

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



UPLA
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

TESIS

**CRM y La Calidad del Servicio en el BUFETE JURÍDICO
VIVANCO CONSULTING GROUP S.A.C. de la Provincia de
Huancayo 2021**

Para Optar : Título Profesional de Licenciada en Administración

Autor(es) : Bach. RAMOS LLACTAS ROXANA YAHAIRA
Bach. HUARANGA ILLATOPA FIORELA YAKELIN

Asesor : Mg. MARTINEZ VITOR PAUL DENIS

Línea de Investigación

Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y

Culminación : 08.03.2022 – 07.03.2023

Huancayo – Perú
2023

HOJA DE APROBACIÓN DE LOS JURADOS
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

**CRM Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BUFETE
JURÍDICO VIVANCO CONSULTING GROUP S.A.C. DE LA
PROVINCIA DE HUANCAYO 2021**

PRESENTADO POR:

Bach. Ramos Llactas Roxana Yahaira
Bach. Huaranga Illatopa Fiorela Yakelin

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciada en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS
APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE : _____

PRIMER MIEMBRO : _____

SEGUNDO MIEMBRO : _____

TERCER MIEMBRO : _____

Huancayo, de del 2023

**CRM Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BUFETE
JURÍDICO VIVANCO CONSULTING GROUP S.A.C. DE LA
PROVINCIA DE HUANCAYO 2021**

Asesor

Mg. Paul Denis Martinez Vitor

DEDICATORIA

A Dios, por la vida y a cada una de nuestras madres, quienes han sido nuestro pilar y soporte en estos años de vida y formación profesional.

FIGRELA y ROXANA.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida y salud brindada cada día, a nuestros padres quienes nos acompañaron con sus consejos, experiencias y continuas enseñanzas sobre la vida; esperando ser el motivo de sus alegrías y orgullo.

Al Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C., quienes son parte al desarrollo de nuestra investigación innovadora para la sociedad.

A nuestra casa de estudios la Universidad Peruana Los Andes, por permitirnos ser un profesional completo y de éxito.

A nuestro asesor de tesis el Mg. Paul Denis Martínez Vitor, por su tiempo brindado durante todo el periodo del desarrollo de nuestra tesis.

FIGURELA y ROXANA.

CONSTANCIA

DE SIMILITUD DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN POR EL SOFTWARE DE PREVENCIÓN DE PLAGIO TURNITIN

La Dirección de Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, hace constar por la presente, que el informe final de tesis titulado:

CRM Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BUFETE JURÍDICO VIVANCO CONSULTING GROUP S.A.C. DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO 2021

Cuyo autor(es) : RAMOS LLACTAS ROXANA YAHAIRA.

HUARANGA ILLATOPA FIORELA YAKELIN.

Facultad : CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

Escuela Profesional : ADMINISTRACION Y SISTEMAS.

Asesor(a) : MTRO. MARTINEZ VITOR PAUL DENIS.

Que fue presentado con fecha 03.07.2023 y después de realizado el análisis correspondiente en el software de prevención de plagio Turnitin con fecha 21.07.2023; con la siguiente configuración de software de prevención de plagio Turnitin:

- Excluye bibliografía.
- Excluye citas.
- Excluye cadenas menores de a 20 palabras.
- Otro criterio (especificar)

Dicho documento presenta un porcentaje de similitud de **23%**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°11 del Reglamento de uso de software de prevención de plagio, el cual indica que no se debe superar el 30%. Se declara, que el trabajo de investigación: Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.

Observaciones: Numero 01 de Intento(s).

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presenta constancia.

Huancayo, 27 de Julio del 2023.



Dr. Armando Juan Adauto Ávila
 Director de Unidad de Investigación
 Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1. Descripción del problema	13
1.2. Delimitación del problema.....	16
1.2.1. Delimitación espacial	16
1.2.2. Delimitación temporal	16
1.2.3. Delimitación conceptual	16
1.3. Formulación del problema.....	17
1.3.1. Problema general.....	17
1.3.2. Problemas específicos.....	17
1.4. Propósito de la investigación	17
1.5. Justificación.....	18
1.5.1. Social	18
1.5.2. Teórica.....	18
1.5.3. Metodológica	19
1.6. Objetivos	19
1.6.1. Objetivo general.....	19
1.6.2. Objetivos específicos.....	19
1.7. Importancia de la investigación	20
1.8. Limitaciones de la investigación	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes	21
2.1.1. Antecedentes internacionales	21
2.1.2. Antecedentes nacionales	25
2.2. Bases Teóricas o Científicas	30
2.3 Marco conceptual	88
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	91
3.1. Metodología.....	91
3.2. Tipo de estudio	91
3.3. Nivel de estudio	92
3.4. Diseño de estudio	92

3.5. Escenario de estudio	93
3.6. Caracterización de sujetos o fenómenos	93
3.7. Trayectoria metodológica	93
3.8. Mapeamiento.....	94
3.9. Rigor Científico.....	94
3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	95
3.10.1. Técnicas de recolección de datos	95
3.10.2. Instrumentos de recolección de datos	95
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	96
4.1. Resultados de la hipótesis específica número uno.....	96
4.2. Resultados de la hipótesis específica número dos	103
4.3. Resultados de la hipótesis específica número tres.....	105
4.4. Resultados de la hipótesis específica número cuatro.....	106
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	108
5.1. Discusión de resultados de la hipótesis específica número uno	108
5.2. Discusión de resultados de la hipótesis específica número dos.....	109
5.3. Discusión de resultados de la hipótesis específica número tres	110
5.4. Discusión de resultados de la hipótesis específica número cuatro	112
5.5. Discusión de resultados de la hipótesis general	113
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA.....	117
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA).....	125
ANEXOS	129
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	130
INSTRUMENTOS	133
PROCESO DE TRANSCRIPCIÓN DE DATOS.....	137
PROCESO DE CODIFICACIÓN	138
PROCESO DE COMPARACIÓN DE ENTREVISTAS, OBSERVACIÓN Y ANALISIS DOCUMENTAL	141
CONSENTIMIENTO INFORMADO	142
Fotos de aplicación del instrumento.....	144
COMPROMISO DE AUTORIA	146

RESUMEN

La presente investigación tiene como **objetivo general** analizar la manera en que las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021, de allí que, nuestra **pregunta general** de investigación sea: ¿De qué manera las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?, y nuestra **hipótesis general**: “Las estrategias de CRM **se relacionan de una manera altamente significativa** con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”; por consiguiente, el presente trabajo de investigación emplea el **método de investigación** de la hermenéutica, además de establecerse en un tipo de investigación fundamental o básica, con un nivel correlacional y de diseño observacional, asimismo, se empleó como instrumento de recolección de datos a la entrevista a profundidad, para la recolección de información pertinente y que ha sido procesada e interpretada a fines de brindar una respuesta al problema de investigación; de tal suerte que, el trabajo de investigación obtuvo los **siguientes resultados**: El Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group no aplica las estrategias de CRM relacionadas a la satisfacción del cliente, servicio al cliente, programas de lealtad y diseño de comunicaciones de marketing enfocadas, debido a lo cual no existe un impacto altamente significativo en la calidad del servicio, y finalmente la **conclusión** más importante del presente estudio fue: Las estrategias de CRM no se relacionan de una manera altamente significativa con la calidad del servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group a causa de la ausencia de un modelo de gestión orientado al cliente; lo cual impide que se lleve a cabo de manera adecuada las interacciones entre la empresa y sus usuarios, lo que resulta además en una desacertada gestión de las relaciones con los clientes y la calidad del servicio.

Palabras clave: Marketing relacional, administración de las relaciones con el cliente, base de datos, servicio y calidad del servicio.

ABSTRACT

The **general objective** of this research is to analyze the way in which CRM strategies are related to the quality of service in the Vivanco Consulting Group S.A.C. of the province of Huancayo - 2021, hence, our **general research** question is: In what way are CRM strategies related to the quality of service in the Vivanco Consulting Group S.A.C. of the province of Huancayo - 2021 ?, and our **general hypothesis**: “CRM strategies **are related in a highly significant way** to the quality of service at the Vivanco Consulting Group S.A.C. of the province of Huancayo - 2021 ”; Therefore, the present research work uses the hermeneutics **research method**, in addition to establishing a type of fundamental or basic research, with a correlational level and observational design, it was also used as a data collection instrument at the same time. in-depth interview, for the collection of pertinent information that has been processed and interpreted in order to provide an answer to the research problem; in such a way that, the research work obtained the following **results**: The Vivanco Consulting Group Law Firm does not apply CRM strategies related to customer satisfaction, customer service, loyalty programs and the design of focused marketing communications, due to which does not have a highly significant impact on the quality of the service, and finally the most important **conclusion** of the present study was: CRM strategies are not related in a highly significant way with the quality of the service of the Vivanco Consulting Group Law Firm due to the absence of a customer-oriented management model; This prevents interactions between the company and its users from being carried out properly, which also results in mismanagement of customer relationships and quality of service.

Keywords: Relationship marketing, customer relationship management, database, service and quality of service.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en la medición de correspondencia entre las variables estrategias de CRM y la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. Concretamente, la investigación se acoge con la finalidad de que la empresa pueda aplicar de manera idónea las estrategias de CMR para mejorar la atención y las relaciones con los clientes actuales y potenciales. Asimismo, por medio del análisis de tal correspondencia, pretendemos que la empresa cumpla de manera sobresaliente con las expectativas de los clientes por medio de un desempeño de servicio idóneo. Debido a lo cual, la presente investigación tiene como **objetivo general** analizar la manera en que las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. – 2021; ahora bien, respecto al **marco metodológico**, la investigación se acoge al método de la hermenéutica, además de establecerse en un tipo de investigación fundamental o básica, con un nivel correlacional y de diseño observacional, asimismo, se utilizara como instrumento de recolección de datos a la entrevista a profundidad para recopilar información pertinente la cual será posteriormente procesada e interpretada a fines de brindar una respuesta al problema de investigación. En síntesis, **el trabajo de investigación está conformado por seis capítulos**: la determinación del problema, en el cual se define el contexto en el cual se llevará a cabo la investigación; el marco teórico, capítulo en el cual se desarrolla la literatura teórica de las variables de investigación; la metodología, donde se explican los procedimientos y métodos investigativos que se llevan a cabo en la investigación; los resultados, sección en la cual exponemos los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación; la discusión de resultados, capítulo en el cual desarrollamos una interpretación de los resultados y damos una respuesta a las hipótesis específicas; y finalmente, la propuesta de mejora, sección en la cual brindamos un aporte a la problemática en la cual se desarrolla la investigación.

CAPÍTULO I. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

El valor que puede llegar a tener una buena relación hoy en día, no es nada novedoso, puesto que, especialistas en marketing han reconocido por mucho tiempo lo redituable que es trabajar de cerca con los clientes. Es por ello que, en la actualidad, las organizaciones están en la constante búsqueda de información relevante para conservar estas relaciones, y crear un vínculo de lealtad que resultara en un beneficio para ambas partes. Conservar estas relaciones es de suma importancia, puesto que es más caro encontrar un cliente nuevo en términos de promoción y confianza que venderle a uno que ya es frecuente en la empresa.

Por su parte, la calidad del servicio también se centra el cliente, puesto que, a partir de las expectativas de los mismos, se puede definir el nivel de servicio que brinda una empresa. No obstante, medir la calidad de servicio de una empresa es muy complicado hoy en día, puesto que dado a su característica inherente que es la intangibilidad, los clientes no pueden establecer un estándar fijo de evaluación que se compare de manera fácil con sus expectativas. Por ende, optan por prestar atención a los atributos que, si pueden percibir, tales la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía para brindar un juicio final respecto al nivel de calidad del servicio que otorga una empresa. Entonces, la labor de una organización se centrará en observar que atributos perjudican la calidad de su servicio, para posteriormente mejorarlos y elevar la calidad de servicio de la empresa.

Por tal motivo, la presente investigación busca analizar la relación de las estrategias de CRM con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. en la ciudad de Huancayo, con el objetivo de que la empresa busque crear, fortalecer y mantener contacto con clientes que dan un aporte significativo a las ganancias de la empresa, y a su vez

permita mantener un nivel calidad de servicio acorde a las expectativas de los mismos, es por ello la importancia de su análisis.

Para enriquecer un poco más la idea de investigación, definiremos las variables sujetas a esta y que son las siguientes: 1) Estrategias de CRM. 2) Calidad del Servicio. Así, la primera variable se define como un conjunto de taticas de alto de nivel en los negocios, diseñadas para mejorar la rentabilidad y la satisfacción de los clientes, esto en base a la creación de relaciones redituables a largo plazo y enfocado en grupos altamente definidos de clientes. Por su parte, la variable calidad del servicio se define como el grado en el que una prestación de servicio cumple con las expectativas y percepciones del cliente acerca del mismo.

De tal suerte, la investigación titulada ““Medición de la calidad del servicio al cliente en el instituto de tránsito de la ciudad de Sogamoso »INTRASOG«”, por Ruiz (2017); brinda un análisis interesante acerca de los lineamientos, procesos, mecanismos y herramientas que a la atención de calidad con los clientes de la empresa, identificando que pese a contar con infraestructura adecuada, procesos y personal calificado para llevar a cabo el servicio, aun no se ha logrado una retención solida con sus usuarios. Por otra parte, la investigación titulada “El CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco del litoral para el año 2016” por Noboa (2016) realiza un interesante análisis acerca de como la creciente demanda del Banco Litoral se puede ver beneficiada de la implementación de un software basado en CMR, dado que se podría gestionar de manera óptima la información acerca de clientes actuales y potenciales, asimismo, la creación de una base de datos permitiría recabar información importante de los clientes para la toma de decisiones.

En el contexto nacional, la investigación titulada “Importancia del Customer Relationship Management (CRM) como estrategia competitiva en los hoteles de tres estrellas del centro histórico de la ciudad de Arequipa, Arequipa, 2017” por Varela (2017), plantea objetivos interesantes en dirección a determinar la importancia de la orientación al cliente, la administración de conocimientos y la utilización de herramientas tecnológicas en el contexto de aplicación de la CRM. Por su parte la investigación titulada “Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios”, por Rojas (2017) concluye que la implementación de un sistema CRM permite rastrear todas las actividades en las que los clientes estén involucrados. Además, el sistema Industrial CRM permite registrar toda la información de las actividades del cliente en una única base de datos, permitiendo hacer un seguimiento constante y organizado a los clientes, proporcionando así un servicio más individualizado y centrado en la satisfacción del cliente.

De esta manera, la presente investigación busca analizar el impacto de las estrategias CRM en un entorno de prestación de servicios, para comprobar que su aplicación afecta positivamente la calidad del servicio en sus dimensiones respectivas, permitiendo así lograr una mejor retención del cliente.

En vista de lo referido es que surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se realizará en la empresa Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo, cuya empresa está bajo la administración del abogado Pierre Moisés Vivanco Núñez.

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación tendrá como delimitación temporal el año 2021, pues justamente el instrumento de investigación ha sido aplicado al gerente de la empresa Vivanco Consulting Group S.A.C. y a dos usuarios del servicio de la empresa.

1.2.3. Delimitación conceptual

La presente investigación se desarrollará desde el ámbito del marketing relacional, teniendo como enfoque principal, la perspectiva del cliente. Así pues, respecto a la variable Estrategias de CRM los conceptos claves son: Marketing relacional, marketing relacional en los servicios, Administración de las relaciones con el cliente (CRM), puntos de contacto, CRM operacional, CRM analítico, CRM de colaboración, almacén de datos, base de datos, minería de datos, satisfacción al cliente, servicio al cliente y programas de lealtad. En cuanto a la variable calidad del servicio se acoge los siguientes elementos clave: Calidad del servicio, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, tangibles, Modelo de brecha de la calidad de servicio y servicio.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

- ¿De qué manera las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera la estrategia de satisfacción al cliente se relaciona con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?
- ¿De qué manera la estrategia de servicio al cliente se relaciona con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?
- ¿De qué manera los programas de lealtad como estrategia se relaciona con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?
- ¿De qué manera la estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas se relaciona con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?

1.4. Propósito de la investigación

El propósito de nuestra investigación es analizar la relación existente entre las variables: CRM y calidad del servicio en la empresa de la empresa Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo, ello, con la finalidad de que la empresa pueda aplicar de manera adecuada estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente, servicio al cliente, programas de lealtad y el diseño de comunicaciones de marketing enfocadas para mejorar la atención y las

relaciones con los clientes actuales y potenciales. Asimismo, por medio del análisis de tal correspondencia, pretendemos que la empresa cumpla de manera sobresaliente con las expectativas de los clientes por medio de un desempeño de servicio idóneo.

1.5. Justificación

1.5.1. Social

La presente investigación se origina debido cuatro causas principales: (1) la mayoría de empresas no gestionan debidamente las relaciones con sus clientes, (2) La mayoría de empresas no retienen a sus mejores clientes, ni calculan el valor que pueden representar a futuro, (3) Mayormente los servicios que ofrecen las empresas, no toman en cuenta las expectativas de los clientes, por lo tanto, la calidad de servicio se ve afectada. Tomando en cuenta estos motivos, es un fin de la presente investigación aportar información relevante acerca de la funcionalidad de las estrategias de CRM y su incidencia en la calidad del servicio para el desarrollo de recientes emprendimientos que buscan dejar de lado el marketing transaccional, y deciden optar por diferenciarse de su competencia. Asimismo, se busca adaptar estos conocimientos en la empresa Vivanco Consulting Group, con el fin de que se mejore considerablemente los estándares la calidad de sus servicios, puesto que esto traerá consigo mayores utilidades.

1.5.2. Teórica

El presente trabajo de investigación contribuye a que las comunidades de administradores tomen en consideración la crucial importancia de trasladarse de un marketing enfocado solo en las cualidades del producto y su mejora, y que limita la visión a largo plazo de la empresa; a un marketing de relaciones, que gira en torno a los clientes, puesto que se ha demostrado que las relaciones a largo plazo con los mismos, puede generar altas tasas de retorno para una empresa.

1.5.3. Metodológica

El presente trabajo de investigación hará uso del método de interpretación de la hermenéutica, con el propósito de examinar y estudiar las variables de investigación, cuestión que será alcanzada por medio de la entrevista a profundidad aplicada al gerente y a los usuarios de servicio de la empresa Vivanco Consulting Group S.A.C. Así pues, todo ello aportará metodológicamente a la comunidad de investigadores en el marco investigativo de la mercadotecnia y los servicios, permitiendo una exploración adecuada y detallada de las variables y su grado de correspondencia.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

- Analizar la manera en que las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.

1.6.2. Objetivos específicos

- Identificar la manera en que la estrategia de satisfacción al cliente se relaciona con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.
- Determinar la manera en que la estrategia de servicio al cliente se relaciona con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.
- Describir la manera en que los programas de lealtad como estrategia se relaciona con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.

- Detallar la manera en que la estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas se relaciona con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.

1.7. Importancia de la investigación

Teniendo en cuenta la variación constante de requerimientos por parte de los clientes en la actualidad, es menester por parte de las empresas del sector servicios, el manejo de información precisa y relevante referente a las preferencias, exigencias respecto de todo lo que el cliente espera del servicio con el fin de asegurar una permanencia en el mercado. Por tal motivo, consideramos importante una comprensión explícita de las estrategias que permitan gestionar de manera adecuada las relaciones con los clientes (CRM), y que permitan a su vez incrementar el valor de servicio, por medio del cumplimiento de expectativas de los usuarios en todo el desarrollo y proceso de los servicios.

1.8. Limitaciones de la investigación

El desarrollo investigativo del presente proyecto se ha visto afectado por distintos efectos adversos de la crisis pandémica suscitadas desde inicios del año 2021, dificultando el acceso a fuentes de información importantes dada la restricción de acceso a bibliotecas, universidades y entre otros centros académicos que ofrecen una gama importante de libros de consulta. Asimismo, cabe señalar que el flujo de información con la empresa y con el gerente de la misma se vio también afectado debido a este acontecimiento global.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, la investigación titulada “El CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco del litoral para el año 2016”, por Noboa (2016), sustentada en Ecuador para optar el grado de Ingeniero en Marketing por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil; contempla que para iniciar un proceso de mejora basado en una estrategia de negocio que considera a la satisfacción del cliente como un fin principal, se opta por emplear la CRM, puesto que permite fortalecer las relaciones en base a una atención personalizada que incremente los niveles de lealtad de los clientes, esto se relaciona con nuestro tema de investigación puesto que consideramos que si una prestación cumple con las expectativas del cliente, en términos de su calidad, también permitirá retener a los cliente. Por lo cual, las conclusiones de dicha investigación fueron:

- Dada la creciente demanda del Banco Litoral, la implementación de un software basado en CMR, es necesaria para gestionar de manera óptima información acerca de clientes actuales y potenciales, asimismo permitiría dar paso a la creación de una base datos para recabar información importante de los clientes para la toma de decisiones.
- En vista del entorno competitivo, y la necesidad de un mejoramiento de imagen organizacional, el Banco Litoral puede optar por la aplicación de estrategias defensivas que le permitían mitigar las amenazas del mercado y fortalecer su imagen por medio de una personalización de su servicio.
- La institución financiera, por medio del manejo de las relaciones con sus clientes y una base de datos actualizada, puede optar por realizar ventas cruzadas de productos financieros que usualmente no manejen un buen nivel de aceptación.

- La mejora y el mantenimiento constante del sistema de información del Banco Litoral, conllevaría a una mejor interpretación de la información recabada, y a una toma de decisiones más acertada.

Por último, la investigación es de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo, y de método deductivo puesto que su razonamiento va de lo general a lo particular, asimismo el instrumento de recolección de datos que se utilizó fue un cuestionario estructurado aplicado a 361 clientes.

Por otra parte, la tesis titulada “Medición de la calidad del servicio al cliente en el instituto de tránsito de la ciudad de Sogamoso »INTRASOG«”, por Ruiz (2017), sustentada en Colombia para optar el título de Administrador de Empresas por la Universidad Pedagogía y Tecnología de Colombia, brinda un análisis interesante acerca de los lineamientos, procesos, mecanismos y herramientas que a la atención de calidad con los clientes de la empresa, identificando que pese a contar con infraestructura adecuada, procesos y personal calificado para llevar a cabo el servicio, aun no se ha logrado una retención sólida con sus usuarios. Ello, se relaciona con la problemática actual en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C., dado que a pesar de contar con un equipo de trabajo apto y calificado, no se ha logrado satisfacer del todo a las expectativas de los clientes más rentables para la empresa, identificándose así en primera instancia, un panorama desfavorable respecto a la calidad del servicio. Teniendo en cuenta lo referido, las conclusiones fueron las siguientes:

- La calidad del servicio al cliente no solo es percibida si no experimentada de forma constante por los clientes que acuden a INRASOG para la gestión de sus trámites, por lo cual existen aspectos sustanciales por mejorar respecto a la experiencia de servicio del cliente.

- A pesar de que la empresa posee normativas, mecanismos e indicadores de la satisfacción del cliente, no posee información relevante acerca del cumplimiento, frecuencia y determinaciones respecto de la mejora continua de los servicios, por lo cual no existe una retroalimentación adecuada respecto a las medidas correctivas acerca del proceso del servicio.
- Dado que, a la actualidad, existe una tendencia respecto a la búsqueda de información acerca de los servicios, además del aumento de exigencias al momento de la entrega del servicio, se ve por necesario que la empresa capacite a sus directivos y empleados de contacto respecto del desarrollo y cumplimiento de objetivos orientados a la calidad del servicio.

Finalmente, la investigación utilizó el método inductivo, de tipo descriptivo, utilizando un cuestionario estructurado el cual fue aplicado a una muestra conformada por 379 personas, los cuales cumplen con las características de ser conductores autorizados (vehículos o motos).

En cuanto al trabajo de investigación titulado “Definición de una estrategia de CRM en empresas del sector manufacturero: Caso calzado Ditre VI S.A.S”, por Vega (2018), sustentada en Colombia para optar el título de Ingeniero Industrial por la Universidad Católica de Colombia; aporta de manera interesante que para desarrollar una estrategia de gestión de relaciones con los clientes no es necesario una sobreinversión de capital, no obstante es necesario un control y manejo adecuado de los clientes actuales y potenciales, a través del ofrecimiento de un servicio en óptimas condiciones. Respecto a ello, consideramos que al establecerse y aplicarse de manera adecuada las estrategias de CRM orientadas a la satisfacción del cliente, servicio al cliente, programas de lealtad y el diseño de comunicaciones de marketing enfocadas, el proceso de servicio puede resultar idóneo y altamente satisfactorio

para el cliente; traduciéndose en un alto nivel calidad del servicio. De tal suerte, las conclusiones fueron las siguientes:

- Se evidencia una falta de conocimiento respecto a información relacionada al CRM (Customer Relationship Managemen), asimismo, se identifica la necesidad de determinar una estructura organizacional adecuada para la empresa.
- No se identifica una estrategia apropiada de CRM para la empresa Calzado Ditre Vi S.A.S, aun cuando se lleva a cabo programas de frecuencia y lealtad de los clientes, evidenciando de esta manera, la falta de un rol sistemático.
- Se identifica que la empresa no cuenta con las herramientas tecnológicas apropiadas para gestionar las relaciones con sus clientes más cercanos y rentables.
- Referente a la situación actual de la empresa, se identifica que la empresa se beneficia de la calidad de sus productos y planes de acción enfocados a la retención y fidelización del cliente, no obstante, sigue siendo necesaria la adaptación de una estrategia CRM.
- Se concluye que para aplicar de manera adecuada una estrategia de fidelización de clientes, es necesario formular una estrategia que tome en cuenta el factor humano, con el propósito de generar una cultura de servicio que favorezca el cumplimiento de necesidades de los clientes.
- Se demostró que la empresa no tiene conocimientos acerca de la relevancia de la gestión de relaciones, respecto a sus costos y funcionalidades.

Finalmente, la investigación fue de tipo aplicada y descriptiva, teniendo como medio de recolección de datos a la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de 11 personas, que estaban conformados por directivos y empleados de la empresa.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, la tesis titulada “Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios” por Rojas (2017), sustentada en la ciudad de Lima para optar el grado de Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, resuelve que la implementación de un sistema CRM mejora la gestión de atención al cliente en una empresa del sector servicios, ésta postura se compara a la nuestra, puesto que como hipótesis sustentamos que las estrategias de CRM se relacionan de una manera altamente significativa con la calidad del servicio de una empresa de servicios, por tanto la atención al cliente como componente de la calidad del servicio hipotéticamente también se vería afectada , de tal manera, la investigación cuenta con las siguientes conclusiones:

- La implementación de un sistema CRM permite rastrear todas las actividades en donde los clientes estén involucrados. El sistema Industrial CRM permite registrar toda la información de las actividades del cliente en una única base de datos, permitiendo hacer un seguimiento constante y organizado a los clientes, proporcionando un servicio más individualizado y centrado en la satisfacción del cliente.
- Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, la implementación de un sistema CRM optimiza los procesos administrativos involucrados en la gestión de atención al cliente. Específicamente, normaliza procesos, simplifica actividades manuales y genera reportes personalizados, mejorando los procesos administrativos, cuyo impacto se evidencia en el servicio de atención al cliente.

Por último, la investigación es de tipo correlativa, aplica un diseño pre-experimental, y como instrumento de recolección utilizo a la encuesta, que fue aplicado a 26 personas.

Por su parte, la tesis titulada “Importancia del Customer Relationship Management (CRM) como estrategia competitiva en los hoteles de tres estrellas del centro histórico de la ciudad de Arequipa, Arequipa, 2017” por Varela (2017), sustentada en la ciudad de Arequipa para optar el grado de Licenciada en Turismo y Hotelería por la Universidad Nacional de San Agustín, plantea sus objetivos en dirección a determinar la importancia de la orientación al cliente, la administración de conocimientos y la utilización de herramientas tecnológicas en el contexto de aplicación de la CRM; este direccionamiento se relaciona con los componentes de una estrategia general de CRM, que también es desarrollada en la presente investigación, de tal forma que, la tesis referida presenta las siguientes conclusiones:

- Respecto a la aplicación de la CRM en los hoteles de tres estrellas del Centro histórico de Arequipa, los encuestados manifestaron la importancia de su implementación, sin embargo, por la falta de conocimientos técnicos en su aplicación y desarrollo no han llegado a sincronizarlas con sus estrategias de negocio.
- Respecto a la gestión del conocimiento, específicamente al conocimiento del cliente en sí, muchos de los gerentes encuestados manifestaron que este punto era medianamente importante, restándole cierta importancia al conocimiento de sus clientes en niveles inferiores, sin embargo, reconocen que es importante satisfacer las necesidades de los huéspedes, lo cual genera cierta contradicción.
- En cuanto a la utilización de herramientas tecnológicas, que implica: la recolección de datos; trabajar con softwares especializados en bases de datos; el análisis de la información y el uso de un sistema integrado de gestión, los gerentes encuestados no manifiestan la importancia esperada, ya que la califican como medianamente importante o de una baja importancia, esto debido probablemente a la falta de asistencia acerca de la funcionalidad de estas herramientas o por el gran costo que conlleva adquirirlas y mantenerlas.

- En general, los gerentes en cuestión, se muestran asequibles a la implementación del CRM, pero requieren de asesoría especializada para comprender su alcance, aplicación y desarrollo dentro de cada establecimiento hotelero según las necesidades y tipos de clientes que reciben.

Finalmente, la investigación fue de tipo descriptiva, enfoque cuantitativo y de un diseño no experimental, puesto que no hubo manipulación de la variable. Asimismo, el instrumento de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, que fue aplicada en 17 hoteles, tal como lo indica el procedimiento de recolección de datos de la investigación.

En el ámbito local, la tesis titulada “Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la Financiera Qapaq S. A.; Agencia Huancayo – 2017”, por Cipriano (2019), sustentada en la ciudad de Huancayo para optar el grado de Licenciada en Administración por la Universidad Continental, realiza un diagnóstico preciso acerca de la calidad de servicio que proporciona la entidad financiera y su afectación a la satisfacción de sus usuarios, por tanto existe una relación directa con nuestro trabajo de investigación, ya que como podemos observar en el desarrollo de la literatura teórica, las gestiones de las dimensiones de la calidad determinarán el nivel de satisfacción del cliente, de manera que, la investigación presenta las siguientes conclusiones:

- Según los resultados de la investigación, se confirma que, si existe una relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la Financiera Qapaq, con una correlación directa entre variables, y con una alta confiabilidad, se demuestra que las variables en cuestión se ven correlacionadas.
- Referente a la dimensión de tangibilidad, un porcentaje del 14,8% de clientes manifiestan su inconformidad respecto a la infraestructura de la financiera, puesto que manifiestan que existe una inadecuada distribución de las áreas en general. Por lo

mismo, se afirmó el desinterés que muestran los representantes de la institución financiera en cuanto a la apariencia de la empresa.

- Referente a la dimensión de confiabilidad, un porcentaje del 23% de clientes manifiestan su inconformidad, esto se denota la correlación perfecta entre ambas variables, siendo significativa y moderada, lo que conlleva a una relación positiva entre la dimensión confiabilidad y la variable satisfacción del cliente.
- Referente a la dimensión de tiempo de respuesta, un nivel promedio de la muestra preciso que el tiempo de respuesta es regular, tendiendo levemente a un tiempo de respuesta óptimo, por tanto, existe una relación significativa entre la dimensión tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente.
- Referente a la dimensión de seguridad, un nivel promedio de la muestra preciso que esta es óptima, por su parte, la correlación entre la dimensión de seguridad y la satisfacción del cliente fue perfecta, manifestándose significativa.
- Referente a la dimensión de la empatía, se destaca que un porcentaje del 56% de clientes tienen una opinión favorable acerca de la atención personalizada que reciben, manifiestan que los colaboradores realizan un esfuerzo en brindar un tiempo adecuado para absolver sus consultas y dudas, así pues, la correlación entre la dimensión empatía y la satisfacción del cliente fue perfecta.

Por lo demás, la investigación maneja un nivel correlacional y de tipo no experimental. Asimismo, el instrumento de medición fue el cuestionario, y la técnica de recolección de datos estuvo conformada por la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de 384 clientes.

Por su parte, la tesis titulada “Estrategias de CRM para la mejora de la calidad de servicio en la empresa Travel and Routers 2015”, por Pérez (2017), sustentada en la ciudad de

Huancayo para optar el grado de Magister en Administración por la Universidad Nacional del Centro del Perú, aquí lo más resaltante es la implementación de la CRM para comprobar la correspondencia que existe con la calidad de servicio, por tanto realizan un diagnóstico real de la empresa para compararla posteriormente con los resultados de una exitosa implementación. Esto se relaciona con nuestra investigación, en el sentido que, a pesar de manejar una metodología distinta de investigación, buscamos analizar la incidencia que existe entre estas dos variables (estrategias de CRM y calidad del servicio), de manera que nuestra investigación comparte cierta semejanza con los propósitos de la investigación ya mencionada, la investigación concluye que:

- Previamente a la aplicación de estrategias de administración de la relación con el cliente, la calidad de servicio en la empresa se mantenía en un nivel inferior, puesto que según resultados de la encuesta se tiene que la media fue de 2.31.
- Posteriormente de la aplicación de estrategias de administración de la relación con el cliente, la calidad de servicio en la empresa Travel and Reuters se ha incrementado de manera considerable, puesto que, según resultados de la encuesta se tiene que la media fue de 3.73, por tanto, la calidad de servicio manifiesta una mejora significativa haciéndose evidente un incremento en la satisfacción y lealtad del cliente.

Por lo demás, la investigación maneja un nivel de investigación explicativo, aplicada, y de diseño cuasi-experimental. Asimismo, el instrumento utilizado ha sido una escala de calidad de servicio, aplicada a 50 clientes frecuentes de la empresa Travels and Tours.

2.2. Bases Teóricas o Científicas

2.2.1. Marketing relacional

2.2.1.1. Nociones Generales

Durante los últimos años, especialistas de marketing han observado que el desarrollo del marketing transaccional no es la cúspide máxima para la obtención de utilidades. Es por ello que han dispuesto por acoplarse a un enfoque relacional con el fin de generar una satisfacción mutua y a largo plazo entre comprador y vendedor, basando esta relación en el valor. En efecto, el marketing relacional busca promover la confianza entre el cliente y la empresa para posteriormente desarrollar una comprensión más compleja de los deseos y necesidades del público objetivo, permitiendo una respuesta eficaz a la necesidad de aquellos, lo cual permitirá incrementar el valor de la conexión de ambas partes.

Ahora bien, las bases y ventajas del marketing relacional son similares en mercados de empresa a empresa y empresa a cliente, asimismo su alcance se extiende a colaboradores de la empresa y miembros de la cadena de suministro. Estas relaciones a largo plazo se concretarán siempre y cuando se genere valor para cada participante. (Ferrell & Hartline, 2012, p. 23)

Cabe señalar, según indican Lamb; Hair & McDaniel (2011, pp. 10-11), la mayoría de estrategias exitosas del marketing relacional dependen de cuatro elementos, y estos son:

- a) **Personal orientado al cliente**, dado que el enfoque es direccionado a generar relaciones con los clientes, las actitudes de los colaboradores deben orientarse a estas causas, no obstante, de no ser así, se debilita la imagen positiva de la organización (ej.: un colaborador que demuestre poca cortesía con un cliente potencial, pueden ocasionar que este suponga que su comportamiento representa a toda la empresa).

- b) El rol de la capacitación,** se da en empresas que dan reconocimiento al rol de capacitación sobre el establecimiento de relaciones y servicio al cliente.
- c) Emporwerment,** que brinda autoridad a los empleados para solución de problemas con clientes en determinadas circunstancias, dando como resultado el desarrollo de actitudes como la pertenencia y a su vez, permite que puedan asumir la responsabilidad de su desempeño y las decisiones que tomen para el fortalecimiento de la organización (ej.: los responsables del servicio al cliente de la empresa FedEx, a quienes se les delega la autoridad para solucionar problemas con el cliente, específicamente en gastos).
- d) Trabajo en equipo,** que comprende esfuerzos de participación entre los empleados para alcanzar objetivos comunes, así pues, el desempeño de la empresa, el desempeño laboral, el valor del producto y la satisfacción del cliente progresan cuando los componentes ya mencionados cooperan entre si y alinean sus esfuerzos a las necesidades del cliente (ej.: un grupo de servicio de telecomunicaciones brindan soluciones para mejorar la interacción con los clientes, al mismo tiempo técnicos de computación o el personal de capacitación forman parte del equipo con el fin de otorgar mayor valor al cliente).

El primer elemento a resaltar se trata del empowerment, que brinda potestad a los empleados para la resolución de problemas o conflictos, en un momento determinado. Sobre esta es preciso señalar que aparte de brindar una sensación de calma y consideración a las preocupaciones de los clientes en tiempos muy cortos, genera un vínculo de integración de los colaboradores con la empresa, dado que su experiencia ha sido considerada importante. En

consecuencia, existe una mayor satisfacción tanto para los clientes como para los colaboradores.

Como segundo punto a resaltar, se tiene al trabajo en equipo que incluye en gran parte lo mencionado acerca de la orientación del accionar del personal hacia los clientes. Cabe señalar de esta, aparte de lo ya mencionado, que las organizaciones se acentúan de las demás frecuentemente por ofrecer altos niveles de satisfacción y valor no solo a sus clientes, sino de todos los grupos de interés.

2.2.1.2. Definición

Para comenzar a comprender el marketing relacional, es necesario citar la definición propuesta por los autores Lamb et al. (2011), los cuales señalan que:

(...) es una estrategia que se enfoca en mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales. Supone que numerosos consumidores y clientes empresariales prefieren establecer una relación continúa con una organización que cambiar de forma constante entre proveedores en busca de valor (p. 10).

De este concepto, se colige que los clientes leales son más productivos para una empresa que aquellos que son más perceptivos al precio y encuentran poca diferencia entre marcas y proveedores. Por tanto, el marketing relacional se convierte en una estrategia fundamental de negocios acorde van figurando consumidores más exigentes y una competencia más intensa.

Por otra parte, la definición propuesta por Fischer & Espejo, agrega que el marketing relacional identifica a los clientes más rentables para establecer un vínculo cercano con ellos,

que permita comprender las necesidades y sostengan el desarrollo del producto de acuerdo a la información que brinda el cliente a lo largo del tiempo. (2011, p. 21)

2.2.1.3. El marketing relacional en los servicios

Gran parte de los servicios que brinda una empresa, incorpora una interacción con el cliente, así pues, el marketing relacional puede dar beneficio a ambas partes. No obstante, muchas empresas toman en cuenta como estos servicios se manifiestan en sus clientes para crear una estrategia de marketing adecuada, para ello Lamb et al. (2011) aportan que:

Los servicios que los compradores reciben sobre una base continua (por ejemplo, la televisión por cable, la banca, los seguros) pueden considerarse servicios de membresía. Este tipo de servicios se presta, naturalmente, para un marketing relacional. Cuando los servicios incluyen transacciones discretas (cualquier venta de una sola vez, como una entrada para una película de cine, un alimento en un restaurante o una cuota de transportación pública) puede ser más difícil construir relaciones de tipo de participación con los clientes. Sin embargo, los servicios relacionados con las transacciones directas se pueden transformar en relaciones de participación que utilizan herramientas de marketing. Por ejemplo, el servicio se podría vender en un grupo (como una suscripción de series de cine o un pase de transporte público). (pp. 398-399)

Entonces, se entiende que una empresa de servicios que mantiene una relación formal con sus clientes tienen en su haber una ventaja sustancial, dado que tiene información de estos, y de cómo y cuándo hacen uso de los servicios que brinda.

Asimismo, los autores Lamb et al. (2011, pp. 399-400) hacen mención de tres niveles para poner en práctica el marketing relacional, y estas son:

- a) **Nivel uno:** La empresa hace uso de incentivos de fijación de precios para motivar al cliente a seguir utilizando los servicios de la misma, teniendo una efectividad relativamente baja a largo plazo debido a que su ventaja puede ser imitada fácilmente por otras empresas (ej.: programas de viajero frecuente ofrecidas por aerolíneas y los servicios de viaje gratuitos otorgados a clientes habituales de hoteles).
- b) **Nivel dos:** Aparte de hacer uso de incentivos de fijación de precios, la organización busca formar vínculos de índole social con sus clientes a través de un contacto permanente, investigación de necesidades y elaboración de servicios para satisfacerlas. De esta manera se tiene una mayor ventaja para situar a la empresa por delante de su competencia y de mejor manera que el nivel uno (ej.: una empresa llamada 1-800-FLOWERS permite que sus clientes contacten a la empresa por medio de su página web para registrar información de próximas celebraciones, cumpleaños y ocasiones especiales. Cinco días previos a cada ocasión, la empresa les envía un recordatorio vía correo electrónico).
- c) **Nivel tres:** La empresa hace uso de lazos financieros y sociales, agregando vínculos estructurales que se generan al otorgar servicios de valor agregado que no son de fácil disponibilidad para otras empresas, presentándose así el potencial necesario para mantener relaciones a largo plazo con los clientes (ej.: una empresa de alquiler de automóviles que permite a sus afiliados llamar y reservar un automóvil, abordar un autobús en el aeropuerto como un detalle de cortesía por parte de la empresa, ajustar el acondicionado o la calefacción según la temperatura).

Tomando en cuenta los niveles ya mencionados, una empresa adecua sus estrategias de marketing en torno al compromiso que tengan por fortalecer las relaciones con sus clientes, y a medida de poder materializar estos vínculos para conservar un lazo de lealtad a largo plazo.

2.2.2. Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

2.2.2.1. Ideas preliminares

Para comenzar a entender el concepto actual que se tiene acerca de la administración de relaciones con el cliente, es de suma importancia tener consideración lo expuesto por Santesmases; Valderrey & Sánchez (2014), quienes exponen que:

En su inicio la visión de mercadotecnia bajo un enfoque relacional tenía el interés de lo novedoso, pero no parecía abrir nuevos caminos. Más allá de lo obvio de que mantener buenas relaciones con todas aquellas figuras con las que hay una intersección con las actividades de la empresa es algo positivo, no parecía que se tratara de una propuesta realista. Sin embargo, el desarrollo de herramientas como la CRM (Customer Relationship Management o administración de la relación con el cliente), ha permitido cuantificar los beneficios que aporta; al ver el mundo bajo un prisma donde el análisis de rentabilidad muestra el impacto de un cliente en su operación, la empresa puede realizar comparaciones, visualizar escenarios y calcular el impacto de las acciones de todos aquellos con quienes está conectado, es decir: compradores, empleados, proveedores, distribuidores, o todos aquellos que tienen un interés directo o indirecto en la actividad de la empresa. (p. 378)

Según lo expuesto, la CRM a pesar de ser un concepto relativamente nuevo, ha formado parte de áreas de interés de muchas empresas durante mucho tiempo, sin que aún existiera un concepto arcaico acerca de este, sin embargo, su adaptación finalmente se dio a principios de

la década de los años dos mil; periodo en el que muchas organizaciones se apresuraron en acoplar programas de CRM desmesuradamente ambiciosos que suscitaron en resultados desalentadores.

Sin embargo, en la actualidad, las organizaciones toman mayor precaución al incorporar sistemas CRM que funcionen realmente de forma efectiva, dado que la gestión de relaciones con el cliente se sustenta de un software de complejidad moderada y herramientas con fines analíticos que recopila información del cliente proveniente de toda fuente, las analiza con detenimiento y utiliza los resultados para crear relaciones perdurables con los clientes. Asimismo, la CRM integra todo conocimiento que dispongan los equipos de venta, de marketing y servicio de una empresa acerca de sus clientes individuales para proveer una visión más amplia de la relación con el cliente. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 140)

En relación a lo anteriormente expuesto, puede inferirse que, al utilizar la CRM para entender de mejor manera a los clientes, las organizaciones pueden brindar mejores niveles de servicio al cliente y desarrollar relaciones más significativas con el mismo. Además, emplear la gestión de relaciones con el cliente permitiría identificar clientes de alto valor, orientarse a ellos de forma más eficiente y venderles otros servicios adaptándolos a sus requerimientos.

2.2.2.2. Definición

La administración de las relaciones con el cliente es posiblemente el concepto más importante del marketing moderno. Sin embargo, existen mercadólogos que brindan una definición limitada; definiéndola básicamente como una actividad que utiliza información de clientes individuales e involucra un manejo moderado de puntos de contacto (concepto que será desarrollado más adelante), para extender el grado de lealtad con los mismos.

Kotler & Armstrong (2011) brindan un concepto más sustancial acerca de la administración de las relaciones con el cliente, definiéndola como “(...) el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores” (p. 12). En este concepto se consideran aspectos de adquisición, conservación y desarrollo del cliente.

No obstante, los profesores Kotler & Armstrong (2011, pp. 12-13) también hacen mención acerca de los principios que hacen posible la perdurabilidad en las relaciones con los clientes, y estas son:

- a) **Valor del cliente:** El cliente hace una evaluación acerca de los beneficios y costos de una oferta de marketing en comparación con las ofertas de los competidores; es de suma importancia señalar que los clientes no juzgan el costo y valor de un producto o servicio de manera precisa u objetiva, sino actúan conforme al valor que perciben.

Ahondando en lo anteriormente referido, Kotler & Armstrong afirman que “Para algunos consumidores, el valor podría significar productos razonables a precios accesibles, (...). No obstante, para otros, el valor podría significar pagar más para obtener más” (p.13), de esta apreciación podemos inferir que todo juicio o evaluación que realizan los clientes acerca de los beneficios y costos de un producto es en cuestión a percepciones de valor personal.

- b) **Satisfacción del cliente:** Toma dependencia del desempeño que percibe el comprador acerca del producto o servicio en relación con sus expectativas. Así pues, las empresas que emplean un marketing de éxito realizan todo tipo de acciones para a sus clientes.

Muchos estudios ponen al descubierto que niveles de satisfacción elevados proporcionan clientes más leales, lo que en efecto conlleva a un mejor rendimiento de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012, p. 13). Resulta claro así que, organizaciones competentes buscan fascinar a sus clientes ofreciendo tan solo lo que son capaces de dar, y posteriormente entregando más de lo que prometieron.

Para los autores Lamb et al. (2011), la administración de relaciones puede ser definida como:

(...) una estrategia de negocios diseñada a nivel de toda la empresa para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción de los clientes al enfocarse con precisión en grupos altamente definidos. Esto se logra al organizar a la empresa alrededor de los segmentos de clientes, establecer y rastrear interacciones de los clientes con la empresa, fomentar las conductas que satisfagan a los clientes y vincular todos los procesos de la empresa desde sus clientes hasta sus proveedores. (p. 699)

Visto de esta forma, esta definición no solamente toma en consideración a los consumidores finales, más bien incluye grupos de interés de toda una organización. Los entendidos Ferrel & Hartline (2012, p. 356) describen esta serie de grupos:

- a) **Clientes:** Considerados como empresas o consumidores en particular, los cuales con beneficiarios finales de un producto.
- b) **Empleados:** La capacidad del personal para atender cabalmente las necesidades de los clientes depende directamente de como las empresas administran a su personal, principalmente en el ramo de servicios.

- c) **Socios de la cadena de suministro:** La manera en que se llevan a cabo las relaciones con los miembros de la cadena de suministros, tienen repercusión en la calidad final del producto o servicio, por tanto, tiene incidencia a su vez, en las relaciones con los clientes finales.
- d) **Grupos de interés externos:** Comprenden dependencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y entidades que brindan bienes y servicios que asisten a la empresa a conseguir sus metas propuestas.

No cabe duda que la gestión eficaz de las relaciones con los grupos de interés dependerá de la dirección que las empresas den a las estrategias de CRM, puesto que, es indispensable desplazarse de una simple conciencia empresarial y oferta de servicios a volverse en auténticos promovedores de la empresa o de sus servicios; este esfuerzo es fundamental para alcanzar el propósito final de satisfacción al cliente.

De manera sucinta, Kotler & Keller (2012) definen al CRM como “(...) el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los puntos de contacto con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad” (p.135), a diferencia de lo expuesto por otros autores en mención, es de gran importancia resaltar la importancia de los puntos de contactos para un manejo integral de la administración de las relaciones con el cliente.

2.2.2.3. Puntos de contacto

Un gran número de empresas se encuentran saturadas de información acerca de sus clientes, sin embargo, empresas capaces hacen uso de los puntos de contacto para captar

información relevante acerca de sus compradores. Tales puntos de contacto implican las compras realizadas por los clientes, los contactos con la fuerza de ventas, las visitas al sitio web, llamadas de servicio y apoyo, encuestas acerca de la satisfacción, interacción de pagos y créditos y resultados de investigaciones de mercado, en pocas palabras, cualquier contacto entre empresa y cliente.

Para dar rienda a un argumento conceptual más profundo, utilizaremos la definición propuesta por los versados autores, Kotler & Keller (2012), quienes manifiestan que “Un punto de contacto con el cliente es cualquier ocasión en la que éste tiene relación con la marca y el producto, desde experiencias reales hasta comunicaciones masivas o personales, pasando incluso por la observación casual” (p. 135). De esta afirmación es necesario agregar que, después que una empresa haya recabado e interpretado los datos proporcionados por cualquiera de los medios ya mencionados, la información resultante tendrá un efecto directo en los procesos de entrega de servicios. Si apelamos a un ejemplo, la información interpretada se puede dirigir a Gerencia de ventas, para desarrollar nuevos perfiles de compradores; a contabilidad, para proyectar costos acerca de introducir un servicio de llamadas exclusivamente para reclamos; y al área de Recursos humanos, para analizar la viabilidad de hacer posible nuevas contrataciones para el área de atención al cliente. De esta manera es como la información interpretada afecta los puntos de contacto de la empresa.

Sin embargo, es necesario enfatizar que no todos los puntos de contacto son necesariamente decisivos o importantes. Es por ello que las organizaciones suman esfuerzos para identificar que contactos con los clientes son realmente determinantes para la relación a largo plazo. (Lehmann & Winer, 2007, p. 430)

2.2.2.4. Clasificación

Según los profesores Stanton; Etzel & Walker (2007, p. 139), la administración de relaciones con el cliente abarca criterios de selección de clientes para la realización de negocios, tipos de interacciones con los clientes y los procesos para emplearlas de manera efectiva. Por tanto, los referidos autores clasifican la CRM en tres categorías, y estas son:

- 1) **CRM operacional:** Parte del objetivo de realizar operaciones habituales de manera más eficiente; operaciones tales como programas de servicio, soporte al cliente, visita de ventas, etc. Asimismo, utiliza historiales de compra del cliente, calendarios de servicio y solicitudes especiales para anticipar las necesidades de los clientes, después, elige los productos y servicios adecuados a la operación del cliente, y finalmente anticipa situaciones adversas por medio de un mantenimiento preventivo.
- 2) **CRM analítico:** Reúne datos de fuentes internas de la empresa que incluyen historiales de pago, facturas, inventarios promedios, programas de resurtido e información procedente de terceras partes para su análisis. Este estudio permite evaluar niveles de rentabilidad, satisfacción y fidelización potenciales y actuales de un cliente.
- 3) **CRM de colaboración:** El objetivo es proporcionar a los clientes los medios necesarios para interactuar con la empresa. “En vez de la comunicación tradicional comprador-vendedor de una sola vía de la publicidad en los medios, folletos o catálogos impresos, se trata de un esfuerzo para conocer de manera regular lo que el cliente está pensando” (Stanton et al., 2007, p. 139). Es decir, las organizaciones deben aplicar esfuerzos tales como centros de atención de atención al cliente vía telefónica, salas de charla vía web que permitan verdaderamente alentar la comunicación con el cliente.

2.2.2.5. Implementación de un sistema CMR

En vista de que los clientes son el enfoque principal en toda organización, y los puntos de contacto son el medio para gestionar las relaciones con el cliente, Lamb et al. (2011, pp. 702-716) presentan un sistema de administración de las relaciones con el cliente, el cual será desarrollado a continuación:

- 1) **Identificación de las relaciones con los clientes:** Las organizaciones que disponen de un sistema de CRM, manejan un modelo enfocado en el cliente. Según esta doctrina, la organización personaliza la oferta de productos y servicios basándose en datos generales por medio de interacciones entre la empresa y el cliente. Esta estrategia se extiende a todas las áreas funcionales de la organización; donde las decisiones y acciones de la empresa de la empresa son producto de la información de los clientes.

Como ejemplo, la página web de Sony playstation.com, se centra en la administración del conocimiento de los clientes, en el aprendizaje y el empowerment para vender su sistema de entretenimiento de ordenador de juegos. El sitio web cuenta con una comunidad de usuarios, los cuales consideran que pertenecen a una subcultura selecta de jugadores fervientes. Tal resultado se da en base a que, la página web ofrece la capacidad de realizar compras en línea, posibilidades de interactuar con nuevos juegos, soporte e información acerca de promociones, eventos y acontecimientos importantes. (Lamb et al., 2011, p. 703)

Las empresas que se centran en el cliente de forma continua asimilan maneras de perfeccionar sus ofertas de bienes y servicios, puesto que el aprendizaje en el marco de la CRM implica recoger información de los usuarios por medio de apreciaciones,

comentarios y retroalimentación sobre el desempeño del producto y los servicios. De tal forma, cada área de una organización tiene por lo general una forma en particular de registrar información relevante e incluso su propio sistema de información de clientes.

No obstante, los distintos intereses de las áreas de una empresa, obstaculizan la obtención de información agrupada en un solo lugar por medio de un formato en común. En tal sentido, las organizaciones utilizan la administración de conocimiento para facilitar el proceso de integración de la información de los clientes; Lamb et al. (2011) definen a la administración de conocimiento como:

(...) un proceso por el cual la información de los clientes se centra y se comparte con el fin de mejorar la relación entre los clientes y la organización. Los datos recabados engloban las observaciones de experiencia, comentarios, acciones de los clientes y hechos cualitativos acerca del cliente. (p. 703)

Siguiendo el caso de Play Station, el sitio web dispone de una plataforma para registrar los datos de los usuarios y la opción para rellenar una encuesta que recaba información acerca de los tipos de sistemas de entretenimiento de ordenador de los usuarios, el número de juegos que dispongan para cada consola, compras esperadas de juegos, el tiempo que emplean para cada juego, los tipos de juegos y el nivel de conectividad a la red. Posteriormente, se genera un archivo que contiene información personalizada por cada cliente, el cual es utilizable para el área de atención telefónica, así como para el sitio web, al mismo tiempo, esta información será de gran utilidad para el área atención al cliente; en el supuesto caso que el usuario desee cambiar el producto o desee registrar un reclamo. Así pues, es como la administración de conocimiento se comparte hacia diversas áreas de la organización.

- 2) **Comprensión de las interacciones de la base de clientes actual:** Un sistema de CRM se sustenta de las interacciones que existe entre clientes y empresas; estas interacciones deben ser particularmente eficaces para que las empresas puedan comprender las expectativas de sus clientes, crear y gestionar el conocimiento acerca de ellos, pactar satisfactoriamente los compromisos y generar relaciones a largo plazo.

Para ahondar en este punto, es necesario mencionar la definición propuesta por Lamb et al. (2011) quien afirman que “Una interacción es un punto de contacto en el que un cliente y un representante de la empresa intercambian información y desarrollan relaciones de aprendizaje” (p. 704). Por tanto, los resultados de la CRM, pueden medirse por medio de la eficacia de las interacciones entre la organización y el cliente. Asimismo, lo que diferencia a la CRM de otras propuestas estratégicas es la capacidad de una organización de establecer y administrar las interacciones con su base de clientes actual.

Ahora bien, las interacciones pueden presentarse a través de canales de comunicación formal o directa; por vía telefónica, internet o por medio de un representante de ventas. También pueden ocurrir por medio de un contacto previo que el cliente haya tenido con la empresa; como una compra, el relleno de una encuesta, o por medio de alguna transacción pendiente o solicitud por parte del usuario. Es decir, cualquier actividad o punto de contacto que establece un cliente con la empresa, ya sea de manera directa o indirecta, conforma una interacción.

Cabe resaltar que las interacciones que toman soporte de la web, son un punto de contacto cada vez más resaltante para los clientes, puesto que, los usuarios de la web

encuentran mayor libertad para evaluar y comprar productos, solicitar reservaciones, ingresar información pertinente y proveer retroalimentación de clientes acerca de los productos y servicios. Posteriormente, los datos recabados de estas interacciones se compilan y se emplean para segmentar a los clientes, refinar las actividades de marketing, diseñar y elaborar nuevos productos y brindar un nivel de personalización aceptable para mejorar las relaciones con los clientes. (Lamb et al., 2011, p. 705)

Finalmente, otro punto a tratar son las interacciones en los puntos de venta, los cuales toman dependencia de un software que permita a los clientes suministrar información con facilidad acerca de ellos mismos, sin vulnerar su privacidad. Después, se hace uso de la información para actividades de marketing, comercialización y para determinar a los clientes más rentables y los tipos de productos que adquieren.

- 3) Captura de los datos de los clientes:** El enfoque tradicional para obtener datos de los clientes se da mediante las interacciones dentro de un canal; que incluyen visitas a puntos de venta, diálogos con el personal de ventas, relaciones por medio de los sitios web de la empresa, comunicación telefónica tradicional y comunicación inalámbrica. Sin embargo, en un sistema CRM, la problemática no es cuantos datos puedan recabarse, sino más bien qué tipo de datos deben adquirirse y como estos pueden ser utilizados de manera eficaz para el mejoramiento de la relación con el cliente.

En este contexto, las organizaciones pueden obtener más que una simple información de contacto, puesto que también hacen uso de datos referentes que representan la relación actual del cliente con la empresa; datos referentes como historiales de compras pasadas, número y frecuencia de compras, promedio de gastos

en compras, grado de respuesta a las actividades promocionales, entre otros. (Lamb et al., 2011, p. 707)

En el mismo orden de ideas, los autores Lehmann & Winer afirman que el eje principal en un programa de CRM es la base de datos de los clientes, también conocida como archivo de información de clientes (AIC) (2007, p. 420), el cual “(...) sirve de base para identificar y seleccionar a los clientes actuales y potenciales” (Lehmann & Winer, 2007, p. 420).

La noción básica de un programa AIC parte de evaluar el valor que otorga cada cliente a la organización y posteriormente crear programas de relaciones que se adapten en contenido e intensidad en relación al valor otorgado por el cliente. Los letrados Lehmann & Winer (2007, p. 421) mencionan cinco áreas principales de contenido en el AIC, estas son:

- **Descriptorios básicos de cliente:** Estas son variables que incluyen categorías demográficas de clientes y empresas; y que se disgregan en nombres, edad, sexo, ubicación geográfica y etapa en el ciclo de vida para los consumidores. En cuanto a empresas, incluye tipo de industria, tamaño de la compañía y ubicación.
- **Historia de compras:** Del mismo modo que los descriptorios, la historia de compras de cada cliente es parte fundamental del AIC, por tanto, su información debe ser estrictamente detallada, adjuntando productos comprados, precios pagados, canales empleados y el margen conseguido por cada compra.

- **Historia del contacto:** Incluye cualquier contacto registrable que el cliente haya tenido con la empresa, ya que es considerada como parte de la historia de un cliente. “También debe observarse cualquier ocasión en la que un cliente llame con preguntas acerca del producto o servicio que se le ofrece y, del mismo modo, la información de llamadas de ventas sería parte de este campo (...)”. (Lehmann & Winer, 2007, p. 421)
- **Información de respuesta:** La información acerca de cómo los clientes han ido respondiendo a actividades de marketing directo, a promociones u otra actividad de marketing a la que se pueda dar un seguimiento proporciona una perspectiva acerca de la sensibilidad potencial a programas futuros. (Lehmann & Winer, 2007, p. 421)
- **El valor del cliente:** Es un número que representa un estimado del valor monetario que tiene para la empresa para la toma de decisiones de asignación de recursos.

4) Almacenamiento e integración de los datos del cliente: Las organizaciones hacen uso de la tecnología de información para capturar, almacenar e integrar información de clientes esenciales para la empresa. Así pues, el proceso de concentrar los datos en un sistema de administración de relaciones con el cliente es conocido como almacenamiento de datos.

Los entendidos Lamb et al. (2011, p. 707) indican que “Un almacén de datos (base de datos) de clientes recabados en una organización. En esencia, es un enorme

archivo computarizado de toda la información recabada en la fase anterior del proceso de CRM (...)", esto es que los datos recolectados de los distintos puntos de contacto son conservados e inventariados en un sistema computarizado para que la información sea distribuida a todas las unidades funcionales de la organización.

Asimismo, el centro de un almacén de datos es el depósito de datos, también llamada base de datos, y se define como "una colección de datos, en especial una a la que se puede ingresar y manipular por medio de software de computadora" (Lamb et al., 2011, p. 707). Por tanto, de esta definición podemos inferir que la base de datos se centra en reunir registros, estadísticas esenciales de los clientes, hábitos de compra, métodos de pago y los usos que le dan al producto en un almacén centralizado y computarizado.

Para ahondar en este punto, se ilustra el caso de la compañía Continental Airlines; empresa que poseía una gran variedad de sistemas operativos para el almacenamiento de datos que no podían ser integrados. En consecuencia, la información resultante no era lo suficientemente concisa, ni apropiada para facilitar la toma de decisiones de los gerentes de la organización. Actualmente, Continental Airlines cuenta con un almacén de datos que centraliza información de 41 fuentes, que es accesible para 35 departamentos y más de 1300 colaboradores. (Lamb et al., 2011, pp. 707-708)

Dentro de este marco, los autores Kotler & Keller (2012, pp. 144-145) afirman que las empresas hacen uso de sus bases de datos por cinco propósitos:

- Para identificar prospectos. A través de anuncios, las empresas generan clientes interesados por un producto o servicio en particular; estos anuncios van desde tarjetas de respuesta hasta número de telefonía gratuita. Posteriormente, la empresa compone su base de datos a partir de la información brindada por los clientes, seguidamente identifica a los mejores prospectos y por último los contacta por teléfono o vía correo electrónico para incitarlos a ser compradores.
- Para decidir que clientes deben recibir una oferta determinada. Las empresas que realizan ventas adicionales o ventas cruzadas determinan a su cliente objetivo teniendo en cuenta criterios en específico para determinadas ofertas. Posteriormente rastrean en su base de datos a clientes que cumplan con estos requisitos; por medio de un análisis de las tasas de respuesta precisan de mejor manera la elección de los mejores prospectos. Más adelante, estas empresas también tendrán la oportunidad de organizar una serie de actividades para mejorar el servicio de post-venta, y posiblemente incentivar al cliente a acceder a nuevas ofertas.
- Para aumentar la lealtad del cliente. Las empresas pueden conectarse con los clientes e incentivar una actitud positiva al recordar sus preferencias, enviarles presentes, vales de descuento, entre otros.
- Para reactivar las compras del cliente. Por medio de envíos de tarjetas de cumpleaños o aniversario, recordatorios de compras por eventos específicos, o promociones fuera de temporada. Así, las bases de datos permiten que una empresa lleve a cabo ofertas interesantes y oportunas.

- Para evitar cometer errores serios con el cliente. Puesto que el mal uso de una base de datos puede conllevar a perder clientes muy valiosos y rentables para la empresa.

Como resultado de la creación de una base de datos, una empresa debe desarrollar una lista de respuesta; que se basa en un catálogo de clientes que han manifestado cierto interés por un bien o servicio, puesto que posiblemente han respondido a una oferta por medio de distintos canales tales como correos electrónicos, anuncios en línea, anuncios impresos, o comerciales televisivos. Asimismo, cabe señalar que las listas de respuestas tienden ser cruciales para predecir comportamientos futuros.

Por otra parte, empresas externas a una organización son las encargadas de crear las listas compiladas, las cuales son obtenidas por medio de directorios telefónicos y registros de membresía de una variedad de grupos. Estas empresas tienen como objetivo recabar información de contacto de clientes actuales o potenciales, así pues, cuando una organización desea mejorar su base de datos, puede optar por comprar información que describan de mejor manera las necesidades de estos grupos (clientes actuales y potenciales), o le permitan determinar el grado de sensibilidad que puedan tener los consumidores a programas de marketing de la empresa.

- 5) **Identificación de los mejores clientes:** Identificar a los mejores clientes propicia a una organización a generar grandes utilidades, para ello, se debe recopilar significativas cantidades de datos de los clientes, almacenar e integrarlas en el depósito de datos y posteriormente realizar el análisis e interpretación para detectar patrones comunes que

identifiquen a grupos de clientes homogéneos que difieran de otros segmentos de clientes. (Lamb et al., 2011, p. 709)

Considerando que no todos los clientes son iguales, las empresas requieren de desarrollar interacciones que se centren en los menesteres de los clientes individuales puesto que de igual forma no todos representan los mismos ingresos para una empresa. Por ello, Lehmann & Winer (2007) exponen que:

El análisis de rentabilidad de un cliente, recién descrito, se puede usar para separar a los clientes que darán valor a largo plazo a la empresa de los que es probable que no sean rentables. La venerable regla de 80-20 en marketing se aplica con frecuencia (sólo aproximadamente) en el sentido de que 80 por ciento de las utilidades de la compañía son proporcionadas por 20 por ciento de sus clientes. (pp. 425-426)

Básicamente para nuestra comprensión, no existen reglas de marketing que indiquen que cada cliente deba ser atendido, no obstante, no se infiere que el marketing sea inconstante en la búsqueda de utilidades. Por lo tanto, es menester de los gestores de marketing para la toma de decisiones, considerar que clientes deban conservarse y la inversión necesaria para conservarlos.

- Minería de datos: Utilizada para identificar información conveniente y útil del almacén de datos, de igual manera, también es empleada para categorizar características importantes, identificar tendencias y desarrollar perfiles de clientes. Asimismo, en la actualidad, las organizaciones tienen a disposición miles de millones de datos de sus clientes y el mercado; tal es el caso de la

corporación multinacional de tiendas Walmart, puesto que su almacén de datos es considerado el segundo más grande después del pentágono, y esto debido a que tiene una capacidad de 4000 terabytes que conforman billones de caracteres, con el fin de otorgar un soporte a cada uno de sus establecimientos en la adaptación de la mezcla de comercialización en base a las preferencias de cada lugar (Lamb et al., 2011, p.709). Entonces, tomando en cuenta lo ilustrado, podemos precisar que el nivel de eficiencia de la minería de datos tomara dependencia de la capacidad de una organización para convertir sus datos de bits y bytes operativos en información que los gestores necesitaran para desarrollar estrategias de marketing exitosas.

Finalmente, después de recabar cantidades importantes de datos de los clientes, la etapa de identificación del cliente requiere de la realización de varios tipos de análisis, y estos son según Lamb et al. (2011, pp. 710-711):

- a) Segmentación de clientes: Consta de dividir grandes grupos de clientes en otros más concisos con características más homogéneas, generando así un perfil que contiene rasgos demográficos, geográficos y psicográficos semejantes de los clientes, incluyendo también así, patrones de compras anteriores enfocados principalmente en los mejores clientes. De esta manera, los perfiles los clientes pueden compararse con otros segmentos de clientes desarrollando así el perfil del mejor cliente y permitiendo a su vez filtrar a otros clientes potenciales. Por último, los perfiles de los clientes también pueden emplearse para aplicar actividades de marketing de forma selectiva.

- b) Análisis de actualidad, de frecuencia y monetario (RFM): Su fin es identificar a clientes que tienen mayor oportunidad de volver a realizar una compra debido a que ha ocurrido de forma reciente, de forma habitual o gastan una cantidad determinada de dinero en la empresa. Para ello, se asignan puntuaciones a los registros de los clientes (usualmente al esencial 20% de la base de clientes) para clasificarlos en cuestión al aporte que dan a la fuente de ingresos de la empresa, permitiendo así obtener la base para maximizar las utilidades, y centrar estrategias de mercado enfocadas en los segmentos más rentables.
- c) Análisis del valor del tiempo de vida (LTV): A diferencia del RFM, que estima que tan valioso es un cliente en el presente para una organización, el análisis del valor del tiempo de vida de un cliente se centra en el valor futuro de los clientes en un periodo determinado de años. Asimismo, uno de los fundamentos básicos en los que se basa cualquier estimación del valor del tiempo de vida es que los programas de marketing enfocados a clientes frecuentes son más rentables que aquellos enfocados a clientes primerizos. “Es decir, cuesta más encontrar un cliente nuevo en términos de promoción y de ganar confianza que venderle más a uno que ya es leal”. (Lamb et al., 2011, p. 711)

Asimismo, los letrados Lehmann & Winer añaden que el LTV toma en cuenta la información de compra de los clientes y los márgenes de utilidades en cada producto comprado, para proyectar las repercusiones de utilidades de cada cliente que haya sido considerado en la base de datos, esto con el fin de establecer un valor monetario a cada involucrado para una eficiente asignación de recursos a futuro. (2007, p. 423)

Entonces, teniendo en consideración lo expuesto, podemos decir que el análisis del valor de tiempo de vida del cliente pone en manifiesto a las empresas la cantidad de inversión necesaria para adquirir nuevos clientes, a su vez, señala el nivel de gasto de conservar a los clientes y favorece la orientación hacia clientes nuevos que puedan resultar rentables.

- d) Modelado predictivo: En base a sucesos pasados, los gestores de marketing pretenden determinar las probabilidades de que los clientes vuelvan a buscar o comprar en el futuro, así pues, la capacidad de predecir de forma adecuada proporciona a los gerentes de marketing una ventaja competitiva considerable.

Así, los especialistas en marketing Lamb et al. (2011) ilustran el caso del grupo empresarial Caesars Entertainment Corporation, anteriormente conocido como Harrah's Entertainment Inc., el cual se beneficia del modelado predictivo para atraer a una cantidad exorbitante de clientes. Sus modelos contienen desde información demográfica básica hasta la cantidad de tiempo dedicado a las apuestas y la cantidad ganada o perdida de dinero por cliente, favoreciendo a la organización a centrarse en personas con ofertas especiales, paquetes de viaje y alimentos en establecimientos gourmet para atraer de vuelta a los clientes a los casinos y puedan seguir apostando. Esto ha conllevado a Caesars Entertainment Corporation a crecer un 22% en un periodo de cinco años y triplicar el precio de sus acciones (p.711). Por tanto, es evidente que el modelado predictivo permite desarrollar relaciones a largo plazo, personalizadas y rentables con cada cliente.

- 6) Apalancamiento de la información del cliente:** Después de identificar a los clientes actuales y potenciales, las empresas que hacen uso de la CRM elaboran estrategias de marketing personalizadas para atraer y conservar a los segmentos identificados.

Para los profesores Lehmann & Winer (2007) “(...) es importante describir programas de marketing que están fuera de descuentos y otras ganancias extras, especiales, que son parte del arsenal normal de gerentes de producto (...)” (p. 427). Por ende, es preciso describir programas que han sido concretamente diseñados para retener clientes y que son considerados por los autores mencionados:

- a. Satisfacción del cliente: Impulsada por la corriente de calidad de la década de 1980, la medición de la satisfacción del cliente se ha convertido en una herramienta de vital importancia para las empresas, puesto que brinda información imprescindible acerca de la funcionalidad y las expectativas que tienen los clientes sobre sus productos o servicios y su impacto en los negocios de la empresa. Finalmente, cabe mencionar que el método más común para medir la satisfacción al cliente es a través de las escalas de satisfacción, acompañada de las dimensiones del producto, con competencia y expectativas.
- b. Servicio a clientes: En consideración que el servicio al cliente es un importante componente de la satisfacción al cliente, los autores Lehmann & Winer exponen que “Todos los productos, ya sea manufacturados o servicios, tienen un componente de servicio. (...). Los clientes tienen preguntas acerca de cómo preparar una grabadora de video; los mecánicos necesitan información técnica acerca de cómo operar un nuevo torno” (2007, pp. 429-430). De tal manera,

podemos decir que el rendimiento de estos encuentros puede unir o romper una relación con el cliente.

Sin embargo, cabe mencionar que la satisfacción de expectativas es insuficiente para conservar la lealtad de un cliente a largo plazo. Para que una organización se distinga de otras, los niveles de servicio ofrecidos deben ser superiores a los de la competencia, y para ello, se hace uso de herramientas tales como las garantías de servicio, que ofrecen seguridad acerca de la calidad del producto; recuperación del servicio, que es la reacción ante situaciones que atentan con las expectativas del cliente. El uso de estas herramientas puede conllevar a diferenciar a una organización de otras y a crear notables impulsos de lealtad al enfrentar potenciales situaciones adversas. Por último, Kotler & Keller distinguen que “Independientemente de los esfuerzos de las empresas, algunos clientes terminaran por interrumpir su actividad con la empresa o por abandonarla. En este caso, el desafío es reactivarlos mediante estrategias de recuperación” (2012, p. 143). Es por ello que las entrevistas de salida y las encuestas de clientes perdidos pueden brindar información acerca de las fuentes de insatisfacción, y colaborar en la recuperación de clientes que representen un gran potencial de ganancias.

- c. Programas de lealtad: Considerado dentro del marketing de frecuencia, los programas de lealtad se basan en “(...) crear vínculos financieros, sociales, personalizados y estructurales que unan a los clientes con la empresa” (Ferrell & Hartline, 2012, p. 378), de esta afirmación se puede inferir que los programas

de lealtad retribuyen a los clientes que compran reiteradamente y en cantidades importantes. Sin embargo, Kotler & Keller advierten que:

Por lo general, la primera empresa en introducir un programa de lealtad en un sector obtiene los mayores beneficios, (...). 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. (2012, p. 142)

En concordancia a lo descrito por ambos autores, los programas de lealtad aplicados a clientes con alto valor del tiempo de vida, pueden generar lealtad a largo plazo, altos costos de cambio, sentimientos relacionados al privilegio y la impresión de formar parte de una elite, algo muy valorado por los mismos.

Por su parte, los autores Lamb et al. (2011, pp. 712-716) presentan otras aplicaciones frecuentes del marketing de base de datos de CRM, y estas son:

1. Administración de la campaña: Implica apalancar y dar seguimiento a las interacciones con los clientes con el objetivo de obtener datos relevantes y mejorar el servicio al cliente. Específicamente, la administración de la campaña busca desarrollar ofertas personalizadas para determinados segmentos, fijar precios que capten su atención y comunicarlas de manera que mejoren las relaciones entre ambas partes. Finalmente, cabe añadir que la personalización de las ofertas de bienes y servicios depende de la adecuada gestión de las

interacciones con los clientes; estas interacciones deben centrarse en experiencias propias de los clientes, expectativas y deseos.

2. Retención de los clientes leales: Se basa en la realización de programas de lealtad con el fin de mantener e incrementar relaciones provechosas entre la organización y clientes esenciales a largo plazo. Como se mencionaba anteriormente, los programas de lealtad recompensan a sus clientes leales por efectuar compras en cantidad y en considerable frecuencia, en tal sentido, es conveniente presentar el ejemplo ilustrado por los entendidos Lamb et al. (2011) acerca las cadenas hoteleras Marriot, Hilton y Starwood Hotels. sobre ellas mencionan:

(...) recompensan a sus mejores clientes con beneficios especiales que no están disponibles para quienes se hospedan con menor frecuencia. Los viajeros que se alojan un número específico de noches por año reciben garantías de reservación, promociones a mejores habitaciones, regalos de bienvenida como canastas de fruta y vino en sus habitaciones, servicio telefónico sin costo y acceso a las salas de hospitalidad. (p. 713)

En conclusión, los programas de lealtad además de gratificar a sus clientes, facilita a las organizaciones numerosa información acerca de sus clientes y sus predisposiciones de compras que servirán a futuro para la toma de decisiones.

3. Las ventas cruzadas de otros bienes y servicios: Asocia los perfiles de productos de la empresa con los perfiles de productos de los clientes, con el fin de realizar una venta cruzada de productos que encajen con los rasgos demográficos, estilos

de vida y comportamiento del cliente. Tal es el caso de la empresa Wegmans Food Markets, que por medio de la minería de datos pudo desvelar que el 80% de los compradores que adquirirían alimentos para bebé también compraban flores, por tal motivo, la empresa pudo llevar a cabo métodos más eficaces para la venta cruzada de sus productos. (Lamb et al., 2011, p. 713)

Así también, cabe mencionar que las empresas de Internet hacen uso de perfiles de productos y clientes para generar oportunidades de ventas cruzadas a la vez que un cliente navega por su sitio web.

4. Diseño de comunicaciones de marketing enfocadas: Utiliza datos de transacción y compras para hacer un seguimiento a las relaciones de los clientes con los productos y servicios de la organización y transformar el mensaje de marketing acorde a ello. Asimismo, los clientes pueden ser segmentados como usuarios poco frecuentes, moderados y frecuentes, con el fin de desarrollar estrategias de comunicaciones segmentada en base al grupo en el que se encuentren los clientes.
5. Reforzamiento de las decisiones de compra de los clientes: Para desarrollar este punto, es necesario referirse a la disonancia cognitiva, la cual se define como “(...) el sentimiento que experimentan los clientes cuando reconocen una inconsistencia entre sus valores y opiniones y su comportamiento de compras” (Lamb et al., 2011, p. 714). Es decir, cuestionan la firmeza de su decisión de compra y constantemente se sienten ansiosos, es por ello que la CRM permite a las empresas reforzar la consistencia de estas decisiones al llegar a sus clientes;

expresando el gran valor que representan los clientes para la empresa y demostrando gratitud por las compras realizadas.

Si apelamos a un ejemplo, los autores Lamb et al. (2011) mencionan que:

Los huéspedes que se alojan en el pintoresco Village Country Inn, anidado en Green mountains Vermont reciben una nota escrita a mano por los propietarios del hotel durante la siguiente semana a su estancia. La nota les agradece por su visita y los alienta a regresar en el futuro. (p. 714)

Del mismo modo, para reforzar las decisiones de compra de los clientes, las empresas actualizan constantemente a sus usuarios acerca del status de sus pedidos. Por ejemplo, la empresa Amazon brinda información constante acerca de los pedidos a sus clientes; información que les permite dar un seguimiento al embarque en el que se encuentra su pedido, desde la fecha de salida hasta su recepción, contrarrestando de esta manera la sensación de disonancia cognitiva.

6. Inducir la prueba de producto por parte de los clientes nuevos: A pesar de que una empresa dedica una cantidad considerable de dinero y tiempo en fomentar las compras reiteradas de sus mejores clientes, las bases de datos también se emplean para identificar a nuevos clientes. En palabras de Lamb et al. (2011), los encargados de marketing generalmente “(...) se sirven de los datos demográficos y del comportamiento que cubren a los datos existentes de los clientes para desarrollar un perfil de cliente detallado que sea una poderosa herramienta para evaluar las listas de los clientes potenciales” (p. 715). Es decir,

si una empresa cuenta con un perfil de sus mejores clientes, puede valerse de los resultados del modelado (mencionado en el apartado de identificación de los mejores clientes) para elaborar un perfil de clientes potenciales.

7. Aumentar la eficacia del marketing del canal de distribución: Se sustenta del uso de los sitios web para mantener contacto con los clientes actuales y potenciales, debido a que las empresas usualmente localizan dificultades en mantener contacto directo con los usuarios de sus productos, puesto que se hace uso de canales indirectos; tales como mayorista y minoristas, que obstaculizan el contacto con el cliente como individuo, implicando a su vez el entorpecimiento de la recolección de información.
8. Mejora del servicio al cliente: Se basa en el impacto que el nivel de servicio al cliente produce a la retención de los mismos. Así, la retención del cliente representa el porcentaje de individuos que adquiere reiteradamente productos o servicios de una empresa. Para ahondar en lo pronunciado, se ha visto conveniente presentar el caso de la compañía estadounidense Amazon, el cual utiliza herramientas de su propio sitio web con el fin de conseguir el retorno de sus clientes; los clientes disponen de recomendaciones de productos basado en su historial de compras y su comportamiento de búsqueda, asimismo, se les permite rastrear sus envíos después de haber realizado una compra por medio del sitio web.

2.2.2.6. Limitantes de la CMR

Una vez estudiadas las ventajas de crear y gestionar una base de datos, es de suma importancia contemplar las desventajas que impiden el uso adecuado de la CRM en las empresas.

- a) **Problemas de privacidad:** Las reacciones de los consumidores al uso constante que dan las empresas a las bases de datos, implican cierta preocupación acerca de una invasión importante de su privacidad. Asimismo, la gran cantidad de información que contienen las bases de datos, permiten que sean vulnerables a ingresos no autorizados, es por ello las relaciones con los clientes deben ser cimentadas en base a confianza y a políticas que regulen las prácticas de los negocios en base a la información que recaban.

Pese a las inquietudes de los consumidores, los gerentes de las organizaciones valoran que la información de los clientes es muy rentable. De modo que tratan de dar un equilibrio a la confianza del cliente y la rentabilidad. En relación a este punto, es importante destacar el caso ilustrado por Lamb et al. (2011), los cuales escriben:

Walt Disney Company acostumbraba tener una estricta política que no le permitía compartir la información recabada en su sitio web con terceras partes. Sin embargo, una vez que los ejecutivos comprendieron el valor de la información, enmendaron la política de privacidad para permitir que empresas que son terceras partes envíen promociones a los consumidores. Para asegurar una confianza continua del consumidor, Disney permite que los consumidores opten por participar o no en promociones de terceras partes. Les ofrece además información de privacidad actualizada en su sitio web y envía mensajes por

correo electrónico a los usuarios registrados, explicando cualesquiera cambios en la política de privacidad. (p. 717)

De esta manera, las empresas pueden beneficiarse de compartir la información con terceras partes para elaborar una base de datos más integra, siempre y cuando se apliquen prácticas corporativas éticas respecto al uso adecuado de la información.

- b) Situaciones no aplicables para el uso de una base de datos:** Existen circunstancias donde no es necesariamente apremiante desarrollar una base de datos, y aquellas son:
- a. El producto es algo que se puede adquirir necesariamente tan solo una vez.
 - b. Cuando existe una desmesurada deserción de clientes o poca lealtad hacia la marca.
 - c. La venta unitaria del producto es minúscula (por ejemplo: una barra de chocolate).
 - d. El costo de recopilación de información es muy alto.
 - e. No existe un contacto directo entre la empresa y el usuario final.
- c) Crear y mantener la base de datos:** Las bases de datos demandan una gran inversión en materia de hardware, software especializados, programas de análisis, vínculos de comunicación y equipos capacitados. Sumado a ello, estudios realizados por Deloitte Consulting, revelaron que el 70% de las empresas que implementaban un sistema CRM, tenían insuficiente o nula mejora debido a que el sistema se encontraba erróneamente diseñado, se volvió demasiado costoso, los usuarios no le encontraban un gran beneficio, o los trabajadores desatendían su uso. (Kotler & Keller, 2012, p. 145)

- d) Orientación al cliente:** Muchos colaboradores optan por seguir trabajando con el marketing transaccional; que solo se retiene a mejorar las cualidades de sus productos o servicios con el fin de obtener beneficios rápidos, dado que encuentran como una ardua labor gestionar y capacitar a trabajadores, distribuidores y proveedores acerca del marketing de base de datos y sus implicancias.
- e) Relaciones con la empresa:** Como se mencionaba anteriormente, algunos clientes suelen interrogarse sobre el hecho que una empresa recabe tanta información sobre ellos. Por tal motivo, las empresas que hacen uso de una plataforma online deben dar a conocer sus políticas de privacidad y dar a sus usuarios el derecho a elegir que su información no sea almacenada en una base de datos.
- f) El supuesto falso del uso de la CRM:** Se basa en los intentos de los clientes de alto volumen, de seguir exigiendo de sobremanera mejores atenciones o realizar cualquier intento para oponerse a que le cobren precios de lista. Asimismo, estos clientes podrían sentir recelo de la atención que se le brinda a otros clientes, para ilustrar este punto, se ha visto conveniente citar el caso presentado por Kotler & Keller, los cuales mencionan que “Cuando eBay comenzó a perseguir a los grandes clientes corporativos como IBM, Disney y Sears, algunos negocios familiares que ayudaron a generar la marca se sintieron abandonados” (2012, p. 146). De igual manera, se añade que no todos los clientes leales son necesariamente embajadores de la marca, puesto que, un estudio reveló que clientes con altas puntuaciones respecto a su lealtad y que compraban cantidades considerables de productos de una empresa, eran menos activos como promotores boca a boca.

2.2.3. Calidad del servicio

2.2.3.1. Ideas preliminares

Una empresa que ofrece servicios se puede distinguir notablemente de las demás entregando constantemente mayor calidad a sus clientes. En general, muchas industrias de servicios forman parte actualmente del movimiento de calidad impulsado por el cliente, así pues, los gerentes de marketing y prestadores de servicios deben estar al tanto de las expectativas de los clientes meta acerca de la calidad del servicio.

Sin embargo, es más difícil valorar y juzgar la calidad de un servicio que la de un producto. Si apelamos a un ejemplo, “(...) resulta más difícil coincidir en la calidad de un corte de cabello que en la calidad de una secadora de cabello. La retención del cliente quizá sea la mejor medida de calidad” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 242). En otras palabras, la consistencia de valor que entrega una empresa depende de la aptitud para conservar a sus clientes, es por ello que los mejores estándares de calidad de servicio son determinados por las mejores compañías de servicios, puesto que dan un seguimiento propio a su desempeño y al de sus competidores.

Asimismo, cabe agregar que los resultados del servicio y la lealtad se ven influenciados por un conjunto de variables, que afectan de manera positiva o negativa los comportamientos del cliente. Los entendidos Kotler & Keller (2012, p. 371) señalan que los comportamientos críticos que ocasionan que los clientes cambien de servicio pueden catalogarse en ocho categorías, estas son:

- a. Precio, conformado por los precios altos, aumentos de precio, precio injusto y precio engañoso.
- b. Incomodidad, que incluye ubicación y horarios, esperar para la cita y esperar el servicio.

- c. Fallos en el servicio básico, que está conformado por errores de servicio, errores de facturación e incompetencia absoluta.
- d. Fallos en el encuentro de servicio, que contiene aspectos como la indiferencia, descortesía, insensibilidad y desinformación.
- e. Respuesta al fallo de servicio, conformado por respuestas negativas, sin respuestas y renuencia a responder.
- f. Competencia, que considera el encuentro de un mejor servicio.
- g. Problemas éticos, que contiene la trampa, venta dura, inseguridad y el conflicto de intereses.
- h. Cambios involuntarios, que considera aspectos como la mudanza del cliente y el cierre del proveedor.

De igual manera, los referidos autores Kotler & Keller (2012, p. 372) mencionan las dimensiones de servicio que los clientes consideran que deberían ser evaluadas por las organizaciones, y estas son según su orden de prioridad:

1. Empleados bien informados.
2. Atención a mis necesidades desde el primer contacto.
3. Trato como cliente valioso.
4. Deseo evidente de satisfacer mis necesidades.
5. Capacidad de acceso rápido a la información.
6. Valoración adecuada del dinero.
7. Cortesía de los empleados.
8. Es una empresa / marca en la que confío.
9. Me tratan con justicia.
10. Proveen un servicio relevante/ personalizado.

Como puede observarse, la capacidad de brindar un servicio de excelencia es el ideal que debe perseguir toda empresa. Por su parte, los especialistas Garnica & Maubert (2009) declaran que “un servicio puede ser copiado, pero la calidad es más difícil de imitar, además de que es el resultado de un proceso largo y laborioso” (p. 136). De esta cita, se puede discernir que la calidad de servicio es un fenómeno de carácter subjetivo y de difícil medición, no obstante, a pesar de su complejidad, los clientes pueden percibir lo que reciben y la forma en que lo reciben. De esta manera, las empresas pueden tener una mejor comprensión acerca del nivel de calidad de servicio que ofrecen.

2.2.3.2. Definición

Aun cuando la calidad de servicio es considerada particularmente difícil de definir, conceptualizar, medir, comunicar y controlar, existen autores que realizan esfuerzos constantes por integrar todo el conocimiento acerca de este concepto. Por tal motivo, se ha visto conveniente comenzar con la definición presentada por Camisón; Cruz & González (2006) citando a Parasuraman, Zeithmal & Berry que explica que la calidad de servicio “(...) es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (p. 896). Visto de esta forma, el concepto de calidad de servicio ha evolucionado desde un enfoque completamente orientado al producto, a un panorama enfocado a la satisfacción del cliente. Por tanto, en la actualidad, la calidad la define el cliente.

Asimismo, hay que hacer notar la definición propuesta por Larrea, el cual menciona que la calidad de servicio es “la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal” (1991, p. 79). De ello se colige que la calidad de servicio está por encima una prestación principal, puesto que va acompañada

de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que son evaluadas y comparadas con las expectativas propias del cliente.

Cabe añadir que la calidad de servicio guarda mayor complejidad en su evaluación para el cliente que la calidad de un producto, puesto que es difícil establecer estándares que se comparen a las expectativas del cliente, he allí la subjetividad del mismo (Lambin; Galluci & Sicurello, 2009, p. 193). Así, podemos concluir de manera general que la calidad de servicio se basa en la percepción del cliente; la cual resulta de una comparación entre lo que el cliente esperaba del servicio y lo que realmente ha recibido; y no se limita al resultado del servicio, sino más bien añade una evaluación al proceso a través el cual se ha brindado el servicio.

2.2.3.3. Dimensiones

Antes de empezar a desarrollar las dimensiones actuales que permiten evaluar la calidad de servicio que brinda una organización, debe hacerse mención de los criterios que los conformaron inicialmente. De tal manera, los autores Camisón et al. (2006, p. 901) citando a Parasuraman, Zeithmal & Berry hacen mención de estos criterios base:

1. Elementos tangibles, conformados por la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
2. Fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
3. Capacidad de respuesta, que consta en capacidad para atender a los clientes con rapidez.
4. Profesionalidad, que alude a las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.

5. Cortesía, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto que es transmitida al cliente por parte del personal a cargo.
6. Credibilidad, como indicativo de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
7. Seguridad, que consta de la inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. Accesibilidad, representativa de la facilidad en el contacto.
9. Comunicación, como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
10. Comprensión del cliente, que consiste en el esfuerzo para conocer al cliente y sus necesidades.

Posteriormente, estudios enfocados al análisis de estas dimensiones, permitieron simplificar su número. Actualmente son consideradas tan solo cinco dimensiones para evaluar la calidad de servicio, y estas son según los especialistas en marketing Lamb et al. (2011, pp. 391-392):

- a. Confiabilidad: Establecido como la capacidad de realizar las prestaciones de servicio de forma confiable, precisa e íntegra desde el primer contacto con el cliente. Asimismo, cabe añadir que esta dimensión es considerada la más importante por los clientes.
- b. Capacidad de respuesta: Se basa en la aptitud para brindar un servicio rápido. Por ejemplo, devolver con presteza la llamada al cliente, servir de forma expedita y amable el almuerzo a un cliente que tiene prisa de realizar otras actividades pendientes. Cabe decir que el ofrecimiento máximo de la capacidad de respuesta es brindar un servicio de 24 horas al día y 7 días de la semana. (Lamb et al., 2011, p. 392)

- c. Seguridad: Consta del conocimiento, y atención mostrada por los empleados, y su capacidad para transmitir credibilidad y confianza a los clientes.

- d. Empatía: Se basa en la atención interesada y personalizada a los clientes. Mullins; Walker; Boyd & Larréché definen a la empatía como “el grado al que el proveedor del servicio se comunica con el cliente y entiende las necesidades y preocupaciones del cliente” (2007, p. 248). En esa línea, podemos afirmar que la empatía es el nivel de atención personalizada que brinda una empresa para el entendimiento de las expectativas del cliente.

- e. Tangibles: Constituye las propiedades y evidencias físicas asociadas con el servicio. Tal es el caso de la empresa estadounidense Enterprise Rent-A-Car cuentan con estrictos códigos de vestimenta para sus trabajadoras, quienes deben de seguir aproximadamente 30 lineamientos de vestimenta; asimismo los empleados deben acatar 26 reglas de atuendo para acompañar y apoyar al servicio (Lamb et al., 2011, p. 392).

2.2.3.4. Modelo de brecha de la calidad de servicio

Una de las cuestiones más notables desde el punto de vista de la gestión empresarial, es el reconocimiento de obstáculos que conllevan a una organización a brindar prestaciones que manifiesten claros síntomas de una baja calidad de servicio. Por tanto, una organización debe esclarecer los motivos de la falta de calidad, hallar soluciones y determinar las medidas necesarias para corregir y mejorar la calidad de servicio (Camisón et al., 2006, p. 903). En tal sentido, Mullins et al. (2007, p. 426) hacen mención de las cinco brechas que producen insatisfacción en la prestación del servicio y que impactan directamente en las evaluaciones de los consumidores acerca de la calidad de servicio:

1. **Brecha entre las expectativas del cliente y las impresiones del ejecutivo de marketing:** Se basa en la discrepancia existente entre las expectativas de los clientes y lo que perciben los gerentes de marketing, puesto que “resulta de una falta de comprensión o mala interpretación de necesidades, intereses o deseos de los clientes” (Lamb et al., 2011, p. 392), es decir, una empresa que no indague acerca de la satisfacción de los clientes probablemente experimente esta brecha.

Por su parte, Camisón et al. (2006, p. 901) expone las causas que originan esta brecha, y estas son:

- a. **Inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing:** Se da principalmente en empresas que solo centran esfuerzos en la realización de sus operaciones; sin considerar al cliente como el centro de sus actividades. Por tanto, no existe una comprensión clara acerca de las necesidades y expectativas de los compradores. Un ejemplo de esta causa son los centros de salud, los cuales cuando solo realizan consultas por las mañanas, asimismo, los centros bancarios, que establecen horarios para realizar pagos, incluso en días determinados.
- b. **Inadecuada comunicación vertical ascendente:** El flujo de comunicación se desarrolla desde el personal de contacto hasta la alta dirección, por tanto, es menester de las organizaciones desarrollar de manera eficaz los canales de comunicación formales, que incluyen informes acerca de problemas y casos de excepcionales en los servicios; e informales, que consideran conversaciones entre el personal de contacto y la alta dirección. Por ejemplo, para que la

comunicación circule tanto en sentido ascendente como descendente, la plana ejecutiva de la empresa podría optar por almorzar o desayunar con sus empleados, de manera que se genere un contacto directo fuera de oficina.

- c. Excesivos niveles jerárquicos de mando: Que conlleva a crear barreras entre el personal de contacto y los niveles de dirección más altos. De esta manera, cabe la probabilidad que los gestores de marketing pierdan información valiosa acerca de las prestaciones de servicio, o a su vez malinterpreten la información en el paso de un nivel a otro. Por tanto, en la actualidad, son más las organizaciones que entienden la importancia de aminorar el exceso de jerarquía, lo cual contribuye a una fluidez de la información más valiosa.

2. Brecha entre la impresión de la gerencia y las especificaciones de calidad del

servicio: Su origen se centra en la dificultad que tiene los diferentes mandos de una empresa para interpretar las expectativas de los clientes, y convertirlas en pautas definidas de calidad del servicio. Asimismo, Mullins et al. (2007) agregan que las normas de calidad de servicio de una empresa pueden tener un trasfondo deshonesto, un nivel de comunicación pésimo; y una aplicación irregular (p.426). Por tanto, si los colaboradores de una empresa desconocen acerca de las normas de servicio, y desconfían del compromiso de la gerencia de seguir las mismas, lo más probable es que su desempeño se vea afectado.

De tal manera, Camisón et al. (2006, pp. 909-911) dan a conocer los motivos que ocasionan esta brecha, y estas son:

- a. Deficiencias en el compromiso que se asume respecto a la calidad de servicio:

Las organizaciones deben enfocar sus estrategias de calidad de servicio desde el punto de vista de los clientes y no solo desde un punto de vista interno de la empresa. Por consiguiente, para alcanzar el compromiso respecto a la calidad del servicio, es necesario el establecimiento de incentivos que impulsen la participación del personal para su apreciación y reconocimiento dentro y fuera de la empresa.

- b. Percepción de inviabilidad: Conforme señala Camisón et al. (2006):

En ocasiones, la dirección de la empresa puede percibir como inviable algo que realmente no lo es (...). Normalmente responde a una visión cerrada y a corto plazo de los directivos que no poseen voluntad y creatividad para satisfacer a los clientes y se excusan en la falta de recursos. (p. 909)

Respecto a esta cita, podemos señalar que la impresión de que algo es inviable supone a una actitud mental de la gerencia que puede estar relacionada a las limitaciones propias y reales de la empresa. Por tanto, debe mostrarse un cambio en la actitud directiva, de manera que sea receptiva a innovaciones y a la búsqueda constante de la satisfacción del cliente.

- c. Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas: Dado a la naturaleza intangible de los servicios, la determinación de normas o estándares han sido percibidos como algo complejo e imposible de establecer; sin embargo, la normalización del servicio puede efectuarse en

aquellas actividades de naturaleza rutinaria sin conllevar imperiosamente a la despersonalización del servicio.

d. Ausencia de objetivos: Los propósitos que dirigen el esfuerzo de los colaboradores en relación a la calidad de servicio de manera eficaz, están cimentados en las necesidades y expectativas de los clientes. Por tanto, estos propósitos deben de contar con las siguientes características:

- Deben estar concebidos para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Deben ser específicos, concretos y claros.
- Deben ser aceptados por los colaboradores de una empresa.
- Deben cubrir los principales criterios que utilizan los clientes para evaluar el servicio.
- Deben ser medidos y revisados con un adecuado sistema de información comparada.
- Deben contener desafíos reales.

3. Brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del

servicio: Se da cuando un servicio difiere de las especificaciones de la calidad de servicio, es decir, se presenta debido a la incapacidad de la dirección y de los colaboradores para cumplir con lo que se debe. Los autores, Camisón et al. (2006, pp. 911-913) mencionan la existencia de siete factores que originan esta brecha, y estas son:

a. Ambigüedad en las funciones: Se presentan cuando los colaboradores no identifican en su totalidad las funciones propias de su puesto, por ende,

demuestran comportamientos confusos respecto a lo que sus superiores esperan de ellos. Por tal motivo, las empresas optan por brindar información completa a sus empleados para el correcto desempeño de sus funciones, y a su vez realizan capacitaciones constantes para asegurar que sus colaboradores cuenten con las habilidades y herramientas adecuadas para la ejecución de sus labores.

- b. Conflicto de objetivos: Se produce principalmente cuando existe una discrepancia entre satisfacer las expectativas de la empresa; que incluyen objetivos de venta y calidad de servicio, o atender mejor a los clientes. También se presenta cuando existe una sobrecarga de labores, contacto con una enorme cantidad de clientes o excesivo papeleo, etc. Desencadenando en la denominada sobrecarga de contacto, que genera actitudes frías e impersonales con los clientes.
- c. Desajuste entre los empleados y sus funciones: El personal de contacto debe estar correctamente formado y capacitado para el ejercicio de sus labores, lo que en algunas circunstancias no ocurre debido a que la dirección no presta atención a los procesos de reclutamiento y selección, ni brinda los recursos necesarios para su correcta ejecución.
- d. Desajuste entre la tecnología y las funciones: Se basa en la correlación positiva que debe existir entre colaboradores, tecnología y funciones para desarrollar de manera efectiva la calidad de servicio.
- e. Sistemas inadecuados de supervisión y control: Los sistemas de supervisión y control permiten medir la calidad del servicio, puesto que consideran aspectos

actitudinales y comportamentales tanto de los clientes como de los mismos colaboradores. Esta noción, es ilustrada por Zeithaml; Parasuraman & Berry citado por Camisón et al. (2006), los cuales mencionan que:

The Friendly National Bank (Oklahoma, EE.UU.) aplica un método de encuestas continuas a los clientes sobre la forma en los tratan los empleados. También utiliza investigadores que se hacen pasar por clientes, así como el índice de ventas cruzadas que realizan. Cada mes los empleados reciben tres puntuaciones: (a) respecto a su estilo de servicio, (b) la que generan los investigadores (medición del comportamiento) y (c) la que se obtiene del índice de ventas cruzadas (medición de la producción). (p. 912)

Respecto a este ejemplo, podemos señalar que las supervisiones de actitudes y comportamientos, se pueden dar a nivel individual y grupal, puesto que como se puede observar, The Friendly National Bank al utilizar el instrumento de la encuesta pudo medir en un mismo escenario, el grado de cumplimiento del objetivo (respecto a la calidad de servicio) de sus colaboradores, y el nivel de calidad de servicio percibida por sus clientes.

- f. Ausencia de control percibido por parte de los empleados: Los colaboradores de una empresa mejoran su percepción de control cuando poseen cierto poder y autoridad para la solución de problemas ante situaciones adversas; sin embargo, los autores Camisón et al. (2006) advierten que, cuando los trabajadores están supeditados a procedimientos, normas estrictas y actividades rutinarias que desfavorecen su rendimiento como tal, la calidad de servicio se ve afectada (p.

913). Por lo tanto, la organización debe de dotar de ciertas facultados a sus empleados, sobre a todo al personal de contacto para la toma de decisiones importantes frente a situaciones que afecten la prestación de servicio y las relaciones con los clientes.

- g. Ausencia de sentido de trabajo en equipo: Se presenta cuando los trabajadores de una empresa no ven a los demás colaboradores como clientes internos de la misma, a su vez, también guarda cierta implicancia el no sentirse participes y comprometidos con los objetivos de calidad de la organización.

4. Brecha entre el servicio prestado y las comunicaciones con el exterior: Surge cuando el cliente en cuestión, se siente decepcionado o engañado respecto de lo que la empresa prometió entregarle y lo que realmente le ha ofrecido. En este sentido, los profesores Camisón et al. (2006, pp. 913-915) indican las causas principales de esta brecha, y estas son:

- a. Deficiencias en la comunicación horizontal: Se da principalmente entre los departamentos de marketing, operaciones y recursos humanos, asimismo se presenta entre distintas delegaciones o sucursales. Disgregando lo mencionado, la comunicación y coordinación entre el área de marketing y el personal de contacto es crucial, dado que, si la publicidad eleva de manera excesiva las expectativas del cliente hasta un nivel casi imposible de cumplir por parte del área de operaciones, la deficiencia podría ampliarse. Por otra parte, se da el caso de comunicaciones a los clientes que difunden beneficios o servicios sin que los colaboradores estén al tanto de ello (Camisón et al., 2006, pp. 913-914). Por tal

motivo, las organizaciones deben fomentar los canales de comunicación horizontal entre distintas áreas de la empresa, tanto formales o informales.

Asimismo, las divergencias existentes entre políticas y procedimientos de diferentes sucursales o delegaciones pueden conllevar a percepciones distintas de calidad acerca de una misma empresa, es por ello las organizaciones deben de desarrollar ciertos parámetros de uniformidad, determinar metas y normas estándares de calidad de servicio que sean perceptibles para los clientes, sin quitar del todo la flexibilidad para el cumplimiento de objetivos.

- b. Tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas: En muchas ocasiones, las empresas que buscan incrementar su cuota de mercado o imitar prácticas de la competencia, tienden a prometer en exceso. Estas acciones conllevan a que los clientes desconfíen de la fiabilidad del servicio y por lo tanto desestimen el verdadero valor de la calidad de servicio de una empresa. Los especialistas en esta temática, Camisón et al. (2006, p. 914) mencionan las actividades que debe cumplirse para que las comunicaciones sobre la calidad del servicio sean oportunas y efectivas, estas son: (1) enfocarse en los criterios y características de la calidad más importantes para los clientes; (2) reflejar con precisión lo que realmente reciben los clientes al momento de la prestación de servicio y (3) dar soporte a los clientes a que comprendan su función en la prestación del servicio.

De tal manera, las organizaciones deben estar al tanto de las dimensiones de la calidad del servicio más valoradas por sus clientes y plasmarlas en la

comunicación de marketing únicamente cuando pueda asegurarse su realización de manera efectiva.

5. Brecha entre el servicio percibido y el recibido: Es el resultado de la existencia de las cuatro brechas anteriormente desarrolladas, por tanto, esta brecha puede ser de carácter positivo o negativo dependiendo de cómo una organización reduzca el tamaño de estas deficiencias. Los autores Lamb et al. (2011) ilustran que:

(...) si un paciente espera pasar 20 minutos en la sala del médico antes de verlo, pero tarda solo 10 minutos, la evaluación de la calidad en el servicio por parte del paciente será alta. Sin embargo, una espera de 40 minutos resultaría en una evaluación más baja. (p. 393)

En resumen, englobando todo lo desarrollado acerca del modelo de brechas, debe contemplarse que la calidad de servicio toma dependencia de la mitigación del impacto de estas brechas, puesto que conforme estas deficiencias son reducidas, existe gran posibilidad de una mejora en el servicio. Asimismo, las empresas deben afrontar las dificultades de implantar una coordinación esforzada de muchos colaboradores de diversas áreas y niveles de la organización para lograr y sostener la calidad del servicio.

2.2.3.5. Servicio

2.2.3.5.1. Definición

Antes de empezar a definir a los servicios, debemos considerar que a la actualidad existen numerosas definiciones que, a pesar de ser acertadas, por si solas pueden resultar parciales o incompletas, por tal motivo, se tomara en cuenta las definiciones que a nuestro parecer van acorde a la temática del trabajo de investigación, por tanto, comenzaremos citando

a los autores Stanton et al. (2007) quienes definen a los servicios como “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (p. 301). Esta definición considera a los servicios como como el propósito base de una transacción, sin embargo, excluye a los servicios complementarios que apoyan o facilitan la venta de un bien u otro servicio. Por su parte Kotler & Armstrong citados por Mullins et al. (2007, p. 25) definen a un servicio como “(...) cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta de la propiedad de algo. Su producción puede o no puede estar ligada a un producto físico”.

En ese sentido, el derecho de propiedad no se aplica a la prestación de servicios, ya que los clientes solo pueden limitarse a experimentar el mismo, seguidamente el autor reflexiona sobre esta definición:

Como lo sugiere la definición, servicios como el financiamiento, la entrega, la instalación, la capacitación y la asistencia a usuarios y el mantenimiento, con frecuencia se proporcionan con un producto físico. Estos servicios auxiliares han obtenido una importancia más crítica para las ventas continuadas y el éxito financiero de las compañías en muchos mercados de productos.

Como podemos observar, esta definición abarca a los servicios auxiliares, también denominados como servicios complementarios, que como se mencionaba anteriormente, dan un respaldo a la venta de productos. De esta manera, para dar por concluido este apartado, se ha visto necesario presentar la definición propuesta por Camisón et al. (2006), quienes estipulan que:

(...) al hablar de servicio, podemos referirnos a la prestación principal de la empresa, así como al conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio. (p. 894)

En lo que respecta a esta definición, se considera dos aspectos fundamentales: (1) El servicio como objeto principal de la prestación servicios de la empresa, y (2) El servicio como el conjunto de prestaciones accesorias. Integrando así las definiciones anteriormente citadas, asimismo, es de suma importancia añadir que la mayoría de definiciones comparten un elemento importante y común a todos los servicios: la intangibilidad.

2.2.3.5.2. Características

Existen actualmente cuatro características principales que diferencian a los servicios de los productos tangibles, y estas son:

- a) **Intangibilidad:** Probablemente es la única propiedad en común que comparten todos los servicios, y que representa un mayor riesgo percibido para los clientes, puesto que esta característica implica para las organizaciones dificultades para estandarizar su calidad, medición y evaluación, y para el cliente, desconfianza acerca de satisfacción del servicio, puesto que puede percibir que pago un precio excesivo por el producto o que el producto en cuestión no pueda cubrir con sus expectativas. Asimismo, Lamb et al. (2011, p. 390) agregan que “Los servicios no pueden almacenarse y, con frecuencia, pueden ser fáciles de duplicar”.

Los autores Kotler & Keller (2012) ilustran por medio de dos situaciones lo siguiente, “Una persona que se somete a una cirugía plástica no puede ver los resultados antes de la compra, de igual manera que el paciente de un psiquiatra no puede saber el resultado exacto del tratamiento”, de esto se infiere que los consumidores buscaran pruebas acerca del nivel de calidad de servicio que ofrece una empresa, para reducir el grado de incertidumbre que los aqueja; estas “pruebas” en cuestión, se basan en herramientas de marketing que deberá utilizar una organización para reducir el grado de desconfianza que tienen los compradores acerca del resultado de sus servicios: (1) Lugar, (2) Personas, (3) Equipamiento, (4) Material de comunicaciones, (5) Símbolos y (6) Precio.

- b) Inseparabilidad:** En tanto los productos son fabricados, almacenados, distribuidos y posteriormente vendidos, los servicios se producen y se consumen simultáneamente. Es decir, su producción y utilización son actividades inseparables (Lamb et al., 2011, p. 390). Tal es el caso de servicios como cirugías plásticas o cortes de cabello, en donde los mismos clientes son partícipes de la producción de los servicios que compran. Al mismo tiempo, los clientes pueden proporcionar una retroalimentación durante el proceso de la prestación, por ejemplo, la persona que recibe su corte de cabello, puede brindar pautas para que su cabello luzca de la forma que él quiere. Por último, cabe añadir que las inseparabilidades de las prestaciones de servicio no pueden producirse en una ubicación determinada y luego consumirse en otras ubicaciones, como frecuentemente pasa con los bienes tangibles.
- c) Heterogeneidad:** Según Camisón et al. (2006) citando a Parasuraman; Zeithaml & Berry la heterogeneidad hace referencia a “la alta variabilidad potencial que existe en

el desempeño de los servicios” (p. 895), es decir, los servicios son heterogéneos en el sentido de la variabilidad de sus resultados e insumos, es por ello que los servicios tienden a ser menos uniformes y estandarizados que los productos.

La heterogeneidad también implica que el cliente no pueda pronosticar con exactitud la calidad de su servicio antes del consumo, sin embargo, Kotler & Keller (2012, p. 360) mencionan tres pasos para que las organizaciones puedan incrementar su control de calidad:

1. Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación: Se basa en el correcto reclutamiento de los trabajadores y la realización de capacitaciones beneficiosas, independientemente de las condiciones de los trabajadores, o cuestiones que tengan que ver con la capacidad y especialización de los mismos. Así pues, un personal convenientemente capacitado muestra seis cualidades: (a) competencia, (b) cortesía, (c) credibilidad, (d) fiabilidad, (e) capacidad de respuesta, y (f) habilidad de comunicación. Tal es el caso de la compañía de servicios financieros Wells Fargo, que reúne y capacita constantemente a un equipo de ventas diverso racialmente, y que gracias en parte al trabajo en equipo ha podido conseguir que sus clientes posean una media de 5.2 productos bancarios distintos, que representa aproximadamente el doble del promedio de la industria. (Kotler & Keller; 2012, p. 360)
2. Estandarizar el proceso servicio-desempeño en toda la organización: Mediante un diagrama de servicio, puede delinearse el flujo del proceso de servicio, identificarse los puntos de contacto con el cliente y evidenciar la prestación de

servicio desde el punto de vista del cliente. Asimismo, los diagramas de servicio son de utilidad para desarrollar nuevos servicios y crear estrategias de recuperación.

3. Supervisar la satisfacción del cliente: Por medio de sistemas de sugerencias y reclamos, encuestas de servicio y comparaciones de compra las empresas pueden dar un seguimiento al nivel de satisfacción del cliente, asimismo pueden desarrollar y crear bases de datos y sistemas para brindar un servicio más personalizado al cliente.

d) Carácter perecedero: En palabras de Stanton et al. (2007), “los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro” (p. 305), esto es que los servicios no pueden ser guardados, almacenados e inventariados, puesto que son consumidos en su proceso de producción. A su vez, las empresas desarrollan estrategias para paliar los efectos negativos que las fluctuaciones de demanda y oferta pueden ocasionar dado a esta característica inherente en los servicios.

2.2.3.5.3. Clasificación

En general, para clasificar a los servicios es necesario tener en cuenta siete criterios fundamentales, y estos son:

- a) De acuerdo al tipo de consumidor: Según Kotler & Armstrong (2012, pp. 226-228), se divide en dos sub-clases, los productos de consumo y los productos industriales.

1. Los productos de consumo: Son productos y servicios que son adquiridos por un consumidor final para su utilización personal. Asimismo, los productos de consumo integran productos de conveniencia, productos de comparación, productos de especialidad y productos no buscados.
 - a. Productos de conveniencia: Son bienes y servicios que el consumidor suele adquirir constantemente, de forma inmediata, y con un esfuerzo y comparación de compra mínimos. Por ejemplo, incluye la compra de utensilios de limpieza básicos, golosinas, diarios y comida rápida. En efecto, se caracterizan por tener un precio reducido, y estar ubicados estratégicamente en lugares de fácil localización.
 - b. Productos de compra: Son bienes y servicios que son comprados con menor frecuencia, dado que los consumidores destinan un tiempo considerable para evaluarlos en términos de utilidad, calidad, precio y estilo. Como ejemplo tenemos a las prendas de vestir, muebles, servicios e hotelería y líneas de vuelo.
 - c. Productos de especialidad: Son bienes y servicios que tienen cualidades singulares o identificaciones con alguna marca que los hacen únicos, cabe añadir que los consumidores dedican un esfuerzo de compra especial por adquirirlos. Algunos ejemplos incluyen cirugías plásticas, autos de lujo, relojes de marca, etc.

- d. Productos no buscados: Son bienes y servicios que el consumidor usualmente no evalúa comprar hasta que los conoce gracias a la publicidad. Por ejemplo, seguros de vida, servicios de funerales planificados, donaciones, etc. Por su condición, los productos no buscados requieren de mucha publicidad, visitas de ventas y otras acciones de marketing.
2. Los productos industriales: Son aquellos productos o servicios que se adquieren con el fin de utilizarlos en la realización de un negocio, de hecho “(...) la diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el propósito por el que se adquiere el producto” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 227). En ese sentido, lo mencionado se puede ilustrar en el caso de que, si un consumidor adquiere una podadora de césped para el jardín de su casa, está comprando un producto de consumo. Si el mismo consumidor compra la misma podadora para utilizarla en un negocio de jardinería, entonces está adquiriendo un producto industrial.
 - a. Materiales y refacciones, incluyen materias primas, y materiales y componentes manufacturados son vendidos en su mayoría a los usuarios industriales.
 - b. Bienes de capital, incluyen productos industriales que contribuyen con la producción y las operaciones del comprador, que incluyen a su vez instalación y equipo accesorio.

c. Suministros y servicios, en cuanto a suministros, incorpora insumos para las operaciones, artículos de reparación y mantenimiento. También son considerados como los productos de conveniencia del entorno industrial, dado que son constantemente adquiridos a un mínimo esfuerzo. Por su parte, los servicios industriales incluyen prestaciones mediante un contrato, algunos de estos servicios son los de mantenimiento y limpieza, servicios de asesoría legal, etc.

b) De acuerdo a la evolución de los servicios: Lambin et al. (2009, p. 192) detallan cinco categorías.

1. Servicios de personal no calificado, incluye servicios de tareas domésticas, limpieza de calles, conserjería, etc., y es observado en toda sociedad tradicional.
2. Servicios de personal calificado, Surge debido a la industrialización de la sociedad, la superación a la etapa de la subsistencia, aparición de necesidades de los servicios gubernamentales, reparación y el surgimiento de minoristas y mayoristas.
3. Servicios profesionales, dado a la abundancia de productos en los mercados de consumo, surgieron profesionales altamente calificados tales como abogados, contadores, consultores e investigadores de mercado.
4. Servicios de consumo masivo, da su aparición debido a los efectos de escala; que permitieron el ingreso de un gran número de industrias de servicio al comprador. Estos servicios incluyen tanto a las compañías naciones como internacionales.

5. Servicios de alta tecnología, surge en base al incremento del uso de tecnologías sofisticadas, esto ha generado la aparición de nuevos servicios, que con el pasar del tiempo han ido evolucionando en cuestión a su eficiencia. Estos servicios van desde servicios de reparación hasta servicios de telecomunicaciones.

En este apartado, comenzaremos a desarrollar cinco criterios mencionados por Garnica & Maubert (2009, p. 133-134), y estos son:

- c) De acuerdo con la naturaleza del servicio; según quien lo recibe y sus consecuencias visibles o no visibles.
- d) Según el tipo de relación; formal e informal, y por el tipo prestación; continua o discrecional.
- e) Por la singularidad de la prestación; establecido por características singulares, elevadas o reducidas, y por el grado de adaptación del cliente.
- f) Por la naturaleza de la oferta y la demanda; formado por la fluctuación temporal de la demanda y el nivel de adaptación inmediata de la oferta frente a las variaciones de la demanda.
- g) Finalmente, por la forma de prestación; dada en uno o varios lugares y por el desplazamiento del usuario o del que otorga la prestación.

2.3 Marco conceptual

Los conceptos claves que se desarrollaron en la presente investigación, servirá para una mejor comprensión del proyecto de tesis. Los términos serán descritos bajo una gama de definiciones de carácter administrativo y específicamente del ámbito del marketing. Los cuales se desarrollarán a continuación:

- **Marketing relacional:** Es la construcción de relaciones beneficiosas y a largo plazo con componentes estratégicos de la empresa con el objetivo de capturar y retener sus negocios. (Kotler & Keller, 2012, p. G6)
- **Administración de las relaciones con el cliente:** Es el proceso de gestionar esmeradamente la información sobre los clientes y los puntos de contacto con los mismo, con el fin de maximizar la lealtad. (Kotler & Keller, 2012, p. G5)
- **Satisfacción al cliente:** Es el grado en el que el rendimiento percibido de un producto o servicio coincide con las expectativas del usuario. (Kotler & Armstrong, 2012, p. G7)
- **Servicio a los clientes:** Es entendido como una forma de diferenciación del producto en relación a la competencia. (Lehmann & Winer, 2007, p. 430)
- **Programas de lealtad:** Son programas promocionales desarrollados para generar relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo entre una empresa y sus clientes más importantes. (Lamb et al., 2011, p. 737)
- **Diseño de comunicaciones de marketing enfocados:** Esta referido a la utilización de datos de transacciones y compras para dar un seguimiento a las relaciones de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa, y modificar el mensaje de marketing conforme a su desarrollo, asimismo, permite segmentar a los clientes respecto a su frecuencia de compra. (Lamb et al., 2011, p. 714)

- **Calidad del servicio:** Es el grado en que la oferta de un bien intangible, cumple con las expectativas de cliente. (Stanton et al., 2007, p. 717)
- **Confiabilidad:** Es la capacidad de una empresa para desempeñar un servicio de manera dependiente, precisa y consistente. (Lamb et al., 2011, p. 729)
- **Capacidad de respuesta:** Es la capacidad de proporcionar un servicio rápido al cliente. (Lamb et al., 2011, p. 729)
- **Seguridad:** Es el conocimiento, cortesía y capacidad de los empleados para transmitir confianza a los clientes. (Lamb et al., 2011, p. 738)
- **Empatía:** Esta referida al cuidado, atención individualizada para los clientes. (Lamb et al., 2011, p. 731)
- **Tangibles:** Es la evidencia física de una prestación de servicio, que incluye a las instalaciones físicas, instrumentos y equipo utilizado para brindar el servicio. (Lamb et al., 2011, p. 738)
- **Servicio:** Es cualquier acto o desempeño que una parte ofrece a la otra, de característica intangible y que no está relacionado a la posesión de algo. (Kotler & Keller, 2012, p. G9)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Metodología

El presente trabajo de investigación se acogerá al método de la hermenéutica, Para los autores Gómez & Gómez (2006), p. 203) método el cual, es denominado a su vez como un método de interpretación; por lo cual, no se pretende desestimar propiamente al método ni al conocimiento científico, empero se procura rechazar toda pretensión acerca de mermar la verdad a un proceso dado de conocimiento, en efecto, al que se establece en el método científico (p. 203). De manera que, comprendemos que el método de la hermenéutica abarca el estudio de fenómenos humanos de manera detallada y precisas, la cual es imparcial de antecedentes teóricos preliminares, basándose enteramente en la comprensión práctica.

En síntesis, se empleará el método de la hermenéutica, dado que a través de la interpretación de la teoría de las variables de investigación y a través de las entrevistas a profundidad aplicadas al gerente y usuarios de servicio del bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C., los investigadores podrán proporcionar interpretaciones y juicios apropiados al marco investigativo, con el objetivo de no errar en la búsqueda de la verdad del tema de investigación.

3.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio es básico o fundamental, pues como hace mención Carrasco: “(...) es una investigación para profundizar la información sobre las relaciones sociales que se producen en el seno de la sociedad” (2013, p.49); es decir, no se piensa aplicar conocimientos ya que es propio de la gestión administrativa del empresario, sino que, a través del conocimiento ya dado,

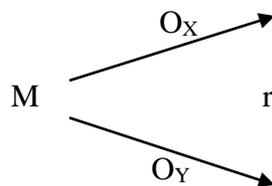
se piensa establecer una aclaración sobre la relación entre dos variables de propiedad administrativa.

3.3. Nivel de estudio

El nivel de estudio empleado será correlacional (Hernández; et al., 2015, p. 81), ello en cuestión al proceso de desarrollo de la investigación, pues se precisará la relación de los elementos primordiales de una serie de las variables: Estrategias de CRM y la Calidad del servicio; que estén relacionadas a fin de observar su grado de relación, todo ello con la finalidad de brindar una explicación respecto a la incidencia o afectación de una variable respecto de la otra. De tal manera, nuestra investigación está en esa misma dirección, pues se pretende obtener información para definir cómo puede estar relacionándose las estrategias de CRM con la calidad de servicio.

3.4. Diseño de estudio

El diseño del proyecto investigación estará perennemente sujeto al método más adecuado, así como al tipo de recolección de datos y sobre todo al propósito de lo que se pretende analizar. Siguiendo lo afirmado Sánchez & Reyes (1998, p. 82) el diseño de nuestra investigación es la siguiente:



Donde:

M: Muestra

Ox: Observación de la primera variable - CRM

Oy: Observación de la segunda variable - Calidad del servicio

r: Coeficiente de relación

3.5. Escenario de estudio

El escenario de estudio en presente investigación se realizará en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C, empresa la cual se encuentra ubicada en la provincia de Huancayo; cabe señalar que el escenario de estudio se caracteriza por ser accesible a la obtención de información y al manejo de recursos necesarios para llevar a cabo la investigación.

3.6. Caracterización de sujetos o fenómenos

La población estará conformada por un número determinado de clientes del bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C., y a su vez por el gerente de la empresa, el abogado Pierre Moisés Vivanco Núñez.

3.7. Trayectoria metodológica

Para el presente trabajo investigativo, la trayectoria metodológica se desplaza desde el planteamiento metodológico de la investigación hasta el desciframiento sistemático de la información recopilada por medio del instrumento de investigación, dado este esclarecimiento, es que procedemos a detallar el siguiente trayecto investigativo.

En pos de haber realizado un análisis exhaustivo de los conceptos de Estrategias de CRM y calidad del servicio, y circunscribiéndonos en un marco de empresarial y administrativo, se procederá a emplear la entrevista a profundidad, con el propósito de recabar

información relevante para el debido procesamiento y análisis correlativo de las variables de investigación, ello, con el propósito de brindar una alternativa de reordenamiento en materia de aplicación de estrategias de CRM y el impacto que puedan tener estas estrategias en la calidad de servicio de la empresa.

3.8. Mapeamiento

Teniendo en cuenta el escenario actual en el cual se llevará a cabo el trabajo de investigación, cabe señalar que se tiene como principal objetivo el brindar un acercamiento apropiado a la realidad cultural o social el cual está siendo objeto de estudio (la empresa). Por tal motivo, procederemos a identificar de manera conveniente a los participantes de la investigación, el contexto y sucesos de los cuales forman parte los participantes, y las alteraciones en el tiempo y espacio en cual interactúan dichos participantes, de manera que:

- **Fase teórica:** Desarrollo del marco teórico de las variables Estrategia de CRM y Calidad del servicio.
- **Fase de trabajo de campo:** Entrevista a profundidad aplicada al gerente del bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. y a sus usuarios.
- **Fase analítica:** Análisis de los resultados y desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

3.9. Rigor Científico

Dado que el rigor científico está enteramente ligado a la calidad de la investigación, enfatizamos en los criterios de obtención de datos, la confiabilidad y la ética. Por consiguiente, la entrevista a profundidad cumple con las condiciones necesarias para resguardar toda información proveniente de los entrevistados, asimismo, cabe señalar que la información no

puede ser alterada, ello, debido a que es de carácter público y puede ser constatada por toda parte interesada. Por último, cabe añadir que el instrumento de recolección de datos será sometido a juicio de expertos para su debida validación, además de ser constatada posteriormente respecto a su aplicación, por el gerente de la empresa y sus allegados.

3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.10.1. Técnicas de recolección de datos

El presente trabajo de investigación hará uso de la técnica de la observación, para los autores Hernández et al. (2015) la cual se establece en la investigación de situaciones de carácter social, contexto en el cual el sujeto observador desempeña un rol activo y acto de reflexión constante; asimismo, el sujeto observador debe estar al tanto de circunstancias, eventualidades, interacciones y peculiaridades que puedan originarse dentro de la fase de observación (p. 411).

3.10.2. Instrumentos de recolección de datos

Para el presente trabajo de investigación, el instrumento de recolección de datos a emplear será la entrevista a profundidad, el cual en palabras del autor Robles (2011) pretende “(...) adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado”, en otras palabras, busca recopilar y determinar información relevante a fines del trabajo de investigación, por medio preguntas pre-establecidas y desarrolladas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados de la hipótesis específica número uno

En atención a la primera hipótesis específica, la cual enuncia lo siguiente: “La estrategia de satisfacción al cliente se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”; se debe tomar en cuenta que, los datos recopilados se encuentran exclusivamente orientados al apartado temático de “**Satisfacción al cliente**”. De tal suerte que, se presentan las siguientes interrogantes concernientes a este tópico, las cuales fueron respondidas por el gerente del bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C.:

1B. ¿Usted identifica el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los servicios que ofrece?

- ¿Usted realiza encuestas de satisfacción para medir la satisfacción de sus clientes?
- ¿Qué atributos considera usted que son los más valorados por los clientes para determinar su nivel de satisfacción?
- En general, ¿Qué tan satisfechos están los clientes con los servicios que entrega la empresa?

En relación a la variable **Calidad del servicio**, los usuarios de servicio (clientes) del bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. respondieron las siguientes interrogantes:

1C. ¿Los servicios brindados por la empresa le han generado confiabilidad?

- ¿El personal de servicio se encuentra capacitado para realizar los servicios tal y como se le ha prometido?

- ¿Las veces que ha adquirido los servicios profesionales, ha recibido una buena atención?

2C. ¿Usted considera que el personal de servicio está capacitado para solucionar sus problemas en circunstancias adversas?

- ¿Considera usted que se le brinda una atención eficiente?
- ¿Considera usted que se le brinda la información adecuada para llevar a cabo su caso?
- ¿El personal a cargo siempre está apto para resolver sus dudas?
- ¿El abogado se contactó inmediatamente con usted?

3C. ¿El bufete jurídico le ha transmitido seguridad para resolver su caso?

- ¿Cómo califica usted el nivel de profesionalismo del personal de servicio?
- ¿Cómo califica usted el nivel de cortesía del personal de contacto?
- ¿Cómo califica usted la veracidad y honestidad de la prestación del servicio?

4C. ¿Cómo califica usted el nivel de empatía del personal de servicio (área de recepción y miembros del bufete jurídico)?

- ¿El personal llega a transmitir sus ideas de forma clara y precisa?
- ¿El personal de servicio muestra interés en conocer sus necesidades?

5C. ¿La empresa cuenta con una infraestructura apropiada y confortable para brindarle adecuadamente el servicio?

- ¿La empresa se encuentra a la vanguardia respecto a la tecnología necesaria para brindar de manera eficiente el servicio?

De esta manera, los resultados que corresponden al tópico “**Satisfacción del cliente**” fueron las siguientes:

Pregunta 1B: El Doctor Pierre Moisés Vivanco Nuñez menciona que hasta el momento la empresa no ha podido identificar el nivel de satisfacción de sus clientes, cabe señalar que el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group brinda Asesoría en derecho civil y contratos; específicamente en materia de resolución de contratos, ejecución de garantías reales, responsabilidad civil contractual y extracontractual, derechos de propiedad y posesión, titularidades, nulidad de actos jurídicos, procesos cautelares y procesos ejecutivos, entre otros. Recapitulando, el Bufete Jurídico no aplica técnicas de medición de satisfacción, lo que a su vez ocasiona un desconocimiento del nivel lealtad de sus clientes. En efecto, la empresa no puede distinguir a que zonas relacionadas con la satisfacción y lealtad pertenecen sus clientes (zona de deserción, zona de indiferencia y zona de afecto), lo que conlleva a un desarrollo inadecuado de estrategias que permitan gestionar de manera eficiente la satisfacción del cliente.

Ahondando en este punto, los autores Lovelock & Wirtz refieren que dependiendo de la zona en la cual se identifiquen a los clientes en relación a su nivel de su satisfacción y lealtad, será posible evidenciar ciertos comportamientos en particular. De manera que, los clientes que se encuentren situados en la zona de deserción (bajos niveles de satisfacción), pueden llegar a transmitir comentarios e información perjudicial acerca de la empresa y su desempeño; los clientes situados en la zona de indiferencia (niveles intermedios de satisfacción), usualmente serán propensos a cambiar de proveedor de servicios si encuentran una mejor alternativa; y, finalmente, los clientes situados en la zona de afecto, no suelen buscar a otros proveedores alternativos del servicio dado que han desarrollado un alto nivel de lealtad hacia una empresa en particular, a la par, suelen brindar recomendaciones y comentarios positivos acerca de la empresa a sus colectivos más cercanos (2009, p. 371).

Por su parte, los resultados que corresponden a la variable **Calidad del servicio** fueron los siguientes:

Pregunta 1C: Para Beersheba Abisaid Vásquez Gutiérrez (usuaria del servicio), los servicios brindados por la empresa le han transmitido confiabilidad, ello, debido a que el especialista encargado de su asesoramiento le ha brindado una orientación adecuada y pertinente respecto a su caso de demanda por pensión alimenticia, asimismo, indica que el personal que ha sido parte del proceso de atención ha cumplido cabalmente con sus funciones, cumpliendo con todo lo acordado en la agenda establecida para el cliente.

Por su parte, el entrevistado Omar Arturo Vivanco Nuñez (usuario del servicio), quien solicitó servicios de asesoría para un proceso contencioso administrativo, refirió que resultó satisfecho con la prestación de servicio, no obstante, remarcó que hubiera estado a gusto con un mejor soporte respecto a aspectos técnicos dentro del proceso de asesoría.

Ahora bien, podemos resaltar que, para muchos usuarios de un servicio determinado, la confiabilidad viene a ser un criterio muy importante para evaluar la calidad de servicio de una empresa, de suerte que, resulta en gran medida determinante una adecuada y precisa ejecución del servicio desde el primer contacto con el cliente (Lamb et al., 2011, p. 391). En vista de ello, identificamos una falta de uniformidad en la entrega del servicio por parte de todo el personal involucrado en la atención del cliente y la asesoría profesional.

Pregunta 2C: La señorita Beersheba Abisaid Vásquez Gutiérrez menciona que el personal de servicio ha demostrado estar capacitado para brindar soluciones a distintas contingencias y pormenores que se han ido suscitándose en el asesoramiento por demanda de pensión alimenticia, no obstante, indica que en muchas ocasiones tuvo que comunicarse a través de llamadas telefónicas con la empresa y el especialista del caso para discutir acerca de notificaciones que no eran atendidas a tiempo. Asimismo, recalca que solo al principio del asesoramiento se tuvo un buen manejo de la información, no obstante, con el pasar del tiempo, el flujo de información se vio limitada.

Por otro lado, el usuario Omar Arturo Vivanco Nuñez menciona que solo al inicio del asesoramiento legal se le ha brindado la información adecuada y pertinente para llevar correctamente su caso, no obstante, trae a colación que en muchas ocasiones se perdió el contacto con el especialista del caso y el personal de servicio de la empresa, lo cual le generó cierta incomodidad e incertidumbre hacia su persona. Por lo cual, afirma que hubo una ausencia por parte de todo el personal de la empresa para atender sus dudas en gran parte del proceso de asesoramiento.

En virtud de los resultados presentados, distinguimos que la capacidad de respuesta no solo implica la atención rápida, sino también la disposición y voluntad del personal a cargo para brindar soporte a los clientes. (Camisón et al.,2006, p. 901)

Pregunta 3C: Respecto a la tercera pregunta referente a la calidad de servicio, la cliente entrevistada Beersheba Abisaid Vásquez Gutiérrez, menciona que el servicio de asesoría brindada por el Doctor Pierre Moisés Vivanco Nuñez le ha transmitido

seguridad, asimismo ha percibido que el personal de servicio ha demostrado un nivel aceptable de profesionalismo, cortesía y honestidad en el proceso de servicio.

Por su parte, el usuario Omar Arturo Vivanco Nuñez menciona que en el primer contacto que mantuvo con la empresa, el personal de servicio le ha transmitido un nivel de seguridad apropiado para llevar su caso de asesoramiento, asimismo resalto el nivel de honestidad y veracidad del especialista encargado, puesto que se le brindo la revisión y orientación necesaria para conducir el caso por proceso contencioso administrativo. Sin embargo, en el proceso de servicio ha ido identificando una falta de profesionalismo y cortesía por parte del área de recepción de la empresa; área la cual está conformada por una secretaria encargada de mantener el primer contacto con el cliente.

En atención a los resultados presentados, es necesario señalar que el grado de seguridad que transmite una empresa depende del nivel de conocimiento, atención y cortesía que demuestren sus empleados, asimismo, de la habilidad que tienen para transmitir credibilidad y confianza a los clientes. (Camisón et al.,2006, p. 901)

Pregunta 4C: Beersheba Abisaid Vásquez Gutiérrez menciona que el especialista a cargo de su caso ha demostrado cierto grado en empatía con su persona, sin embargo, el área de recepción de la empresa no ha demostrado esfuerzo ni interés en considerar a fondo las necesidades del cliente, por lo cual, la usuaria considera que más allá de un trato profesional y cortes, el despacho jurídico como tal no ha capacitado a su personal de contacto para brindar una atención interesada e individualizada a sus clientes. Cabe considerar una vez más, que el área de recepción cumple un papel fundamental en el primer contacto con el cliente.

Por su parte, Omar Arturo Vivanco Nuñez considera que el área de recepción de la empresa no demuestra un nivel aceptable de empatía hacia los clientes, dado que ha percibido que la secretaria no ha demostrado un nivel de interés apropiado respecto a las necesidades del usuario. No obstante, el personal encargado de llevar su caso, ha demostrado dar un seguimiento y atención a las necesidades del cliente, evidenciándose nuevamente un nivel de servicio dispar e irregular en lo que respecta al trato colectivo que debería tener todo colaborador de la empresa hacia los clientes.

Por ende, conjeturamos que el Bufete Jurídico como proveedor de servicios no propicia una comunicación efectiva con los clientes, no brinda una atención personalizada y de interés orientada a los clientes, y finalmente no proporciona una retroalimentación de servicio adecuada a sus usuarios.

Pregunta 5C: Para la entrevistada Beersheba Abisaid Vásquez Gutiérrez, las herramientas y equipos de trabajo utilizados en el establecimiento de la empresa aparentaban ser anticuados y obsoletos, específicamente, refiriéndose al ordenador de trabajo, la maquina impresora - fotocopiadora, y el teléfono de oficina.

Entretanto, Omar Arturo Vivanco Nuñez comenta que el local de servicio cuenta con un espacio muy reducido para la atención; lo cual ha afectado su experiencia de servicio en cierta medida. Asimismo, comenta que las redes sociales han colaborado en gran medida para tener un contacto directo con la empresa, no obstante, en el transcurso del servicio de asesoría, identifico que la comunicación vía correo electrónico y llamadas telefónicas no eran atendidas en la mayoría de ocasiones que el usuario habría intentado contactarse con la empresa.

En vista de tales observaciones, resulta necesario traer a colación a los autores Kotler & Armstrong (2008, p. 300), los cuales refieren que para comunicar de manera efectiva el servicio, es necesario tangibilizar el mismo, con el propósito de brindar al cliente evidencias palpables acerca de su calidad. De manera que, podemos observar que la evidencia física (infraestructura y tecnología de servicio) dentro del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group, no acompaña de manera adecuada al servicio, afectando de manera negativa a la experiencia de servicio producida dentro del establecimiento.

4.2. Resultados de la hipótesis específica número dos

Respecto a la segunda hipótesis específica, la cual enuncia: “La estrategia de servicio al cliente se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”; se debe tomar en cuenta que, los datos recopilados se encuentran exclusivamente orientados al apartado temático de “**Servicio al cliente**”. Por lo cual, en principio se presentan las siguientes interrogantes concernientes a este tópico:

2B. ¿Usted identifica el nivel de servicio que ofrece a sus clientes?

- ¿Usted identifica los elementos que diferencian a su servicio de la competencia?
- ¿Usted utiliza programas de recuperación del servicio frente a situaciones adversas?
- ¿Usted utiliza plataformas de servicio web para mantener contacto con sus clientes?

De esta manera, los resultados que corresponden al tópico “**Servicio al cliente**” fueron las siguientes:

Pregunta 2B: El gerente de la empresa, Pierre Moisés Vivanco Nuñez comenta que la empresa no cuenta con herramientas de medición relacionadas al servicio al cliente, asimismo, menciona que no se presta atención a programas de recuperación del servicio frente a situaciones que dañen las expectativas del cliente.

Por otra parte, el encargado de la empresa considera que la empresa cuenta con dos aspectos diferenciados que lo distinguen de la competencia directa, ellos son: (1) La certificación académica en maestría otorgada por la Pontificia Universidad Católica, la cual da una garantía de buen desempeño y preparación para llevar los casos de asesoramiento de los clientes; y (2) El plan estratégico de la empresa, el cual se encuentra orientado a satisfacer las necesidades del cliente.

Finalmente, el entrevistado menciona que la página web de la empresa se encuentra inactiva, asimismo comenta que todo tipo de trato y comunicación con clientes potenciales se realizan por medio del uso de las redes sociales, principalmente por la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp.

En virtud de todo lo mencionado, entrevemos que el Bufete Jurídico no dispone de herramientas que ofrezcan seguridad acerca de la calidad del servicio, específicamente en situaciones donde se vean vulneradas las expectativas de cliente; esta apreciación surge de lo descrito por los autores Kotler & Keller (2012), quienes expresan lo siguiente “Independientemente de los esfuerzos de las empresas, algunos clientes terminaran por interrumpir su actividad con la empresa o por abandonarla. En este caso, el desafío es reactivarlos mediante estrategias de recuperación” (p. 143). Al mismo tiempo, identificamos que la empresa no hace uso de los medios de comunicación que

tiene a su alcance para recoger información relevante acerca de las causas de insatisfacción de los clientes desertores; información sobre la cual podría basarse la empresa, para el desarrollo de planes de acción que se orienten a la recuperación de clientes perdidos.

4.3. Resultados de la hipótesis específica número tres

Referente a la tercera hipótesis específica, la cual enuncia lo siguiente: “Los programas de lealtad como estrategia se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”; se toma en cuenta que, los datos recopilados se encuentran únicamente orientados al apartado temático de “**Programas de lealtad**”. Por lo cual, se presentan las siguientes interrogantes concernientes a este tópico:

3B. ¿Se hace uso de una base de datos de clientes?

- ¿Se ha realizado una clasificación de los clientes tomando en cuenta sus características más homogéneas?
- ¿Se ha identificado a los clientes más frecuentes?
- ¿Se ha identificado a los clientes más rentables?

4B. ¿Usted implementa actividades que estimulan la asiduidad de los clientes?

- ¿Tiene alguna inversión predestinada a desarrollar programas de lealtad?

De esta manera, los resultados que corresponden al tópico “**Programas de lealtad**” fueron las siguientes:

Pregunta 3B: El gerente de la empresa, Pierre Moisés Vivanco Nuñez, menciona que no se maneja una base de datos de clientes clasificada, por lo cual, no se ha podido identificar a los clientes más frecuentes y rentables para la empresa. Pese a ello, se ha

identificado de manera empírica que los clientes que buscan un asesoramiento en materia de pensión por alimentos suelen ser los clientes más asiduos a la empresa.

En virtud de los resultados presentados, evocamos que es indispensable identificar a los mejores clientes de una empresa, pues ello favorece a la generación de utilidades; y para ello, se debe recopilar grandes cantidades de datos acerca de los clientes, luego, almacenarlas e integrarlas en un depósito de datos, para finalmente llevar a cabo un debido análisis e interpretación que permita detectar patrones comunes característicos de grupos de clientes homogéneos. (Lamb et al., 2011, p. 709)

Pregunta 4B: El abogado encargado de la empresa menciona que no se llevan a cabo actividades que estimulen a frecuencia de visita de los clientes. Ahondando en este punto, podemos generalizar que la empresa no desarrolla programas de lealtad, los cuales permiten “(...) crear vínculos financieros, sociales, personalizados y estructurales que unan a los clientes con la empresa” (Ferrell & Hartline, 2012, p. 378).

4.4. Resultados de la hipótesis específica número cuatro

Acerca de la cuarta hipótesis específica, la cual enuncia: “La estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”; se debe tomar en consideración que los datos recopilados se encuentran exclusivamente orientados al apartado temático de “**Diseño de comunicaciones de marketing enfocadas**”. De manera que, se presentan las siguientes interrogantes concernientes a este tópico:

5B. ¿Se utilizan estrategias de comunicación para captar a los clientes?

- ¿Qué estrategias de comunicación utiliza frente a clientes poco frecuentes?
- ¿Qué estrategias de comunicación utiliza frente a clientes moderados?
- ¿Qué estrategias de comunicación utiliza frente a clientes frecuentes?

De esta manera, los resultados que corresponden al tópico “**Diseño de comunicaciones de marketing enfocadas**” fueron las siguientes:

Pregunta 5B: Pierre Moisés Vivanco Nuñez menciona que la empresa utiliza tan solo un mensaje de marketing general para todos sus clientes, es decir, la empresa no cuenta con planes de comunicación específicos dado que no existe una segmentación exacta de clientes por su nivel de frecuencia y recurrencia a los servicios de la empresa (véase los resultados del ítem 3B). En consecuencia, existe un desaprovechamiento de captación de clientes en segmentos de mercados que aún no han sido identificados por la empresa.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Discusión de resultados de la hipótesis específica número uno

Después de haberse presentado los resultados correspondientes a la hipótesis específica número uno, la cual enuncia: “La estrategia de satisfacción al cliente se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”, resulta conveniente proceder a su discusión como tal. En ese sentido, se brindarán los siguientes argumentos a fin de CONFIRMAR o RECHAZAR la hipótesis formulada:

Tal y como se pudo observar, el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group no da seguimiento a los niveles de satisfacción de sus clientes, en consecuencia, no cuenta con la información necesaria para desarrollar estrategias que se adecuen a los niveles de satisfacción de sus usuarios (zona de deserción, zona de indiferencia y zona de afecto). Asimismo, al carecer de este tipo de información, la empresa acrecienta el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones, específicamente en materia de funcionalidad de los servicios y la satisfacción de expectativas de los clientes.

En relación a dicha problemática, también identificamos un desconocimiento total por parte de la empresa acerca de las expectativas de servicio de los clientes. Concretamente, nos referimos a expectativas como todas aquellas situaciones y resultados que el cliente espera encontrar en cada contacto que tenga con la empresa. Recapitulando, al no gestionar las expectativas de servicio, la empresa no podrá mejorar la experiencia de servicio del cliente ni redelinear el servicio a medida de las necesidades del cliente.

En conclusión, el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group no aplica la estrategia de satisfacción al cliente puesto que existe un desentendimiento absoluto acerca de los niveles de satisfacción de los clientes, lo cual ha conllevado afectar el desempeño de los servicios. De manera que, se RECHAZA la primera hipótesis específica, que enuncia lo siguiente: **La estrategia de satisfacción al cliente se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.**

5.2. Discusión de resultados de la hipótesis específica número dos

Tras haberse presentado los resultados correspondientes a la hipótesis específica número dos, la cual enuncia: “La estrategia de servicio al cliente se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”, resulta conveniente proceder a su discusión como tal. En ese sentido, se brindarán los siguientes argumentos a fin de CONFIRMAR o RECHAZAR la hipótesis formulada:

Tal y como se mencionaba anteriormente, en muchas ocasiones resulta más costoso captar a nuevos clientes que venderles a clientes que ya son leales a una empresa, no obstante, esta lógica también puede ser aplicada a este apartado, puesto que recuperar a clientes ya perdidos puede resultar mucho más rentable que conseguir a nuevos clientes. Debidamente, examinamos esta idea porque los programas de recuperación del servicio se orientan específicamente a: (1) Destacar y diferenciar a una empresa de sus competidores y (2) desarrollar impulsos de lealtad por medio de la solución de problemas. Por ende, dada su importancia es que resulta preocupante que el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group no

tome en consideración la importancia de desarrollar planes de acción que permitan mitigar la pérdida de clientes.

Asimismo, dada esta inercia por parte de la empresa es que también hemos podido identificar una falta de interacción respecto a la búsqueda de información referente a las causas de abandono e insatisfacción de los clientes; información la cual resultaría crucial para el desarrollo de estrategias en materia de recuperación de clientes. Esto se sustenta en base a que la empresa cuenta con una página web inactiva, la cual debería de figurar como una herramienta esencial para la recopilación de información y contacto con el cliente, además de servir como un espacio de interacción y desarrollo del servicio.

En conclusión, el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group no aplica de manera adecuada la estrategia de servicio al cliente, puesto que no se cuentan con las plataformas de servicio adecuadas para: (1) Brindar el servicio al cliente, (2) Contactar con el cliente y (3) Recopilar información pertinente para elaborar estrategias de recuperación del servicio. Por tal motivo, se RECHAZA la segunda hipótesis específica, que enuncia lo siguiente: **La estrategia de servicio al cliente se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.**

5.3. Discusión de resultados de la hipótesis específica número tres

Luego de haberse presentado los resultados correspondientes a la hipótesis específica número tres, la cual enuncia: “Los programas de lealtad como estrategia se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”, resulta conveniente proceder

a su discusión como tal. En ese sentido, se brindarán los siguientes argumentos a fin de CONFIRMAR o RECHAZAR la hipótesis formulada:

Como se pudo observar anteriormente, el Bufete Jurídico no cuenta con una base de datos de clientes, debido a lo cual la empresa no tiene constancia acerca de que clientes son frecuentes y rentables para la empresa. Así pues, a pesar de haberse identificado empíricamente que servicio es el más demandado por los clientes, resulta insuficiente para el desarrollo adecuado de un programa que permita estimular a que los clientes actuales sigan solicitando los servicios relacionados a asesoría legal, representación y tramites. Ahondando en este punto, debemos considerar que los programas de lealtad pueden llegar a crear vínculos muy fuertes con los clientes, además de representar altos costos de cambio para los mismos.

Recapitulando, si se ambiciona adaptarse a la estrategia de negocios del CRM, resulta ineludible segmentar a los clientes y posteriormente establecer y rastrear las interacciones de los clientes con la empresa. En pocas palabras, la empresa precisara de gestionar una base de datos actualizada que permita fomentar las conductas que satisfagan a sus clientes y vincular todos los procesos de la empresa desde sus clientes hasta sus proveedores, todo ello desde un enfoque a la calidad del servicio.

En conclusión, el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group carece de una base de datos de usuarios que le permitan desarrollar y ejecutar programas de lealtad, ello, con el propósito retener y crear relaciones a largo plazo con el cliente. Debido a lo cual se RECHAZA la tercera hipótesis específica, que enuncia lo siguiente: **Los programas de lealtad como estrategia se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio**

en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.

5.4. Discusión de resultados de la hipótesis específica número cuatro

Al haberse presentado los resultados correspondientes a la hipótesis específica número cuatro, la cual enuncia: “La estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”, resulta conveniente proceder a su discusión como tal. En ese sentido, se brindarán los siguientes argumentos a fin de CONFIRMAR o RECHAZAR la hipótesis formulada:

A sabiendas de que la empresa no ha definido las relaciones que tiene con sus clientes en relación a los servicios que ofrece, resulta imposible un diseño adecuado de estrategias de comunicación que se enfoquen a grupos específicos, pues como hemos observado anteriormente, la empresa no ha segmentado a sus clientes. Por lo cual, al presente podemos identificar que la empresa utiliza tan solo un mensaje de marketing general para todos sus clientes; mensaje el cual no tiene un impacto sólido ni la capacidad suficiente para influenciar directamente sobre las decisiones del cliente.

Asimismo, hemos podido distinguir que el Bufete Jurídico tiene inactiva su página web, plataforma la cual viene conformarse como un medio muy importante de comunicación para los clientes. En efecto, al no contar con esta herramienta virtual, la empresa pierde: (1) Un mayor alcance territorial, (2) La confianza y respaldo necesario a la gama de servicios que ofrece, (3) La posibilidad de ofrecer servicios los 365 días del año y a todas horas, (4) Presentar

de mejor manera la imagen de la empresa y (5) Aprovechar los recursos de la internet para ofrecer una publicidad mas barata.

En conclusión, al no contarse con una base de datos que permita rastrear las relaciones de los clientes con los servicios, y a su vez, al carecer de una segmentación de clientes; la empresa se encuentra incapaz de desarrollar estrategias de comunicación que estén acordes a las características y necesidades específicas de sus usuarios. Por lo cual se RECHAZA la cuarta hipótesis específica, que enuncia lo siguiente: **La estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.**

5.5. Discusión de resultados de la hipótesis general

Seguidamente de haberse brindado un análisis y discusión apropiada de cada una de las hipótesis específicas, contamos con la suficiente potestad de brindar una solución idónea y congruente a la hipótesis general, la cual dicta: “Las estrategias de CRM se relacionan de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021”. De modo que, los argumentos son los siguientes:

Antes de brindar una apreciación integral acerca de la hipótesis general, vemos por conveniente, brindar detalles acerca de cómo las estrategias de CRM no han incidido de manera idónea y significativa en la calidad de servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C.: Tal y como se venía desarrollando en el marco teórico, el propósito principal de la CMR es mejorar la rentabilidad de la empresa por medio del enfoque a los clientes y sus necesidades, en otras palabras, establecer al cliente como el eje de una organización. No

obstante, el cumplimiento de este objetivo no puede llevarse a cabo sin la implicancia de todo el personal de una empresa. Refiriéndonos específicamente al Bufete Jurídico, identificamos una clara descoordinación y falta de liderazgo por parte de la administración de la empresa para implantar de manera adecuada un conjunto de estrategias y soluciones orientadas al CMR, que permitan mejorar el servicio al cliente.

Otro punto a tomar en cuenta es que brindar soluciones de CRM no solo implican soluciones tecnológicas; en efecto, más que un cambio tecnológico, la empresa debe enfocarse en un cambio de filosofía. Es decir, la empresa necesita trasladarse a un enfoque orientado exclusivamente al cliente, solo de esta manera los procesos de servicio y el equipo de colaboradores podrán priorizar la satisfacción del cliente, lo que se traduciría en una mejora de la calidad del servicio.

Por otra parte, hemos presenciado a través del análisis e interpretación de las dos entrevistas aplicadas a los usuarios que no existe una uniformidad del servicio. Particularmente, se debe tener en cuenta que los servicios cuentan con una propiedad intangible, debido a lo cual, son más difíciles de medir a comparación de los bienes físicos (productos). Por lo cual, el Bufete Jurídico requiere de uniformizar sus servicios con el propósito de que la medición y evaluación de su calidad sea mucho más perceptible para el cliente; puesto que, en el peor de los casos, el cliente maneja un grado elevado de incertidumbre y desconfianza acerca de su satisfacción con los servicios de la empresa.

Dentro del análisis de cada estrategia, se pudo identificar en primer lugar que no existe un desarrollo de la estrategia de satisfacción al cliente, ello debido a que no se realiza un

seguimiento a los niveles de satisfacción de los clientes, lo que conlleva a elevar el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones acerca de la funcionalidad de los servicios y la satisfacción de los clientes. Asimismo, se identificó una falta de gestión acerca de las expectativas de los clientes, lo que implicaría un desmejoramiento de la experiencia de servicio del cliente.

Por otra parte, respecto a la estrategia de servicio al cliente, se ha podido identificar que no existen esfuerzos por parte de la empresa acerca de implementar planes de acción relacionados a la recuperación del servicio; perdiendo así oportunidades de destacarse frente a la competencia y desarrollar vínculos de lealtad con los clientes. Asimismo, dada la inactividad de la página web de la empresa, se pierde el acceso a información valiosa la cual podría ser utilizada para desarrollar estrategias de recuperación de clientes.

Referente a los programas de lealtad como una estrategia de CRM, se determina que la empresa no hace uso de una base de datos de clientes, lo cual limita el desarrollo adecuado de un programa que permita fomentar conductas que satisfagan a sus clientes y que favorezca la vinculación de todos los procesos de la empresa desde sus clientes hasta sus proveedores, todo ello desde un enfoque a la calidad del servicio.

Por otro lado, se pudo observar que la estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas no cumple con su función de impacto e influencia en la captación y toma de decisiones de clientes potenciales debido a que el Bufete Jurídico no ha definido a que segmentos de clientes enfocar su gama de servicios.

Dentro de este marco y tras haber discutido y analizado cada una de las hipótesis presentadas; damos cuenta que las cuatro hipótesis específicas establecidas se RECHAZAN, de manera que, podemos resolver que las estrategias de CRM que no se relacionan de una manera altamente significativa con la calidad del servicio son:

1. La estrategia de satisfacción al cliente.
2. La estrategia de servicio al cliente.
3. Los programas de lealtad.
4. La estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas.

Por ende, al rechazarse todas las hipótesis específicas propuestas, se RECHAZA de manera determinante la hipótesis general, pues al preguntarse: “¿De qué manera las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?”; descubrimos que: (1) No se da un seguimiento apropiado a los niveles de satisfacción de los clientes, (2) No se llevan a cabo programas de recuperación del cliente y del servicio, (3) No existen segmentos de clientes definidos para el desarrollo de programas de lealtad y (4) No se define la relación existente entre la empresa y sus clientes en relación a los servicios que ofrece, para el desarrollo de estrategias de comunicación efectivas. En resumen, resolvemos que la empresa no cuenta con un modelo de gestión orientado al cliente, motivo por el cual no se pueden desarrollar estrategias orientadas a la gestión de las relaciones con los clientes (CMR), lo cual, a su vez limita el mejoramiento calidad de servicio de la empresa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA

Tras un exhaustivo análisis e interpretación de las variables de investigación, contamos con la suficiente potestad de poder resaltar la gran importancia que tiene la aplicación de las estrategias de CRM en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group y su incidencia en la calidad de los servicios que ofrece la empresa. De manera que, resulta necesario en primera instancia la participación de toda la nómina de trabajadores que estén relacionados directa o indirectamente con el proceso de servicios para llevar a cabo el objetivo principal de la CMR, que es rentabilizar los activos de la empresa y maximizar las utilidades de la empresa a través de una gama de soluciones enfocadas al cliente, lo cual incidirá en una mejor entrega del servicio al cliente. Posteriormente, resulta indispensable un cambio en el modelo de gestión de toda la empresa, centrándose exclusivamente en el cliente; esto permitirá que todos los procesos y trabajadores de la empresa se enfoquen en cumplir con la propuesta de valor que se quiere entregar al cliente. Cabe señalar el papel fundamental que debe cumplir la administración de la empresa para el proceso de implementación de la nueva estrategia de negocios.

Después de haberse cumplido con los aspectos generales, se debe de identificar las relaciones existentes con los clientes; para ello es necesario la recopilación de información básica acerca de los clientes y todo lo relacionado a sus apreciaciones, comentarios y retroalimentación acerca del desempeño del servicio, todo ello con el propósito de personalizar la oferta servicios basándose en la información recopilada. Seguidamente, es necesario el uso de una plataforma que permita obtener información acerca de las interacciones de los clientes con la empresa, en el caso del Bufete Jurídico, resulta necesaria la reactivación de la página web de la empresa, con el propósito de comprender las expectativas de los clientes, crear y

gestionar el conocimiento acerca de ellos y generar relaciones a largo plazo. Luego, al contar con una base de datos actualizada acerca de los clientes actuales y potenciales de la empresa, se puede optar por identificar a los mejores prospectos de clientes si se busca expandir la cartera actual de la empresa, o en todo caso, se puede optar por identificar a los clientes más rentables de la organización para elaborar estrategias de marketing personalizadas que tengan como finalidad conservarlos.

Ahora bien, respecto a la calidad de servicio, proponemos que todo miembro del despacho jurídico, que sea participe directa o indirectamente del servicio, debe ser capacitado para desempeñar el servicio de manera confiable, precisa y consistente. Asimismo, se debe de considerar que el nivel de confiabilidad que ofrece un servicio viene a ser un componente muy importante para los clientes. Por otra parte, todo colaborador del Bufete Jurídico debe estar predispuesto a brindar un soporte y servicio rápido a los clientes.

Asimismo, se sugiere que el personal de servicio transmita credibilidad y confianza por medio del conocimiento, habilidades en el proceso de servicio, y que estas puedan ser percibidas por los clientes. Además, también resulta necesario que el área de recepción y la unidad de asesoría legal ofrezca una atención interesada e individualizada a los clientes con el propósito de que los clientes se sientan especiales y únicos para la empresa. Finalmente, la apariencia de las instalaciones físicas, herramientas y equipo utilizados de la empresa deben de adecuados para proporcionar el servicio, puesto que como se pudo levantar en las entrevistas a los usuarios, la infraestructura de la empresa da una imagen anticuada y obsoleta del servicio.

En base a la estrategia de satisfacción al cliente, proponemos utilizar los siguientes métodos de medición: (1) Sistema de quejas y sugerencias, herramienta que recoge información

acerca de las inquietudes, reclamos u opiniones de los clientes actuales, con el propósito de mejorar o retroalimentar ciertos procesos que involucren la entrega de servicio en el Bufete Jurídico y (2) Encuestas de satisfacción, herramienta que mide la satisfacción conseguida en una última transacción de servicio, asimismo permite recoger información relevante acerca de problemáticas ocurridas en el proceso de servicio y el desempeño de la prestación de servicio.

Respecto a la estrategia de servicio al cliente, se propone integrar programas de recuperación de servicio, dado que ello permitirá desarrollar impulsos de lealtad por parte del cliente hacia la empresa por medio de la solución de problemas, y brindará un factor de diferenciación temporal a la empresa. Asimismo, se propone la reactivación de la página web de la empresa para operar como un espacio de interacción y desarrollo entre la empresa y el cliente, y ello, sea registrado en una base de datos para el desarrollo de futuras estrategias de recuperación de clientes.

En relación a los programas de lealtad, proponemos el diseño de planes de acción que aseguren la adquisición reiterada de servicios. Ello, se llevaría a cabo por medio de una metodología orientada a la recompensación de los clientes leales; recompensa la cual puede ser entregada por medio de vínculos financieros, sociales o personalizados, lo cual se traduciría en un aumento del índice de lealtad.

Finalmente, respecto a la estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas, proponemos en primera instancia, segmentar a los clientes en usuarios muy frecuentes, moderados y poco frecuentes. Posteriormente, será necesario desarrollar una estrategia de comunicaciones segmentada en base al grupo al cual pertenezca cada cliente, de manera que: Las estrategias de comunicación dirigidas a clientes poco frecuentes podrían

incentivar las adquisiciones repetidas de servicios a través de descuentos en la gama de asesoría de derecho civil; las estrategias de comunicación dirigidas a clientes moderados podrían orientarse a ofrecer servicios complementarios a la asesoría legal; y las estrategias de comunicación dirigidas a clientes muy frecuentes podrían direccionarse a reforzar la lealtad y decisiones de compra.

CONCLUSIONES

- Las estrategias de CRM no se relacionan de una manera altamente significativa con la calidad del servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group debido a la ausencia de un modelo de gestión orientado al cliente; impidiendo así que se lleve a cabo de manera adecuada las interacciones entre la empresa y sus usuarios, lo que resulta además en una desacertada gestión de las relaciones con los clientes. Asimismo, se ha podido evidenciar que la calidad del servicio se ve afectada negativamente a causa de la uniformidad del servicio; exteriorizándose así, la falta de capacidad por parte de la empresa para medir y evaluar la calidad de servicio que ofrece.
- La estrategia de satisfacción al cliente no se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group, dado que no se realiza un seguimiento adecuado a los niveles de satisfacción de los clientes; lo que conlleva a elevar el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones acerca de la funcionalidad de los servicios y la satisfacción de las expectativas de los clientes.
- La estrategia de servicio al cliente no se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group, puesto que no existen los esfuerzos necesarios por parte de la empresa para implementar planes de acción relacionados a la recuperación del servicio; perdiendo así oportunidades de destacarse frente a la competencia y desarrollar vínculos de lealtad con los clientes.
- Los programas de lealtad como estrategia no se relacionan de una manera altamente significativa con la calidad del servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group, debido a que el Bufete Jurídico no hace uso de una base de datos de clientes actualizada, lo cual limita el desarrollo adecuado de un programa que permita fomentar conductas

que satisfagan a sus clientes y que favorezca la vinculación de todos los procesos de la empresa desde sus clientes hasta sus proveedores, todo ello desde un enfoque a la calidad del servicio.

- La estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas no se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group, a causa de que no se ha definido a que segmentos de clientes enfocar la oferta de servicios, dejando sin efecto el impacto y la influencia de las estrategias de comunicación orientadas a captar e influir en la toma de decisiones de clientes potenciales.

RECOMENDACIONES

- En atención de que todas las estrategias de CMR no se relacionan de una manera altamente significativa con la calidad del servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group, se recomienda en primer lugar un cambio en el modelo de gestión de toda la empresa, con el propósito de centrar a todos los procesos y al personal exclusivamente en el cliente; asimismo recomendamos investigar y entender las necesidades y expectativas de los usuarios, medir la satisfacción y actuar acorde a los resultados, satisfacer al cliente de la mejor manera posible, manejar de forma sistemática las relaciones con los clientes y mejorar la tecnología de la empresa para optimizar el proceso de servicio.
- En relación a la estrategia de satisfacción al cliente, sugerimos utilizar métodos de medición tales como los sistemas de quejas y sugerencias y las encuestas de satisfacción, que permitirán en conjunto dar un seguimiento a los comportamientos de los usuarios y tomar decisiones asertivas acerca de la gestión de las expectativas de los clientes.
- En relación a la estrategia de servicio al cliente, sugerimos integrar programas de recuperación de servicio, dado que ello permitirá el desarrollo de impulsos de lealtad por parte de los clientes hacia la empresa, además de brindar un factor de diferenciación temporal a la empresa. Asimismo, se recomienda la reactivación de la página web de la empresa para operar como un espacio de interacción y desarrollo entre la empresa y el cliente, y así obtener información valiosa para el desarrollo de futuras estrategias de recuperación.

- En relación a los programas de lealtad como una estrategia de CRM, sugerimos el diseño de planes de acción que aseguren la adquisición reiterada de los servicios, todo ello a través de una metodología orientada a la recompensación de los clientes leales.
- En relación a la estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas, proponemos la segmentación de los clientes en base a su nivel de asiduidad con la empresa, ello, con el propósito de desarrollar una estrategia de comunicaciones segmentada en base al grupo al cual pertenezca cada cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA)

Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid-España: Pearson Educación.

Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Cipriano J. (2019). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la Financiera Qapaq S. A.; Agencia Huancayo – 2017*. Investigación de Pre-Grado. Universidad Continental. Huancayo-Perú, disponible en:
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6037/1/IV_FCE_308_T_E_Cipriano_Cerron_2019.pdf

Ferrell, O. & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.

Fischer, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

Garnica, C. & Maubert, C (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Gómez, M. & Gómez, J. (2006). *Filosofía del Derecho. Lecciones de hermenéutica jurídica*. Madrid: UNED.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2015). *Metodología de la investigación*. México: MCGrawHill.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Lambin, Jean-Jacques., Galluci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: Del marketing a la estrategia*. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Lehmann, D. & Winer, R. (2007). *Administración del producto*. México: McGraw-Hill.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta edición*. México: Pearson Educación.
- Mullins, J., Walker, O, Boyd, H. & Larréché, J. (2007). *Administración de Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: McGraw-Hill.
- Noboa, B. (2016). *El CRM (Customer Relationship Managment) para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco del litoral para el año 2016*. Investigación de Pre-Grado.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Guayaquil-Ecuador, disponible en:

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1047/1/T-ULVR-1081.pdf>

Pérez, C. (2017). Estrategias de CRM para la mejora de la calidad de servicio en la empresa Travel and Routers 2015. Investigación de Post-Grado. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo-Perú, disponible en:

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4197/Perez%20Capcha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro de campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49, disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>

Rojas, L. (2017). *Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios*. Investigación de Pre-grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú, disponible en:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6626/Rojas_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz, A. (2017). *Medición de la calidad del servicio al cliente en el instituto de tránsito de la ciudad de Sogamoso "INTRASOG"*. Investigación de Pre-grado. Universidad Pedagogía y Tecnología de Colombia. Sogamoso-Colombia, disponible en:

<http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2255>

Sánchez H & Reyes C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.

Santesmases, M., Valderrey, F. J. & Sánchez, A. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.

Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.

Varela, M. (2017). *Importancia del Customer Relationship Management (CRM) como estrategia competitiva en los hoteles de tres estrellas del centro histórico de la ciudad de Arequipa, Arequipa, 2017*. Investigación de Pre-grado. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa-Perú, disponible en:

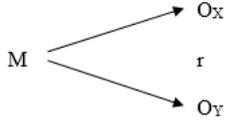
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5754/THvalamg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vega, A. (2018). *Definición de una estrategia de CRM en empresas del sector manufacturero: Caso calzado Ditre VI S.A.S*. Investigación de Pre-Grado. Universidad Católica de Colombia. Bogotá - Colombia, disponible en:

<http://hdl.handle.net/10983/16299>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEORICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	ANTECEDENTES	HIPÓTESIS GENERAL	Variable 1	Tipo y nivel de investigación
¿De qué manera las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021 ?	Analizar la manera en que las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.	<p>Nacionales</p> <p>Varela (2017) cuyo título registra como: “Importancia del Customer Relationship Managment (CRM) como estrategia competitiva en los hoteles de tres estrellas del centro histórico de la ciudad de Arequipa, Arequipa, 2017”, Cipriano 2019, cuyo título de la tesis es “Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la Financiera Qapaq S. A.; Agencia Huancayo – 2017”, Rojas (2017) en su trabajo publicado sobre “Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios”.</p>	Las estrategias de CRM <u>se relacionan de una manera altamente significativa</u> con la calidad del servicio en el Bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.	<p>Estrategias de CRM</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de satisfacción al cliente • Estrategia de servicio al cliente • Programas de lealtad • Estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas <p>Variable 2</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad 	<p>La investigación es de tipo “Básico o Fundamental” con un nivel “Correlacional” y un enfoque cualitativo</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>Observacional</p>  <p>Técnica de Investigación</p> <p>Se hará uso de la técnica de observación.</p> <p>Instrumento de Análisis</p> <p>Se empleara la entrevista a profundidad dirigida al gerente y usuarios de servicio del bufete jurídico Vivanco</p>

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Internacionales	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Tangibles 	Consulting Group S.A.C..	
¿De qué manera la estrategia de satisfacción al cliente se relaciona con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?	Identificar la manera en que la estrategia de satisfacción al cliente se relaciona con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.	Noboa (2016) cuyo título de la tesis es “El CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco del litoral para el año 2016”, Ruiz (2017), cuyo título es “Medición de la calidad del servicio al cliente en el instituto de tránsito de la ciudad de Sogamoso »INTRASOG«”, Vega (2018) cuya tesis es “Definición de una estrategia de CRM en empresas del sector manufacturero: Caso calzado Ditre VI S.A.S”.	La estrategia de satisfacción al cliente <u>se relaciona de una manera altamente significativa</u> con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.		<p style="text-align: center;">Procesamiento y Análisis</p> <p>Tras recopilar la data pertinente por medio del instrumento de recolección de datos (entrevista a profundidad), se procederá a la interpretación y análisis de la información recopilada, posteriormente, se procederá con el análisis de correlación entre variables, para brindar más adelante las conclusiones y recomendaciones definitivas en respuesta al objetivo general de la investigación.</p>	
¿De qué manera la estrategia de servicio al cliente se relaciona con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?	Determinar la manera en que la estrategia de servicio al cliente se relaciona con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.		La estrategia de servicio al cliente <u>se relaciona de una manera altamente significativa</u> con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.			<p>Método General</p> <p>Se utilizará el método de interpretación de la hermenéutica.</p>
¿De qué manera los programas de lealtad como estrategia se relaciona con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?	Describir la manera en que los programas de lealtad como estrategia se relaciona con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021		Los programas de lealtad como estrategia <u>se relaciona de una manera altamente significativa</u> con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.			

<p>¿De qué manera la estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas se relaciona con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?</p>	<p>Detallar la manera en que la estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas se relaciona con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021.</p>		<p>La estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas <u>se relaciona de una manera altamente significativa</u> con la calidad del servicio en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021.</p>		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

INSTRUMENTOS

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDA AL GERENTE DE LA

EMPRESA:

OBJETIVO: La presente entrevista a profundidad tiene como propósito recopilar información relevante acerca de las estrategias de CRM utilizadas en el Bufete jurídico Vivanco Consulting group S.A.C. de la provincia de Huancayo.

INSTRUCCIONES: A continuación, se desarrollan una serie de preguntas orientadas a las estrategias de CRM y sus respectivas aplicaciones en el Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo, para lo cual será necesario que el entrevistado se disponga a responder las siguientes interrogantes de la forma más clara, sincera y precisa, a fines de cumplir con la labor investigativa del presente trabajo.

PREGUNTAS INFORMATIVAS:

N°	PREGUNTAS
1A	¿Cuál es su nombre completo?
2A	¿Cuál es su nivel de estudios?
3A	¿Qué profesión tiene?
4A	¿A qué hora abre y cierra su establecimiento?
5A	¿A qué se dedica específicamente la empresa?
6A	¿Qué lo motivó a abrir este tipo de giro en su negocio?
7A	¿Maneja una base de datos actualizada de sus clientes?

PREGUNTAS DE CONTENIDO:

VARIABLE	N°	PREGUNTAS
ESTRATEGIAS DE CRM	1B	<p>¿Usted identifica el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los servicios que ofrece?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted realiza encuestas de satisfacción para medir la satisfacción de sus clientes? • ¿Qué atributos considera usted que son los más valorados por los clientes para determinar su nivel de satisfacción?

		<ul style="list-style-type: none"> • En general, ¿Qué tan satisfechos están los clientes con los servicios que entrega la empresa?
	2B	<p>¿Usted identifica el nivel de servicio que ofrece a sus clientes?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted identifica los elementos que diferencian a su servicio de la competencia? • ¿Usted utiliza programas de recuperación del servicio frente a situaciones adversas? • ¿Usted utiliza plataformas de servicio web para mantener contacto con sus clientes?
	3B	<p>¿Se hace uso de una base de datos de clientes?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha realizado una clasificación adecuada de los clientes tomando en cuenta sus características más homogéneas? • ¿Se ha identificado a los clientes más frecuentes? • ¿Se ha identificado a los clientes más rentables?
	4B	<p>¿Usted implementa actividades que estimulan la asiduidad de los clientes?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene alguna inversión predestinada a desarrollar programas de lealtad?
	5B	<p>¿Se utilizan estrategias de comunicación para captar a los clientes?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estrategias de comunicación utiliza frente a clientes poco frecuentes? • ¿Qué estrategias de comunicación utiliza frente a clientes moderados? • ¿Qué estrategias de comunicación utiliza frente a clientes frecuentes?

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL

SERVICIO:

OBJETIVO: La presente entrevista a profundidad tiene como proposito recopilar información relevante acerca de la calidad del servicio que ofrece el Bufete jurídico Vivanco Consulting group S.A.C. de la provincia de Huancayo.

INSTRUCCIONES: A continuación, se desarrollan una serie de preguntas orientadas a la calidad del servicio y sus respectivas implicancias en el desempeño de servicio del Bufete Jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo, para lo cual sera necesario que el entrevistado se disponga a responder las siguientes interrogantes de la forma mas clara, sincera y precisa, a fines de cumplir con la labor investigativa del presente trabajo.

PREGUNTAS INFORMATIVAS:

N°	PREGUNTAS
1A	¿Cuál es su nombre completo?
2A	¿Cuál es su nivel de estudios?
3A	¿Qué profesión tiene?
4A	¿Qué tipo de servicios ha requerido de la empresa?
5A	¿Con que frecuencia solicita los servicios de la empresa?

PREGUNTAS DE CONTENIDO:

VARIABLE	N°	PREGUNTAS
CALIDAD DEL SERVICIO	1C	<p>¿Los servicios brindados por la empresa le han generado confiabilidad?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal de servicio se encuentra capacitado para realizar los servicios tal y como se le ha prometido? • ¿Las veces que ha adquirido los servicios profesionales, ha recibido una buena atención?
	2C	<p>¿Usted considera que el personal de servicio está capacitado para solucionar sus problemas en circunstancias adversas?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que se le brinda una atención eficiente? • ¿Considera usted que se le brinda la información adecuada para llevar a cabo su caso? • ¿El personal a cargo siempre está apto para resolver sus dudas?

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿El abogado se contactó inmediatamente con usted?
	3C	<p>¿El bufete jurídico le ha transmitido seguridad para resolver su caso?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo califica usted el nivel de profesionalismo del personal de servicio? • ¿Cómo califica usted el nivel de cortesía del personal de contacto? • ¿Cómo califica usted la veracidad y honestidad de la prestación del servicio?
	4C	<p>¿Cómo califica usted el nivel de empatía del personal de servicio (área de recepción y miembros del bufete jurídico)?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal llega a transmitir sus ideas de forma clara y precisa? • ¿El personal de servicio muestra interés en conocer sus necesidades?
	5C	<p>¿La empresa cuenta con una infraestructura apropiada y confortable para brindarle adecuadamente el servicio?</p> <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa se encuentra a la vanguardia respecto a la tecnología necesaria para brindar de manera eficiente el servicio?

PROCESO DE TRANSCRIPCIÓN DE DATOS

Tal y como menciono con anterioridad, el recojo de información se dio por medio de la aplicación de dos entrevistas a profundidad, las cuales fueron aplicadas al abogado Pierre Moisés Vivanco Núñez, quien vendría a ser el representante principal de la empresa desempeñando el cargo de Gerente General, y por otra parte a dos usuarios que han dispuesto de los servicios que ofrece la empresa. Cabe agregar que las entrevistas a profundidad fueron grabadas a petición y consideración de los entrevistados.

Es preciso señalar que la primera entrevista a profundidad que fue aplicada al encargado principal de la empresa estuvo orientada a la variable Estrategias de CRM; por su parte, la segunda entrevista aplicada a los usuarios del servicio estuvo orientada exclusivamente a la variable Calidad del servicio, de modo que, toda parte interesada podrá observar en el apartado de anexos las preguntas a detalle desarrolladas en ambos instrumentos.

PROCESO DE CODIFICACIÓN

La codificación para el presente trabajo de investigación es de tipo cualitativa, y se lleva a cabo a través de la identificación de argumentos clave que son puestos a debate en la discusión de resultados, fundamentándose en una operacionalización de carácter sistemático que a su vez delimita el trayecto del propio debate; de modo que, la composición viene a ser la siguiente:

CONCEPTOS	ARGUMENTOS NORTE DE DEBATE	ARGUMENTOS CLAVE
Estrategias de CMR (Concepto número uno)	Estrategia de satisfacción al cliente	Satisfacción del cliente
	Estrategia de servicio al cliente	Servicio al cliente
	Programas de lealtad	Número de clientes asiduos
		Actividades que estimulan la asiduidad de los clientes
	Estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas	Segmentación de clientes en base a su frecuencia de adquisición de servicios en la empresa
Calidad del servicio (Concepto número dos)	Confiabilidad	X
	Capacidad de respuesta	
	Seguridad	
	Empatía	
	Tangibles	

El Concepto 2: “Calidad del servicio” se ha correlacionado con los argumentos norte de debate del Concepto 1: “Estrategias de CMR” con el propósito de formular las siguientes interrogantes específicas:

- **Pregunta específica número uno:** Concepto 2 (Calidad del servicio) + Argumento debate 1 (Estrategia de satisfacción al cliente) del Concepto 1 (Estrategias de CMR).
- **Pregunta específica número dos:** Concepto 2 (Calidad del servicio) + Argumento debate 1 (Estrategia de servicio al cliente) del Concepto 1 (Estrategias de CMR).
- **Pregunta específica número tres:** Concepto 2 (Calidad del servicio) + Argumento debate 1 (Programas de lealtad) del Concepto 1 (Estrategias de CMR).
- **Pregunta específica número cuatro:** Concepto 2 (Calidad del servicio) + Argumento debate 1 (Estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas) del Concepto 1 (Estrategias de CMR).

Por consiguiente, es que surgen las siguientes hipótesis específicas, las cuales son contrastadas mediante de la argumentación:

- **Hipótesis específica número uno:** La estrategia de satisfacción al cliente **se relaciona de una manera altamente significativa** con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021 [y lo que se va a debatir y contrastar es su “nivel de relación”].
- **Hipótesis específica número dos:** La estrategia de servicio al cliente **se relaciona de una manera altamente significativa** con la calidad del servicio en el bufete

jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021 [y lo que se va a debatir y contrastar es su “nivel de relación”].

- **Hipótesis específica número tres:** Los programas de lealtad como estrategia se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021 [y lo que se va a debatir y contrastar es su “nivel de relación”].
- **Hipótesis específica número cuatro:** La estrategia de diseño de comunicaciones de marketing enfocadas se relaciona de una manera altamente significativa con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo – 2021 [y lo que se va a debatir y contrastar es su “nivel de relación”].

A fin de cuentas, la pregunta general se establece de la relación entre el Concepto 1 (Estrategias de CRM) y el Concepto 2 (Calidad del servicio), lo que deriva en lo siguiente:

- ¿De qué manera las estrategias de CRM se relacionan con la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021?

PROCESO DE COMPARACIÓN DE ENTREVISTAS, OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL

Teniendo en consideración la naturaleza y orientación de la investigación, se empleó dos modelos de entrevistas a profundidad; las cuales tuvieron como propósito recabar la información sustancial para su debido tratamiento e interpretación, para lo cual, se exceptuó el uso de instrumentos tales como el análisis documental y la ficha de cotejo.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

CARGO

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

SOLICITO: CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN "CRM Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BUFETE JURÍDICO VIVANCO CONSULTING GROUP S.A.C. DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO 2021"

Sr. Gerente general del Bufete Jurídico Vivanco

Por el presente los solicitantes Roxana Yahaira Ramos Llactas con DNI: 76983027 Y Fiorela Yakelin Huaranga Illatopa con DNI:73568921 ; bachilleres de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, especialidad en Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, ante usted nos presentamos muy respetuosamente para solicitar su autorización para EL CONSENTIMIENTO INFORMADO para el desarrollo de la Investigación titulada "CRM Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BUFETE JURÍDICO VIVANCO CONSULTING GROUP S.A.C. DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO 2021", para hacer una entrevista a profundidad a su persona, obtener evidencias fotos y las evidencias que sean pertinentes.

Huancayo 11 mayo del 2022

Atentamente:



ROXANA YAHAIRA RAMOS LLACTAS

DNI: 76983027



FIORELA YAKELIN HUARANGA ILLATOPA

DNI: 73568921





Vivanco & Asociados
— 1988 —

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

GERENTE GENERAL DE DEL BUFETE JURÍDICO VIVANCO

Dr. Omar Arturo Vivanco Nuñez

AUTORIZA:

A las personas solicitantes Roxana Yahaira Ramos Llaetas con DNI: 76983027 Y Fiorela Yakelin Humanga Blatopa con DNI:73568921 bachilleres de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, especialidad de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, quienes están desarrollando la investigación titulada "CRM Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BUFETE JURÍDICO VIVANCO CONSULTING GROUP S.A.C. DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO 2021", para que realicen la entrevista a profundidad a la gerente, trabajadores y clientes se les otorga el permiso necesario, brindándoles las facilidades del caso.

Huancayo, 16 mayo del 2022

Atentamente;



 GERENTE GENERAL

Dr. Omar Arturo Vivanco Nuñez

Fotos de aplicación del instrumento

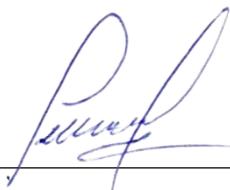




COMPROMISO DE AUTORIA

En la fecha, yo Fiorela Yakelin Huaranga Illatopa , identificado con DNI N°73568921 , domiciliada en el Jr. Huáscar N°598, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, me COMPROMETO a asumir las consecuencias administrativas y/o penales que hubiera lugar si en la elaboración de mi investigación titulada: “Las estrategias CRM y su incidencia en la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021”, se haya considerado datos falsos, falsificación, plagio, etc. Y declaro bajo juramento que mi trabajo de investigación es de mi autoría y los datos presentados son reales y he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.

Huancayo, 14 de setiembre del 2022



FIGRELA YAKELIN HUARANGA ILLATOPA

DNI N°73568921

COMPROMISO DE AUTORIA

En la fecha, yo Roxana Yahaira Ramos Llactas, identificado con DNI N°76983027, domiciliada en la Asent.. H. Playa Hermosa , San Ramon , estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, me **COMPROMETO** a asumir las consecuencias administrativas y/o penales que hubiera lugar si en la elaboración de mi investigación titulada: “Las estrategias CRM y su incidencia en la calidad del servicio en el bufete jurídico Vivanco Consulting Group S.A.C. de la provincia de Huancayo - 2021”, se haya considerado datos falsos, falsificación, plagio, etc. Y declaro bajo juramento que mi trabajo de investigación es de mi autoría y los datos presentados son reales y he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.

Huancayo, 14 setiembre del 2022



ROXANA YAHAIRA RAMOS LLACTAS

DNI N°76983027