sale al mercado DARUMA® Experience, solución en la cual se encapsulan dos productos especializados, dirigidos a los Sectores Salud y Público, respectivamente, orientados a la Seguridad del Paciente y al modelamiento según las normas y leyes que rigen el sector como DAFP, MIPG, Ley de Transparencia y demás. A pesar de los ascendentes números en ventas de la empresa, desde el 2007 hasta el 2008 se registraron 2 retiros esporádicos de clientes, pero fue después del 2011 en la que los retiros se volvieron una constante, dando un total hasta la fecha de 58 clientes retirados.

La Solución DARUMA® suple la necesidad que tienen las organizaciones de administrar los Modelos de Sistemas de Gestión por lo que el enfoque de las relaciones que se sostienen con los clientes ha sido dentro de las áreas o procesos de calidad, planeación, estrategia, HSEQ;

siendo indiferente el nombre que las organizaciones le asignen a este despacho o proceso. En el desarrollo del negocio se ha encontrado que existen algunas empresas que no tienen en consideración el peso e influencia del área de calidad en sus operaciones, las cuales son reacias y adversas al cambio, por lo general de pequeño a mediano tamaño, sumado a ello, las negociaciones son lentas debido a que no existe una cultura de adquisición de software. Por otro lado, existen organizaciones las cuales están en camino a certificarse o tienen un enfoque de calidad, o corporaciones de gran tamaño en las que la decisión de adquirir software debe ser tomada por altos mandos de difícil acceso para el Talento de TIQAL. Cabe resaltar que en el mercado se posicionan diferentes empresas que ofertan soluciones que compiten directa e indirectamente con DARUMA®, las cuales han optado por competir a través de estrategias de precios, innovación de producto (mayor simplicidad en la experiencia del usuario), diferenciación (enfoque en estrategia) y agresivas campañas de mercadeo.

Sin embargo, para TIQAL es un orgullo atender a sus clientes con amplia experiencia del talento humano en áreas específicas como el Desarrollo de Software, Proyectos y Soporte Especializado, al igual que el gran reconocimiento de la marca en el mercado al que se dirigen las líneas de producto. La determinación y pilares que componen a la empresa han permitido que cuente con certificaciones y reconocimientos como: ISO 9001, CMMIDEV/3 y CMMISVC/3. Hoy en día la empresa atiende grandes sectores como Salud, Servicios, Industria y Gobierno; cuenta con más de 130 clientes en Colombia y Latinoamérica, de los cuales más del 70% hacen parte de las organizaciones más grandes de Colombia.

1.6.2. Marco legal

Es necesario tener en cuenta la legislación vigente en Colombia que pueda tener alguna influencia en la actividad empresarial de TIQAL S.A.S. Se deben de considerar las siguientes normas:

- Ley 23 de 1982, que en su artículo 2 señala: Los derechos de autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas las cuales comprenden todas las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o forma de expresión y cualquiera que sea su destinación...” Para ilustrar lo que es concebido como obra, la misma ley trae ejemplos en este artículo, y termina diciendo, que los derechos de autor protegen “toda producción del dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse, o definirse por cualquier forma de impresión, por fonografía, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer.
- Artículo 72 Ley 23 de 1983: son el beneficio de explotación económica sobre una obra y se pueden ceder, renunciar o negociar. Son los siguientes: Reproducir la obra a través de cualquier medio conocido o por conocer. Efectuar traducción, adaptación, arreglo o cualquier transformación de la obra. Comunicar la obra al público a título gratuito u oneroso. Los derechos patrimoniales se causan desde el momento en que la obra susceptible de estimación económica se divulgue por cualquier forma o modo de expresión.
- Ley 70 de 1994: por medio de la cual se aprueba el acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio (OMC). El Artículo 10 afirma que: “Los

programas de ordenador, sean programas fuente o programas objeto, serán protegidos como obras literarias en virtud del convenio de Berna”.

- la Ley 599 de 2000 (Código Penal), que presenta un capítulo único y exclusivo a los delitos contra los derechos de autor, mediante tres artículos específicos: uno dirigido a sancionar la violación de los derechos morales, un segundo artículo para castigar la violación de los derechos patrimoniales, y un último que castiga la violación a los mecanismos de protección de los derechos de autor.
- Ley Estatutaria 1266 de 2008: en la cual se dictan disposiciones generales del Hábeas Data con relación a la información financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

También se deberán considerar las demás normas vigentes que se aplican a empresas en general.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TIQAL S.A.S.

En esta sección se presentará el desarrollo del primer objetivo específico, en el que se realizó un diagnóstico general del entorno interno y externo de la organización. A partir de la información resultante fue posible desarrollar los objetivos siguientes.

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

A continuación, se presenta el direccionamiento estratégico actual que tiene TIQAL. A partir de este y de sus lineamientos se basa la realización del trabajo de práctica profesional que se realizó.

- Misión: fortalecer la cultura de mejora en nuestros clientes a través de soluciones tecnológicas enmarcadas en la administración de los Sistemas de gestión, la planeación estratégica y el mejoramiento de los procesos, de tal manera que se logre la eficiencia en la gestión, brindando servicios con excelencia y generando rentabilidad a sus accionistas; soportados en una estructura idónea y un talento humano competente y motivado.
- Visión: para el 2022, TIQAL S.A.S. será la empresa líder en desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas y servicios para administrar los sistemas de gestión, la planeación estratégica y mejoramiento de los procesos en el sur occidente, norte y centro del país y contará con una red de aliados a nivel latinoamericano que le permita

un crecimiento rentable. Contará con un talento humano experimentado y con alto sentido de pertenencia hacia la empresa en un ambiente de colaboración en el que se comparta información y conocimiento.

- Filosofía: el MEJORAMIENTO es parte de la organización, se esfuerzan por ser felices y transmitirlo a su alrededor, con familia, amigos, compañeros y clientes; vencer las barreras, no se conforman, buscan su mejor versión, viven el cambio para alcanzar nuestros objetivos y queremos contagiar esta cultura a todos.
- Valores Organizacionales: respeto por la Gente, honestidad, orientación al Cliente, austeridad, disciplina.
- Objetivos estratégicos:
 - Fortalecer la estructura comercial de ventas para lograr consolidar un método y un equipo que logren ser protagonistas en el apalancamiento de los ingresos de la compañía.
 - Fortalecer los ingresos a partir de los clientes actuales.
 - Incrementar las exportaciones de productos y servicios.
 - Afianzar el reconocimiento de marca.
 - Implementar procesos de innovación.
 - Ampliar la capacidad de desarrollo con otros grupos de personas en otras ciudades o países.
 - Incrementar la calidad de los productos y servicios.
 - Implementar un proceso de Talento Humano que sea capaz de soportar las necesidades asociadas al desarrollo de la estrategia.
 - Infraestructura de soporte a los procesos.

- Ventajas competitivas identificadas:
 - 132 clientes repartidos en Colombia principalmente, participación en mercados internacionales como en Guatemala, Panamá, México y Perú, En el mercado del país el 70% de clientes hacen parte de las organizaciones más grandes de Colombia.
 - Experiencia en áreas de Desarrollo, Proyectos y Soporte.
 - Reconocimiento y buen nombre de TIQAL y Daruma.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO:

Para el desarrollo del análisis externo se utilizó la metodología del análisis PEST, en el que se analizaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que tienen cierta influencia sobre el entorno de TIQAL, y que permitieron detectar oportunidades y amenazas. A continuación, se presenta este análisis:

- Factores Sociales:

En el 2019 el país pasó del puesto 58 que ocupó en 2018 al puesto 52 es decir que ganó seis posiciones en el escenario mundial de la competitividad social. El resultado anterior nos lleva a entender que la competitividad es un conjunto de factores sociales y de políticas que determinan principalmente la productividad de un país, ya que una economía competitiva es el reflejo de una economía productiva y debido a esto la productividad del país es importante porque este es el principal factor que conduce al crecimiento y al incremento de los ingresos de los habitantes del país, el cual es muy

inestable y poco predecible, a pesar de contar con diferentes factores como la innovación, el desarrollo empresarial, el tamaño de los mercados, pero principalmente los logros del país en dos metas sociales, cómo lo es la educación y la salud que nos pueden llevar a una competencia perfecta, pero que han mantenido durante un largo tiempo, muchas falencias, en la forma como se ejecutan, dejando grandes vacíos en el poder diagnosticar, un resultado a cerca de un futuro próspero en cuanto a la competitividad social de las empresas.

El país atraviesa una delicada coyuntura política, social y de seguridad. Aunque se proyecta que Colombia mantenga índices de crecimiento económico superiores al resto de la región, persisten las profundas divisiones entre las zonas urbanas, donde se concentra la mayoría de la riqueza y la actividad económica, y las zonas rurales, que carece de presencia estatal y donde predomina la pobreza. Poco cambiará para la Colombia urbana en 2020, mientras que a la Colombia rural le espera un año muy duro. Esta realidad se traducirá a los riesgos que enfrentarán las empresas que operan en las dos zonas: mientras que las crecientes protestas sociales, la dificultad de pasar leyes para promover el desarrollo empresarial y las brechas de competitividad afectarán a las empresas que operen en las ciudades, aquellas empresas que operan en zonas rurales se verán afectadas en mayor medida por la pobre infraestructura, la falta de presencia estatal y la creciente influencia de actores ilegales.

La incertidumbre es generada por el aumento del desempleo, el estancamiento o retroceso en algunos indicadores sociales, principalmente la desigualdad, el posible deterioro de las cuentas fiscales y el bajo ritmo de las exportaciones, dos materias que le ponen fuerte presión a la nota del país frente a las calificadoras de riesgo.

Estos factores plantean un panorama complejo, que el Gobierno y el Congreso, deben enfrentar, ojalá con la participación de los empresarios, la academia, las centrales obreras y las organizaciones sociales lideradas principalmente por las nuevas generaciones.

El entorno social se torna bastante complejo, pues se observa una tendencia al alza del descontento social por la corrupción, injusticias y malas decisiones gubernamentales, y todo esto se ha agudizado mucho más con la crisis del Corona virus, dejando a muchas personas sin empleo, y evidenciando el pésimo sistema de salud colombiano, producto de la acción política de las élites que dominan Colombia desde hace varios años.

- Factores económicos:

En 2019, Colombia volvió a sorprender en la región con el buen comportamiento de su economía. De acuerdo con el Dane, el producto interno bruto (PIB) creció 3,3 por ciento el año pasado. La cifra confirma que en 2019 la economía nacional continuó su proceso de recuperación y volvió a crecer por encima del 3 por ciento después de cinco años. Y tuvo ese repunte en medio de un escenario de desaceleración global y regional. En efecto, la economía mundial creció a su menor tasa desde la crisis financiera de 2008, mientras que 18 de las 20 economías de América Latina se frenaron.¹

¹ Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/cuanto-crecio-la-economia-en-2020-en-colombia/652090>

Para el año 2019, el valor agregado de la actividad información y comunicaciones crece 1,7% en su serie original, comparado con el mismo periodo de 2018 en el cual creció 2,9%. En el cuarto trimestre de 2019 el valor agregado de la actividad información y comunicaciones crece en 0,4% en su serie original, comparado con el mismo periodo de 2018. Para la serie corregida de efecto estacional y calendario, el valor agregado crece 1,2% respecto al trimestre inmediatamente anterior.

Las inversiones de capital son uno de los mayores desafíos enfrentados por los ejecutivos en América Latina en donde el CAPEX² es 17% superior al registrado en los EUA. Uno de los principales factores que impactan negativamente a la competitividad local son los elevados costos de importación. El impuesto promedio regional sobre componentes eléctricos de refrigeración, por ejemplo, es aproximadamente 200% superior a los impuestos pagados en los EUA, mientras que los impuestos que gravan la infraestructura de telecomunicaciones es en promedio un 285% por encima de los EUA. Argentina y Colombia son los países donde el costo de capital es el menor de América Latina, registrando un CAPEX abajo del promedio regional sin embargo es en promedio un 6% más alto.

Las cifras que corresponden a los sectores de crecimiento en la economía colombiana, además dan base para establecer las razones por las que, aunque el aumento del PIB ha llegado a ser sostenido, este no se traduce en mayores niveles de empleo, tal y como era de esperarse. Es decir, no se ha alcanzado plenamente lo que se reconoce como crecimiento “a favor de los pobres”.

² Inversiones de capital que crean beneficios.

La política fiscal del gobierno Duque en materia de ingresos se centró en la obtención del recaudo para financiar el déficit señalado, para ello propuso, en el proyecto de ley, la modificación del IVA, reduciendo y unificando la tarifa pero ampliando la base, de esta manera, en el proyecto de ley se preveía la extensión del IVA a la llamada canasta familia y paralelamente un mecanismo de devolución a los sectores de mayor vulnerabilidad, la propuesta, que si bien tuvo acogida entre algunos prestigiosos economistas, no tuvo aceptación social, ni política y, por tanto, no quedó incluida en la ley de financiamiento, por lo cual el recaudo estimado se espera de las medidas efectivamente adoptadas en la ley tras los escasos y controvertidos debates que se surtieron frente al proyecto, los cuales buscan incrementar la tasa de crecimiento económico en el mediano plazo, tales como la disminución de la tarifa del impuesto de renta para las personas jurídicas, el descuento en renta del IVA pagado en la adquisición bienes de capital, la deducibilidad en un porcentaje del 50% del GMF, la eliminación progresiva de la renta presuntiva y la exclusión del impuesto de patrimonio para las empresas, así como incentivos para la economía naranja.

Adicional al propósito central de recaudo y de crecimiento económico, la Ley 1943 se propone avanzar en la progresividad tributaria y en la formalización de la pequeña y mediana empresa, por lo que se podría también catalogar estos fines como elementos de la política fiscal del actual gobierno. Para el objetivo de la simplificación del sistema tributario propuso la creación del impuesto unificado bajo el régimen simple de tributación, el cual sustituye el impuesto sobre la renta e integra el impuesto nacional al consumo y el impuesto de industria y comercio, al cual pueden acogerse tanto las personas naturales como jurídicas, cuyos ingresos brutos en el año gravable 2018 hubieren sido inferiores 2.741 millones.

La reforma tributaria, aprobada por el Congreso, permitirá un aumento de la inversión de las empresas y del consumo de los hogares, de acuerdo con un análisis hecho por el grupo de investigaciones económicas de Bancolombia. Así mismo, estos expertos pronostican un crecimiento del 3,3 por ciento para el próximo año. Medidas como la adopción de los 3 días sin IVA, la compensación del mismo impuesto al 20 por ciento de la población con menores ingresos y la reducción de los aportes a salud realizados por pensionados que ganan hasta dos salarios mínimos, consolidarán el crecimiento del gasto de los hogares por encima del PIB (que se viene viendo este año), ya que los colombianos tendrán más ingreso disponible.

De acuerdo con la entidad, en la inversión habrá un efecto positivo a causa de la reducción de cargas impositivas a las empresas, lo que deriva en una tasa estimada de 5,1 por ciento de formación bruta de capital fijo para 2020.

Sin embargo, en las finanzas del Gobierno podría haber un efecto desfavorable, pues los beneficios a las personas jurídicas afectarían en cerca del 1 por ciento del PIB al recaudo neto del 2020.³

A pesar de que el entorno económico pintaba relativamente bien para este 2020, con un crecimiento más o menos estable, obviamente con ciertos problemas, pero en términos generales la economía del país iba por un buen camino debido a manejos prudentes por parte de las entidades encargadas. Sin embargo, la crisis del Corona Virus provocará un impacto muy negativo en la economía colombiana y en todo el mundo. Ya se apunta incluso a una recesión en el 2021. A pesar de todo, analistas

³ Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipp/bol_ipp_ene20.pdf

afirman que Colombia será la que salga mejor librada económicamente de esta crisis, respecto a los otros países de Latinoamérica.

- Factores tecnológicos:

Actualmente, el país ha comenzado a observar la ciencia, tecnología e innovación (CTI) desde otra perspectiva que se demuestra con la reactivación de la comisión de sabios, la transformación de Colciencias a Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI), incrementar las inversiones en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI) en 1,5% como porcentaje del producto interno bruto (PIB) y analizar cuál es el rol y el aporte de la CTI desde la política pública para resolver y fortalecer los problemas de la sociedad basado en el conocimiento.

En lo relacionado a beneficios tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación, desde el Plan Nacional de Desarrollo se ha propuesto mecanismos para diversificar este instrumento, uno de ellos busca que las Mipymes accedan a este instrumento, gracias a la creación de un crédito fiscal por el 50% de la inversión realizada en proyectos de I+D+i calificados por el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios (CNBT), el cual podrá solicitarse como TIDIS que son negociables.

De igual manera, y para contribuir a cerrar la brecha de doctores en el sector empresarial el plan nacional contempla que las empresas podrán solicitar como deducción del 100% y descuento del 25% la remuneración de los nuevos doctores que se vinculen a las empresas para el desarrollo de actividades de I+D+i.⁴

⁴ Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/el-reto-de-invertir-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-en-colombia-529537>

Se observa que el entorno tecnológico está obteniendo importantes estímulos del gobierno para acelerar el desarrollo tecnológico y científico del país, convirtiéndose en una oportunidad para TIQAL. Pero se ve con preocupación que la brecha tecnológica es todavía enorme al compararnos con otros países de la región, por lo que aún falta mucho por recorrer para tener un entorno tecnológico óptimo en Colombia.

- Factores políticos-legales:

El presidente Iván Duque Márquez, comenzó su mandato presidencial el 7 de agosto de 2018, el cual terminará el 7 de agosto de 2022. Los principales pilares de su gobierno son la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación. Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, y a pesar de las desaceleraciones económicas ha mantenido su calificación de grado de inversión desde 2013. Después de desacelerarse a 1.4% en 2017, el crecimiento económico se aceleró a 3% en la primera mitad de 2019, impulsado por un sólido consumo privado y mayor inversión. Se prevé que el crecimiento se acelere a 3.3% en 2019, respaldado por un mayor crecimiento de la inversión, una política monetaria acomodaticia y la disipación de algunos factores transitorios que afectaron el crecimiento en el primer semestre. En 2020, se espera que la economía colombiana se acelere aún más, a un ritmo de 3.6%, debido a que el crecimiento del consumo privado sigue siendo fuerte, y el gasto de inversión es impulsado por impuestos corporativos efectivos más bajos

y una recuperación esperada en la inversión residencial y una mejor ejecución del presupuesto a nivel nacional.

El gobierno ha demostrado su compromiso con la disciplina fiscal, cumpliendo con la regla fiscal desde su introducción. A partir de 2019, el Comité Consultivo de la Regla Fiscal permitió un espacio adicional del 0.5% del PIB, disminuyendo gradualmente, para acomodar el gasto relacionado con la migración, con un déficit fiscal permitido bajo la regla del 2.7% del PIB.⁵

Se observa un clima de polarización de corrientes políticas en los últimos años, sin embargo, se mantiene la seguridad de que los procesos democráticos se están respetando, y no se vislumbran peligros para las empresas tales como expropiaciones o golpes de estado que alteren el orden público, y terminen afectando negativamente a las organizaciones colombianas.

2.2.1. APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS:

Como complemento al análisis del entorno externo de la empresa TiQal S.A.S. se hará uso del análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter, el cual, es conocido como el diamante competitivo. Es importante dejar claro que solo se llega en esta herramienta hasta los análisis generales de las fuerzas competitivas.

⁵ Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/para-donde-va-el-pais-foro-colombia-2020-y-discurso-de-alejandro-santos/649753>

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Las necesidades de Talento Humano proactivo e innovador en áreas de Desarrollo de Software, Ingeniería de Mercadeo se convierten en una barrera de entrada importante, además que el talento debe tener un enfoque integral al cliente. Sumado a ello se deben tener relaciones con proveedores de Tecnologías de Información (TI); como una inversión considerable en hardware especializado para el negocio (Datacenter y Equipos de Cómputo). Algún competidor que logre una experiencia de usuario más satisfactoria e identifique los dolores y necesidades más ocultas del cliente podrá generar mayores ventas; la experiencia y reconocimiento en el mercado son un factor fundamental debido a que las negociaciones se realizan con grandes corporaciones públicas, privadas o mixtas, como también empresas de menor tamaño, siendo la referenciación que tengan otros clientes o el posicionamiento factores determinantes para establecer una relación de negocios.

El creciente uso de otros dispositivos como las tabletas digitales y smartphones ha sido una tendencia que sigue predominando en el mercado, los competidores que logren desarrollar soluciones que se integren más fácilmente con las necesidades del usuario podrán estimular intenciones de compra y gestionar la interacción entre el usuario y la solución, a través de la creación de una amplia gama de aplicaciones móviles diseñadas para hacer que los usuarios sean más productivos, permitiéndoles capturar notas, editar documentos, manejar gastos y sincronizar archivos en dispositivos móviles. A medida que estos dispositivos se abren paso en el lugar de trabajo, también lo hacen las aplicaciones. El Gobierno de Colombia está motivando a las empresas con ingresos netos anuales menores a 2700 millones de pesos, las

cuales tengan domicilio en el país y su objeto social exclusivo debe ser el desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y/o actividades creativas; a través de la exención del pago del impuesto de renta durante 7 años. La velocidad en el desarrollo de tecnologías es cada vez más acelerada por lo que los competidores que entren al mercado con soluciones innovadoras que respondan más eficientemente a las necesidades serán más valoradas por los compradores.

- Poder de negociación de proveedores:

Existen diversos proveedores de servicios de software CRM, Hosting y Gestión Documental de manera que existen diferentes ofertas de precio, calidad y diferenciación. En el momento el CRM que utiliza la organización es Zoho, una suite que le ha permitido gestionar las relaciones con un enfoque en rentabilidad, no desde un enfoque de conocimiento del cliente, el servicio de Hosting se contrata con Amazon, lo cual le brinda respaldo frente a los clientes por el reconocimiento que tiene el proveedor, siendo este un factor decisivo para elegirlo como proveedor; un factor a tener en cuenta es el alza del dólar frente al peso colombiano encareciendo los precios de los proveedores en general, esto refleja a que los proveedores de los servicios de software que tiene TIQAL tienen un poder alto de negociación considerable dado a que su oferta está diferenciada. En cuanto a los servicios de internet la oferta en Colombia generalmente varía en precio y ancho de banda siendo Claro el proveedor de la organización, no existe diferenciación en cuanto al producto, ni sustituto. Los proveedores de Equipos de Cómputo e insumos para el Datacenter modifican sus precios de acuerdo al alza del dólar, pero su oferta es estándar.

- Poder de negociación de compradores:

Se observa que la mayor base de clientes se localiza en el territorio colombiano, se debe de tener en cuenta que en las ciudades de Cali y Bogotá se encuentran casi el 60% de todos los clientes, por lo que en ese caso particular sí se puede hablar de una concentración geográfica a tener en cuenta, como también se deben seleccionar las zonas del país donde sea más oportuno penetrar. En cuanto al manejo de la información, los clientes manejan un equipo interdisciplinar que cuenta con información suficiente para realizar una adquisición correcta, por lo que tienen poder de negociación en este aspecto. En cuanto a productos estandarizados, Daruma ofrece un software más completo en cuanto a sus funciones a comparación de los competidores. Además, para el sector Salud y el público ofrece un software diseñado especialmente según sus necesidades particulares, por lo que sí está bien diferenciado. De este modo, se concluye que el software Daruma no está tan estandarizado y los clientes van a pensarlo antes de cambiar a Daruma por otro software, perdiendo así poder de negociación. La amenaza de integración hacia atrás no es fuerte, ya que las empresas clientes no van a destinar recursos valiosos para el desarrollo del producto por su propia cuenta. Es mejor que lo adquieran y se enfoquen en sus actividades económicas principales. El 36,6 % del valor generado por ingresos lo representan 17 clientes, concentrando el poder negociación que tienen los clientes en este pequeño grupo.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutos:

Se encuentran varios productos sustitutos al software. Los precios de estos productos son mucho más bajos a comparación con el software DARUMA, incluso algunos funcionan gratuitamente. El costo de cambiarse a estos productos sustitutos es mínimo para las empresas. Sin embargo, estas soluciones no responden a los problemas que el software DARUMA permite solventar.

- Rivalidad entre competidores:

En el mercado Colombiano se encuentran posicionadas 8 empresas que se dedican a la misma actividad de negocios que TIQAL, entre ellas encontramos empresas como: Isolucion, Isotools, Kawak, Binaps, Pensemos, ITS, Sincosoft, Neogestión, Softexpert, Almera y enfocada en el sector salud Patient Safety; Isolución se mantiene como líder, sobresale su capacidad de respuesta a las oportunidades en el mercado. Ahora le apuesta a la masificación y el fortalecimiento de los canales de distribución, abarcando un modelo de compra en línea con su nuevo producto (SST fácil), este modelo también es usado por más compañías; Los competidores están modificando el alcance de sus ofertas impactando el precio de sus soluciones, que pueden ser atractivas para algunos segmentos del mercado pero que a su vez en la mayoría de casos implican costos ocultos en las propuestas, es decir que, en la industria aún es evidente la ausencia de diferenciación. Sin embargo, comienzan a destacarse competidores que están haciendo de la consultoría y los servicios de acompañamiento un argumento de valor o diferenciador para respaldar el precio de

sus productos, a lo cual el software es el complemento sin necesidad de ser una herramienta muy robusta. Además, cabe resaltar que en el mercado internacional se encuentran posicionadas empresas de gran tamaño dentro de las que aparecen ETQ Reliance, Arena PLM & QMS, Greenlight Guru, Propel, MasterControl Factory Four, 1factory, TrackWise Enterprise Quality Management Software, EASE, IQMS ERP. Se estima que el tamaño del mercado del software de gestión de calidad global alcanzará los USD 13.9 mil millones para 2025, registrando una tasa compuesta anual de 9.8% de 2019 a 2025, según un nuevo estudio de Grand View Research, Inc.

En resumen, se puede afirmar que el Sector Económico de Actividad en el que se encuentra TIQAL es un sector que pasa por un buen momento y tiene todavía proyección a futuro. Las barreras de entrada son considerables, hay que contar con colaboradores muy capacitados, se deben hacer inversiones importantes y se debe de adquirir tecnología especializada, por lo que es difícil que cualquiera entre. Los compradores tienen un poder de negociación bajo, y los productos sustitutos no cumplen con requerimientos específicos del cliente. El sector es atractivo y tiene potencial de seguir creciendo, el único factor que le quita atractivo es el poder de negociación alto de los proveedores, pero los otros factores lo compensan.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

A continuación, se presentan los elementos dentro de la organización que pueden llegar a ser fortalezas o debilidades:

- Análisis de fortalezas y debilidades: la tabla que se presenta a continuación contiene las fortalezas y debilidades identificadas en TIQAL.

Tabla 1: Análisis de fortalezas y debilidades

Análisis de Fortalezas y Debilidades		DESEMPEÑO					IMPORTANCIA		
		Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alto	Medio	Bajo
MARKETING	Reputación de la empresa	X					X		
	Cuota de mercado		X				X		
	Satisfacción del cliente		X				X		
	Retención del cliente				X		X		
	Calidad del producto		X				X		
	Calidad del servicio	X					X		
	Eficacia en fijación de precios		X					X	
	Eficacia en distribución				X			X	
	Eficacia en promoción	X					X		
	Eficacia de la fuerza de ventas	X					X		
	Eficacia en innovación				X		X		
FINANZAS	Cobertura geográfica		X				X		
	Costo o disponibilidad de capital			X			X		

	Flujo de efectivo			X			X		
	Estabilidad financiera			X			X		
OPERACIONES	Instalaciones		X					X	
	Economías de escala			X					X
	Capacidad Instalada				X		X		
	Fuerza de trabajo hábil y dedicada	X					X		
	Capacidad de producir a tiempo			X			X		
	Habilidad técnica de manufactura	X					X		
	Liderazgo con visión y capacidad	X					X		
ORGANIZACIÓN	Empleados dedicados	X					X		
	Orientación emprendedora	X					X		
	Flexible	X					X		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, en la parte derecha, en color verde, se encuentran las áreas de la organización, y justo al lado se han listado una serie de factores de cada una de esas áreas. Estos factores fueron evaluados junto con la gerente de servicios y el gerente financiero para calificarlos como fortalezas o debilidades, y así tener claridad del perfil interno de TIQAL.

2.4. ANÁLISIS DE CLIENTES ACTUALES:

Los clientes de la empresa son organizaciones públicas o privadas que por lo general son de mediano y gran tamaño; en su mayoría ubicadas en Colombia, la compañía tiene presencia en Latinoamérica específicamente en Guatemala, Panamá, México y Perú; los clientes se caracterizan por tener la necesidad de administrar los modelos de gestión a través de un sistema centralizado el cual les permita tomar decisiones gracias a la información a la mano; buscaban una herramienta que fuera reconocida y que estuviera posicionada en el mercado, en Daruma encuentran una herramienta completa, en la cual pueden gestionar sus sistemas de Calidad de manera integrada.

De acuerdo a los sectores de actividad económica, los clientes se distribuyen como se presenta en la siguiente figura.

Distribución de Clientes por Sector

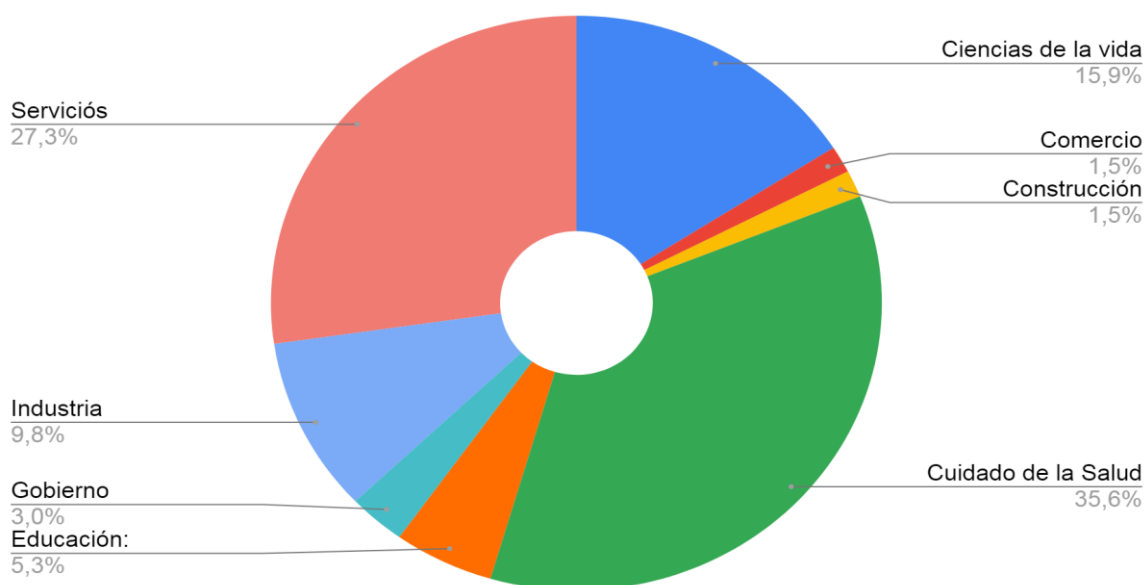


Figura 1: Distribución de clientes por sector. Fuente: elaboración propia.

La figura permite observar que los sectores de cuidado de la salud, servicios y ciencias de la vida son los sectores donde hay más empresas clientes, representando casi el 78% de todos los clientes de TIQAL.

Las zonas geográficas con más presencia de empresas clientes se pueden observar en la figura siguiente.

Cientes por Ciudad

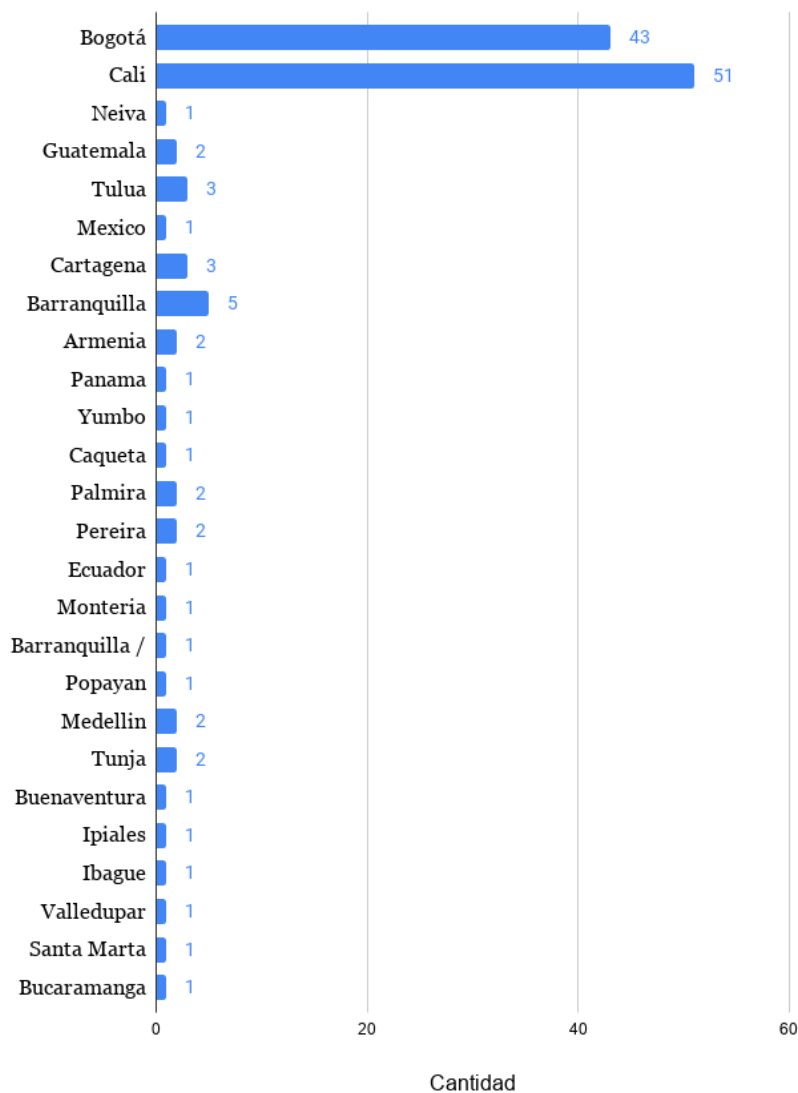


Figura 2: Clientes por ciudad. Fuente: elaboración propia

La figura anterior permite visualizar que TIQAL tiene la mayoría de sus clientes en Cali y Bogotá. Si bien es cierto que tiene clientes por gran parte del país, también se debe tener en cuenta que son muy pocos, evidenciando así una cobertura débil a nivel nacional.

Clasificación de los clientes actuales:

La selección de estos clientes les permite ofrecerles tratos preferenciales y prioritarios de acuerdo a su clasificación. En años anteriores esta clasificación tenía como base dos pilares, el cualitativo y el cuantitativo, sin embargo, según los objetivos de TIQAL para el 2020, se determinó que la clasificación se basaría en el pilar cuantitativo, priorizando la participación de cada cliente en las ventas totales de TIQAL y teniendo presente solo clientes activos. El pilar cuantitativo comprende el comportamiento de ventas de cada cliente en los últimos 3 años, incluyendo ventas totales, promedio y puntualidad en pagos, para el que se tuvo presente el comportamiento de pagos y moras de cada cliente en estos años. De esta manera se clasifican los clientes en 4 tipos:

- Tipo AAA: en esta categoría hay 28 clientes, es la categoría más importante en las ventas de TIQAL, tienen el 46,5% de participación en las ventas totales de servicios para TIQAL en los últimos tres años. De igual manera, se resalta que todos los clientes internacionales pertenecen a esta categoría.
- Tipo A: en esta categoría hay 44 clientes, los clientes de esta categoría tienen el 33,7% de participación en ventas totales de servicios para TIQAL en los últimos tres años.

- Tipo B: los 37 clientes que pertenecen a esta categoría tienen el 15% de participación en las ventas totales de servicios para TIQAL en los últimos tres años.
- Tipo C: a esta categoría pertenecen 26 clientes los cuales tienen el 5% de participación en las ventas totales de servicios para TIQAL en los últimos tres años.

Para algunos de los clientes más recientes de TIQAL que aún no han hecho recompras desde el área de servicios, se tuvo en cuenta su perfil y monto inicial del contrato, ya que se utilizó para proyectar las ventas esperadas en próximos años, TIQAL vio en estos clientes potencial e identificar que se proyectan como importantes apuestas para la organización.

División de Clientes por Clasificación

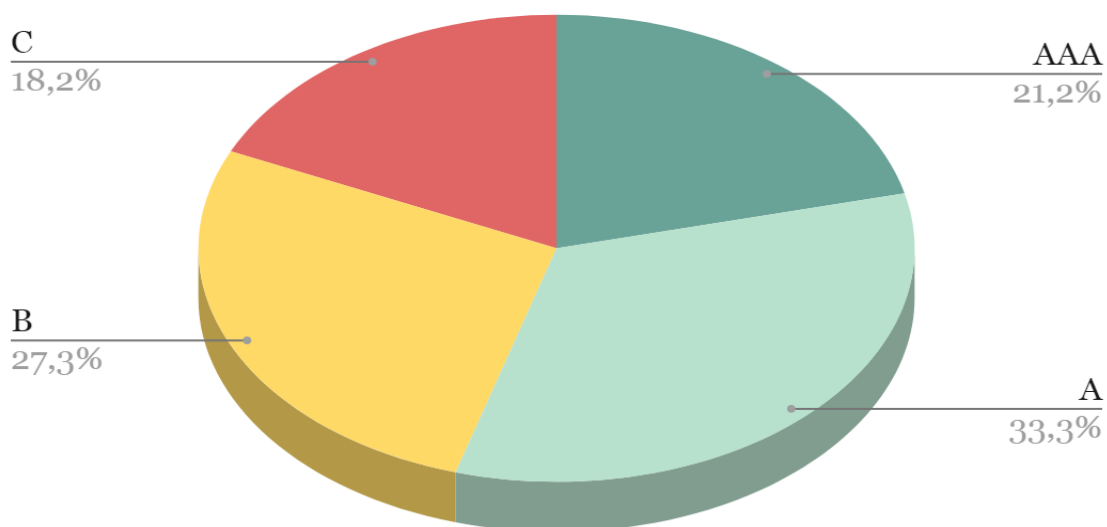


Figura 3: División de clientes por clasificación. Fuente: elaboración propia.

- De acuerdo a la modalidad: TIQAL actualmente cuenta con 4 clientes en suscripción por Leasing, 47 clientes en suscripción de la nube, y 84 clientes por ventas, de los cuales 7 clientes son por venta del servicio de infraestructura en la nube.
- De acuerdo a la duración de la relación: hay 47 clientes con una duración de la relación comercial con TIQAL de 0-2 años; hay 49 clientes entre los 2-5 años; hay 28 clientes entre los 5 y 10 años; y 11 clientes entre los 10-14 años de duración de la relación comercial.

2.5. ANÁLISIS DE CLIENTES RETIRADOS:

Los clientes retirados son aquellos que adquirieron DARUMA y que por algún motivo ya no lo están usando, pudieron usarlo por algún tiempo y luego retirarse, o simplemente se quedaron en la fase de implementación, como mínimo se realizó una reunión para la entrega del negocio y por tal razón fueron considerados clientes.

Partiendo de lo anterior, se identifica la necesidad de tener una visión global de los clientes retirados, porque son aquellos que no estuvieron satisfechos con Daruma, se quiere tener mayor cantidad de datos sobre cada uno para no repetir los errores del pasado, identificar si ¿tienen algún patrón de retiro? ¿se pudo hacer algo para cambiar sus decisiones? ¿se puede hacer algo para re conquistarlos? ¿con la madurez actual se cumpliría con sus expectativas? En total se han retirado 57 clientes desde el año 2005, y a partir del 2011 se volvió constante tener por lo menos 1 retiro al año. El promedio de retiros anual desde el 2005 es de 3,5

clientes. Se identificó que ha aumentado considerablemente en los últimos 5 años (2016-2020) con un 58% de los retiros.

El promedio de relación con los clientes Retirados es de 3 años y teniendo en cuenta el porcentaje de participación histórico de retiros, los clientes que lleven más de 5 años con TIQAL, en constante uso, tienen menos posibilidades de retirarse en el futuro. Lo anterior ha indicado que, basándose en la experiencia de la empresa, el tiempo en que se vuelve indispensable para sus clientes es a los 4 años de relación comercial.

Los sectores de servicios, Cuidado de la salud e Industria son en los cuales la mayor cantidad de clientes se han retirado, siendo el 75% del total de retirados. En gran medida los motivos de retiro más repetitivos entre los identificados fueron los casos en los que los clientes presentaron Limitantes de Presupuesto y Rotación de Personal/El software queda huérfano.

Los clientes que sufren dolores con los procesos o se sienten insatisfechos con los Productos o Servicios de TIQAL se vuelven más susceptibles a percibir ofertas ya que las empresas competidoras se enfocan en brindar una sensación de mejor servicio y/o producto a un menor valor.

El 44% de los clientes retirados presentaban la necesidad, pero no usan DARUMA para solventarla, también cabe resaltar que se han retirado clientes que no tenían la necesidad por lo que se aconseja generar relaciones con clientes que verdaderamente tengan la necesidad.

CLIENTES RETIRADOS POR SECTOR 2005-2020

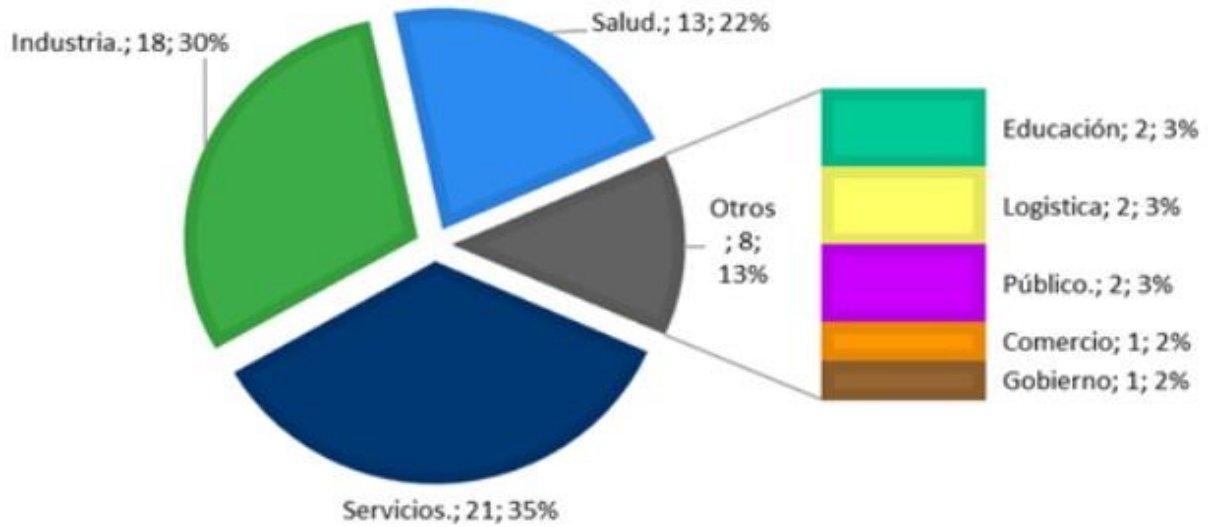


Figura 4: Clientes retirados por sector Fuente: elaboración propia

Conforme van aumentando los clientes activos, también va aumentando la cantidad de clientes que se retiran, los motivos son tan variados como factores económicos, inconformidades con la herramienta, entre otros; más adelante se identifican y agrupan los motivos más frecuentes, este análisis los abordaremos bajo el título “MOTIVOS DE RETIRO”.

Se identificó la tasa de abandono, o *Churn Rate*, que es la cantidad de clientes que dejan de serlo en un periodo de tiempo concreto, y con los datos de retiros se obtuvo la siguiente figura:



Figura 5: Tasa abandono de clientes TIQAL por año. Fuente: elaboración propia.

Como métricas de referencia las empresas que mejor gestionan su retención de clientes tienen una tasa de abandono de 0% a 5%, la gran mayoría de empresas tiene su tasa entre 5% y 20% dependiendo el sector y una tasa por encima del 20% son empresas que deben gestionar de manera inmediata su retención ya que son tasas muy elevadas. Así, se determina que la tasa de abandono promedio de TIQAL es del 5,13% esto quiere decir que hasta el momento la tasa de abandono se encuentra en un valor bastante favorable, sin que esto reste méritos a generar políticas de retención más fuertes que nos permitan bajar aún más la deserción.

En cuanto a los motivos de retiro, en una parte más cualitativa del análisis, se parte de entrevistas realizadas a los colaboradores TIQAL donde se indagaron los motivos expresados en su momento por los clientes por los cuales decidieron darse de baja y terminar la relación comercial con la empresa, se recopiló la información obtenida, determinando el grado de control que tiene la TIQAL sobre la decisión de retiro de los clientes, se encontraron tanto

puntos en común como casos especiales. Cabe aclarar que el retiro de los clientes se debe generalmente a una mezcla de factores, pero siempre hay un factor con más peso que los demás; a continuación, se presentan los principales motivos de retiro empezando por los casos más repetitivos hasta los más aislados:

1. Limitantes de presupuesto: Dentro de los argumentos recopilados los clientes expresaron que continuar pagando por las renovaciones estaba fuera de sus límites en materia de recursos o encontraban muy costosas las renovaciones.
2. Rotación de Personal/El software queda huérfano: Dentro de las organizaciones que fueron clientes se presentaron cambios de personal, estos colaboradores eran los usuarios operativos los cuales gestionaban el aplicativo y al abandonar la organización no hicieron el debido proceso de transferencia de conocimiento dejando a Daruma sin colaboradores que tuvieran el conocimiento para usar la herramienta o completamente abandonada.
3. Transición de Daruma 3.2 a Daruma 4, Fallas en el software, experiencias traumáticas en implementación: La transición de Daruma 3,2 a Daruma 4 fue un proceso complejo para TIQAL trayendo consigo algunas pérdidas de clientes, la versión 3,2 quedó obsoleta y algunos directivos de los clientes decidieron no hacer compra de la Nueva versión. También se puede remarcar que el software presentó fallas y los procesos de cambio fueron tan traumáticos con algunos clientes que decidieron no continuar con Daruma.
4. Daruma no se ajustó a las Necesidades / No se identificaron bien las necesidades del cliente: Los clientes expresaron que la solución no se alineaba a las necesidades propias o no encontraban valor en la solución por tal motivo se dieron de baja.

5. Falta de gestión en el acompañamiento por parte de Servicios: a partir de la información recopilada, en estos casos los clientes manifestaron que no se les atendió correctamente o no se escuchaban los requerimientos que en algún punto manifestaron y por tal motivo decidieron darse de baja.

Sumado a las causas generales de retiros cabe resaltar algunos casos específicos que se salen del contexto y se constituyen como riesgos para TIQAL en cuanto a la gestión de la relación con el cliente, ya que fueron casos aislados en los que los clientes se retiraron debido a factores que no tenían nada que ver con TIQAL y con el servicio prestado. Son factores dados por el azar que hicieron perder clientes. Se documentaron 8 casos de este tipo.

Cabe resaltar que algunas de las relaciones con los clientes se perdieron por dar ventaja a otras empresas de manera que entraron por aquellas falencias del software o descuidos del equipo de Servicios y Desarrollo; y se les permitió ganar posiciones competitivas.

Se identificaron 3 categorías de donde provinieron los clientes retirados: del cuerpo de ventas de TIQAL, de aliados, y de eventos en los que se participó. El 74% de los clientes retirados se dieron por negociación normal por medio del equipo de ventas de TIQAL, el restante 26% de los clientes no provienen de la prospectación directa sino de fuentes externas al equipo como lo son los eventos coordinados por mercadeo y el apoyo de los aliados.



Figura 6: Clientes retirados por fuente. Fuente: elaboración propia.

2.6. CARTERIZACIÓN DE CLIENTES:

Se utilizó esta metodología para clasificar la cartera de clientes en 4 grandes grupos con características similares con el fin de determinar las carteras más atractivas y menos atractivas en función de la rentabilidad y la lealtad de cada cliente. El criterio de clasificación de rentabilidad se hizo cuantitativamente, pues se utilizaron datos de los ingresos que se obtienen de cada cliente en el año 2019 y se hace una proyección de ingresos para el año 2020. El criterio de clasificación para la lealtad es más cualitativo, pero se tomaron en cuenta datos como la duración de la relación comercial para hacerlo cuantitativo y evaluar esta variable.

Al obtener una ponderación de cada variable, se procedió a ubicar a cada cliente, según los resultados de la metodología, en *la matriz de gestión de relaciones* (**ver anexos**), y de acuerdo a la posición en la que se ubique se puede clasificar a cada cliente dentro de uno de los 4 grupos de cartera.

Todo esto se hace con el fin de poder identificar cuáles son los mejores clientes en función de su rentabilidad y lealtad, para así poder ofrecer una relación comercial acorde con su importancia para TIQAL. Cada tipo de cartera recibirá un trato diferente.

El resultado de esta metodología fue la creación de 4 carteras: **relación de intensidad, creación de valor/amplitud, marketing transaccional, y retención/ programa de fidelización.**

En la cartera de relación de intensidad se ubicaron 17 clientes cuyo potencial de rentabilidad es alto y cuentan con elevadas oportunidades para la creación de valor a través de la fidelización. Representan el 42,62% de participación en los ingresos proyectados.

En la cartera de creación de valor/amplitud se ubicaron 74 clientes cuyo potencial de rentabilidad es bajo, pero cuentan con elevadas oportunidades de incrementar su valor a través de la fidelización. El reto reside en encontrar las vías para incrementar la rentabilidad. Representan el 43,61% de participación en los ingresos proyectados.

En la cartera de marketing transaccional se ubicaron 35 clientes con baja rentabilidad y pocas oportunidades de incrementar su valor a través de la fidelización. Representan el 6,7% de participación de los ingresos proyectados.

En la cartera de retención/programa de fidelización se ubicaron 6 clientes cuyo potencial de rentabilidad es alto, pero son pocas las oportunidades de incrementar su valor a través de la fidelización. Representan el 7,07% de participación en los ingresos proyectados.

2.7. ANÁLISIS GENERAL DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE TIQAL

A partir de lo anteriormente expuesto en el diagnóstico estratégico se procedió a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de TIQAL, las cuales se plasmaron en la matriz que se presenta a continuación

Tabla 2: Matriz interna TIQAL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Por Efecto de la tasa de cambio las ventas pactadas en USD generarán mayores ingresos en Pesos Colombianos.	Pese a las expectativas de crecimiento del País, la llegada del Covid-19 ha traído con él una recesión económica con cifras muy elevadas de desempleo e incremento de la pobreza, esto sumado a que el mercado de crudo está inundado, generando una subida en el precio del dólar que nunca se había visto (1 USD=4000)
Aumento en la demanda de nuevas tecnologías debido a la transformación digital por parte de empresas de los sectores: servicios, manufacturero, banca y telecomunicaciones	El Gobierno está incentivando a las empresas que se encuentren en el marco de la economía naranja a través de beneficios tributarios lo cual puede generar una entrada de nuevos competidores.
El Gobierno de Colombia ha incrementado el presupuesto para tecnología, lo cual hace atractivas las entidades estatales.	Aumento en la tasa de desempleo además que existe una alta competencia por reclutar y mantener al mejor talento dentro de la industria.
Dentro de la demanda potencial los sectores más atractivos son: Público, Construcción, Alimentos y Comercio.	El aumento de la tasa de cambio genera un incremento en los precios de los P y S de los proveedores internacionales.
Se han incrementado los recursos públicos destinados en	Entrada y posicionamiento de competidores con soluciones

Investigación, ciencia y tecnología por parte del Gobierno	para dispositivos móviles y modelos de compra en línea.
Incrementar la productividad a través de aplicaciones para dispositivos móviles, esto con el fin de habilitar un ambiente confiable para realizar el trabajo en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo.	Altos índices de inseguridad en el País.
	Existen varios productos sustitutos para Daruma que son gratis.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Más de 130 clientes (70% son grandes empresas) dentro de los cuales se han mantenido relaciones de 5 años en adelante con 64 clientes.	La retención al cliente ha ido disminuyendo a través de los años, se han aumentado las cifras de retiros. Los primeros 4 años se vuelven críticos para afianzar la relación con la empresa.
Capacidad del producto e integrabilidad de los modelos de gestión/ Sistema centralizado.	Moderada eficacia en la distribución de los productos.
Reconocimiento del producto y Certificaciones.	Capacidad Instalada Limitada.
Posicionamiento SEO.	Procesos de implementación dolorosos y demasiado largos.
Excelente Calidad del Servicio.	Baja diversificación del portafolio de la empresa.
Alta eficacia en la promoción de los productos/ grandes resultados por parte de la fuerza de ventas.	No existe una orientación al cliente por parte de toda la organización.
Talento humano Especializado.	Incapacidad de respuesta y producción a tiempo frente a las necesidades del cliente.

Fuente: elaboración propia.

3. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

En esta sección se encuentran, en primer lugar, las metas que se quieren lograr de acuerdo a los objetivos estratégicos de TIQAL; y, en segundo lugar, las alternativas estratégicas que se proponen para lograr cada meta.

3.1. METAS

Se establecieron las siguientes metas, según los factores encontrados anteriormente en el diagnóstico estratégico y en el análisis general (interno, externo):

1. Capturar valor a lo largo del tiempo de vida de cada cliente, asegurando la rentabilidad a través de las fluctuaciones de los ingresos durante los siguientes 2 años, monitoreando el balance de problemas nuevos de los clientes que a corto o largo plazo TIQAL podría solucionar.
2. Incrementar el nivel de confianza y lealtad, fortaleciendo y profundizando las relaciones con los clientes para finales del primer semestre de 2021, evaluando la experiencia, el acompañamiento y el trato que brinda TIQAL como memorable, emocional, amigable y personalizado.
3. Mantener una comunicación recíproca, constante, de valor y honesta, generando mayor interacción y conocimiento de los clientes de TIQAL durante los próximos 2 años, midiendo si el 70% más de los clientes responden de manera positiva frente al número de comunicaciones.

4. Reducir el número de abandonos de clientes por año, permitiendo mantener una base sólida de clientes y generar mayor valor para la empresa durante los próximos 2 años, midiendo el porcentaje de retiros de clientes por año.

3.2. ESTRATEGIAS

En este punto del trabajo se presentan algunas estrategias a desarrollar con el objetivo de dar cumplimiento a cada una de las metas propuestas.

META 1:

Estrategia 1.1: Relación de Intensidad: es una estrategia de Orientación Total al Cliente que tiene como eje central la confianza con 17 clientes que representan un proyectado de 36% de los ingresos; se basa en una métrica para capturar valor a través de los ingresos de hoy en día, además de las variaciones en el *lifetime value*⁶ de los clientes sobre los problemas que tendrán las organizaciones de esta cartera y que TIQAL podrá solventar, es fundamental el máximo nivel de personalización, profundidad y conocimiento.

Estrategia 1.2: Estrategia de Amplitud: con el objetivo de generar mayor fidelización e incrementar la rentabilidad se debe persuadir a los clientes actuales a consumir más productos de la empresa de acuerdo a sus necesidades más ocultas, las cuales primero deben ser

⁶ Este anglicismo hace referencia al valor neto de ingresos que le genera un cliente a una empresa durante el tiempo que permanece con la empresa.

identificadas, para luego entregarles contenido de valor a través de blogs, videos de experiencias de éxito y correos y después entregarles una oferta atractiva.

Estrategia 1.3: Estrategia de Entrega de Valor: consiste en disminuir los costos percibidos y/o incrementar los beneficios percibidos por la persona o el cliente, además de entregar valor a través de la relación, tratando de profundizar en el entendimiento al cliente (identificar oportunidades), innovar en las soluciones y entregar valor diferenciado y entre más cargado de experiencias emocionales tendrá mayor recordación, la atención constante, los descuentos, los detalles de agradecimiento y el contenido de valor son determinantes.

META 2:

Estrategia 2.1: Humanizarnos: Reconocer el valor de las personas que componen las organizaciones clientes, conocer sus nombres, historias, motivaciones, gustos y creencias, con el objetivo de tener un trato respetuoso, ameno y generar una experiencia emocional y memorable como también entregar detalles, regalos, mensajes a las personas y sus familias.

Estrategia 2.2: Programa de Fidelización: Se define crear un programa en el cual los clientes que compren un monto en específico o superior acumulen puntos para redimirlos en descuentos y regalos para la próxima compra. Además de personalizar el software, los servicios y comunicaciones para cada cliente, por último, se debe entablar una comunicación proactiva con el cliente para verificar su satisfacción, las falencias que encuentra o posibles mejoras para ser tomadas en cuenta. Para estimular la construcción de la relación en los primeros 4 años se pretende impulsar el uso y aprovechamiento de los productos a través de entrenamientos, material amigable, regalos como acompañamientos y capacitaciones. se plantean permear a otros procesos y áreas de la organización cliente.

Estrategia 2.3: Gestión de la Experiencia: el objetivo es generar recordación en las personas a través de una estrategia emocional, en la que el enfoque es despertar los sentidos y emociones de las personas, producirles confianza, empatía, hacer que se sienta escuchada y esté empoderada; para evitar hacer ventas racionales a través de ofertas y descuentos y generar una ventaja competitiva a través de la experiencia emocional.

META 3:

Estrategia 3.1: Comunicación por Cartera: estimular, fomentar y consolidar el compromiso Psicológico con TIQAL, Predisposición a referenciar, Historial de Compras, Intención de Recompra, Nivel de Compras Futuras, Percepción de las ventajas Competitivas de TIQAL y altos niveles de satisfacción con TIQAL y los Productos y Servicios; con el objetivo de fortalecer la relación con cada cliente de acuerdo a la cartera.

META 4:

Estrategia 4.1: Controlar la tasa de deserción: consiste en medir cuántos clientes se quedan con la compañía, indagar en las causas de los que se retiran y verificar si vale la pena retener a los clientes con probabilidad de desertar.

Estrategia 4.2: Diseñar y Gestionar la relación: a partir del diseño de la relación lo que se busca es encaminar a los clientes por esa senda generando mayores beneficios tanto para ellos como para la compañía.

3.3. MATRIZ Y MAPA ESTRATÉGICO

En esta sección del trabajo se presentan la matriz y el mapa estratégico a través de los cuales se explica la linealidad y concordancia de las acciones a implementar. El mapa está diseñado desde la óptica de la metodología de Balanced Scorecard. En *Aprendizaje y crecimiento*, se encuentran todas las actividades y recursos que debe de tener disponible la empresa para poder implementar las acciones. En *procesos internos* se encuentra lo que tiene que hacer la empresa para llevar a cabo la implementación. En la sección de *Clientes*, se encuentra todo lo que se le va a entregar a los clientes si los procesos internos se realizan adecuadamente. Y finalmente, en la sección *Financiera*, se presenta el resultado financiero final que se pretende alcanzar si se logran realizar las metas, que en este caso es fortalecer los ingresos a partir de los clientes actuales, el cual va en concordancia con uno de los objetivos estratégicos de la empresa que busca exactamente lo mismo.

Tabla 3: Matriz Estratégica.

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS	ESTRATEGIA
Fortalecer la cultura de mejora en nuestros clientes a través de soluciones tecnológicas enmarcadas en la administración de los Sistemas de gestión, la planeación estratégica y el mejoramiento de los procesos, de tal manera que se logre la eficiencia en la gestión, brindando servicios con excelencia y generando rentabilidad a sus accionistas; soportados en una estructura idónea y un talento humano competente y motivado.	Fortalecer los ingresos a partir de los clientes actuales	Capturar valor a lo largo del tiempo de vida de cada cliente, asegurando la rentabilidad a través de las fluctuaciones de los ingresos durante los siguientes 2 años, monitoreando el balance de problemas nuevos de los clientes que a corto o largo plazo TIQAL podría solucionar.	Relación de Intensidad: Es una estrategia de Orientación Total al Cliente que tiene como eje central la Confianza con 17 clientes que representan un proyectado de 36% de los ingresos; se basa en una métrica para capturar valor a través de los ingresos de hoy en día, además de las variaciones en el life time value de los clientes sobre los problemas que tendrán las organizaciones de esta cartera y que TIQAL podrá solventar, es fundamental el máximo nivel de personalización, profundidad y conocimiento.
			Estrategia de Amplitud: Con el objetivo de generar mayor fidelización e incrementar la rentabilidad se debe persuadir a los clientes actuales a consumir más productos de la empresa de acuerdo a sus necesidades más ocultas, las cuales primero deben ser identificadas, para luego entregarles contenido de valor a través de blogs, videos de experiencias de éxito y correos y después entregarles una oferta atractiva.
			Estrategia de Entrega de Valor: Consiste en disminuir los costos percibidos y/o incrementar los beneficios percibidos por la persona o el cliente, además de entregar valor a través de la relación, tratando de profundizar en el entendimiento al cliente (identificar oportunidades), Innovar en las soluciones y entregar valor diferenciado y entre más cargado de experiencias emocionales tendrá mayor recordación, la atención constante, los descuentos, los detalles de agradecimiento y el contenido de valor son determinantes.
		Incrementar el nivel de confianza y lealtad, fortaleciendo y profundizando las relaciones con los clientes para finales del primer semestre del 2021, evaluando la experiencia, el acompañamiento y el trato que brinda TIQAL como memorable, emocional, amigable y personalizado.	Humanizarnos: Reconocer el valor de las personas que componen las organizaciones clientes, conocer sus nombres, historias, motivaciones, gustos y creencias, con el objetivo de tener un trato respetuoso, ameno y generar una experiencia emocional y memorable como también entregar detalles, regalos, mensajes a las personas y sus familias.
			Programa de Fidelización: Se define crear un programa en el cual los clientes que compren un monto en específico o superior acumulen puntos para redimirlos en descuentos y regalos para la próxima compra. Además de personalizar el software, los servicios y comunicaciones para cada cliente, por último se debe entablar una comunicación proactiva con el cliente para verificar su satisfacción, las falencias que encuentra o posibles mejoras para ser tomadas en cuenta. Para estimular la construcción de la relación en los primeros 4 años se pretende impulsar el uso y aprovechamiento de los productos a través de entrenamientos, material amigable, regalos como acompañamientos y capacitaciones. Se plantean permear a otros procesos y áreas de la organización cliente.
			Gestión de la Experiencia: El objetivo es generar recordación en las personas a través de una estrategia emocional, en la que el enfoque es despertar los sentidos y emociones de las personas, producirles confianza, empatía, hacer que se sienta escuchada y esté empoderada; para evitar hacer ventas racionales a través de ofertas y descuentos y generar una ventaja competitiva a través de la experiencia emocional.

		<p>Mantener una comunicación recíproca, constante, de valor y honesta, generando mayor interacción y conocimiento de los clientes de TIQAL durante los próximos 2 años, midiendo si el 70% o más de los clientes de TIQAL responden de forma positiva frente al número de comunicaciones.</p>	<p>Comunicación por Cartera: Estimular, Fomentar y Consolidar: el Compromiso Psicológico con TiQal, Predisposición a referenciar, Historial de Compras, Intención de Recompra, Nivel de Compras Futuras, Percepción de las ventajas Competitivas de TiQal y altos niveles de satisfacción con TiQal y los Productos y Servicios; con el objetivo de fortalecer la relación con cada cliente de acuerdo a la cartera.</p>
			<p>Controlar la tasa de deserción: Consiste en medir cuantos clientes se quedan con la compañía, indagar en las causas de los que se retiran y verificar si vale la pena retener los clientes con probabilidad de desertar.</p>
		<p>Reducir el número de abandonos de clientes por año permitiendo mantener una base sólida de clientes y generar mayor valor para la empresa durante los próximos 2 años, midiendo el porcentaje de retiros de clientes por año.</p>	<p>Diseñar y Gestionar la relación: A partir del diseño de la relación lo que se busca es encaminar a los clientes por esa senda generando mayores beneficios tanto para ellos como para la compañía.</p>

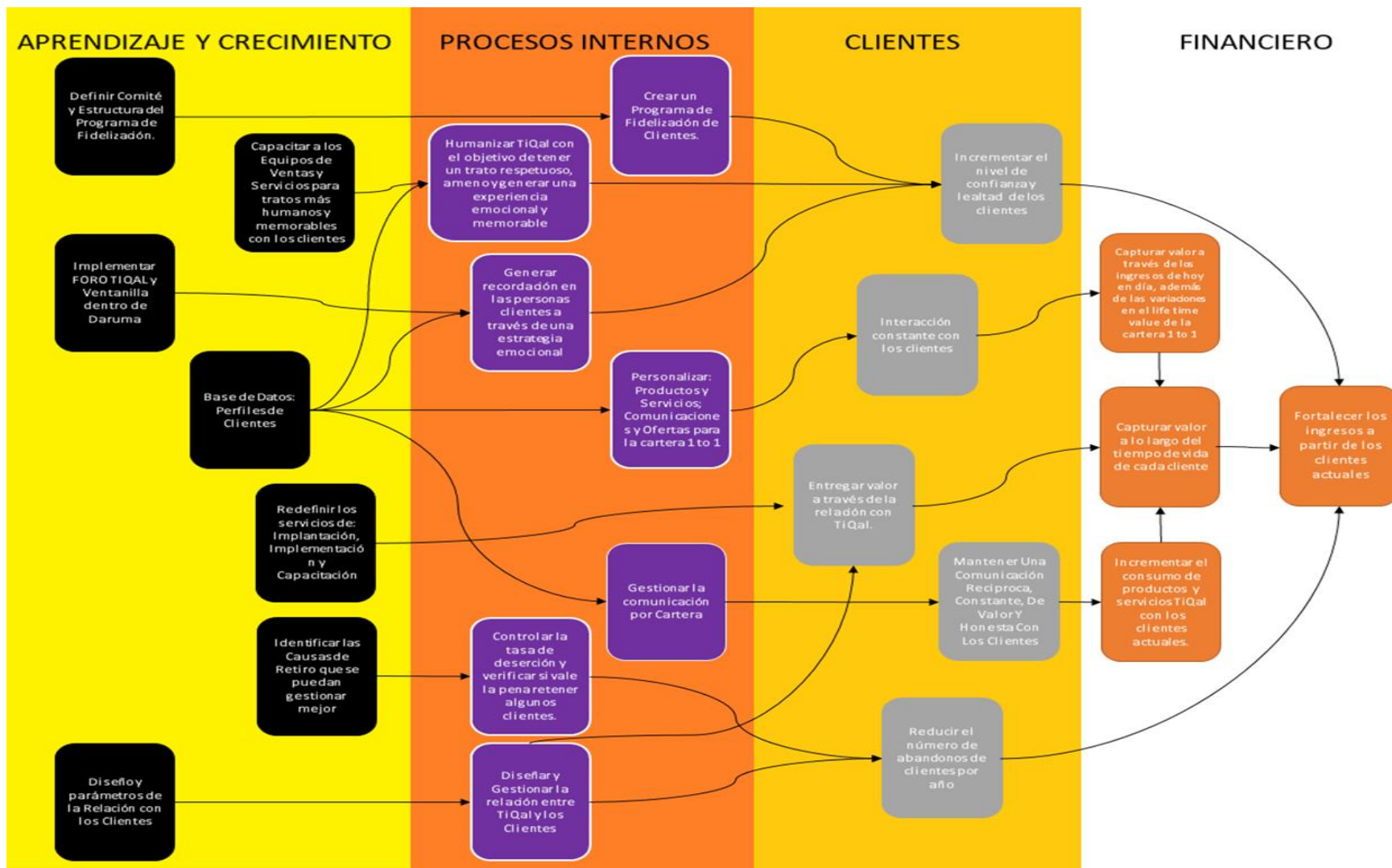


Figura 7: Mapa Estratégico. Fuente: elaboración propia.

4. PLANES OPERATIVOS

Una vez que se han establecido las metas que se quieren alcanzar, y se han definido las estrategias para lograr esas metas. Se presentan estas estrategias desagregadas en todas las diferentes actividades operativas que se deben de realizar para lograr cada estrategia. Cada actividad tiene un responsable, una fecha de inicio y fecha de fin, los recursos requeridos para realizarla, indicadores de éxito y entregables.

4.1. PLANES OPERATIVOS META 1

Tabla 4: Plan operativo estrategia 1.1

META 1		CAPTURAR VALOR A LO LARGO DEL TIEMPO DE VIDA DE CADA CLIENTE, ASEGURANDO LA RENTABILIDAD A TRAVÉS DE LAS FLUCTUACIONES DE LOS INGRESOS DURANTE LOS SIGUIENTES 2 AÑOS, MONITOREANDO EL BALANCE DE PROBLEMAS NUEVOS DE LOS CLIENTES QUE A CORTO O LARGO PLAZO TIQAL PODRIA SOLUCIONAR.						
ESTRATEGIA 1.1		Relación de Intensidad: Es una estrategia de Orientación Total al Cliente que tiene como eje central la Confianza con 17 clientes que representan un proyectado de 36% de los ingresos; se basa en una metrica para capturar valor a través de los ingresos de hoy en día, además de las variaciones en el life time value de los clientes sobre los problemas que tendran las organizaciones de esta cartera y que TIQAL podrá solventar, es fundamental el máximo nivel de personalización, profundidad y conocimiento.						
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
1.1.1. Identificar a nuestros clientes: -Crear una base de datos de los clientes ONE TO ONE -Recolectar información adicional de los clientes (Nombres y Apellidos, Detalles de Contacto, Habitos, Hobbies, Preferencias, Intereses, Etc) -Crear perfiles de cada uno de los clientes - Verificar y mantener actualizada la base de datos.	Gerente Servicios, Asesores de Servicios.	01/07/2020	01/07/2024	Gerente Servicios, Asesores de Servicios.	CRM, Base de Datos.	\$ -	# de perfiles completados / # de clientes 1to1	Base de Datos Clientes 1To1
1.1.2. Microsegmentar la base de clientes: -Definir los criterios de segmentación -Definir los grupos sus hábitos, necesidades e intereses en común.	Gerente Servicios, Asesores de Servicios.	13/07/2020	01/07/2024	Gerente Servicios, Asesores de Servicios.	CRM, Base de Datos.	\$ -	# clientes por microsegmento	Base de Datos Clientes 1To1
1.1.3. Interacción constante con los clientes: -Medir y evaluar con los clientes el servicio al cliente y los procesos de la empresa -Preguntarles a los clientes acerca de la frecuencia de Noticias/Comunicaciones de valor y Nuevos Productos y Servicios - Preguntarles acerca de los medios de comunicación apropiados para Noticias/Comunicaciones de valor y Nuevos Productos y Servicios.	Gerente Servicios, Asesores de Servicios.	20/07/2020	01/07/2024	Gerente Servicios, Asesores de Servicios.	CRM, Base de Datos.	\$-	# clientes entrevistados/ Total de clientes ONE TO ONE	Documento de Resultados de Entrevistas a Clientes 1to1
1.1.4. Apropiarse de las tecnologías que se van a utilizar e Interactuar constantemente con los clientes.	Gerente Servicios, Asesores de Servicios.	20/07/2020	01/07/2024	Gerente Servicios, Asesores de Servicios.	CRM, Base de Datos, Correo, E-Zine, Blogs, Telefono, Redes Sociales	\$ 418.065,78/año	# de comunicaciones por cliente 1to1	Documento de Registro de Comunicaciones entregadas por cliente.
1.1.5. Personalizar los Productos y Servicios: -Personalizar todas las comunicaciones con los clientes -Personalizar las ofertas y ventas -Configurar una oferta flexible y adicionarle servicios complementarios -Adaptar el servicio a las particularidades del cliente.	Gerente Servicios, Asesores de Servicios, Desarrollo Evolutivo, Soporte	03/08/2020	01/07/2024	Gerente Servicios, Asesores de Servicios, Desarrollo Evolutivo, Soporte, Lider de Comunicaciones.	Recursos y metodología para desarrollos especificos; Fuentes de Información.	\$ Costos transferidos al cliente x Producto y/o Servicio Adquirido	problemas y necesidades solventadas por TiQal/ problemas y necesidades nuevas de los clientes.	Nuevos negocios cerrados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Plan operativo estrategia 1.2

ESTRATEGIA 1.2								
Estrategia de Amplitud: Con el objetivo de generar mayor fidelización e incrementar la rentabilidad se debe persuadir a los clientes actuales a consumir más productos de la empresa de acuerdo a sus necesidades más ocultas, las cuales primero deben ser identificadas, para luego entregarles contenido de valor a través de blogs, videos de experiencias de éxito y correos y después entregarles una oferta atractiva.								
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
1.2.1. Identificar en una lista las necesidades de los clientes con mayor probabilidad de rentabilizar y a los que menos se les han vendido P y S, para ofrecer otros P y S.	Analista de Servicios - Asesores de Servicios - Gerente de servicios	13/07/2020	27/07/2020	Analista de Servicios - Asesores de Servicios Gerente de servicios	-	\$ -	Oportunidades identificadas/ Clientes Cartera Creación de Valor	Documento Lista de clientes y necesidades identificadas.
1.2.2. Diseñar contenidos adecuados a las necesidades identificadas, preparar 3 impactos de diferente naturaleza multimedia entre Videos testimoniales/casos de éxito, blog, correo con una infografía, manual de uso, etc. Estos contenidos deben generar curiosidad en el cliente, inspirarlos, generar interacción y retroalimentación pero en ningún caso vender.	Asesores de Servicios, Lider de Comunicaciones, Lider de Mercadeo.	27/07/2020	17/08/2020	Asesores de Servicios, Lider de Comunicaciones, Lider de Mercadeo. Manager de Contenido	Camaras de grabación, Celulares, Programas de Edición de Video, Fuentes de Información.	\$ 3.000.000	# de contenidos Preparados / Oportunidades Identificadas	Contenidos Multimedia.
1.2.3. Entregar los contenidos que fueron diseñados a cada cliente con una diferencia mínima de tiempo de 15 días y máxima de un mes, por el medio que sea mas adecuado y verificar que ha sido recibido.	Asesores de Servicios.	17/08/2020	05/10/2020	Asesores de Servicios.	Contenidos Multimedia.	\$ -	Contenidos entregados/ Contenidos Preparados.	Documento Lista de clientes y necesidades identificadas. Sección Clientes Impactados con el Contenido.
1.2.4. Preparar una propuesta atractiva de acuerdo a las necesidades identificadas para cada cliente.	Analista de Servicios - Asesores de Servicios	27/07/2020	05/10/2020	Analista de Servicios - Asesores de Servicios	-	\$ -	Propuestas elaboradas/Oportunida des Identificadas	Propuestas por cada cliente.
1.2.5. Llamar a cada cliente con el objetivo de persuadirlo de hacer el negocio o ajustar mas la propuesta hacia un intercambio equitativo de valor.	Analista de Servicios - Asesores de Servicios	01/10/2020	19/11/2020	Analista de Servicios - Asesores de Servicios	CRM, Propuestas por cada cliente.	\$ -	# Venta de Productos y Servicios/ Lista de clientes identificados.	-Ventas a Facturación. - Documento de Registro de Ventas y clientes no rentabilizados.
1.2.6. En caso de no concretar la venta, identificar la razón por la cual decide no comprar, para luego estimular el deseo de satisfacer la necesidad a través de los diferentes medio por los cuales se manejan las comunicaciones.	Analista de Servicios - Asesores de Servicios	01/10/2020	01/12/2020	Analista de Servicios - Asesores de Servicios	-Documento de Registro de Ventas y clientes no rentabilizados.	\$ -	# Venta de Productos y Servicios/ Lista de clientes no rentabilizados	-Ventas a Facturación. - Actualización a Documento de Registro de Ventas y clientes no rentabilizados.
1.2.7. Llamar al cliente de manera proactiva para validar la satisfacción del cliente frente a los productos y servicios adquiridos en varias ocasiones y recopilar la información.	Analista de Servicios - Asesores de Servicios	29/10/2020	29/04/2021	Analista de Servicios - Asesores de Servicios	-Documento de Registro de Ventas y clientes no rentabilizados.	\$ -	% de clientes satisfechos / ventas de productos y servicios.	Documento de satisfacción del cliente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Plan operativo estrategia 1.3

ESTRATEGIA 1.3								
Estrategia de Entrega de Valor: Consiste en disminuir los costos percibidos y/o incrementar los beneficios percibidos por la persona o el cliente, además de entregar valor a través de la relación, tratando de profundizar en el entendimiento al cliente (identificar oportunidades), Innovar en las soluciones y entregar valor diferenciado y entre mas cargado de experiencias emocionales tendrá mayor recordación, la atención constante, los descuentos , los detalles de agradecimiento y el contenido de valor son determinantes.								
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
1.3.1. Redefinición de los servicios de Implantación, Implementación y Capacitación de usuarios del aplicativo. Generar materiales de capacitación más prácticos y amigables con el usuario.	Equipo de Proyectos , Equipo de Calidad	01/07/2020	01/11/2020	Equipo de Proyectos , Equipo de Calidad	-	\$ Costos de Redefinición de los Servicios.	Productividad de los servicios redefinidos- Productividad de los servicios antes.	Procesos Redefinidos, Documento de Metodología Redefinida de Capacitación.
1.3.2. Elaborar videos en los que los colaboradores de TiQal cuenten la historia e hitos mas representativos de la empresa TiQAL desde un enfoque humano y emocional.	Equipo de Mercadeo, Lider de Comunicaciones.	06/07/2020	20/07/2020	Equipo de Mercadeo, Lider de Comunicaciones, Fundadores y Colaboradores.	Camaras de Grabación, Celulares, Programas de Edición de Video.	\$ -	# de videos terminados.	Videos de la Historia de TiQal.
1.3.3. Elaborar videos en los que las personas de las organizacion clientes referentes de diferentes industrias en las que cuenten las historias de éxito desde un enfoque humano y emocional, los resultados que se pueden obtener y el potencial.	Equipo de Mercadeo, Lider de Comunicaciones.	06/07/2020	03/08/2020	Equipo de Mercadeo, Lider de Comunicaciones, Personas Usuarías de las organizaciones clientes.	Camaras de Grabación, Celulares, Programas de Edición de Video. Correo y Drive, Detalles para los Usuario que van a Colaborar	\$ 200.000	# de videos terminados.	Videos de Historias de Éxito de Clientes.
1.3.4. Compartir los videos en la pagina Web, Blogs y Redes Sociales de la empresa.	Equipo de Mercadeo, Lider de Comunicaciones.	04/08/2020	07/08/2020	Equipo de Mercadeo, Lider de Comunicaciones.	Videos de la Historia de TiQal, Videos de Historias de Éxito de Clientes.	\$ -	# videos compartidos en medios digitales.	Videos Compartidos en Medios Digitales.
1.3.5. Preparar y entregar valor a través de la Relación : a través de descuentos sorpresa, material de entrenamiento, Mensajes de agradecimiento, Felicitaciones (cumpleaños, día del gestor de calidad , etc) y entrega de detalles	Equipo Servicios, Equipo de Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	Equipo Servicios, Equipo de Mercadeo	Material de Entrenamiento y Capacitación, Detalles.	\$1.480.000 /año	# de Impactos Emocionales y Promocionales x Cliente Cartera Creación de Valor.	Documento de Seguimiento de Entrega de Valor vía Relación.

1.3.6. Procurar que la atención sea constante y más humana con las personas que hacen parte de las organizaciones clientes con el fin de facilitar su trabajo y entender más a fondo lo que prefiere y necesita (Identificar Necesidades).	Equipo de Servicios.	01/07/2020	01/07/2024	Equipo de Servicios.	-	\$ -	% Satisfacción por la atención al cliente/Cientes TiQal	Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.
1.3.7. Comunicar apropiadamente a los diseñadores de producto las expectativas de los clientes.	Equipo de Servicios, Equipo Desarrollo Evolutivo.	01/07/2020	01/07/2024	Equipo de Servicios, Equipo Desarrollo Evolutivo.	Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.	\$ -	# Expectativas Identificadas	Productos y Servicios listos para Entrega.
1.3.8. Asegurarse de entregar las mejoras a los clientes correctamente y a tiempo.	Equipo de Servicios, Equipo Proyectos.	01/07/2020	01/07/2024	Equipo de Servicios, Equipo Proyectos.	Productos y Servicios listos para Entrega.	\$ Costos transferidos al cliente xProducto y/o Servicio Adquirido	PyS entregados correctamente y a tiempo/# Ventas Totales	Actualización del Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.Sección Ventas.
1.3.9. Verificar que los clientes hayan recibido las instrucciones, capacitación y asistencia técnica adecuadas para el uso del PyS.	Equipo de Servicios, Equipo Proyectos.	01/07/2020	01/07/2024	Equipo de Servicios.	-	\$ -	Cientes Capacitados y Preparados para el Uso de los PyS/PyS entregados.	Actualización del Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.Sección Capacitación.
1.3.10. Mantenerse en contacto con los clientes después de la venta para asegurarse de que están y seguirán estando satisfechos y repetir el proceso desde la actividad 1.3.6	Equipo de Servicios.	01/07/2020	01/07/2024	Equipo de Servicios.	-	\$ -	% Satisfacción por los PyS vendidos/PyS entregados correctamente y a tiempo	Actualización del Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.Sección Satisfacción.

Fuente: elaboración propia.

4.2. PLANES OPERATIVOS META 2:

Tabla 7: Plan operativa estrategia 2.1

META 2		INCREMENTAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y LEALTAD, FORTALECIENDO Y PROFUNDIZANDO LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES PARA FINALES DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2021, EVALUANDO LA EXPERIENCIA, EL ACOMPAÑAMIENTO Y EL TRATO QUE BRINDA TIQAL COMO MEMORABLE, EMOCIONAL, AMIGABLE Y PERSONALIZADO.						
ESTRATEGIA 2.1		Humanizamos: Reconocer el valor de las personas que componen las organizaciones clientes, conocer sus nombres, historias, motivaciones, gustos y creencias, con el objetivo de tener un trato respetuoso, ameno y generar una experiencia emocional y memorable como tambien entregar detalles,regalos, mensajes a las personas y sus familias.						
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
2.1.1. Recopilar información acerca de las personas que usan Daruma, sus nombres, historia, motivaciones, gustos, creencias, composición de la familia, cumpleaños, entre otros.	Equipo de Servicios,Equipo Comercial.	01/08/2020	30/06/2021	Equipo de Servicios,Equipo Comercial.	CRM, Base de Datos.	\$ -	# de Perfiles de Personas Usuarias.	Base de Datos Información del Perfil de las Personas Usuarias.
2.1.2. Escuchar mas abiertamente a cada uno de los stakeholders de manera continua	Equipo de Servicios,Equipo Comercial,Gestión Humana, Equipo Administrativo.	01/07/2020	30/06/2021	Equipo de Servicios,Equipo Comercial,Gestión Humana, Equipo Administrativo.		\$ -	Indice de Confianza Global hacia la empresa.	Base de Datos Información Stakeholders.
2.1.3. Entregar comunicaciones con alto valor emocional teniendo como base la información recopilada.	Equipo de Servicios.	01/09/2020	30/06/2021	Equipo de Servicios.	Base de Datos Información del Perfil de las Personas Usuarias.	\$ -	Contenidos emocionales entregados/ Contenidos Preparados.	Documento de Clientes Impactados con el Contenido Emocional.
2.1.4. Entregar detalles y regalos sencillos o simbólicos para las personas y sus familias.	Equipo de Servicios.	01/09/2020	30/06/2021	Equipo de Servicios.	Base de Datos Información del Perfil de las Personas Usuarias.	\$ 2.010.000	# de Impactos a través de detalles Emocionales x Cliente	Documento de Seguimiento de Entrega de Detalles Emocionales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Plan Operativo Estrategia 2.2

ESTRATEGIA 2.2								
Programa de Fidelización: Se define crear un programa en el cual los clientes que compren un monto en específico o superior acumulen puntos para redimirlos en descuentos y regalos para la próxima compra. además de personalizar el software, los servicios y comunicaciones para cada cliente, por último se debe entablar una comunicación proactiva con el cliente para verificar su satisfacción, las falencias que encuentra o posibles mejoras para ser tomadas en cuenta. Para estimular la construcción de la relación en los primeros 4 años se pretende impulsar el uso y aprovechamiento de los productos a través de entrenamientos, material amigable, regalos como acompañamientos y capacitaciones. se plantean permear a otros procesos y áreas de la organización cliente.								
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
2.2.1. Crear un comité para Diseñar y Establecer el Programa de Fidelización.	Gerente General, Gerente Servicios, Gerente Comercial, Gerente de Desarrollo y Tecnología, Gerente de Operaciones	01/10/2020	01/10/2020	Gerente General, Gerente Servicios, Gerente Comercial, Gerente de Desarrollo y Tecnología, Gerente de Operaciones		\$ -	Comité Creado	Acta de creación de Comité.
2.2.2. Establecer las Metas del Programa de Fidelización.	Gerente General, Gerente Servicios, Gerente Comercial, Gerente de Desarrollo y Tecnología, Gerente de Operaciones	01/10/2020	03/10/2020	Gerente General, Gerente Servicios, Gerente Comercial, Gerente de Desarrollo y Tecnología, Gerente de Operaciones		\$ -	Cantidad de Metas Establecidas Para Programa de Fidelización.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Metas.
2.2.3. Definir exactamente los montos que debe comprar cada cliente y componen cada escalón y los respectivos descuentos.	Gerente General, Gerente Servicios, Gerente Comercial.	05/10/2020	06/10/2020	Gerente General, Gerente Servicios, Gerente Comercial.		\$ -	Nivel de estructuración de límites del Programa.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Escalones, Descuentos.
2.2.4. Crear el Plan de Comunicaciones del Programa.	Equipo Servicios, Equipo Comercial, Equipo Mercadeo	07/10/2020	21/10/2020	Equipo Servicios, Equipo Comercial.	Medios Digitales, Redes Sociales, Mail, E-Zine.	\$ -	Porcentaje de avance de diseño del Plan de Comunicaciones.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Plan de Comunicaciones.
2.2.5. Establecer con el Comité los niveles de servicio por cada escalón del Programa, preparar el proceso de entrega de los servicios exclusivos que se van a prestar como Desarrollos Específicos de CoCreación, Modelamiento, Acompañamiento y Capacitación ; como el trato preferencial para el tercer escalón del programa.	Comité de Programa Fidelización	07/10/2020	21/10/2020	Comité de Programa Fidelización		\$ -	Nivel de estructuración de los niveles de servicio y servicios exclusivos.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Nivel de servicio, Servicios Exclusivos, Trato Preferencial.

2.2.6. Preparar la versión Daruma Demo (2 meses de vigencia) para entregar a los prospectos.	Gerente de Desarrollo y Tecnología, Gerente de Operaciones	05/10/2020	05/12/2020	Equipo Desarrollo, Equipo de Operaciones	Equipos de Computo, Software de Desarrollo.	\$ -	Nivel de avance de adaptación al software.	Daruma Demo.
2.2.7. Definir una lista probable de proveedores (bonos, regalos, capacitaciones, invitaciones) para generar alianzas para el programa fidelización	Equipo Servicios, Equipo Comercial, Equipo Mercadeo	22/10/2020	05/11/2020	Equipo de Servicios, Equipo Comercial		\$ -	Avance de la lista de Proveedores.	Lista de Probables Proveedores para el Programa de Fidelización.
2.2.8. Escoger los proveedores para el programa.	Comité de Programa Fidelización	06/11/2020	06/11/2020	Comité de Programa Fidelización	Lista de Probables Proveedores para el Programa de Fidelización.	\$ -	Definición de Proveedores Programa Fidelización.	- Documento del Programa de Fidelización, Sección Proveedores. -Contratos con proveedores.
2.2.9. Implementar el Programa de Fidelización	Comité de Programa Fidelización	01/01/2021	01/01/2022	Comité de Programa Fidelización	Documento del Programa de Fidelización, Contratos con proveedores.	\$ Costos por cliente (Invitaciones, Bonos , Capacitaciones)	% Satisfacción del cliente frente al Programa/Clientes dentro del Programa	Documento de Seguimiento de Clientes del Programa .
2.2.10. Implementar el plan de comunicaciones del Programa.	Equipo Servicios, Equipo Comercial, Equipo Mercadeo	01/12/2020	01/01/2022	Equipo Servicios, Equipo Comercial.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Plan de Comunicaciones.	\$ -	Avances en la implementación del Plan de Comunicaciones del Programa.	Documento de Seguimiento de Clientes del Programa Sección Plan de Comunicaciones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Plan Operativo Estrategia 2.3

ESTRATEGIA 2.3								
Gestión de la Experiencia: El objetivo es generar recordación en las personas a través de una estrategia emocional, en la que el enfoque es despertar los sentidos y emociones de las personas, producirles confianza, empatía, hacer que se sienta escuchada y esté empoderada; para evitar hacer ventas racionales a través de ofertas y descuentos y generar una ventaja competitiva a través de la experiencia emocional.								
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
2.3.1. Preparar al equipo de Ventas y Servicios para siempre brindar un trato con un tono calido y atento, que la empatía sea transversal en todo el proceso, entrenar para escuchar y ayudar en cada ocasión.	Gerencia, Equipo de Ventas, Equipo de Servicios.	20/07/2020	24/07/2020	Gerencia, Equipo de Ventas, Equipo de Servicios, Tutor.		\$ 2.500.000	# de colaboradores capacitados/# integrantes equipo servicios y ventas.	Lista asistencia a capacitación.
2.3.2. Agregar una ventanilla dentro del Software Daruma donde los usuarios puedan expresar lo que sientan respecto a la experiencia, los puntos bajos y altos, se propone para recolectar las percepciones de los usuarios, sin necesidad de estar abrumandolos con largas encuestas.	Equipo Desarrollo.	01/07/2020	14/08/2020	Equipo Desarrollo.	Equipos de Computo, Software de Desarrollo.	\$ -	Avance en implementación de ventanilla dentro del software.	Actualización del Software Daruma.
2.3.3. Diseñar un proyecto para implentar un FORO TIQAL en el cual se integren los colaboradores de TiQal, Los usuarios con mayor experiencia y los usuarios novatos, se pretende generar mayor interacción con la comunidad, que se convierta en una herramienta para alivianar el Proceso de Soporte. y conocer más a los usuarios.	Equipo Desarrollo, Equipo Soporte, Equipo Servicios.	01/11/2020	18/12/2020	Equipo Desarrollo, Equipo Soporte, Equipo Servicios.			Avance del Plan PY FORO TIQAL	Plan del Proyecto Implementación de FORO TIQAL.
2.3.4. Diseñar el plan de comunicaciones para el FORO TIQAL	Equipo Mercadeo, Equipo Servicios.	01/12/2020	18/12/2020	Equipo Mercadeo, Equipo Servicios.		\$ -	Avance del Plan de Comunicaciones FORO	Plan de Comunicaciones de FORO TIQAL.
2.3.5. Implementar el Plan de Comunicaciones FORO TiQal	Equipo Mercadeo, Equipo Servicios.	05/01/2021	31/03/2021	Equipo Mercadeo, Equipo Servicios.	Plan de Comunicaciones de FORO TIQAL.	\$ -	Avances en la implementación del Plan de Comunicaciones FORO	Plan de Comunicaciones de FORO TIQAL, Sección Seguimiento Implementación.

2.3.6. Preparar la plataforma e Implementar el FORO TIQAL.	Equipo Desarrollo, Equipo Soporte.	21/12/2020	31/03/2021	Equipo Desarrollo, Equipo Soporte, Equipo Servicios.	Equipos de Computo, Software de Desarrollo, Plan del Proyecto Implementación de FORO TIQAL.	\$ 15.000.000	Avances en la implementación del FORO.	-Informe de Implementación FORO -FORO TIQAL
2.3.7. Entregar el DEMO DARUMA a clientes prospecto que tenga perfil de cliente ideal, Impactar a través de comunicaciones de valor (Videos de Testimonios y Casos de Éxito; Blogs, Infografías)	Equipo Comercial	01/01/2021	30/06/2021	Equipo Comercial	Daruma DEMO	\$ -	# de clientes prospectos con Daruma Demo.	Informe de Clientes Prospectados con DARUMA DEMO.
2.3.8. Cerrar la venta de Daruma con el cliente prospecto.	Equipo Comercial	01/02/2021	30/08/2021	Equipo Comercial		\$ -	# Ventas a través de Daruma DEMO/# de clientes prospectos con Daruma Demo.	Informe de Clientes Prospectados con DARUMA DEMO, Sección Ventas.
2.3.9. Una vez se haya cerrado el negocio con el nuevo cliente, se le debe entregar un correo de bienvenida (puede ser un video personalizado), una cajita de bienvenida que puede variar el contenido segun el perfil del usuario (cactus, cerveza, dulces, juego de mesa, etc) acompañado de una pequeña carta de parte de TiQal.	Equipo Servicios	01/02/2021	30/08/2021	Equipo Servicios	Celular, VideoCamara, Detalle, Carta.	\$ 27.000 por cliente nuevo	# de Detalles de Bienvenida Entregados/ # Clientes nuevos	Informe de Gestión de la Experiencia, Sección Clientes Nuevos
2.3.10. Para los clientes antiguos mas importantes como detalle en el marco del COVID-19 se les pretende entregar un video al correo en el cual el asesor de su cuenta le envíe un video dandole un caluroso saludo y brindandole apoyo y servicio, adicional a ello se entrega una cajita que puede variar de acuerdo al perfil del usuario (usuario con familia: un UNO, usuario hombre soltero: 2 Cervezas, usuario mujer soltera: Golosinas y Chocolatinas)	Equipo Servicios	23/06/2020	22/08/2020	Equipo Servicios	Cajas de Detalle, Carta, Regalo.	\$20.000/ cliente	# de Detalles Personalizados/ # Clientes Antiguos	Informe de Gestión de la Experiencia, Sección Clientes Antiguos.
2.3.11. Enviar correos de agradecimiento y felicitaciones eventualmente pero habilitar una opcion en la que el usuario pueda ingresar los correos de otras personas que compongan su equipo y otros equipos para hacer visible la labor del usuario y agradecerles por ayudarlo para obtener resultados.	Equipo Servicios	14/07/2020	30/06/2021	Equipo Servicios	Plantilla correo, landing page.	\$ -	# de correos enviados por cliente.	Informe de Gestión de la Experiencia, Sección Clientes Antiguos Correos
2.3.12. Crear nuevas estrategias para implementar a medida que transcurra el tiempo que tenga el objetivo de emocionar y generar una experiencia en el usuario.	Equipo Servicios, Equipo Comercial, Equipo Mercadeo	01/10/2020	25/12/2020	Equipo Servicios, Equipo Comercial, Equipo Mercadeo		\$ -	# de nuevas estrategias experienciales	Informe de Estrategias Experienciales

Fuente: elaboración propia

4.3. PLANES OPERATIVOS META 3:

Tabla 10: Plan Operativo estrategia 3.1

META 3		MANTENER UNA COMUNICACIÓN RECÍPROCA, CONSTANTE, DE VALOR Y HONESTA, GENERANDO MAYOR INTERACCIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES DE TIQAL DURANTE LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS, MIDiendo SI EL 70% O MÁS DE LOS CLIENTES DE TIQAL RESPONDEN DE FORMA POSITIVA FRENTE AL NÚMERO DE COMUNICACIONES.						
ESTRATEGIA 3.1		Comunicación por Cartera: Estimular, Fomentar y Consolidar : el Compromiso Psicológico con TiQal, Predisposición a referenciar, Historial de Compras, Intención de Recompra, Nivel de Compras Futuras, Percepción de las ventajas Competitivas de TiQal y altos niveles de satisfacción con TiQal y los Productos y Servicios; con el objetivo de fortalecer la relación con cada cliente de acuerdo a la cartera.						
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
3.1.1. Comunicarse periódicamente con los clientes Ito1, para escuchar constante y atentamente a los usuarios sobre sus necesidades, expectativas, problemas o incoformidades y capturar la información.	Equipo Servicios	28/09/2020	01/07/2022	Equipo Servicios		\$ -	- # de comunicaciones por cliente/ clientes Ito1 - frecuencia de comunicaciones por cliente	Informe de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Oportunidades.
3.1.2. Crear y Entregar contenidos de valor altamente personalizadas a los clientes Ito1.	Equipo Servicio, Equipo Mercadeo	28/09/2020	01/07/2022	Equipo Servicios	Contenidos de Valor Clientes Ito1	\$ -	# de Impactos por Cliente Ito1	Informe de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Contenido de valor.
3.1.3. Estimular la referenciación de los clientes Ito1 a través de contenidos de valor, el mejor servicio y experiencias emocionales.	Equipo Servicios	28/09/2020	01/07/2022	Equipo Servicios	Informe de Estrategias Experienciales, Informe de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Contenido de valor.	\$ -	# de clientes que refieren los PyS de TiQal	Informe de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Referenciación.
3.1.4. Verificar el impacto de cada nueva táctica implementada con los clientes Ito1 y proponer mejoras de manera continua.	Equipo Servicios	02/11/2020	01/07/2022	Equipo Servicios	Informe de Comunicaciones Clientes Ito1	\$ -	Nivel de Efectividad de cada táctica.	Informe de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Tácticas, Acciones de Mejora.
3.1.5. Comunicación Constante con los clientes de Creación de valor, escuchar sus necesidades y dolores, identificar el perfil de las personas y ser empáticos con las respuestas y el servicio.	Equipo Servicios	03/08/2020	01/07/2022	Equipo Servicios		\$ -	% Satisfacción del cliente frente a las comunicaciones /Clientes Creación de valor	Informe de Comunicaciones clientes CdV.
3.1.6. Actividades 1.2.2; 1.2.3; 1.2.4;								

3.1.7. Crear contenidos con de alto nivel emocional para clientes Retención (historias de éxito, experiencia personal de usuarios, infografías y blogs con contenido que despierte la curiosidad)	Equipo Servicio, Equipo Mercadeo	28/09/2020	01/07/2022	Equipo Servicio, Equipo Mercadeo	Videos de Historias de Éxito de Clientes, Fuentes de Información	\$ -	# de contenidos Preparados.	Contenidos Emocionales Terminados.
3.1.8. Entregar los contenidos periodicamente a los clientes Retención. Procurar una comunicación de cercanía, para conocer y escuchar a los clientes.	Equipo Servicios	01/11/2020	01/07/2022	Equipo Servicios	Contenidos Emocionales Terminados.	\$ -	# de Impactos por Cliente Retención.	Informe de Comunicaciones Retención.
3.1.9. Identificar las oportunidades y necesidades de los clientes Transaccionales.	Equipo Servicios	28/09/2020	01/07/2022	Equipo Servicios		\$ -	# Oportunidades Identificadas en Clientes Transaccionales	Informe de Comunicaciones C. Transaccional, Sección Id Oportunidades.
3.1.10. Crear y Entregar contenidos a los clientes Transaccionales a partir de las oportunidades identificadas focalizando las comunicaciones en los atributos de los productos y servicios y todos sus beneficios y en ofertas económicas atractivas.	Equipo Servicios	02/11/2020	01/07/2022	Equipo Servicios		\$ -	-# de contenidos Preparados.- # de Impactos por C. Transaccional.	Informe de Comunicaciones C. Transaccional, Sección Contenido
3.1.11. Llamar a cada cliente Transaccional con el objetivo de persuadirlo de hacer el negocio o ajustar mas la propuesta hacia un intercambio equitativo de valor.	Equipo Servicios	16/11/2020	01/07/2022	Equipo Servicios		\$ -	# Venta de Productos y Servicios C. Transaccional/ Lista de clientes Transaccional	Ventas Cerradas C. Transaccional

Fuente: elaboración propia.

4.4. PLANES OPERATIVOS META 4:

Tabla 11: Plan Operativo Estrategia 4.1

META 4								
REDUCIR EL NÚMERO DE ABANDONOS DE CLIENTES POR AÑO PERMITIENDO MANTENER UNA BASE SOLIDA DE CLIENTES Y GENERAR MAYOR VALOR PARA LA EMPRESA DURANTE LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS, MIDIENDO EL PORCENTAJE DE RETIROS DE CLIENTES POR AÑO.								
ESTRATEGIA 4.1								
Controlar la tasa de deserción: Consiste en medir cuantos clientes se quedan con la compañía, indagar en las causas de los que se retiran y verificar si vale la pena retener los clientes con probabilidad de desertar.								
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
4.1.1. Diseñar entrevista para encontrar las razones de los retiros de los clientes.	Analista de Servicios	29/06/2020	01/07/2020	Analista de Servicios	Análisis de Clientes Retirados.	\$ -	Avance en el Diseño de entrevista para Clientes Retirados	Documento de Entrevista Clientes Retirados (motivos)
4.1.2. Contactar a los clientes retirados para agendar las entrevistas.	Analista de Servicios	29/06/2020	03/07/2020	Analista de Servicios	Base de Datos Clientes Retirados.	\$ -	# de Entrevistas agendadas	Calendario de Entrevistas.
4.1.3. Realizar las entrevistas de manera simple y concisa.	Analista de Servicios	06/07/2020	17/07/2020	Analista de Servicios	Calendario de Entrevistas.	\$ -	# de Entrevistas Realizadas/ # de Entrevistas Agendadas	Documento de Recopilación de Información de las Entrevistas.
4.1.4. Recopilar la información obtenida en las entrevistas y sacar las respectivas conclusiones.	Analista de Servicios	20/07/2020	24/07/2020	Analista de Servicios	Documento de Recopilación de Información de las Entrevistas.	\$ -	Avance del Documento de Analisis e Interpretación de Entrevistas.	Documento de Analisis de Motivos de Retiro Clientes.
4.1.5. Identificar cuales de las causas de retiro se pueden gestionar mejor.	Equipo de Servicios	27/07/2020	01/07/2022	Equipo de Servicios	Documento de Analisis de Motivos de Retiro Clientes.	\$ -	# de Causas identificas gestionables.	Documento de Analisis de Motivos de Retiro Clientes. Sección Acciones de Mejora
4.1.6. Definir y medir la tasa de retención de clientes.	Analista de Servicios	22/06/2020	26/06/2020	Analista de Servicios	Historico de Clientes.	\$ -	Avance en la Medición de Retención de Clientes	Documento Retención de Clientes.
4.1.7. Comparar el valor de vida del cliente con el costo de reducir la tasa de deserción, para verificar si vale la pena retenerlo.	Equipo de Servicios	29/06/2020	03/07/2020	Equipo de Servicios	Identificación de clientes en Riesgo, Valor de Vida del Cliente	\$ -	Avance en el Comparativo entre Valor de Vida Cliente vs Costo Retención	Documento Comparativo Costos de Retención vs Life Time Value Clientes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12: Plan Operativo Estrategia 4.2

ESTRATEGIA 4.2								
Diseñar y Gestionar la relación: A partir del diseño de la relación lo que se busca es encaminar a los clientes por esa senda generando mayores beneficios tanto para ellos como para la compañía.								
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERIODO		RECURSOS			INDICADORES	ENTREGABLES
		INICIO	FINAL	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		
4.2.1. Diseñar la relación que se busca establecer como los objetivos de la misma para con los clientes.	Analista de Servicios	17/06/2020	19/06/2020	Analista de Servicios		\$ -	Avance en el Diseño de la Relación.	Documento de Diseño de Relación.
4.2.2. Guiar a los clientes a través de la senda diseñada.	Equipo de Servicios	01/07/2020	01/07/2022	Equipo de Servicios	Documento de Diseño de Relación.	\$ -	Nivel de Enrutación por cliente VS Senda Diseñada	Documento de Seguimiento de Relación del Cliente.
4.2.3. Proponer mejoras continuamente para la Gestión de la Relación.	Equipo de Servicios	01/07/2020	01/07/2022	Equipo de Servicios		\$ -	# propuesta de mejoras en el Diseño de Relación	Documento de Diseño de Relación. Propuestas de Mejora
4.2.4. Verificar la rentabilidad que se deja de percibir cuando la relación no se gestiona de la manera establecida y generar estrategias en caso de que sean necesarias para encaminar al cliente.	Equipo de Servicios	01/07/2020	01/07/2022	Equipo de Servicios	Documento de Diseño de Relación.	\$ -	(% de rentabilidad percibida vs % porcentaje de rentabilidad diseñada) x cliente	Documento de Seguimiento de Relación del Cliente. Rentabilidad Cliente, Estrategias.

Fuente: elaboración propia.

4.5. RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

De acuerdo a las actividades propuestas en los planes operativos de la sección anterior, se debe de controlar la ejecución de las mismas para monitorear el grado de ejecución del plan y poder obtener información relevante de los resultados del mismo. A continuación, se presentan las tablas de control que se proponen utilizar para cada actividad, así como los Diagramas de Gantt para establecer el tiempo planeado de ejecución para cada actividad en el futuro. En las tablas de control se enlista la actividad, y se establece el indicador de éxito de la actividad, así como el entregable que se debe de obtener de cada actividad.

Tabla 13: Seguimiento y control Meta 1

Actividades	Indicador	Entregable	En Proceso	Cumplida
1.1.1. Identificar a nuestros clientes: -Crear una base de datos de los clientes ONE TO ONE -Recolectar información adicional de los clientes (Nombres y Apellidos, Detalles de Contacto, Hábitos, Hobbies, Preferencias, Intereses, Etc) -Crear perfiles de cada uno de los clientes - Verificar y mantener actualizada la base de datos.	# de perfiles completados / # de clientes 1to1	Base de Datos Clientes 1To1		
1.1.2. Microsegmentar la base de clientes: -Definir los criterios de segmentación -Definir los grupos sus hábitos, necesidades e intereses en común.	# clientes por microsegmento	Base de Datos Clientes 1To1		
1.1.3. Interacción constante con los clientes: -Medir y evaluar con los clientes el servicio al cliente y los procesos de la empresa -Preguntarles a los clientes acerca de la frecuencia de Noticias/Comunicaciones de valor y Nuevos Productos y Servicios - Preguntarles acerca de los medios de comunicación apropiados para Noticias/Comunicaciones de valor y Nuevos Productos y Servicios.	# clientes entrevistados/ Total de clientes ONE TO ONE	Documento de Resultados de Entrevistas a Clientes 1to1		
1.1.4. Apropiarse de las tecnologías que se van a utilizar e Interactuar constantemente con los clientes.	# de comunicaciones por cliente 1to1	Documento de Registro de Comunicaciones entregadas por cliente.		
1.1.5. Personalizar los Productos y Servicios: -Personalizar todas las comunicaciones con los clientes - Personalizar las ofertas y ventas -Configurar una oferta flexible y adicionarle servicios complementarios - Adaptar el servicio a las particularidades del cliente.	problemas y necesidades solventadas por TiQa/ problemas y necesidades nuevas de los clientes.	Nuevos negocios cerrados.		
1.2.1. Identificar en una lista las necesidades de los clientes con mayor probabilidad de rentabilizar y a los que menos se les han vendido P y S, para ofrecer otros P y S.	Oportunidades identificadas/ Clientes Cartera Creación de Valor	Documento Lista de clientes y necesidades identificadas.		
1.2.2. Diseñar contenidos adecuados a las necesidades identificadas, preparar 3 impactos de diferente naturaleza multimedia entre Videos testimoniales/casos de éxito, blog, correo con una infografía, manual de uso,etc. Estos contenidos deben generar curiosidad en el cliente, inspirarlos, generar interacción y retroalimentación pero en ningún caso vender.	# de contenidos Preparados / Oportunidades Identificadas	Contenidos Multimedia.		
1.2.3. Entregar los contenidos que fueron diseñados a cada cliente con una diferencia mínima de tiempo de 15 días y máxima de un mes, por el medio que sea mas adecuado y verificar que ha sido recibido.	Contenidos entregados/ Contenidos Preparados.	Documento Lista de clientes y necesidades identificadas. Sección Clientes Impactados con el Contenido.		
1.2.4. Preparar una propuesta atractiva de acuerdo a las necesidades identificadas para cada cliente.	Propuestas elaboradas/Oportunidades Identificadas	Propuestas por cada cliente.		

1.2.5. Llamar a cada cliente con el objetivo de persuadirlo de hacer el negocio o ajustar mas la propuesta hacia un intercambio equitativo de valor.	# Venta de Productos y Servicios/ Lista de clientes identificados.	-Ventas a Facturación. - Documento de Registro de Ventas y clientes no rentabilizados.		
1.2.6. En caso de no concretar la venta, identificar la razón por la cual decide no comprar, para luego estimular el deseo de satisfacer la necesidad a través de los diferentes medio por los cuales se manejan las comunicaciones.	# Venta de Productos y Servicios/ Lista de clientes no rentabilizados	-Ventas a Facturación. - Actualización a Documento de Registro de Ventas y clientes no rentabilizados.		
1.2.7. Llamar al cliente de manera proactiva para validar la satisfacción del cliente frente a los productos y servicios adquiridos en varias ocasiones y recopilar la información.	% de clientes satisfechos / ventas de productos y servicios.	Documento de satisfacción del cliente.		
1.3.1. Redefinición de los servicios de Implantación,Implementación y Capacitación de usuarios del aplicativo, Generar materiales de capacitación más prácticos y amigables con el usuario.	Productividad de los servicios redefinidos-Productividad de los servicios antes.	Procesos Redefinidos, Documento de Metodología Redefinida de Capacitación.		
1.3.2. Elaborar videos en los que los colaboradores de TiQal cuenten la historia e hitos mas representativos de la empresa TiQaL desde un enfoque humano y emocional.	# de videos terminados.	Videos de la Historia de TiQal.		
1.3.3. Elaborar videos en los que las personas de las organizacion clientes referentes de diferentes industrias en las que cuenten las historias de éxito desde un enfoque humano y emocional, los resultados que se pueden obtener y el potencial.	# de videos terminados.	Videos de Historias de Éxito de Clientes.		
1.3.4. Compartir los videos en la pagina Web, Blogs y Redes Sociales de la empresa.	# videos compartidos en medios digitales.	Videos Compartidos en Medios Digitales.		
1.3.5. Preparar y entregar valor a través de la Relación : a través de descuentos sorpresa, material de entrenamiento, Mensajes de agradecimiento, Felicitaciones (cumpleaños, día del gestor de calidad , etc) y entrega de detalles	# de Impactos Emocionales y Promocionales x Cliente Cartera Creación de Valor.	Documento de Seguimiento de Entrega de Valor vía Relación.		
1.3.6. Procurar que la atención sea constante y más humana con las personas que hacen parte de las organizaciones clientes con el fin de facilitar su trabajo y entender más a fondo lo que prefiere y necesita (Identificar Necesidades).	% Satisfacción por la atención al cliente/Clientes TiQal	Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.		
1.3.7. Comunicar apropiadamente a los diseñadores de producto las expectativas de los clientes.	# Expectativas Identificadas	Productos y Servicios listos para Entrega.		
1.3.8. Asegurarse de entregar las mejoras a los clientes correctamente y a tiempo.	PyS entregados correctamente y a tiempo/# Ventas Totales	Actualización del Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.Sección Ventas.		
1.3.9. Verificar que los clientes hayan recibido las instrucciones, capacitación y asistencia técnica adecuadas para el uso del PyS.	Clientes Capacitados y Preparados para el Uso de los PyS/PyS entregados.	Actualización del Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.Sección Capacitación.		
1.3.10. Mantenerse en contacto con los clientes después de la venta para asegurarse de que están y seguirán estando satisfechos y repetir el proceso desde la actividad 1.3.6	% Satisfacción por los PyS vendidos/PyS entregados correctamente y a tiempo	Actualización del Documento de Seguimiento a los Clientes e Identificación de Necesidades.Sección Satisfacción.		

Fuente: elaboración propia.

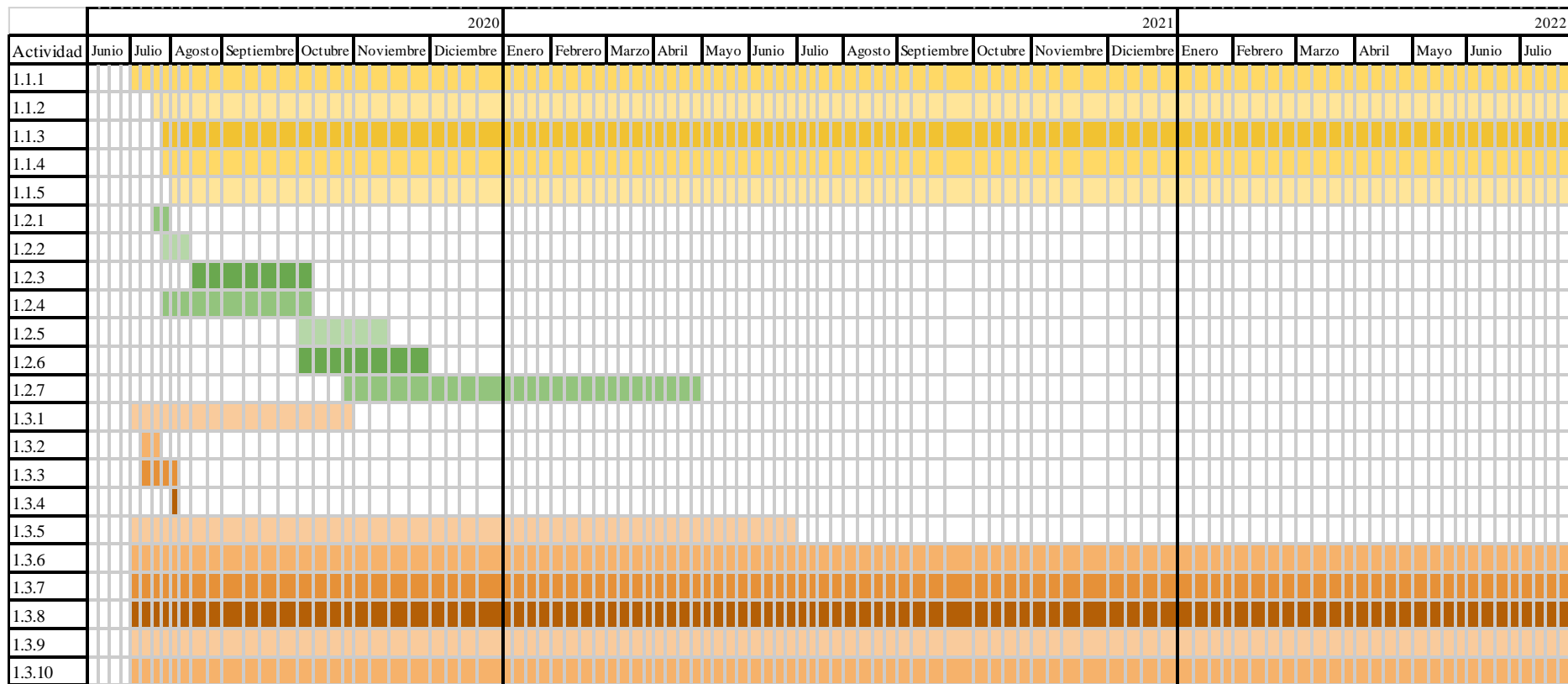


Figura 8: Diagrama de Gantt Meta 1. Fuente: elaboración propia.

Tabla 14: Seguimiento y control Meta 2

Actividades	Indicador	Entregable	En Proceso	Cumplida
2.1.1. Recopilar información acerca de las personas que usan Daruma, sus nombres, historia, motivaciones, gustos, creencias, composición de la familia, cumpleaños, entre otros.	# de Perfiles de Personas Usuarías.	Base de Datos Información del Perfil de las Personas Usuarías.		
2.1.2. Escuchar mas abiertamente a cada uno de los stakeholders de manera continua	Indice de Confianza Global hacia la empresa.	Base de Datos Información Stakeholders.		
2.1.3. Entregar comunicaciones con alto valor emocional teniendo como base la información recopilada.	Contenidos emocionales entregados/ Contenidos Preparados.	Documento de Clientes Impactados con el Contenido Emocional.		
2.1.4. Entregar detalles y regalos sencillos o simbólicos para las personas y sus familias.	# de Impactos a través de detalles Emocionales x Cliente	Documento de Seguimiento de Entrega de Detalles Emocionales.		
2.2.1. Crear un comité para Diseñar y Establecer el Programa de Fidelización.	Comité Creado	Acta de creación de Comité.		
2.2.2. Establecer las Metas del Programa de Fidelización.	Cantidad de Metas Establecidas Para Programa de Fidelización.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Metas.		
2.2.3. Definir exactamente los montos que debe comprar cada cliente y componen cada escalón y los respectivos descuentos.	Nivel de estructuración de límites del Programa.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Escalones, Descuentos.		
2.2.4. Crear el Plan de Comunicaciones del Programa.	Porcentaje de avance de diseño del Plan de Comunicaciones.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Plan de Comunicaciones.		
2.2.5. Establecer con el Comité los niveles de servicio por cada escalón del Programa, preparar el proceso de entrega de los servicios exclusivos que se van a prestar como Desarrollos Especificos de Cocreación, Modelamiento, Acompañamiento y Capacitación ; como el trato preferencial para el tercer escalón del programa.	Nivel de estructuración de los niveles de servicio y servicios exclusivos.	Documento del Programa de Fidelización, Sección Nivel de servicio, Servicios Exclusivos, Trato Preferencial.		
2.2.6. Preparar la versión Daruma Demo (2 meses de vigencia) para entregar a los prospectos.	Nivel de avance de adaptación al software.	Daruma Demo.		
2.2.7. Definir una lista probable de proveedores (bonos, regalos, capacitaciones, invitaciones) para generar alianzas para el programa elite.	Avance de la lista de Proveedores.	Lista de Probables Proveedores para el Programa de Fidelización.		
2.2.8. Escoger los proveedores para el programa.	Definición de Proveedores Programa Fidelización.	- Documento del Programa de Fidelización, Sección Proveedores. -Contratos con proveedores.		
2.2.9. Implementar el Programa de Fidelización	% Satisfacción del cliente frente al Programa/Clientes dentro del Programa	Documento de Seguimiento de Clientes del Programa .		
2.2.10. Implementar el plan de comunicaciones del Programa.	Avances en la implementación del Plan de Comunicaciones del Programa.	Documento de Seguimiento de Clientes del Programa Sección Plan de Comunicaciones.		

2.3.1. Preparar al equipo de Ventas y Servicios para siempre brindar un trato con un tono calido y atento, que la empatía sea transversal en todo el proceso, entrenar para escuchar y ayudar en cada ocasión.	# de colaboradores capacitados/# integrantes equipo servicios y ventas.	Lista asistencia a capacitación.		
2.3.2. Agregar una ventanilla dentro del Software Daruma donde los usuarios puedan expresar lo que sientan respecto a la experiencia, los puntos bajos y altos, se propone para recolectar las percepciones de los usuarios, sin necesidad de estar abrumandolos con largas encuestas.	Avance en implementación de ventanilla dentro del software.	Actualización del Software Daruma.		
2.3.3. Diseñar un proyecto para implentar un FORO TIQAL. en el cual se integren los colaboradores de TiQal, Los usuarios con mayor experiencia y los usuarios novatos, se pretende generar mayor interacción con la comunidad, que se convierta en una herramienta para alivianar el Proceso de Soporte. y conocer más a los usuarios.	Avance del Plan PY FORO TIQAL	Plan del Proyecto Implementación de FORO TIQAL.		
2.3.4. Diseñar el plan de comunicaciones para el FORO TIQAL	Avance del Plan de Comunicaciones FORO	Plan de Comunicaciones de FORO TIOAL.		
2.3.5. Implementar el Plan de Comunicaciones FORO TiQal	Avances en la implementación del Plan de Comunicaciones FORO	Plan de Comunicaciones de FORO TIQAL, Sección Seguimiento Implementación.		
2.3.6. Preparar la plataforma e Implementar el FORO TIQAL.	Avances en la implementación del FORO.	-Informe de Implementación FORO -FORO TIQAL		
2.3.7. Entregar el DEMO DARUMA a clientes prospecto que tenga perfil de cliente ideal, Impactar a traves de comunicaciones de valor (Videos de Testimonios y Casos de Éxito; Blogs, Infografias)	# de clientes prospectos con Daruma Demo.	Informe de Clientes Prospectados con DARUMA DEMO.		
2.3.8. Cerrar la venta de Daruma con el cliente prospecto.	# Ventas a través de Daruma DEMO/# de clientes prospectos con Daruma Demo.	Informe de Clientes Prospectados con DARUMA DEMO, Sección Ventas.		
2.3.9. Una vez se haya cerrado el negocio con el nuevo cliente, se le debe entregar un correo de bienvenida (puede ser un video personalizado), una cajita de bienvenida que puede variar el contenido segun el perfil del usuario (cactus, cerveza, dulces, juego de mesa, etc) acompañado de una pequeña carta de parte de TiQal.	# de Detalles de Bienvenida Entregados/ # Clientes nuevos	Informe de Gestión de la Experiencia, Sección Clientes Nuevos		
2.3.10. Para los clientes antiguos mas importantes como detalle en el marco del COVID-19 se les pretende entregar un video al correo en el cual el asesor de su cuenta le envíe un video dandole un caluroso saludo y brindandole apoyo y servicio, adicional a ello se entrega una cajita que puede variar de acuerdo al perfil del usuario (usuario con familia: un UNO, usuario hombre soltero: 2 Cervezas, usuario mujer soltera: Golosinas y Chocolatinas)	# de Detalles Personalizados/ # Clientes Antiguos	Informe de Gestión de la Experiencia, Sección Clientes Antiguos.		
2.3.11. Enviar correos de agradecimiento y felicitaciones eventualmente pero habilitar una opcion en la que el usuario pueda ingresar los correos de otras personas que compongan su equipo y otros equipos para hacer visible la labor del usuario y agradecerles por ayudarlo para obtener resultados.	# de correos enviados por cliente.	Informe de Gestión de la Experiencia, Sección Clientes Antiguos Correos		
2.3.12. Crear nuevas estrategias para implementar a medida que transcurra el tiempo que tenga el objetivo de emocionar y generar una experiencia en el usuario.	# de nuevas estrategias experienciales	Informe de Estrategias Experienciales		

Fuente: elaboración propia.

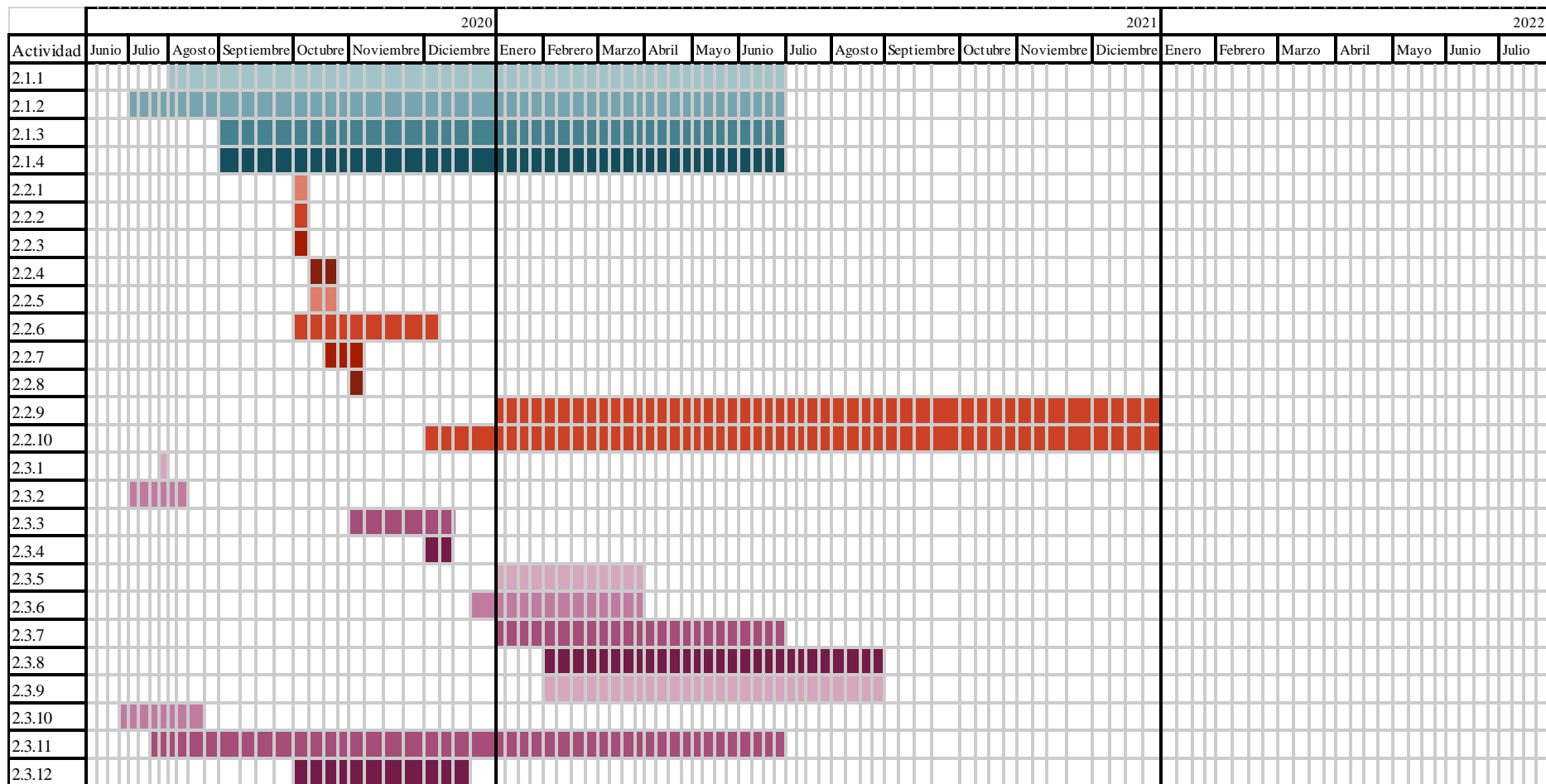


Figura 9: Diagrama de Gantt Meta 2. Fuente: elaboración propia.

Tabla 15: Seguimiento y control Meta 3

Actividades	Indicador	Entregable	En Proceso	Cumplida
3.1.1. Comunicarse periódicamente con los clientes Ito1 , para escuchar constante y atentamente a los usuarios sobre sus necesidades, expectativas, problemas o incoformidades y capturar la información.	- # de comunicaciones por cliente/ clientes Ito1 -frecuencia de comunicaciones por cliente	Infome de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Oportunidades.		
3.1.2. Crear y Entregar contenidos de valor altamente personalizadas a los clientes Ito1.	# de Impactos por CLiente Ito1	Infome de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Contenido de valor.		
3.1.3. Estimular la referenciación de los clientes Ito1 a través de contenidos de valor, el mejor servicio y experiencias emocionales.	# de clientes que refieren los PyS de TiQal	Infome de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Referenciación.		
3.1.4. Verificar el impacto de cada nueva táctica implementada con los clientes Ito1 y proponer mejoras de manera continua.	Nivel de Efectividad de cada táctica.	Infome de Comunicaciones clientes Ito1, Sección Tácticas, Acciones de Mejora.		
3.1.5. Comunicación Constante con los clientes de Creación de valor, escuchar sus necesidades y dolores, identificar el perfil de las personas y ser empaticos con las respuestas y el servicio.	% Satisfacción del cliente frente a las comunicaciones /Clientes Creación de valor	Informe de Comunicaciones clientes CdV.		
3.1.6. Actividades 1.2.2; 1.2.3; 1.2.4; 1.2.5 para clientes Creación de Valor				
3.1.7. Crear contenidos con de alto nvel emocional para clientes Retención (historias de éxito, experiencia personal de usuarios, infografias y blogs con contenido que despierte la curiosidad)	# de contenidos Preparados.	Contenidos Emocionales Terminados.		
3.1.8. Entregar los contenidos periódicamente a los clientes Retención. Procurar una comunicación de cercanía, para conocer y escuchar a los clientes.	# de Impactos por CLiente Retención.	Informe de Comunicaciones Retención.		
3.1.9. Identificar las oportunidades y necesidades de los clientes Transaccionales.	# Oportunidades Identificadas en Clientes Transaccionales	Informe de Comunicaciones C. Transaccional, Sección Id Oportunidades.		
3.1.10. Crear y Entregar contenidos a los clientes Transaccionales a partir de las oportunidades identificadas focalizando las comunicaciones en los atributos de los productos y servicios y todos sus beneficios y en ofertas económicas atractivas.	-# de contenidos Preparados.- # de Impactos por C. Transaccional.	Informe de Comunicaciones C. Transaccional, Sección Contenido		
3.1.11. Llamar a cada cliente Transaccional con el objetivo de persuadirlo de hacer el negocio o ajustar mas la propuesta hacia un intercambio equitativo de valor.	# Venta de Productos y Servicios C. Transaccional/ Lista de clientes Transaccional	Ventas Cerradas C. Transaccional		

Fuente: elaboración propia.

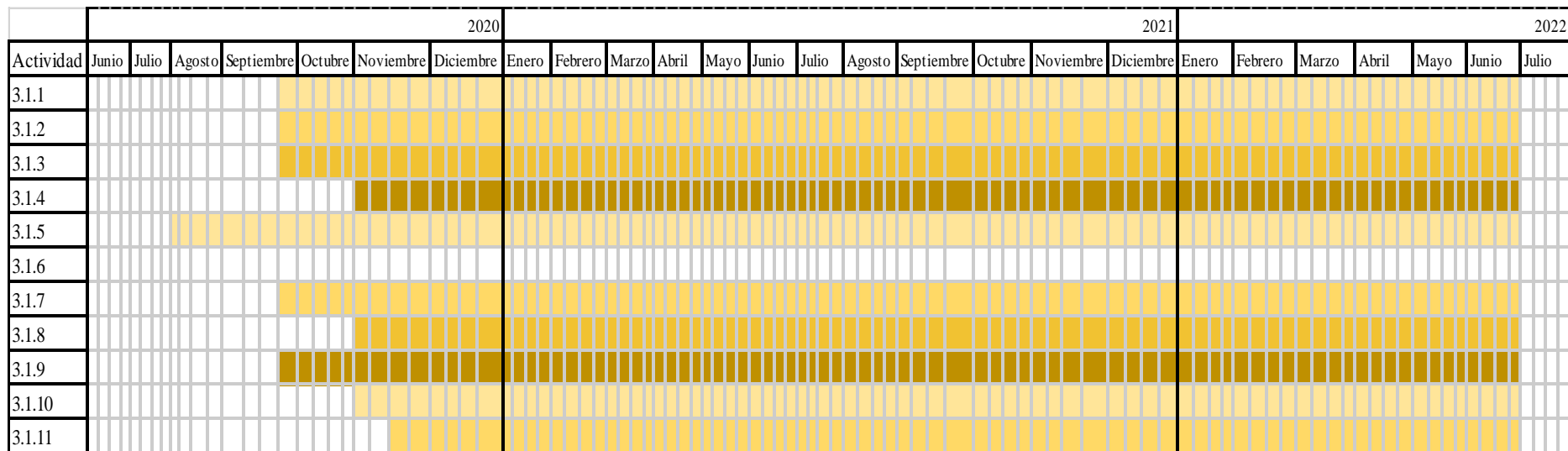


Figura 10: Diagrama de Gantt Meta 3. Fuente: elaboración propia.

Tabla 16: Seguimiento y control Meta 4

Actividades	Indicador	Entregable	En Proceso	Cumplida
4.1.1. Diseñar entrevista para encontrar las razones de los retiros de los clientes.	Avance en el Diseño de entrevista para Clientes Retirados	Documento de Entrevista Clientes Retirados (motivos)		
4.1.2. Contactar a los clientes retirados para agendar las entrevistas.	# de Entrevistas agendadas	Calendario de Entrevistas.		
4.1.3. Realizar las entrevistas de manera simple y concisa.	# de Entrevistas Realizadas/ # de Entrevistas Agendadas	Documento de Recopilación de Información de las Entrevistas.		
4.1.4. Recopilar la información obtenida en las entrevistas y sacar las respectivas conclusiones.	Avance del Documento de Analisis e Interpretación de Entrevistas.	Documento de Analisis de Motivos de Retiro Clientes.		
4.1.5. Identificar cuales de las causas de retiro se pueden gestionar mejor.	# de Causas identificas gestionables.	Documento de Analisis de Motivos de Retiro Clientes. Sección Acciones de Mejora		
4.1.6. Definir y medir la tasa de retención de clientes.	Avance en la Medición de Retención de CLientes	Documento Retención de Clientes.		
4.1.7. Comparar el valor de vida del cliente con el costo de reducir la tasa de deserción, para verificar si vale la pena retenerlo.	Avance en el Comparativo entre Valor de Vida Cliente vs Costo Retención	Documento Comparativo Costos de Retención vs Life Time Value Clientes.		
4.2.1. Diseñar la relacion que se busca establecer como los objetivos de la misma para con los clientes.	Avance en el Diseño de la Relación.	Documento de Diseño de Relación.		
4.2.2. Guiar a los clientes a través de la senda diseñada.	Nivel de Enrutación por cliente VS Senda Diseñada	Documento de Seguimiento de Relación del Cliente.		
4.2.3. Proponer mejoras continuamente para la Gestión de la Relación.	# propuesta de mejoras en el Diseño de Relación	Documento de Diseño de Relación. Propuestas de Mejora		
4.2.4. Verificar la rentabilidad que se deja de percibir cuando la relacion no se gestiona de la manera establecida y generar estrategias en caso de que sean necesarias para encaminar al cliente.	(% de rentabilidad percibida vs %porcentaje de rentabilidad diseñada) x cliente	Documento de Seguimiento de Relación del Cliente. Rentabilidad Cliente, Estrategias.		

Fuente: elaboración propia.

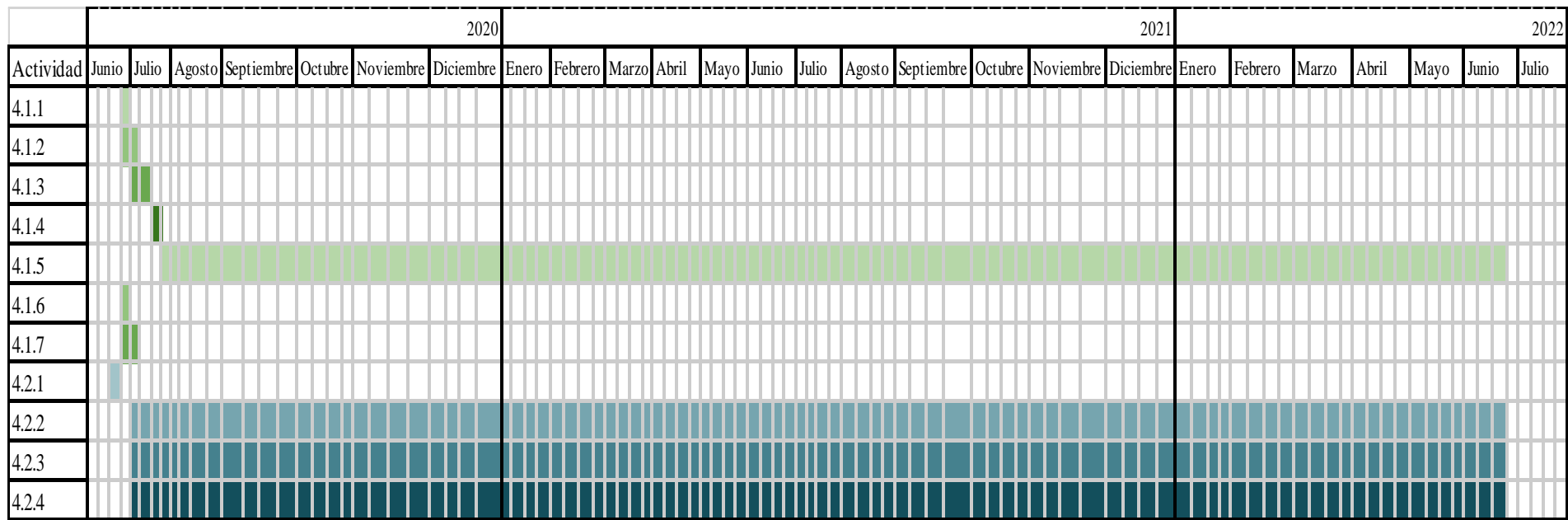


Figura 11: Diagrama de Gantt Meta 4. Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES FINALES

Con referencia a los procesos relacionados con mercadeo y ventas, postventa de TIQAL, se puede concluir lo siguiente:

- Existen diversos factores dentro del entorno macroeconómico que tienen incidencia directa en el sector tecnológico. Dentro de estos factores se pueden mencionar los acuerdos de libre comercio, Inversión Estatal en Tecnología, estabilidad del Mercado Laboral, variaciones en tasa de cambio, crisis económicas (Pandemia Covid-19) entre otros. TIQAL al estar enlazada con aliados fuera de Colombia, recibe el impacto de dichos factores que pueden influir en sus ventas.
- En general, en la industria de QMS⁷ en Colombia aún es evidente la ausencia de diferenciación, por lo que las compañías buscan la captación de clientes y cierre de negocios mediante: el fortalecimiento de los canales de distribución; la reducción de precios y la diferenciación a través de consultoría y los servicios de acompañamiento. Esto contribuye a que gran parte de sus ventas sean transaccionales y la cantidad de relaciones comerciales a largo plazo sean pocas. Lo anterior tiene impacto directo en la utilidad de las empresas.
- Las principales estrategias de TIQAL están orientadas a optimizar la rentabilidad en sus unidades de negocios. Por lo anterior, se debe clasificar y carterizar los clientes actuales con base en la participación en la utilidad y lealtad con la compañía.

⁷ Sistemas de Gestión de Calidad, QMS por sus siglas en inglés (Quality Management System).

- Para generar la Matriz de Gestión de Relaciones con los clientes TIQAL, es necesario analizar la participación en la rentabilidad potencial y la lealtad proyectada. Para esto, fue indispensable la participación del equipo de servicios.
- Con base en los resultados de la determinación de valor y vínculos de los clientes actuales, se diseña la estrategia de marketing relacional para cada cartera donde se establecen objetivos estratégicos, estrategias específicas y plan operativo, buscando la optimización de la rentabilidad de la compañía.
- Se recomienda establecer un Comité de Gestión de Relación con los Clientes entre los procesos financieros, comercial, mercadeo y servicios para institucionalizar el método de evaluación, clasificación y generación de experiencia con los clientes según su rentabilidad, de tal forma que puedan determinarse las estrategias que serán implementadas.
- Dadas las características de una empresa de servicios como TIQAL, es necesario establecer el mercadeo relacional como una de las estrategias de fidelización y captación de clientes, la creación de atributos y experiencias que a través de la relación que aumenten el valor percibido y alejen la decisión de compra y recompra al precio como característica única.
- Se recomienda a TIQAL, tomar ventaja de su base de clientes tipo AAA y A, para establecer e impulsar relaciones rentables, fomentar la referenciación e innovar en las soluciones entregadas.
- La evaluación de la prestación de un servicio se genera en el momento que se prestan y son en primera medida los colaboradores de la compañía los responsables que las estrategias de captación y fidelización de los clientes sean efectivas. Es por esta razón

que la empresa debe velar por la capacitación y comunicación permanente de sus colaboradores y la motivación que permita que desde las funciones desempeñadas por cada área se vean reflejados los valores de la empresa.

Adicionalmente, la experiencia correspondiente a realizar la pasantía, a nivel de pregrado, en el proceso de Servicios de TIQAL, permitió determinar las siguientes conclusiones:

- Los estudiantes de Administración de Empresas que tienen la posibilidad de realizar pasantía, cuentan con la oportunidad de extrapolar las herramientas académicas adquiridas, aplicándolas para la identificación de problemáticas específicas en diferentes tipos de organizaciones. De la misma manera, es posible hacer un análisis de fondo de dichas problemáticas y plantear posibles soluciones con viabilidad para ser implementadas.
- Realizar la pasantía en el proceso de Servicios permite un mayor involucramiento en la toma de decisiones estratégicas respecto a la Relación con los Clientes, entendiendo la aplicabilidad de diversas teorías en situaciones presentadas en la cotidianidad.
- La organización, al aceptar la pasantía de un estudiante de Administración de Empresas, tienen la oportunidad de recibir conocimiento con un enfoque estratégico. Esto podría permitir un mejoramiento en sus diferentes procesos, así como una optimización en sus estrategias.

ANEXOS

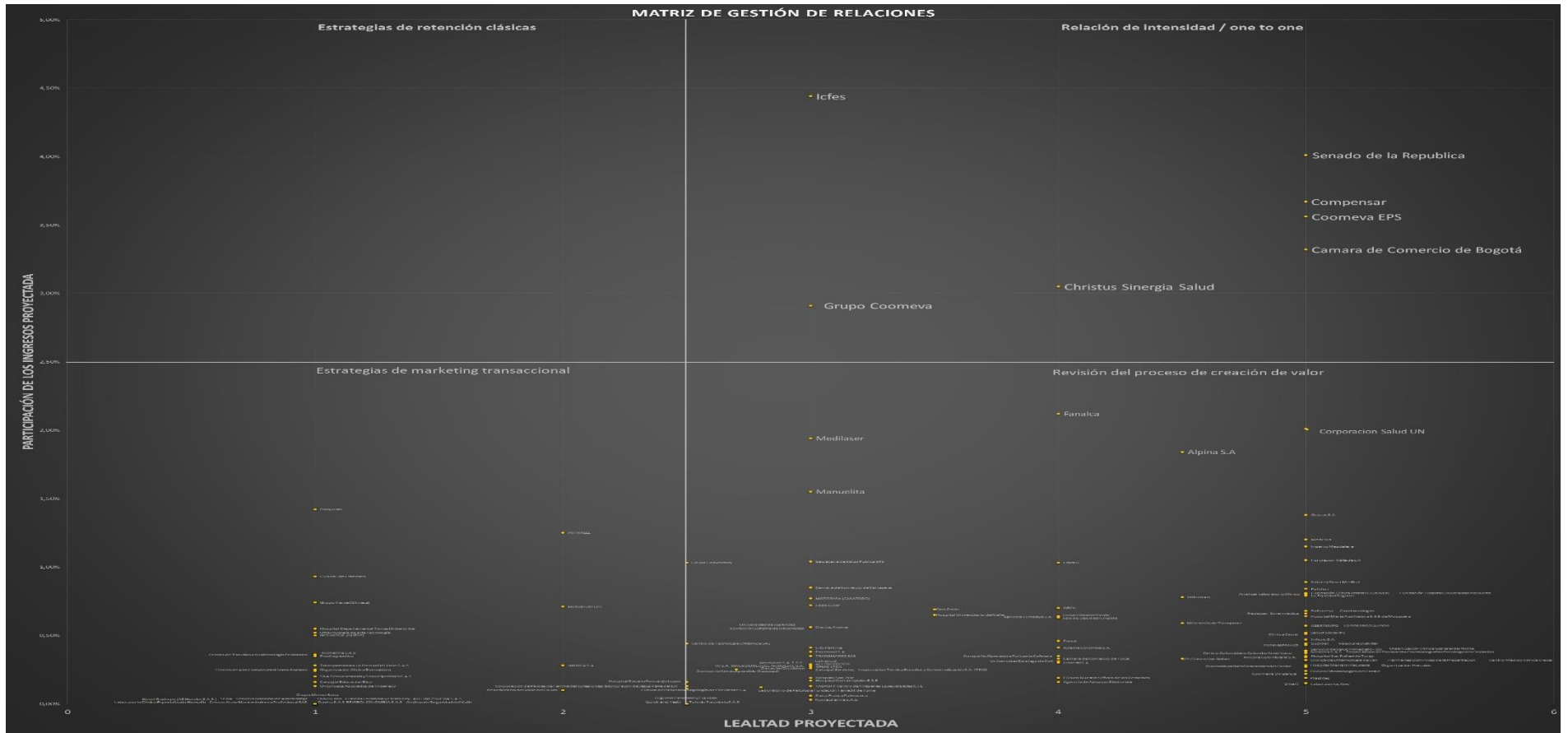


Figura 12. Matriz de gestión de relaciones. Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Urban, G., & Hauser, J. (2004). Listening into Find and Explore New Combinations of Customer Needs. *Journal of Marketing*, 68.
- Alcaide J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid. ESIC.
- Drucker, P. (1973). "Tasks, Responsibilities, Practices". Nueva York, Harper and Row.
- Grönroos, C., (1997). *Relationship Marketing: The Strategy Continuum*. Finlandia. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Alfaro, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*. Madrid. McGraw Hill.
- Beltrán Rodríguez, N. (2006). *Metodología Para el Rediseño de Procesos*. Primera Edición.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C: Panamericana Editorial LTDA.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Segunda ed. España. ESIC.
- Fernández Valiñas, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. India. Mc Graw Hill.
- Manuera Alemán, J.L, Escuero, A.I (2007). *Estrategia de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España. ESIC.
- SERNA, H. (1996). *Planeación y Gestión estratégica*. 4 ed. Bogotá D.C.
- Vera, F. D. (2017). *Ensayo de la Importancia de la Planeación en las Organizaciones Integradora 6*. Recuperado el 24 de enero de 2017, de

http://www.academia.edu/18480659/ENSAYO_DE_LA_IMPORTANCIA_DE_LA_PLANEACION_EN_LAS_ORGANIZACIONES_INTEGRADORA_6

- Kotler, P., Keller, K.L (2012); Dirección de Marketing. Décimo cuarta ed. México. Pearson Educación.
- Wheelen, T.L. Hunger, D.J (2013), Administración Estratégica y Política de Negocios. Decimotercera ed. Bogotá. Pearson Educación.
- Iglesias, P. (2014). ¿Qué tal lo hago?: *La importancia del feedback*, Coaching Personal y Ejecutivo – Formadora. Recuperado de: www.coachingparaelexito.com.
- Greller, M. y Herold, P. (2008). Sources of feedback: *a preliminary investigation*. Organizational Behavior and Human Performance.